

Von Polikrise zu Polipotentia! Dynamikrobuste Lernökosysteme gestalten



Prof. Dr. Anja Schmitz

Learningdevelopment.institute

Karlsruhe University of Applied Science

Learntec xChange 28.01. 2026

Kontext- verschiebung

↑ Ökonomische &
Geopolitische Disruption

↑ ↑ Technologische
Entwicklung

↑ ↑ Klimakrise

Hyperdynamik
&
Komplexität
&
Dauerhafte
Unsicherheit

Polikrise

↑ KI-Adoption Druck

↑ Sorgen um Arbeitsplatz
Boomer: 10%
Unter 35 J.: 21% ¹

↑ Stellenabbau D
↓ Einstellungen ²

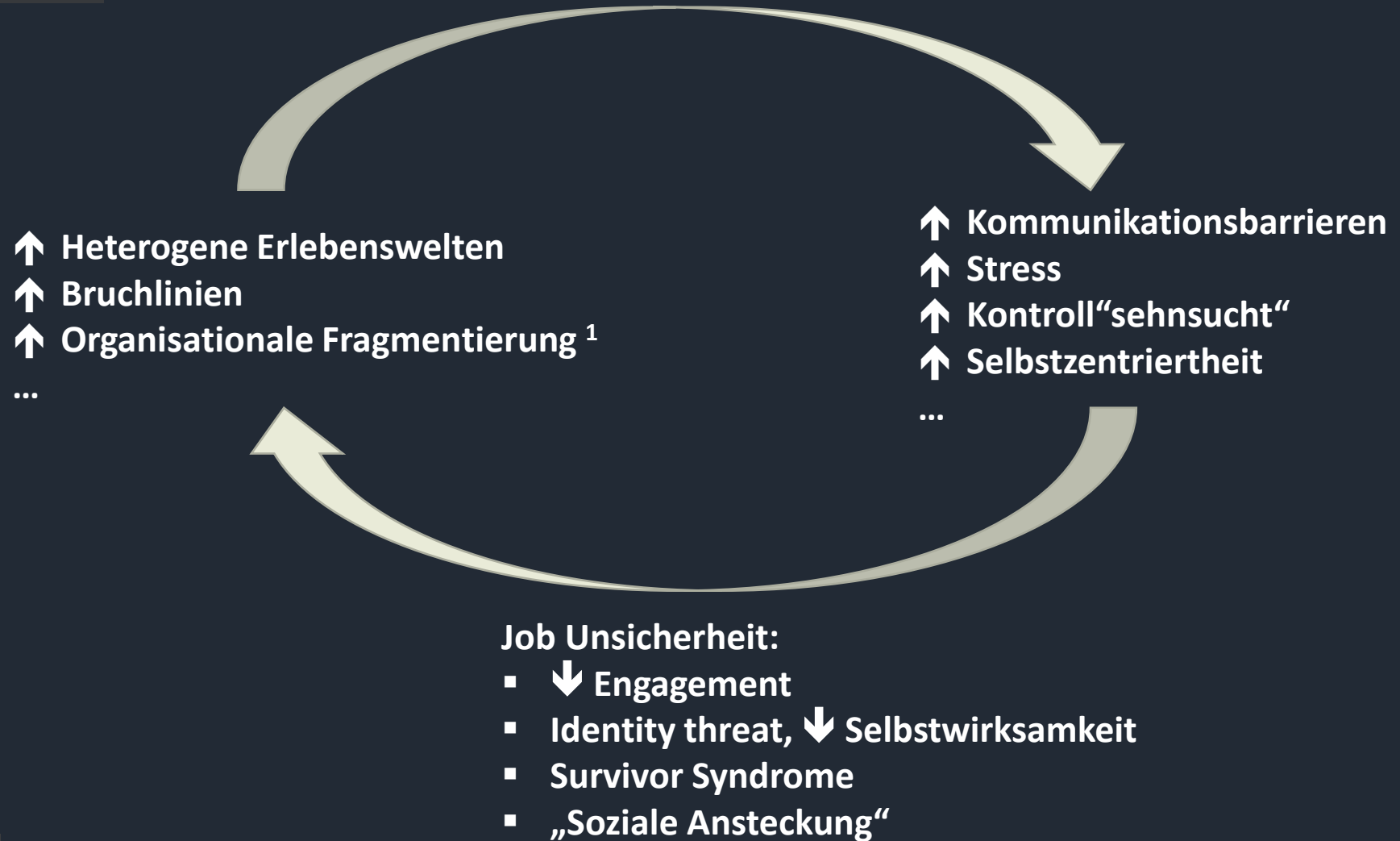
→ Heraus-
forderungen?

IW, 2025; Bersin, 2025; PwC, 2025; Tucker, 2025;

¹ EY, 2025; vgl. FOM, 2025

² Statista, 2026; ifo, 2025

Resultierende sozial-organisatorische Herausforderungen



Resultierende Lern- Heraus- forderungen

Technologische Veränderungen / KI Transformation/ Unsicherheit:

- Lernförderlich ³
- Positive Wirkung von KI auf Lernen
(Geschwindigkeit & Effektivität) ⁴

Digitale Transformation/KI-Effekte/Unsicherheit lernhinderlich:

- Überforderung ²
- pessimistische Einschätzungen zur eigenen Zukunft ^{1,2}
- → reduzierte Lernmotivation ¹
(insbesondere z.B. für ältere MA, bei geringerem Bildungsstand)
- Kognitive Beeinträchtigungen ⁶
- KI-bezogene Reduktion von Lernen:
 - Kompetenz-Illusion, ↓ Skillerwerb, “Skill decay”, ... ⁵

¹ Li et al., 2023;
² Adecco Group, 2024;
³ Ivanov et al., 2020; Van Hootegem et al., 2018
⁴ Lira et al., 2025
⁵ Passalacqua et al., 2025
⁶ Joels et al., 2006

Was bedeutet das
für L&D?

Handlungsfelder L&D

Dynamikrobustheit als

Fähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen,
unter dauerhaftem Wandel, Gefährdungslage & Unsicherheit sowie widersprüchlichen Anforderungen handlungs-, lernfähig & gesund zu bleiben –
nicht durch Stabilisierung oder Vereinfachung, sondern durch **bewusste Balance & Regulation & Lernen in diesen Spannungen.**

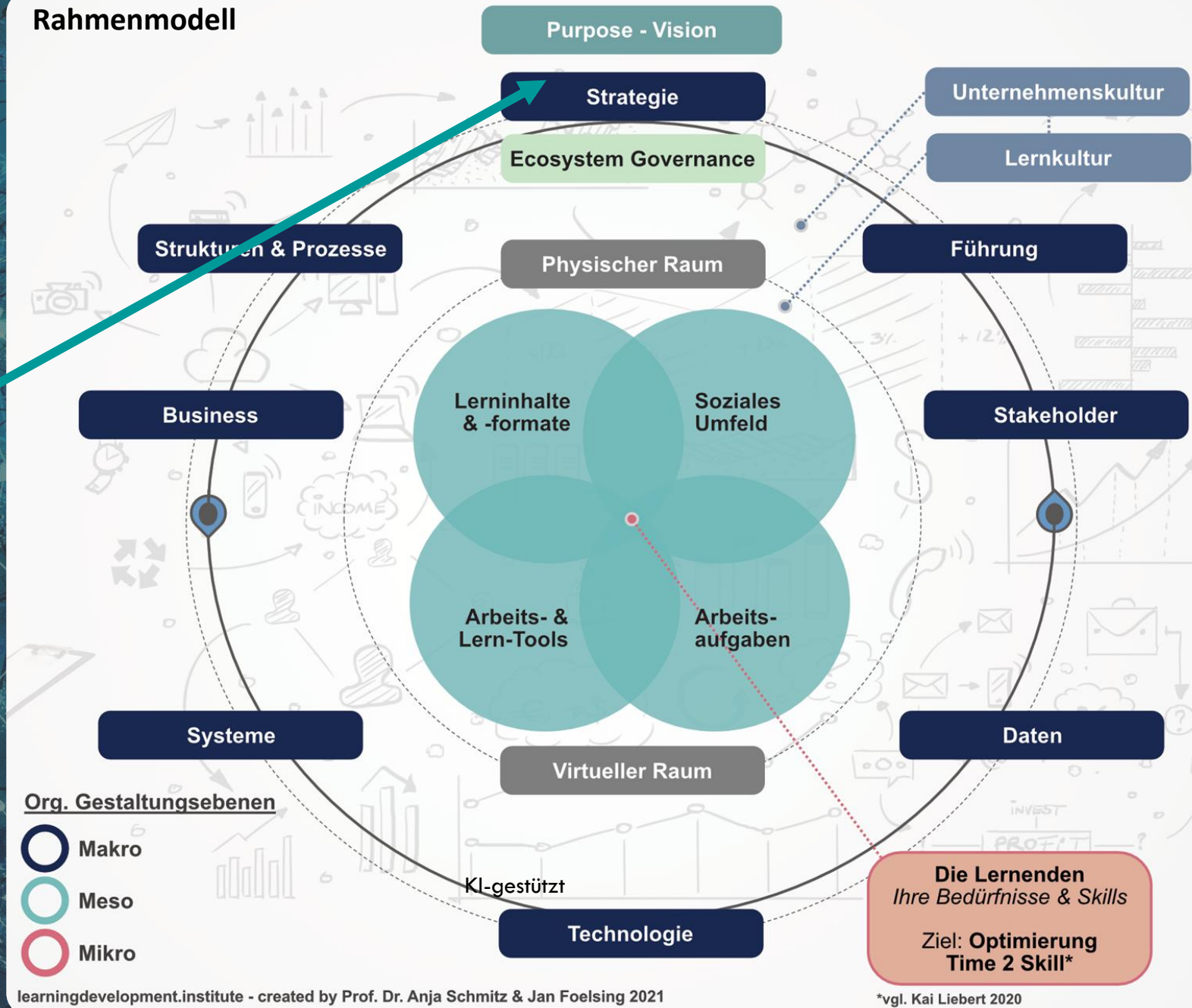
- Ziel: Förderung Dynamikrobustheit
- Ansatz: Systemblick: Mensch – Technik – Organisation
- → Gestaltung Lernökosystem
 - Verbindung von
 - Mensch (Kompetenz, Motivation, Selbstregulation, Führung, Kollaboration)
 - Technologie (AI first, Lern- & Arbeitstechnologien)
 - Organisation (Strukturen, Prozesse, Anreizsysteme)
- Gestaltungsebenen: Mikro-, Meso-, Makro

Lern-Ökosystem gestalten

Strategie

- Szenarienentwicklung
- Handlungsfähigkeit der Organisation
- Learning Value Proposition

Rahmenmodell

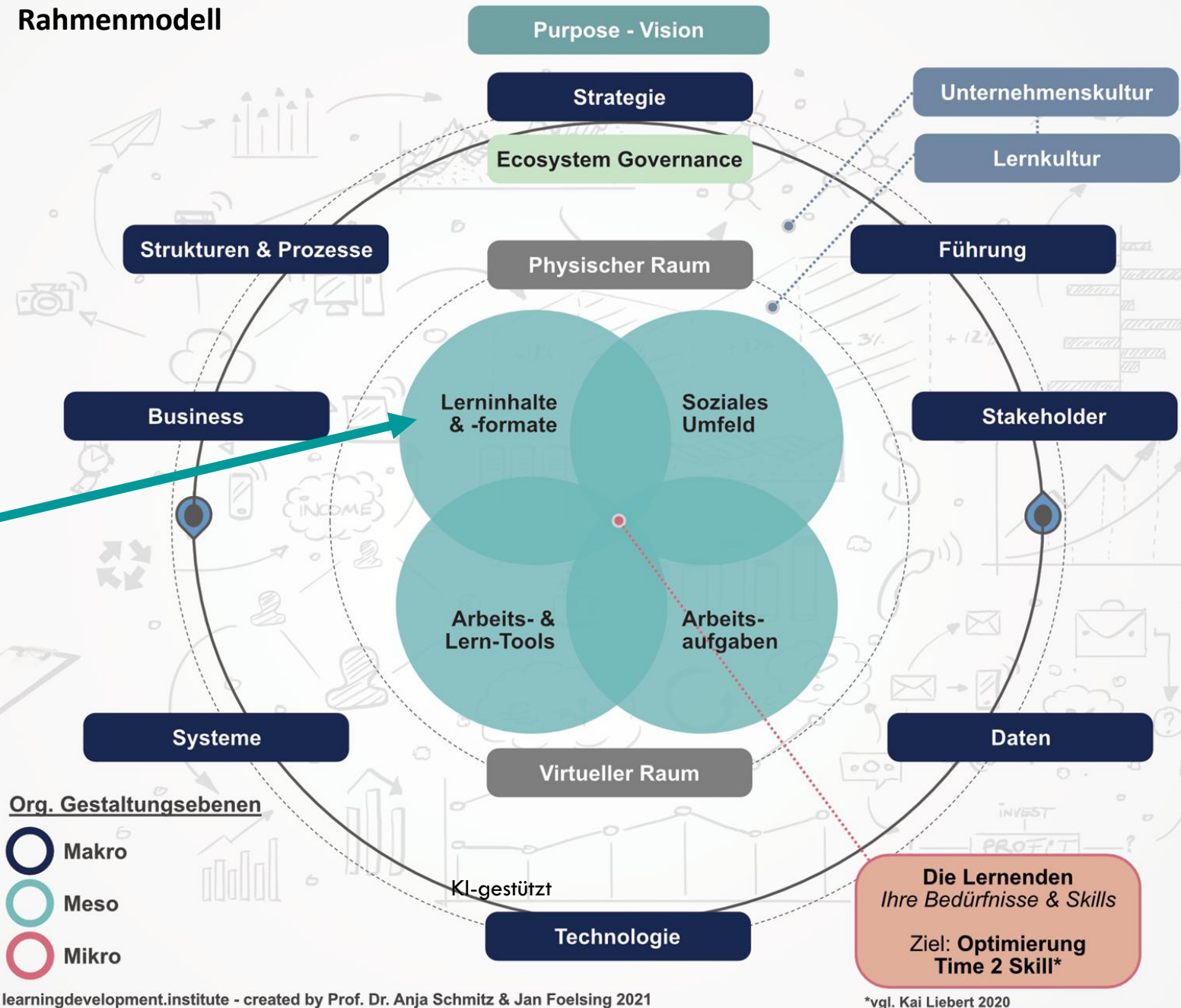


Lern-Ökosystem gestalten

Lerninhalte

- Digital Literacy & Human Skills ¹
 - Selbstregulation
 - Reflexionsfähigkeit
 - Learning-Empowerment
- → Mitarbeitende & Führungskräfte
- → Leistungsfähigkeit & Gesundheit

Rahmenmodell

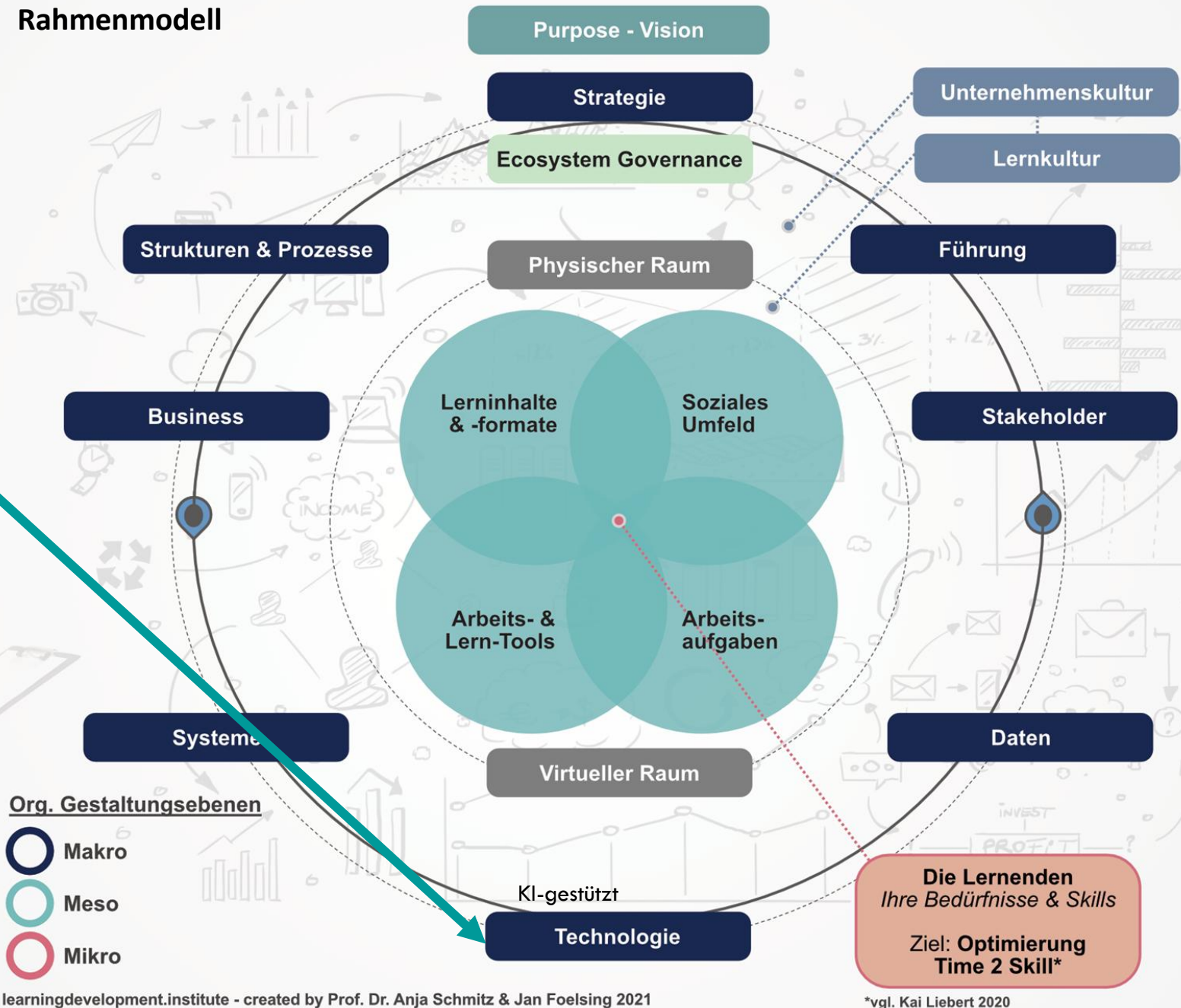


Lern-Ökosystem gestalten

Technologie

- AI-first & AI-native
- Reflexion digitaler Souveränität:
 - Modularität
 - Redundanz

Rahmenmodell

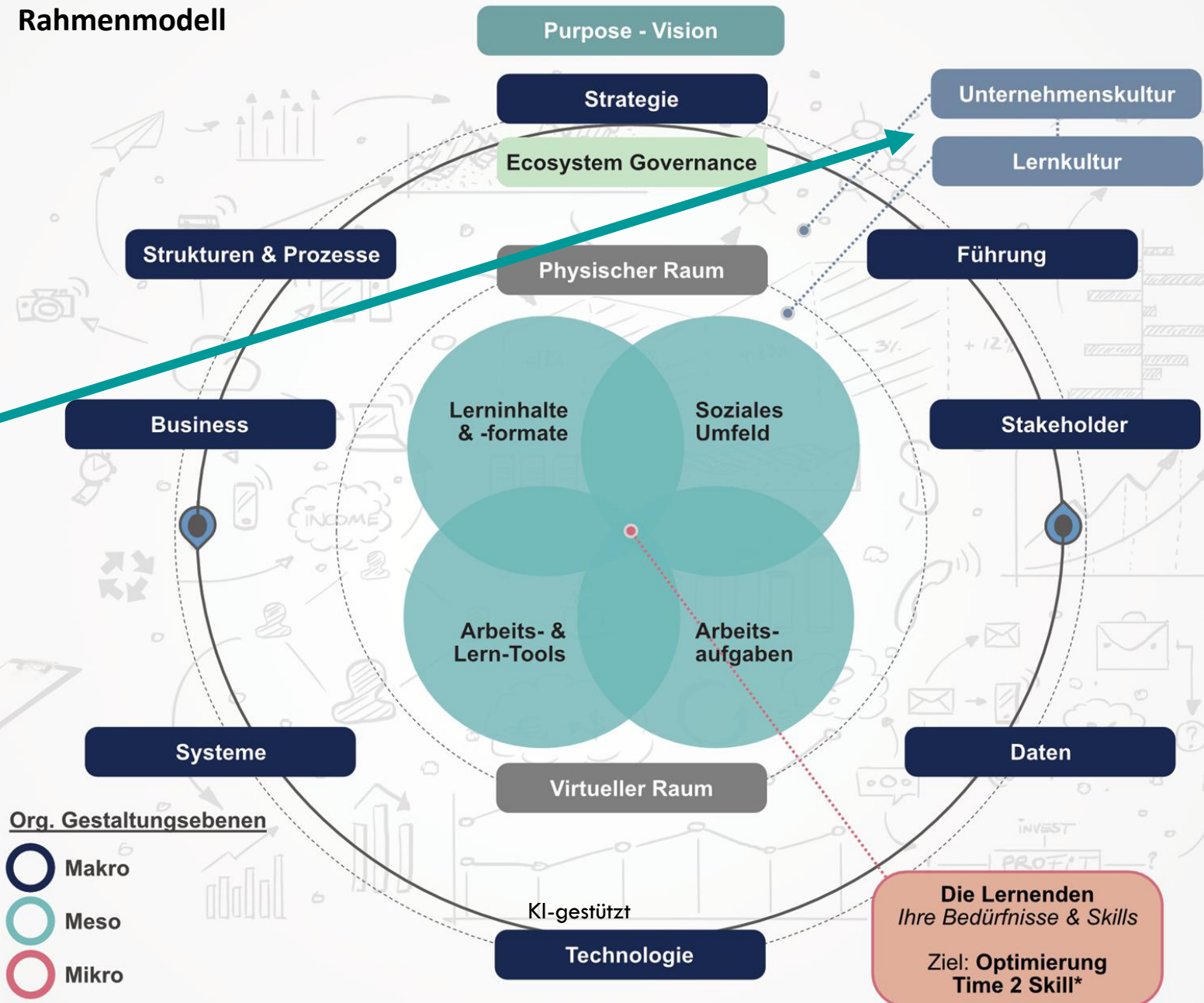


Lern-Ökosystem gestalten

Lernkultur

- Subkulturen & Fragmentierung adressieren²
- Organisationale Verbundenheit

Rahmenmodell



learningdevelopment.institute - created by Prof. Dr. Anja Schmitz & Jan Foelsing 2021

*vgl. Kai Liebert 2020

Ansatzpunkt Mikro-Ebene

Work-related Learning empowerment t1

Erleben von:

1. Sinn
2. Autonomie
3. Kompetenz
4. Wirksamkeit

in Bezug auf Lernen

multi-wave
online Studie
(N= 258)

Kortsch, T., Schmitz, A. P., Decius, J., & Lorber, A. (2025). Does learning empowerment matter? Development and initial validation of the work-related learning empowerment scale. *OSC*, 32(3), 363–381. <https://doi.org/10.1007/s11613-025-00953-y>

Lernverhalten: t2

- Informelles Lernen
- Selbstreguliertes Lernen

Outcomes:

- Arbeitszufriedenheit
- Arbeits Engagement

Fazit

- Polikrise: Gleichzeitigkeit lernförderlicher und lernhinderlicher Dynamiken
- Lernökosystem: nicht optimal für einen Zustand, sondern tragfähig über viele Zustände hinweg
- Dynamikrobuste Systeme halten diese Spannungen aus, ohne sie vorschnell aufzulösen.
 - Mensch: Motivation & Wirksamkeit
 - Organisation: Ambidextrie & Ambiguitätstoleranz
 - Technologie: AI-first & Digitale Souveränität
- Systemperspektive: Lernökosystem auf Mikro-, Meso- & Makroebene dynamikrobust gestalten

Erarbeitung des Narrativs:

Polikrise ➡ "Polipotential"

Let's continue our conversation...



Prof. Dr. Anja Schmitz
Professor for HRM
Karlsruhe University of Appl. Science

Anja.schmitz@ldframe.com

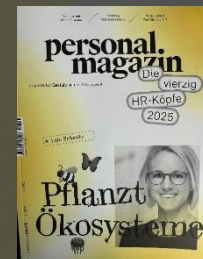
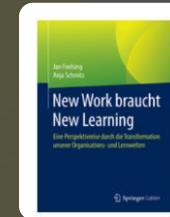


Research & Consulting & Speaking engagements

- Research and Consulting on strategic Learning & Development
- New Learning & Learning ecosystems
- Current HR and workplace transformation



- Founder & Facilitator Think Tank Learning & Development Zukunft Personal
- Recipient of the HR Top 40 award 2025 („40 HR-Köpfe 2025“)
- Advisory board Zukunft Personal Europe
- Global Advisory Board: Online Educa Berlin (2021-2023)
- Partner learningdevelopment.institute Jan Foelsing
<https://www.newlearning.team/new-learning-lab>



[link](#)