



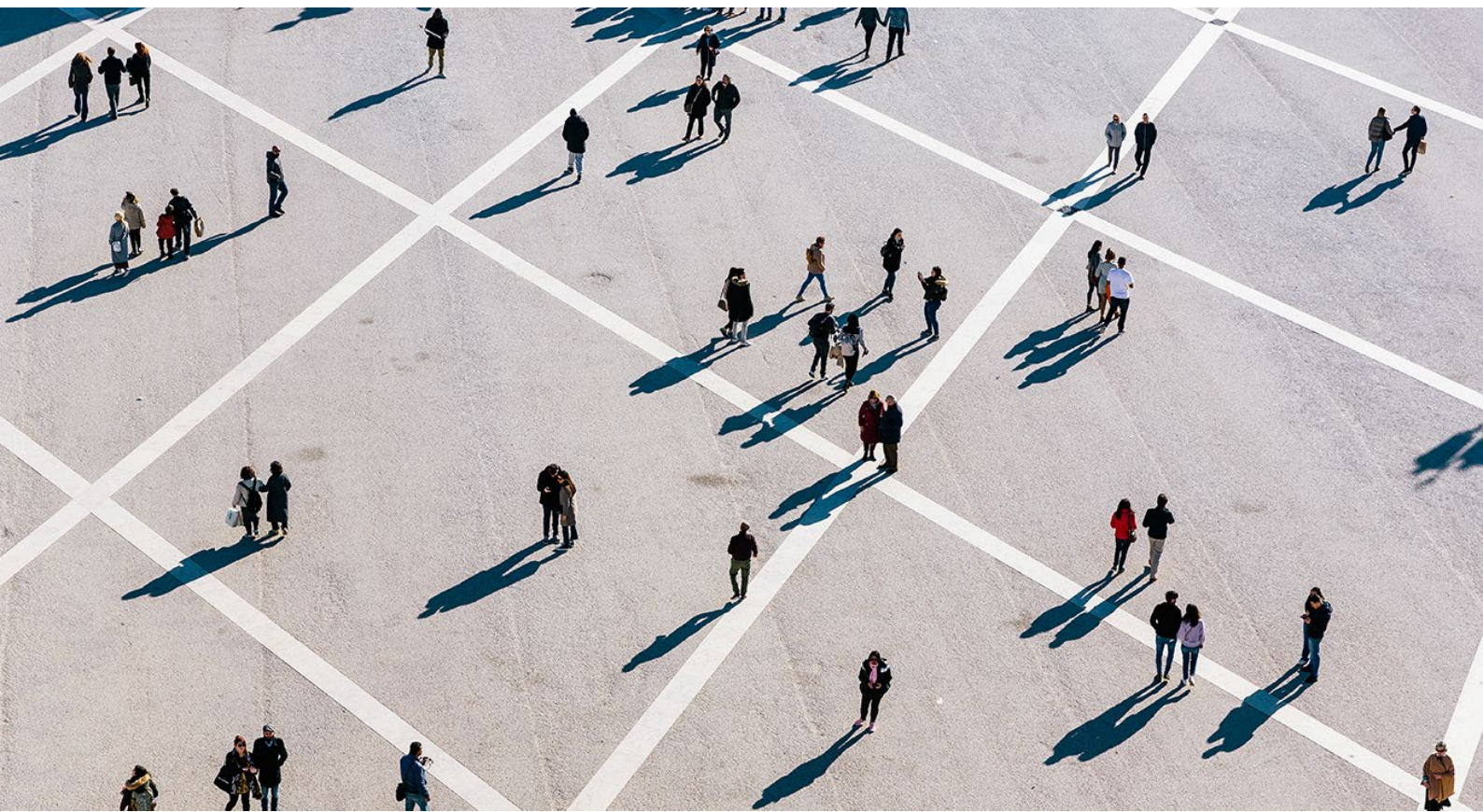
Universität St.Gallen

Institut für Bildungsmanagement
und Bildungstechnologien

Generative KI im Arbeitsfeld L&D / PE

Ergebnisse des SCIL F&E-Blitzlichts 2024 und
Handlungsfelder für L&D- / PE-Organisationen

SCIL Arbeitsbericht 33
Dr. Christoph Meier
St.Gallen, Dezember 2024



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	3
Management Summary	4
1 Generative KI für Bildung und Entwicklung	5
1.1 Generative KI, Potenziale und Herausforderungen	5
1.2 GenKI – Stand der Nutzung und Implikationen für L&D / PE	5
1.3 Über diesen Arbeitsbericht	7
2 Anlage und Umsetzung	8
2.1 Zielsetzung	8
2.2 Konzeption	8
2.3 Umsetzung	10
2.4 Erhebungszeitraum und Beteiligung	11
3 Ergebnisse	14
3.1 Organisationale- und Management-Aspekte	14
3.1.1 Systematische Beschäftigung mit GenKI	14
3.1.2 Bedeutung von GenKI für L&D / PE	15
3.1.3 Ziele für die Nutzung von GenKI	16
3.1.4 Ergänzungen aus den Kommentaren	16
3.2 Nutzung von GenKI-Werkzeugen	17
3.2.1 Steuerung der Nutzung von Werkzeugen	17
3.2.2 Typen von Werkzeugen und Lizenzen	17
3.2.3 Aufgaben	18
3.2.4 Ergänzungen aus den Kommentaren	19
3.2.5 Rolle von GenKI in der Zusammenarbeit	20
3.2.6 Leitlinien	20
3.2.7 Ergänzungen aus den Kommentaren	21
3.3 Wahrgenommene Nutzenpotenziale	21
3.4 Einstellungen zur Nutzung von GenKI-Werkzeugen	22
3.4.1 Offenheit gegenüber GenKI-Werkzeugen	22
3.4.2 Eigenes Erleben der Arbeit mit GenKI-Werkzeugen	23
3.4.3 Ergänzungen aus den Kommentaren	24
3.5 Erwartungen im Hinblick auf Veränderungen der eigenen Berufsrolle	25
3.5.1 Ergänzungen aus den Kommentaren	25

3.6	Befähigung der Fachpersonen L&D / PE	26
3.6.1	Ergänzungen aus den Kommentaren	27
3.7	Effekte von Kontext-Faktoren	28
4	Verdichtung und Handlungsfelder	28
4.1	Zusammenschau der Einzelbeobachtungen	29
4.2	Zentrale Ergebnisse	31
4.3	Handlungsfelder für Verantwortliche in L&D / PE	32
	Literaturverweise	35
	Anhang	37
	Anhang 1: Themen des Vorgesprächs	37
	Anhang 2: Themen der Online-Befragung	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nutzung von KI im Arbeitsfeld L&D / PE	6
Abbildung 2: Schema einer soziotechnischen Systemarchitektur.....	9
Abbildung 3: Konzeptioneller Rahmen für die Studie	10
Abbildung 4: Ablauf der Studie.....	11
Abbildung 5: Beteiligung an der Online-Befragung nach Branchen	13
Abbildung 6: Verteilung der befragten Personen nach Grösse der L&D / PE-Organisation	13
Abbildung 7: Beginn der systematischen Beschäftigung mit GenKI.....	14
Abbildung 9: Bedeutung von GenKI als Thema für L&D / PE-Organisationen	15
Abbildung 10: Klare Ziele für den Einsatz von GenKI.....	16
Abbildung 11: Nutzung von GenKI-Werkzeugen und Lizenzierung	18
Abbildung 12: Nutzung von GenKI-Werkzeugen für spezifische Aufgaben	19
Abbildung 13: Rolle von GenKI-Werkzeugen in der Zusammenarbeit.....	20
Abbildung 14: Leitlinien zur Nutzung von GenKI-Werkzeugen	21
Abbildung 15: Wahrgenommenes Nutzenpotenzial von GenKI-Werkzeugen	22
Abbildung 16: Persönliche Offenheit für die weitere Erprobung / Nutzung.....	22
Abbildung 17: Wahrgenommene Offenheit der eigenen L&D / PE-Organisation	23
Abbildung 18: Selbstwahrnehmung in der Arbeit mit GenKI-Werkzeugen.....	23
Abbildung 19: Eigenes Erleben im Hinblick auf die mit GenKI erzielten Arbeitsergebnisse	24
Abbildung 20: Erwartete Veränderungen im Hinblick auf die eigene Berufsrolle	25
Abbildung 21: Bedeutung verschiedener Möglichkeiten der Befähigung.....	27
Abbildung 22: Infografik zu zentralen Ergebnissen der Studie	32
Abbildung 23: Übersicht zu den zentralen Handlungsfeldern für L&D / PE	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Regionen, in denen die teilnehmenden Teams Bildungsdienstleistungen erbringen ...	12
Tabelle 2: Wichtigste Treiber für die Beschäftigung mit GenKI.....	15

Management Summary

Anwendungen auf der Grundlage generativer KI (ChatGPT & Co) haben auch im Arbeitsfeld Learning und Development (L&D) bzw. Personalentwicklung (PE) Eingang gefunden. Studien und Erfahrungsberichte schreiben diesen Werkzeugen ein hohes Nutzenpotenzial zu. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Transparenz dazu zu schaffen, welche Werkzeuge aktuell für welche Aufgaben genutzt werden, wie die Fachpersonen im Feld L&D / PE die Arbeit mit diesen Werkzeugen erleben, welche Nutzenpotenziale sie sehen und welche Unterstützung sie im Hinblick auf eine möglichst produktive Nutzung für prioritär erachten.

Die vorliegende SCIL-Studie ist die erste im deutschsprachigen Raum mit Fokus auf GenKI im Kontext von betrieblicher Weiterbildung / Personalentwicklung. Ausgehend vom Forschungsansatz der soziotechnischen Systemgestaltung wurde eine fokussierte Befragung zur Nutzung von GenKI-Werkzeugen für Kernaufgaben in diesem Arbeitsfeld durchgeführt. An der Befragung haben sich insgesamt 428 Fachpersonen aus 37 L&D- / PE-Teams aus 31 Unternehmen und Organisationen im Raum Schweiz, Deutschland, Österreich und Liechtenstein beteiligt.

Zentrale Ergebnisse der Studie sind u.a. die folgenden:

- Die wichtigsten Treiber für die Arbeit mit GenKI-Werkzeugen sind die erwarteten Nutzenpotenziale und die eigenen Ambitionen der L&D- / PE-Teams.
- GenKI-Werkzeuge werden bislang vor allem für das Erzeugen von Text (Lernmaterialien) genutzt; andere Nutzenpotenziale sind bislang noch zu wenig im Blick.
- Die befragten Fachpersonen im Feld L&D / PE sind offen für das weitere Erproben und Nutzen von GenKI-Werkzeugen.
- Die grosse Mehrheit der Befragten erlebt die Arbeit mit GenKI-Werkzeugen als produktivitätsförderlich und als Stärkung.
- Zwei Drittel der Befragten erwarten eher positive Veränderungen für die eigene Berufsrolle durch die Arbeit mit GenKI-Werkzeugen (z.B. Entlastung von Routineaufgaben).
- Für das eigene, produktive Arbeiten mit GenKI-Werkzeugen sind vor allem Zugänge zu leistungsfähigen GenKI-Werkzeugen, Möglichkeiten, diese auszuprobieren, und Zugriff auf Beispiele für gute Praxis wichtig.

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich fünf Handlungsfelder ableiten, die für die Weiterentwicklung von L&D / PE wichtig sind:

1. (Gemeinsames) Verständnis von GenKI-Werkzeugen sicherstellen;
2. Ziele und Strategie für den Einsatz von GenKI-Werkzeugen formulieren;
3. Rahmenbedingungen für deren Nutzung weiterentwickeln;
4. Erfahrung und Befähigung in der Nutzung dieser Werkzeuge ermöglichen;
5. Die Reflexion von damit verbundenen Veränderungen unterstützen.

Diese Handlungsfelder gelten für L&D / PE, können aber auch auf alle Wissensarbeitenden in Unternehmen und Organisationen übertragen werden.

1 Generative KI für Bildung und Entwicklung

1.1 Generative KI, Potenziale und Herausforderungen

Als künstliche Intelligenz (KI) werden Systeme bezeichnet, welche intelligentes Verhalten zeigen, indem sie ihre Umwelt analysieren und Aktionen ausführen. Beispiele sind etwa autonom agierende Industrieroboter, selbstfahrende Autos oder Software für diagnostische Bildanalyse in der Medizin. Als generative KI werden Systeme bezeichnet, die nicht nur Daten analysieren, sondern auch neue Daten oder Inhalte hervorbringen können. Also beispielsweise Texte, Bilder, Präsentationen, Videos oder Computer Code (Seufert & Handschuh, 2024).

Anwendungen generativer KI (GenKI) basieren auf grossen Sprachmodellen sowie Transformer-Architekturen und verbreiten sich derzeit schnell im Arbeitsfeld (Kreacic et al., 2024). ChatGPT ist vermutlich die bekannteste Anwendung dieser Klasse von Systemen. Diese Systeme haben das Potenzial, "general purpose technologies" zu werden (Gmyrek et al., 2023). Sie werden bereits heute von verschiedensten Berufsgruppen für vielfältige Aufgaben genutzt (Zao-Sanders, 2024) und es wird von einer fünften industriellen Revolution gesprochen, die uns bevorsteht bzw. in der wir uns aktuell befinden (Cook & Bowley, 2023).

Mit diesen Entwicklungen verbinden sich Potenziale und Herausforderungen. So zeigen empirische Studien, dass mit GenKI-Werkzeugen signifikante Produktivitätsgewinne möglich sind (z.B. Noy & Zhang, 2023; Boston Consulting Group, 2024). Diese Produktivitätsgewinne werden allerdings nicht automatisch realisiert. Vielmehr kommt es zum einen auf die konkrete Situation und die Aufgabenstellung an, ob aus der Nutzung von GenKI-Werkzeugen eher Vor- oder eher Nachteile resultieren (Dell'Acqua et al., 2023). Und zum anderen auf die Fähigkeit, mit diesen Werkzeugen effektiv zu arbeiten (Boston Consulting Group, 2024). Die erfolgreiche Nutzung von GenKI erfordert ein Zusammenwirken von künstlicher und menschlicher Intelligenz - «hybride Intelligenz» (Seufert & Meier, 2024) bzw. «Co-Intelligence» (Mollick, 2024a). Und schliesslich ist mit der Verbreitung von verschiedensten GenKI-Werkzeugen auch deutlich geworden, dass mit deren Nutzung verschiedenste Herausforderungen verbunden sind. Diese reichen von möglichen Verzerrungen (Bias) über Sicherheitsrisiken und Aspekte des Datenschutzes bis hin zur Frage der Wahrung der Autonomie und Entscheidungshoheit von uns Menschen (z.B. Perifanis & Kitsios, 2023).

1.2 GenKI – Stand der Nutzung und Implikationen für L&D / PE

Auch für das Arbeitsfeld der betrieblichen Aus- und Weiterbildung bzw. Personalentwicklung gibt es Ergebnisse aus verschiedenen Studien zur Nutzung von Anwendungen generativer KI. Hier ist insbesondere die Studien-Reihe von Taylor und Vinauskaite relevant (2023, November;

2024, April; 2024, October). Für diese Studien wurden jeweils zwischen 185 und 420 «Learning Professionals» mit unterschiedlichen Rollen befragt. Im Fokus standen die erwarteten Nutzenpotenziale bzw. die tatsächliche Nutzung von KI-Werkzeugen im Arbeitsfeld L&D / PE. Abbildung 1 zeigt die am häufigsten genannten Einsatzbereiche für KI in diesem Arbeitsfeld.

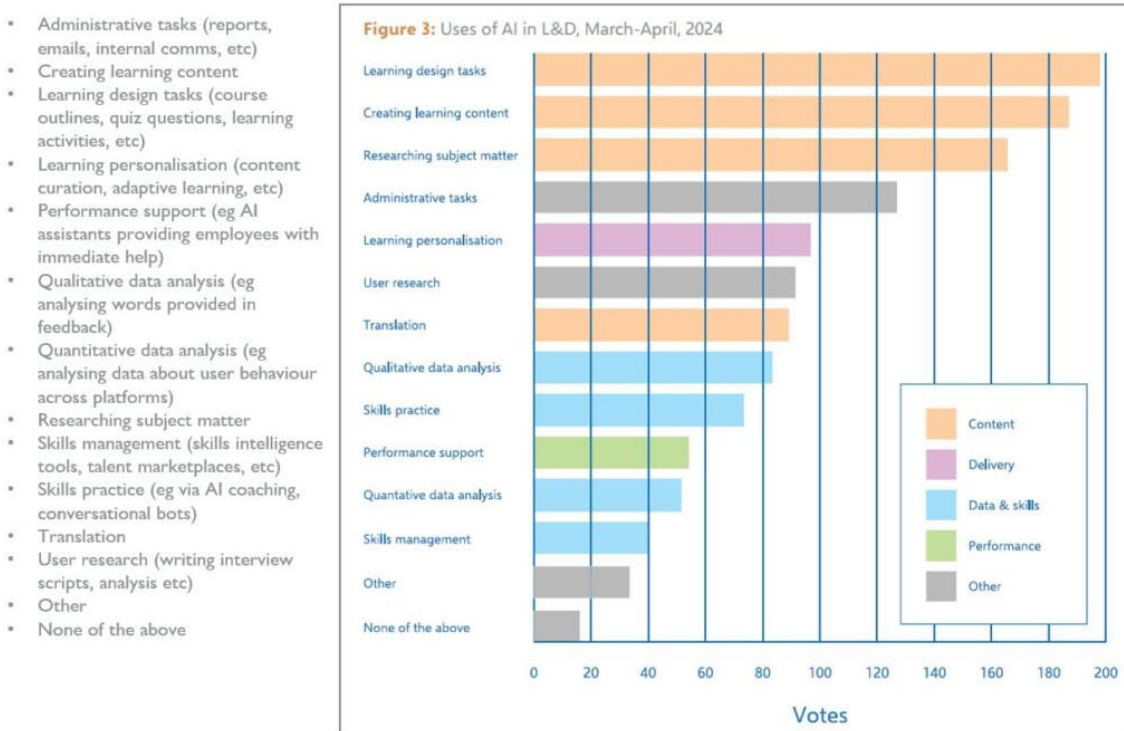


Abbildung 1: Nutzung von KI im Arbeitsfeld L&D / PE (Bildquelle: Taylor & Vinauskaite, 2024, April, S. 7)

Wie die Ergebnisse zeigen, stehen im Hinblick auf den erwarteten Nutzen die Beschleunigung bei der Entwicklung von Lernmaterialien und damit verbunden auch Erwartungen hinsichtlich Kosteneinsparungen im Vordergrund. Erwartungen im Hinblick auf qualitative Weiterentwicklungen sind weniger prominent, finden sich aber ebenfalls. Häufig genannt werden hier Unterstützung bei Datenanalysen, stärkere Personalisierung von Lernangeboten und verbesserte Lerndesigns.

Bei den Ergebnissen dieser Studien ist zu beachten, dass Taylor und Vinauskaite eine grössere Bandbreite von KI-Anwendungen im Blick haben und nicht nur auf Anwendungen generativer KI fokussieren. So haben sie bei ihren Befragungen und Auswertungen auch Anwendungen klassifizierender KI berücksichtigt wie sie etwa in Skills-Management-Lösungen (Meier, 2023) zum Einsatz kommen.

Auf den deutschsprachigen Raum ausgerichtet ist eine Studie der Agentur Lernhacks vom Sommer 2024 (Tillmann, 2024). Im Rahmen dieser Studie haben Vertreter:innen von 25 Unternehmen Einsatzszenarien für KI im Arbeitsbereich L&D / PE bewertet. Leider bleibt bei dem Bericht zu den Studienergebnissen unklar, ob bei der Befragung explizit auf generative KI fokussiert wurde oder ob allgemein nach der Nutzung und den Potenzialen von KI (einschliesslich klassifizierender KI) gesprochen wurde. Im Bericht selbst wird wiederholt von Szenarien gesprochen, die für generative KI typisch sind.

Die Ergebnisse der Befragung von Lernhacks zeigen, dass KI am ehesten für die Entwicklung von Lernmaterialien genutzt wird (in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen), für die Übersetzung von Lerninhalten bzw. Lernmaterialien (gut $\frac{1}{3}$ der Unternehmen) sowie zur Unterstützung von Coaching (ca. $\frac{1}{4}$ der Unternehmen). Für die unmittelbare Zukunft planen Unternehmen und Organisationen vor allem, GenKI-Werkzeuge für personalisierte Empfehlungen von Lernaktivitäten und Lernpfaden zu nutzen, für die Analyse von Lern-Prozess-Daten, für personalisiertes Coaching, für die Personalisierung von Lernprogrammen sowie für die Evaluation von und das Reporting zu Lernaktivitäten (Tillmann, 2024).

Eine klare Sicht auf relevante Nutzungsszenarien für und Nutzenpotenziale beim Einsatz von GenKI-Werkzeugen ist eine wichtige Facette des Themenraums «GenKI und Bildung / Entwicklung». Eine andere wichtige Facette ist die Fähigkeit der Fachpersonen, GenKI-Werkzeuge – auf Grundlage eines ausreichenden Verständnisses von Funktionsprinzipien und Limitationen – produktiv und verantwortungsvoll zu nutzen. Hierzu gibt es bislang keine Studien aus dem betrieblichen Umfeld. Aber die Ergebnisse einer aktuellen Studie der Universität Hamburg (Bartels et al., 2024) geben zu denken. Die Ergebnisse zeigen, dass von den insgesamt 1'106 befragten Personen 75% der Lehrenden und 76% der Lernenden nach eigenen Angaben die Funktionsprinzipien generativer KI gar nicht oder nur teilweise erklären können.

1.3 Über diesen Arbeitsbericht

Dieser Bericht richtet sich an Fach- und Führungskräfte im Bereich Learning und Development (L&D) bzw. Personalentwicklung (PE) sowie an Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen, die an der Nutzung von GenKI im Arbeitsfeld Weiterbildung / Personalentwicklung interessiert sind. Der Bericht dokumentiert die Ergebnisse einer explorativen Studie. Darüber hinaus zeigt der Bericht fünf wichtige Handlungsfelder im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Learning & Development (L&D) bzw. Personalentwicklung (PE) mit Blick auf GenKI auf.

Die nachfolgenden Kapitel dieses Berichts behandeln folgende Aspekte:

- **Kapitel 2: Anlage und Umsetzung der Studie**
Darstellung der Zielsetzung der Studie, des konzeptionellen Rahmens und des methodischen Vorgehens.
- **Kapitel 3: Ergebnisse**
Präsentation der zentralen Ergebnisse aus Vorgesprächen, strukturierter Online- Befragung und offenen Kommentaren, gegliedert nach Management-Aspekten, Nutzung, Nutzenpotenzialen, Einstellungen und Erwartungen bezüglich Veränderungen.
- **Kapitel 4: Verdichtung und Handlungsfelder**
Verdichtung der Ergebnisse und Ableitung zentraler Handlungsfelder für die Weiterentwicklung von L&D / PE in Bezug auf die Nutzung von GenKI.

2 Anlage und Umsetzung

2.1 Zielsetzung

Die Nutzenpotenziale generativer KI sind vielfältig und die kompetente Nutzung dieser Werkzeuge ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Studie darauf ab, Transparenz zur Nutzung von GenKI-Werkzeugen im Arbeitsfeld L&D / PE zu erzeugen. Die Studie soll dazu beitragen folgende Aspekte zu erhellen:

- Welche Werkzeuge werden für welche Aufgaben genutzt?
- Wie gestalten bzw. steuern die Fachpersonen im Feld L&D / PE die Zusammenarbeit mit diesen Werkzeugen?
- Wie erleben sie das Arbeiten mit diesen Werkzeugen?
- Welches Nutzenpotenzial wird gesehen?
- Was bzw. welche Unterstützung braucht es für eine produktive Nutzung dieser Werkzeuge?

2.2 Konzeption

Die Einführung und Nutzung einer neuen Technologie bringt in der Regel Veränderungen im Zusammenspiel von Mensch, Technik und Organisation mit sich. Im Zuge der Bemühungen um ein systematisches Management dieses Zusammenspiels hat sich seit den 1950er Jahren der Ansatz der soziotechnischen Systemgestaltung entwickelt und etabliert. Organisationen werden dabei als Systeme betrachtet, die sowohl ein soziales als auch ein technisches Subsystem umfassen (Trist, 1981).

Anwendungen auf Basis generativer KI wie ChatGPT & Co sind soziotechnische Systeme. Bei der Arbeit mit ChatGPT & Co wirken Menschen und technische Systeme in eng verwobener Weise zusammen. Vor diesem Hintergrund sind Grundgedanken der soziotechnischen Systemgestaltung relevant für das Verständnis und die Weiterentwicklung von GenKI-Werkzeugen.

Im Kontext der soziotechnischen Systemgestaltung für Robotik Process Automation haben Götzen et al. (2023) auf der Basis einer umfangreichen Literaturanalyse ein allgemeines Modell für soziotechnische Systemarchitekturen entwickelt. Dieses Modell stellt die auf Arbeitsaufgaben bezogene Mensch-Maschine-Interaktion in den Mittelpunkt, gruppiert darum herum die Gesamtorganisation sowie die Subsysteme «Technisches System» und «Soziales System» sowie schliesslich auch das aus dem Zusammenwirken der Teilsysteme resultierende Arbeitsergebnis:

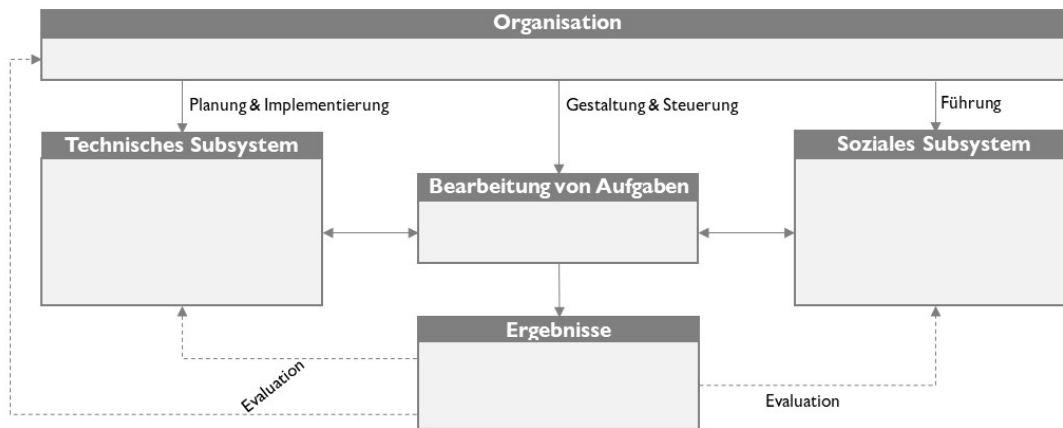


Abbildung 2: Schema einer soziotechnischen Systemarchitektur (eigene Darstellung nach Götzen et al. 2023, S. 78)

Ein Einwand, der gegen den Ansatz der soziotechnischen Systemgestaltung erhoben wird, betrifft die Vernachlässigung der Systemumwelt (z.B. sozioökonomische Rahmenbedingungen) und deren Wechselwirkungen mit dem soziotechnischen System (Hirsch-Kreienzen, 2018). Im Hinblick auf Mensch-Maschine-Kollaboration mit GenKI-Werkzeugen sind hier beispielsweise kulturell bzw. gesellschaftlich etablierte Haltungen zu neuen Technologien relevant.

Vor diesem Hintergrund wurde für die vorliegende Studie das von Götzen et al. (2023) vorgeschlagene allgemeine Rahmenmodell für soziotechnische Systeme angepasst. Das Rahmenmodell wurde zum einen spezifischer für den Kontext «Arbeiten mit generativer KI» formuliert. Zudem wurden Elemente der Umwelt (Branche und regionaler Fokus) sowie einzelne Aspekte der Organisation ergänzt bzw. als besonders relevant herausgestellt (z.B. Aspekte der Personalentwicklung).

Der aus diesen Vorarbeiten resultierende Rahmen für die Untersuchung des Arbeitens mit Werkzeugen generativer KI im Funktionsbereich Bildung und Entwicklung war entsprechend umfangreich. Mit Blick auf die geplante Befragung war klar, dass ein Befragungsinstrument, das eine gute Akzeptanz bei der Zielgruppe finden soll, in kurzer Zeit bearbeitbar sein muss. Aus diesem Grund wurden selektiv die Aspekte in der Befragung berücksichtigt, die als besonders relevant eingeschätzt wurden. Dazugehören die folgenden:

- Rahmenbedingungen
 - Branche und Region, in der Zielgruppen von L&D / PE bedient werden
- Organisationale & Management-Aspekte
 - Verankerung von L&D bzw. PE zentral und / oder dezentral
 - Personelle Kapazität in Vollzeitäquivalenten
 - Bedeutung des Themas GenKI für L&D / PE und Zielsetzungen für die Nutzung von GenKI-Werkzeugen
 - Zeitlicher Beginn der systematischen Beschäftigung mit GenKI für L&D / PE
 - Treiber für die Beschäftigung mit GenKI
 - Unterstützungserfordernisse für das Arbeiten mit GenK-Werkzeugen
- Technisches Subsystem & dessen Management
 - Verfügbare GenKI-Werkzeuge & Lizenzierungen
 - Leitlinien für die Nutzung von GenKI-Werkzeugen

- Soziales Subsystem
 - Bedeutung des Themas GenKI aus Sicht der Fachpersonen L&D / PE und Zielsetzungen für die Nutzung von GenKI-Werkzeugen
 - Offenheit für die Nutzung von GenKI-Werkzeugen
 - Erleben der Arbeit mit GenKI-Werkzeugen
- Bearbeitung von Aufgaben
 - Nutzung von GenKI-Werkzeugen für Aufgaben im Bereich L&D / PE
 - Rolle von GenKI-Werkzeugen im Kooperationsprozess
- Ergebnisse der Nutzung
 - Wahrgenommene Folgen der Arbeit mit GenKI-Werkzeugen
 - Einschätzung von Nutzenpotenzialen der Arbeit mit GenKI-Werkzeugen
 - Erwartungen von Veränderungen hinsichtlich eigener Berufsrolle

Die in der Studie berücksichtigten Aspekte sind in der nachfolgenden Abbildung farbig hervorgehoben.

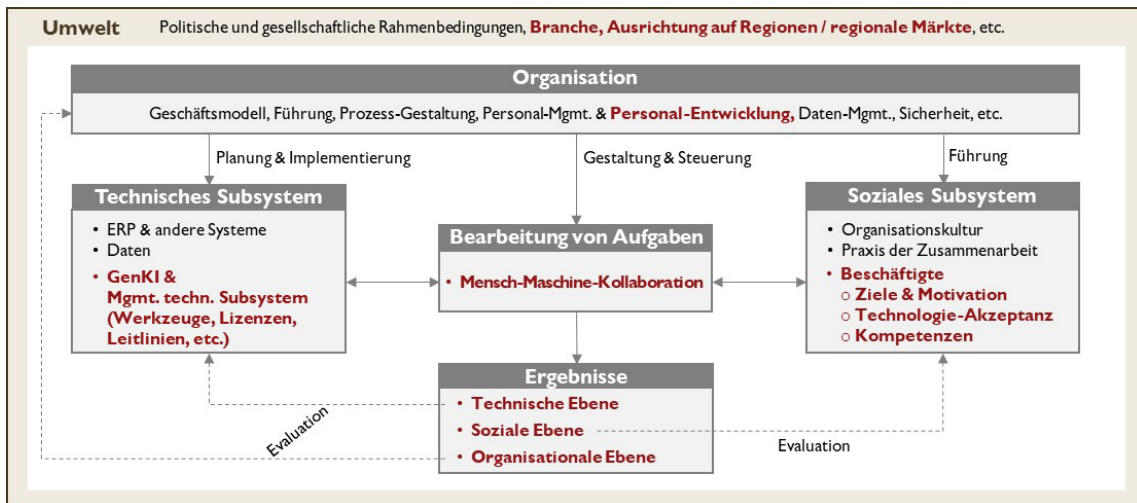


Abbildung 3: Konzeptioneller Rahmen für die Studie (Bildquelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Götzen et al. 2023)

2.3 Umsetzung

Ausgehend von dem in Abbildung 3 dargestellten konzeptionellen Rahmen für die Studie wurde dann das Befragungsinstrumentarium entwickelt. Da sich das Themenfeld «Kollaboratives Arbeiten mit Werkzeugen generativer KI» sehr schnell entwickelt und mit jeder Veröffentlichung von neuen Versionen grosser Sprachmodelle neue Facetten in den Blick geraten (Mollick, 2024b) wurde die Studie als «Forschungsblicklicht» aufgesetzt und mit Blick auf eine begrenzte, aber schnelle Umsetzung vorangetrieben.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Vorgehen im Rahmen der Studie in einer Übersicht.

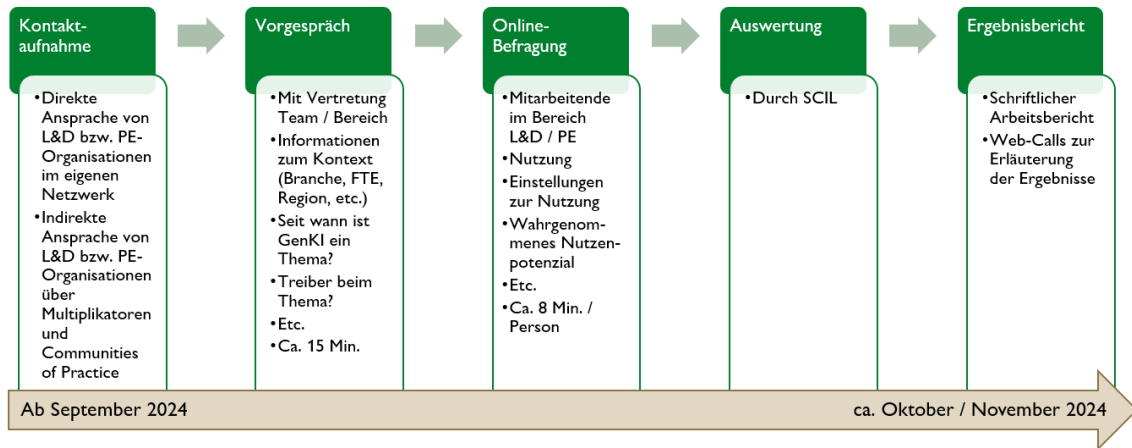


Abbildung 4: Ablauf der Studie (Bildquelle: eigene Darstellung)

Im Interesse einer schnellen Umsetzung wurde die Studie auf den deutschsprachigen Raum (D-A-CH und Liechtenstein) begrenzt. Die Kontaktaufnahme mit Unternehmen und Organisationen erfolgte zunächst im bestehenden Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk von SCIL. In einem zweiten Schritt wurde die Studie dann über weitere Kanäle und Multiplikatoren kommuniziert, beispielsweise die Empfänger des SCIL Newsletters (ca. 1'000 Personen), die Corporate Learning Community (CoLearn.de), die Leitung des Münchner Bildungsforums oder die Administrator:innen der SAP Learning Community.

Die Datenerhebung erfolgte auf zwei Wegen und mit zwei Befragungsinstrumenten:

- 1) ein Leitfaden-gestütztes, strukturiertes Vorgespräch mit einem Vertreter / einer Vertreterin der jeweiligen L&D bzw. PE-Organisation;
- 2) eine Online-Befragung der teilnehmenden Fachpersonen im Funktionsbereich L&D bzw. PE.

Beide Elemente der Studie waren darauf ausgerichtet, in kurzer Zeit bearbeitbar zu sein.

Eine Auflistung der Themen, die in den Vorgesprächen und in der Online-Befragung behandelt wurden, findet sich in den Anhängen 1 und 2.

2.4 Erhebungszeitraum und Beteiligung

Die Studie war auf eine schnelle Umsetzung ausgerichtet, nicht darauf, repräsentativ für das Funktionsfeld Bildung / Personalentwicklung im deutschsprachigen Raum zu sein.

Die Fragebogen zur Studie war vom 28.09. bis 26.11.2024 online verfügbar.

Die Beteiligung an der Studie erfolgte auf der Grundlage des Prinzips der Selbstselektion der angesprochenen Unternehmen, Organisationen und Verantwortlichen. Die Beteiligung stellt sich wie folgt dar:

1) Unternehmen / Organisationen / Teams

Insgesamt haben sich an der Studie 37 Teams bzw. L&D- / PE-Organisationen aus 31 Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen beteiligt. Aus insgesamt sechs Unternehmen /

Organisationen haben sich jeweils zwei L&D- / PE-Teams beteiligt. Hintergrund waren unterschiedliche Rahmenbedingungen für die eigene Facharbeit. Also beispielsweise, wenn die Rahmenbedingungen für die Zielgruppe Innendienst und die Zielgruppe Aussendienst sich deutlich unterscheiden und hierfür unterschiedliche Teams zuständig sind.

Eine ganze Reihe von Unternehmen / Organisationen waren an einer Beteiligung interessiert, haben sich im Verlauf der Vorklärunen dann aber doch dagegen entschieden. Der häufigste Grund hierfür war die Einschätzung, dass man «noch nicht soweit» sei bzw. noch keine oder zu wenige GenKI-Werkzeuge im Bereich L&D / PE im Einsatz seien.

2) Regionale Ausrichtung

Die befragten Personen erbringen Bildungs-/ PE-Dienstleistungen für Beschäftigte in folgenden Regionen:

Tabelle 1: Regionen, in denen die teilnehmenden Teams Bildungsdienstleistungen erbringen

Region	Anzahl Teams	Anteil Befragte
Schweiz	21	56%
Deutschland	6	27%
Österreich	3	8%
D-A-CH+	6	8%

3) Branchen

Ein Schwerpunkt der Beteiligung ist die Branche «Dienstleistungen: Finanzen und Versicherungen» mit insgesamt 18 Teams und 145 Rückmeldungen. Ein zweiter die Branche «Verarbeitendes Gewerbe» mit 6 Teams und 78 Rückmeldungen.

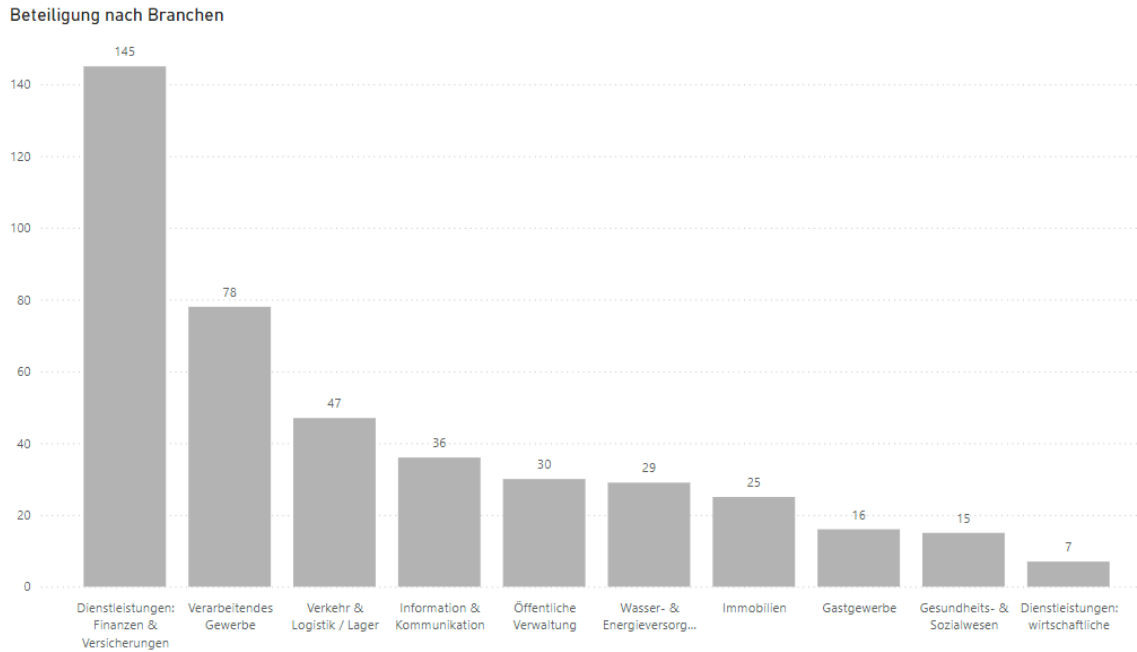


Abbildung 5: Beteiligung an der Online-Befragung nach Branchen (Bildquelle: SCIL)

4) Grösse der L&D / PE-Teams

45% der ausgewerteten Antworten stammen aus L&D- / PE-Teams bzw. Organisationen in der Grössenordnung von 1-15 Vollzeitäquivalenten. 26% aus Teams mit 16-50 und knapp 29% aus Teams mit mehr als 51 Vollzeitäquivalenten.

Beteiligung (Personen) nach Grösse L&D / PE

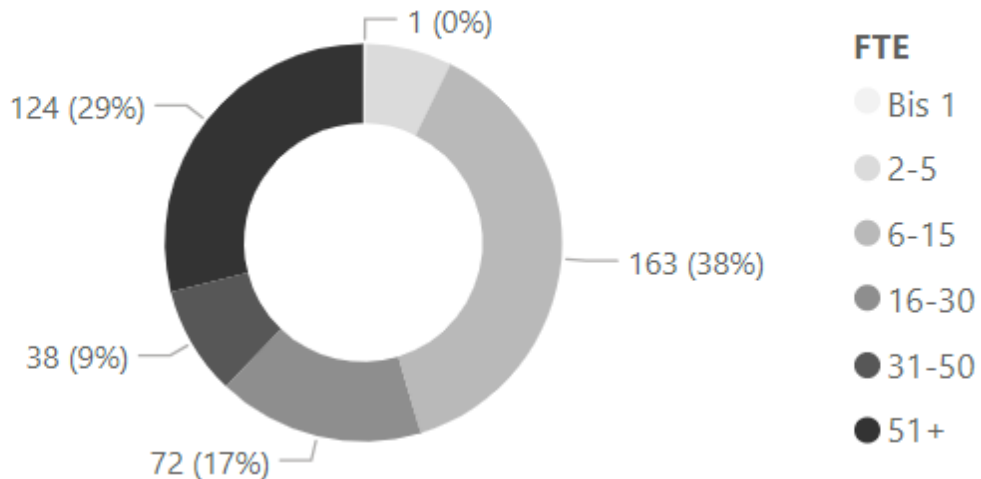


Abbildung 6: Verteilung der befragten Personen nach Grösse der L&D / PE-Organisation (Bildquelle: SCIL)

5) Fachpersonen L&D / PE

Im Rahmen der Online-Befragung sind insgesamt 492 Datensätze eingegangen. 64 Rückläufe wurden nicht berücksichtigt, weil

- die Beantwortung nach wenigen Fragen abgebrochen wurde (62),
- die Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens sehr kurz (weniger als 3.5 Minuten) und das Antwortverhalten wenig aussagekräftig war (häufig «kann ich nicht beantworten») (2).

Nach dieser Bereinigung wurden für die nachfolgenden Analysen 428 Rückläufe ausgewertet.

Knapp 2/3 der Befragten ordnen sich selbst der Rolle «Fachspezialist:in L&D / PE» zu, knapp 20% einer Leitungsrolle für L&D / PE. Gut 10% sehen sich in einer anderen Rolle – vermutlich sind dies vorrangig Personen, die neben ihrer Rolle als Fachpersonen in verschiedenen Fachbereichen auch Aufgaben als Fachtrainer:innen übernehmen.

6) Altersstruktur

Im Hinblick auf die Altersstruktur der Befragten zeigt sich folgendes Bild: gut 50% gehören der Altersgruppe 30-49 Jahre an, knapp 30% der Altersgruppe 50-59 Jahre.

3 Ergebnisse

3.1 Organisationale- und Management-Aspekte

3.1.1 Systematische Beschäftigung mit GenKI

In den Vorgesprächen wurde u.a. danach gefragt, seit wann sich die jeweilige L&D- / PE-Organisation systematisch mit GenKI beschäftigt und wodurch dies angetrieben wird.

Viele L&D- / PE-Organisation haben im Frühjahr und Sommer 2023 damit begonnen, sich systematisch mit GenKI zu beschäftigen. Ein relevanter Referenzpunkt ist hier vermutlich die Veröffentlichung von GPT-4 am 14. März 2023 durch OpenAI und dessen Verfügbarkeit auch bei Microsofts Bing. Die Antworten zeigen eine «zweite Welle» der systematischen Beschäftigung ab Jahresbeginn 2024.

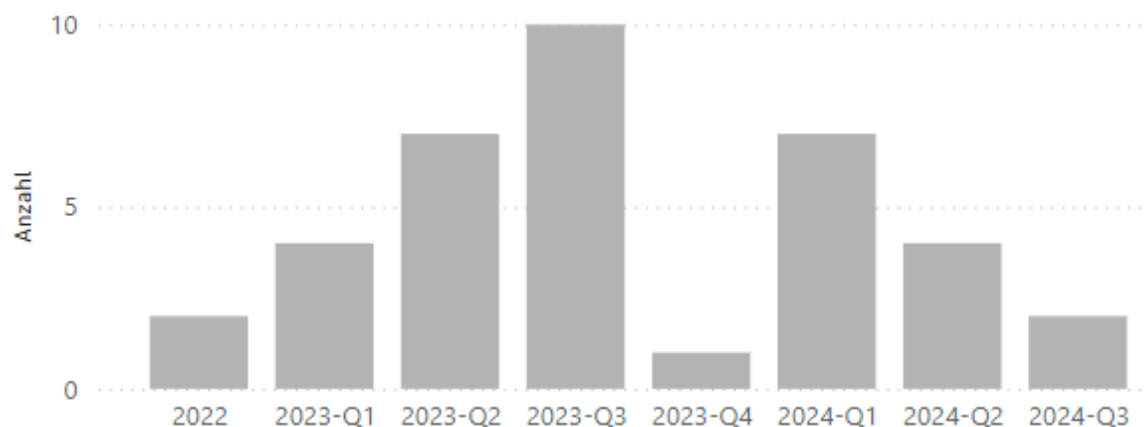


Abbildung 7: Beginn der systematischen Beschäftigung mit GenKI durch die L&D / PE-Organisationen (Bildquelle: SCIL)

Gefragt wurde auch, was denn die wichtigsten Treiber für die Beschäftigung mit GenKI sind. Hier verwiesen die Antwortenden insbesondere auf die damit verbundenen bzw. die erwarteten Nutzenpotenziale (z.B. Beschleunigung beim Erstellen von Lernmaterialien), die eigenen Ambitionen (z.B. «am Puls der Zeit sein») und die Erwartungen von Seiten des Managements. Tabelle 2 zeigt die gewichteten Nennungen der wichtigsten Treiber.

Tabelle 2: Wichtigste Treiber für die Beschäftigung mit GenKI auf Seiten der L&D / PE-Organisationen

Rang	Treiber	Gewichteter Wert
1	Nutzenpotenzial technologischer Entwicklungen	89
2	Eigene Ambition als Team / Bereich L&D / PE	59
3	Erwartungen Management	31
4	Erwartungen Kunden- / Zielgruppen	25
5	Neugierde	11

3.1.2 Bedeutung von GenKI für L&D / PE

Ist GenKI ein wichtiges Thema für die Arbeit von L&D / PE?

Aus den Vorgesprächen mit den Vertreter:innen der beteiligten Bildungs- bzw. PE-Organisationen ging hervor, dass GenKI ein Thema von mittlerer bis untergeordneter Bedeutung ist. Es gibt andere Themen und Baustellen, die mehr im Vordergrund stehen. Zum Teil ist die Digitalisierung der Arbeit von L&D ein grosses und wichtiges Thema und GenKI wird als untergeordnetes Thema gesehen.

Aus der Online-Befragung geht hervor, dass 95% der Befragten GenKI als wichtiges Thema sehen – entweder mit voller Zustimmung (70%) oder eher zustimmend (25%). Nur sehr wenige Personen haben sich hierzu mit «kann ich nicht beantworten (KA)» geäussert.

(4) GenKI ist für uns ein wichtiges Thema

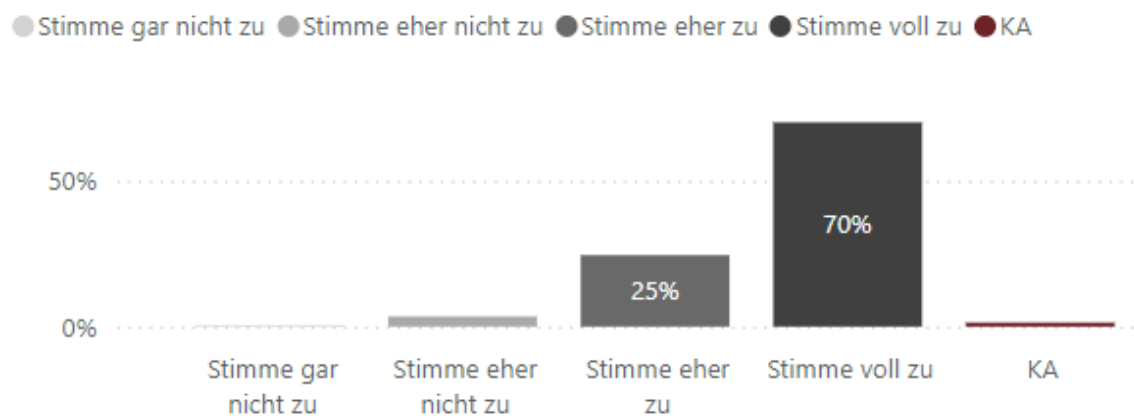


Abbildung 8: Bedeutung von GenKI als Thema für L&D / PE-Organisationen (Bildquelle: SCIL)

3.1.3 Ziele für die Nutzung von GenKI

Gibt es klar formulierte Ziele für die Nutzung von GenKI im Funktionsbereich L&D / PE?

Hier ist die Zustimmung verhaltener. Knapp 60% stimmen (eher) zu, knapp 40% stimmen (eher) nicht zu.

(5) Klare Ziele für GenKI-Einsatz

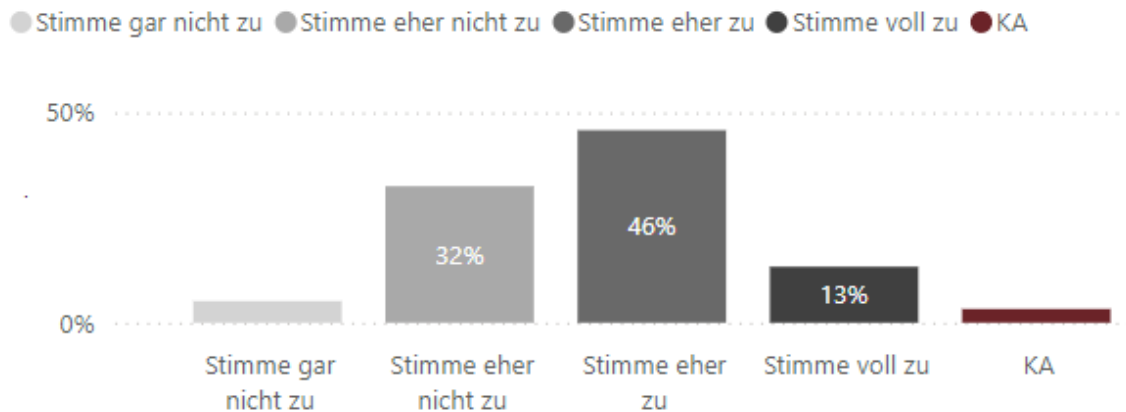


Abbildung 9: Klare Ziele für den Einsatz von GenKI im Bereich Bildung / Personalentwicklung (Bildquelle: SCIL)

3.1.4 Ergänzungen aus den Kommentaren

Zu den Fragen in diesem Abschnitt sind insgesamt 80 Kommentare eingegangen. Eine Sichtung dieser Kommentare zeigt Folgendes:

- Es werden grosse Unterschiede wahrgenommen im Hinblick auf die Kenntnisse zu GenKI, den Stand der Nutzung und die damit verfolgten Ziele:
 - «Die Ziele bei den Kolleg*innen sind je nach Erfahrungswerten mit KI sehr unterschiedlich.» (#012)
 - «Unsere PE hat Mitarbeitenden mit sehr heterogenem Wissen/Background zu KI und Technik generell. Leider konnte noch kein gemeinsamer Nenner zum Einsatz und der Wichtigkeit von KI in L&D gefunden werden.» (#063_2)
- Die eigene Bildungsorganisation wird im Hinblick auf GenKI verbreitet als in einem frühen Entwicklungsstadium wahrgenommen:
 - «Wir sind im Experimentiermodus.» (#043)
 - «KI-Instrumente werden eingesetzt, jedoch gibt es keine Strategie dazu.» (#033)
 - «(...) Tatsächlich fühlt es sich jedoch so an, als ob es wichtiger wäre eine AI Lösung anzustreben, als ein Problem zu lösen.» (#032)
 - «Aktuell laufen leider keine Bemühungen, innerhalb [PE-Organisation] konkrete Use Cases zu AI zu eruieren. Oder ich wüsste nichts davon. Wenn, dann macht jede Abteilung für sich was, ohne dass die anderen es wissen. (...)» (#055)

- Es wird wiederholt auf fehlendes Wissen zu GenKI verwiesen:
 - «Es fehlt aktuell nicht an Motivation, sondern an Wissen» (#013)
 - «Zuwenig Fachexpertise vorhanden. Spezielle Weiterbildungsangebote für Fachexperten fehlen.» (#030)
- Neben dem vielerorts fehlenden Wissen fühlen sich die befragten Learning Professionals auch durch die fehlende technische Infrastruktur ausgebremst:
 - «Wir wüssten schon wozu wir die Technologie einsetzen würden, leider sind viele Apps und Programme leider für uns gesperrt bzw. nicht zugänglich.» (#026)
- Die grosse Dynamik der technischen Entwicklungen wird ebenfalls als Herausforderung gesehen:
 - «Die AI-Capabilities sind aktuell noch schwer zu erfassen und verändern sich auch sehr schnell, was die zielgerichtete Nutzung nicht eben einfacher macht.» (#024)

3.2 Nutzung von GenKI-Werkzeugen

3.2.1 Steuerung der Nutzung von Werkzeugen

In den Vorgesprächen mit den Vertreter:innen der beteiligten Organisationen war ein Thema, wie die Nutzung von GenKI-Werkzeugen im Funktionsbereich Weiterbildung / Personalentwicklung gesteuert wird. Die Ausprägungen sind sehr unterschiedlich. Zum Teil werden die Use Cases und die dafür verwendeten Werkzeuge zentral durch die Teamleitung vorangetrieben, zum Teil dezentral durch die jeweiligen Fachexpert:innen. In vielen L&D- / PE-Teams werden beide Herangehensweisen kombiniert. In verschiedenen Fällen werden die Use Cases dezentral entwickelt und verfolgt, das Werkzeugset aber zentral gesteuert – teilweise auch aus der IT heraus.

3.2.2 Typen von Werkzeugen und Lizenzen

Welche Arten von GenKI-Werkzeugen werden genutzt und wie sind diese lizenziert?

Die Ergebnisse (vgl. Abbildung 10) zeigen, dass vor allem Werkzeuge für das Erzeugen von Text genutzt werden. GenKI-Werkzeuge für das Erzeugen von Bildern / Visualisierungen werden von weniger als der Hälfte der Antwortenden genutzt, GenKI-Werkzeuge für das Erstellen von Animationen, Lernvideos oder WBT von ungefähr 20% der Befragten.

(6) Nutzung von GenKI: Werkzeuge für ... & Lizenzen

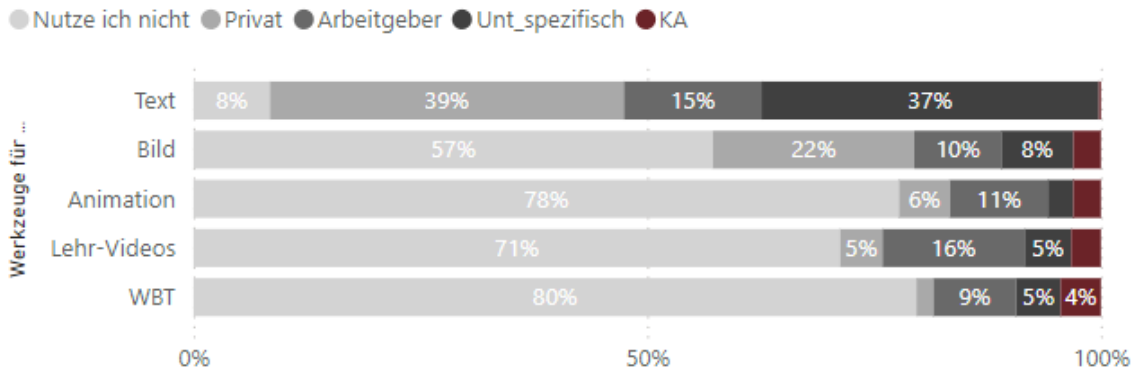


Abbildung 10: Nutzung von GenKI-Werkzeugen und Lizenzierung (Bildquelle: SCIL)

Im Hinblick auf die Lizenzierung der Werkzeuge ist das Bild differenziert. GenKI-Werkzeuge für Text sind ungefähr im gleichen Umfang entweder privat lizenziert oder es werden unternehmensspezifische Lösungen (z.B. ein unternehmensspezifisch gekapseltes ChatGPT) genutzt. Im Hinblick auf das Erstellen von Animationen, Videos oder WBT sind die Werkzeuge zumeist vom Arbeitgeber lizenziert.

3.2.3 Aufgaben

Für welche Aufgaben werden GenKI-Werkzeuge genutzt?

Bei der Analyse der Aufgaben, für die GenKI-Werkzeuge genutzt werden, werden die folgenden Aufgabentypen unterschieden:

- Analyse von Daten, z.B. zu Zielgruppen oder zu Bildungsbedarfen;
- Entwicklung von Lerndesigns;
- Erstellen von Lernmaterialien (z.B. Kurzschriften oder Auftragsblätter);
- Unterstützung von selbstorganisiertem Lernen, beispielsweise indem ChatGPT & Co als virtuelle Tutoren eingesetzt werden;
- Erstellen von Assessments (Quiz-Fragen bzw. Quizzes oder Prüfungen);
- Auswertung von Feedbacks (z.B. Teilnehmenden-Feedbacks).

Der Einsatz von GenKI-Werkzeugen für das Erstellen von Lernmaterialien steht ganz klar im Vordergrund. Knapp 40% machen dies regelmässig, weitere 25% unregelmässig (vgl. Abbildung 11).

Danach folgen, mit deutlichem Abstand, die Nutzung von GenKI-Werkzeugen für das Erstellen von Assessments (Quiz- / Prüfungsfragen bzw. Quizzes und Prüfungen) sowie Datenanalysen und die Entwicklung von Lerndesigns. Jeweils etwa 25% der Befragten machen dies unregelmässig oder regelmässig.

Am wenigsten oft genutzt werden GenKI-Werkzeuge für das Unterstützen von selbstorganisiertem / selbstreguliertem Lernen. Knapp 70% der Befragten haben dies noch nie ausprobiert, ca. 3% setzen dies regelmässig um.

(7) Nutzung für Aufgaben

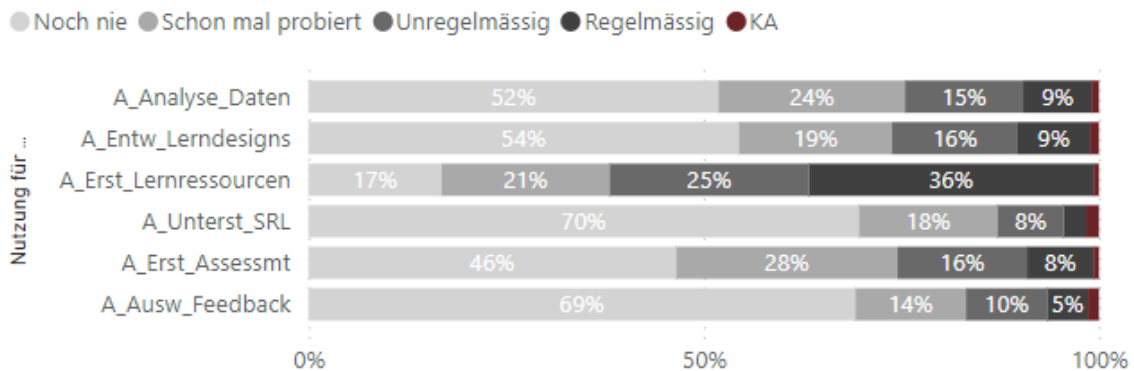


Abbildung 11: Nutzung von GenKI-Werkzeugen für spezifische Aufgaben (Bildquelle: SCIL)

3.2.4 Ergänzungen aus den Kommentaren

In der Online-Befragung wurde die Nutzung von GenKI-Werkzeugen fokussiert nur für Kernaufgaben im Bereich Bildung / Entwicklung erhoben: Bedarfsanalyse, Design, Entwicklung, etc. Gleichzeitig wurde nach weiteren Nutzungsszenarien gefragt. In den fast 150 Kommentaren zu diesem Abschnitt werden von Seiten der Befragten viele weitere Nutzungsszenarien für GenKI in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld genannt. Nachfolgend eine Verdichtung auf Kernpunkte:

- Ideenentwicklung
 - Durchspielen einer anderen Perspektive
 - GPT als Sparring- oder Interview-Partner
- Recherche
 - Informationssuche (an Stelle von Google)
 - Erarbeitung von Themen
- Text-basierte Arbeit bzw. Kommunikation
 - Antworten auf Emails erzeugen
 - Texte für Social Media erzeugen
 - Verschiedenste Texte (z.B. auch Flyer, Angebote) erstellen oder verbessern
 - Übersetzungen erstellen
 - Texte zusammenfassen
- Coding
 - Verbesserung von Software-Code
 - Unterstützung bei der Suche nach Fehlern in Software-Code
- Arbeiten mit Daten
 - Vorbereitung von Daten für Datenanalysen
 - Auswertung von Daten in MS Excel-Dokumenten
- Diverse Office-Arbeiten
 - (Online) Meetings zusammenfassen
 - Präsentationsfolien erstellen
 - Problemlösung bei der Arbeit mit Software-Anwendungen

3.2.5 Rolle von GenKI in der Zusammenarbeit

Welche Rolle wird GenKI-Werkzeugen in der Zusammenarbeit zugewiesen?

Bei den Antwortoptionen wurden drei verbreitete Rollenzuschreibungen unterschieden:

- Behandlung von GenKI als «Experte» im Sinne von «Die KI weiss mehr als ich und ich verlasse mich darauf».
- Behandlung von GenKI als «Partner» im Sinne von «Wir arbeiten gleichberechtigt zusammen».
- Behandlung von GenKI als «Praktikant» im Sinne von «Ich sage, wo es lang geht und überprüfe alle Ausgaben».

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass gut 10% der Befragten GenKI-Werkzeuge oft oder immer als «Experte» behandeln. Demgegenüber behandeln mehr als 75% der Befragten das GenKI-Werkzeug oft oder immer als «Praktikant».

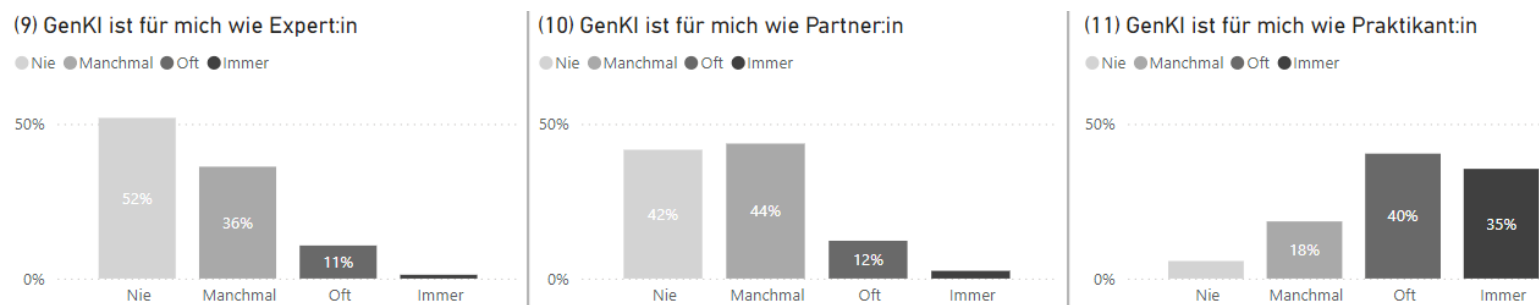


Abbildung 12: Rolle von GenKI-Werkzeugen in der Zusammenarbeit (Bildquelle: SCIL)

3.2.6 Leitlinien

Sind Leitlinien für die Nutzung von GenKI-Werkzeugen bei den Aufgaben von L&D / PE-Fachpersonen etabliert?

Die Antworten der Befragten zeigen, dass Leitlinien für die Nutzung am ehesten im Hinblick auf Sicherheitsaspekte etabliert sind. Knapp 2/3 stimmen hier (eher) zu. An zweiter Stelle folgen Leitlinien für das Prompten. Deutlich weniger etabliert sind Leitlinien dazu, wie eine gute Qualität von Ausgaben der GenKI-Werkzeuge überprüft und sichergestellt werden kann (gut 1/3 der Rückmeldungen) und welche Rolle der GenKI zugewiesen werden sollte (knapp 1/3 der Rückmeldungen). Auffällig ist an dieser Stelle auch die hohe Anzahl der Rückmeldungen «Kann ich nicht beantworten (KA)». Vermutlich sind die hier angesprochenen Aspekte insgesamt noch deutlich weniger bekannt als andere Facetten der Arbeit mit GenKI.

(12) Leitlinien für Nutzung

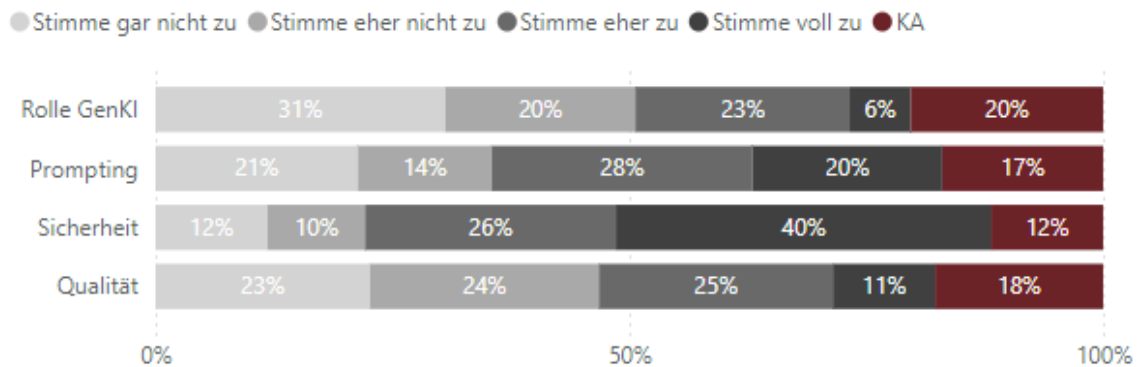


Abbildung 13: Leitlinien zur Nutzung von GenKI-Werkzeugen (Bildquelle: SCIL)

3.2.7 Ergänzungen aus den Kommentaren

In den knapp 50 Kommentaren zu diesem Abschnitt werden verschiedene Aspekte wiederholt thematisiert:

- An vielen Orten ist man erst dabei, Leitlinien für die Nutzung von GenKI-Werkzeugen zu erarbeiten.
 - «Wir stehen am Anfang der regelmässigen Nutzung von GenKI-Werkzeugen und haben (noch) keine konkreten Leitlinien definiert.» (#230)
 - «Das wird derzeit bei uns heiß diskutiert.» (#236)
 - «Es gibt eine KI-Arbeitsgruppe, welche Leitlinien entwickeln soll.» (#259)
- Zum Teil existieren allgemeine Leitlinien auf Ebene des Gesamtunternehmens, die aber noch nicht für GenKI bzw. für den Funktionsbereich L&D angepasst wurden.
 - «Wir haben ein allgemeines, firmenweites Verständnis (Guidelines), wie man KI nutzen soll (v.a. ChatGPT), aber keine dezidierten Guidelines für L&D/PE.» (#237)
 - «Auf Ebene des Unternehmens gibt es Sicherheitsbestimmungen, welche Daten genutzt werden dürfen. Allerdings gibt es keine Guidelines seitens L&D.» (#256)

3.3 Wahrgenommene Nutzenpotenziale

Im Hinblick auf die verschiedenen Aufgabenbereiche, die für L&D / PE typisch sind und die bei dieser Studie betrachtet wurden, wird ein breit gefächertes Nutzenpotenzial gesehen. Bei allen angeführten Aufgabenbereichen überwiegt die Einschätzung des Potenzials als (eher) hoch. Die Auswertung ergibt folgende Rangfolge im Hinblick auf das wahrgenommene Nutzenpotenzial von GenKI-Anwendungen:

- Erstellen von Lernmaterialien: 87% (eher) hoch
- Auswertung von Feedbacks: 82% (eher) hoch
- Erstellen von Assessments: 80% (eher) hoch
- Analyse von Daten: 79% (eher) hoch
- Unterstützung von SRL: 69% (eher) hoch

(17) Nutzenpotenzial von GenKI-Werkzeugen

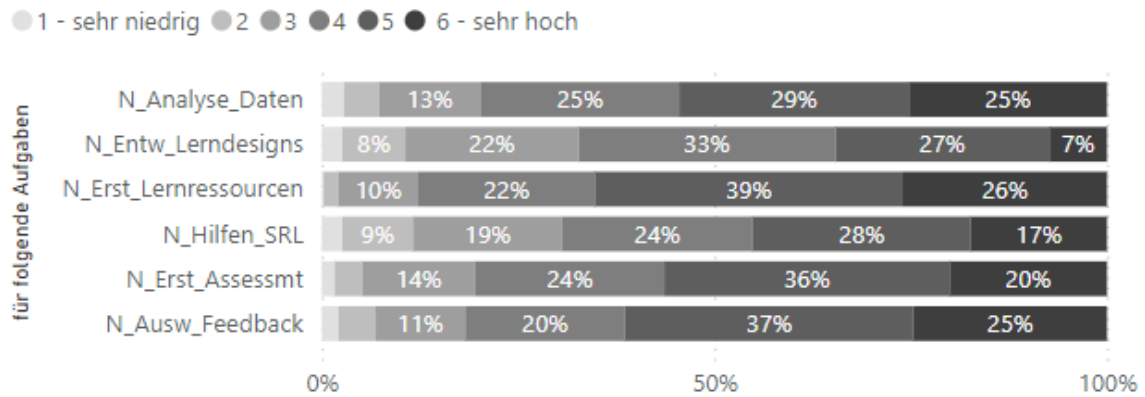


Abbildung 14: Wahrgenommenes Nutzenpotenzial von GenKI-Werkzeugen für verschiedene Aufgabenbereiche (Bildquelle: SCIL)

3.4 Einstellungen zur Nutzung von GenKI-Werkzeugen

3.4.1 Offenheit gegenüber GenKI-Werkzeugen

Wie offen sind die Befragten selbst für die weitere Nutzung von GenKI-Werkzeugen? Und wie offen erleben sie ihre jeweilige Bildungsorganisation in dieser Hinsicht?

Die Befragten erleben sich zu fast 100% als (eher) offen für das weitere Erproben und Nutzen von GenKI-Werkzeugen. Andere Stimmen gibt es bei dieser Frage kaum (vgl. Abbildung 15). Dies gilt auch für die Wahrnehmung der eigenen L&D / PE-Organisation in dieser Frage (vgl. Abbildung 16).

(14) Ich selbst offen für GenKI

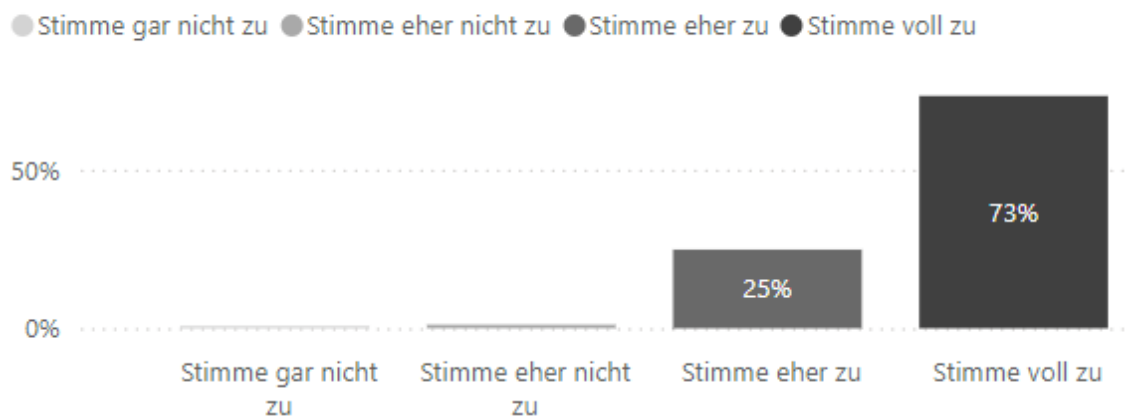


Abbildung 15: Persönliche Offenheit für die weitere Erprobung / Nutzung von GenKI-Werkzeugen (Bildquelle: SCIL)

(13) Organisation offen für GenKI

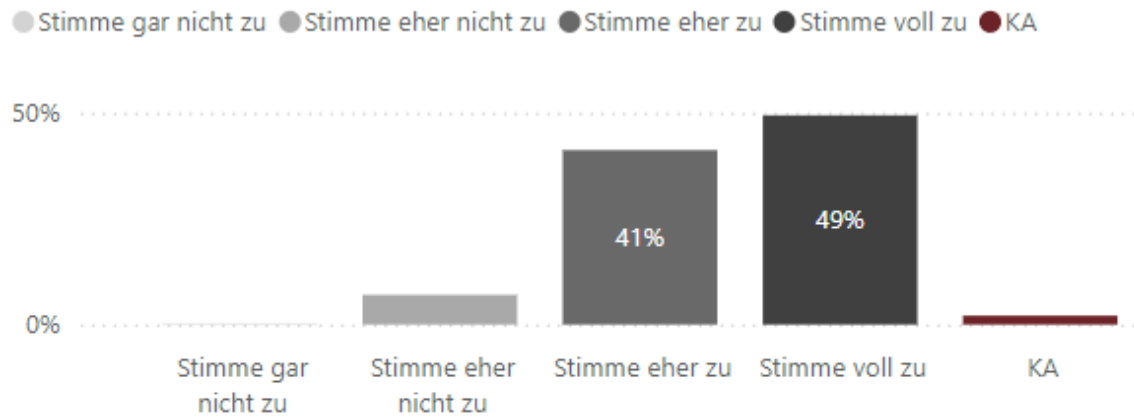


Abbildung 16: Wahrgenommene Offenheit der eigenen L&D / PE-Organisation für die weitere Erprobung / Nutzung von GenKI-Werkzeugen (Bildquelle: SCIL)

3.4.2 Eigenes Erleben der Arbeit mit GenKI-Werkzeugen

Wie erleben sich die Befragten in der Arbeit mit GenKI-Werkzeugen? Sehen Sie sich als ausreichend kompetent? Und wie fühlen sie sich im Hinblick auf die Arbeitsergebnisse?

Wenn es um die Arbeit mit GenKI-Werkzeugen geht, sehen sich 30% der Befragten als Anfänger:in, gut 40% als arbeitsfähig und gut 20% als erfahren.

(15) Sehe mich bei Arbeit mit GenKI als ...

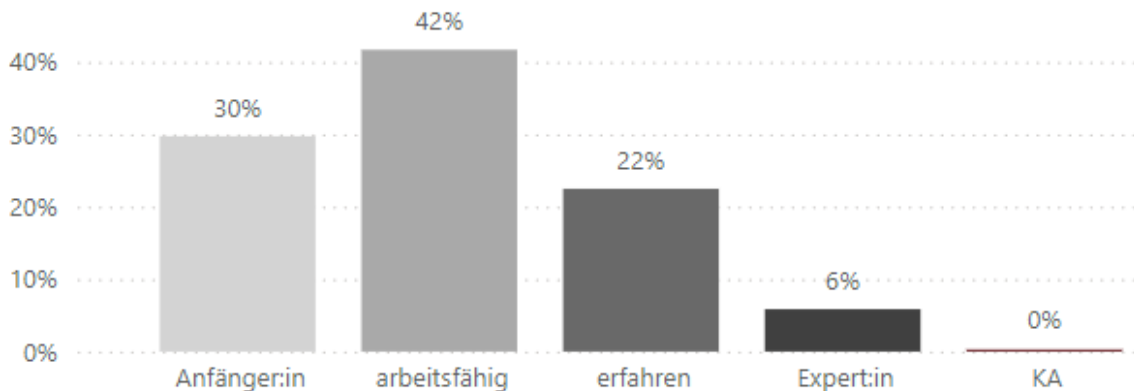


Abbildung 17: Selbstwahrnehmung in der Arbeit mit GenKI-Werkzeugen (Bildquelle: SCIL)

Im Rahmen der Vorgespräche mit den Vertreter:innen der beteiligten Teams wurde ebenfalls über Wahrnehmungen zur Arbeit mit GenKI-Werkzeugen gesprochen. Zum Teil war die Aussage, dass es noch zu früh für Aussagen hierzu sei. Zum Teil wurde aber auch über eine grosse Bandbreite von Eindrücken und Wahrnehmungen berichtet: Neugierde und Faszination ebenso wie das Erleben von Produktivitätsgewinnen und auch eine Verunsicherung aufgrund der Leistungsfähigkeit dieser neuen Werkzeuge.

Aus der Online-Befragung geht hervor, dass sich eine grosse Mehrheit der Befragten (knapp 80%) bei der Nutzung von GenKI-Werkzeugen als (eher) produktiver erlebt und knapp 70% erleben sich dabei als (eher) gestärkt.

Ein negatives Erleben («fühle mich entfremdet / das Arbeitsergebnis ist nicht mehr wirklich meins») und Verunsicherung findet sich nur bei einer Minderheit (23% bzw. 15%). Allerdings finden sich auch hier eine ganze Reihe von Rückmeldungen, die zu diesen Aspekten keine Aussagen machen wollten oder konnten.

(16) Fühle mich bei der Arbeit mit GenKI ...

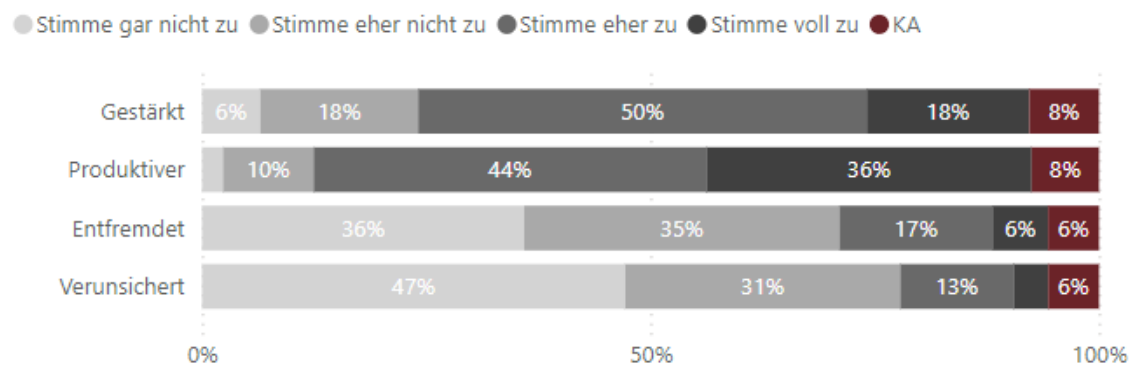


Abbildung 18: Eigenes Erleben im Hinblick auf die mit GenKI erzielten Arbeitsergebnisse (Bildquelle: SCIL)

3.4.3 Ergänzungen aus den Kommentaren

Zu den Einstellungen gegenüber GenKI und den Wahrnehmungen bei der Arbeit mit GenKI sind insgesamt 27 Kommentare eingegangen. Die positiv gefärbten Kommentare überwiegen dabei.

- Eine ganze Reihe von Stimmen betonen die wahrgenommene Erhöhung der eigenen Produktivität, der eigenen Kreativität und der Qualität der eigenen Arbeit:
 - «Es ist eine tolle Unterstützung mit GenKI Werkzeugen zu Arbeiten – ich werde kreativer und mein Horizont öffnet sich.» (#270)
 - «(...) die GenKI-Werkzeuge ermöglichen es, eine höhere Qualität in der Arbeit zu erreichen.» (#291)
 - «Durch die Effizienzerhöhung kann ich mich dann mehr auf andere, kreativere Arbeiten fokussieren, die in der Vergangenheit etwas kurz kamen.» (#277)
- Manche Stimmen zeigen sich diesbezüglich allerdings zurückhaltender:
 - «zu «produktiver»: das Kontrollieren und Querchecken kann manchmal aufwändig sein, ob ich dann so viel produktiver bin, weiss ich nicht. Kommt aber auf die Art der Anwendung und den Kontext drauf an.» (#280)

3.5 Erwartungen im Hinblick auf Veränderungen der eigenen Berufsrolle

In der Diskussion um die Folgen der Entwicklungen im Bereich KI / GenKI für Arbeit und Beschäftigung werden verschiedene Szenarien aufgezeigt. So unterscheidet beispielsweise Seemann (2023) drei Szenarien:

- Nutzung von GenKI-Werkzeugen in wenig veränderten Arbeitsabläufen (Integration);
- Nutzung von GenKI-Werkzeugen in deutlich veränderten Arbeitsabläufen (Transformation);
- Auflösung des bisherigen Arbeits- und Aufgabenfelds bis auf Nischenbereiche (Disruption).

In den Medien ist in den letzten Jahren viel und intensiv über die Folgen von (generativer)KI für Arbeit und Beschäftigung diskutiert worden.

Vor diesem Hintergrund wurde auch danach gefragt, welche Erwartungen die Befragten diesbezüglich haben. Die Antworten zeigen (Abbildung 19), dass fast durchgängig (eher) positive Veränderungen für die eigene Berufsrolle erwartet werden – beispielsweise eine Entlastung bei Routine-Aufgaben (vgl. die Kommentare unterhalb).

(18) Ich erwarte Veränderungen für meine Berufsrolle

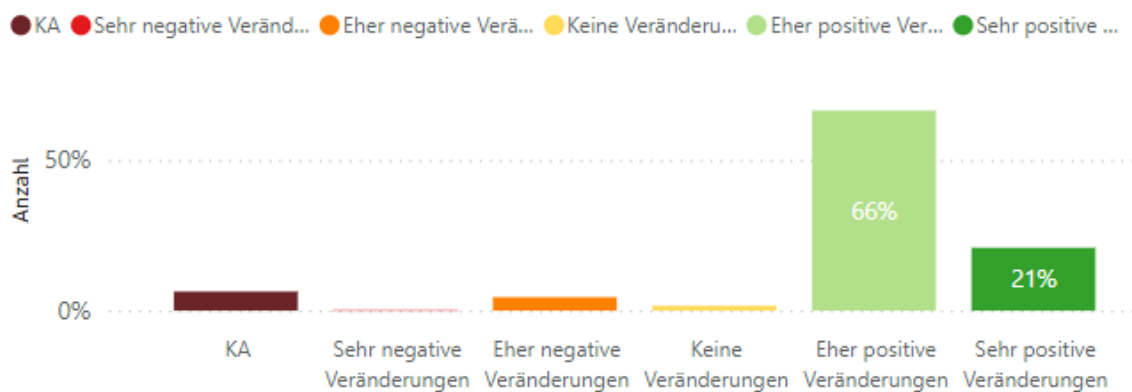


Abbildung 19: Erwartete Veränderungen im Hinblick auf die eigene Berufsrolle (Bildquelle: SCIL)

3.5.1 Ergänzungen aus den Kommentaren

Zu den Nutzen- und Veränderungspotenzialen aufgrund des Einsatzes von GenKI sind 34 Kommentare eingegangen. Die meisten Stimmen sind (verhalten) positiv.

- Die Veränderung der jeweils eigenen Aufgabenprofile wird an vielen Stellen thematisiert:
 - «Durch die Abnahme durch GenKI von Aufgaben, gibt es die Möglichkeit für neue andere Aufgaben.» (#294)

- Wie sich diese Veränderungen letztlich auswirken werden, das erscheint einigen noch unklar bzw. unsicher:
 - «Aufgrund der Entwicklungen im Bereich von GenKI & GenKI-Werkzeugen erwarte ich für meine Arbeit / für mein Berufsprofil --> Veränderungen: ja. Keine Veränderung ist rein positiv oder rein negativ – die Frage ist vielmehr was das Unternehmen mit der Veränderung des Rollenbildes umgeht.» (#304)
 - «Sofern damit als Werkzeug gearbeitet wird und ansprechendere Produkte effizienter entstehen, kann es positive Veränderungen geben. Kritisch wird es meiner Ansicht nach, wenn die Verantwortung für Produkte/Dienstleitungen komplett und 'blind' an die KI abgegeben wird und die Resultate nicht mehr überprüft werden.» (#325)

3.6 Befähigung der Fachpersonen L&D / PE

Die Befähigung, produktiv mit den neuen GenKI-Werkzeugen arbeiten zu können, ist ein wichtiges Thema – für die Fachpersonen im Bereich Weiterbildung / Entwicklung selbst ebenso wie für alle anderen Beschäftigtengruppen auch.

Aus den Vorgesprächen mit den Vertreter:innen der beteiligten Teams und Organisationen geht hervor, dass zumeist noch keine Angebote verfügbar sind, die spezifisch die Erfordernisse von Fachpersonen im Feld L&D / PE adressieren. Zum Teil werden diese Fachpersonen auf externe Angebote (beispielsweise Webinare von Anwendungs- oder Lösungs-Anbietern) verwiesen. Zum Teil gibt es Unterstützungsangebote der IT, die für alle Mitarbeitenden verfügbar sind, oder Workshops, die sich an alle Mitarbeitenden im Bereich HR wenden.

In der letzten Frage im Survey ging es darum, was die Fachpersonen im Bereich Weiterbildung / Entwicklung aus ihrer Sicht an Unterstützung brauchen, um produktiv mit GenKI-Werkzeugen arbeiten zu können.

Die Ergebnisse (vgl. Abbildung 20) zeigen, dass Zugänge zu leistungsfähigen GenKI-Werkzeugen und die Möglichkeiten, diese auszuprobieren am wichtigsten eingeschätzt wurden.

(18) Bedeutung von Möglichkeiten der Befähigung

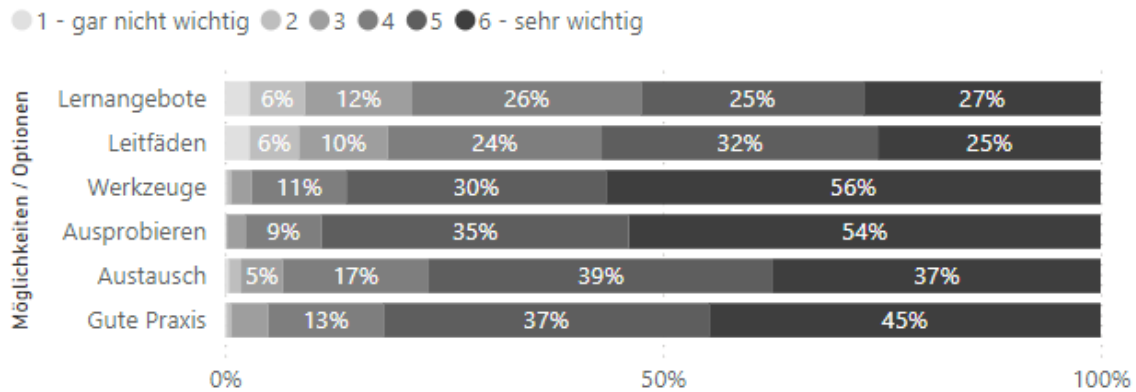


Abbildung 20: Bedeutung verschiedener Möglichkeiten der Befähigung (Bildquelle: SCIL)

Im Hinblick auf die Bedeutung der verschiedenen erfragten Möglichkeiten der Befähigung ergibt sich aus den Rückmeldungen folgende Rangfolge:

- Möglichkeiten zum Ausprobieren im Arbeitsalltag 98% (eher) wichtig
- Zugang zu leistungsfähigen Werkzeugen 97% (eher) wichtig
- Beispiele für gute Praxis 95% (eher) wichtig
- Möglichkeiten für Austausch mit Kolleg:innen 93% (eher) wichtig
- Vorgaben & Leitfäden 81% (eher) wichtig
- Lernangebote / Einführungskurse 78% (eher) wichtig

Möglichkeiten zum Ausprobieren im Arbeitsalltag haben aus Sicht der Befragten die höchste Bedeutung der abgefragten Optionen, Lernangebote bzw. Einführungskurse die niedrigste.

3.6.1 Ergänzungen aus den Kommentaren

Zu diesem Abschnitt des Fragebogens wurden insgesamt 21 Kommentare eingegeben. Diese Kommentare behandeln verschiedene Facetten des Themenraums «Befähigung für produktives Arbeiten mit GenKI»:

- «[Es braucht] Firmenrichtlinien, die nicht kontraproduktiv sind und die Nutzung fast unmöglich machen.» (#330)
- «Leitlinien sind wichtig, um nicht gegen Compliance Richtlinien zu verstoßen. Durch unternehmensinterne Toolangebote fühle ich mich hier sicher.» (#331)
- «Wichtigster Faktor: Zeit zum ausprobieren und anwenden. Im Alltag oft herausfordernd.» (#333)
- «Lernangebote sind wichtig, jedoch nicht für early adopter, sondern für die breite Masse der Belegschaft.» (#334)
- «Formale, traditionelle, kostspielige (akademisierte) Lernangebote werden zukünftig nicht mehr benötigt. Selbstgesteuertes Lernen mit KI-Unterstützung können dieses Lernangebote ersetzen.» (#337)

- «Für die produktive Nutzung wäre es hilfreich, auf leistungsfähigere Bezahlversionen von GenKI-Werkzeugen zurückzugreifen. Die Abfragen bei Free-Versionen von ChatGPT & Co enden oft mit irgendwelchen trivialen Allgemeinplätzen. Da lohnt sich der Aufwand für das Prompten nicht.» (#336)

3.7 Effekte von Kontext-Faktoren

Im Rahmen der Vorgespräche wurden verschiedene Informationen zu den Rahmenbedingungen aufgenommen, unter denen die jeweiligen L&D- bzw. PE-Organisationen agieren. Hierzu gehörten u.a. die regionale Ausrichtung, die Branche, die Grösse in Vollzeitäquivalenten oder der Zeitpunkt, seitdem das Thema generative KI systematisch beobachtet und bearbeitet wird. Eine Korrelationsmatrix zeigt allerdings keine deutlichen Zusammenhänge zwischen diesen Kontext-Faktoren und der Nutzung von GenKI-Werkzeugen, der Einschätzung des Nutzenpotenzials oder des Erlebens der Arbeit mit diesen Werkzeugen.

Das war so nicht zu erwarten. Zwei Gründe können dafür ausschlaggebend gewesen sein:

- Zum einen basiert die Studie auf einer Selbstselektion der teilnehmenden Unternehmen und Organisationen. Eine ganze Reihe von Unternehmen und Organisationen, die auf eine Beteiligung angesprochen wurden, haben abgesagt, da sie aus ihrer Sicht «noch nicht so weit» seien. Damit verbleiben also in der Stichprobe vor allem L&D- / PE-Organisationen, die schon in diesem Thema unterwegs sind.
- Zum anderen ist das Thema «Arbeiten mit GenKI-Werkzeugen im Funktionsbereich L&D / PE» insgesamt noch recht neu. Möglicherweise sind deshalb die beobachteten Unterschiede noch eher gering. Es ist zu erwarten, dass sich mit fortschreitender Zeit stärkere Ausdifferenzierungen im Hinblick auf Nutzung, Potenzialeinschätzungen oder das Erleben der Arbeit mit GenKI-Werkzeugen zeigen werden.

4 Verdichtung und Handlungsfelder

Aus den Vorgesprächen mit Vertreter:innen der Organisationen / Teams, aus den Antworten der Fachpersonen auf die verschiedenen Fragen im Online-Fragebogen und aus den offenen Kommentaren ergeben sich eine Fülle an Einzelbeobachtungen. Die wichtigsten Einzelbeobachtungen aus den in Kapitel 3 dargestellten Auswertungen werden im Abschnitt 4.1 noch einmal zusammenhängend aufgelistet. Im Abschnitt 4.2 erfolgt eine Verdichtung auf ein knappes Dutzend Kernaussagen. Anschliessend werden im Abschnitt 4.3 Handlungsfelder für Verantwortliche in L&D / PE abgeleitet.

4.1 Zusammenschau der Einzelbeobachtungen

- Organisationale- und Management-Aspekte
 - Im Hinblick auf die systematische Beschäftigung mit GenKI im Arbeitsfeld L&D / PE zeigt sich ein steiler Anstieg nach der Veröffentlichung von ChatGPT im November 2022. Spätestens seit Anfang 2024 nimmt die Zahl der L&D- / PE-Organisationen, die sich neu mit diesem Themenfeld beschäftigen, deutlich ab. Das Thema ist angekommen.
 - Die wichtigsten Treiber für die Beschäftigung mit GenKI sind die damit verbundenen bzw. die erwarteten Nutzenpotenziale (z.B. Beschleunigung beim Erstellen von Lernmaterialien), die eigenen Ambitionen von L&D / PE (z.B. «am Puls der Zeit sein») und die Erwartungen von Seiten des Managements.
 - Die befragten Fachpersonen sehen GenKI mit grosser Mehrheit als wichtiges Thema für L&D / PE.
 - Klare Ziele für die Nutzung von GenKI durch L&D / PE sind verbreitet formuliert, aber längst nicht überall. Aus Sicht von knapp 38% der Befragten sind (eher) keine klaren Ziele dafür formuliert.
 - Kommentare verweisen unter anderem auf
 - eine grosse Dynamik im Hinblick auf die technischen Entwicklungen im Bereich GenKI;
 - grosse Unterschiede im Hinblick die Kenntnisse zu GenKI, den Stand der Nutzung und die damit verfolgten Ziele innerhalb der einzelnen L&D / PE Teams bzw. Organisationen;
 - das Gefühl, durch fehlende technische Infrastruktur bzw. Lizenzen «ausgebremst» zu sein.
- Nutzung von GenKI-Werkzeugen
 - Die Steuerung dazu, welche Use Cases mit welchen GenKI-Werkzeugen verfolgt und umgesetzt werden, fällt bei den teilnehmenden L&D- / PE-Teams bzw. Organisationen sehr unterschiedlich aus. Zum Teil wird dies eher zentral gesteuert, zum Teil eher dezentral von den einzelnen Fachpersonen vorangetrieben.
 - Genutzt werden vor allem Werkzeuge für die Arbeit mit Texten, deutlich weniger oft Werkzeuge für die Arbeit mit Bildern / Visualisierungen. Werkzeuge für die Arbeit mit Animationen, Videos oder WBT werden bisher nur von einer kleinen Minderheit der Fachpersonen genutzt.
 - Bei der Arbeit mit Werkzeugen für Texte und Bilder spielen privat erworbene Nutzungslizenzen eine wichtige Rolle. Bei der Arbeit mit Animationen, Videos oder WBT dominieren vom jeweiligen Arbeitgeber lizenzierte Werkzeuge.
 - GenKI-Werkzeuge werden in erster Linie für das Erstellen von Lernmaterialien verwendet. Mit deutlichem Abstand folgen das Erstellen von Assessments, die Analyse von Daten und das Entwickeln von Lerndesigns.

- Neben den Kernaufgaben im Bereich L&D / PE (Entwicklung und Umsetzung von Entwicklungsangeboten) werden GenKI-Werkzeuge aber auch für eine Vielzahl von weiteren Aufgaben genutzt, beispielsweise für Recherchen oder für diverse andere Büroarbeiten.
- In der Zusammenarbeit wird den GenKI-Werkzeugen zumeist die Rolle eines Praktikanten / einer Praktikantin zugewiesen. Das heisst, man muss anleiten, steuern und Ergebnisse überprüfen. Deutlich weniger oft werden GenKI-Werkzeuge in der Zusammenarbeit die Rollen von gleichberechtigten Partner:innen oder Expert:innen zugewiesen. Dies spricht für eine verbreitete, von Vorsicht geprägte Grundhaltung gegenüber den GenKI-Werkzeugen.
- Leitlinien für die Nutzung von GenKI-Werkzeugen sind verbreitet, aber längst nicht durchgängig etabliert. Im Vordergrund stehen Leitlinien zur sicheren Nutzung und zum Prompting. Deutlich weniger verbreitet sind Leitlinien zur Qualitätssicherung sowie zur Rolle, die GenKI in der Zusammenarbeit einnehmen sollte. An vielen Orten ist man aktuell dabei, Leitlinien zu entwickeln.
- Nutzenpotenziale von GenKI-Werkzeugen
 - Mit Blick auf typische Aufgabenbereiche für Fachpersonen L&D bzw. PE (Bedarfsanalyse, Konzeption, Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Entwicklungsmassnahmen) wird das Nutzenpotenzial von GenKI-Anwendungen durchgängig als (eher) hoch beurteilt. Das höchste Potenzial wird im Hinblick auf das Erstellen von Lernmaterialien gesehen, das geringste Potenzial im Hinblick auf das Unterstützen von selbstorganisiertem bzw. selbstreguliertem Lernen.
- Einstellungen zur Nutzung von GenKI-Werkzeugen
 - Die befragten Fachpersonen sehen sich selbst als (eher) offen für das weitere Erproben und Nutzen von GenKI-Werkzeugen und auch ihre jeweiligen Bildungs- bzw. PE-Organisationen.
 - Wenn es um das Arbeiten mit GenKI-Werkzeugen geht, sehen sich 30% der Befragten als Anfänger:in, gut 40% als arbeitsfähig und gut 20% als erfahren.
 - Eine grosse Mehrheit der Befragten erlebt die Nutzung von GenKI-Werkzeugen positiv und sich selbst als (eher) produktiver sowie als (eher) gestärkt.
- Erwartungen im Hinblick auf die eigene Berufsrolle
 - Die befragten Fachpersonen erwarten fast durchgängig (eher) positive Veränderungen für die eigene Berufsrolle (z.B. Entlastung von Routine-Aufgaben und damit Kapazität für neue Aufgaben).
- Befähigung für produktives Arbeiten mit GenKI-Werkzeugen
 - Bei den allermeisten der beteiligten Teams bzw. -Organisationen sind bislang keine spezifisch auf Fachpersonen L&D / PE ausgerichteten Entwicklungsangebote für produktives Arbeiten mit GenKI-Werkzeugen verfügbar.

- Aus der Online-Befragung ergibt sich folgende Rangfolge bezüglich verschiedener Formen der Befähigung (wichtigste bis am wenigsten wichtige Formen):
 - Möglichkeiten zum Ausprobieren im Arbeitsalltag;
 - Zugang zu leistungsfähigen GenKI-Werkzeugen;
 - Zugriff auf Beispiele für gute Praxis der Nutzung von GenKI-Werkzeugen;
 - Möglichkeiten für Austausch mit Kolleg:innen;
 - Vorgaben und Leitfäden;
 - Lernangebote / Einführungskurse.
- Bedeutung von Kontext-Faktoren
 - Kontext-Faktoren wie die regionale Ausrichtung der L&D- / PE-Organisation, die Branche, die Grösse in Vollzeitäquivalenten oder der Zeitpunkt, seitdem das Thema generative KI systematisch beobachtet und bearbeitet wird, haben keinen erkennbaren systematischen Effekt auf die Ausprägung der Nutzung, der wahrgenommenen Nutzenpotenziale oder die Wahrnehmung von Effekten auf die eigene Berufsarbeit.

4.2 Zentrale Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse der Befragung zur Nutzung von GenKI-Werkzeugen im Arbeitsfeld L&D / PE lassen sich wie folgt formulieren:

- Generative KI wird von fast allen Befragten Fachpersonen als **wichtiges Thema für L&D / PE** gesehen.
- Der **wichtigste Treiber** für die Beschäftigung mit GenKI durch L&D / PE sind die erwarteten **Nutzenpotenziale** der neuen Technologie (z.B. Zeitersparnis).
- An vielen Stellen wurden **noch keine klar formulierten Ziele für die Nutzung** von GenKI-Werkzeugen im Funktionsbereich L&D / PE erarbeitet.
- GenKI-Werkzeuge werden bislang vor allem genutzt, um **Texte** zu erstellen oder zu bearbeiten, insbesondere **Lernmaterialien**.
- Die wahrgenommenen **Nutzenpotenziale** sind für alle abgefragten Aufgabenbereiche **hoch**, insbesondere für das Erstellen von Lernmaterialien, für das Erstellen von Assessments und für das Auswerten von Feedbacks.
- Die Art und Weise, wie die Mehrheit der Fachpersonen L&D / PE mit GenKI-Werkzeugen zusammenarbeitet verweist auf eine **von Vorsicht geprägte Herangehensweise** (GenKI als Praktikant).
- Orientierende **Leitlinien** für die Arbeit mit GenKI-Werkzeugen sind vor allem im Hinblick auf **Sicherheitsaspekte** etabliert, deutlich weniger im Hinblick auf das Sicherstellen qualitativ guter Ausgaben.
- Die befragten Fachpersonen zeigen sich fast alle **offen für das weitere Erproben und Nutzen** von GenKI-Werkzeugen.
- Die grosse Mehrheit der Fachpersonen L&D / PE erlebt die **Arbeit mit GenKI-Werkzeugen** als (eher) **produktivitätsförderlich** und (eher) als **Stärkung**.

- Zwei Drittel der Befragten erwarten eher **positive Veränderungen für die eigene Berufsrolle** (beispielsweise bei der Entlastung von Routine-Aufgaben).
- Für das eigene, produktive Arbeiten mit GenKI-Werkzeugen sind vor allem die folgenden Rahmenbedingungen wichtig:
 - **Zugang** zu leistungsfähigen GenKI-Werkzeugen;
 - **Möglichkeiten zum Ausprobieren**;
 - Zugriff auf **Beispiele für gute Praxis** der Nutzung;
 - **Austausch** mit Kolleg:innen.

Die nachfolgende Infografik bietet einen weiter reduzierten Zusammenschau der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie in vereinfachter und übersichtlicher Form:

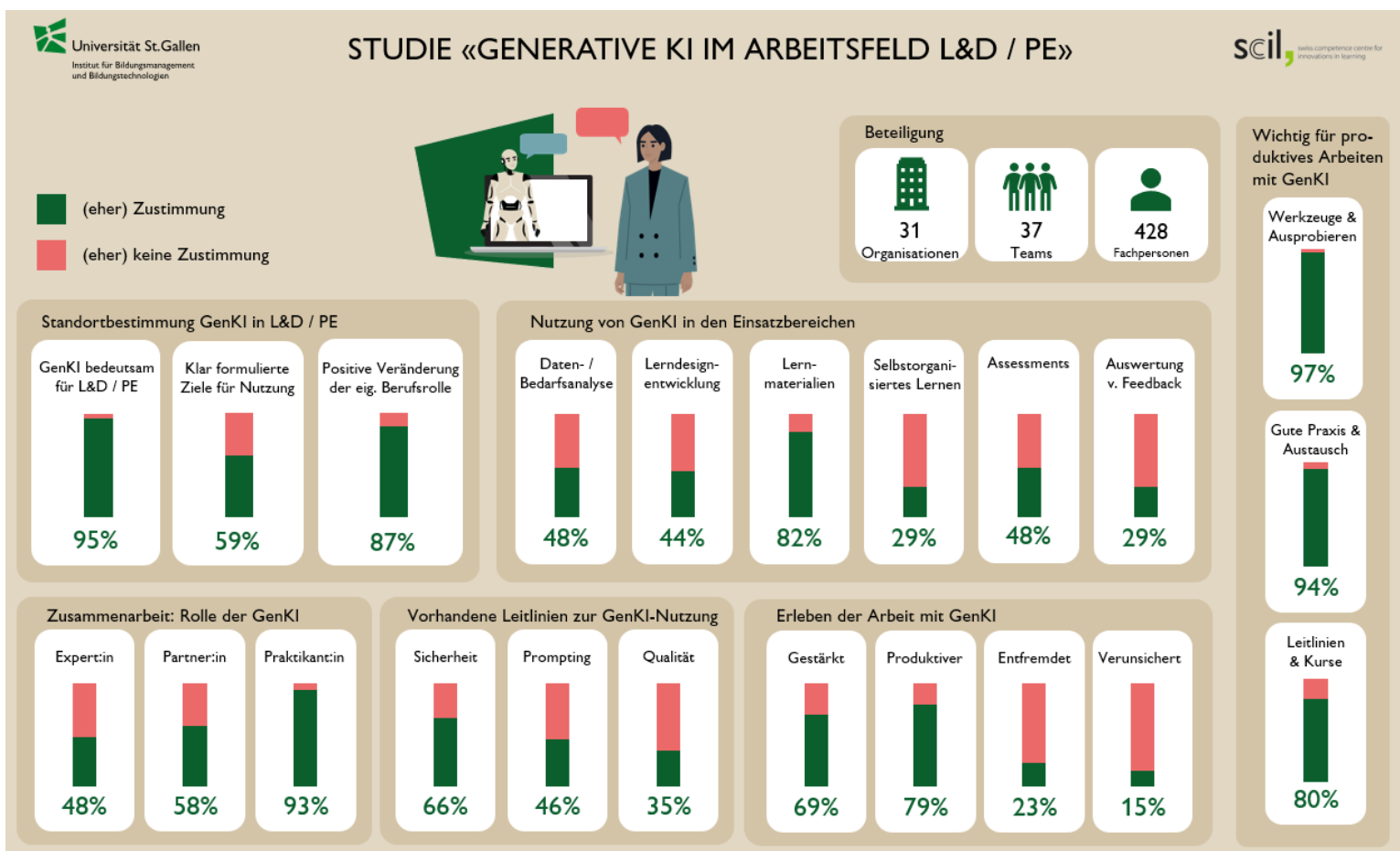


Abbildung 21: Infografik zu zentralen Ergebnissen der Studie (Bildquelle: SCIL)

4.3 Handlungsfelder für Verantwortliche in L&D / PE

Die im vorherigen Abschnitt verdichteten Ergebnisse zeigen insgesamt eine grosse Offenheit der neuen Technologie gegenüber und dass diese als wichtiges Thema für L&D / PE gesehen wird. Die grosse Mehrheit der Befragten erlebt die Nutzung von GenKI-Werkzeugen als Stärkung und

als förderlich für die eigene Produktivität. Und sie erwartet eher positive Auswirkungen auf die eigene Berufsrolle.

Dies sind sehr gute Ausgangsbedingungen für die weitere Exploration und für das Vorantreiben einer produktiven Nutzung von GenKI-Werkzeugen im Arbeitsfeld L&D / PE.

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich eine Reihe von Handlungsfeldern ableiten, die für die Weiterentwicklung von L&D / PE, insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von GenKI-Werkzeugen, wichtig sind.

1. (Gemeinsames) Verständnis von GenKI-Werkzeugen

- Der Wissensstand zu GenKI, GenKI-Werkzeugen ist innerhalb der einzelnen L&D- / PE-Organisationen unterschiedlich. Darauf verweisen verschiedene Kommentare der Befragten. Ein gemeinsames Grundverständnis zu Funktionsweisen, Limitationen und Potenzialen von GenKI für L&D / PE ist wichtig für eine systematische Weiterentwicklung im Funktionsbereich. Hier gibt es noch Handlungsbedarf.
- Im Hinblick auf das Spektrum der Einsatzmöglichkeiten von GenKI-Werkzeugen ist der Blick verbreitet auf das schnellere Erstellen von Lernmaterialien verengt. Das grosse Potenzial von dialogischen GenKI-Anwendungen für die Unterstützung und Förderung von selbstorganisiertem bzw. selbstreguliertem Lernen (vgl. Meier & Mann, 2024) wird zu wenig gesehen. Hier braucht es eine Perspektiverweiterung.

2. Strategie und Ziele

- Angesichts der Potenziale (und Risiken) der Nutzung von GenKI-Werkzeugen ist es für L&D- / PE-Organisationen wichtig, ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln. Ein solches Zielbild könnte beispielsweise lauten: «Wir wollen unser Leistungspotenzial voll ausschöpfen – auch mit der systematischen Nutzung von GenKI-Werkzeugen».
- Ausgehend von einem wie auch immer formulierten Zielbild gilt es einen Weg zu einem so oder ähnlich formulierten Ziel zu finden. Mit anderen Worten: eine Strategie zu formulieren.
- Eine solche Strategie-Formulierung kann dann einen tragfähigen Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Massnahmenplans bilden.

3. Rahmenbedingungen

- Eine wichtige Rahmenbedingung für die Arbeit von L&D / PE ist die Verfügbarkeit von leistungsfähigen Werkzeugen. Hier gilt es ein geeignetes Portfolio an allgemeinen oder aufgabenspezifischen GenKI-Werkzeugen zu definieren und für die Bereitstellung voranzutreiben.
- Eine weitere Rahmenbedingung betrifft die Organisation des Wissens- und Erfahrungsaustauschs zur Arbeit mit den neuen GenKI-Werkzeugen innerhalb der L&D- / PE-Organisation. Relevante Facetten sind beispielsweise Prompt-Bibliotheken und Austausch-Foren.

4. Erfahrung und Befähigung

- Für eine produktive Nutzung von GenKI-Werkzeugen ist das eigene Erproben und Arbeiten mit diesen Werkzeugen zentral. Die Freiräume dafür gilt es zu schaffen.
- Darüber hinaus sind Beispiele für gute Praxis und Gelegenheiten für den Austausch mit Kolleg:innen wichtig.
- Wichtig sind nicht zuletzt auch sinnvolle Leitlinien für das Arbeiten mit GenKI-Werkzeugen. Die Betonung liegt hier auf «sinnvoll». Leitlinien sind wichtig, weil sie subjektiv für Sicherheit und Entlastung sorgen. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass diese Leitlinien nicht so streng formuliert sind, dass sich Mitarbeitende überhaupt nicht mehr trauen, diese Werkzeuge in die Hand zu nehmen. Hier gilt es eine gute Balance zu finden.

5. Reflexion und Begleitung

- Die Dynamik der Entwicklungen im Bereich KI / GenKI bzw. darauf basierender Werkzeuge ist aktuell sehr hoch und wird voraussichtlich auch noch einige Zeit sehr hoch bleiben. Genau wie sich dadurch Aufgabenprofile und berufliche Arbeit im Bereich L&D / PE verändern werden, ist aktuell kaum abzuschätzen.
- Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, diese Veränderungen auch innerhalb des Funktionsbereichs L&D / PE zu beobachten, zum Thema zu machen, zu reflektieren und zu begleiten. Insbesondere hier haben die Führungskräfte im Funktionsbereich L&D / PE eine wichtige Rolle. Die Ergebnisse der Studie zeigen aktuell eine positive und optimistische Stimmungslage, was die Entwicklungen und erwarteten Veränderungen angeht. Das muss aber nicht so bleiben.

Die nachfolgende Grafik zeigt eine Verdichtung zu diesen Handlungsfeldern in einer Übersicht:

(Gemeinsames) Verständnis von GenKI-Werkzeugen	Ziele & Strategie	Rahmenbedingungen	Erfahrung & Befähigung	Reflexion & Begleitung
<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsweisen & Limitationen • Nutzenpotenzial für L&D / PE durch GenKI <ul style="list-style-type: none"> ○ Kosten ○ Qualität ○ Leistungsportfolio (insourcing) ○ pers. Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulierung Zielbild z.B. «Leistungsfähiges L&D durch systemat. Nutzung von (Gen)KI» • Formulierung Strategie (Weg zum Zielbild) • Formulierung Massnahmenplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von leistungsfähigen Werkzeugen für alle Aufgaben • Wissens- & Erfahrungsaustausch zur Arbeit mit GenKI (z.B. Prompt-Bibliotheken) 	<ul style="list-style-type: none"> • Raum für Erproben / Erfahrung sammeln • Beispiele für gute Praxis • Gelegenheiten für Austausch • Leitlinien (nicht kontraproduktiv) 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen von Aufgabenprofilen beobachten, reflektieren & begleiten

Abbildung 22: Übersicht zu den zentralen Handlungsfeldern für L&D / PE (Bildquelle: SCIL)

Literaturverweise

- Bartels, M., Freise, F., Hartel, F. & Preiss, J. (2024). *ChatGPT & me 2.0: Eine Bestandsaufnahme im zweiten Jahr mit generativer KI an der Uni Hamburg*. Universität Hamburg, Zentrum für Universitäres Lehren und Lernen. <https://www.fdr.uni-hamburg.de/record/15968>
- Boston Consulting Group. (2024). *AI at Work: Friend and Foe*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2024/ai-at-work-friend-foe>
- Cook, V. & Bowley, T. (2023). *Me, myself and AI: What you need to know*. Bank of America Institute. <https://workplaceinsights.bofa.com/articles/2023/05/ai.html>
- Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. & et al. (2023). *Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013. Harvard Business School. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321
- Gmyrek, P., Berg, J. & Bescond, D. (2023). *Generative AI and Jobs: A Global Analysis of Potential Effects on Job Quantity and Quality*. ILO Working Paper 96. International Labor Office. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.458421>
- Götzen, R., Schuh, G., Stamm, J. von & Conrad, R. (2023). Soziotechnische Systemarchitektur für den Einsatz von Robotic Process Automation. In S. D'Onofrio & S. Meinhardt (Hrsg.), *Robotik in der Wirtschaftsinformatik* (S. 61–84). Springer Fachmedien.
- Hirsch-Kreiensen, H. (2018). Das Konzept des Soziotechnischen Systems - revisited. *AIS Studien*, 11(2), 11–28.
- Kreacic, A., Uribe, L., Romeo, J., Lasater-Wille, A., Jesuthasan, R. & Luong, S. (2024). *How generative AI is transforming business and society: The good, the bad, and everything in between*. Oliver Wyman Forum. <https://www.oliverwymanforum.com/global-consumer-sentiment/how-will-ai-affect-global-economics/workforce.html>
- Meier, C. 6.234 Fokussierte Kompetenz- bzw. Skills-basierte Personalentwicklung mit Skills-Tech. In S. Laske, A. Orthey & M. J. Schmid (Hrsg.), *PersonalEntwickeln (Losebl.)* (S. 1–39). Wolters Kluwer Deutschland. (Erstveröffentlichung 2023) 285. Erg.-Lfg. Januar 2023.
- Meier, C. & Mann, J. M. (2024). *Selbstorganisiertes Lernen mit CustomGPTs fördern: Das Beispiel SCIL GenAI Skills Check*. Universität St.Gallen / Institut für Bildungsmanagement und Bildungstechnologien. <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/121156>
- Mollick, E. (2024a). *Co-intelligence: Living and working with AI*. Portfolio/Penguin.
- Mollick, E. (2024b). *Scaling: The State of Play in AI: A brief intergenerational pause...* <https://www.oneusefulthing.org/p/scaling-the-state-of-play-in-ai>
- Noy, S. & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
- Perifanis, N.-A. & Kitsios, F. (2023). Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information*, 14(2), 85. <https://doi.org/10.3390/info14020085>
- Seemann, M. (2023). *Künstliche Intelligenz, Large Language Models, ChatGPT und die Arbeitswelt der Zukunft*. Working Paper Forschungsförderung 304. Hans Böckler Stiftung. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008697

- Seufert, S. & Handschuh, S. (2024). Generative KI: Mensch-Maschine-Augmentation. In S. Seufert & S. Handschuh (Hrsg.), *Generative Künstliche Intelligenz: ChatGPT und Co für Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 19–30). Schäffer-Poeschel.
- Seufert, S. & Meier, C. (2024). Hybride Intelligenz: Zusammenwirken von menschlicher und maschineller Intelligenz. In S. Seufert & S. Handschuh (Hrsg.), *Generative Künstliche Intelligenz: ChatGPT und Co für Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 57–72). Schäffer-Poeschel.
- Taylor, D. H. & Vinauskaite, E. (2023, November). *AI in L&D: The state of play*. L&D GSS Focus Report 01. Donald H. Taylor Services Limited. https://donaldhtaylor.co.uk/wp-content/uploads/2023/12/06-DHT-FocusReport_Savvy-6c.pdf
- Taylor, D. H. & Vinauskaite, E. (2024, April). *AI in L&D: From talk to action*. L&D GSS Focus Report 02. Donald H. Taylor Services Limited. <https://donaldhtaylor.co.uk/wp-content/uploads/2024/04/Focus-02-AI-in-LD-from-talk-to-action-Taylor-Vinauskaite-v1.2.pdf>
- Taylor, D. H. & Vinauskaite, E. (2024, October). *AI in L&D: Intention and reality*. L&D GSS Focus Report 03. Donald H. Taylor Services Limited. https://donaldhtaylor.co.uk/research_base/focus03-intention-and-reality
- Tillmann, T. (2024). *State of AI in L&D*. Lernhacks GmbH.
<https://static1.squarespace.com/static/5f3990485d61c743d073b284/t/6686a3ecf7b3495e8917e700/1720099826159/State+of+AI+in+LnD.pdf>
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program*. Ontario Ministry of Labour. <https://www.lmmiller.com/blog/wp-content/uploads/2013/06/The-Evolution-of-Socio-Technical-Systems-Trist.pdf>
- Zao-Sanders, M. (2024). How people are really using GenAI. *Harvard Business Review* (March). <https://hbr.org/2024/03/how-people-are-really-using-genai>

Anhang

Anhang 1: Themen des Vorgesprächs

Das Vorgespräch nahm in der Regel etwa 15 Minuten in Anspruch. Im Rahmen dieses Vorgesprächs wurden die folgenden Aspekte angesprochen:

- Branche, der das Gesamtunternehmen / die Gesamtorganisation zuzurechnen ist;
- regionale Ausrichtung der L&D / PE-Organisation (z.B. auf Zielgruppen in der Schweiz, im D-A-CH-Raum oder darüber hinaus);
- personelle Kapazität der L&D / PE-Organisation in Vollzeitäquivalenten (FTE);
- organisationale Verankerung der L&D / PE-Organisation (z.B. zentral oder dezentral);
- Bedeutung des Themas GenKI für die Arbeit von L&D / PE insgesamt;
- zeitlicher Beginn der systematischen Beschäftigung mit GenKI für L&D / PE;
- wichtigste Treiber für die systematischen Beschäftigung mit GenKI für L&D / PE;
- Steuerung der Nutzung von GenKI für L&D / PE (Nutzungsszenarien, Werkzeuge) zentral oder dezentral;
- Wahrnehmungen zu Veränderungen im Zusammenhang mit der Nutzung von GenKI-Werkzeugen im Funktionsbereich L&D / PE;
- Möglichkeiten und Angebote zur Befähigung der Fachpersonen im Bereich L&D / PE für das Arbeiten mit GenKI-Werkzeugen.

Anhang 2: Themen der Online-Befragung

Die Online-Befragung war darauf ausgerichtet, dass sie in acht Minuten bearbeitet werden konnte. Folgende Aspekte wurden angesprochen:

- Altersgruppe;
- eigene Rolle innerhalb der L&D-bzw. PE-Organisation;
- Bedeutung der Entwicklungen im Bereich GenKI für die L&D / PE-Organisation;
- Zielsetzungen für die Nutzung von GenKI-Werkzeugen durch die L&D / PE-Organisation;
- Nutzung von Typen von GenKI-Werkzeugen (z.B. für das Erzeugen von Texten, Bildern, Videos oder Selbstlerneinheiten) und die Lizenzierung (privat, über Arbeitgeber, etc.);
- Nutzung von GenKI-Werkzeugen für spezifische Aufgaben im Bereich L&D / PE wie etwa Entwicklung von Lerndesigns, Entwicklung von Lernmaterialien oder das Auswerten von Teilnehmenden-Feedbacks;
- Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit GenKI-Werkzeugen (ChatGPT & Co in der Rolle eines Experten, eines gleichberechtigten Partners oder eines Praktikanten);
- Verfügbarkeit von Leitlinien für das Arbeiten mit GenKI-Werkzeugen;
- Offenheit für die Nutzung von GenKI-Werkzeugen;

- Einschätzung der eigenen Kompetenz in der Zusammenarbeit mit GenKI-Werkzeugen (Anfänger:in, Expert:in, etc.);
- eigenes Erleben der Zusammenarbeit mit GenKI-Werkzeugen (z.B. als Stärkung oder Entfremdung vom Arbeitsergebnis);
- Einschätzung des Nutzenpotenzials von GenKI-Werkzeugen für spezifische Aufgaben im Bereich L&D / PE (z.B. Analyse von Daten zu Zielgruppen; Entwicklung von Lerndesigns; Erstellung von Lernmaterialien; etc.);
- Erwartungen von Veränderungen für die eigenen Arbeitsaufgaben bzw. das eigene Berufsprofil aufgrund der Entwicklungen im Bereich GenKI und GenKI-Werkzeuge;
- Bedeutung von Unterstützungsangeboten (z.B. Kurse, Leitfäden, Austauschforen, etc.) für die produktive Nutzung von GenKI-Werkzeugen im Bereich L&D / PE.

Diese Items waren zumeist als Likert-Skalen mit vier oder sechs Skalenpunkten angelegt. Auf diese Weise sollten Antworttendenzen in der einen oder anderen Richtung sichtbar gemacht werden. Darüber hinaus war am Ende von jedem thematischem Abschnitt die Möglichkeit gegeben, ergänzende Kommentare einzufügen.