personal. magazin

neues lernen

Inspiration für die Entwicklung von Mensch und Organisation *

Transformation

So gelingt Weiterbildung trotz großer Unsicherheiten (Seite 27)

Leitfaden

Zu wem das Konzept der Selbstorganisation im Team passt (Seite 57)

Recht

Die Folgen des EU-AI-Acts für betriebliche Schulungen (Seite 70)

Ausgabe 02/2025

Mat.-Nr. 00107-5216

Eine Marke von HAUFE

Künstliche Intelligenz
Wir müssen sie beherrschen

HAUFE

Manche nennen es next level

Wir nennen es Intelligenz, die bewegt.

Denn mit Wissen und Lösungen von Haufe denken Sie nicht nur weiter, sondern gestalten Ihren Arbeitsalltag zukunftsorientiert.

Haufe. Intelligenz, die bewegt.

haufe.de/next-level

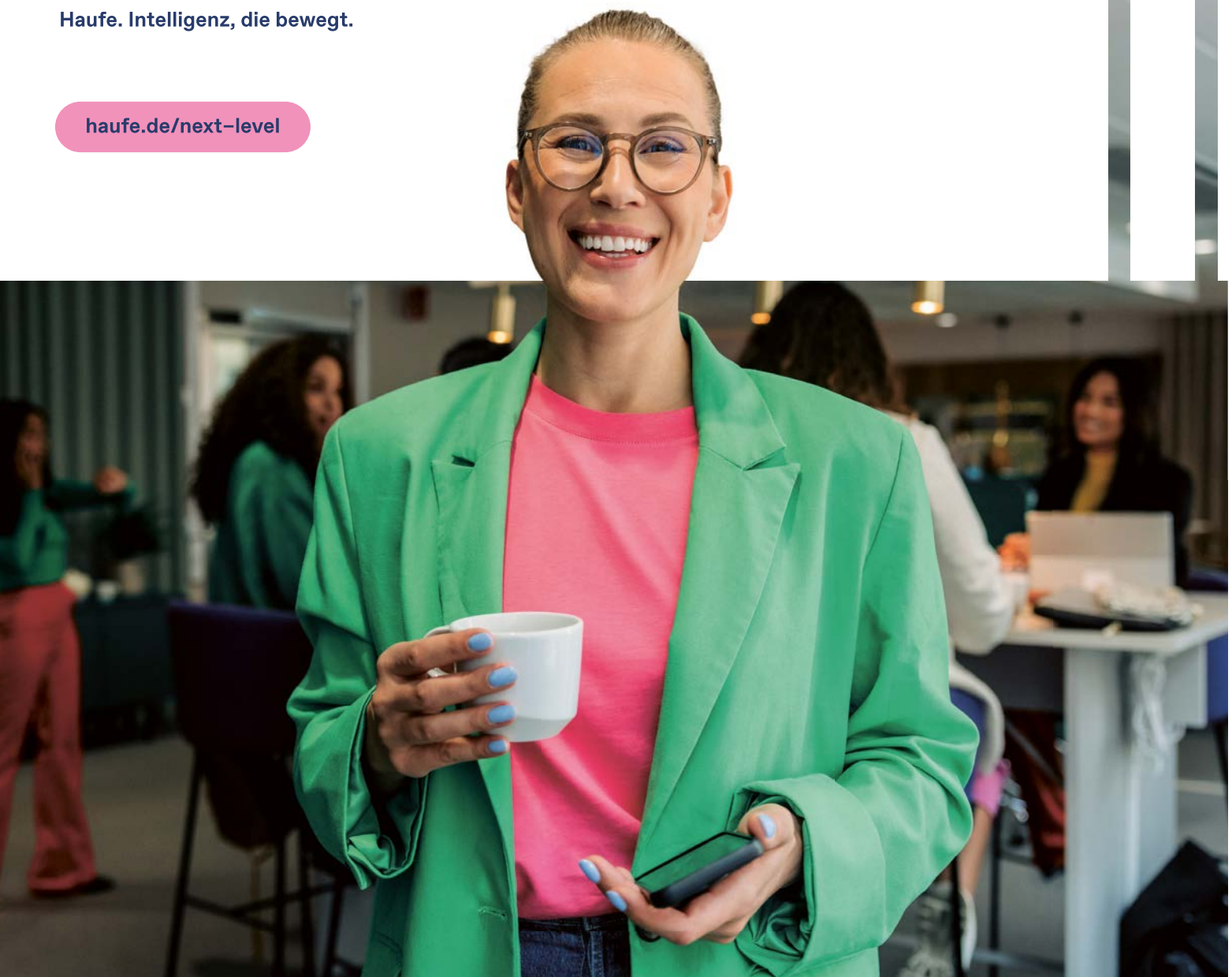


Foto Joan Minder

Liebe Leserinnen und Leser,

heute habe ich einmal eine Frage an Sie: Wenn Sie unser Magazin aufschlagen, überlegen Sie dann, welche Texte ganz handwerklich-menschlich erstellt sind und wo Künstliche Intelligenz die Schreibenden unterstützt oder gar ersetzt hat? Und wie wichtig ist es Ihnen zu erfahren, wie viel KI in den Beiträgen steckt? Antworten Sie mir gerne über das Medium Ihrer Wahl.

Selbstverständlich haben wir Fragen rund um den Einsatz von KI in der Redaktion auch schon diskutiert und haben Seminare zum Einsatz von Chat GPT und zum gelungenen Prompten für die Redaktionsarbeit besucht. Wir halten uns an die »Redaktionsrichtlinie zum KI-Einsatz bei Haufe« (nachzulesen unter www.haufe.de). Trotzdem nutzen alle Redaktionsmitglieder KI-Tools mit ganz unterschiedlicher Intensität und Motivation.

Genauso wie uns geht es natürlich auch Ihnen in L&D. Viele von Ihnen probieren KI-Tools aus, nutzen sie für die jeweiligen Zwecke und lernen ständig weiter – so wie die Technologie sich auch ständig weiterentwickelt. Um dabei das Voneinanderlernen zu stärken, haben wir die aktuelle Titelstrecke für Sie zusammengestellt. Wir haben Beispiele gesucht von L&D-Profis, die uns an ihren Einsatzszenarien teilhaben lassen, und sie mit Stimmen von Expertinnen und Experten ergänzt, die bei der strategischen Einordnung weiterhelfen.

Beim Voneinanderlernen nehmen wir uns nicht aus. Das soll auch das »Wir« in unserer Titelzeile ausdrücken. Lassen Sie uns gemeinsam weiter daran arbeiten, KI nicht als Gegner zu sehen, sondern als Helfer, den wir bewusst steuern. Lassen Sie uns darüber sprechen, wie wir KI so einsetzen, dass wir alle davon profitieren. Lassen Sie uns dabei das Ziel nicht aus den Augen verlieren: Wir wollen Menschen und Organisationen entwickeln – Sie mit Ihrer professionellen Arbeit im Corporate Learning und wir als Redaktion mit Analyse, Netzwerk und Impulsen dafür.

All das wünsche ich Ihnen nun beim Lesen dieser Ausgabe!

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

PS: Dieser Text enthält keine KI!

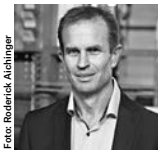


Foto: Roderick Aichinger

INGO HILD ist Werksleiter im Schwabmünchener Betrieb von AMS Osram. Er hat unserer freien Mitarbeiterin Stefanie Hornung intensive Einblicke in die Weiterbildung für Produktionsmitarbeitende ermöglicht – obwohl das Werk kurz vor dem Verkauf steht und die Verunsicherung dort gerade groß ist.

MANUELA RAUCH ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei Eversheds Sutherland in München. Sie gibt uns in dieser Ausgabe rechtssichere Erläuterungen zum viel diskutierten Thema der Schulungspflicht, die mit der europäischen KI-Verordnung auf Unternehmen zukommt.

Foto: Tomek Gola

ANTOINETTE WEIBEL ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen und zählt zu den vom Personalmagazin gekürten „40 führenden HR-Köpfen“. Auf unsere Anfrage, ob sie die Ergebnisse des WEF-Reports für uns kommentieren würde, antwortete sie prompt und positiv. Sie nutzt gerne wissenschaftliche Daten, um oberflächliche Annahmen zu entlarven.

Inhalt

Standpunkte

7 *Meinungen*
Debatten im Rückblick
Darüber diskutiert die Lernszene.

8 *Meine Lernreise*
»Je komplexer, desto mehr Energie«
Bei extremer Anspannung Leistung auf den Punkt zu bringen, das spornte Christian Emrich an – beim Leistungssport und später bei seiner Karriere in der Feuerwehr.

10 *Gastkommentar*
Das sieht vor allem schick aus
Der WEF-Report zu „Future Skills“ erhält viel Aufmerksamkeit – zu Unrecht, meint Professorin Antoinette Weibel. Sie sieht inhaltliche und statistische Fehler.

12 *Meet & Greet*
Wen wann und wo treffen
Im Mai ist mit der Learntec wieder das Allround-Erlebnis für digitales Lernen am Start. Zudem lockt die Zukunft Personal in den Süden, die Agile HR Conference nach Köln und die Copetri im Juni nach Mainz.

Foto: Jürgen Rösner

12

Lernprofis kommen bei der „Learntec“ und der parallel stattfindenden „New Work Evolution“ im Mai auf ihre Kosten.

Künstliche Intelligenz ist inzwischen im Einsatz bei L&D. Oft fehlt aber die Strategie.

Fokus

14 *Überblick*
Vom Tool zur Transformation
Künstliche Intelligenz entwickelt sich schneller als jede Technologie zuvor. Das sorgt für Unsicherheit. Dabei lässt sich das volle Potenzial erst ausschöpfen, wenn L&D die KI-Kompetenzen selbst beherrscht und einen strategischen Einsatz vorantreibt.

22 *Deep Dive*
Coaching ohne Coach
Die Integration von KI ins Business-Coaching ist Realität geworden. Während anfangs die KI nur unterstützende Aufgaben übernommen hat, gibt es inzwischen Lösungen, bei denen ein KI-gesteuerter Coaching-Avatar den menschlichen Coach komplett ersetzt.

Foto: Jessica Peterson / Getty Images

Beim „Dynamic Action Learning“ wird aus dem Sprung ins kalte Wasser ein intensiver, nachhaltiger Lernmoment.

Entwicklung

27 *Reportage*
Serie »Lernen in der Transformation«
Mitarbeitende in der Produktion können oft nicht nachvollziehen, warum Transformation im Betrieb stattfindet. Deshalb geht ein Werk von AMS Osram einen anderen Weg – über Weiterbildung.

34 *Facts & Figures*
Die Lust am Vokabelpauken
Ein Überblick zu den aktuellen Trends auf dem Markt der Sprachkurse in Zahlen.

36 *Methode*
Den Sprung wagen
Beim „Dynamic Action Learning“ müssen die Teilnehmenden authentische Probleme aus ihrem Führungsalltag lösen. Das sorgt für Stress – und nachhaltige Lerneffekte.

44 *Best Practice*
Ein Kompass für die Karriere
Die Viadee IT-Unternehmensberatung AG fördert in besonderem Maße interne Entwicklungswege. Dafür hat sie ein eigenes, umfangreiches Konzept geschaffen.

48 *Praxis*
Wir probieren das aus
Die IT-Organisation von Pro Sieben Sat.1 will neue Wege gehen in Führung, Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit. Dabei hat sie den Mut zu experimentieren.

53 *Kolumne Systemblick*
Die Illusion der schnellen Reform
Wer nach den Wahlen disruptive Änderungen erwartet, muss enttäuscht werden. Das können die umsetzenden Organisationen nicht leisten, beschwichtigt Judith Muster.

54 *Tool*
Mehr als ein Anwesenheitsnachweis
Serie zu Tools, die die Transferleistung nach einer Weiterbildung steigern. Dieses Mal: Zertifikate für Transfererfolg.

Foto: Roderick Aichinger

Bei AMS Osram stehen die Produktionsmitarbeitenden im Fokus der Weiterbildung.

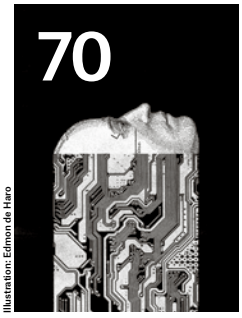
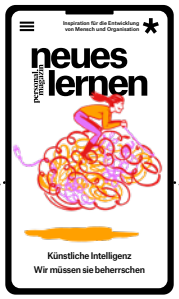


Illustration: Edmon de Haro

Mit dem EU-AI-Act wird KI-Kompetenz zur Pflicht.



Mit der App »neues lernen« bleiben Sie täglich auf dem Laufenden.

Führung

57 *Leitfaden*
Freiraum abstecken
Wie viel Selbstorganisation kann eine Führungskraft sich und ihrem Team zutrauen? Eine Entscheidungshilfe.

62 *Erfahrungen*
Führungslektionen aus dem Hospiz
Im Programm „Seitenwechsel“ erhalten Führungskräfte Einblicke in die soziale Arbeit und gewinnen in der angeleiteten Reflexion Erkenntnisse für ihr Tun.

65 *Kolumne Führungsgeflüster*
Gefährliche Allmachtsfantasien
Top-Führungskräfte lassen sich leicht dazu verleiten, ihre Macht zu überschätzen. Coach Heidi Stopper kennt einen Ausweg.

Digitalisierung

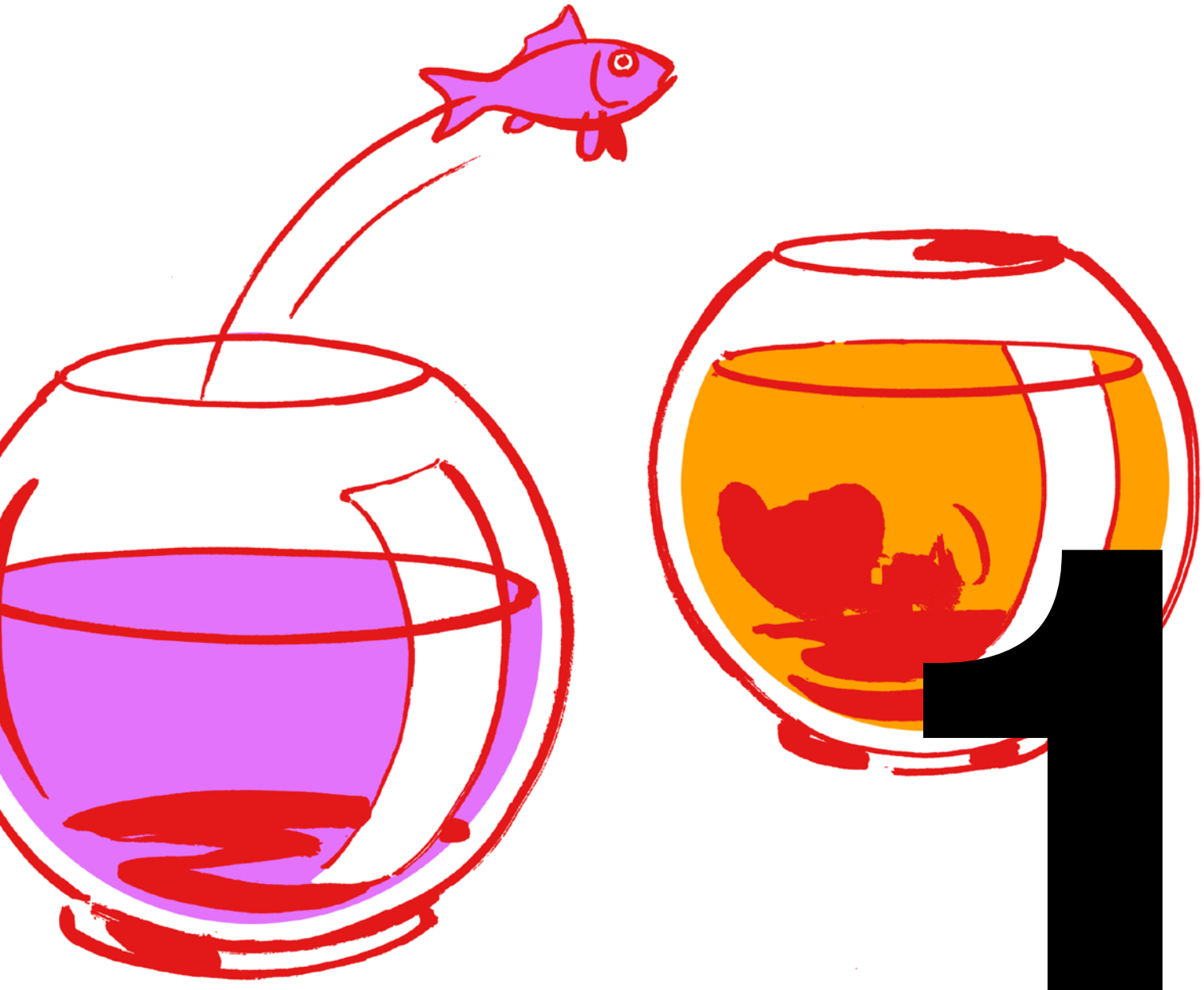
67 *Aktuelles*
Digital Nuggets
Was im Ed-Tech-Sektor passiert.

69 *Kolumne Digitaler Denkraum*
Einfach loslassen
So lange Führungskräfte Lernen anordnen und kontrollieren, bleibt eine selbstlernende Organisation Wunschdenken. Kolumnist Basti Koch mahnt zu mehr Freiraum.

70 *Gesetz*
KI-Kompetenz ist jetzt Pflicht
Der EU-AI-Act regelt den Umgang mit künstlicher Intelligenz und hat weitreichende Folgen für die Weiterbildung.

76 *Geschichte*
Ein Blick zurück in die Zukunft
Die Analyse der 40-jährigen Geschichte von E-Learning schärft das Verständnis für heutige Anforderungen.

Standards
3 Editorial
80 Fachliteratur
82 Check-out und Impressum



1 Standpunkte

Foto: Cegid

Im Vergleich zum Nachbarland Frankreich, das vielfach KI-Cluster und -Initiativen aufbaue, wirke Deutschland zögerlich, findet Sven Scherrer, Senior Sales Executive und Talent-Transformation-Experte bei Cegid. Unternehmen müssten jetzt in Upskilling investieren, damit Beschäftigte über notwendige Skills verfügen.

»Weiterbildung ist eine Investition, die sich immer ausgezahlt hat und auszahlen wird.«

Länder, Bund und EU sollten Förderprogramme zur Weiterbildung hochfahren, fordert Gerhard Wächter, Verbandspräsident der European Association für Training Organisations e.V., im Angesicht der neu gewählten Bundesregierung. Unternehmen bräuchten eine Zukunft, Bildungsanbieter verlässliche Rahmenbedingungen.

»Nüchtern kann man Macht als ein Ordnungsinstrument in sozialen Systemen verstehen. Sie ist ein Aspekt jeder sozialen Beziehung.«

Stefanie Borgert, Chief Solution Officer bei Qohubs und Autorin, stellt in ihrem Linkedin-Post vom Februar 2025 klar: „Wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen immer Machtverhältnisse“. Wir müssten aufhören, nur negativ darüber zu sprechen, sondern besser teamindividuelle Antworten finden, zwischen Führung und Normierung.

»Ich muss die Ratio bedienen, über eine strategische Einbettung und den Kontext im Berufsalltag, sowie gleichzeitig Emotionen ansprechen.«

Foto: Rheinproduktiv

Das ist für Miriam Mertens, CEO und Mitgründerin von Deep Skill, die Basis und ein wichtiger Erfolgsfaktor, um einen »Mindshift« bei Mitarbeitenden zu erreichen. Im Podcast »neues lernen« erläutert sie gemeinsam mit Linda Gesterkamp, HR Director Senger Mobility, wie sie einen solchen Bewusstseinswandel bei den Führungskräften von Senger erreicht haben.

Text: Julia Senner
Foto: Fabian de Rossi

»Je komplexer, desto mehr Energie«

Christian Emrich

Kein Leistungssport. Sondern eine Laufbahn bei der Feuerwehr. Dafür entschied sich Christian Emrich in jungen Jahren. Einige Parallelen zwischen Sport und Feuerwehr gibt es für ihn aber: Er liebt die Crunchtime, Automatismen und bei extremer Anspannung Leistung auf den Punkt zu bringen.

Sirenen, Schläuche, Lagebesprechung. Früher war Christian Emrich mittendrin im Geschehen. Heute sitzt der Rettungsingenieur kaum mehr selbst im Feuerwehrwagen. Stattdessen hat er eine strategische Rolle beim Regierungspräsidium Freiburg inne – für den Fachbereich Feuerwehr und Rettungsdienst und der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Dreiländereck. Die Leidenschaft ist dieselbe: die Feuerwehr und ihre lebensrettende Rolle und Leistung nach vorne bringen.

Eigentlich hätte Christian Emrichs Weg auch zum Profisport führen können. Sein Vater war Handballbundestrainer, auch die Geschwister waren sportlich aktiv. Auch Emrich selbst hat einige Sportarten ausprobiert: Handball, Fußball und zuletzt Radsport. Doch er entschied sich gegen eine Profikarriere, auch weil ihn die damaligen Dopingfälle erschütterten. »Es schien, als könnte man mit ehrlichem Training nicht die Spitze erreichen. Das wollte ich nicht«, berichtet der heutige Feuerwehrspezialist. Christian Emrich entschied sich dann für ein Studium zum Rettungsingenieur in Köln. Und so zog es den jungen Mann vom beschaulichen Schwanau in die Großstadt.

Was Emrich von zuhause mitbekam, war die Devise: Fähigkeiten entwickeln, Talente entdecken und dann Leidenschaft leben. Die Leidenschaft für die Feuerwehr kam bei Emrich bereits im Jugendalter auf. »In meinem Heimatdorf gab es in kurzer Zeit zwei dramatische Brände. Ich dachte damals: Ich hätte jetzt helfen können, wäre ich dafür ausgebildet«, berichtet Emrich. Danach ging er zur Jugendfeuerwehr, in die Grundausbildung und später ins Ehrenamt. Während des Studiums holte er zudem die Rettungsdienstausbildung nach. »Wenn ich etwas mache, dann richtig. Etwas aus Leidenschaft zu tun, macht mehr Spaß«, so der Feuerwehrfachmann.

Sport und Feuerwehreinsätze haben für Christian Emrich viele Gemeinsamkeiten. Es geht darum, Leistung auf den Punkt zu bringen, auf Unplanbares im Spiel oder im Einsatz zu reagieren: »Abliefern in der Crunchtime« – im Moment der höchsten Anspannung abrufen, was trainiert wurde. »Je komplexer die Situation ist, umso höher ist auch das Crunchtime-Level, und desto mehr Energie wird freigesetzt, im Kopf und auch rein körperlich«, berichtet Emrich aus seiner Erfahrung. Und mit jedem Einsatz – und auch jeder Nachbesprechung, die zu den Einsätzen gehört, lerne er dazu.

Auch das Training im Feuerwehrbereich gleicht dem Sport. Trainiert werden Bewegungsabläufe, ähnlich der Spielzüge im Ballsport. Dabei werden die Abläufe in ihren Wiederholungszahlen gesteuert, »um in der Stresssituation die Resilienz zu haben, abzuliefern«, so Emrich. Zum Automatismus gehört auch, dass die Feuerwehr rollenbasiert arbeitet. Jede und jeder hat eine Rolle beim Einsatz und weiß genau, was dazugehört. Ob Rolle Atemschutzträger oder Rolle Fahrzeugführer. »Wer sich auf eine Rolle setzt, muss sie auch beherrschen.«

So wie die mechanischen Abläufe bei einem Einsatz müssen auch die kognitiven Entscheidungswege trainiert werden. Ein klarer Schrittplan gibt vor, welche Informationen in Sekundenschnelle eingeholt werden müssen. »Wir haben aber nie alle Informationen zu jedem Zeitpunkt«, erklärt Christian Emrich. Diese Informationsbeschaffung wird iterativ wiederholt und auch wieder rollengerecht kommuniziert. Ändert sich die Lageeinschätzung, gilt es, auch das Vorgehen zu verändern.

In seinem Privatleben nimmt sich Christian Emrich mehr Zeit für Entscheidungen als bei einem Feuerwehreinsatz – zumindest wenn sie weitreichend sind. So wie beim Umzug von Bayern zurück in die badische Heimat. »Solch eine Entscheidung hat Auswirkung auf den Beruf, auch auf die Kinder und das gesamte Umfeld. Da sollte man ordentlich abwägen, warum man es entscheidet«, erklärt Emrich. Auch hier folgt er Analyseschritten: »Möglichst viel visualisieren, damit das Unterbewusstsein aktiviert ist«, beschreibt er. Wer so entscheidet, kann auch mit gutem Gewissen die nächsten Schritte gehen, findet Emrich.

Das sieht vor allem schick aus

Der „Future of Jobs Report 2025“ vom World Economic Forum (WEF) ist da – und natürlich habe auch ich ihn sofort durchgesehen. Schließlich liefert er genau das, was eine Professorin für Personalmanagement liebt: eine klare Übersicht über die „Future Skills“, dazu noch wunderschön illustriert und leicht kommunizierbar. Perfekt, oder? – Nicht ganz. Ein Report dieser Reichweite prägt HR-Strategien weltweit. Umso wichtiger wäre es, dass die Methodik solide ist. Doch wer genauer hinsieht, merkt schnell: Hier wird Zukunft vorhergesagt – mit fragwürdigen Annahmen und einer Datenbasis, die vermutlich nicht hält, was sie verspricht.

Drei fundamentale Probleme stechen hervor: Zuerst die willkürliche Kombination von Kompetenzen. Es herrscht keine klare Systematik, wie schon ein kurzer Realitätscheck zeigt: Mathematik und Lesefähigkeit landen fast ganz unten, während KI und kritisches Denken an der Spitze stehen. Doch wie will man komplexe Technologien beherrschen, wenn die Grundlagen fehlen? Noch gravierender: Der Report unterscheidet nicht zwischen Basisfähigkeiten, anwendbaren Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen. Alles wird in eine Rangliste gepresst, als seien kognitive Grundlagen, technische Skills und soziale Eigenschaften gleichwertig.

Das zweite Problem: Der Report behauptet Repräsentativität, doch die Stichprobe bleibt undurchsichtig. Angeblich spiegelt sie die Unternehmenslandschaft wider, doch sie ist weder zufällig gezogen noch systematisch ausbalanciert. Und noch entscheidender: Wer hat hier eigentlich geantwortet? CEOs, CFOs, CHROs? Je nach Position unterscheiden sich die Einschätzungen drastisch. Aber reicht es wirklich, Manager und Managerinnen zu befragen, um die Zukunft der Skills vorherzusagen? Wo sind die Bildungsforscher, Arbeitsmarktanalystinnen, Fachexperten für Kompetenzentwicklung? Ohne klare Angaben zur Stichprobe bleibt unklar, ob die Ergebnisse eine fundierte Prognose liefern oder einfach nur die momentanen Annahmen von Führungskräften abbilden.

Das dritte Problem: Zukunftskompetenzen lassen sich nicht per Ranking erfassen. Die Welt ist zu komplex für starre Kompetenzrankings. Eine feste Liste suggeriert Planbarkeit, wo es keine gibt. Doch Kompetenzen existieren nicht isoliert – sie hängen vom Kontext ab. Was passiert, wenn sich die ökologische Krise verschärft? Welche Fähigkeiten sind dann entscheidend? (Spoiler: Nicht nur KI.) Vordefinierte Listen glätten diese Komplexität. Eine fundierte Analyse würde verschiedene Szenarien berücksichtigen. Doch genau das fehlt. Eine simple Befragung von Führungskräften reicht nicht aus, um verlässliche Zukunftsprognosen zu treffen. Besser wären Delphi-Methoden, Szenarioanalysen oder interdisziplinäre Zukunftsforschung. Aber genau diese Tiefe sucht man hier vergeblich.

Darum mein Appell: Bevor Sie den WEF-Report in Ihr HR-Strategiepapier übernehmen, hinterfragen Sie die Aussagen und vergleichen Sie andere Quellen. Dabei lohnt sich auch der Blick über die üblichen Verdächtigen hinaus. WEF und Unternehmensberatungen denken verkaufsorientiert – Bildungsforscher und Arbeitsmarktexpertinnen bieten oft tiefere Einsichten. Zukunft lässt sich nicht einfach messen. Aber sie lässt sich reflektierter gestalten.

Foto: Tomek Gola

PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL zählt zu den 40 führenden HR-Köpfen, die das Personalmagazin 2023 gekürt hat. Sie ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen und gibt gerne aktuellen Debatten mit wissenschaftlichen Daten mehr Tiefgang.

Unterhaltsam, kritisch und inspirierend

neues lernen - der journalistische Podcast für die betriebliche Lernszene

Aus der aktuellen Folge:
„Let's face it: Lernen liefert die Grundlage für alles. Es ist das zentrale Thema für Unternehmen, um zukunftsfähig zu bleiben." sagt Marc Wagner, Senior Vice President People & Organization bei Atruvia

personal. magazin **neues lernen** *der podcast*

Kristina Enderle da Silva und Julia Senner sprechen mit Expert:innen für Corporate Learning aus Wissenschaft und Praxis über die Entwicklung von Mensch und Organisation. Dabei hinterfragen sie Lerntrends, liefern Fakten und geben Einblicke in die Unternehmenspraxis.

JETZT REINHÖREN

Alle 2 Wochen eine neue Folge
https://neues-lernen.podigee.io/

Foto: Jürgen Rösner

Wie im vergangenen Jahr 2024 bietet die Learntec auch dieses Jahr ein breit besetztes Vortragsprogramm, sowohl im Messe- und Kongressbereich als auch bei der parallel stattfindenden New Work Evolution.

Allround-Erlebnis für digitales Lernen

Die Learntec in Karlsruhe gilt als eine der bedeutendsten Messen für das digitale Lernen. Sie bietet Messe- und Kongressprogramm sowie mehr als 400 internationale Ausstellende. Parallel dazu findet die New Work Evolution statt.

Vom 6. bis 8. Mai 2025 sind mehrere Hallen der Messe Karlsruhe wieder gefüllt – etwa mit Vorträgen, Workshops, Future Lab, einer AR/VR Area und einer Startup-Stage. Es dreht sich alles um das digitale Lernen für berufliche Weiterbildung, Hochschulen und Schulen. Auch bei den Ausstellenden. Dabei sind unter anderem Good Habitz, Area9, Lyceum, Masterplan und Simpleclub. Das Messeprogramm wird flankiert vom Learntec Kongress. Hier präsentieren rund 90 internationale Speaker und Speakerinnen aktuelle Forschungsergebnisse und Praxisbeispiele. Dazu zählen etwa Informatiker Professor Jan Peters, KI-Expertin und Cambridge-Dozentin Dr. Philippa Hardman, Biologe und Hirnforscher Professor Martin Korte oder Neurologe und Psychiater Professor Busch. Mit das dominierende Thema wird künstliche Intelligenz sein.

In Halle 3 findet parallel zur Learntec die New Work Evolution statt, deren Vorträge und Ausstellende sich um die Zukunft der Arbeit drehen. Welche neuen Konzepte von Arbeit gibt es? Wie geht menschenzentriertes sinnstiftendes Arbeiten? Das sind Fragestellungen, die auf der New Work Evolution thematisiert werden.

»Technologie ist nie Selbstzweck – aber mit ihr schaffen wir tolle Lernerlebnisse.«

Sünne Eichler, Kongresskomitee Learntec

Agile HR Conference

Am 14. und 15. Mai findet in den Kölner Balloni-Hallen wieder – zum 14. Mal – die Agile HR Conference der HR Pioneers statt. Das diesjährige Motto lautet: „Alles in Bewegung“. Damit will die Konferenz die rasante Veränderung der Arbeitswelt in den Blick nehmen, mit Fokus auf neue Formen der Zusammenarbeit, einer stärkeren Fokussierung auf Mitarbeiterbindung und Organisationsdesign und der Integration von Künstlicher Intelligenz. Geplant sind Praxiseinblicke in Unternehmen wie Rundfunk Berlin-Brandenburg, ENBW Energie Baden-Württemberg oder Henkel. Ein „persönlicher Werkzeugkasten für die Zukunft der Arbeit“ soll entstehen.

Termine

6.-7. Mai 2025, Stuttgart
Zukunft Personal Süd
www.zukunft-personal.com

6.-8. Mai 2025, Karlsruhe
Learntec & New Work Evolution
www.learntec.de

14.-15. Mai, Köln
Agile HR Konferenz Köln
https://hr-pioneers.com

21.-22. Mai, Bad Loipersdorf, Österreich
Future of Work
https://lsz.at

3.-4. Juni 2025, Mainz
Copetri
www.copetri.com

26.-27. Juni 2025, Berlin
Personalmanagementkongress
www.personalmanagementkongress.de

DEINE ZUKUNFT. **DEIN ERFOLG.**
DEIN FERNSTUDIUM.

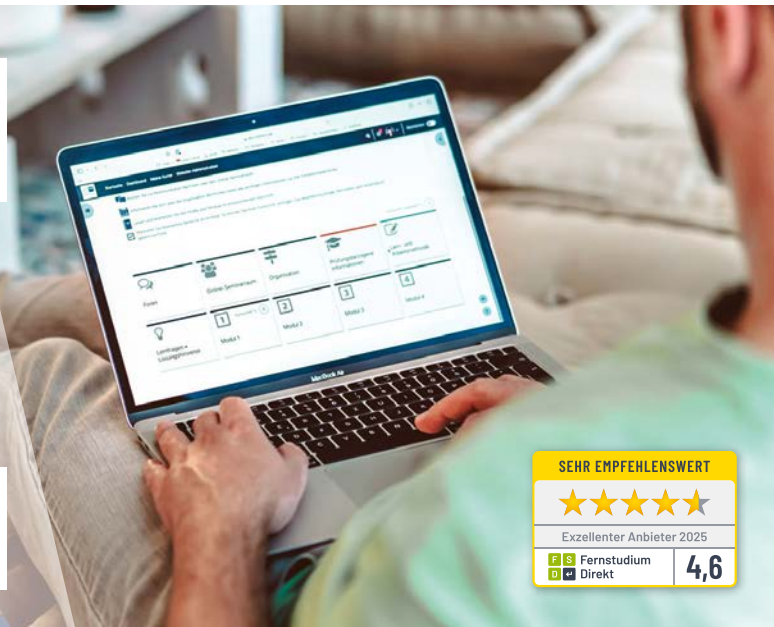
Bei der IHK-Akademie Koblenz kombinierst du Lernen und Alltag ideal:

- **PRAXISNAH** – Inhalte, die du direkt im Job anwenden kannst.
- **FLEXIBEL** – Lernen, wann und wo es dir passt.
- **PERSÖNLICH** – Tutor/-innen und Lerngruppen unterstützen dich.

Geh den nächsten Schritt in deiner Karriere!

Jetzt direkt anmelden!

IHK Akademie Koblenz
Ausgezeichnet weiterkommen.



SEHR EMPFEHLENSWERT
Exzellenter Anbieter 2025
Fernstudium Direkt 4,6

Fokus

Vom Tool zur Strategie

Generative KI macht aus Dokumenten Lerninhalte, füttert Chatbots, erkennt Skill-Gaps und ist noch zu wesentlich mehr in der Lage. Gleichzeitig entwickelt sich künstliche Intelligenz schneller als jede Technologie zuvor. Das sorgt für Unsicherheit. Dabei lässt sich das volle Potenzial erst ausschöpfen, wenn L&D die KI-Kompetenzen selbst beherrscht und die Transformation vom losen Experiment zur bewussten Strategie erfolgreich gestaltet.

Text: Gudrun Porath
Illustration: Studio Pong

Generative künstliche Intelligenz hat in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung Fuß gefasst und wird vor allem bei der Erstellung von Lernmaterialien eingesetzt. Eine Studie des Swiss Competence Centre for Innovations in Learning (SCIL) der Universität St. Gallen zeigt, dass Learning & Development Professionals grundsätzlich offen für den Einsatz dieser Technologien sind und deren Potenzial hoch einschätzen. Dennoch sind viele Fragen zum strategischen Einsatz, zu Qualitäts- und Sicherheitsstandards sowie zu den langfristigen Auswirkungen auf Berufsbilder offen.

Fokus auf Contentproduktion statt breiter Nutzung

Ein entscheidender Faktor für die Verbreitung von generativer künstlicher Intelligenz (Gen-KI) über die reine Contentproduktion hinaus ist das Verständnis auf der Managementebene, wie Christoph Meier, Autor der SCIL-Studie, erklärt: „Wenn es auf der Managementebene kein richtiges Verständnis dafür gibt, dass man diese Werkzeuge für alle Aufgaben im Arbeitsfeld L&D/PE einsetzen kann, dann wird es auch nicht vorwärts gehen." Gen-KI kann nicht nur für die Erstellung von Lernmaterialien, sondern auch für Bedarfsanalysen, Curriculumdesign oder Evaluationsprozesse eingesetzt werden. Ohne eine klare Vision bleibt der Einsatz jedoch häufig auf einzelne, naheliegende Anwendungsfälle beschränkt.

Hinzu kommt, dass viele Unternehmen mit technischen und organisatorischen Hürden bei der Einführung von Gen-KI zu kämpfen haben. Nicht immer stehen leistungsfähige Werkzeuge zur Verfügung und in vielen Unternehmen herrscht Unsicherheit darüber, welche Lizenzen genutzt werden dürfen. Hier spielt die IT eine Schlüsselrolle: „Dürfen wir Chat-GPT-Lizenzen kaufen? Dürfen wir andere Tools verwenden? Diese Fragen sind oft nicht geklärt", beschreibt Meier.

Zwischen Experimentiermodus und fehlender Strategie

Trotz dieser Herausforderungen zeigt die Studie eine bemerkenswerte Offenheit der Fachkräfte für den Einsatz von Gen-KI. Die große Mehrheit empfindet die Arbeit mit KI als produktivitätssteigernd und fühlt sich durch deren Einsatz eher gestärkt. Gleichzeitig fehlt es an klaren strategischen Vorgaben. „Viele sind im Experimentiermodus", so Meier, „aber es fehlt eine übergeordnete Strategie."

Besonders deutlich wird die Unsicherheit bei der Frage nach Richtlinien und Qualitätsstandards. In vielen Unternehmen gibt es nur allgemeine Sicherheitsrichtlinien, aber keine spezifischen Regeln für die Arbeit mit generativer KI. Meier betont, dass Unternehmen zunächst definieren müssen, welche Aspekte für sie zentral sind – vom Datenschutz über die Frage, wer letztlich die Verantwortung für KI-generierte Inhalte trägt, bis hin zur Kontrolle von Bias. „Es kann nicht sein, dass die Richtlinien so formuliert sind, dass ich diese Tools gar nicht mehr anfassen will, weil ich das Gefühl habe, sobald ich sie einsetze, habe ich die Abmahnung auf dem Tisch", warnt er. Unternehmen müssen hier eine Balance zwischen Sicherheit und Praktikabilität finden.

Ein weiteres zentrales Thema ist die Qualifizierung der Learning Professionals. Sechs Kompetenzbereiche sind laut Meier entscheidend: ein grundlegendes Verständnis der Anwendungsmöglichkeiten, die Kenntnis der verfügbaren Werkzeuge, Wissen über die Funktionsweise von KI, die Fähigkeit, die Zusammenarbeit mit KI aktiv zu steuern, effektives Prompting sowie die kritische Bewertung der Ergebnisse.

Besonders wichtig sei es, die Interaktion mit Gen-KI nicht als passive Nutzung zu verstehen: „Ich bin der Spielleiter und nicht nur Mitspieler. Ich kontrolliere die Interaktion und muss wissen, wann ich nachjustieren muss." Diese Haltung sei entscheidend, um KI nicht nur als Werkzeug, sondern als aktiven Partner im Lernprozess zu sehen.

Langfristige Auswirkungen: Wie verändern sich Berufsbilder?

Neben den Herausforderungen durch fehlende Strategien und Leitlinien rückt eine weitere zentrale Frage in den Fokus: Welche langfristigen Auswirkungen wird Gen-KI auf die Berufsbilder in der betrieblichen Weiterbildung haben? Meier rechnet nicht mit einem Abbau von Arbeitsplätzen, sondern eher mit einer Umverteilung von Aufgaben. „Wir werden wahrscheinlich mehr Aufgaben übernehmen als bisher, weil wir Assistenten an der Seite haben, die uns unterstützen", erklärt er.

Tätigkeiten, die heute an externe Agenturen ausgelagert sind, könnten durch Gen-KI wieder ins Unternehmen zurückgeholt werden. Gleichzeitig erwartet er eine Verschiebung der Schwerpunkte: Die klassische Contenterstellung wird an Bedeutung verlieren, während Beratungs- und Coaching-Aufgaben stärker in den Vordergrund rücken. „Lernbegleitung, Coaching und die Unterstützung selbstorganisierten Lernens werden wichtiger", prognostiziert er.

Auch auf technischer Ebene ist viel in Bewegung. Ein Ansatz, der Unternehmen helfen könnte, einen sicheren Zugang zu Gen-KI-Tools zu gewährleisten, ist die Nutzung von Plattformen wie „Microsoft Copilot Studio". „Damit lassen sich eigene GPTs bauen und in verschiedene Umgebungen wie

Teams oder Learning-Management-Systeme integrieren“, erklärt Meier. Der Nachteil sei jedoch, dass die Qualität dieser Lösungen noch nicht mit nativen Gen-KI-Modellen wie Chat GPT oder Claude mithalten könne.

Videotools mit Gen-KI im Einsatz bei Bosch

Auch bei Bosch wird Gen-KI für die Contentproduktion eingesetzt, berichtet Stefan König, Leiter Personalentwicklung und Trainingsakademie bei Bosch Service Solutions. So wird beispielsweise das KI-Videotool Synthesia eingesetzt, um Lernvideos zu produzieren. „Das ist relativ einfach, schnell und kostengünstig“, sagt König. Allerdings erfordert der Einsatz ein Umdenken. Ganze Seminare oder Schulungen lassen sich mit der Technik kaum sinnvoll abbilden. Stattdessen eignen sich sogenannte Knowledge Nuggets – kurze, prägnante Lerneinheiten. Derzeit sind die produzierten Videos auf eine Länge von maximal fünf Minuten beschränkt. Damit die Lernenden bei der Stange bleiben und einen unmittelbaren Nutzen aus den Videos ziehen, müssen diese inhaltlich gut aufbereitet sein.

Zusätzlich wurde mit Chat GPT experimentiert, um Trainingskontexte zu erstellen – bis hin zu Texten, die Avatare in Synthesia sprechen können. Gerade für einfache Kommunikationstrainings habe sich dieser Ansatz bereits bewährt, so König. Lernen dient hier vor allem der Sicherung von Standards. Generative KI wird also vor allem eingesetzt, um bestehende Standards effizienter und effektiver zu gestalten – und weniger, um völlig neue oder innovative Lernmethoden zu entwickeln.

Sichere KI als Lösung bei Axa

Versicherungsunternehmen sind per se darauf spezialisiert, Daten zu nutzen und Prozesse zu perfektionieren. Seit es künstliche Intelligenz gibt, wird sie genutzt. „KI ist für uns ein sehr wichtiger Treiber. Wir nutzen sie schon seit vielen Jahren intensiv, denn das Versicherungsgeschäft ist schließlich stark datengetrieben“, sagt Jutta Solga, die das KI-Transformationsprogramm bei Axa verantwortet. Anfangs habe sich KI vor allem auf analytische Modelle beschränkt, sodass viele Mitarbeitende gar nicht wahrgenommen hätten, dass diese Technologie bereits tief in vielen Prozessen verankert sei. Mit dem Aufkommen der generativen KI habe das Thema unternehmensweit an Sichtbarkeit gewonnen.

Um den Einsatz sicher zu gestalten und gleichzeitig möglichst vielen Mitarbeitenden den Zugang zu erleichtern, hat Axa eine eigene geschützte KI-Umgebung namens „Secure GPT“ entwickelt. „Dabei handelt es sich um eine sichere Umgebung, die im Prinzip wie Chat GPT funktioniert und fast genauso aussieht, aber unsere eigenen Sicherheits- und Datenschutzanforderungen erfüllt“, erklärt Solga. Das System habe einen zusätzlichen Schub gebracht, da nun mehr Bereiche und Teams von den Vorteilen der KI profitieren könnten.

Dabei steht nicht der Abbau von Stellen im Vordergrund, sondern die Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: „Unser vorrangiges Ziel ist es, den Arbeitsalltag zu erleichtern. Angesichts des demografischen Wandels und des spürbaren Fachkräftemangels brauchen wir technologische Unterstützung, um weiterhin wertschöpfend arbeiten zu können“, betont Solga. Durch die Automatisierung standardisierter und repetitiver Tätigkeiten mit Hilfe von KI entstünden Freiräume für anspruchsvollere Tätigkeiten.

Vor diesem Hintergrund spielt KI auch im Bereich Learning & Development (L&D) eine immer wichtigere Rolle. „Wir verstehen KI-Kompetenz als Teil einer umfassenden digitalen Kompetenz“, erklärt Solga. Sie betont, dass neben dem rein technischen Know-how auch eine kritische Auseinandersetzung sowie die Berücksichtigung ethischer und datenschutzrechtlicher Aspekte wichtig sind. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, hat Axa ein mehrteiliges Schulungs- und Kommunikationsprogramm aufgelegt. Dazu gehören klassische Trainings oder Onlineformate ebenso wie Austauschforen, in denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise über Prompts austauschen und voneinander lernen können.

Jutta Solga selbst nutzt KI im Arbeitsalltag häufig: „Ich strukturiere damit Lerninhalte oder bereite Personalentwicklungsgespräche vor. Früher hätte ich oft einen ganzen Tag gebraucht, um Unterlagen vorzubereiten, und es dann vielleicht doch nicht getan. Heute investiere ich ein paar Minuten und kann meine Ge-

»Wir werden wahrscheinlich mehr Aufgaben übernehmen als bisher, weil wir dabei Assistenten an der Seite haben, die uns unterstützten.«

Christoph Meier, Managing Director am Swiss Competence Centre for Innovations in Learning (SCIL)

spräche viel besser vorbereiten.“ Nicht nur die eigene Führungsaufgabe sei dadurch schneller und effektiver zu bewältigen. Solga ist zudem überzeugt, dass die künstliche Intelligenz auch dem Personalentwicklungsteam selbst hilft, viele Aufgaben schneller und effektiver in hoher Qualität zu erledigen. Die KI beschleunige nicht nur die konzeptionelle Vorarbeit deutlich, sondern lasse auch mehr Zeit für das Zwischenmenschliche. „Zugleich empfehlen wir allen Führungskräften mit Hilfe zahlreicher Praxisbeispiele, wie sie ‚Secure GPT‘ in ihrem Führungsalltag für ihre Personalentwicklung nutzen können.“

KI wird damit zum notwendigen Begleiter, der viele Prozesse vereinfacht und beschleunigt. Für Jutta Solga ist klar, dass der Faktor Mensch entscheidend bleibt, gerade in Bereichen wie Coaching, ethischen Fragen und der Begleitung von Veränderungsprozessen. „Genau darauf kann ich mich jetzt konzentrieren, was ich sehr positiv finde“, resümiert sie. Dass Axa den Einsatz von KI weiter ausbauen wird, um einerseits operative Prozesse zu optimieren und andererseits die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, ist für Jutta Solga selbstverständlich. Es gelte nun, Berührungsängste abzubauen, Kompetenzen zu vermitteln und KI als selbstverständliches Werkzeug im Arbeitsalltag zu etablieren.

HR Pepper entwickelt Führungskompetenzen mit KI

Die Transformationsberatung HR Pepper GmbH & Co. KGaA in Berlin gilt als besonders innovativ, steht aber vor ähnlichen Herausforderungen wie andere Unternehmen. Dazu gehört die Ausbildung von Juniorberatern durch Seniorberater. Wichtig dafür ist unter anderem die Delegation von Aufgaben sowie nachfolgende Review- und Lernschleifen. Dinge, die laut Amelie Stegmüller, Head of People & Culture bei HR Pepper, im Alltag oft zu kurz kommen.

An dieser Herausforderung arbeitet das Unternehmen auf struktureller und individueller Ebene, unter anderem mit der Pilotierung von „Skillfully Said“, einem KI-gestützten Tool, das interaktive, begrenzt individuell anpassbare „Learning Journeys“ bietet. In simulierten Führungssituationen treten die Nutzenden mit virtuellen Charakteren in Dialog und trainieren gezielt herausfordernde Aspekte der Führungskommunikation. Das Besondere an „Skillfully Said“, so Stegmüller, sei das unmittelbare Feedback, das die KI auf jede Interaktion gebe. Die Plattform analysiert das Verhalten der Nutzenden und gibt detailliert Rückmeldung, wie überzeugend, empathisch oder zielführend ihre Kommunikation war. „Das ermöglicht eine Skalierbarkeit bei gleichzeitiger Nachhaltigkeit in der Führungskräfteentwicklung, mit zeitlich überschaubarem Aufwand für die Lernenden und geringen Kosten für die Organisation“, erklärt Stegmüller.

Neben der direkten Wirkung auf das Führungsverhalten nutzt das Unternehmen einen weiteren Hebel, um die gewünschten Entwicklungseffekte sicherzustellen: in datengestütztes Erfolgsmonitoring. Dank des unternehmenseigenen Data Warehouse können Fortschritte in der Kompetenzentwicklung gezielt analysiert werden. Quantitative Kompetenz- und Skillbewertungen sowie qualitative Feedbackdaten werden mit individuellen Lernfortschritten zusammengeführt und ermöglichen eine gezielte Nachsteuerung. „Wir können anhand der Daten transparent nachvollziehen, wie sich Kompetenzen und Skills entwickeln und bei Bedarf gezielt eingreifen, ohne zu überfordern“, sagt Stegmüller. Diese systematische Auswertung ermöglicht es dem Unternehmen, nicht nur die Wirksamkeit von Trainingsmaßnahmen zu bewerten, sondern auch langfristige Entwicklungen im Führungsverhalten sichtbar zu machen.

Für HR Pepper ist der Einsatz von KI in der Führungskräfteentwicklung kein kurzfristiges Experiment, sondern eine strategische Entscheidung. Klassische Personalentwicklungsmaßnahmen wie Coaching oder Mentoring werden durch das KI-Tool allerdings nicht ersetzt, sondern gezielt ergänzt.

Von Unsicherheit zum Mehrwert

Was Bosch, Axa, HR-Pepper und andere bereits umsetzen, stößt bei anderen Unternehmen noch auf Skepsis. Viele E-Learning-Anbieter erleben derzeit, was Beate Bruns, Gründerin der Time-4-You AG aus Karlsruhe, so formuliert: „Unsere Kunden sind sehr interessiert am Thema ‚Künstliche Intelligenz‘, nutzen die Technologie aber vor allem in Richtung Content“. Gleichzeitig gebe es viele Bedenken und die Fragen überwiegen. Diese Erfahrung macht auch Hartmut Scholl, Vorstand der Reflact AG aus Oberhausen. Er hat sein Unternehmen im vergangenen Jahr intensiv auf die Entwicklung einer KI-Engine auf Basis vorhandener Large-Language-Modelle (LLMs) wie Chat GPT ausgerichtet, die sich in bestehende Lösungen, Systeme und Lernprozesse integrieren lässt. „Die Kunden wollen sehen, was KI konkret leisten kann und wo der spürbare Mehrwert liegt.“

Grundsätzlich unterscheidet Scholl zwischen KI-basierter Unterstützung des Lernenden im Prozess (KI-Agenten) sowie KI-basierten Inhalten und der KI-basierten Erweiterung von Inhalten, dem sogenannten „Content Enhancement“. Wie bei anderen Anbietern auch, werden dafür Bots genutzt.

GUDRUN PORATH ist freie Journalistin und beobachtet den technologischen Markt für »neues lernen«. Dabei testet sie selbst gerne die (KI-) Tools aus.

Als Beispiele für KI-Agenten nennt er einen Welcome-Bot, der Lernende beispielsweise durch einen Bildungskatalog führt, bei der Suche nach passenden Angeboten berät, durch den Buchungsprozess führt und Dialoginhalte anonymisiert auswertet. Oder einen „Study Buddy“, der Lernende kontinuierlich im Lernprozess begleitet, Fragen zu Inhalten und Prozessen beantwortet, motiviert und Fragen für Trainer und Verantwortliche auswertet.

Ein Content-Enhancement-Bot ergänzt bestehende Inhalte wie etwa Web Based Trainings (WBTs) in einem LMS intelligent, ohne dass neue Lernmaterialien erstellt werden müssen. Der Lernbot erkennt, wenn Informationen veraltet oder unzureichend sind und stellt dem Lernenden relevante Zusatzinformationen zur Verfügung. Zu diesen Bots zählt Scholl auch einen Dialogtrainings-Bot, mit dem Gespräche per interaktivem Video simuliert werden können. Während KI-Agenten auf eine vertiefte Interaktion mit dem Nutzer abzielen, verbessern Content-Enhancement-Bots primär die Qualität und Relevanz vorhandener Lerninhalte.

KI-Bots als eigenständige Anwendung

Technisch greift die Reflact-Engine dazu auf generative KI zurück (etwa über die Chat-GPT-API). Über Prompt-Design und individuelle Vorgaben wird klar definiert, wie sich der Bot verhalten soll: „Wir müssen den Drachen zähmen“, sagt Scholl sinnbildlich. Über Rollen- und Themensteuerung lassen sich realistische Eskalationspfade einrichten, etwa bei Off-Topic-Fragen oder wiederholten Falscheingaben – so wird sichergestellt, dass die KI nur innerhalb ihrer Kompetenzfelder antwortet und im Zweifelsfall an echte Experten weiterleitet. Das Ganze funktioniert nicht nur innerhalb bestehender Lernplattformen. „Wenn jemand sagt: Ich habe kein LMS oder mein LMS müsste eigentlich ersetzt werden, ist das kein Problem – der Bot kann auch als eigenständige Anwendung im Browser laufen“, betont Scholl.

Besonderen Wert legen die Unternehmen auch auf die Sicherheit und Kontrolle sensibler Daten. Laut Scholl werden alle Daten, die in den Bot fließen, in geschützten Umgebungen verarbeitet und nur zustandslos an das KI-Modell weitergegeben. Zudem können Unternehmen den Zugriff granular regeln: Trainerinnen und Trainer haben beispielsweise die Möglichkeit, Lernfortschritte oder typisches Nutzerverhalten zu beobachten, ohne jedoch alle Chats im Detail zu lesen. „Wir hatten bestimmt 200, 300 Chats zu diesem Thema. Allen ist wichtig zu sehen, was machbar ist, damit sie sich vorstellen können, wie KI ganz konkret für sie und ihre Mitarbeitenden funktioniert“, resümiert Hartmut Scholl. Letztlich sei das Zusammenspiel von KI, gezielter fachlicher Unterstützung und vorhandener Lerninfrastruktur die große Chance: „Das bedeutet wenig Ressourcenaufwand für Unternehmen, aber ein hohes Potenzial, individuelles Lernen und Leistungsförderung mit KI-Unterstützung auf ein neues Niveau zu heben“.

KI-Watch als Entscheidungshilfe

Dass generative KI selbst Hightechunternehmen fordert, für die KI schon lange zum Geschäft gehört, bestätigt Markus Herkersdorf, Geschäftsführer und Gründer der Tricat GmbH aus Ulm. Sein Unternehmen beschäftigt sich bereits seit fast zehn Jahren mit KI, insbesondere mit empathischen KI-Avatar-Agenten, zum Beispiel in Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI). Er sieht die Organisation in der Pflicht. „Während wir gerade im HR-Bereich selbst einen fast selbstverständlichen Umgang der Mitarbeitenden mit KI-Tools beobachten, fehlt es häufig an einer systematischen Auseinandersetzung der Organisation mit dem Thema und an Maßnahmen.“ Ein Grund dafür könnte ein hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich der regulatorischen Rahmenbedingungen (KI-Gesetz) sein. Vieles bewege sich derzeit in einer Grauzone zwischen Unsicherheit und Skepsis und den offensichtlichen Produktivitäts- und Geschwindigkeitsgewinnen.

Um auf der Welle mitzuschwimmen und die richtigen Entscheidungen in Sachen KI zu treffen, gibt es bei Tricat eine Art Tech-Watch-Team. „Wir haben uns dafür entschieden, weil die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen - gerade im Bereich KI - so hoch ist, dass eine kontinuierliche Beobachtung und Bewertung aus unserer Sicht unerlässlich ist, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können – und zwar rechtzeitig.“ Bei Tricat ist daraus ein agiler Prozess entstanden, mit wöchentlichen kuratierten internen Berichten zu KI-Themen und quartalsweisen übergreifenden State-of-the-Art-Berichten zu allen für das Unternehmen relevanten Themen. „Auf dieser Basis informieren wir alle Kollegen und Kolleginnen, regen sie zur eigenen Beschäftigung mit den Themen, Services und Tools an und treffen auch Technologie-, Businessdevelopment- und Managemententscheidungen“, fasst Herkersdorf zusammen. Ein Modell, das durchaus übertragbar ist.

KI als Brain-Extension

„KI ist keine Bedrohung, sondern ein mächtiges Werkzeug zur Erweiterung menschlicher Denkprozesse“, so die Kernthese des Neurowissenschaftlers und KI-Experten Benjamin Bargetzi. Der Schweizer, der als Keynote-Speaker weltweit unterwegs ist und unter anderem für Google gearbeitet hat, spricht von einer „zweiten Renaissance“, in der KI-Systeme auf allen Ebenen eine geradezu revolutionäre Geschwindigkeit und Komplexität entwickeln. Dieser rasante Fortschritt löse Ängste aus, viele Menschen zweifelten an ihrer eigenen Zukunftsfähigkeit. Dabei erinnert Bargetzi daran, dass KI-Roboter noch keine echten Emotionen und Bedürfnisse haben, aber in Bereichen wie Kunst, Sprache oder Medizin bereits beeindruckende Ergebnisse liefern. KI übernehme Routineaufgaben, könne personalisierte Lern- und Coachingprogramme entwickeln und biete in der Aus- und Weiterbildung enorme Chancen – gerade für Menschen, die mit klassischen Formaten Probleme hätten. Gleichzeitig warnt er davor, die eigene Kompetenz verkümmern zu lassen: Wer den Einsatz von KI ignoriere, werde vielleicht nicht direkt von Maschinen verdrängt, aber von Menschen, die sie besser nutzen.

»Es reicht nicht, KI operativ einzusetzen. Die Technologie muss strategisch mit Unternehmenswerten, rechtlichen Vorgaben und ethischen Grundsätzen in Einklang gebracht werden.«

Dr. Kai Liebert, Vorstand des Münchener Bildungsforums

Er plädiert für eine bewusste Balance zwischen Techniknutzung und menschlichen Stärken. „Wir sollten KI als Werkzeug verstehen, das uns wieder Zeit für komplexere, kreative oder empathische Aufgaben gibt“, sagt Bargetzi. In der Weiterbildung oder im Coaching sei es wichtig, den Klientinnen und Klienten Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln und realistische, kleinschrittige Ziele zu setzen. Schließlich, so Bargetzi, könne die aktuelle Phase des rasanten technologischen Wandels zu großer Verunsicherung in der Gesellschaft führen. Wer sich aber offen auf Veränderungen einlasse, die eigenen Kompetenzen weiterentwickle und der Technik nicht blind vertraue, sondern sie konstruktiv nutze, habe die Chance, selbst Teil und Mitgestalter dieser „neuen Zeit“ zu werden. Bargetzi empfiehlt, KI nicht als Ersatz, sondern als Sparringspartner, als Erweiterung menschlicher Fähigkeiten einzusetzen. Seine Praxis: Vor wichtigen Entscheidungen fragt er ein „Large Language Model“ nach möglichen blinden Flecken, um die eigene Perspektive zu erweitern. Dabei vergleicht er die KI mit einem erfahrenen Mentor, der jahrzehntelange Branchenerfahrung mitbringt. Die Technologie wird zum intelligenten Gesprächspartner, der Denkanstöße gibt und blinde Flecken aufdeckt.

Unternehmen empfiehlt er, bei der Integration von KI in Lernprozesse behutsam vorzugehen. Der entscheidende Paradigmenwechsel liege in der Einstellung. Statt KI als Bedrohung zu sehen, sollten Unternehmen und Individuen eine Haltung der Neugier entwickeln. Nur so könne das volle Potenzial von KI im Bereich Lernen und Entwicklung ausgeschöpft werden.

Kai Liebert, Vorstandsmitglied des Münchener Bildungsforums, beschreibt die Herausforderung so: „Personalentwicklung muss KI nicht nur als Werkzeugkasten, sondern als strategischen Hebel begreifen.“

Von der Technologie zur Strategie

Zentral ist für Liebert eine schonungslose Bestandsaufnahme: Unternehmen müssen analysieren, welche Rolle ihre Personalentwicklung aktuell spielt und wie die bestehenden Prozesse tatsächlich funktionieren. Erst auf Basis dieser Analyse könnten sinnvolle KI-Strategien entwickelt werden. Dabei geht es nicht darum, neue Technologien blind zu adaptieren, sondern gezielt Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Die entscheidende Frage laute: Führt KI zu punktuellen Veränderungen oder markiert sie einen grundlegenden Wandel in Lern- und Entwicklungsprozessen? Er rät, zwischen kurzfristigen Trends und langfristigen Transformationen zu unterscheiden.

KI sollte außerdem nicht als Selbstzweck, sondern als strategisches Instrument verstanden werden. Das erfordere eine mehrdimensionale Sichtweise: Welche Kompetenzen werden in einer von KI geprägten Arbeitswelt benötigt? Wie verändern sich die Organisationsstrukturen? Welche ethischen und rechtlichen Herausforderungen ergeben sich? Szenarioplanung und systematisches Trendscouting werden dabei zu unverzichtbaren Instrumenten.

Besonders wichtig ist ihm die interdisziplinäre Zusammenarbeit. KI sei kein isoliertes HR-Thema, sondern eine Querschnittaufgabe mit IT-, Compliance- und Strategieabteilungen und benötige Governance-Strukturen, die ethische, rechtliche und technologische Aspekte systematisch berücksichtigen. „Es reicht nicht, KI operativ einzusetzen. Die Technologie muss strategisch mit Unternehmenswerten, rechtlichen Vorgaben und ethischen Grundsätzen in Einklang gebracht werden“, sagt er. Dabei gehe es um eine grundlegende Neuausrichtung von Lern- und Entwicklungsprozessen. Angesichts der aktuellen weltpolitischen Entwicklungen gelte es auch, technologische Resilienz zu entwickeln. Chat GPT zum Beispiel kommt aus den USA. Was passiert, wenn es plötzlich nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr zur Verfügung steht? Auch darauf sollte man sich vorbereiten, rät Kai Liebert.

semigator enterprise
eine Marke der haufe.group

Coaching im Unternehmen: Bereit für das nächste Level?

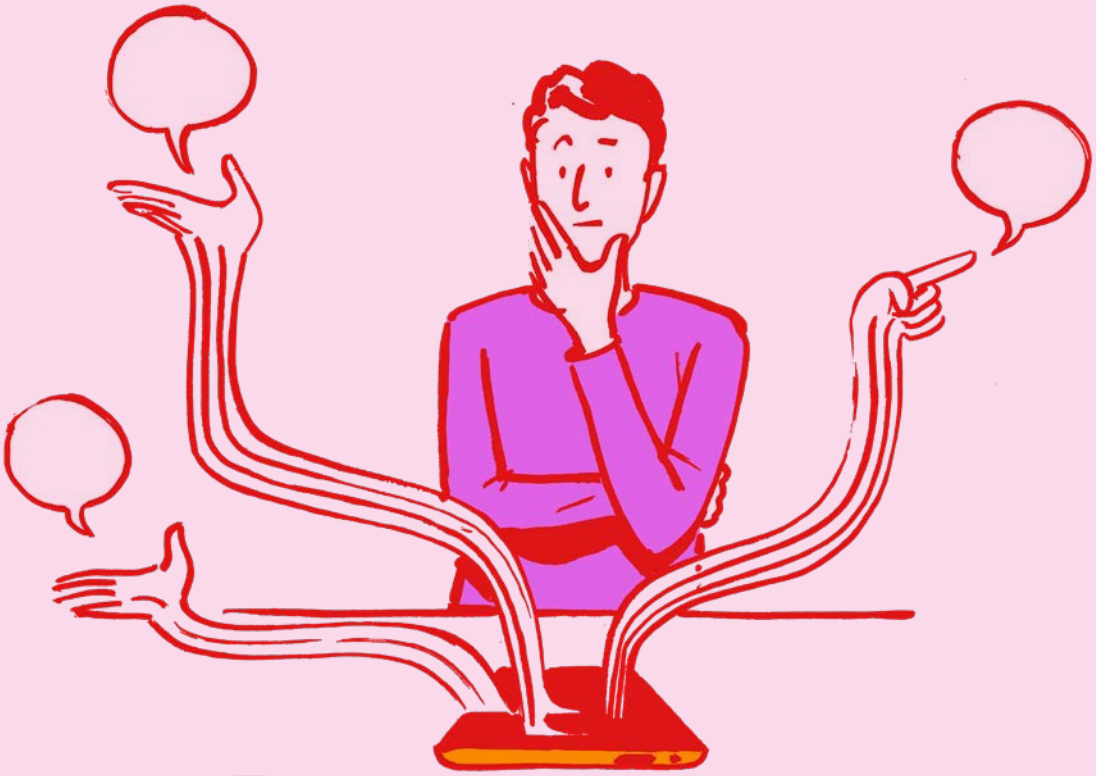
Jetzt durchstarten mit der All-in-One-Lösung für messbaren Coaching-Erfolg

Perfektes Matching. Effektives Coaching.

- ✓ Intelligentes Matching zwischen Coach & Coachee
- ✓ Automatisierte Buchungsprozesse
- ✓ Nahtlose Anbindung an Einkaufs- und HR Systeme
- ✓ Individuell anpassbar an Ihre Bedürfnisse

Entdecken Sie die flexibelste Coaching-Plattform am Markt

Text: Martin Pichler
Illustration: Studio Pong



Coaching ohne Coach

Die Integration von künstlicher Intelligenz (KI) in das Business-Coaching ist Realität geworden. Während anfangs die KI nur unterstützende Aufgaben übernommen hat, gibt es inzwischen sogar Lösungen, bei denen ein KI-gesteuerter Coaching-Avatar den menschlichen Coach komplett ersetzt.

Als der Name von Satya Nadella, dem berühmten Microsoft-Chef, fiel, wurde es plötzlich andächtig still. In einem schicken Berliner Tagungsraum war der digitale Coaching-Provider »Coach-Hub« gerade dabei die neueste Version seines Coaching-Bots »Aimy« vorzustellen. Coach-Hub-Gründer, Matti Niebelschütz, der aus New York per Video zugeschaltet war, erklärte, dass Aimy jetzt einen menschlichen Coach ersetzen könne, unter anderem weil der Bot mit Hilfe von Profis der Softwareschmiede Microsoft in Sachen künstlicher Intelligenz aufgepeppt worden sei. Niebelschütz: »Unsere Entwicklerteams arbeiteten Hand in Hand.« Die Frage, ob Aimy künftig in Microsoftanwendungen wie »Teams« eingebunden wird, wurde nicht beantwortet. Offiziell half Microsoft mit seiner technischen Power lediglich dabei, Aimy zu trainieren.

Ein zweites Mal wurde es im Publikum merkbar still, als Niebelschütz eine am Vortag aufgezeichnete Coaching-Sitzung mit Aimy vorführte. Er gab an, Probleme damit zu haben, eine anstehende Präsentation nach den Regeln des Storytellings verpacken zu können. Aimy fragte ihn, wie sehr er – auf einer Skala von eins bis zehn – glaube, dass ihm in der verbleibenden Zeit noch eine inspirierende Geschichte einfallen werde. Die Antwort war »acht« und Aimy fragte, ob sie mit ihm darüber nachdenken solle, wie er es auf die Stufe »neun« schaffen könne. Die Coaches im Publikum hatten das Gefühl, Steve de Shazer, dem Erfinder der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, bei der Arbeit zuzuhören. Mittels einer Skalierungsfrage schaffte er es in seinen Sitzungen standardmäßig, von einem Problemgespräch in ein Lösungsgespräch zu wechseln.

So entsteht ein KI-Coaching-Bot

Aimy ist ein Coaching-Roboter (Bot), der in Gestalt eines Avatars mit Berufstätigen mündlich ein sinnvolles Coaching-Gespräch führen kann, ohne dass ein menschlicher Coach involviert ist (Stand-alone-Lösung). Der Klient (Coachee) bestimmt das Geschlecht, das Aussehen, die Stimme und den Coaching-Stil (zum Beispiel eher sachlich oder eher emotional) des Avatars. Um einen Coaching-Bot zu erzeugen, muss man bei einem Softwareunternehmen wie »Open AI« eine künstliche Intelligenz kaufen, die durch maschinelles Lernen erzeugt wurde. Ein Beispiel dafür ist die KI »Chat GPT«, ein Sprachmodell, das durch das Training mit riesigen Textmengen aus dem Internet eigenständig die Regeln einer Sprache beherrscht. Um zu einem funktionstüchtigen Coaching-Bot zu kommen, muss man Chat GPT jetzt noch »prompten«. Das heißt, man befiehlt dem Bot, die gängigen Gesetze des Business-Coachings zu beachten und sich zum Beispiel Ratschläge zu verkneifen. Zu diesem Feintuning gehörten laut Leonie Grandpierre, Senior Behavioural Scientist bei Coach-Hub, dass man sich am »Framework« für AI-Coaching orientierte, das von Nicky Terblanche entwickelt wurde. Terblanche ist Associate Professor in Leadership Coaching an der Business School der Universität Stellenbosch in Kapstadt, Südafrika. Er ist Gründer des Coaching-Bots »Coachvici.com«. Der arbeitet auf der Basis des Grow-Modells des Coaching-Pioniers John Whitmore an Zielen und ihrer Umsetzung.

Bereits vor dem offiziellen Start kann Aimy auf mehr als 20.000 Coaching-Interaktionen mit Berufstätigen zurückblicken, die die Gespräch als »persönlich und beruflich relevant« empfunden haben. Allerdings wurde Coach-Hub bei der Aimy-Präsentation nicht müde darauf hinzuweisen, dass das KI-Coaching erst am Anfang seiner Möglichkeiten stehe. So werde das Coaching von Topmanagern und -managerinnen, die von inneren Konflikten zerrissen seien, derzeit noch keiner KI anvertraut. Beim Feintuning von Aimy sei es in erster Linie »nur« darum gegangen, dass man Chat GPT die Modelle des »lösungsorientierten Coachings« und des »zielorientierten Coachings« beigebracht habe. Der große Vorteil der Lösungsorientierung bestehe nämlich darin, dass

Für Chat GPT ist es offenbar leichter, schnell nach Lösungen zu suchen, als tief in Probleme einzutauchen.

der auf diese Weise erzeugte Coaching-Bot nicht in das geschilderte Problem eintauchen muss, sondern sofort nach der Wendung zum Besseren fragt. Es reicht, wenn er bei alltäglichen Problemstellungen Was-wäre-wenn-Fragen stellt, alternative Wirklichkeitskonstruktionen anbietet und durch einen strukturieren Ansatz zu realistischen Schritten zum Zielen führt. Aimy sollte laut Coach-Hub bei »überschaubaren Herausforderungen des Berufsalltags« zum Einsatz kommen. Folgerichtig wirbt man dafür, dass die Personalabteilung eines Unternehmens Aimy in erster Linie sowohl bei Auszubildenden als auch bei jungen Führungskräften einsetzen möge.

Bereits im Jahr 2024 gewann ein anderer Standalone Coaching-Bot einen »HR Innovation Award«. In der Kategorie »Learning & Development« holte sich die Berliner Stella Coaching GmbH mit ihrem virtuellen Coaching-Avatar »Stella« den ersten Platz. Als Grundlagen für das Stella-Konzept wurden die »positive Psychologie« und die »systemische Sichtweise« angegeben. Außerdem sei Stella mit folgenden Modellen trainiert worden: Big-Five-Persönlichkeitsmodell, Wertecheck, Gallup Strengthsfinder, Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun, systemische Fragetechniken, gewaltfreie Kommunikation, neurolinguistisches Programmieren und die Ich-Zustände der Transaktionsanalyse. Ähnlich wie Aimy sollte auch Stella zum Coaching von Auszubildenden und des Führungsnachwuchs eingesetzt werden.

Warum Chat GPT alleine nicht reicht

Bei der Aimy-Präsentation in Berlin wurde die Frage gestellt, warum ein x-beliebiger Mensch nicht einfach die Gratisversion von Chat GPT auffordern sollte, mit ihm wie ein Coach

zu sprechen. In dem allerersten Prompt könnte dann die Aufforderung steht: »Du bist mein Coach. Orientiere dich an der lösungsorientierten Beratung und hilf mir, meine Lösung selbst zu entwickeln. Verzichte auf Ratschläge, erlaube dir höchstens hin und wieder einen kleinen Stupser. Lass mir Zeit, frage mich nach meinem Anliegen und beende das Gespräch mit kleinen Aufgaben zum Denken oder Machen.« Dieser Prompt wurde von Johannes Thönneßen, Geschäftsführer der MW-Online GmbH, in seinem MWonline-Newsletter veröffentlicht. Der skeptische Diplom-Psychologe war vom Ergebnis seines spontanen Chat-GPT-Coachings durchaus überrascht und berichtete davon, gleich einen ersten Schritt getan zu haben, auf den ihn sein KI-Coach gebracht habe.

Chat GPT einfach ohne Vorbereitung als Gratis-Coach zu nutzen, davor warnt allerdings Leonie Grandpierre. Zwar habe die KI auf ihren Streifzügen durch das Internet viel über Coaching erfahren, aber ihr fehlten wissenschaftlich unterfütterte Coaching-Regeln, um sich wie ein professioneller Coach zu verhalten. Oft falle Chat GPT in der Praxis schnell wieder aus der Coaching-Rolle heraus – was für den User sehr frustrierend sei. Konkrete Nachteile entdeckte die Hochschule Luzern, die ein Projekt der Peterskapelle in Luzern auswertete. In der Kapelle konnten Menschen einem KI-Jesus Fragen stellen. Jede Frage wurde an Chat GPT geschickt, wobei jeweils folgender Prompt vorangestellt wurde: Du bist Jesus Christus und trittst als Seelsorger auf. Du beantwortest Fragen kurz und bietest Beratung und Unterstützung. Passagen aus dem Neuen Testament leiten deine Antworten. Zwar habe der KI-Jesus oft sehr originelle zum jeweiligen Problem passende Bibelzitate ausgewählt, aber genauso oft habe Chat GPT einfach nur salbungsvoll geplaudert und unpassende Rückfragen gestellt. Gelegentlich habe der KI-Jesus auch angefangen, über sich in der dritten Person zu sprechen.

Die KI wird überall gebraucht: Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung

Anke Paulick, langjährige KI- und Coaching-Expertin und President Elect des deutschen Chapters der International Coaching Federation (ICF), fordert Personalentwicklungsprofis und Coaches dazu auf, die KI zu »umarmen«, statt sie zu verdammen. Beim Umarmen sollte man allerdings beach-

Aus Chat GPT einen Coach machen

Die künstliche Intelligenz Chat GPT muss mittels Prompt gesagt bekommen, wie professionelles Coachen geht. Hier eine Kurzanleitung, die unter den im Beitrag beschriebenen Bedingungen erste Erfolge im Gespräch mit einem Coaching-Bot liefern kann.

Schritt	Aktion	Wörtlicher Beginn eines Prompts
1	Chat GPTs Rolle definieren	„Verhalte dich wie ein professioneller Business-Coach und mache insbesondere Folgendes: …“
2	Zielgruppe definieren	„Sprich so, wie wenn du zu einer Führungskraft aus dem mittleren Management reden würdest …“
3	Aufgabe definieren	„Erkundige dich nach dem Anliegen des Klienten, gib Denkanstöße, stelle Coaching-Fragen wie zum Beispiel (einige Beispiele) …“
4	Kontext	„Ich brauche ein Coaching-Gespräch, um das Problem X zu lösen, das immer auftritt, wenn … (ähnliche Beispiele beschreiben).“
5	Tonalität	„Bitte antworte als Avatar mit der Stimme eines Nachrichtensprechers oder des Dalai Lama oder von Meister Yoda oder von …“

Quelle: www.evoach.com

ten, dass es nicht nur das reine KI-Coaching mittels Avatar gibt, sondern auch eine KI, die im Coaching-Prozess »nur« ein Werkzeug des menschlichen Coaches ist. Diese Art von unterstützender KI wird laut Beobachtung der Coaching-Verbände heute schon von Business-Coaches recht intensiv dazu genutzt, um Coaching-Sitzungen vorzubereiten, um während einer Sitzung Anregungen quasi zugeflüstert zu bekommen und um bei der Nachbereitung dem Klienten einen gewissen Service zu bieten.

Zur Vorbereitung gehört, dass die KI Routineaufgaben wie die Terminvereinbarung und mögliche Terminverschiebungen automatisiert. Sie kann auch die Analyse der Bedürfnisse der Klienten übernehmen und bei der Definition des Coaching-Ziels eine führende Rolle übernehmen. Überraschend viele Unternehmen lieben Persönlichkeitstests, auch wenn manche kein wissenschaftliches Fundament haben. Diese Tests können mittels KI vorab durchgeführt und ausgewertet werden. Die KI könnte stattdessen aber auch die Linkedin-Präsenz eines Klienten analysieren und so vorab ein Profil von ihm erstellen, dass dann als Hintergrundinformation dem Coach zum Beispiel für die Gesprächseröffnung zur Verfügung steht.

Wenn es in einer Coaching-Stunde zu einer Kombination aus KI-gestütztem und menschlichem Coaching kommt, spricht man laut ICF vom »Blended KI Coaching« oder auch vom »Human-in-the-Loop-Ansatz«. Die KI wird dabei zwingend durch eine menschliche Kontrolle ergänzt. Bei der Durchführung einer Eins-zu-eins-Coaching-Stunde kann je nach Abstimmung mit dem Klienten die KI im Hintergrund mithören und dem Coach verdeckt (schriftlich) weiterführende Fragen vorschlagen. Auch entdeckt die KI gerne Verhaltens- oder Gesprächsmuster, die dem menschlichen Coach ergänzend zu seiner Wahrnehmung mitgeteilt werden. Wenn in einer Coaching-Sitzung dem Klienten keine Antwort auf die Frage »Was genau könnten Sie jetzt als nächstes tun?« einfällt, könnte sich die KI einschalten und mehrere mögliche Antworten zur freien Auswahl anbieten. Der Nutzen der KI besteht schließlich darin, dass sie Zugang zu umfangreichen Datenmengen hat, aus denen sie bei Bedarf auf einen Einzelfall zugeschnittene Empfehlungen herleiten kann. Auch ganz generell ist die KI sehr gut zu gebrauchen, um Ideen zu entwickeln – zum Beispiel Ideen, wie jemand seine Stärken besser in seinem Beruf einbringen kann. Der entsprechende Prompt könnte lauten: »Erstelle eine Liste mit umsetzbaren Ideen, wie ich mein Bedürfnis A in meinem Beruf B ausleben kann.« Wenn die KI erst einmal ein paar Ideen geliefert hat, kann das die Initialzündung sein, dass dem Klienten selbst auch konkrete Ideen kommen oder er sich zumindest traut, in alle möglichen Richtungen zu assoziieren.

Zur Nachbereitung gehört, dass die KI motivierende Fortschrittsberichte an den Klienten schreibt, personalisierte Lernpfade vorschlägt und zwischen den Coaching-Sitzungen einfache Fragen beantwortet oder konkrete Übungen anbietet. Deren Erledigung kann dann die KI einfordern - zum Beispiel mit Push-Benachrichtigungen auf dem Smartphone. Auch Folgendes ist denkbar: Eine Führungskraft mit Angst vor aufmüpfigen Untergebenen nutzt einen Coaching-Bot, um schwierige Gespräche in der Form eines Rollenspiels einzuüben – natürlich mit sofortigem Feedback durch die KI. Der entsprechende Prompt sollte unbedingt Angaben zur Persönlichkeit der schwierigen Person machen, die Rollen der beiden Gesprächspartner im beruflichen Umfeld beschreiben und etwas über den bisherigen Kommunikationsverlauf offenlegen. Zur Nachbereitung gehört auch, dass ein menschlicher Coach regelmäßig seine Fälle mit einem Supervisor bespricht. Hierbei sollte die KI das Gespräch unbedingt aufzeichnen, zusammenfassen und sorgfältig analysieren, um sicherzustellen, dass der Coach genügend Material hat, um über sein Verhalten im Coaching-Prozess und die Reaktionen des Klienten auf seine Interventionen nachzudenken.

Kann Chat GPT auch ein »Inneres Team« zusammenstellen?

Viele Coaches versuchen neuerdings auch, ihre am häufigsten benutzten Tools in die KI zu überführen. Zum Beispiel nutzt Stefanie Düll, systemischer Coach aus Nürnberg, gerne das Tool des »Inneren Teams«. Düll entschloss sich im Rahmen einer Studie mit 19 Teilnehmenden nachzuweisen, dass die KI den ersten Teil der Arbeit mit dem »Inneren Team« ganz ohne Anwesenheit eines menschlichen Coaches erledigen kann. Dazu wurde eine öffentlich verfügbare KI wie Chat GPT so gepromptet, dass sie durch systemische Fragen vier bis sechs Persönlichkeitsanteile eines Klienten herausarbeiten kann. Die Anteile mussten jeweils einen Namen erhalten und ihre spezielle Botschaft sollte klar sein. Nach dieser sogenannten Analysesitzung sollte die Arbeit mit einem »echten« Coach weitergehen. Die KI erledigte ihre Arbeit gut, aber Düll berichtete im »Coaching Magazin« (1/2025) auch von folgenden Schwächen: Den von der KI entwickelten Anteilen fehlte im Vergleich zur bisherigen KI-freien Praxis eine gewisse Tiefe, weil die Fragen an den Klienten wenig präzise waren und auch nicht ausreichend nachgefragt wurde. In zehn Prozent der Fälle habe die KI ihre neutrale Haltung aufgegeben und eigene Vorschläge gemacht. Auch seien zu viele Fragen auf einmal gestellt worden, und die Klienten hätten sich nicht die Mühe gemacht, alle zu beantworten. Zwar komme die KI schneller zu einem brauchbaren Ergebnis, aber laut Düll ist es erforderlich, dass ein Mensch die erarbeiteten Ergebnisse überprüft.

Fazit: »Die aktuelle Studienlage zur Wirksamkeit von KI im Coaching zeigt vielversprechende Ergebnisse«, betont der Coaching-Verband ICF Deutschland in einer Stellungnahme Ende Januar 2025. Allerdings müsse noch eine weiterführende Forschung stattfinden. Immerhin zeigten Studien von Nicky Terblanche, dass KI-Coaching ohne Beteiligung eines menschlichen Coaches in bestimmten Bereichen wie Zielsetzung, Fortschrittsüberwachung und Reflexion vielen Berufstätigen rund um die Uhr eine effektive Unterstützung bieten könne. »Insgesamt zeigt die Forschung, dass KI-Coaching ein wirksames Werkzeug sein kann, wenn es ethisch, transparent und mit gutem Rahmen eingesetzt wird«, so der ICF. Und Anke Paulick, President Elect, ergänzt: »KI im Coaching bietet zu viele Chancen, als dass sich dieser Ansatz nicht weiterverbreiten würde.«

2 Entwicklung

Serie: Lernen in der Transformation

Etwas, das leuchtet

Text: Stefanie Hornung
Fotos: Roderick Aichinger

Mitarbeitende in der Produktion können oft nicht nachvollziehen, wie und warum Transformation in ihrem Unternehmen stattfindet. Das kann frustrieren und demotivieren. Deshalb geht das Werk von AMS Osram in Schwabmünchen einen anderen Weg: Weiterbildung soll befähigen, Probleme besser zu verstehen und bei Veränderung mitzumachen.

„Blue Collar Worker – das sind die, die sich die Hände schmutzig machen und für die Wertschöpfung im Betrieb sorgen, während die White Collar Worker, die mit dem weißen Kragen, die Arbeit organisieren", erklärt Werksleiter Ingo Hild um neun Uhr morgens im Besprechungsraum vom Hauptgebäude des AMS-Osram-Werks in Schwabmünchen. Das Reportageteam von „neues lernen" ist zu Besuch und fünf Mitarbeitende aus dem Metallbereich mit ihrem Abteilungsleiter und dem Weiterbildungsbeauftragten haben sich versammelt. Großes Hallo, als sie hören, dass Fotograf Roderick Aichinger sonst Personalvorstände ablichtet oder Models für die Vogue. Ingo Hild erläutert den Beteiligten, dass sie alles sagen dürfen und warum man sich für ihre Geschichte interessiert: „Unser Geschäft verändert sich rasant und wir sind Weiterbildungsweltmeister."

Vom Ende der Glühbirne

Osram blickt auf fast 120 Jahre Firmengeschichte zurück. Erfolgsgarant war lange die Glühbirne. Doch in der EU wurde deren Verkauf ab 2009 schrittweise verboten. In der Folge ging 2016 das Standardbeleuchtungsgeschäft unter dem Namen „Ledvance" an ein chinesisches Konsortium. 2020 erwarb das österreichische Unternehmen AMS den verbleibenden Konzern, der seither AMS Osram heißt und auf Licht- und Sensorlösungen spezialisiert ist. LED gilt als die Zukunft. Vor allem am Standort Regensburg entstehen die nötigen optoelektronischen Halbleiterkomponenten.

Auch im 1961 gegründeten Osram-Werk Schwabmünchen produziert man Leuchtstoffe für LEDs, etwa für Handys. Vor allem aber gilt der Standort als Vorreiter in Smart Manufacturing und Industrie 5.0. Das Hauptstandbein bleibt die Wolfram-Produktion – der Grundstoff der Glühbirne. Rund 120 der 270 Beschäftigten arbeiten im Metallbereich der Fabrik, viele seit 20, 30 oder 40 Jahren. Stolz nennen sie sich „Osramiten".

In der jährlichen Mitarbeitendenbefragung steht der Standort bestens da. Die Motivation ist hoch, die Beteiligung am Ideenmanagement auch. Trotzdem will das Mutterunternehmen das Werk Medienberichten zufolge verkaufen. Wolframprodukte sind kein Massenmarkt mehr, sondern gefragt in Nischen wie Medizin oder Maschinentechnik – strategisch kein Fokus von AMS Osram. Auf Dauer dürfte es als Teil des Konzerns schwer werden, die Beschäftigung in Schwabmünchen in der aktuellen Stärke aufrechtzuerhalten. Unsicherheit über die Zukunft ihres Arbeitgebers und ständiger Wandel – das ist die Gemengelage, mit der es die Mitarbeitenden zu tun haben. Ständig weiter- und umlernen gehört dazu.

Alte Hallen, neueste Technik

Während die LED-Produktion im Hauptgebäude wenig Platz einnimmt und unter sauberen Laborbedingungen stattfindet, bleibt die Metallproduktion raumgreifend, handfest und schweißtreibend. Abteilung 1601: Pulverfertigung. Die Halle ist fast menschenleer, erfüllt von lautem Klopfen. In zwei Reduktionsschritten entsteht aus Ammoniumparawolframat (APT) Wolframpulver. Je nach Verwendungszweck wird daraus Draht gezogen – für Lampen, die Kinos oder Stadien erhellen. Im ersten Reduktionsschritt mischt man APT mit Caliumsilikat und Aluminiumnitrat. Das Ergebnis: bläuliches Blauoxid. In

kleinen Schiffchen platziert, hebt es ein Roboter auf und stellt es in Ofenbahnen. Nach 14 Stunden schubsen frische Ladungen das fertige Material nach draußen.

Vor der Weiterverarbeitung wird das Pulver mit Wasser und Flusssäure gewaschen. „Hier gilt das Vier-Augen-Prinzip und wir arbeiten nie über Nacht“, sagt Thomas Reitenberger, Fachspezialist für Metallpulver. Ohne seine Freigabe läuft nichts. Er zeigt auf die Hexafluorine-Lösung im Wandschrank – ein Dekontaminationsmittel für den Notfall. Jeden Freitag üben die Mitarbeitenden den Ernstfall: „Safety Friday“. Auch radioaktive Stoffe gehören zum Arbeitsalltag. Die Produktion läuft rund um die Uhr – im Fünfschichtbetrieb, aber pro Prozess nur mit einer Person. „Am Wochenende sind wir hier allein“, erzählt Fertigungsmitarbeiter Hakan Bargu. „Das ist schon etwas gruselig.“

Weiter in die Abteilung 1602: Wolframverarbeitung. Hier herrscht Dreischichtbetrieb – am Wochenende steht die Produktion still. Erste Formteile werden zunächst gesintert: In speziellen Öfen verdichtet man sie bei rund 2.500 Grad. Die Stäbe hängen in einer Art Glocke und warten softwaregesteuert auf den besten Moment – wenn Strom günstig verfügbar ist, am besten aus dem eigenen Blockkraftwerk.

Dann beginnt das Walzen unter hohem Druck. Schlosser Alexander Lang nimmt einen glühenden Stab mit 1.500 Grad aus dem Ofen, greift ihn mit einer Zange und legt ihn in die um 120 Grad versetzte Walze. „Das Material wird während der Bearbeitung immer länger und dünner“, erklärt Abteilungsleiter Christof Malzahn. Am Ende muss man es schleifen, fräsen, drehen und beschichten, bevor es geprüft und verpackt wird. Jeder der 60 Arbeitsschritte vom Rohstoff zum Endprodukt wird akribisch überwacht. Monitore an den Stationen zeigen die wichtigsten Prozessparameter – stimmen sie nicht, stoppen die Maschinen. Jeder Schritt ist per Barcode am Material dokumentiert. So lässt sich im Reklamationsfall mithilfe des digitalen Zwillings nachvollziehen, wo ein Fehler entstanden ist.

Werksleiter Ingo Hild setzt auf Digitalisierung und Weiterbildung. Der Standort, der vor Kurzem einen Industrieaward abräumte, steht dennoch aus strategischen Gründen zum Verkauf.

On-Demand-Produktion lernen

Zunehmend erfolgen Aufträge on demand, jedes Mal etwas anders. Für den Metallbereich bedeutet das: höchste Präzision trotz wechselnder Anforderungen. „Das ständige Umstellen der Maschinen und Abläufe birgt Gefahren und Potenzial für Fehler“, so Ingo Hild. Technische Assistenzsysteme sind daher unabdingbar. Die Beschäftigten müssen damit umgehen können und flexibel reagieren. Vieles ist Learning by Doing. Seit Kurzem unterstützt auch generative KI: eine hauseigene Chat-GPT-Anwendung. Damit die Beschäftigten sich damit anfreunden, gibt es wöchentliche KI-Sprechstunden. Ein versierter Kollege kommt in die Produktion und erklärt, wo Chancen und Risiken liegen und wie man richtig promptet.

Die technische Seite ist das eine, die Arbeitsorganisation das andere. Schwabmünchen setzt seit Jahren auf Lean Management. „Wir schaffen schlanke Prozesse, indem Beschäftigte verstehen, was wir hier tun“, so Ingo Hild. Zentraler Treffpunkt ist das Shopfloor-Board – Montag- bis Freitagmorgen sollen alle dort zusammenkommen. Führungskräfte besprechen mit Mitarbeitenden Themen wie Sicherheit, Qualität, Kosten, Termine und Personal. Die Abstimmung erfolgt in drei Stufen: Level 1: alle Mitarbeitenden, Level 2: Schichtleiter und Fertigungsingenieure, Level 3: Abteilungsleiter und Geschäftsführung. Bis zum Mittag sind alle durch. Es fallen Begriffe wie „Poka Yoke“ (Fehlervermeidung), „Colour Coding“ (Farbstandards zur Orientierung) und „Hoshin Kanri“ (strategische Planungsmethode, die langfristige Ziele mit täglichen Plänen verbindet). Klassische Kanban-Boards visualisieren den Material- und Arbeitsfluss nach dem Pull-Prinzip – mit den Prozessschritten To-do, In Progress, Done. „Lean ist ein Werkzeugkasten. Je nach Aufgabe, kann man sich das Richtige herauspicken“, meint der Abteilungsleiter. Anpassungen dürfen Beschäftigte selbstständig vornehmen – ohne Rücksprache mit Vorgesetzten.

Weiterbildung für alle

Führungskräfte durchlaufen entweder eine vierwöchige Lean-Leader-Ausbildung oder ein Six-Sigma-Training für das Qualitätsmanagement. Damit der Ansatz funktioniert, brauchen alle

zumindest eine Lean-Basisausbildung. „Wir haben im gesamten Werk rund 1.800 Schulungsstunden pro Jahr – etwa acht pro Person“, so Dietmar Schäfer. Der gelernte Schlosser startete in der Produktion und stieg über mehrere Stationen bis zum Weiterbildungskoordinator auf. Heute leitet er alle Schulungen – Inhouse, im Schulungscontainer oder in den Besprechungsräumen des Hauptgebäudes. „Wer nur die an der Spitze gut ausbildet, muss sich nicht wundern, warum der Rest nicht mitmarschiert. Unser Ansatz: Wir bilden alle aus – in allen Themen.“

Neben den Inhouseschulungen stehen den Beschäftigten Osram-weite Trainings offen. Ein Beispiel: die Prozesscoach-Ausbildung, an der Bediener bis Meister teilnehmen können. Dafür fahren sie nach Berlin, um mit Kolleginnen und Kollegen anderer Standorte zu lernen. Weiterbildung schafft auch Aufstiegsmöglichkeiten. Bestes Beispiel ist der Werksleiter selbst. Er begann seine Karriere mit einer Ausbildung zum Elektroniker und arbeitete auf dem Bau. Schlitze klopfen, Schaltschränke aufbauen, Kabel verlegen, Elektronik installieren und programmieren – bis er sich auf dem zweiten Bildungsweg zum Universitätsstudium und zu seiner aktuellen Position hocharbeitete. „Wir begleiten Menschen durch Qualifizierung, je nach Können und Vorlieben“, so Ingo Hild. Neben dem jährlichen Leistungs- und Beurteilungsgespräch haben alle ein Entwicklungsgespräch, um mögliche Bereichswechsel zu besprechen.

Nicht alle haben eine Berufsausbildung. Deshalb startete das Unternehmen vor einigen Jahren eine Qualifizierungsoffensive. In drei Monaten konnten Beschäftigte eine IHK-Ausbildung zum Maschinen- und Anlagenführer absolvieren – gefördert durch das Wegebau-Programm, das 2019 im Qualifizierungschancengesetz aufging. 24 Mitarbeitende waren dabei, darunter Petra Haag. Sie arbeitet in der Grobdrahtherstellung und Fertigungssteuerung, überprüft nach jedem Prozessschritt die Qualität. „Es war anstrengend, nach so vielen Jahren wieder die Schulbank zu drücken“, erinnert sie sich. Theorie büffeln, Auswendiglernen, praktische Übungen, die sie von ihrem Arbeitsalltag noch nicht kannte. Morgens stand sie um fünf Uhr auf, ging zur Frühschicht, fuhr anschließend nach Augsburg in den Kurs. Aber stolz war sie schon, als sie es dann wie alle anderen Kolleginnen und Kollegen schaffte. „Manche mussten wir ein wenig anstupsen“, sagt Christof Malzahn. „Die größte Sorge war, zu versagen – vor den Augen der anderen.“

Schlosser Alexander Lang hat am Workshop „Ich gestalte Zukunft mit“ teilgenommen. Was da auf ihn zukam, wusste er vorher nicht genau, ließ sich aber wie alle anderen darauf ein.

Workshop »Ich gestalte Zukunft mit«

Die Osramiten in Schwabmünchen haben viele Turbulenzen erlebt. Der Konzern schrumpfte, das Werk ebenso. In den besten Jahren arbeiteten hier 550 Menschen – heute etwa halb so viele. Die Hoffnung, ein Zugpferd der LED-Produktion zu werden, erfüllte sich bisher nicht. 2014 stand der ganze Standort auf der Kippe, als die damalige Mutter Siemens ein Sparprogramm aufsetzte. Ganz so schlimm kam es nicht, aber die Umstrukturierungen hinterließen Spuren.

Bei aller Verbundenheit mit dem Unternehmen, die Metallmitarbeitenden sind nicht auf den Mund gefallen. Der Werksleiter weiß: Kritik entsteht häufig aus Unkenntnis der Hintergründe. Viele Beschäftigte haben keine Mailadresse. An Informationen gelangen sie über die Shopfloor-Meetings oder die PC-Stationen in ihrem Arbeitsbereich. Sie müssen sich aktiv darum bemühen. „Wir haben keine Zeit für Jammerkanäle wie Teams“, heißt es da schon mal. Deshalb bemüht sich der Werksleiter nach Kräften immer zu sagen, was Sache ist. Als im Oktober erste Medienberichte zu einer möglichen Übernahme erschienen, wussten hier alle schon Bescheid. „Wir können es uns nicht leisten, dass die Mitarbeitenden sich nicht gesehen und wertgeschätzt fühlen“, so Ingo Hild.

Als regelmäßiger Gast auf Netzwerktreffen des Weiterbildungsverbunds Zukunftmobil lernte er die Projektkoordinatorin und Organisationsentwicklerin Emma Weidner kennen. Das gemeinsame Ziel: Veränderungsbereitschaft fördern. Die staatlichen Zuschüsse des Weiterbildungsverbundes eröffneten die Chance, etwas Neues auszuprobieren: In dem Workshop „Ich gestalte Zukunft mit“ von zweieinhalb Tagen sollte ein Experimentierraum entstehen, in dem Metallmitarbeitende herausfinden, wie sie zu einer gelungenen Transformation beitragen können. Die Formatidee: Übungen, die sich für „White Collars“ bewährt haben, auf die Bedürfnisse von „Blue Collars“

In einem neuartigen Workshopformat sollte ein Experimentierraum für Mitgestaltung entstehen.

Petra Haag hat nach vielen Jahren im Job für eine Ausbildung wieder die Schulbank gedrückt. Das war nicht leicht, aber sie hat es erfolgreich durchgezogen.

übertragen. Emma Weidner leitete den Workshop mit Organisationsentwickler Paul Bayerle von der Beratung Imu Augsburg. Die ersten beiden Termine fanden Mitte 2024 im Abstand von zwei Wochen statt, im Dezember folgte die Ergebnisreflexion. „Wenn Vertrauen entsteht, ist das Wichtigste erreicht“, fasst der Werksleiter sein Anliegen zusammen. Er wollte die Teilnahme nicht an Bedingungen knüpfen und unterstrich das auch öffentlich in der Betriebsversammlung.

Vertrauen in Veränderung

Die Gruppe der Teilnehmenden wurde divers aufgestellt – in Bezug auf Alter, Geschlecht und Arbeitsbereiche der Metallproduktion. Extrovertierte und introvertierte Personen, es sollte eine Mischung sein. Der Werksleiter einigte sich mit den Führungskräften auf die Zusammensetzung. Die Mitarbeitenden erhielten eine Einladung, hätten also die Teilnahme auch ablehnen können. Doch alle sagten zu. „Es geht um euren Arbeitsplatz. Darum, was ihr in der Firma gut findet, nicht gut findet und was man verbessern könnte, hieß es“, so Schlosser Alexander Lang. Er dachte an einen Workshop zu Prozesseffizienz, wie er ihn aus dem Lean Management kennt. „Es war dann aber etwas ganz anderes.“

Die Herausforderung für die Workshopleitenden: Es durfte auf keinen Fall der Eindruck entstehen, dass man die Teilnehmenden ausspionieren möchte und ihre Aussagen oder Kritik später gegen sie verwendet. Oder, dass sie mit zu viel Theorie bespielt, den Praxistransfer nicht schaffen. Selbst Führungskräfte und Betriebsrat waren zunächst skeptisch, ob ein Workshop mit Kärtchen schreiben, Flip-Charts, dem üblichen Moderationskram und gar im Stuhlkreis für die Metallbeschäftigten das Richtige ist.

Die Workshops fanden im Schulungscontainer auf dem Werksgelände statt. Gewohntes Umfeld, an Tag 1 klassische Bestuhlung mit Konferenztischen. Los ging es mit der Check-in-Frage: „Wie bist du heute da?“. Die ersten sagten, wie es ihnen geht. „Mit dem Auto“, antwortete dann einer und die Antworten kippten in die Richtung. Die innere Perspektive einzunehmen, sich selbst zu reflektieren, fiel schwer.

Kernstück des ersten Workshoptages: das Vier-Quadranten-Modell von Ken Wilber, adaptiert vom Imu Augsburg. Die Teilnehmenden sollten in vier Perspektiven einordnen, wie sie ihren Arbeitgeber wahrnehmen: 1. Ich, Innen, 2. Ich, Außen, 3. Wir, Innen, 4. Wir, Außen. „Es war wichtig, alles auszusprechen, sich mal richtig auszukotzen“, erklärt Paul Bayerle. Erst später ging es an die Lösungsfindung. „Die Einordnung in Quadranten war schwieriger als gedacht“, erinnert sich Emma Weidner. „Aber die Punkte sammeln, die den Beteiligten wichtig waren – das hat gut geklappt.“

Für Aha-Effekte sorgte eine Übung zum Zuhören und zur Meinungsvielfalt. In Dreiergruppen sprachen die Teilnehmenden über ein kontroverses Thema und durften die Sprechenden nicht unterbrechen. Das kam an, denn „es ist ja ein wenig aus der Mode gekommen, sich zuzuhören“, so der Tenor. Immer glaube man schon zu wissen, was andere sagen wollen. Ein offenes Tor für Fehlinterpretationen. „Anfangs war das etwas

Der Tätigkeitsbereich von Woldemar Eckert hat sich während seiner 26-jährigen Betriebszugehörigkeit immer wieder verändert. Jetzt arbeitet er in der Stabherstellung.

unbehaglich und verwirrend. Aber erstaunlich, wie viel man über andere erfährt, wenn man einfach nur zuhört“, meint Metallpulverspezialist Thomas Reitenberger.

Zusammenhänge verstehen

An Tag 2 trauten sich alle schon mehr zu. Nun ging es im Stuhlkreis los. Gekicher, Anmerkungen, ob man jetzt im Schwangerschaftsvorbereitungskurs sei. Die Workshopleitenden nutzten das und sammelten weitere Assoziationen – anonyme Alkoholiker, Selbsthilfegruppe. Die Erfahrung dabei: Die Möglichkeit, Irritation zu verbalisieren, lockert die Stimmung und macht offen für Erklärungen, warum etwas so ist – nämlich hier: um besser in die Gruppenarbeit gehen zu können.

Das leicht abgewandelte Modell „Circle of Influence“ von Stephen Covey zeigte vier Kreise – von außen nach innen: Konzern, Standort, Abteilung, Ich. Die Teilnehmenden sollten erkennen, was sie beeinflussen können und was nicht. Konzernentscheidungen liegen außerhalb ihres direkten Einflussbereichs, doch ihr Denken und Verhalten im Team können sie gestalten – und damit doch indirekt Firma und Konzern.

In Arbeitsgruppen sammelten sie Verbesserungsfelder. Drei Themen fanden am meisten Zustimmung und wurden weiterbearbeitet: Ersatzteilkoordination, Betriebsversammlung und Kommunikation. Das Betriebsgrillen hatte seinen Charme verloren, fand unter Zeitdruck statt. Überhaupt, das Zusammengehörigkeitsgefühl wollten alle mehr spüren – zum Beispiel mit Firmen-T-Shirts. Bei der Ersatzteilkoordination standen Engpässe im Fokus. Die Betriebsversammlung empfanden viele als zu lang und unverständlich. Nicht nur, dass es in der Kantine oft unerträglich heiß ist, wenn sich alle dort versammeln, vor allem in den Sommermonaten. „Der Betriebsrat soll für uns ein Ohr haben. Dann kommt da eine Präsentation mit 98 Seiten. EBITA, Revenue und all das. Ich bin kein Kaufmann“, so Hakan Bargu. Ähnlich bei der Kommunikation insgesamt. Konzernsprache Englisch, zu viele Fachbegriffe, die jemand in den Raum wirft und nicht erklärt. „Da heißt es plötzlich, die Infos findet Ihr auf dem Dashboard. Warum sagt man nicht einfach, da hängt der Bildschirm?“, wirft Petra Haag ein. Viele wüssten damit nichts anzufangen, trauten sich aber nicht zu fragen. Am Ende des zweiten Workshoptages dann die Frage der Teilnehmenden: Haben wir alles richtig gemacht? „Wer im Job vor allem Regeln oder Vorgaben erfüllen soll, muss erst lernen, selbstorganisiert zu denken“, resümiert Emma Weidner.

Was ist seither passiert? Tag 3 förderte ein gemischtes, aber positives Resümee zutage: Das Betriebsgrillen hat stattgefunden, auf dem Werksgelände während der regulären Arbeitszeit von 11 bis 15 Uhr. Die T-Shirts wurden gedruckt und kostenlos verteilt. In der Ersatzteilkoordination sind noch Verbesserungen möglich. Ein Ersatzteillager kommt nicht in Frage, wegen der zusätzlichen Kosten. Aber die Lieferzeiten sind lang und die Ersatzteile für alte Maschinen schwer zu bekommen. Bei Bedarf bestellen genügt nicht. Während eine klare Lösung fehlt, ist zumindest das Verständnis des Problems gestiegen. Und die Kommunikation? Alle loben die letzte Betriebsversammlung, die zwar auch in der Kantine stattfand, aber kürzer und verständlicher war. To Dos gibt es noch bei den Shopfloor-Meetings, die unterschiedlich gehandhabt werden, und in manchen Teams nur zweimal wöchentlich stattfinden statt täglich. Bei den regelmäßigen „Skiplevel-Meetings“, hierarchieübergreifenden Besprechungen zwischen Werksleitung und Mitarbeitenden, die Ingo Hild nach langer Pause reaktiviert hat, klappt es noch nicht immer mit dem Austausch. Mitarbeitende haben Angst, frei zu sprechen oder möchten nicht, dass hinterher jemand weiß, dass sie das gesagt haben.

Keine Wunder, aber Hoffnungsschimmer

Auch beim Reportagetermin gibt es Schweigsame. Woldemar Eckert etwa von der Stabherstellung, der mit 26 Jahren hier angefangen hat. Jetzt ist er 51. „Entschuldigung, ich kann nicht so viel reden“, sagte er dann doch in gebrochenem Deutsch. Die anderen hätten schon vieles für ihn gesagt. Dann ergänzt er: „Der potenzielle Käufer wird Aufträge für uns reinholen. Wie es läuft, wissen wir nicht. Aber es wird genauso gemacht, wie die das wollen.“ Da werden von den Kolleginnen und Kollegen

doch ein paar Befürchtungen laut: Vielleicht nach so vielen Jahren anderswo anfangen, wo alles neu ist und womöglich Jüngere das Sagen haben. Einen neuen Job finden, ob das überhaupt klappt. Das Haus ist noch abzuzahlen, da wäre es fatal, wenn man weniger verdient. Letztlich beruhigt Abteilungsleiter Christof Malzahn die Gemüter: „Anderswo lehnt man sich an den Metall-Tarif an. Wer Fachkräfte braucht und Geschäfte machen will, muss auch gute Löhne zahlen."

Für den Werksleiter ist die Transformation ein Rennen mit der Zeit. Kürzlich war er in China, wo er mit anderen Werksleitern von AMS Osram Zulieferer besuchte. „China ist keine verlängerte Werkbank mehr", sagt er. „Die Geschwindigkeit ist beeindruckend." Hochautomatisierte Anlagen, KI-gesteuerte Roboter, moderne Bildverarbeitungssysteme – alles Alltag. Die Angestellten seien extrem erfolgshungrig, hätten angesichts schwieriger Arbeitsbedingungen wenig zu verlieren. „Wir müssen unsere Organisation so aufstellen, dass wir schneller auf Veränderungen reagieren können", fordert er. Er will noch mehr mit Startups zusammenarbeiten. Hier können sie testen, was in der Industrie funktioniert, was nicht. Ein Win-Win für beide Seiten.

Den Mitarbeitenden Future Skills vermitteln – das ist für Ingo Hild jedoch das Wichtigste. Ähnliche Workshops wie die mit dem Weiterbildungsverbund will er wiederholen, vielleicht in Eigenregie. Weitermachen wollte er eigentlich mit einem der Netzwerkpartner von Zukunftmobil: WBS Training hat ein KI-gestütztes Analysetool namens „Kira" mitentwickelt, das anonym die Transformationsfähigkeit der Beschäftigten misst – als Grundlage für eine Weiterbildung. Der Betriebsrat fand die Idee zwar prinzipiell gut, aber nicht zum momentanen Zeitpunkt. „Gerade diskutieren wir, welche Stellen wie an den neuen Eigentümer übergehen. Da darf nicht der Eindruck entstehen, man wolle nach Veränderungsbereitschaft aussortieren", sagt der Betriebsratsvorsitzende Armin Hafner.

Ingo Hild zuckt die Schultern. „Wir müssen den Next Step erreichen. Wenn etwas nicht klappt, überlegen wir uns was anderes." Er zeigt Präsenz im Betrieb, versucht überall zu sein, alle laufend auf dem neusten Stand zu halten – auch bezüglich der Übernahme. „Der reißt sich für uns richtig den Arsch auf", sagt Alexander Lang. Alle nicken. Petra Haag meint, dass in der Vergangenheit auch nicht alles immer so heiß gegessen wurde wie gekocht. „Wir müssen warten, was auf uns zukommt. Und natürlich hoffen, dass es gut wird."

KERN TRAINING

Sprachentraining
Interkulturelles Training
Business- und Kommunikationstraining
für Ihre Fach- und Führungskräfte

Ihr Partner für
Online-Trainingslösungen:

KERN Virtual™: Online-Live-Training
KERN Lingo™: Selbstlernplattform
KERN Sprachlern-Apps

KERN AG Training
Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.
(069) 75 60 73-90
info@kerntraining.com · www.kerntraining.com

Weltweit über 50 Filialen z. B. in
Amsterdam · Berlin · Dortmund · Eindhoven · Frankfurt/M. · Graz · Hamburg
Hongkong · Innsbruck · Leipzig · Linz · London · Lyon · Marseille · München · New York
Paris · Rotterdam · San Francisco · Utrecht · Warschau · Wien

Train today – succeed tomorrow

▲
1.700.000

Die Lust am Vokabelpauken

Sprachenlernen ist unter Erwerbstätigen in Deutschland beliebt und auf dem Arbeitsmarkt wichtiger denn je. Die am häufigsten geforderte Fremdsprache ist wenig überraschend Englisch. Dennoch sind fließende Englischkenntnisse keine Selbstverständlichkeit, wie eine Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach zeigt. In den USA kam es zu einem plötzlichen Boom beim Mandarin-Lernen.

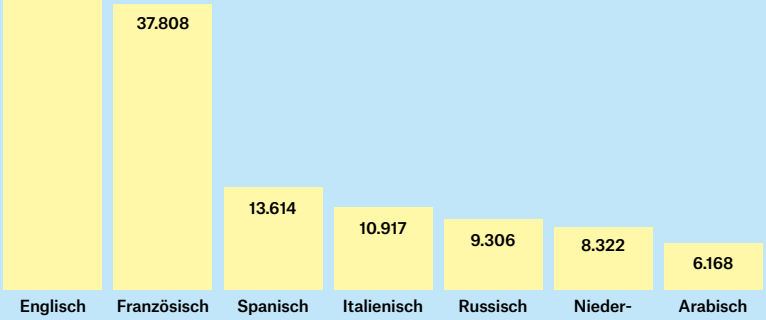
Vier von zehn

Befragten würden gerne ihre Fremdsprachenkenntnisse verbessern. Damit gehört Sprachenlernen zu den beliebtesten berufsbezogenen Weiterbildungen.

Quelle: Xing und Appinio, 2023

Die gefragtesten Sprachkenntnisse

Fordern Arbeitgeber in Stellenzeigen ausdrücklich Fremdsprachenkenntnisse, erwarten sie meist, dass Bewerbende die Sprache fließend und verhandlungssicher beherrschen. In Stellenanzeigen der Bundesagentur für Arbeit wurde erwartungsgemäß Englisch mit großem Abstand am häufigsten gefordert.



Quelle: Capital und Index Research 2024

Deutschkurse steuerlich absetzen

Bezahlt ein Arbeitgeber seinen Beschäftigten Deutschkurse, um sie beruflich zu integrieren, zählt das nicht als geldwerter Vorteil. Das hat das Bundesfinanzministerium im Jahr 2017 klargestellt. Mitarbeitende müssen dafür also keine Steuern zahlen. Auch für den Arbeitgeber sind die Aufwendungen für den Sprachkurs steuerfrei, wie andere Fortbildungskosten auch. Voraussetzung ist, dass die Sprachkenntnisse in dem vorgesehenen Aufgabengebiet erforderlich sind.

Quelle: IHK Karlsruhe

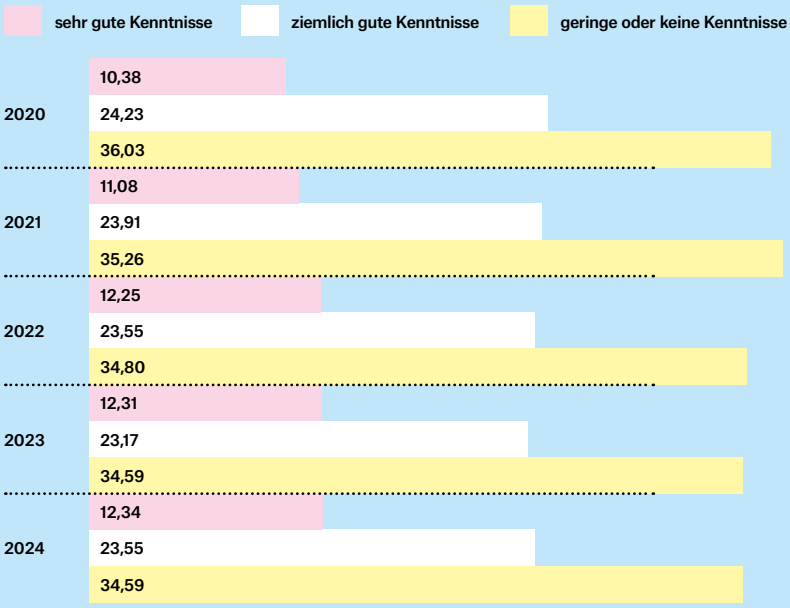
Foto: Alvaro Sanchez / Laif

»Die Zukunft des Sprachenlernens liegt in der Verschmelzung menschlicher und künstlicher Intelligenz. Während KI transaktionale Aufgaben wie Übersetzungen übernehmen kann, bleibt die menschliche Komponente essenziell für den Lernerfolg.«

Stephanie Wright, Director of Educational Strategy bei Babbel

Ein Drittel spricht kaum Englisch

Einschätzung der Deutschen zu den eigenen Englischkenntnissen in Millionen



Quelle: IfD Allensbach 2024

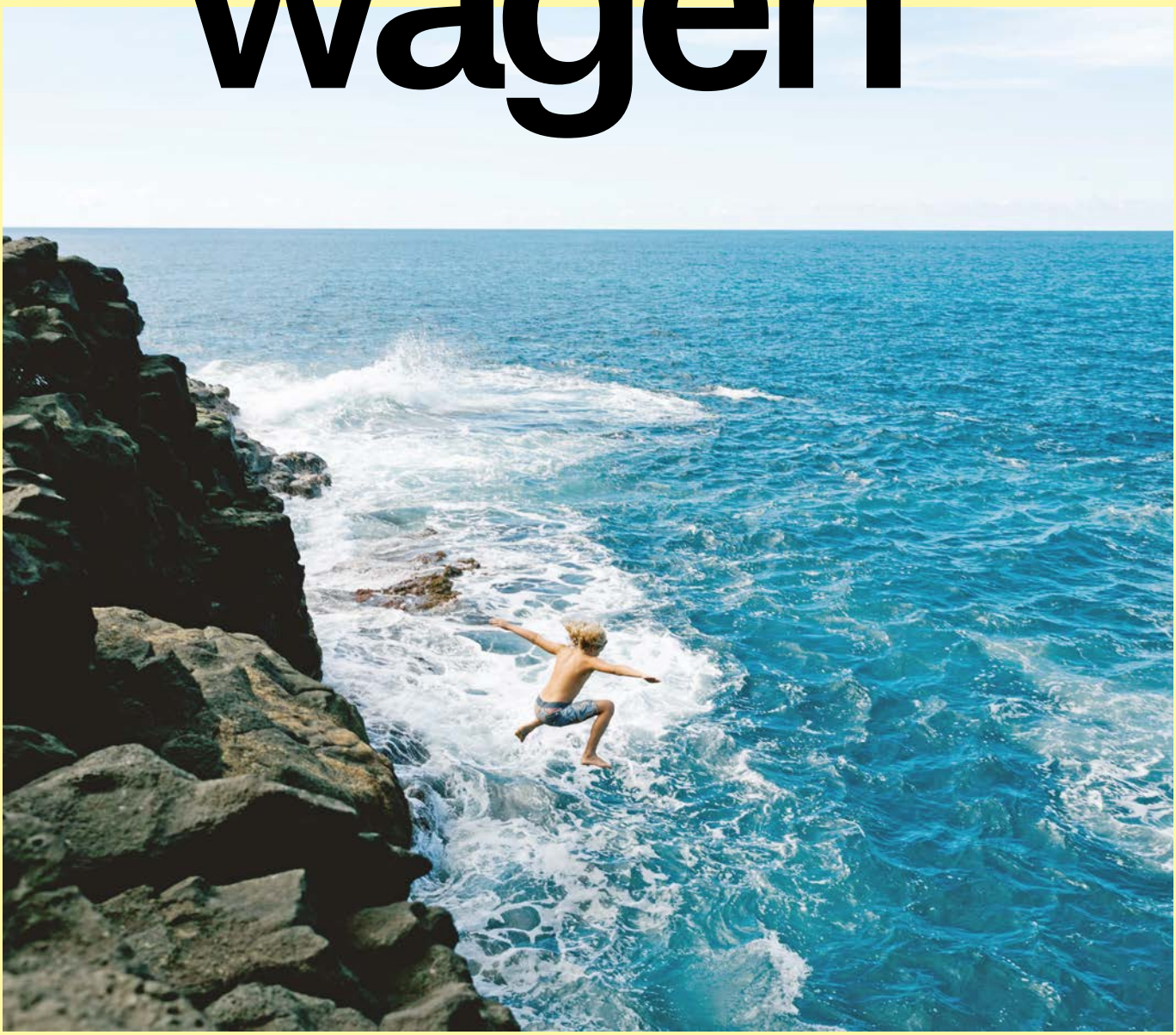
Plus 216%

Immer mehr US-Amerikanerinnen und -Amerikaner lernen Mandarin, wie die Daten der Sprachlernplattform Duolingo zeigen. Den hohen Anstieg von 216 Prozent bringen die Duolingo-Betreiber auch mit dem zeitweiligen Tiktok-Verbot in den USA in Verbindung. Viele User wechselten von Tiktok zu Rednote, einer primär mandarinsprachigen Plattform mit ähnlichen Features.

Quelle: Duolingo 2025

Text: Markus Rettich, Joachim Schwendenwein und Matthias Klein
Foto: Jessica Peterson / Getty Images

Den Sprung wagen



Action Learning ist als Trainingsmethode schon länger bekannt. Doch in der Praxis zeigt dieser Ansatz immer noch Schwächen, wenn es um die Übertragbarkeit des Gelernten in den Arbeitsalltag geht. Mit »Dynamic Action Learning« erlebt das Konzept ein Revival. Der Ansatz soll die Stärken noch besser ausnutzen, indem die Teilnehmenden emotional tief eingebunden werden.

Schätzungen zufolge werden nur etwa zehn Prozent der Führungsentwicklungsprogramme als nützlich empfunden, wenn es darum geht, Gelerntes in der eigenen organisationalen Realität umzusetzen. In Ergänzung zu dieser Zahl, die im Harvard Business Manager angeführt wurde, kennen wohl viele Lernprofis Feedbacks von Teilnehmenden dieser Programme wie zum Beispiel: „Das Entwicklungsprogramm hat viele Impulse gegeben, aber es ist halt schwierig, dies bei uns umzusetzen." Gleichzeitig mangelt es nicht an Tipps und Tricks ob in Lernvideos oder Social Media Posts, wie Führungskräfte führen und was sie alles tun müssten.

Auch nicht neu ist, dass die Zeiten für einfache Antworten – sollte es sie je gegeben haben – auf die vielfältigen Dilemmata, Herausforderungen und Spannungsfelder von Führungskräften vorbei sind. Der Komplexität, mit der wir alle konfrontiert sind, werden einfache Strukturen und Zugänge nicht gerecht. Im Organisationsdesign hat sich diese Erkenntnis mittlerweile durchgesetzt, und ein breites Experimentierfeld für Alternativansätze zur klassischen Hierarchie ist entstanden.

Anders stellt sich die Situation unseres Erachtens in der Führungskräfteentwicklung dar. Hier ist, trotz aller Auflockerung durch Case Studies, Simulationen, Rollenspiele, künstliche Trainingsumgebungen, Outdoorherausforderungen und vielem mehr, die Grundstruktur der Herangehensweise immer noch durch einen eher frontalen Top-down-Zugang von „Teaching & Telling" gekennzeichnet. Dessen Erfolgspotenzial ist eher begrenzt – insbesondere was den Transfer von Wissen und Fähigkeiten in die komplexe, organisationale Realität mit all ihrer Dynamik anbelangt. Zur Frage, wie Führungsentwicklungsprogramme gestaltet werden sollten, sodass Umsetzbarkeit erleichtert und die Wirkung auf die Organisation erhöht werden, haben wir eine Antwort entwickelt – getestet, weiterentwickelt, wieder getestet, angepasst … mit verschiedenen Zielgruppen, Organisationen und Kulturen: den „Dynamic Action Learning"-Ansatz.

Der Ursprung: »Action Learning«

Reginald Revans, der Erfinder von „Action Learning", schreibt den Impuls zur Entstehung seines Konzepts einem tragischen historischen Ereignis zu: dem Untergang der Titanic im Jahr 1912. Sein Vater, der als Schiffsarchitekt damit beauftragt war, die Ursachen zu untersuchen, war zu dem Schluss gekommen, dass zwar während des Baus der Titanic starke Zweifel an der Unsinkbarkeit in den Köpfen der Ingenieure und Handwerker aufgekommen waren. Aber niemand hatte den Mut, diese Zweifel und alternative Konstruktionslösungen in Anwesenheit hierarchisch übergeordneter Experten zu äußern. Diese Erkenntnis habe ihn zur Entwicklung von „Action Learning" motiviert, wie die „International Federation of Action Learning" schreibt.

Ausgangspunkt für die Anwendung von „Action Learning" ist immer ein reales und relevantes Problem oder eine spezifische Fragestellung einer Organisation. Im Unterschied zur Projektarbeit oder Planspielen geht es im „Action Learning" einerseits um das Entwickeln von neuen, inhaltlichen Lösungsansätzen. Andererseits aber vor allem um wiederkehrende Feedback- und Reflexionsschleifen, in denen Vorgehensweisen bezüglich Annahmen und Lösungen aus der Vergangenheit hinterfragt und angepasst werden, und eigenes Lernen unterstützt wird. Dadurch entsteht doppelter Nutzen: Während neue Lösungen für organisationale Fragestellungen entwickelt werden, eignen sich die Teilnehmenden neue Vorgehensweisen an, indem sie sie direkt anwenden. Dieses strukturierte Lernsetting wird durch einen sogenannten „Facilitator" begleitet, der oder die insbesondere durch Reflexionsfragen die Gruppe beim Ler-

USE CASE 1

Weiterentwicklung einer Kommunikationskultur durch Entwicklung von Kommunikationstools und Spiegelung von Kommunikation unter Komplexität und Unklarheit bei Daimler

Dienstagmorgen, 7:45 Uhr. In einem Seminarhotel auf der Schwäbischen Alb erhalten acht der insgesamt 27 Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Sonderauftrag: Aufgeteilt in Tandems sind sie als Manager und Managerinnen für die Entwicklung einiger Produkte und die Sicherstellung bestimmter Aspekte des Prozesses verantwortlich. Sie vertiefen sich in ein zweiseitiges Papier, um zu entschlüsseln, was ihre Aufgabe ist. „Haben Sie eine Ahnung, was wir tun müssen?“ – „Noch nicht wirklich“. Selbst wenn die verbleibenden Teammitglieder gegen 08:30 Uhr zu ihren jeweiligen Managern stoßen, herrscht immer noch viel Planlosigkeit bis hin zum Chaos. Während die Mitarbeitenden sich zurücklehnen und auf Ankündigungen warten, beginnen die Produkt- und Prozessmanager zu schwimmen: „Wir versuchen, uns einen Überblick zu verschaffen, das Ganze ist sehr komplex“. Erst viel später nach vielen Meetings, hitzigen Diskussionen und einem spontan einberufenen Townhall lichtet sich der Nebel langsam. Und die Erkenntnis reift: Dieser Auftrag, dieser Tag wird kein Zuckerschlecken.

Der Stress und die Verwirrung sind beabsichtigt. Die Rechnung der Dynamic-Action-Learning-Experten geht auf. Innerhalb kürzester Zeit ist eine zugespitzte und doch realistische Situation geschaffen – mit Hierarchie, Führungsaufgaben, ständig in Meetings sitzenden Chefinnen und Chefs, frustrierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Fach- und Querschnittsfunktionen mit ihren jeweiligen Interessen, unklaren Zuständigkeiten, Kompetenzgerangel, fehlenden Vorgaben, Zeitdruck und Störfeuer von außen. In diesem Umfeld sollen die vier Gruppen vier individuelle, aber aufeinander abgestimmte Kommunikationsprodukte entwickeln, diese komplett ausarbeiten und am nächsten Tag bei einer eigens einberufenen Veranstaltung, die es nebenbei zu organisieren gilt, präsentieren, um sie direkt nach Programmende im eigenen Führungsalltag zu implementieren.

Benedikt Lang, Regional CFO bei der Mercedes-Benz Mobility AG, hat teilgenommen und beschreibt seine Erfahrung so: „Trotz aller guter Vorsätze und dem Wissen, dass es eine bessere Kommunikation braucht, ist es erstaunlich, wie schnell wir in diese Situation hineingezogen wurden, Führung nicht übernommen und Wertschätzung in der Kommunikation nicht sichtbar werden, Stress dazu führt, dass Aufträge kommuniziert werden, bevor sie verstanden sind, Unklarheit und Unsicherheit aber nicht kommuniziert werden. Erst nachdem es uns gelungen ist, diese Themen transparent zu machen, zu diskutieren und eigene Verwundbarkeit zuzulassen, konnten wir auch effizient und effektiv Kommunikationsprodukte entwickeln, die wir sofort im Alltag umsetzen.“

Damit ist das zentrale Ziel des Programms treffend beschrieben. Die eigene, sozialisierte Führungskommunikation abrufen, anwenden, den Erfolg beobachten und in der Reflexion feststellen, dass keine Fortschritte in der Entwicklung der Kommunikationsprodukte gemacht werden können, um dann in der Komplexität die Kommunikation anzupassen und zu erleben, wie damit auch effektivere und effizientere Kommunikationsprodukte entwickelt werden können. Die Anwendung und Umsetzung erfolgen nicht nach dem Programm, sondern während des Programms.

Dies war eine der Ideen, die den Finance- und Controlling-Bereich mit 13.000 Mitarbeitenden bei Daimler 2015 veranlasst haben, auf ein besonderes Führungsentwicklungsformat für die obersten 600 Führungskräfte zu setzen, um die Kommunikationskultur im gesamten Bereich nachhaltig zu verändern. Über drei Jahre dauerte diese Initiative, in der 600 Führungskräfte in 30 Veranstaltungen global ihre Führungskommunikation weiterentwickelt und dabei gleichzeitig eigene Tools gestaltet und eingesetzt haben.

Die »Matrix« als Kerndesign der Lernmechanik

Wie dargestellt, hatte das Entwicklungsprogramm bei Daimler mehrere Ziele und somit verschiedene Lernbeziehungsweise Entwicklungsebenen: Einerseits das Entwickeln von echten und relevanten Lösungen und Produkten für eine bessere Führungskommunikation (Output). Andererseits das Implementieren und Operationalisieren einer anderen Führungskommunikation

nen unterstützt. Das sogenannte „Action Learning Set“ steht im Zentrum: Eine Gruppe von vier bis sechs Personen arbeitet in den „Set-Meetings“ an relevanten organisationalen Herausforderungen. „Set-Meetings“ haben dabei eine relativ stark vorgegebene Struktur mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten. Der „Facilitator erklärt, wie das Lernen im Action Learning abläuft und steuert als Rollenmodell den Prozess. Dadurch hilft er dem Set, Abläufe und Verhaltensweisen auszuformen und mit Leben zu füllen. (...) Dazu setzt er auch Methoden zur Problembearbeitung und Fragetechniken ein“, wie Bernhard Hauser in dem Buch „Action Learning“ beschreibt.

„Action Learning“ findet vor allem in der Führungskräfteentwicklung Anwendung, weil die Trennung von Theorie und Praxis vermeintlich aufgehoben wird. So haben auch wir viele Jahre mit „Action Learning Sets“ gearbeitet, wurden aber immer wieder auch durch Kundenfeedbacks in unserem Eindruck bestärkt, dass das noch besser gehen müsste. Angeregt von Statements wie „Unsere organisationale Realität ist wesentlich komplexer“, „Was hier gut funktioniert, da jemand uns die Struktur gibt, ist bei uns in der Organisation schwer umsetzbar“ und den Bewertungen, dass „Action Learning“ zu langweilig sei, zu viel Zeit brauche oder nicht die Dynamik des Unternehmens widerspiegele, begannen wir entlang folgender Leitgedanken mit der Weiterentwicklung zu experimentieren.

Kernprinzipien von »Dynamic Action Learning«

Der Kern von „Action Learning“, die Arbeit an relevanten Herausforderungen der Organisation, musste für uns auch in einem weiterentwickelten Ansatz zentral bleiben. Immer dann jedoch, wenn – sei es über neue Führungs-, Arbeits- oder Organisationsmodelle – nachhaltige Kulturtransformationen das Ziel sind, setzen wir im Design von Führungsentwicklungsprogrammen auf folgende Kernprinzipien von „Dynamic Action Learning“:

1. Teilnehmende arbeiten an aktuellen, relevanten Fragestellungen der eigenen Organisation (und nicht an hypothetischen Simulationen oder bereits gelösten Fragestellungen) in einem komplexen Setting, in dem bereits auf der Inhaltsebene unterschiedliche Aufträge parallel zu bearbeiten sind, das Setting also die Komplexität der bestehenden organisationalen Realität spiegelt.

2. Hinzu kommen die neuen Rollen und Themen eines veränderten organisationalen Set-ups: Teilnehmende übernehmen die Verantwortung, neue Führungsprinzipien, -werte und -verhalten im Programm zu operationalisieren und zu etablieren. Dadurch trifft die Herausforderung der Erweiterung der Führungskultur auf Hindernisse der bestehenden Kultur und bietet Raum für praxisrelevante Reflexion.

3. In Ergänzung dazu übernehmen die Teilnehmenden auch selbst die Verantwortung für das Lernen an sich in einem Führungsentwicklungsprogramm und müssen Entscheidungen hinsichtlich Struktur und Setting des Führungsentwicklungsprogramms selbst treffen - dazu gehört es selbstverständlich auch, dass die Teilnehmenden selbst für die Motivation im Entwicklungsprogramm verantwortlich sind.

4. Insgesamt entsteht so eine Art Matrix, in der die Arbeit an Lösungen sowie die Antworten (Output) auf Businessheraus-

(Outcome) im Programm selbst, den positiven Effekt auf Ergebnisse und Zusammenarbeit zu erleben. Für das Setting bedeutete das konkret:

- Die Etablierung von Führungsrollen (in dem Fall „Produktmanager“) aus dem Teilnehmendenkreis, um die Verantwortung für den Output zu übertragen.
- Die Etablierung von sogenannten Prozessrollen (in dem Fall erwünschte Führungskommunikation) auf ebenfalls Teilnehmende, um die Verantwortung für die Operationalisierung und Umsetzung eben dieser zu übernehmen.

Das heißt, Teilnehmende erleben sich in einer Art Matrix, in der sich die Fokus- beziehungsweise Lernebenen Output und Outcome kreuzen. Dies hat zur Folge, dass insbesondere Führungskräfte in ihrem Alltag ähnliche Dilemmata, Spannungen, Widersprüche und Unklarheiten erleben und immer wieder aufs Neue Führung übernehmen und entscheiden müssen, wie sie die Balance von Zeit, Ressourcen schon im Programm zwischen Output und Outcome gestalten möchten. Diese Matrix wird natürlich ergänzt durch das Definieren und Arbeiten an individuellen Entwicklungszielen der Teilnehmenden.

Diese Vielschichtigkeit, sichergestellt durch die Matrixmechanik, erzeugt enorme Komplexität und viele Unklarheiten auf der einen Seite, vielfältige Entscheidungs- und Führungsmöglichkeiten auf der anderen Seite und somit eben die Möglichkeit für intensive und emotional erlebbare Reflexionsinterventionen bezüglich des Prozesses während des Programms.

USE CASE 2

Interne Qualifizierung zu agilen Coachs im Zuge der agilen Transformation bei der DZ Bank mit Fokus auf Mindset und Haltung

Die Personalentwicklungsverantwortlichen der DZ Bank hatten das Projekt „agile@dz“ auf die Themen „Haltung“ und „Mindset“ fokussiert, um sicherzustellen, dass eine tatsächliche Transformation der Zusammenarbeits- und Führungskultur erreicht wird. Eine begleitende Intervention war das Qualifizierungsprogramm „Agile Allies“ für agile Coachs, Mitarbeitende und Führungskräfte, mit dem Ziel sicherzustellen, dass

- nach Projektende agile und Linienteams, aber auch Führungskräfte intern begleitet und gecoacht werden können,
- bereits im Vorfeld von (agilen) Projekten eine Beratung von Teams und Führungskräften sichergestellt ist, die klären hilft, ob sich für das jeweilige Vorhaben / Thema ein agiles Vorgehen anbietet und
- nicht einfach nur Methoden, Tools und Rituale zur Anwendung kommen, sondern dies auch mit agiler Haltung erfolgt.

Gemeinsam mit Julius von Rosen, Head of Electronic Trading Platforms bei der DZ Bank und „Product Owner“ im Projekt-Stream „Kultur und Befähigung“, entwickelten wir relativ schnell einen ersten Prototypen, brachten diesen in eine erste Pilotierung und iterierten.

Entstanden ist nach dem mittlerweile vierten Durchlauf mit insgesamt 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein robustes und ganzheitliches Programm, das sich flexibel und praxisorientiert anpassen lässt. Es läuft virtuell über fast zwölf Monate und beinhaltet drei Stufen mit folgenden Bausteinen:

Stufe 1:

Wer diese Stufe absolviert hat, kann als „Agile Ally A“ dabei unterstützen, dass es zum Thema „Agilität“ eine gemeinsame Sprache gibt.

Stufe 2:

Hier werden „Agile Allies AA“ ausgebildet, die intern zu Anwendungsmöglichkeiten für Agilität beraten.

Stufe 3:

Nach der dritten Stufe sind „Agile Allies AA+“ in der Lage, agile Teams vollumfänglich zu coachen.

Während jeder Stufe stellen Teilnehmende in der Sonderrolle als Prozessmanager sicher, dass agile Werte wie zum Beispiel „Mut“ im Programm praktisch und nicht nur in der Theorie umgesetzt werden. Diese Aufgabe erfordert einen Kern von Agilität, nämlich das Experimentieren und damit Ausprobieren von neuen Verhaltensweisen, um schnell zu lernen, was funktioniert und was gegebenenfalls geändert und neu probiert werden muss.

Um Selbstorganisation zu lernen, müssen die Teilnehmenden sich von Anfang an selbst organisieren (Zeitslots, Kommunikationsformen, Entscheidungsfindung et cetera). Dies führt schnell zu Überforderung, Unsicherheit, Unklarheit und Frustration. Eben zu ganz ähnlichen Erfahrungen und Empfindungen wie sie auch agile Teams in der Realität machen und haben. Und genau dort setzt Reflexion an: Was bedeutet agiles Mindset unter Bedingungen, die alles andere als klar und ideal sind, wie gelingt es, in einen Experimentiermodus zu kommen?

Wichtig ist durchgehend ein hoher Praxisbezug: Geht es in der ersten Stufe um kleinere Aufgaben wie zum Beispiel in zwei Wochen einen Podcast zum „Agilen Manifest“ zu erstellen, der für die ganze Bank veröffentlicht wird, arbeiten die Teilnehmenden in Stufe 2 iterativ an einer relevanten Fragestellung der eigenen oder einer anderen Bank? In der dritten Stufe schließlich coachen sie selbst interne agile Teams oder eine weitere Ausbildungsgruppe in den Stufen Agile Ally A beziehungsweise AA und werden dabei supervidiert.

forderungen und das Erlernen und Umsetzen erweiterter oder neuer Führungsprinzipien (Outcome) parallel verfolgt werden.

Durch diese Prinzipien, die im Design aus unserer Sicht hilfreich sind, entsteht ein hohes Maß an Komplexität, Unklarheit, Ambivalenz und Unsicherheit im Führungsentwicklungsprogramm selbst, welches noch dadurch verstärkt wird, dass verschiedene Führungsvakua bestehen. Diese Form von Lernumgebung spiegelt die Führungsrealität der Teilnehmenden wider und erzeugt Stress und tiefe emotionale Einbindung. Dadurch rufen die Teilnehmenden zunächst ihr in der Organisation sozialisiertes Führungsverhalten ab, was für uns zentral für Veränderung und Entwicklung ist. Solche Momente in einem Führungsentwicklungsprogramm für intensive Feedback- und Reflexionsinterventionen zu nutzen, sehen wir als entscheidend an. Die Führungskräfte rufen ihre Führungsautomatismen ab und realisieren in der Reflexion – welche Wirkung diese auf ihr Umfeld und die Lösung operativer Themen haben. Welche der Automatismen dabei hilfreich sind, welche jedoch auch stark hinderlich sind und es anzupassen gilt.

In Ergänzung dazu erlauben diese Situationen die notwendige Offenheit, um die Reflexion nicht auf der Verhaltensebene zu schließen, sondern einzuladen, transparent zu machen, welche Annahmen, Ängste, Befürchtungen und eigene Unsicherheiten dahinterstecken. So entsteht eine Kultur des Vertrauens und der Verwundbarkeit und die Teilnehmenden realisieren ihren Einfluss auf Kulturveränderungen im Führungsentwicklungsprogramm selbst.

Ausgehend aus diesem Erleben und den Wirkungen des sozialisierten Führungsverhaltens, der offenen Reflexion und dem Feedback generieren die Teilnehmenden selbst eine Atmosphäre, in der sie dann neue Führungsalternativen ausprobieren und mit diesen experimentieren können.

Dieser Prozess stellt für uns die Essenz von „Dynamic Action Learning“ dar: Die Teilnehmenden eines Führungsentwicklungsprogramms erleben sich selbst in ihrem sozialisierten Führungsverhalten und dessen Wirksamkeit beim Angehen komplexer, relevanter und realer Herausforderungen, passen ihr Verhalten an, experimentieren mit neuen Führungsalternativen, bewirken schon während des Programms eine Führungskulturveränderung und führen diesen Veränderungsprozess selbst. Sie treffen die Entscheidungen für die Struktur und das Setting.

Der Facilitator spielt dabei eine entscheidende Rolle für das Gelingen des Ansatzes und diese unterscheidet sich wesentlich von der Rolle eines klassischen Trainers: Die Haltung des Facilitators ist vor allem durch Demut und Neugierde geprägt. Genauso wie die Teilnehmenden selbst weiß der Facilitator nicht, wie sich ein Programm entwickelt, welche Dynamiken und Konflikte auftauchen werden. Diese eigene Unsicherheit transparent zu machen, statt Top-down den Entwicklungsprozess zu leiten, trägt erheblich zum Erfolg des Konzepts bei.

An drei Beispielen wird deutlich, wie der Ansatz von „Dynamic Action Learning“ in der Praxis ablaufen kann (siehe Kästen mit den „Use Cases“ auf den Seiten 38, 40 und 42). Diese und all die anderen Praxiserfahrungen der vergangenen acht Jahre zeigen, dass dieser Ansatz immer dann, wenn Kulturtransformationen das Ziel sind, nachhaltige Ergebnisse liefern und den Graben zwischen Theorie und Praxis überwinden kann.

Führungskräfte, die einem neuen Arbeits- und Führungsansatz zumindest zustimmen oder besser noch befürworten und vorantreiben sollen, müssen die Möglichkeit haben, sich einen möglichst realitätsnahen Eindruck davon zu verschaffen, was er leisten kann und mit welchen Herausforderungen er verbunden ist. Der Ansatz des „Dynamic Action Learning“ bietet genau diesen entscheidenden Vorteil.

MATTHIAS KLEIN ist Gründer und Geschäftsführer der Organisationsberatung Questo Prosulting. Er hat den Ansatz »Dynamic Action Learning« mitentwickelt und in Praxisprojekten bis heute immer weiter verfeinert.

MARKUS RETTICH ist Leiter Leadership-Programme bei Daimler Truck und war verantwortlich für das »Dynamic-Action-Learning«-Format bei der Daimler AG. Er will damit die Führungskräfte auf dynamisch-komplexe Herausforderungen vorbereiten.

JOACHIM SCHWENDENWEIN ist systemisch-gruppendynamischer Organisationsberater. Er hat das Ziel, Angebote zu schaffen, die der Dynamik und Komplexität des 21. Jahrhundert gerecht und unmittelbar relevant werden.

USE CASE 3

Internationales Management-Development-Programm für Führungskräfte von Genossenschaftsbanken

Kolumbien, Bogota, November 2024, zweiter Workshoptag. Zehn Manager und Managerinnen von Genossenschaftsbanken aus Brasilien, Armenien, Deutschland, Frankreich und Belgien verbringen fünf Tage im letzten Modul „Leadership“ des alljährlich stattfindenden dreimoduligen Management-Development-Programms „Link“ der International Confederation of Popular Banks in Brüssel.

Noch ist die Verwirrung groß: Zwei Teilnehmende wurden am ersten Tag damit beauftragt, einen Austausch bezüglich genossenschaftlicher Werte, die Entwicklung als High-Performance-Team und das Lernen als Manager in den fünf Tagen sicherzustellen. Zwei andere Teilnehmende sind beauftragt, einen Führungswerkzeugkasten zu entwickeln, der Antworten auf deren individuelle Führungsherausforderungen liefert und den sie direkt nach der Rückkehr nutzen können. Nebenbei gilt es noch, den Besuch bei der kolumbianischen Genossenschaftsbank zu organisieren und moderieren.

Viele Aufgaben, unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Führungsrollen – kurz: hohe Komplexität und knappe Zeit – konstituieren den Anforderungsmix dieses Moduls. Da die Teilnehmenden eher klassisches Lernen gewohnt sind (Lehre mit viel Struktur und Trainern, die die Verantwortung tragen), sind unter der operativen Hektik auch Frustration, Stress und Widerstand zu spüren.

Reflexion entlang folgender Fragen hilft dem Team nach und nach Sinn und Struktur in das Programm sowie Wertschätzung in die Zusammenarbeit zu bringen:

- Inwiefern entspricht das von den Teilnehmenden im Lauf der fünf Tage gezeigte Führungsverhalten den Inhalten und Vorsätzen im zu entwickelnden Führungswerkzeugkasten?
- Wie gut gelingt es den Teilnehmenden eine gute Balance zwischen Outcome und Output im Programm sicherzustellen?
- Wie klar haben die Teilnehmenden formuliert, warum sie eigentlich hier sind und welche Ziele sie gemeinsam verfolgen?
- Welche Interventionen können sie selbst initiieren, um tatsächliches Vertrauen, Nähe und Verwundbarkeit im Modul zeigen zu können und welchen Einfluss hat dies auf die Erkenntnisse für die Entwicklung des Führungswerkzeugkastens?

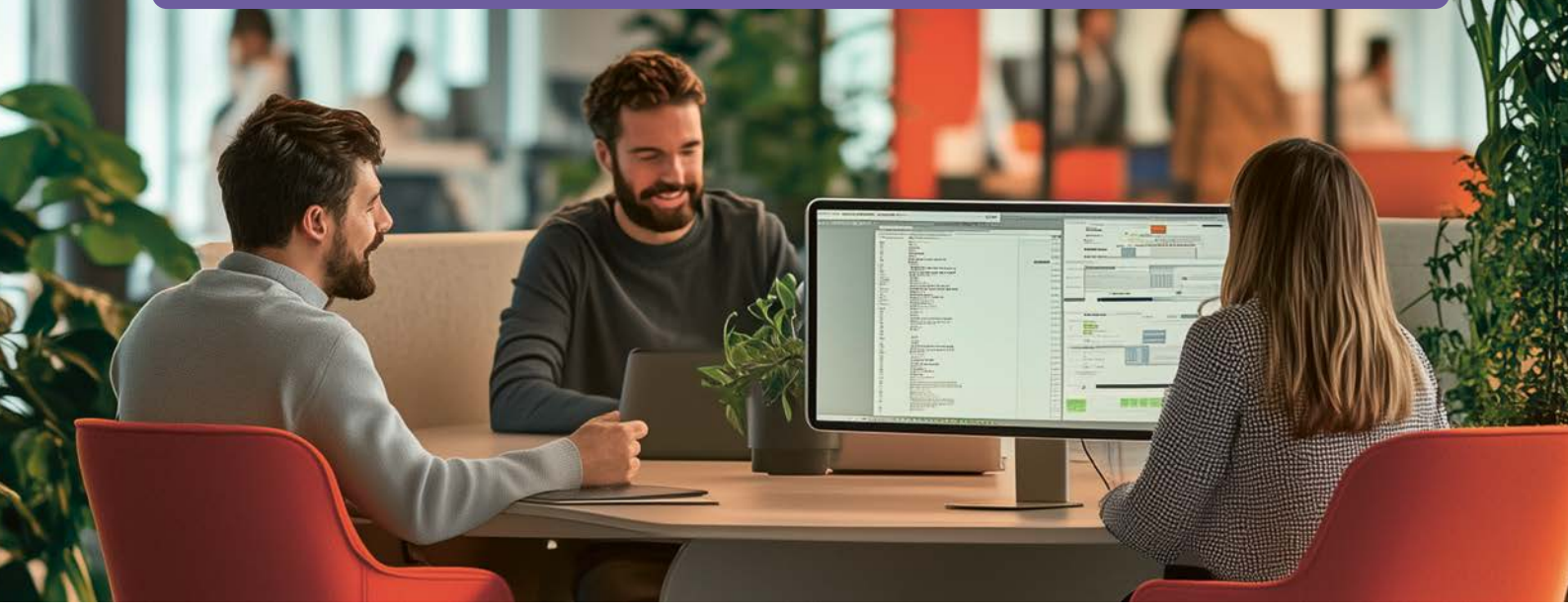
Zeit für eine Intervention seitens des Facilitators: „Warum macht ihr eigentlich das, was ihr im Moment tut?“ Die Antwort kommt relativ schnell: „Weil wir von euch den Auftrag bekommen haben ….“ Die Ergebnisse der gesamten Reflexion an diesem zweiten Tag sind für die Teilnehmenden sehr hilfreich. Die Teilnehmenden stellen fest, dass sie eben nicht wirklich geklärt haben, warum sie überhaupt dabei sind und was die gemeinsamen Ziele sind. Sie stellen fest, dass sie auch im Alltag oft Dinge tun, ohne diese zu hinterfragen, obwohl darin kein Mehrwert liegt. Ihnen wird klar, dass es Mut braucht, um die Hand zu heben, eigene Bedürfnisse zu kommunizieren und den Status quo in Frage zu stellen. Und sie hinterfragen, wie hoch überhaupt das Vertrauen untereinander ist.

Die Teilnehmenden, die mit der Erwartungshaltung einer Fünf-Sterne-Kreuzfahrtreise in dieses Modul kommen, sind kontinuierlich mit Führungsdilemmata konfrontiert, müssen Spannungen aushalten und können nur durch die Übernahme von Führung und das Treffen von Entscheidungen das Programm zu einem Erfolg machen. Christophe de Changy, Executive Director bei der Belgischen Genossenschaftsbank beschreibt diese Erfahrung treffend: „Als Teilnehmende hatten wir die Erwartung, einfach nur einen weiteren Führungsworkshop zu besuchen mit einer klaren Struktur und Agenda. Tatsächlich gab es während des gesamten Moduls unglaublich viele Führungsvakua, sogar für die Struktur und den Prozess des Moduls selbst. Wir mussten wirklich Führung übernehmen, Entscheidungen treffen und Verantwortung sowohl für unsere eigenen Entwicklungsziele als auch die Entwicklung des Teams der Teilnehmenden. Eben wegen dieser Herausforderung mit so vielen Unklarheiten und Unsicherheiten konnten wir Erfahrungen machen, inwiefern eine Änderung unserer Idee von Führung großen Einfluss auf Lernen und Ergebnisse des Moduls hatten.“

haufe akademie

KI als Erfolgsfaktor

Bauen Sie jetzt KI-Kompetenzen auf – damit Ihr Unternehmen zukunftssicher bleibt.



KI-Kompetenzentwicklung mit 360°

In Präsenz oder digital, egal für welches Level: Finden Sie die KI-Schulungslösungen, die zu Ihren Bedürfnissen passen. Wir bieten Ihnen Orientierung.

Passgenau: von Seminaren bis Learning Nuggets

Praxisorientiert: direkt anwendbares Expertenwissen

Zukunftsicher: bereit für den AI Act und die KI-Ära

Lösungen entdecken
haufe-akademie.de/ki-kompetenzen

Text: Rita Helter und Kay Hildebrand

Ein Kompass für die Karriere

Üblicherweise suchen Unternehmen bei der Stellenbesetzung gezielt nach Menschen, die exakt in diese eine offene Position passen. Die Viadee IT-Unternehmensberatung AG hat diesen Prozess umgedreht: Statt klassische Stellenprofile auszufüllen, legt sie den Fokus darauf, Mitarbeitende in die Rollen zu bringen, die zu ihnen passen. Dafür hat das Unternehmen einen Karrierekompass als mehrstufiges Personalentwicklungsprogramm entwickelt.

Frei nach Goethe könnte der Grundgedanke der Personalstrategie in der Viadee AG lauten: Warum in die Ferne schweifen? Sieh, das Gute liegt so nah. Denn um die besten Talente für das eigene Unternehmen zu finden, blickt Viadee erst mal nach innen auf das Potenzial der aktuell etwa 240 Mitarbeitenden, die sich auf die Standorte Münster, Dortmund und Köln verteilen.

Gegründet im Jahr 1994 stand das Unternehmen 2015 vor der Herausforderung, seine Strukturen flexibler und zukunftsfähiger gestalten zu müssen, um mit dem Unternehmenswachstum Schritt halten zu können. Inzwischen war das Unternehmen stark gewachsen und die Verantwortung für Aufgaben sollte breiter verteilt werden. Dafür wollte das Unternehmen zunächst das Potenzial der eigenen Mitarbeitenden besser kennenlernen. Alle Interessierten sollten die Möglichkeit erhalten, sich in Aufgabenfelder und Funktionen im Vertrieb, der Personalführung oder in die Rolle von spezialisierten IT-Fachexperten und -Expertinnen einzuarbeiten. Ziel war es, die Potenziale der Mitarbeitenden optimal zu nutzen und ihnen Perspektiven für Fach- oder Führungsrollen zu bieten. So entstand der Viadee-Karrierekompass, der den Mitarbeitenden eine klare Orientierung und Einblicke in mögliche interne Entwicklungspfade geben sollte.

Viadee ist überzeugt, dass nachhaltige Leistungsfähigkeit nur dann entsteht, wenn Menschen Tätigkeiten ausüben, die sie intrinsisch motivieren. Daher wurde bei der Konzeption des Programms bewusst auf klassische Bewertungs- und Auswahlverfahren verzichtet. Eignungstests, wie etwa Persönlichkeitstests, die – ganz nach dem Prinzip „Führungskräfte müssen extrovertiert sein, Controller urteilend“ – ausschließlich darauf abzielen, eine persönliche Eignung für bestimmte Aufgaben festzustellen, wurden nicht angewendet - auch deshalb nicht, weil Viadee grundsätzlich keine Korrelation zwischen Rollenprofilen und Persönlichkeitsmerkmalen sieht. Stattdessen wurde ein Motivtest gewählt, der die Lebensmotive der Teilnehmenden erfasst und damit klar zeigt, was eine Person gerne tut oder was sie braucht, um langfristig motiviert arbeiten zu können. Die Vertraulichkeit des Profils ist aus verschiedenen Gründen essenziell, darunter auch die Tatsache, dass sich die Ergebnisse auch auf den privaten Bereich anwenden lassen.

Ziel ist, allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, ihre persönlichen Antriebe zu erkennen, zu reflektieren und passende Entwicklungspfade innerhalb des Unternehmens zu finden – oder auch bewusst zu bestätigen, dass ihre aktuelle Rolle bereits ideal zu ihnen passt. Die zentrale Frage lautete daher nicht: „Passt Kandidat X auf das Stellenprofil?“, sondern vielmehr: „Was möchte die Person tun? Was treibt sie an? Was fällt ihr leicht?“.

Auf dieser Grundlage unterstützt der Karrierekompass Mitarbeitende dabei, ihre eigenen Stärken und Interessen noch besser zu verstehen und darauf basierend maßgeschneiderte Entwicklungspfade für sich zu gestalten. Das Programm basiert auf drei zentralen Prinzipien:

1. Beurteilungsfreiheit: Der Prozess ist ergebnisoffen, ohne Bewertungen wie „geeignet“ oder ungeeignet“.
2. Freiwilligkeit: Die Teilnahme ist optional und persönliche Erkenntnisse oder Feedback werden nur dann weitergegeben oder geteilt, wenn die Teilnehmenden das ausdrücklich wünschen.
3. Chancengleichheit: Jede Rolle, auch Führungspositionen, stehen grundsätzlich allen Teilnehmenden offen.

Der Aufbau des Karrierekompasses

Der Karrierekompass ist sequenziell aufgebaut und besteht aus drei Phasen. Viadee führt aktuell jährlich zwei Runden des Karrierekompasses durch. Das Durchlaufen von Phase eins und zwei dauert dabei durchschnittlich fünf Monate. Die Dauer von Phase drei richtet sich nach dem individuell vereinbarten Entwicklungsplan. Es nehmen jeweils acht Personen teil.

Phase 1: Standortbestimmung

Die Teilnehmenden analysieren mit Hilfe von Luxx-Profilen ihre persönlichen Lebensmotive und reflektieren, was sie im Arbeitskontext antreibt – etwa der Wunsch nach Autonomie, Teamarbeit oder Neugier. Ein Beispiel: Manchen Menschen ist das Motiv „Autonomie“ in ihrem beruflichen Umfeld sehr wichtig. Sie können durch individuelle, selbstgesteuerte Arbeit beflügelt werden und brauchen wenig Führung. Demgegenüber stehen Menschen, die ihre Motivation eher aus starker Teamorientierung ziehen. Diese Menschen wünschen sich eine enge Abstimmung im Team und gemeinsames Handeln und Entscheiden. Das Verfahren unterscheidet insgesamt 16 Lebensmotive und hilft, die eigene konkrete Ausprägung zu verstehen. Das Ergebnis wird ausführlich besprochen. Dabei wird auch erörtert, wie sich die jeweiligen Ausprägungen auf die Rollen und Aufgaben in der Organisation auswirken könnten. Dieses Gespräch erfolgt unter strikter Vertraulichkeit, damit die Teilnehmenden frei und unbefangen über ihre Motive, Wünsche und Ziele sprechen können. Viadee erhält weder Zugang zu den Ergebnissen noch Einsicht in die Profile. Die einzige Ausnahme bilden die ausgewählten Rollen, da diese die Grundlage für den Einstieg in Phase zwei bilden, das Planspiel.

Phase 2: Erprobung im Planspiel

In dieser Phase tauschen sich die Teilnehmenden mit einem externen Berater oder einer externen Beraterin über ihre persönlichen Vorstellungen aus und wählen bis zu zwei Rollen aus, die sie als potenzielle Perspektiven für die mittelfristige Zukunft interessieren. In realitätsnahen Szenarien haben die Teilnehmenden anschließend im Planspiel die Möglichkeit, sich in diesen Rollen praxisnah zu erproben. In Vierergruppen durchlaufen sie einen Tag mit speziell zugeschnittenen Aufgabenszenarien: Vormittags nehmen sie die erste Rolle ein, nachmittags die zweite. Um der Realität möglichst nah zu kommen, spielt die Gruppe dabei in einem durchgängigen Szenario Situationen aus dem Arbeitsalltag durch.

Die Aufgaben sind eng an das Geschäftsmodell der Viadee angelehnt. Beispielsweise könnte ein Unternehmen ein neues Großprojekt planen und Viadee mit der IT-Beratung beauftragen. Die Teilnehmenden bearbeiten in ihren gewählten Rollen typische Situationen aus diesem Kontext: Eine Teilnehmerin könnte als Vertriebsmitarbeiterin ein Kundengespräch über Projektinhalte und Beratungsbedarf führen, während eine andere Person in der Rolle der Teilprojektleitung operative Aufgaben übernimmt und die Umsetzung in den Teams beziehungsweise beim Kunden übernimmt. Dabei werden die Kundenrollen von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen gespielt, die die Beratungspraxis der Viadee genau kennen. So gibt es über den ganzen Planspieltag die unterschiedlichsten Arbeitsszenarien. Die Mitarbeitenden reflektieren, ob die jeweiligen Arbeitsinhalte tatsächlich den persönlichen Motiven und Zielen entsprechen.

Das Ergebnis dieser Phase ist ein detailliertes Feedback von Kollegen und Kolleginnen zu den Spielsituationen und auf Wunsch auch Feedback eines Coaches, jedoch keine Bewertung oder Potenzialanalyse. Die Teilnehmenden erhalten zudem Anregungen, welche Weiterbildungsinhalte für sie wichtig wären, um die von ihnen ausgewählte Rolle perspektivisch ausfüllen zu können. Kurz: Es geht darum, dass die Teilnehmenden möglichst praxisnah typische Arbeitssituationen erfahren und erleben und prüfen, ob diese Aufgaben tatsächlich den persönlichen Motiven und Zielen entsprechen.

Phase 3: Langfristige Entwicklung

Die dritte Phase startet mit einem Entwicklungsgespräch, bei dem die Teilnehmenden zusammen mit einem Personalberater oder einer Personalberaterin und ihrer Führungskraft die bisherigen Erfahrungen reflektieren. Ziel ist es, mittelfristige Entwicklungsziele zu formulieren und konkrete Schritte für deren Umsetzung zu planen. Beispielsweise könnte eine IT-Beraterin, die sich für Vertriebsaufgaben interessiert, schrittweise solche Aufgaben bei ihren Kunden übernehmen.

Zusätzlich werden individuelle Weiterbildungsschritte festgelegt wie Schulungen, Trainings on the Job, kollegiale Beratungen oder Coachings. Im Anschluss setzen die Teilnehmenden ihren individuellen Fortbildungsplan um, der eng mit ihren Projekteinsätzen verknüpft ist und für den ein Extra-Zeitkontingent zur Verfügung steht. Durch diese Integration in den Arbeitsalltag wird das Gelernte nachhaltig in die Praxis übertragen. Das jährliche Mitarbeitergespräch dient dabei als regelmäßiger Checkpoint, um den Fortschritt zu überprüfen und den Entwicklungsplan bei Bedarf anzupassen.

Interne Talententwicklung funktioniert

Viadee hat mit dem Karrierekompass eine nachhaltige Führungskräfteentwicklung etabliert: Führungskräfte werden heute zu 100 Prozent intern entwickelt. Im Mai 2025 wird Viadee die 15. Durchführung des Karrierekompasses abschließen. Bis dahin haben insgesamt 120 Mitarbeitende die Möglichkeit genutzt, sich in Rollen wie Vertriebsmitarbeitende, Personalführungskraft, IT-Fachexperte und -Expertin oder Projektleitung auszuprobieren und eine eigenständige Entscheidung über ihre berufliche Zukunft getroffen.

Die Investition in dieses Programm hat sich für Viadee in vielfacher Hinsicht gelohnt: Das Aufzeigen und Wahrnehmen individueller Entwicklungsperspektiven stärkt das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zum Unternehmen und reduziert die Fluktuationsrate erheblich. Dank des schrittweisen und sorgfältigen Prozesses werden neue Rollen nicht als Sprung ins kalte Wasser empfunden, sondern als gut vorbereiteter Übergang.

Die einzelnen Karrierewege der Teilnehmenden des Karrierekompasses zeigen, dass dieses Programm die persönliche Weiterentwicklung nachhaltig prägt. So hat beispielsweise ein IT-Berater für Prozessautomatisierung durch das Planspiel die Bestätigung erhalten, dass ihm die kommunikativen Aufgaben eines Scrum-Masters viel Freude bereiten. Neuorientierung und Weiterbildung waren erfolgreich und seit einigen Jahren ist er auch als Scrum-Master und Teamcoach bei unterschiedlichen Kunden tätig. Die Zusammenarbeit von Teams durch Modera-

RITA HELTER ist als Vorständin der IT-Unternehmensberatung Viadee AG für den Bereich Personal und Finanzen verantwortlich. Die Wirtschaftsinformatikerin verfügt über 30 Jahre Erfahrung in der IT. 2008 entschied sich die systemische Beraterin für den Quereinstieg ins Personalwesen bei Viadee.

DR. KAY HILDEBRAND ist Leiter und Mitinitiator von Viadee Spark, die auf ganzheitliche Organisationsentwicklung spezialisierte Business Unit der Viadee AG. Als Wirtschaftsinformatiker und agiler Coach berät er Unternehmen hinsichtlich Organisationsentwicklung und begleitet Transformationsprozesse.

Ablauf Karrierekompass

Phase 1:
Standortbestimmung

4 Stunden

- Erstellen eines individuellen Motivationsprofils
- Begleitende Reflexion der eigenen Motive und Ziele auf Basis des Motivationsprofils

Phase 2:
Planspiel

1 Tag

- Auswahl von ein oder zwei möglichen künftigen Rollen
- Planspieltag mit Szenarien zur praxisnahen Erprobung der gewählten Rollen
- Abschließendes Feedback

Phase 3:
Langfristige Entwicklung

mehrere Monate bis Jahre

- Festlegung von Maßnahmen mit Coach und Personalverantwortlichen
- Umsetzung der festgelegten Maßnahmen

tion, Gesprächsführung und Konfliktlösung zu unterstützen motiviert ihn, und seit Dezember 2024 ist er zudem auch Personalvorgesetzter der Viadee – eine Rolle, die er nicht im Planspiel ausgetestet hat, deren Anforderungen aber Aspekte der ausprobierten Rollen beinhalten und ihn bestärkt haben, sich erneut weiterzuentwickeln.

Ein weiteres Beispiel beschreibt den Werdegang einer Kundenberaterin, die vor der Teilnahme am Karrierekompass vorwiegend mit organisatorischen und fachlichen Themen wie Business-Analyse und Dienstleistersteuerung betraut war. Im Planspiel erkannte sie, dass ein alleiniger Fokus auf Vertrieb als Account-Managerin nicht ihr Ziel war. Stattdessen zeigte sich, dass die Tätigkeit als Personalvorgesetzte sehr gut zu ihren Stärken und Wünschen passte. Heute ist sie in einer Rolle aus dem Unternehmensbereich Forschung & Entwicklung tätig, die beides vereint: Als Themenverantwortliche für Usability & User Experience beschäftigt sie sich mit den neuesten Trends und Erkenntnissen aus dem Beratungsfeld. Dazu gehören auch vertriebliche Tätigkeiten und die Personalentwicklung im Team. Die vielseitigen Aufgaben teilt sie sich mit einem Kollegen, um weiterhin als Beraterin für Business-Analyse und Usability & User Experience in Kundenprojekten zu arbeiten.

Insgesamt ist das Feedback der Teilnehmenden eindeutig: Alle sind dankbar für die Chance, sich in verschiedenen Rollen ausprobieren zu können, ohne ein Commitment abgeben zu müssen. Zudem wird das umfangreiche Feedback aus verschiedenen Perspektiven als sehr wertvoll erachtet. Die Wertschätzung durch den Arbeitgeber motiviert, sich kontinuierlich persönlich weiterzuentwickeln.

Wir
probieren
das aus

Text: Steven Rottmann und Florian Rustler
Foto: Bobby Beasley

Klassische Führungsfunktionen werden immer häufiger hinterfragt. Organisationen suchen nach Wegen, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und gleichzeitig den Mitarbeitenden mehr Verantwortung und Gestaltungsspielraum zu übertragen. Genau diesen Herausforderungen hat sich die IT-Organisation von Pro Sieben Sat.1 gestellt – und experimentiert mit neuen Ansätzen in Führung, Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit.

Was tun Unternehmen meistens, wenn sie ihre Organisation verändern möchten? Sie erstellen einen Change-Plan und versuchen diesen durchzuziehen. Ein IT-Bereich bei Pro Sieben Sat.1 hat einen völlig anderen Weg eingeschlagen, den er im Sinn agiler Organisationsentwicklung schrittweise mit kleinen, hypothesenbasierten Experimenten beschreitet. Die Herausforderungen werden in überschaubarere Elemente heruntergebrochen, Lösungen ausgetestet und die Entwicklung des Experiments sehr schnell gemessen – der agilen Produktentwicklung ähnlich.

Warum hat der IT-Bereich diesen Weg eingeschlagen? Dazu sollten wir zunächst einmal die Ausgangssituation betrachten, die zur Entscheidung für dieses Konzept führte: Die IT-Welt ist geprägt von hoher Dynamik, immer neuen technologischen Anforderungen und dem Wunsch nach schlankeren Prozessen. Entsprechend stand auch in der IT-Organisation von Pro Sieben Sat.1 der Bereich „IT Services“ mit verschiedenen Centern of Excellence Ende 2022 vor einer Reihe an organisationalen Herausforderungen. Ein zentrales Thema war es, die bestehenden Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse zu hinterfragen. Die Mitarbeitenden signalisierten den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung, während gleichzeitig der Bedarf nach klareren Strukturen für die Zusammenarbeit wuchs. Zudem zeichnete sich ab, dass Veränderungen bei einigen bestehenden Teamleitern bevorstanden, was die Situation zusätzlich dringlicher machte und die Diskussion um Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse weiter verstärkte. Daraus entstand die Idee, nicht nur die Arbeitsorganisation zu überdenken, sondern auch die Art und Weise, wie Führung gestaltet wird. Das Ziel war, eine Kultur zu schaffen, in der Führung nicht an Einzelpersonen gebunden ist, sondern in klar definierten Rollen organisiert und in einem flexiblen Rahmen durchführbar ist. Dabei stellte sich die zentrale Frage: Wie könnte eine solche Lösung konkret aussehen, und würde sie tatsächlich funktionieren? Genau an diesem Punkt kam das Konzept der organisationalen Experimente ins Spiel: Die neuen Ansätze sollten iterativ erprobt und praxisnah weiterentwickelt werden.

Projekt startet mit Experimenten zu neuen Führungsrollen

Nach einer gemeinsamen Diagnose der Themen kristallisierte sich das Thema „Führung“ als eines heraus, mit dem der IT-Bereich starten wollte. Der erste große Schritt in diesem Experiment war die Einführung von Führungsrollen. Im November 2023 startete ein Projektteam von fünf Abteilungsvertretern und -vertreterinnen, jeweils einer Person aus den Bereichen HR und Organisationsentwicklung sowie zwei Organisationsentwicklern von Creaffective. Statt Führung auf eine Person – klassischerweise die Teamleitung – zu konzentrieren, wurden die wesentlichen Führungsaufgaben analysiert, in Tätigkeitsfelder geclustert und zu eigenständigen Rollen verdichtet. Rollen sind dabei wie Hüte, die eine Person aufsetzen kann. Es ist möglich, dass eine Person mehrere Rollen einnimmt oder dass Rollen auf verschiedene Personen verteilt werden.

Das Team erarbeitete detaillierte Rollentemplates, die alle essenziellen Führungstätigkeiten abdecken sollten – darunter sowohl Aufgaben zur strategischen Orientierung bis hin zur Entwicklung von Mitarbeitenden. Jede Rolle hat dabei spezifische Tätigkeitsschwerpunkte, die sich mit den anderen Rollen ergänzen.

- Der Speaker ist das Gesicht des Teams nach außen und sorgt für eine reibungslose Kommunikation mit Stakeholdern, Management und anderen Teams. Er oder sie bringt Prioritäten und Strategien ins Team ein und hält den Informationsfluss aufrecht.
- Der Navigator sichert die strategische Ausrichtung und sorgt dafür, dass Ziele und Kapazitäten klar definiert und trans-

parent priorisiert werden. Diese Rolle verbindet langfristige Strategie mit operativen Planungen.

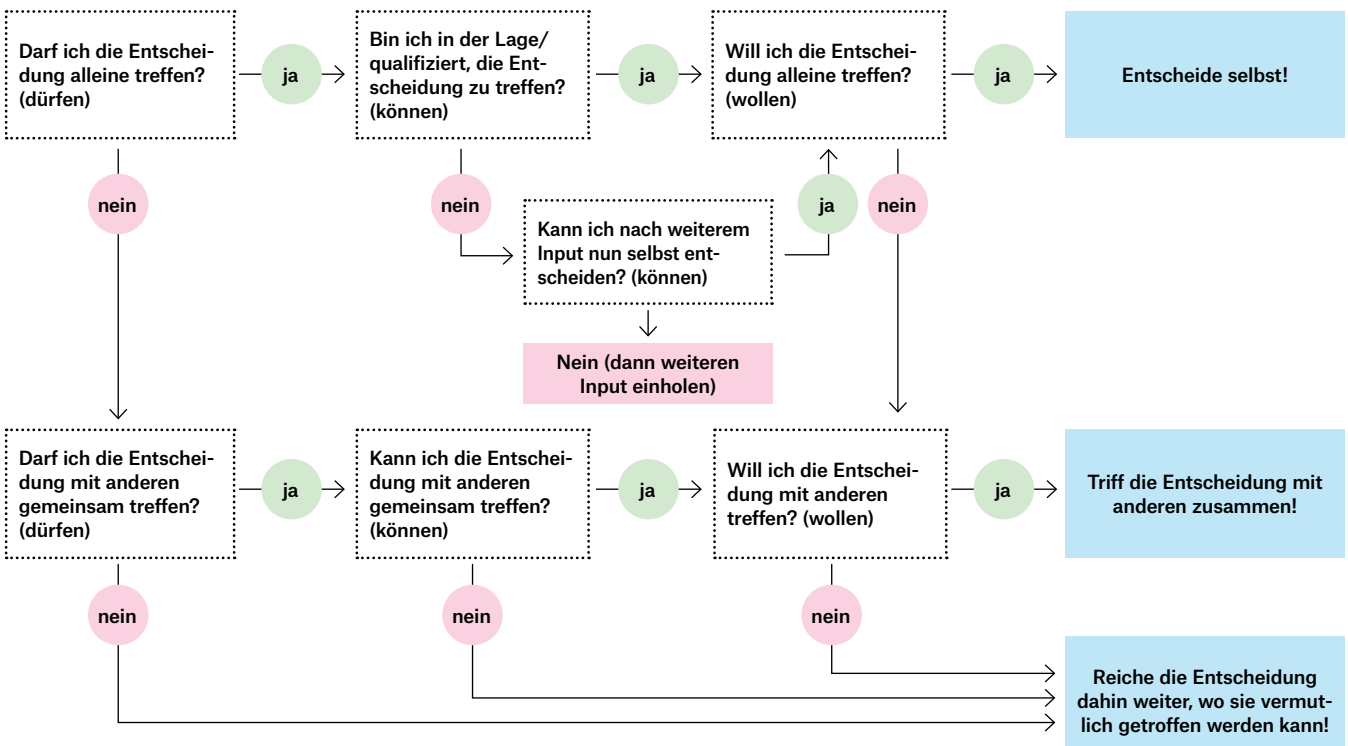
- Der Culture & Team Developer treibt die Team- und Kulturentwicklung voran, fördert Vielfalt und Zusammenarbeit, erkennt Spannungen im Team und leitet Maßnahmen zur Förderung einer positiven Arbeitskultur ein.
- Der fachliche Lead übernimmt die Verantwortung für inhaltliche Themen, treibt die Weiterentwicklung von Kompetenzen im Team voran und sorgt dafür, dass strategisch relevante Fähigkeiten aufgebaut werden.
- Die Rolle des Bureaucratic Administrator bleibt bei der disziplinarischen Führungskraft und umfasst administrative und organisatorische Aufgaben wie HR-Management, Budgetverwaltung und Compliance.

Diese Rollen werden in einem Gruppenwahlprozess innerhalb des Teams flexibel gewählt: In Teams ohne Teamleitung übernimmt die nächsthöhere disziplinarische Führungskraft zunächst alle Rollen, kann diese jedoch für andere Personen zur Wahl stellen. In Teams mit bestehender Teamleitung werden alle Führungsrollen zunächst an die Teamleitung übergeben, die dann entscheidet, welche Rollen sie behält und welche sie für das Team zur Wahl anbietet. Die Wahl der Rollen erfolgt im Gruppenprozess – stets orientiert an Kriterien wie Motivation, Qualifikation und Teamvertrauen. Wichtig dabei: Teams haben die Freiheit, die Rollenvergabe eigenständig zu gestalten. Unterstützt wird dieser Prozess durch Coaching-Angebote und Workshops.

Die Führungsstruktur in der gelebten Praxis

Nach der initialen Phase wurden die Führungsrollen in einem ersten Experiment getestet. Bereits hier zeigt sich, dass das neue Modell Teams in ihrer Selbstorganisation stärkt und Entscheidungswege verkürzt. Insbesondere die Möglichkeit,

Neues Konzept für die Entscheidungsfindung



Führung auf mehrere Schultern zu verteilen, wird als großer Vorteil wahrgenommen.

Ein zentrales Element des Vorgehens, Organisationsentwicklung durch Experimente zu gestalten, sind regelmäßige und vorab terminierte Reviews, in denen das Team den zuvor gefassten Beschluss und die Umsetzung beurteilt. Im Falle der Führungsrollen gab es im Zuge des Reviews einige Nachjustierungen, die grundsätzliche Richtung wurde jedoch bestätigt. Nach dem ersten Jahr zeigt sich: Die neue Führungsstruktur ist nicht nur praxistauglich, sondern fördert auch eine intensivere Auseinandersetzung mit Führungsaufgaben – ein Aspekt, der besonders die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden unterstützt.

Die Leadership-Coalition ergänzt das Set-up als strategischer Überbau mit Bereichsperspektive. Die Leadership-Coalition trifft abteilungsübergreifende Entscheidungen, koordiniert Kapazitäten und Ressourcen und stellt Transparenz über alle laufenden Initiativen her. Dieser Ansatz erlaubt es, Entscheidungen effizienter zu treffen und gleichzeitig die Eigenverantwortung der Teams zu fördern. Anstelle von Team-Leads, Department-Leads und eines Bereichsleiters besteht die Leadership-Coalition nun aus nur drei Personen, die auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Dadurch wird Leadership besser skalierbar. Auch die Einführung der Leadership-Coalition wurde als Experiment konzipiert und getestet.

Entscheidungen: Schneller, klarer, besser

Neben der Führungsstruktur wurde auch das Thema Entscheidungsfindung als ein Thema für Veränderungen identifiziert und in Form von Experimenten bearbeitet. Ziel war es, den Mitarbeitenden Werkzeuge an die Hand zu geben, um Entscheidungen schneller und eigenverantwortlicher zu treffen. Teil des gemeinsam entwickelten Experiments war ein expliziter Entscheidungsbaum, der als Orientierungshilfe dient (siehe Grafik).

Neben der Klärung des Dürfens, Könnens und Wollens steht stark im Fokus, ob eine Entscheidung revidierbar ist. Wenn eine Entscheidung revidierbar ist, sollte sie zügig getroffen werden. Dafür wurden verschiedene Entscheidungsverfahren zusammen- und den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Für Gruppenentscheidungen hat der Bereich beispiels-

weise das Entscheidungsverfahren „Konsent“ etabliert. Im Gegensatz zum „Konsens“ geht es dabei nicht darum, dass alle Mitarbeitenden die gleiche Meinung haben müssen. Vielmehr geht es darum, ob es einen berechtigten Einwand bezüglich des Vorschlags zur Entscheidung gibt. Sollte es einen Einwand geben, wird vom Einwandgeber gleichzeitig erwartet, dass dieser einen Vorschlag mitbringt, wie der Einwand mitigiert werden könnte. Als Nebenprodukt ist Konsent eine Methode, um Entscheidungen transparent und nachvollziehbar zu machen.

Ein Beispiel verdeutlicht die Wirkung: Zwei Mitarbeitende sollen IT-Equipment in die Schweiz versenden. Mithilfe des Entscheidungsbaums klären sie, dass sie eigenständig entscheiden dürfen, da die Kosten unterhalb des festgelegten Schwellenwertes liegen. Schnell und unkompliziert treffen sie ihre Entscheidung mithilfe des Konsent-Vorgehens und organisieren den Versand.

Eine Kultur der Eigenverantwortung

Ein weiteres Herzstück des Veränderungsprozesses ist die Etablierung einer Kultur des Experimentierens generell im Bereich und nicht nur von oben initiiert. Der Grundgedanke: Veränderung soll niedrigschwellig möglich sein und von den Mitarbeitenden selbst initiiert werden können. Teams können eigene Experimente starten, um neue Arbeitsweisen oder Strukturen zu testen.

Um Transparenz zu gewährleisten, werden laufende Experimente in einem gemeinsamen Überblick dokumentiert. Auch hier zeigt sich der Fokus auf Eigenverantwortung: Die Teams entscheiden selbst, ob und wann ein Experiment institutionalisiert wird.

Nachdem einige Experimente bereits gelaufen sind, hat sich der Bereich dem Thema „Themenflexibles Arbeiten“ angenommen. Dadurch will der Bereich flexibel und kurzfristig auf die dynamische und sich schnell wandelnde Umwelt reagieren können – eine Herausforderung, die gerade für IT-Bereiche immer mehr an Gewicht gewinnt.

Dazu wurde das Experiment der Circles gestartet. Circles sind Teams, die entweder dauerhaft oder temporär bestehen. Die IT-Sicherheit ist zum Beispiel ein dauerhaftes Team im Gegensatz zu bereichsübergreifenden Projekten mit verschiedenen Themen. Dabei haben Mitarbeitende einen Homebase-Circle. Circles arbeiten eigenverantwortlich, unabhängig von Hierarchien und orientieren sich ausschließlich an ihrem definierten Zweck. Entscheidungen, welche notwendig für die Erfüllung des Zwecks eines Circles sind, treffen die Circles selbst. Im Gegensatz zu einem Projekt sind Circles flexibler und basieren auf Freiwilligkeit. Das Besondere: Menschen können gleichzeitig in mehr als nur einem Circle Mitglied sein, was weitere Flexibilität des Arbeitens und der Themenbearbeitung in der Organisation ermöglicht. Circles definieren und erarbeiten die Deliverables selbst. Eine perfekte Symbiose entsteht aus der Arbeit in Circles und mit dem Framework OKR, denn so wird der kurzfristige dreimonatige Fokus auf ein Objekt mit Key Results erweitert um die längerfristige und zweckorientierte Perspektive des Circles. Zur weiteren Unterstützung der Eigenständigkeit muss für die Gründung eines Circles nur der Speaker oder Themenzuständige und der Zweck des Circles definiert sein, denn der Speaker sucht sich die Circle-Mitglieder eigenständig zusammen. Als Ergebnis können Mitarbeitende ihre Stärken einbringen und bei Interesse in verschiedenen Themen mitarbeiten, was nicht nur die Motivation, sondern auch die eigene Weiterentwicklung stärkt.

DR. STEVEN ROTTMANN, Senior Vice President IT bei Pro Sieben Sat.1 Media SE, vereint umfassende Erfahrung im IT- und digitalem Produktmanagement. Stationen bei Mercedes-Benz, VW, der Bundeswehr oder auch als Geschäftsführer prägen seine breite Perspektive auf moderne Führung und Arbeitsorganisation.

FLORIAN RUSTLER ist Gründer und Geschäftsführer der Creaffective GmbH, Organisationsberater, Facilitator und Buchautor. Sein Hintergrund aus dem Bereich der Innovation beeinflusst auch sein Vorgehen in der Organisationsentwicklung.

Agilität trifft auf klare Strukturen

Das erste Jahr des Experiments zeigt: Eine Kombination aus klar definierten Führungsrollen, flexibler Entscheidungsfindung und einer experimentierfreudigen Kultur bietet enormes Potenzial, um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Die neue Führungsstruktur schafft nicht nur mehr Transparenz und Flexibilität, sondern stärkt auch die Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeitenden.

Das Vorgehen, Organisationsveränderungen in Form von Experimenten zu verproben, half dem Bereich erheblich, mit der inhärenten Ungewissheit solcher Veränderungsprozesse umzugehen. Eine fertige und funktionierende Lösung musste nicht von Anfang an bereitstehen – stattdessen wurde sie gemeinsam Schritt für Schritt erarbeitet und iterativ optimiert. Die Beschreibung der Versuche als „Experimente“ weckte zudem bei Menschen außerhalb der Organisation eine wohlwollende Neugier.

Für Organisationen, die ebenfalls neue Wege in der Führung und Zusammenarbeit beschreiten möchten, bietet das Beispiel des IT-Bereichs eine spannende Inspiration. Denn es zeigt: Führung muss nicht an starren Hierarchien hängen – sie kann ein flexibles, dynamisches Konstrukt sein, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Die Illusion der schnellen Reform

Es ist normal, dass vor Wahlen ein Politikwechsel ausgerufen und Reformprojekte, Aufbruch und Erneuerung postuliert werden. Dass die realen Veränderungen nach der Wahl in Form von Strukturreformen, Fördermaßnahmen oder geänderten Prioritäten im Bundeshaushalt in stabilen Demokratien in der Regel eher verhalten ausfallen und nur langsam Wirkung entfalten, ist aber auch normal. Was mancher als Enttäuschung empfindet, ist eher der Ausweis eines funktionierenden Rechtsstaats, der nicht einfach abrupt Regeln ändern, internationales Recht, geltende Verträge oder erworbene Ansprüche unterlaufen kann. Legitime, aber widerstreitende Interessen politischer und wirtschaftlicher Akteure unterliegen in modernen – also funktional differenzierten – Gesellschaften nicht dem Dezisionismus einer Zentralgewalt. Das macht Kompromisse notwendig, schränkt Handlungsspielräume ein und zwingt Politiker und Politikerinnen mit Abhängigkeiten und nicht intendierten Folgen ihres Handelns zu kalkulieren.

Aber was ebenso stimmt: Egal, wie die Koalitionsverhandlungen ausgehen oder welche Reformvorhaben beschlossen werden, die Umsetzung liegt in den Händen von Organisationen – und die funktionieren nicht wie präzise Apparate, sondern sind soziale Systeme mit eigener Dynamik. Aus einer organisationssoziologischen Perspektive betrachtet, sind Reformen deshalb erst einmal unwahrscheinlich. Ihre Umsetzung entscheidet sich nicht nur an politischen Beschlüssen, sondern auch an mikropolitischen Aushandlungen in den betroffenen Organisationen. Und die folgen informalen Routinen und stabilisierten Mustern. Besonders in der öffentlichen Verwaltung oder bundeseigenen Unternehmen bestimmen lang gewachsene Interessenlagen häufig das Organisationsgeschehen.

In meiner Beratungs- und Forschungspraxis konnte ich immer wieder beobachten, dass etwa die sachlich gebotene Verschlankung und der Abbau ganzer Bereiche nur möglich waren, wenn zentrale Akteure die Organisationsspitze durch Verrentung verlassen haben. Die Verflechtung mit politischen Interessen und Strukturen, das Hintergrundwissen beteiligter Personen um informale Zusammenhänge und lange gewachsene Machtstrukturen blockieren Strukturreformen. Das lässt sich vortrefflich am Reformvorhaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks mit dem Ziel des Abbaus von Mehrfachstrukturen ablesen.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Das ist keine Pathologie des öffentlichen Sektors. Es ist vielmehr typisch für Organisationen und aus soziologischer Sicht kaum anders zu erwarten. Die schlechte Nachricht: Strukturelle Reformen werden nicht durch einfache Beschlüsse wirksam. Die strukturelle Trägheit von Organisationen ist nicht nur eine Folge politischer Einflussnahme, sondern auch eine Eigenschaft dieser Systeme selbst. Sie folgen einer Rationalität, die nicht auf kurzfristige Effizienz, sondern auf interne Stabilität ausgerichtet ist. Gerade deshalb verlaufen Reformen selten gradlinig und schnell. Die gute Nachricht: Mit einer strategischen Diskursführung und kluger Organisationsgestaltung lassen sich diese Dynamiken beeinflussen. Die Politik kann die großen Linien vorgeben – die Detailarbeit muss jedoch in den Organisationen selbst stattfinden.

Foto Alexandra Kern

DR. JUDITH MUSTER ist Partnerin bei Metaplan und akademische Mitarbeiterin an der Universität Potsdam. Sie ist überzeugt, dass Organisationen nicht in erster Linie aus Menschen bestehen, sondern aus Strukturen, Kommunikationswegen, formalen Regeln und Mitgliedern mit bestimmten Organisationsrollen.

Zertifikate bestätigen heute nur die körperliche Anwesenheit bei Trainings. Doch der eigentliche Erfolg liegt in der Umsetzung des Gelernten. Deshalb ist es höchste Zeit, Zertifikate neu zu denken – hin zu echten Nachweisen für den Transfererfolg.

Serie: Lerntransfer-Tools

Zertifikate für Transfererfolg

Für viele Trainingsteilnehmende ist das Zertifikat das erklärte Ziel – die „Finish Line", auf die sie hinarbeiten. Doch mal ehrlich: Was wird hier eigentlich zertifiziert? In den meisten Fällen bekommt das Zertifikat, wer einfach körperlich anwesend war, entweder im Seminarraum oder vor dem PC. Ein Zertifikat, das aber lediglich die Anwesenheit bestätigt, sendet ein falsches Signal. Diese gängige Zertifikatspraxis ist ein Negativbeispiel für die Transfererwartung im Unternehmen – einer von zwölf Stellhebeln der Transferwirksamkeit. Er besagt, dass es transferentscheidend ist, ob es im Unternehmen auffällt und Konsequenzen hat, wenn das Gelernte (nicht) angewandt wird. Die beschriebene Zertifikatspraxis bewirkt das Gegenteil, denn sie sagt „Hier wird erwartet, dass du bei einer Schulung körperlich anwesend bist. Das wird im Unternehmen zertifiziert. Ob du das Gelernte anwendest, ist eigentlich egal".

Zertifikate für Umsetzung statt Anwesenheit

Um den Transfer zu fördern, muss diese Zertifikatspraxis verändert werden. Ein Zertifikat sollte nicht das Ende, sondern den Startschuss für die Umsetzung markieren. Statt Anwesenheit zu belohnen, gilt es, die erfolgreiche Anwendung des Gelernten zu zertifizieren. Einige Beispiele, wie das konkret aussehen kann:

→ Transferreport

Alle Teilnehmenden schreiben einen Transferreport, in dem sie über ihre jeweiligen Umsetzungserfolge berichten. Dieser Report wird von der Führungskraft unterzeichnet und/oder an die Personalentwicklung beziehungsweise den Trainer geschickt. Erst dann wird das Zertifikat ausgestellt.

→ Transferpräsentation

Alle Teilnehmenden präsentieren ihre Umsetzungserfolge und -Learnings vor einem geeigneten Gremium (zum Beispiel den Führungskräften, der Geschäftsleitung, dem Management, der Personalentwicklung, den Trainern und Trainerinnen, Kollegen und Kolleginnen). Das Zertifikat erhält alle, die in der Transferpräsentation mit den eigenen Umsetzungserfolgen überzeugen konnten.

→ Abschluss eines Praxisprojekts

Vor dem Training werden Praxisprojekte von Unternehmen in Auftrag gegeben, die mithilfe der Trainingsinhalte erarbeitet und durchgeführt werden (zum Beispiel lautet bei einem Training zum Thema „Produktmarketing" das Praxisprojekt: „Entwirf eine Online-Marketingstrategie für unseren Zylinder XY und implementiere diese im Unternehmen"). Die Teilnehmenden erhalten ihr Abschlusszertifikat, wenn ihr Praxisprojekt erfolgreich abgeschlossen oder umgesetzt wurde. Dies wird festgestellt durch den Auftraggeber des Praxisprojekts und/oder durch eine Präsentation vor einem geeigneten Gremium.

MELANIE MARTINELLI ist CEO beim Institut für Transferwirksamkeit. Sie hilft Kunden, die Wirksamkeit von Trainings messbar zu maximieren.

DR. INA WEINBAUER-HEIDEL ist Gründerin des Instituts für Transferwirksamkeit, mit dem sie wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis trägt.

PROF. DR. AXEL KOCH lehrt Training & Coaching an der Hochschule für angewandtes Management. Er hat die »Transferstärke-Methode« entwickelt.

→ „Wofür gibst du dir dein Zertifikat?“

Der Trainer oder die Personalentwicklung fragt alle Teilnehmenden einige Wochen nach dem Training, welche Umsetzungserfolge auf dem Zertifikat vermerkt werden sollen. Die Teilnehmenden schreiben selbst Umsetzungserfolge auf, für die sie sich das Zertifikat verdient haben. Diese stehen deutlich sichtbar auf der ersten Seite des Zertifikats. Denn nur wenn das Zertifikat für den Transfer steht, wird es zu einem echten Meilenstein und nicht zu einem bloßen Abschlussdokument.

Kritisch nachgefragt

Nicht jede Methode, die sich gut anhört, funktioniert auch in der Praxis. Axel Koch richtet den Blick auf mögliche neuralgische Punkte bei der Umsetzung eines Zertifikats mit Erfolgsnachweis.

Axel: Man braucht für solch ein Zertifikat jemanden, der sich die Zeit nimmt, den Transfererfolg zu bewerten – sei es Trainer oder Trainerinnen oder Führungskräfte. Wie kann man sie dazu bewegen, diese Rolle aktiv zu übernehmen?

Melanie: Wir haben sehr gute Erfahrungen gemacht, wenn wir Transfermaßnahmen mit Praxisprojekten verknüpfen. Die Teilnehmenden lösen dabei konkrete Aufgaben, die sie ohnehin für ihre Arbeit bewältigen müssen - nur jetzt mit dem Wissen und den Skills aus dem Training. Zum Beispiel entwickeln Vertriebsmitarbeitende eine verbesserte Strategie zur Kundenansprache, die direkt umgesetzt wird. So sehen Teilnehmende und deren Führungskräfte den unmittelbaren Nutzen des Trainings. Besonders effektiv sind auch Transferpräsentationen, etwa in hoch dotierten Managementprogrammen: Absolventen präsentieren ihre Umsetzungserfolge vor ihren Führungskräften und oft sogar eine Ebene darüber. Das motiviert Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden aktiv bei der Umsetzung zu unterstützen, weil sie selbst die Ergebnisse vor ihren eigenen Vorgesetzten sehen wollen.

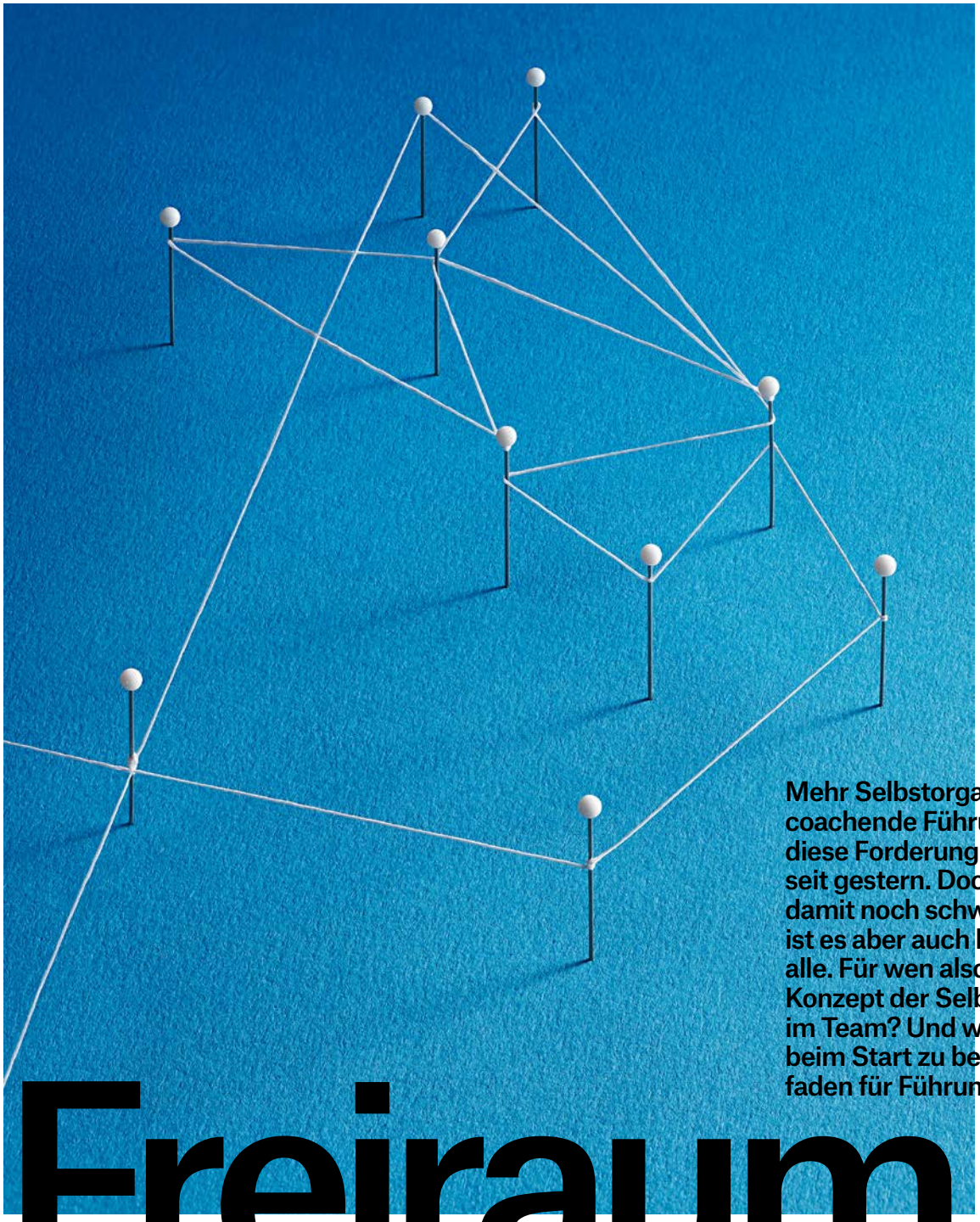
Axel: Was ist, wenn Unternehmen aus rechtlichen oder strukturellen Gründen weiterhin auf klassische Zertifikate bestehen?

Ina: Hier hat sich ein zweistufiges Modell bewährt. Alle Teilnehmenden erhalten am Ende des Programms eine klassische Teilnahmebestätigung für ihre Anwesenheit - was ja faktisch der Minimalstandard ist. Wer jedoch ein Zertifikat möchte, das über die Teilnahme hinausgeht, muss zeigen, dass er oder sie etwas umgesetzt hat. Das schafft Klarheit und Wertschätzung für diejenigen, die den Transfer erfolgreich gemeistert haben.

Melanie: Ein Unternehmen hatte dazu eine besonders schöne Idee: Dort wurde ein „Erfolgreich umgesetzt“-Stempel eingeführt. Jeder erhält sein Zertifikat, aber nur diejenigen, die etwas erfolgreich in der Praxis angewandt haben, bekommen diesen begehrten Stempel. Das wurde schnell zu einem Statussymbol innerhalb des Unternehmens. Mitarbeitende wollten unbedingt ein „vollwertiges“ Zertifikat, und das hat die Motivation zur Umsetzung enorm gesteigert.

3 Führung

Text: Hans-Werner Bormann und Walter Nelhiebel
Foto: Aaron Tilley; Set-Design: Sandy Suffield



Freiraum abstecken

Mehr Selbstorganisation, mehr coachende Führungskräfte – diese Forderung gibt es nicht erst seit gestern. Doch viele tun sich damit noch schwer. Gleichzeitig ist es aber auch kein Modell für alle. Für wen also eignet sich das Konzept der Selbstorganisation im Team? Und was gilt es dann beim Start zu beachten? Ein Leitfaden für Führungskräfte.

Fachkräfte fehlen, Mitarbeitende sind unzufrieden und gefühlt stehen jede Woche Veränderungen an. Führungskräfte fragen sich in dieser Situation, wie die optimale Organisationsform heutzutage eigentlich aussieht. Müssen sie bewährte Strukturen und Muster verändern, um das Unternehmen und die Beschäftigten fit zu machen für die Zukunft? Traditionell aufgestellte Firmen spüren diesen Druck besonders – vor allem im Vergleich mit flexibleren Organisationen. Denn sie sind häufig ein Stück weit in hierarchischen, starren Strukturen gefangen, die Teams und Entscheidungen ausbremsen.

„Selbstorganisation mit Empowerment" ist ein Weg, um agiler zu werden und mehr Handlungsspielräume zu schaffen. Dabei geht es im Kern darum, Verantwortung an Mitarbeitende und Teams zu delegieren (Empowerment), die dann ihre Arbeit innerhalb eines definierten Rahmens frei gestalten (Selbstorganisation). Auf der Führungsebene entstehen dadurch Freiräume für die kontinuierliche strategische Neuausrichtung des Unternehmens.

In diesem Zusammenhang stellen sich zwei Kernfragen: Was können die jeweiligen Mitarbeitenden überhaupt alleine besser entscheiden? Und wie können sich Teams intern und untereinander ohne Vorgesetzte abstimmen? Denn dabei entsteht zwangsläufig ein Spannungsfeld. Mitarbeitende und Teams müssen einerseits ausreichend Freiräume haben, um zu agieren. Andererseits besteht für Führungskräfte die Notwendigkeit, trotz mehr Selbstorganisation, unternehmerische und disziplinarische Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen.

Bevor es an die Entwicklung konkreter Maßnahmen zu mehr Selbstorganisation geht, sollten Führungskräfte daher einige wichtige Grundsatzfragen beantworten. Das fängt an bei der Frage danach, was sie überhaupt unter selbststeuernder Arbeit verstehen, über die Reflexion von Vor- und Nachteilen von mehr Selbststeuerung bis hin zu den Überlegungen dazu, welche Auswirkungen mehr Selbststeuerung auf das individuelle Führungsverhalten hat (siehe Kasten).

Elf Empfehlungen, um Stolpersteine zu vermeiden

1. Mit Bereichen und Teams in der Organisation beginnen, die wollen.
2. Am Anfang die Change-Story klären.
3. Einen geeigneten Rahmen für Selbstorganisation schaffen.
4. Die Ausgangssituation reflektieren und berücksichtigen.
5. Agilität und Selbstorganisation zum Mindset-Thema aller Beteiligten machen.
6. Genügend Zeit für Schulungen und Befähigungen einplanen.
7. Aufgaben und Rollen für wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten.
8. Schritt für Schritt vorgehen und als Führung präsent sein.
9. Die Entwicklung zur Selbstorganisation als Veränderungsprozess verstehen und gestalten.
10. Verstehen und berücksichtigen, dass Führung anspruchsvoller wird und sich an die verändernden Anforderungen anpassen muss.
11. Die Einführung selbstorganisierender Einheiten setzt Zeit zum Üben und Geduld voraus.

Strukturelle Voraussetzungen für die Selbststeuerung von Teams

Steht die Entscheidung, dass sich eine Führungskraft an mehr Selbststeuerung heranwagen will, geht es in die Tiefe: Wie arbeiten selbststeuernde Teams erfolgreich? Das ist von bestimmten Merkmalen in der Arbeitsstruktur abhängig. Es muss also zunächst ein Konzept ausgearbeitet werden, wie strukturelle Voraussetzungen aussehen. Fehlt dieser Aspekt, kann die Selbststeuerung von Teams nicht erfolgreich sein.

Durchführungsautonomie

Ein selbststeuerndes Team trägt die Verantwortung für eine gemeinsame Aufgabe innerhalb der Aufgabenstellung der Gesamtorganisation. Die Arbeitsabläufe werden so weit wie möglich selbst bestimmt und kontrolliert. Dabei ist es von Vorteil, wenn die Arbeitsprozesse im Team möglichst wenig von externen Prozessen abhängig sind. Das Team sollte in der Lage sein, sämtliche Aufgaben eigenständig zu erledigen, ohne stark auf externe Ressourcen angewiesen zu sein. Ideal ist die Erstellung eines kompletten (Teil-) Produkts oder einer Dienstleistung.

Aufgabenvollständigkeit

Die Aufgaben sollten vollständig an das Team übertragen werden. „Vollständig" bedeutet in diesem Kontext nicht nur die bloße Erledigung von Aufgaben. Das Team soll eigenständig Ziele definieren, die in die übergeordneten Unternehmensziele integriert sind und diese mit der Führungskraft abstimmen. Zudem ist es für die Planung und Vorbereitung der Maßnahmen zuständig – dazu gehören die Entwicklung von Plänen, die Auswahl geeigneter Mittel zur Zielerreichung und die Steuerung der Umsetzung. Während des Prozesses soll das Team Rückmeldungen einholen, um gegebenenfalls Handlungskorrekturen vorzunehmen. Nach der Ausführung ist es wichtig,

Feedback über die Ergebnisse einzuholen, um zu überprüfen, ob die eigenen Handlungen mit den Zielen übereinstimmen.

Planungsautonomie

Mit Planungsautonomie wird beschrieben, wie unabhängig eine Gruppe von externen Plänen und Einflüssen ist. Die Vernetzung nach außen sollte so locker sein, dass autonome Planungsspielräume entstehen, innerhalb derer sich das Team wirklich frei bewegen kann. Neben der Länge des Planungshorizonts ist auch die Zuverlässigkeit der verfügbaren Daten innerhalb dieses Horizonts von Bedeutung. Kurzfristige Interventionen Außenstehender können kritisch sein und die Autonomie der Planung beeinträchtigen.

Hohe Transparenz

Um Planungsautonomie und ein Mitdenken im Sinne der Gesamtorganisation zu ermöglichen, müssen Prozesse und Ziele innerhalb der Organisation sehr transparent sein. Das Team darf nicht allein in einer „Blase" arbeiten, sondern sollte auch die gegenseitigen Abhängigkeiten von Zielen und Prozessen in der Organisation kennen und berücksichtigen können.

Personalkontinuität

Der Austausch von Personal über das Team hinaus sollte sich in Grenzen halten. Denn Mitarbeitende, die mehr Zeit außerhalb als im Team arbeiten, werden kaum ein Gruppengefühl oder Gruppenverantwortung entwickeln. Nur so können von der Gruppe initiierte Maßnahmen im Fall von Urlaub und Krankheit Substanz erhalten und verbindlich werden.

Kommunikationsmöglichkeiten

Interpersonelle Kontakte im Team sind ausschlaggebend, um ein Wir-Gefühl zu entwickeln. Hinderlich dafür können sein: ein sehr hoher Anteil an mobiler Arbeit mit wenig persönlichen Kontakten, zu große Entfernungen der Arbeitsplätze, ein zu hoher Geräuschpegel oder sprachliche Barrieren. Wenn es solche Hindernisse gibt, sollten vom Team Maßnahmen entwickelt werden, um ihnen entgegenzuwirken.

Gruppengröße

Die Größe der Gruppe orientiert sich am Arbeitsbedarf und der Anzahl der integrierten Prozessschritte. Die Arbeit sollte sich für eine beschränkte Zeit zumindest durch eine Person weniger im Team bewältigen lassen. Kleine Teams mit drei bis fünf Mitarbeitenden sind schwerer in der Lage, Urlaubs- und Krankheitsausfälle zu kompensieren. Die gruppendynamisch optimale Zahl der Mitarbeitenden liegt bei sieben Personen. Steigt die Zahl der Gruppenmitglieder, steigt auch deren Kommunikations- und Abstimmungsbedarf. Spätestens ab 13 Mitgliedern kommt es zu Subgruppen und das selbststeuernde System wird unproduktiv.

Qualifikationsstruktur

Die Zusammensetzung des Teams wird dadurch bestimmt, welche Anforderungen die jeweilige Aufgabenstellung an die fachlichen, methodischen und personalen Kompetenzen stellt. Die Teammitglieder sollten sich fachlich ergänzen und als einander fachlich ähnlich erleben. Sind die Qualifikationen so verschieden, dass nicht alle die Aufgaben vollständig bearbeiten können, können sich Subgruppen gleicher Qualifikationsstruktur bilden. Das lässt sich teilweise durch Qualifizierungsmaßnahmen ausgleichen.

Teamarbeit gestalten

Sind die strukturellen Voraussetzungen geschaffen, gilt es, die Teamarbeit zu gestalten. Dazu gehören ein bestimmtes Teamverständnis, organisatorische Absprachen und die Weiterentwicklung des Teams.

→ Mehrere Mitarbeitende haben dauerhaft oder für eine bestimmte Zeit gemeinsame Aufgaben oder Arbeitsbereiche und gemeinsame Ziele.

- Sie erfüllen (in einem vorgegebenen Rahmen) selbstständig und in eigener Verantwortung diese Aufgaben. Die dazu nötigen Entscheidungen können sie selbststeuernd treffen.
- Einzelaufgaben werden auch als Teamaufgaben verstanden. Das einzelne Teammitglied übernimmt die unmittelbare Handlungsverantwortung, aber das Team trägt die Gesamtverantwortung für Prozess und Ergebnis aller Aufgaben.
- Die Teammitglieder arbeiten zusammen, um die Aufgaben zu erfüllen. Sie sind bereit, wenn nötig, jede Aufgabe im Team zu übernehmen.
- Sie verstehen sich auch selbst als Mitglieder eines Teams und entwickeln Zusammenhalt und ein „Wir-Gefühl".
- Jedes Mitglied hat die Möglichkeit, mit jedem anderen Mitglied unmittelbar in Kontakt zu treten.
- Qualitätssicherung ist Teamaufgabe und wird zum Beispiel durch eine Vier-Augen-Kontrolle, durch Stichproben oder Ähnliches gewährleistet.
- Alle Teammitglieder haben die gleichen Rechte und Pflichten.
- Kern der Teamarbeit ist die Leistungserbringung und das „Sich-selbst-Organisieren", also die Übernahme von teaminternen Planungs- und Steuerungsaufgaben und das gemeinsame Verantworten der Ergebnisse.
- Es gibt regelmäßige Teamgespräche zur Organisation der Arbeit und der Zusammenarbeit, zur kontinuierlichen Verbesserung und zur Erreichung der Teamziele.
- Das Team hat geregelt, wie und von wem es nach innen koordiniert wird und wie und von wem es nach außen vertreten wird.

Führungskräfte müssen umdenken

Stand heute sind Führungskräfte häufig das Nadelöhr in Entscheidungsprozessen. Probleme werden an sie eskaliert – das kostet Zeit und bedeutet Mehraufwand, bis es zu einer Lösung kommt. Viele Entscheider und Entscheiderinnen sind außerdem stark auf ihren eigenen Verantwortungsbereich fokussiert. Ihre Energie fließt in die Absicherung der Arbeitsergebnisse in ihrem jeweiligen Bereich. Darüber hinaus sind viele Entscheidende zu sehr im operativen Geschäft verwurzelt. Dieses Micromanagement kostet Zeit, die für die eigentliche Führung fehlt.

Für das Modell der Selbstorganisation müssen sie umdenken, ihr Führungsverhalten reflektieren und ihren Stil aktiv anpassen: Weg von „Ohne mich läuft nichts" hin zu „Es läuft (besser) ohne mich" lautet die Devise. Das heißt nicht, dass Führungskräfte überflüssig werden. Aber ihre Rolle ändert sich. Sie sind Unterstützer und Coaches ihrer Mitarbeitenden, geben Orientierung und behalten das große Ganze im Blick.

Die Führungskraft stellt Ressourcen, Strukturen und Entscheidungen bereit, über die das Team alleine nicht verfügen kann. Sie liefert Informationen zum (strategischen) Kontext, in dem sich die Teams bewegen, und gibt den Teams den Raum, um eigene Entscheidungen zu treffen – selbst wenn sie glaubt, eine noch etwas bessere Lösung zu kennen. Des Weiteren unterstützt die Führungskraft dabei, Probleme und Lösungen unter Berücksichtigung der Ziele der Gesamtorganisation und eines ganzheitlichen Verständnisses der Aufgabenstellung zu betrachten. Und natürlich kann die Führungskraft weiterhin Entscheidungen treffen – solche Entscheidungen, die den Kompetenzrahmen des Teams überschreiten oder zu denen sich das Team nicht in der Lage sieht.

Zeit nehmen und miteinander sprechen

Sind alle Voraussetzungen geschaffen, ist es wichtig, den Prozess weiter zu begleiten. Denn ein Musterwechsel ist herausfordernd für alle Beteiligten und kostet Zeit. Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen ist darum auch erst einmal die Zeit – man muss sich die Zeit nehmen und geben für die Veränderung. Zudem sollte der Austausch zu relevanten Aspekten gefördert werden. Das gilt auch für unangenehme Themen: Auch sie müssen an- und besprochen werden. Wer dann regelmäßig die Veränderungsprozesse reflektiert und daraus Handlungen ableitet, hält auch die letzte und wichtigste Voraussetzung ein: konsequent dranbleiben.

HANS-WERNER BORMANN ist Wirtschaftsinformatiker, Unternehmensberater und Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe. Seit mehr als 30 Jahren unterstützt er Unternehmen in der Organisationsentwicklung und begleitet Transformationsprozesse.

WALTER NELHIEBEL ist diplomierter Soziologe, Unternehmensberater und Geschäftsführer der ESPI Consulting GmbH. Zusammen mit Hans-Werter Bormann hat er den Leitfaden »Selbstorganisation« – einer seiner Arbeitsschwerpunkte – für den Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU verfasst (Download unter bdu.de).

TICKET SICHERN

COPETRI CONVENTION 2025

DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

- **4.500+ TEILNEHMENDE**
- **220+ SPEAKER:INNEN**
- **200+ PROGRAMMPUNKTE**
- **90+ AUSSTELLER & PARTNER**

3. – 4. JUNI | HALLE 45 IN MAINZ

PEOPLE | TRANSFORMATION | INNOVATION

COPETRI.COM/CONVENTION

COPETRI CONVENTION

Text: Annette Neumann
Foto: Franz Gruenewald / Connected Archives

Führungs-lektionen aus dem Hospiz

Gestern noch Managerin in einem Konzern, heute Mitarbeiterin in einer sozialen Einrichtung: Was viele Unternehmen als CSR-Programm nutzen, hat das Programm »Seitenwechsel« als sinnstiftendes Personalentwicklungsinstrument institutionalisiert: Seit 25 Jahren erhalten Manager und Managerinnen dadurch die Möglichkeit für einen Perspektivwechsel und Anstoß zur Reflexion über das eigene Führungsverhalten.

Der Umgang mit Sterbenden war für Ariane Gröhler eine Hemmschwelle. Daher hat sie 2023 ihren „Seitenwechsel“ in einem Hospiz absolviert. Eine Woche lang hat die Verantwortliche für die Führungskräfteentwicklung bei der BEW Berliner Energie und Wärme GmbH unter anderem Pflegekräfte und Seelsorgende bei ihrer Arbeit begleitet. In der Früh- und Spätschicht hat sie den Bewohnerinnen – auch Gäste genannt – das Essen ausgeteilt, kleine Wünsche erfüllt und mit ihnen Gespräche geführt. „Anders als im durchgetakteten Geschäftsleben, wo Effizienz und Gewinn im Vordergrund stehen, ging es bei dieser Arbeit darum, für den anderen da zu sein und sich ganz auf ihn einzulassen“, sagt die Managerin. „Nicht nur meine Tasche mit dem Handy, sondern auch meine Fachkenntnisse und meine Gedanken an das nächste Meeting in den Schrank zu schließen und mich „nur“ als Mensch einzubringen, war für mich sehr lehrreich.“

So wie Ariane Gröhler haben rund 3.000 Führungskräfte in den vergangenen 25 Jahren an dem Programm der „Patriotischen Gesellschaft von 1765“ teilgenommen. Der Hamburger gemeinnützige Verein organisiert und begleitet Führungskräfte bei ihren einwöchigen Einsätzen in einer sozialen Institution – beispielsweise in einem Hospiz, einer Obdachloseneinrichtung oder einer Suchtklinik.

In dem ungewohnten Arbeitsumfeld können Teilnehmende prägende Lernerfahrungen der besonderen Art erleben: Durch den Kontakt mit Menschen in schwierigen Lebenslagen erweitern sie ihren Horizont, verlassen ihre persönliche Komfortzone und lernen viel über sich selbst. Dabei reflektieren sie ihr Führungsverhalten und trainieren ihre Sozialkompetenz. „War das Programm früher vor allem als Weiterbildung für erfahrene Manager bekannt, fragen es heute zunehmend Firmen für ihre Top Talents nach, darunter Daimler, Airbus und auch DEW21“, sagt Programmleiterin Elke Sank. „Viele Firmen bemühen sich intensiv darum, in ihre Nachwuchskräfte zu investieren und ihre Bindung an das Unternehmen zu stärken.“ Denn für viele Bewerber und Bewerberinnen der jungen Generation spiele es eine Rolle, ob sich ein Unternehmen sozial engagiert.

Für nachhaltige Effekte braucht es Zeit

Trotz der beeindruckenden Referenzen und dem positiven Feedback der Teilnehmenden ist das Programm bisher nicht zum Selbstläufer geworden, wie Elke Sank erklärt: „Obwohl wir deutschlandweit gut aufgestellt sind und mit einer Vielzahl von sozialen Institutionen eng zusammenarbeiten, müssen wir nach wie vor viel Überzeugungsarbeit leisten, um die Unternehmen von dem Zeit-Invest zu überzeugen und die Führungskräfte von ihrem Arbeitsplatz loszueisen.“ Damit der Seitenwechsel nachhaltig wirke, könne die Dauer jedoch nicht auf ein oder zwei Tage verkürzt werden. Die Programmleiterin blickt dennoch positiv in die Zukunft: „Durch die fortschreitende KI-Entwicklung, die Digitalisierung und Homeoffice ist die Fähigkeit, mit vielfältigen Mitarbeitenden sensibel umzugehen, mehr denn je gefragt. Und der Seitenwechsel bildet die Vielfalt unserer Gesellschaft ab.“ Durch die Erweiterung auf neue Zielgruppen und ergänzende, auf das Unternehmen abgestimmte digitale Formate werde das Programm den sich wandelnden Bedürfnissen und den Herausforderungen der Unternehmen gerecht, Mitarbeitende dauerhaft zu binden.

Persönlichkeitsentwicklung im Fokus

Für die BEW ist der Seitenwechsel auch ein wichtiges Element der Mitarbeitendenbindung. Seit 2022 haben rund 30 Nachwuchsführungskräfte, darunter auch Projektleiter und Spezialisten, an dem Programm freiwillig teilgenommen. „Viele Teilnehmende erleben es als Wertschätzung, dass sie für eine Woche freigestellt werden“, bestätigt Ariane Gröhler und sieht einen klaren Nutzen für die BEW: „Sie lernen, souveräner mit kritischen Situationen umzugehen, schulen und reflektieren ihr Kommunikations- und Konfliktverhalten, denn anders als im unternehmenspolitischen Geschäftsleben bekommen sie ein schnelleres und oft ehrlicheres Feedback, sowohl von den Angestellten der sozialen Institution als auch den Bewohnern.“ Das schule die angehenden Führungskräfte, sensibler mit unterschiedlichen Mitarbeitenden umzugehen und ihnen aktiv zuhören. In Zeiten kontinuierlicher Veränderung und damit einhergehenden Verunsicherungen eine wichtige Kompetenz – auch und gerade für ihre eigene Tätigkeit: Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt neben der Führungskräfteentwicklung auf Change-Management – ein wichtiges Thema für das Unternehmen, das im vergangenen Jahr von Vattenfall an das Land Berlin verkauft wurde.

Digitales Format als Einstieg

Die Weser-Elbe Sparkasse in Bremerhaven bietet den Seitenwechsel bereits seit 2016 an. Seinerzeit gestartet mit der obersten Führungsebene, darunter fünf Direktoren, drei Vorstände und zwei Führungskräfte. „Das Programm ergab eine tolle Reflexion der Teilnehmenden, sodass wir es mittlerweile auch als festen Baustein in der Personalentwicklung für Potenzialkräfte, die zum Beispiel im Vertrieb oder im Finanzbereich arbeiten, integriert haben“, erklärt Personalleiterin Birte Zöllner.

Angepasst auf die Bedürfnisse der Zielgruppe wurde in der Coronazeit ein digitales Format entwickelt, um die Mitarbeitenden für soziale Themen zu sensibilisieren. Hier fanden insgesamt acht Veranstaltungen über jeweils maximal zwei Stunden statt, bei der die Teilnehmenden unter anderem Experten und Expertinnen aus dem Suchtbereich, der Trauerarbeit, der Wohnungslosen- oder Straffälligenhilfe und der Betreuungsarbeit für Menschen mit Assistenzbedarf kennenlernen und ihnen offene Fragen stellen konnten. Ziel war es, bestehende Bilder zu überprüfen und Vorurteile abzubauen. „Unsere Potenzialträger kommen mit Menschen in Kontakt, mit denen sie bisher wenig oder gar keine Berührung hatten. Durch den Perspektivwechsel und den intensiven zwischenmenschlichen Austausch erfahren sie, wie schnell Menschen durch das Raster fallen können“, erklärt Birte Zöllner. „Das macht sie mitunter dankbar für ihr eigenes Leben und ihren Weg.“ Die Teilnehmenden hätten das Programm, das demnächst in die dritte

Runde geht, weiterempfohlen und sogar zum Teil auch noch einen analogen, persönlichen Seitenwechsel angeschlossen.

In eine andere Welt eintauchen

Die Seitenwechsler kommen bei dem von der Patriotischen Gesellschaft organisierten Markttag mit möglichst vielen Institutionen in Kontakt und lernen die Arbeitsfelder kennen. Auch auf mögliche Herausforderungen werden sie vorbereitet. Durch die Gespräche mit Mitarbeitenden der sozialen Institutionen können sie sich mit ihren Berührungsängsten und Vorurteilen auseinandersetzen. Birte Zöllner hatte sich selbst für eine Suchtklinik entschieden, die Drogenabhängige dabei unterstützt, wieder ins (Arbeits-) Leben einzusteigen. Aus der Blase der Sparkasse herauszutreten und in eine ganz andere Welt einzutauchen, fühlte sich für die Personalleiterin sehr ungewohnt an. „Als Führungskraft ist es mein Job, Probleme zu lösen, Feedback zu geben und andere zu motivieren." Mit diesem Führungsverhalten stieß sie allerdings in der sozialen Einrichtung an Grenzen: „Als ich die Köchin für ihre Arbeit lobte, war diese irritiert. Ihr Bedürfnis war es, dass ich ihr erst einmal Fragen stelle und zuhöre. Durch ihre ehrliche Reaktion habe ich mich selbst und mein Führungsverhalten reflektiert und verändert. Diese und viele weitere Erfahrungen waren wertvoll, und es war im Rückblick schön, einfach nur Mensch zu sein." Auch hat sie ihre „Schubladen aufgeräumt": „Durch die Gespräche mit Therapeuten und Suchtkranken habe ich ein größeres Verständnis dafür entwickelt, wie ein Mensch unverschuldet in eine solche Situation geraten kann."

Das Positive aus beiden Welten mitnehmen

Ein wichtiges Learning für die Personalleiterin war, dass suchtkranke Menschen einen Tagesablauf mit klaren Regeln brauchen. Das gibt ihnen Struktur und Halt. Im Unternehmen dagegen wünschen sich die Mitarbeitenden oft möglichst viel Flexibilität und empfinden Regeln oft als Einengung. Das Positive aus beiden Welten zu sehen und ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren, hilft ihr heute, auf eine diverse Mitarbeiterschaft mit unterschiedlichen Bedürfnissen einzugehen. Auch in puncto Kommunikation habe sie sich weiterentwickelt: „Heute spreche ich Probleme früher an und beziehe meine Mitarbeitenden stärker in die Lösungsfindung mit ein. Im Job wird viel zu oft taktiert. Wollen wir unsere agile Unternehmenskultur wirklich leben, dann müssen wir klar und ehrlich kommunizieren." Auch sollten im Sinne der Selbstorganisation die Entscheidungskompetenzen gefördert werden. Es war eine wichtige Erkenntnis zu sehen, wie wichtig es für die Genesung ist, dass die Patienten in der Suchtklinik über ihre Medikation mitentscheiden können. „Heute habe ich auch sensiblere Antennen für schwierige Lebenssituationen oder Krisen, sei es eine Scheidung oder die herausfordernde Pflege von Angehörigen", so Zöllner. „Damit mehr junge Leute in Führung gehen wollen, müssen sie unter anderem krisenfest und empathisch sein. Sie müssen den Menschen sehen. Sie darin zu stärken, ist die Aufgabe von erfahrenen Führungskräften und da kann so ein Seitenwechsel sehr unterstützen."

Um viele Erfahrungen reicher

Der zwischenmenschliche Austausch hat Ariane Gröhler zum Nachdenken gebracht: „Wenn Menschen in ihrer letzten Lebensphase Dinge bereuen, die sie nicht gemacht haben, sucht man auch für sich selbst Antworten. Ich möchte möglichst wenig bereuen und Frieden mit dem schließen, was ich habe und welchen Mehrwert ich mit meiner Arbeit als Personalerin leisten kann." Aus der Zukunft zurückzublicken, helfe ihr darüber hinaus, das Vergangene zu würdigen, aber auch durchdachte Entscheidungen für heute zu treffen. Sie ist überzeugt: „Bei einem Seitenwechsel nimmt man viel mehr mit als bei einem klassischen Seminar. Statt einer Methode lernt man einen anderen Umgang mit seinem Gegenüber. Ich bin um viele Erfahrungen reicher geworden, was mir hilft, auch in schwierigen Situationen empathisch und handlungssicher zu agieren."

Damit sich die Erlebnisse und Erkenntnisse auch tatsächlich im Führungsalltag langfristig verankern, findet ein Transfertag im Anschluss an die Einsatzwoche statt. Die Teilnehmenden reflektieren dabei ihre Erlebnisse aus den sozialen Einrichtungen und entwickeln innerhalb eines moderierten Gruppenprozesses Strategien, wie sie die gewonnenen Perspektiven und Erkenntnisse gezielt in ihren Führungsalltag integrieren können. „Viele nehmen sich beispielsweise vor, einen stärkeren Fokus auf die zwischenmenschliche Kommunikation zu legen und empathisch zuzuhören, wenn Mitarbeitende Sorgen oder Nöte haben", erklärt Elke Sank. „Andere haben ein wöchentliches Format für konstruktives Feedback innerhalb des Teams etabliert. Eine weitere Erkenntnis, die häufig in den Führungsalltag übernommen wird: Mehr auf die eigene Resilienz zu achten und sich mehr Pausen zwischen den Meetings zu nehmen. Zudem fördert der Austausch mit anderen Führungskräften über unterschiedliche Erfahrungen sowohl beim Transfertag als auch den regelmäßigen Alumni-Treffen neue Sichtweisen und vertieft den Lernprozess." Die Erfahrungen von einem Seitenwechsel und weitere freiwillige Besuche in sozialen Einrichtungen würden nachhaltige Eindrücke vermitteln sowie die Haltungen gegenüber Menschen aus verschiedenen gesellschaftlichen Hintergründen verändern und damit auch den Führungsstil langfristig prägen.

ANNETTE NEUMANN ist freie Journalistin in Berlin. Als systemischer Coach stellt sie gerne das Thema »Führungskräfteentwicklung« in den Fokus.

Gefährliche Allmachtsfantasien

Bruce Nolan, ein unzufriedener Nachrichtensprecher, hat plötzlich ungeahnte Fähigkeiten. Gott hat ihm diese während seines Urlaubs übertragen. Doch nach anfänglicher Hochstimmung nimmt das Chaos seinen Lauf. Denn Bruce ist mit der Anfrageflut der Menschen komplett überfordert.

So ähnlich wie in der amerikanischen Filmkomödie „Bruce allmächtig“ ergeht es auch einigen meiner Coachees, vor allem den klügsten und engagiertesten, die es in Top-Positionen geschafft haben. Da ist zum Beispiel die Geschäftsführerin einer großen GmbH, die der Mehrheitseigner neben zwei Geschäftsführern ins Unternehmen geholt hat. Sie soll die Themen voranbringen, die die anderen beiden bisher nicht angepackt haben. Oder ein Bereichsvorstand in einem großen Konzern, dem der CEO alle möglichen Aufgaben überträgt, die eigentlich in das Ressort von Kollegen fallen oder in den Verantwortungsbereich des Vorstandsvorsitzenden selbst.

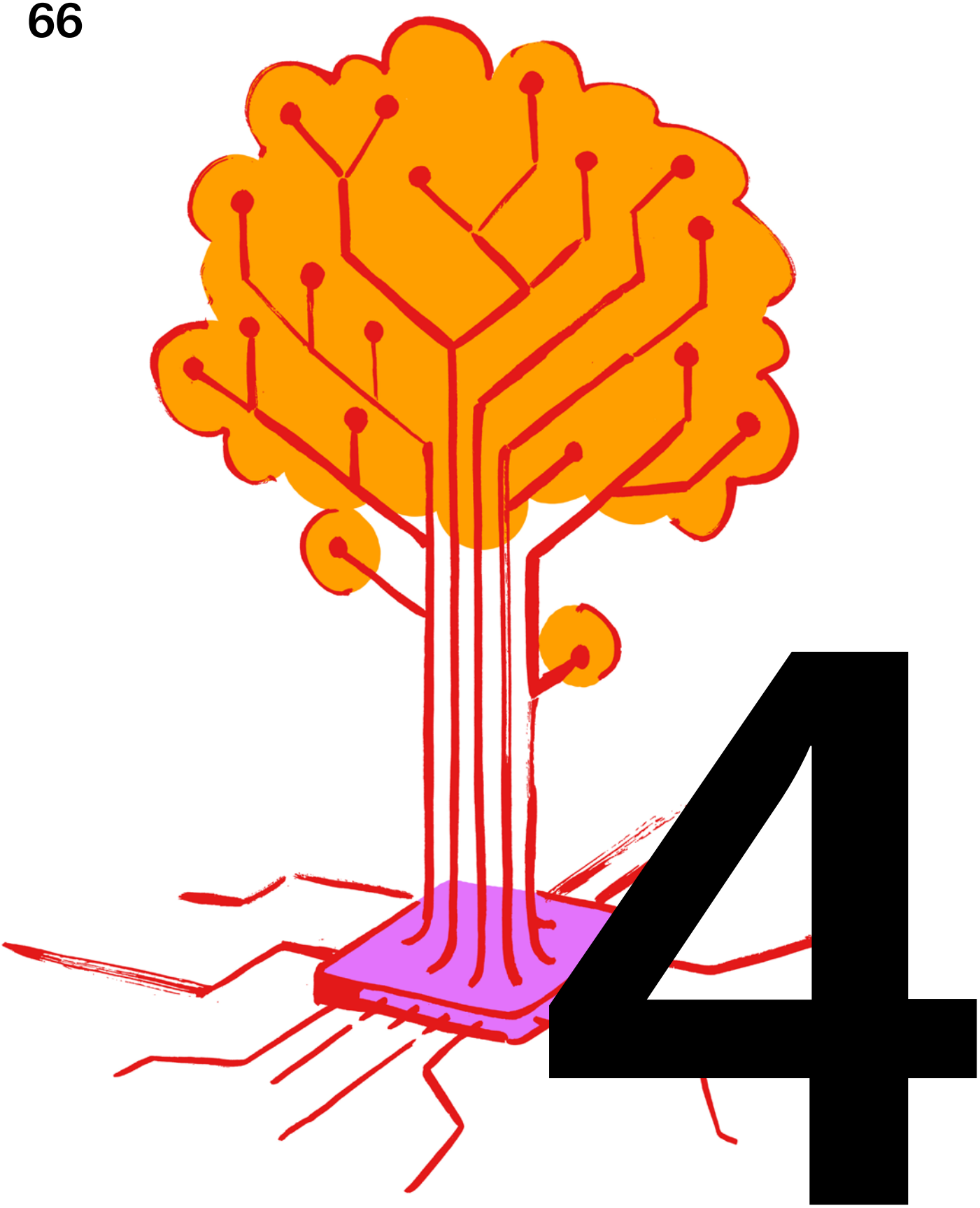
Die Dynamik ist die Gleiche: Da ist eine Person in Top-Entscheiderfunktion, die von ihrer Macht scheinbar reichlich abgibt. Meine Coachees fangen an zu glauben, dass nur sie das alles bewältigen können. Sie fühlen sich geschmeichelt angesichts der eigenen Wichtigkeit und scheinbaren Allmacht. Doch wer zu nah an die Sonne kommt, kann dort verbrennen. Dieser Weg birgt Risiken – für alle Seiten.

Denn was passiert? Der Vorstand etwa sitzt bei mir im Coaching und erzählt zu Beginn unserer Sitzung, woran er gerade arbeitet – von Legal bis IT liegen alle Themen bei ihm. Er hat den Blick dafür verloren, was seine Verantwortung ist und was nicht. Das birgt zum einen gesundheitliche Gefahren, weil man mit einer solchen Überlast im Handumdrehen zusammenbricht. Zum anderen setzt man die Karriere aufs Spiel: Die Kollegen, denen man ständig ins Handwerk pfuscht, lauern nur darauf, einem das Messer in den Rücken zu rammen. Dazu bieten sich viele Gelegenheiten. Denn sobald es nicht läuft, schieben sie selbstredend dem „Alleskönner“ den schwarzen Peter zu.

Die Sicht der mächtigen Person, die etwas von ihrer Macht- und Verantwortungsfülle abgibt, kann man im ersten Moment verstehen. Es ist praktisch, ein Rennpferd im Stall zu haben, das Probleme löst und Konflikte austrägt. Aber auf die Art und Weise verbrennt man die Besten. Im Fall der Geschäftsführerin ist es besonders deutlich: Sie kann eigentlich nur verlieren, solange ihre Kollegen im Amt sind und ihre Arbeit blockieren. Sie lässt sich für eine „Mission Impossible“ instrumentalisieren.

Wenn mir in Coachingsitzungen auffällt, dass wieder ein Fall von Allmachtsfantasie vorliegt, halte ich das Kinoplakat von „Bruce allmächtig“ hoch, mit einem roten Kreuz darauf. Zum einen arbeiten wir dann an Sofortmaßnahmen: Wenn eine neue Aufgabe ansteht, die sie übernehmen sollen, können sich meine Coachees Bedenkzeit erbitten. In einer Swot-Analyse gehen wir Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken durch – die beste Grundlage, um rational zu handeln. Aber es geht auch ans Eingemachte: Sie reflektieren, welches Bedürfnis hinter all dem steckt. Wer ist die Person in einem selbst, die auf dieses Machtspiel so sehr anspricht? Brauchen sie die Anerkennung von außen, um zu sehen, dass sie einen guten Job machen? Was würden die Kollegen dazu sagen? So kommen die Coachees in die Außenperspektive. Sie können erkennen, warum sie sich verlocken lassen. Und entscheiden, wer ihr Team ist.

PROF. HEIDI STOPPER ist eine der gefragtesten C-Level-Coachs. Sie hat viele Jahre erfolgreich als Führungskraft in verschiedenen Branchen und Ländern gearbeitet, zuletzt als CHRO im M-Dax. Die Professorin für Leadership und Organisational Behaviour sitzt in vielen Beiräten und engagiert sich für soziale Themen.



4 Digitalisierung

Forschungsprojekt zu KI in Arbeitskontexten

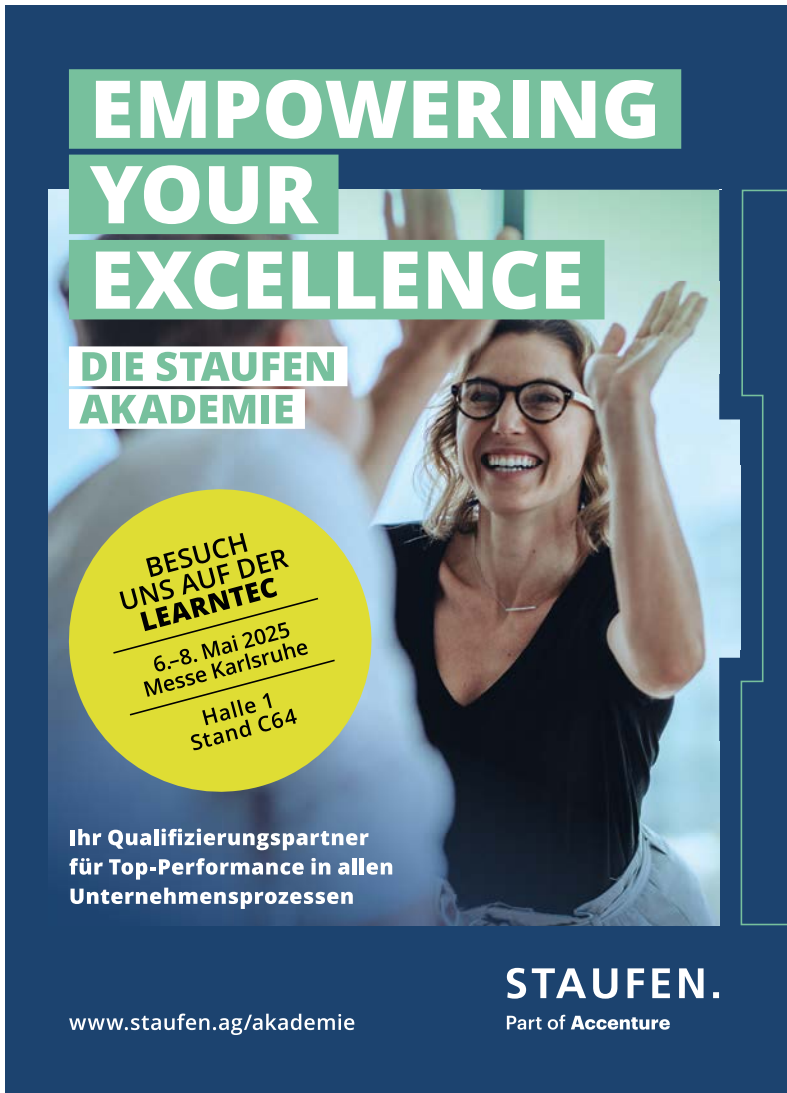
Das Forschungsprojekt »AIL At Work« der Julius-Maximilians-Universität Würzburg erhält eine Verlängerung um 1,5 Jahre und zusätzliche Fördermittel in Höhe von 664.000 Euro vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Ziel des Projekts ist es, die Rolle von KI in Arbeitskontexten zu analysieren und Instrumente zur Messung und Förderung der »AI Literacy« zu entwickeln. Ein zentrales Ergebnis der bisherigen Forschung ist die »Meta Artificial Intelligence Literacy Scale« (MAILS), ein Fragebogen zur Bewertung individueller KI-Kompetenzen. Untersucht werden sollen auch Datenschutzfragen im Umgang mit großen KI-Modellen (LLMs). Die Entwicklung einer sicheren Infrastruktur für Unternehmen soll eine datenschutzkonforme Nutzung von KI-Modellen in Forschung und Industrie ermöglichen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Mensch-KI-Interaktion: In Szenarien mit »Virtual Reality« und »Augmented Reality» testet das Team, wie sich das Erscheinungsbild und Verhalten von KI auf die Zusammenarbeit und das Vertrauen der Menschen auswirken.

250.000

Mitarbeitende der Siemens AG weltweit sollen künftig vom personalisierten Lernen mit generativer KI profitieren. Im Rahmen einer Zusammenarbeit mit dem Partner Infosys wird die Siemens-Plattform »My Learning World« mit einem KI-First-Angebot aufgerüstet.

Besser Lernen mit dem Zyklus

Das Institut für Kognitionswissenschaft der Universität Osnabrück und die Caona Health GmbH entwickeln gemeinsam „Lern Zyklus“ – eine App, die den Menstruationszyklus beim Sprachenlernen berücksichtigt. Mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz werden in jeder Zyklusphase individuelle Lernempfehlungen erstellt, um Motivation und Konzentration optimal zu nutzen. Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz mit 130.000 Euro geförderte Projekt sieht in dieser Herangehensweise einen wichtigen Schritt zu faireren Lernbedingungen. „Geschlechtsspezifische biologische Unterschiede werden so nicht länger ignoriert, sondern als Chance für besseres Lernen genutzt“, sagt Caona-Gründerin Beatrice Aretz.



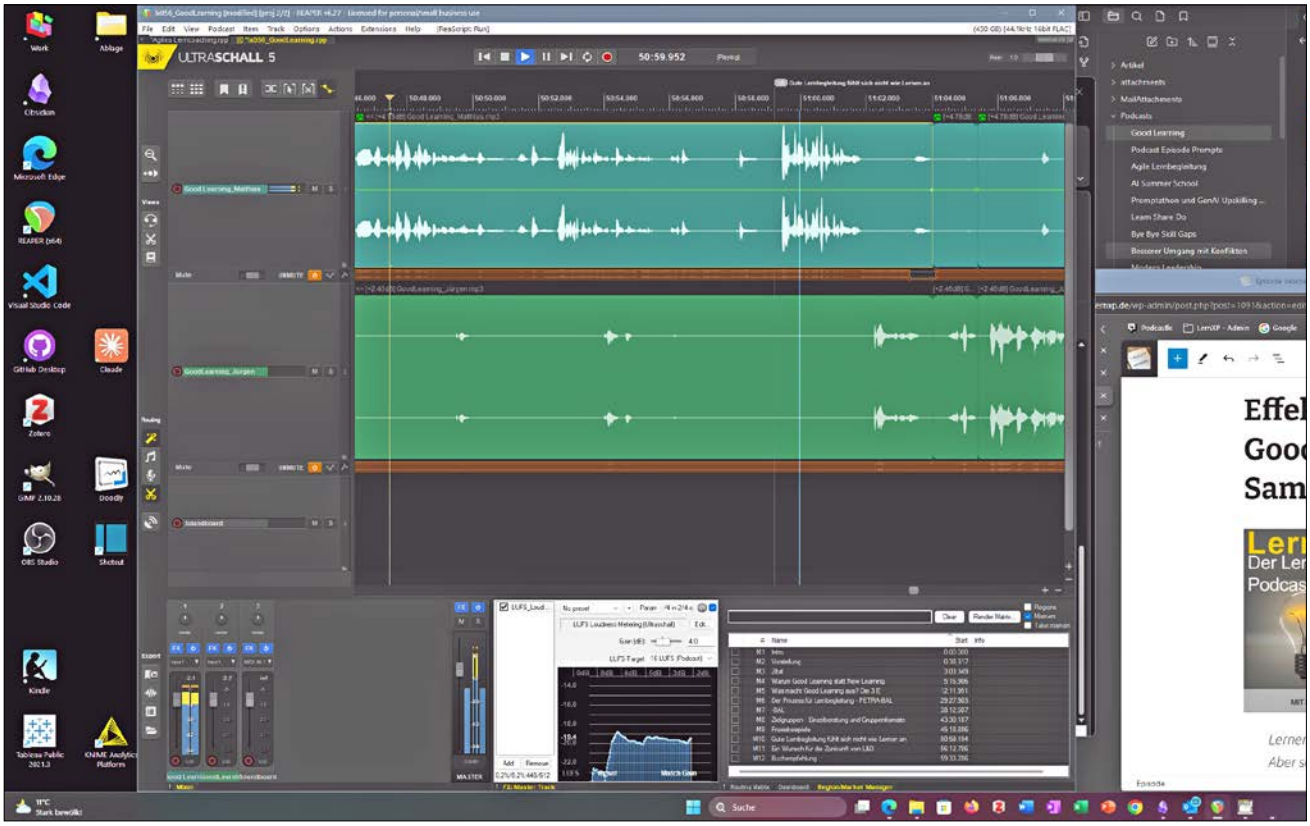
»In einer Welt, die sich schneller verändert als je zuvor, wird die Lern- und Anpassungsfähigkeit zur wichtigsten Kompetenz – und KI ist der Katalysator dafür.«

Branchenanalyst und -pionier Josh Bersin über die Notwendigkeit, sich mit KI-Kompetenz zu beschäftigen.

72 Prozent

der Menschen in Deutschland halten künstliche Intelligenz für die einflussreichste Technologie in den kommenden zehn Jahren. Das ist ein Ergebnis des aktuellen »Bosch Tech Compass«. Nur 18 Prozent der Befragten gaben an, bislang ein KI-Training bei der Arbeit erhalten zu haben.

Mein Homescreen



Der Bildschirm von Matthias Wiencke ist so groß, dass er gar nicht ganz aufs Bild passt. Der IT-Learning-Expert ist als Workforce Strategy Manager bei der Bayer AG tätig. In seiner Freizeit ist er Blogger und begeisterter Host des »Lern-XP«-Podcasts. Hier schneidet er gerade mit »Ultraschall 5« eine Podcastfolge, der Post dazu befindet sich im Bearbeiten-Modus. In »Obsidian« ist der Entwurf inklusive Transkript zu sehen und ein eingebettetes KI-Tool gibt es auch.

Einfach loslassen

Führungskräfte als entscheidender Baustein auf dem Weg zu einer selbstlernenden Organisation – das war Christians Punkt in der vergangenen Kolumne. Wie Chefs diese selbstlernenden Organisationen jedoch auch ermöglichen können, war eine Frage, die er aufgeworfen hat. Die Antwort darauf ist für mich: indem sie loslassen. Denn gemeinhin lieben Führungskräfte Pläne. Checklisten. Strukturen. Denn sie geben Sicherheit und Orientierung. Und sie sind für viele Führungsaufgaben wie dem Erstellen von Forecats oder der Personalplanung hilfreich. Doch wenn es ums Lernen geht, behindern sie oft genau das, was sie eigentlich fördern sollen: Neugier, Eigeninitiative und nachhaltige Entwicklung.

Nehmen wir künstliche Intelligenz als Beispiel: Infolge des „Artificial Intelligence Act“ der EU müssen Unternehmen sich mit KI und ihrer richtigen Handhabung im Unternehmen beschäftigen. Das ist ein bürokratisches To-do und muss erledigt werden. Wird jedoch irgendeine Person, die sich mit dieser administrativen Aufgabe beschäftigt, plötzlich mehr Interesse an KI zeigen? Die Chancen sind sehr gering. Denn Interesse lässt sich nicht verordnen.

Und genau das ist das Problem vieler Weiterbildungsprogramme: Sie werden genauso von oben angeordnet wie der AI Act. Die Folge: Die Programme werden von Mitarbeitenden abgehakt wie andere Backoffice-Themen. Für Schulungen wie zum Brandschutz oder Compliance mag dieser One-Size-fits-all-Ansatz hilfreich sein: So sind alle gleichermaßen informiert, was im Falle eines Falles zu tun ist. Doch so wird kein nachhaltiges Interesse an dem jeweiligen Thema geweckt.

„Richtiges“, nachhaltiges Lernen ist egoistisch. Wer möchte, dass Mitarbeitende wirkliches Interesse für KI oder irgendein anderes wichtiges Thema entwickeln, muss intrinsische Motivation dafür wecken. Dafür ist ein flexibler, interessenbasierter Ansatz zentral. Das bedeutet: Strukturen schaffen, die Freiheit ermöglichen – nicht starren Zwang. Drei Maßnahmen sollten Führungskräfte hier ergreifen:

1. Regelmäßig den ernsthaften Austausch suchen. In anonymen Umfragen, Feedbackrunden und Eins-zu-eins-Gesprächen. So werden Lernwünsche sichtbar.
2. Flexible Lernzeiten ermöglichen. Wir sehen, dass unser Tool „Sparks“ abends um 23 Uhr oder morgens um fünf Uhr genutzt wird. Weil die Menschen selbst entscheiden können, wann für sie eine gute Lernzeit ist.
3. Raum geben für Reflexion: Die besten Learnings der Woche im Team zu teilen, sorgt für erneutes Durchdenken, stärkt die Kultur und teilt Wissen. Das gilt besonders für eigene Learnings. Denn Vorgesetzte haben Vorbildcharakter – auch in ihrem Umgang mit Weiterbildung.

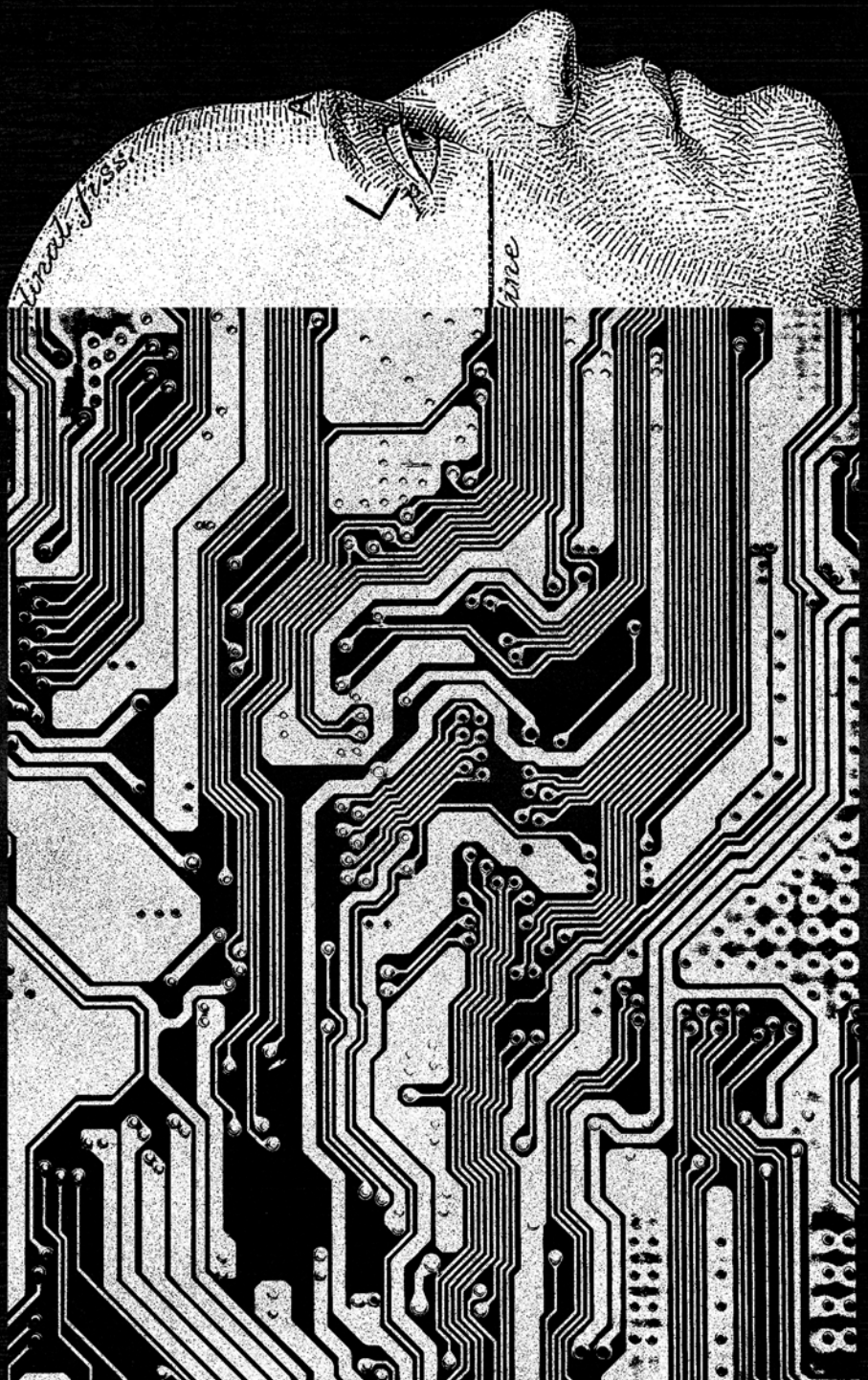
Loslassen zu können und Verantwortung abzugeben, fällt in vielen Organisationen schwer. Doch der eigene Machtanspruch darf nicht das Ergebnis behindern. Und das Ergebnis muss in Zeiten von Skill-Gap und Fachkräftemangel auch aus wirtschaftlicher Perspektive sein: Das Beste aus dem bestehenden Team rauszuholen. Dafür muss es sich entwickeln können. Führungskräften kommt hier die Verantwortung zu, Weiterbildung nicht durch Administration zu blockieren. Sondern den Raum zu öffnen, Neugierde (wieder) zu wecken und mit gutem Beispiel voranzugehen. Denn am Ende gilt: Wer freiwillig lernt, lernt für sich – und damit auch für das Team und die Organisation. Alles andere ist Pflichterfüllung.

Foto: Basch Bender

BASTI KOCH (rechts), Product Director des Microlearning-Tools »Sparks«, führt in der Kolumne einen öffentlichen Gedankenaustausch mit seinem Kollegen CHRISTIAN FRIEDRICH, Geschäftsführer Digital Learning Solutions bei der Haufe Akademie, über digitales Corporate Learning.

Text: Manuela Rauch
Illustration: Edmon de Haro

KI-Kompetenz ist jetzt Pflicht



Die EU-Verordnung über künstliche Intelligenz, kurz EU-AI-Act, sieht ab Februar 2025 eine neue Arbeitgeberpflicht vor: die Sicherstellung der KI-Kompetenz. Doch was genau ist damit gemeint? Wer muss wann geschult werden? Worauf sich Arbeitgeber einstellen müssen.

A

Am 2. Februar 2025 trat Artikel 4 der EU-Verordnung zur künstlichen Intelligenz 2024/1689 („KI-VO“) in Kraft und begründet damit eine weitere Verpflichtung für Unternehmen im Zusammenhang mit der Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI): die Sicherstellung der KI-Kompetenz. Doch was genau ist eigentlich unter KI-Kompetenz zu verstehen, in welchem Umfang werden Arbeitgeber in die Pflicht genommen, und welche Konsequenzen drohen bei Verstößen? Nachfolgend werden die häufigsten Fragen zu den neuen Verpflichtungen zusammengefasst und beantwortet.

KI-Verordnung: Welche neuen Verpflichtungen haben Arbeitgeber zu erfüllen?

Grundsätzlich gilt: Anbieter und Betreiber von KI-Systemen haben gemäß der KI-VO nach bestem Wissen und Gewissen sicherzustellen, dass eigenes Personal und andere Personen, die in ihrem Auftrag mit dem Betrieb und der Nutzung von KI-Systemen befasst sind, über ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz verfügen.

32. Internationale Fachmesse und Kongress

messe karlsruhe

DR. MANUELA RAUCH ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei Eversheds Sutherland in München.

Arbeitgeber, die ein KI-System mit allgemeinem Verwendungszweck entwickeln oder entwickeln lassen und unter eigenem Namen in Verkehr bringen oder in Betrieb nehmen, gelten dabei als Anbieter. Entschließt sich ein Arbeitgeber dagegen, zur Förderung arbeitstechnischer Zwecke im Unternehmen fremdentwickelte KI-Systeme in eigener Verantwortung zu verwenden, gilt er als Betreiber im Sinne der KI-VO.

Dies gilt im Übrigen unabhängig von der Unternehmensgröße – ob Startup oder internationaler Konzern: Arbeitgeber, die KI-Systeme einsetzen, sind verpflichtet, entsprechend ihrer verfügbaren Ressourcen und technologischen Möglichkeiten angemessene Maßnahmen zu ergreifen.

Was bedeutet KI-Kompetenz?

Die KI-VO definiert die KI-Kompetenzen als „die Fähigkeiten, die Kenntnisse und das Verständnis, die es Anbietern, Betreibern und Betroffenen unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Rechte und Pflichten im Rahmen dieser Verordnung ermöglichen, KI-Systeme sachkundig einzusetzen sowie sich der Chancen und Risiken von KI und möglicher Schäden, die sie verursachen kann, bewusst zu werden."

KI-Kompetenz bedeutet damit zusammengefasst die Fähigkeit, mit KI-Systemen fundiert umzugehen, ihre Potenziale und Risiken zu erkennen und auf dieser Grundlage verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen.

Wie kann ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz vermittelt werden?

Eine konkrete Regelung, wie ein „ausreichendes Maß" an KI-Kompetenz zu erreichen ist und wann es als erfüllt gilt, bestimmt die KI-VO nicht näher. Auch ein offizielles EU-Siegel wurde noch nicht eingeführt. Jedoch arbeitet die europäische Normungsorganisation (CEN/CENELEC) gemeinsam mit ISO-Experten an Normen für Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen für KI-Prozesse, die Anforderungen an Ausbildungsprogramme konkretisieren könnten.

Aktuell allerdings obliegt dem Arbeitgeber, ein passendes Konzept zu entwickeln, das es den betroffenen Personen ermöglicht, fundierte Entscheidungen im Umgang mit KI-Systemen treffen zu können. Der Fokus sollte darauf liegen, Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und das Verständnis zu vermitteln, um die Anforderungen der Verordnung zu erfüllen. Eine einheitliche Lösung gibt es dabei nicht; der konkrete Umfang hängt vielmehr vom jeweiligen Einzelfall ab. Dabei gilt es insbesondere, die Branche des Arbeitgebers, den Einsatzbereich des KI-Systems im Unternehmen und die damit verbundenen Risiken zu berücksichtigen. Auch die technischen Kenntnisse der Mitarbeitenden sowie deren Ausbildung und Erfahrung sowie der Kontext, in dem KI-Systeme eingesetzt werden sollen, spielen eine Rolle. Folgende Punkte können als Leitfaden für die notwendigen Überlegungen zur Entwicklung eines entsprechenden Konzepts dienen:

1. Schulungsbedarf ermitteln:

Unternehmen sollten zunächst eine Bedarfs- und Kompetenzanalyse durchführen, um die spezifischen Anforderungen zu identifizieren:

- Welche KI-Systeme werden im Unternehmen eingesetzt?
- Wie risikoreich sind diese Systeme?
- Wer interagiert mit diesen Systemen?
- Welches Wissen und welche Fähigkeiten sind bereits vorhanden?

2. Allgemeine und individuelle Schulungen

Basierend auf dieser Analyse sollten Unternehmen Schulungen auf verschiedenen Ebenen anbieten:

- Allgemeine Schulungen: Vermittlung von Grundkenntnissen über KI, deren Funktionsweise und rechtliche sowie ethische Aspekte.
- Individuelle Vertiefungen: Für spezifische Anwendungen, wie sicherheitskritische oder branchenspezifische KI-Systeme, können weiterführende Schulungen nötig sein.

3. KI-Governance etablieren:

Ergänzend zu den Schulungen sollten Unternehmen einen klaren Rahmen für ihre KI-Governance schaffen, der Leitlinien und Richtlinien für die Nutzung von KI aufstellt. Ein sogenanntes „KI-Playbook" kann Mitarbeitenden als Orientierung dienen und den sicheren Umgang mit KI-Systemen gewährleisten.

4. Einsatz eines KI-Beauftragten:

Je nach Unternehmensgröße und Umfang der KI-Nutzung kann auch der Einsatz eines KI-Beauftragten sinnvoll sein, der Risikobewertungen sowie Risikofolgenabschätzungen durchführt, die Implementierung, Überwachung und Koordination der KI-Strategien vorantreibt und die Planung und Koordination von Schulungen übernimmt.

Dokumentation der KI-Maßnahmen

Die KI-Verordnung verlangt keine konkrete Dokumentation. Für den Arbeitgeber ist es dennoch ratsam, insbe-

sondere Schulungsmaßnahmen – in der Regel elektronisch – zu dokumentieren. Schließlich ist festzuhalten, dass eine nachvollziehbare Dokumentation Unternehmen vor Haftungsrisiken schützen kann. Denn auf diesem Weg der Dokumentation lässt sich die Erfüllung der Verpflichtung nach Artikel 4 der KI-EU-Verordnung belegen.

Folgen bei unzureichender oder unterlassener Umsetzung

Artikel 4 der KI-EU-Verordnung ist nicht als konkrete Verpflichtung, sondern vielmehr als ein Appell an den Arbeitgeber ausgestaltet. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass ein Verstoß weder bußgeld- noch strafbewehrt ist. Es drohen damit keine unmittelbaren Geldstrafen bei unzureichender oder unterlassener Umsetzung.

Sollte jedoch durch eine fehlerhafte Bedienung eines KI-Systems oder eine unzureichende Risikobewertung ein Schaden entstehen, könnte dies als Verstoß gegen die allgemeine Sorgfaltspflicht des Arbeitgebers ausgelegt werden – hätte der Schaden durch angemessene Maßnahmen zur Schulung der KI-Kompetenz verhindert werden können.

Als Fazit bleibt festzuhalten: Die Einführung von Artikel 4 der KI-VO macht die Sicherstellung der KI-Kompetenz zu einer zentralen Verantwortung für Arbeitgeber. Auch ohne unmittelbare Sanktionen sollten Unternehmen die Schulungspflicht ernst nehmen. Mit einem umfassenden Schulungskonzept können Unternehmen die regulatorischen Vorgaben erfüllen und auch die sichere und verantwortungsvolle Nutzung von KI-Systemen im Betrieb fördern. Letztlich bietet die Sicherstellung von KI-Kompetenz nicht nur rechtliche Absicherung, sondern auch einen Wettbewerbsvorteil, da gut geschulte Mitarbeitende KI-Systeme effizienter und risikoärmer einsetzen können.

Wer „echte“ KI-Kompetenz erwerben will, kann damit auch privat experimentieren. Sicher geht das, indem man sich die KI auf dem eigenen Rechner installiert, sodass private Daten nicht abfließen können. Anleitungen dazu finden sich auf Youtube.

Text: Wolfgang Reichelt
Foto: Conor Clinch / Kintzing

Ein Blick zurück in die Zukunft

In einer Welt, die sich in rasantem Tempo digitalisiert, stehen alle Bildungsbereiche vor großen Herausforderungen. Über einen Zeitraum von mehr als 40 Jahren entstand so ein breites Feld an Technologien, Inhalten sowie Lehr- und Lernkonzepten, die heute unter dem Sammelbegriff »E-Learning« stehen. Ein Blick in die Geschichte schärft das Verständnis dafür, welche gewichtige Rolle in diesem E-Learning-Ökosystem L&D spielt.

Heute gibt es eine Vielzahl an technischen, medialen und konzeptionellen Lösungen, die grundlegend verändert haben, wie wir Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen vermitteln und werben. Dieser Beitrag beleuchtet die Entstehungsgeschichte des E-Learning und nimmt Leserinnen und Leser mit auf eine Reise durch zentrale Entwicklungen von Technologien und digitalen Lern- und Lehrmethoden. Dabei wird schnell klar, welch großen technologischen Meilenstein, die neuartigen (virtuellen) Lernorte ermöglicht haben und wie unterschiedlich die medialen Formen, in denen Inhalte digital aufbereitet werden, gewachsen sind. Nicht zuletzt zeigt sich mit diesem Rückblick auch, welche relevanten Kompetenzen das Bildungspersonal – insbesondere Aus- und Weiterbildende – in diesem E-Learning-Ökosystem gestern, heute und künftig benötigten und weiter brauchen.

Anfänge des digitalen Lernens

Die Geschichte des E-Learning aus berufspädagogischer Perspektive ist von einer stetigen Weiterentwicklung geprägt, die weit über die Grenzen Deutschlands hinausreicht. Bereits bevor sich in den 1980er-Jahren erste umfassende Projekte etablierten, existierten Konzepte des computergestützten Lernens. Diese frühen Ansätze legten den Grundstein für das, was heute unter dem Begriff E-Learning zusammengefasst wird.

Schon in den 1960er-Jahren experimentierten Universitäten und Forschungseinrichtungen mit Computern, um neue Wege des Lernens zu erschließen. An der University of Illinois nahm diese Entwicklung eine besondere Gestalt an: Dort entstand das „Plato-System“ (kurz für: „Programmed Logic for Automatic Teaching Operations“), das als erstes tutorielles Lehr-/Lernsystem gilt. Dieses System bot nicht nur interaktive Inhalte, sondern war auch darauf ausgerichtet, die Funktion eines menschlichen Tutors zu übernehmen – unter anderem bereits mithilfe von KI. Es bot eine Vielzahl interaktiver Funktionen wie Drill-and-Practice-Übungen, Simulationen und sogar frühe Formen von Online-Diskussionsforen.

Diese Entwicklung ist eng verbunden mit der Idee des „programmierten Unterrichts“, die noch aus den 1950er-Jahren stammt und von dem Verhaltenspsychologen B. F. Skinner entwickelt wurde – ursprünglich allerdings für analoge, mechanische „Lernmaschinen“. „Plato“ ist bis heute eine wichtige Inspiration für viele lerntechnologische Entwicklungen und auch die neuzeitlichen adaptiven, KI-gestützten Learning-Management-Systeme können diese Wurzeln kaum verleugnen.

Die Nachfrage aus dem Militär spielte damals eine große Rolle bei der Entwicklung von E-Learning-Lösungen. Die Notwendigkeit, große Gruppen von Soldaten schnell, zeitgleich und effektiv zu schulen, führte zur Entwicklung von vergleichsweise einfachen Simulationen und interaktiven Lernprogrammen. Neben dem Militär waren es vor allem bestimmte Branchen in der Wirtschaft, die als First Mover im Bereich E-Learning agierten. Zum Beispiel die Luft- und Raumfahrtindustrie: Auch sie hatten einen hohen Bedarf an standardisierten Schulungsprogrammen für Piloten und Techniker: Die ersten digitalen Flugsimulatoren sind klassische Beispiele aus dieser Zeit.

Inzwischen hat sich E-Learning, beginnend bei den Banken und Finanzdienstleistern, in vielen Branchen und bei einer großen Zahl institutioneller Nutzer, insbesondere aber in allen Bildungsbereichen einen festen Platz erobert – wenn auch nicht überall mit gleicher Geschwindigkeit, Qualität und Durchdringungstiefe.

Von CBT über LMS und Knowledge Community hin zum Metaverse

Die Entwicklung des E-Learning ist geprägt von einer Reihe technologischer Innovationen. Sie haben nicht nur die Art und Weise verändert, wie Wissen vermittelt wird, sondern auch wie Lernende mit Hard- und (Lern-) Software interagieren, miteinander kommunizieren und sich virtuell vernetzen.

Zu Beginn der 1980er-Jahre dominierten Computer-based Training (CBT), die anfangs auf Disketten später auf CD-Rom zur individuellen Bearbeitung am PC bereitgestellt

wurden. Die Mensch-Maschine-Interaktion stand hier im Vordergrund. Der Lernort war der häusliche Schreibtisch oder der PC am Arbeitsplatz.

Learning-Management-Systeme (LMS)

Mit dem Aufkommen des Internets in den 1990er-Jahren entstanden die ersten Learning-Management-Systeme (LMS) und sind auch heutzutage noch zentrale Werkzeuge für Unternehmen, Institutionen und Bildungseinrichtungen. Sie integrierten erstmals administrative Funktionen wie Teilnehmer- und Kursverwaltung, inklusive der Verwaltung von Kursmaterialien sowie Fortschrittsverfolgung – anfänglich allerdings noch mit wenig Interaktionsmöglichkeiten in den LMS.

Moderne Systeme, wie wir sie heute kennen, integrieren oft soziale Lernfunktionen wie Foren, Diskussionsgruppen und Chats. Diese Tools fördern die Zusammenarbeit zwischen den Lernenden und ermöglichen den Austausch von Ideen sowie Peer-to-Peer-Lernen. Nicht selten integrieren heutige LMS auch spielerische Elemente, dazu gehören zum Beispiel Belohnungssysteme bis hin zu wettbewerblich angelegtem Lernen in Quizformaten.

In den vergangenen Jahren haben sie sich – auch unter Anwendung künstlicher Intelligenz – erheblich weiterentwickelt: Adaptive LMS nutzen Algorithmen und Datenanalysen, um den Lernprozess individuell an die Bedürfnisse jedes Lernenden anzupassen. Sie analysieren kontinuierlich die Leistung und das Verhalten der Lernenden, um Inhalte, Schwierigkeitsgrade und Lernpfade dynamisch anzupassen.

Video- und Computerkonferenzen

Parallel zur Entwicklung von LMS gewannen Video- und Computerkonferenzsysteme in den 1990er-Jahren an Bedeutung. Diese Technologien ermöglichen es, in Echtzeit über große Entfernungen hinweg zu kommunizieren. Videokonferenzen bieten eine bild- und audiobasierte synchrone Form der Kommunikation. Sie ermöglichen direkte Gesprächssituationen zwischen Lehrenden und Lernenden sowie unter den Lernenden selbst. Im Handling der Gesprächssituationen bei größeren Gruppen sind sie meiner Erfahrung nach oft aber sperrig. Bei Computerkonferenzsystemen steht hingegen die asynchrone Kommunikation geschlossener Nutzergruppen im Vordergrund. Ein eindrückliches Beispiel hierfür wurde 1992 am Western Behavioral Science Institute (WBSI) in San Diego deutlich. Dort nutzten weltweit verstreute Expertinnen und Experten aus Militär und Wirtschaft solche Systeme, um sich in geschlossenen Gruppen, oft über mehrere Monate hinweg, mit führenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auszutauschen.

Webinare

Webinarsysteme kombinierten die Vorteile von Videokonferenzen, mit Onlinepräsentationen. Sie wurden in den frühen 2000er-Jahren populär und eröffneten die Möglichkeit für Livevorträge. Sie boten zusätzlich interaktive Aktionsmöglichkeiten mithilfe von Umfragen und Q&A-Sitzungen. Damit fördern sie eine aktivere Rolle der Lernenden im Vermittlungsprozess. Teilnehmende können Fragen stellen, direktes Feedback erhalten und selbst Beiträge und Meinungen zum Trainingsdiskurs formulieren. Heute sind Webinare mit ausgefeilten administrativen Funktionen fester Bestandteil der E-Learning Welt und aus dem synchronen Trainingsalltag nicht mehr wegzudenken.

Knowledge Communities

Etwa zur gleichen Zeit wie die Webinarsysteme entstanden Konzepte und erste Umsetzungen sogenannter Knowledge Communities – Onlineplattformen, auf denen Nutzerinnen und Nutzer Wissen austauschen und bei Bedarf gemeinsam lernen können. Ein Beispiel dafür ist die Ausbildercommunity „Foraus.de“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (Bibb), die inzwischen unter „Leando.de“ firmiert. Solche Communities sind oft themen- oder zielgruppenspezifisch angelegt. Im Gegensatz zu anderen virtuellen Lernorten betonen Knowledge Communities dabei besonders die sozialen und informellen Aspekte des Lernens. Diese Herangehensweise folgt den Überlegungen von Etienne Wenger, der die Idee von „Communities-of-Practice“ prägte. Nach Wengers Vorstellung lernen die Mitglieder in diesen Gemeinschaften voneinander, tauschen Erfahrungen sowie Wissen aus und lösen Probleme im Diskurs.

AR- und VR-Technologien

Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) sind Technologien, die in den vergangenen zehn Jahren zunehmend Einzug in die Welt des E-Learning gehalten haben. Sie bieten immersive Lernerfahrungen, indem sie virtuelle Elemente in die Wahrnehmung der realen Welt integrieren (AR) oder vollständig virtuelle Umgebungen schaffen, in die man eintauchen und sich darin „bewegen“ kann (VR). Spezielle (Daten-)Brillen sind die Nutzerschnittstellen zu den AR- und VR-Technologien. Joysticks oder ähnliche Gerätschaften ermöglichen die Interaktion mit der virtuellen Welt. Zusammen ermöglichen sie es den Lernenden, komplexe Zusammenhänge und auch Gegenstände und Prozesse zu explorieren und bieten gleichzeitig die Chance in diesen realitätsnahen virtuellen Räumen praxisnah zu üben – etwa im medizinischen Bereich oder bei technischen Schulungen.

Metaverse

Das Metaverse, an dessen Entwicklung viel Unternehmensprominenz wie Meta Platforms, Microsoft und viele andere mehr beteiligt sind, ermöglicht einen weiteren Sprung in der Evolution des digitalen Lernens. Es soll immersive virtuelle Umgebungen liefern, in denen Nutzer interagieren können, als wären sie physisch anwesend. Sie sind unter anderem als Avatare repräsentiert. Das Metaverse kombiniert Elemente aus vielen (E-Learning-) Technologien unter anderem auch Blockchain, um neue immersive Nutzererlebnisse möglich zu machen.

Formen digitaler Lehr- und Lernmedien

Die Anfänge der Entwicklung digitaler Lernmedien gehen bis in die 1960er- und 1970er-Jahre zurück. Großrechner und erste Personal Computer wie der Apple I fanden so langsam ihren Weg in Bildungseinrichtungen, während Programmiersprachen wie „Basic“ die Erstellung einfacher interaktiver Programme

ermöglichten. Diese Periode war stark vom Behaviorismus B. F. Skinners beeinflusst, einer Lerntheorie, die Lernen im Wesentlichen als eine Abfolge von Reiz-Reaktions-Mustern auffasst. So entstanden CAI-Systeme („Computer-assisted Instruction"), die Wissen überwiegend als „drill and practice" bereitstellten.

Bereits in den 1970er-Jahren hat sich ein konstruktivistisch geprägter Gegenpol zu diesen behavioristisch geprägten Lehr-/Lernmodellen herausgebildet: Seine Basis für das digitale Lernen waren Lernwerkzeuge. Eines der prominentesten war das Programm „Logo". Es basiert auf den Ideen von S. Papert, einem Mitbegründer des MIT Media Lab und Autor des viel beachteten Buchs „Mindstorms". Papert war stark von der konstruktivistischen Lerntheorie beeinflusst, die davon ausgeht, dass Lernen am effektivsten ist, wenn Lernende aktiv an der Konstruktion von Wissen beteiligt sind.

Bei „Logo" geht es darum, ein tieferes Verständnis für mathematische Konzepte und Problemlösungsstrategien zu gewinnen. Zu großer Bekanntheit hat es die integrierte Turtle-Grafik gebracht, bei der die Anwender eine Schildkröte mit programmierten Anweisungen zum Zeichnen geometrischer Figuren auf dem Bildschirm bringen. Aus verschiedenen Perspektiven wurde die faszinierende Lernwelt von „Logo" in unterschiedlichen Projekten und Kooperationen beleuchtet. Dabei ergaben sich zahlreiche Einblicke durch den Kontakt zu den Entwicklerinnen und Entwicklern in Montreal, die Beobachtung des unterrichtlichen Einsatzes am Bankstreet College in New York sowie durch Diskussionen mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern am MIT, bei denen der Einsatz von „Logo" in Verbindung mit Lego-Technik im Fokus stand. Diese Erfahrungen lieferten vielfältige Inspirationen und flossen in nachfolgende Arbeiten ein.

Die 1980er-Jahre erlebten den Aufstieg des „Computer-based Training" (CBT), begünstigt durch die zunehmende Verbreitung erschwinglicher PCs. Autorenwerkzeuge wie „Hyper Card" für den Macintosh eröffneten neue Möglichkeiten zur Erstellung digitaler, interaktiver Lernmedien. Multimedial waren sie anfänglich eher nicht, denn es fehlte an Prozessorgeschwindigkeit, Speicherkapazitäten bei Hardware und Datenträgern und leistungsfähigen Grafikkarten. Die ersten CBT ermöglichten den Nutzern zwar sich in ihrem eigenen Tempo interaktiv mit den Lerninhalten zu beschäftigen, sie boten jedoch wenig bis keine Kommunikation mit anderen

WOLFGANG REICHELT gehört zu den E-Learning-Experten der ersten Stunde. Bis 2023 war er Geschäftsführer der Dekra Media GmbH. 2024 ist sein Buch »Von Lernorten zu KI-gestützten Lernräumen« erschienen.

Lernenden oder Lehrenden und folgten konzeptionell eher der Idee instruktivistischer, lehrerzentrierter Lehrstile.

Bereits in dieser Zeit begannen auch Wirtschaftsplanspiele an Bedeutung zu gewinnen. Ursprünglich als analoge Spiele konzipiert, wurden sie zunehmend digitalisiert und boten realitätsnahe Nachbildungen von Geschäftsprozessen oder Marktbedingungen. Sie förderten das kollaborative und entdeckende Lernen in Gruppen und forderten von den Nutzern strategisches Denken und Problemlösungsfähigkeiten im Teamzusammenhang.

Als Computerhardware ab den späten 1980er-Jahren leistungsfähiger wurde, gewannen PC-gestützte Simulationen an Popularität. Ein frühes Beispiel ist das Programm „Microsoft Flight Simulator“. Solche Simulationen sind in den nachfolgenden Jahren durch die Nutzung von 3D-Technologie deutlich realitätsnäher geworden und schaffen bis heute im Zusammenspiel beispielsweise mit einem nachgebildeten analogen Flugzeugcockpit eine wirkmächtige digital-analoge, immersive Trainingswelt.

Das aufkommende Internet markiert eine große Zäsur für die Entwicklung des E-Learning in den 1990er-Jahren. Die Verbreitung von PCs mit Internetzugang sowie Webbrowsern wie Netscape Navigator revolutionierte den Zugang zu Onlineinhalten. „Web-based Training“ (WBT) wurde populär, war aber anfänglich sehr textlastig und wenig interaktiv.

Bereits Mitte der 1990er-Jahre und verstärkt ab den 2000er-Jahren wurden die zunächst noch eher einfachen Computer-based Trainings (CBT) zunehmend multimedial gestaltet. Ein frühes Beispiel hierfür war die Multimediaproduktion „Das Delta-Konzept“ zum Thema interkulturelle Kompetenz, die beim Campus-Verlag zu einem Stückpreis von fast 1.000 Deutschen Mark veröffentlicht wurde.

In dieser Produktion kamen Storytelling-Konzepte zum Einsatz, Filme wurden gedreht und so aufbereitet, dass sie interaktiv in verschiedenen Varianten genutzt werden konnten. Auch Quizze und weitere interaktive Elemente ließen sich integrieren, was das Lernerlebnis weiter bereicherte. Später folgten auch die WBT dieser Entwicklung. Unter anderem verbesserte Datengeschwindigkeiten und geringere Datentransferkosten machten das möglich. In diese Zeit fällt auch die Entwicklung von Mobile Learning: Smartphones und Tablets erweiterten den Zugang zu Bildungsressourcen erheblich und machten die Möglichkeiten zum digitalen Lernen deutlich flexibler und verbesserten die Zugänglichkeit.

In der 2000er-Dekade gewannen auch Serious Games an Bedeutung. Sie kombinieren spielerische Elemente mit ernsthaften Bildungszielen. Der menschliche Spieltrieb soll mit vielfältigen Spielmechaniken stimuliert werden, um Lernende zu motivieren, sich mit dem darin integrierten Wissen mit Spaß und Freude zu beschäftigen. Ausprägungen dieser Idee gibt es heute viele, bis hin zu virtuellen „Escape-Rooms“.

Von den 2010er-Jahren bis heute haben sich die immersiven Technologien (weiter-)entwickelt. AR/VR-Technologien bieten heute immersive Lernerfahrungen von bislang unbekanntem Realitätsgrad.

Chat GPT und andere KI-Lösungen machen große Wissens- und Datenbestände durch Chatbots zugänglich. Über einfach bedienbare Nutzerschnittstellen finden die Anwender in Echtzeit Zugang zum Weltwissen und selbstgesteuertes, informelles Lernen durch interaktive Dialoge mit diesem Wissen wird möglich – jederzeit und überall.

Die Rolle des Bildungspersonals

Für ein gesundes E-Learning-Ökosystem ist die Kompetenz und Arbeit des Bildungspersonals von entscheidender Bedeutung. Ihre Aufgaben sind über die Jahre, in denen sich E-Learning entwickelt hat, sehr vielfältig geworden und erfordern heute ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kompetenzen. Werfen wir einen Blick darauf:

- Gerade in betrieblichen Zusammenhängen ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass der betriebliche Nutzen immer im Fokus bleibt, sonst wird es schwierig, die betrieblichen Investitionen und laufenden Kosten, die der Einsatz von E-Learning benötigt, dauerhaft abzusichern.
- Mit analytischem Sachverstand muss das Bildungspersonal einschätzen, welche Lernszenarien einschließlich der Lehr- und Lernmedien für die Zielgruppen geeignet sind. Gleichwertig dazu müssen sie in der Lage sein, auch den fachlichen Bildungsbedarf zu ermitteln, Vermittlungs- respektive Kompetenzziele zu definieren und letztlich in geeigneten digitalen und/oder analogen Lehr-/Lernszenarien zu operationalisieren.
- Als übergreifende didaktische Konzeptentwickler sind sie dafür verantwortlich, Lerninhalte so zu strukturieren, dass sie den spezifischen Anforderungen digitaler Lernumgebungen gerecht werden. Dies beinhaltet die Auswahl geeigneter Methoden und Medien, um die Lernziele effektiv zu erreichen. Sie müssen sicherstellen, dass die Inhalte sowohl pädagogisch fundiert als auch technologisch umsetzbar sind.
- In ihrer Rolle als Trainierende in Webinaren präsentieren und vermitteln sie nicht nur Wissen (vor der Kamera!), sondern schaffen auch eine dynamische Lernumgebung, in der Teilnehmende aktiv eingebunden werden. Sie nutzen verschiedene digitale Werkzeuge, um Interaktionen zu fördern und den Austausch zwischen den Teilnehmenden zu erleichtern.

- Als Begleitende und Autoren in Entwicklungsprozessen für die neuen digitalen Lehr-/Lernmittel arbeiten sie eng mit Fachexperten zusammen, um sicherzustellen, dass die Materialien aktuell und relevant sind. Sie koordinieren die Erstellung von Inhalten und sorgen dafür, dass diese didaktisch sinnvoll strukturiert sind.
- In ihrer Funktion als Lerncoaches unterstützen sie die Lernenden individuell auf ihrem Bildungsweg. Sie bieten Orientierungshilfen und motivieren die Teilnehmenden, ihre Lernziele zu erreichen.
- Auf den Lernplattformen agieren sie als Supporter der Lernenden. Sie stehen für technische Fragen zur Verfügung und helfen bei Problemen mit der Plattformnutzung.

Die Wahrnehmung dieser vielfältigen Rollen trägt maßgeblich dazu bei, dass aus Lernorten mit dem Einsatz geeigneter Lehr- und Lernmedien interaktive und gegebenenfalls kommunikative Lernräume werden.

Schlussfolgerungen für die Zukunft

E-Learning ist ohne das Verständnis für die technologischen Entwicklungen auf der Ebene von Hard- und Software sowie der digitalen Infrastrukturen wie beispielsweise des World Wide Web und der digitalen kabel- und satellitengestützten Datennetze nicht möglich. Sie waren und sind einer der treibenden Faktoren für die Entwicklung des E-Learning, insbesondere der digitalen Lernorte in den vergangenen 60 Jahren.

Auf der Basis einschlägiger mediendidaktischer und auch lernpsychologischer Konzepte ist eine große Vielfalt unterschiedlicher Lehr-/Lernmedienformate entstanden, die für unterschiedliche Lernorte und Lehr-/Lernkonzepte zum Einsatz kommen können. In quantitativer Hinsicht wurde die Entwicklung dieser Lehr- und Lernmedien in der Breite durch die Verfügbarkeit von Autorenwerkzeugen stark unterstützt. Sie ermöglichten es dem Bildungspersonal selbst in der Lehr-/Lernmedienentwicklung aktiv zu werden – wenn auch nicht immer mit qualitativ hochwertigen Ergebnissen.

Erst mit den unterschiedlichen planerischen und kommunikativen Aktivitäten des Bildungspersonals entsteht im Zusammenspiel mit den (digitalen) Lernorten und den (digitalen) Lehr- und Lernmedien das dreidimensionale E-Learning-Ökosystem, wie es historisch gewachsen ist. Es bildet die Basis für Lernarchitekturen und einzelnen Lernszenarien, die das Bildungspersonal für bestimmte Zielgruppen beziehungsweise Lern- und Kompetenzziele entwickelt.

TÜVNORD

Virtuell erleben,
real profitieren

Soft Skills stärken mit KI & VR

TÜV NORD Akademie

- Durch Virtual Reality (VR) in interaktive und immersive Lernerlebnisse eintauchen
- VR-Trainings auch ohne VR-Brille im Webbrowser erleben
- Theoretisches Wissen, soziale Fähigkeiten praktisch erfahren und verinnerlichen

Lassen Sie sich zu unseren VR- und AR-Trainings beraten.
Olaf Elmanowicz
oelmanowicz@tuev-nord.de
T. +49 160 888 5379

Mehr Infos und Videos:
tuev-nord.de/vr-training

TÜV®

TÜVNORDGROUP

Führung

Paradoxien sind nun einmal unlösbar

Jemand muss zwei Dinge gleichzeitig tun, die sich gegenseitig ausschließen – solch ein Mensch steckt in einer paradoxen Situation. Zum Beispiel wird von einer Werksleitung oft verlangt, sie müsse die Produktionsgeschwindigkeit erhöhen und gleichzeitig aber auch mehr auf die Qualität achten. Diese Handlungsaufforderungen passen nicht zusammen, denn wer auf Qualität Wert legt, wird nie richtig schnell sein und andersherum. Paradox ist auch die Forderung, kreativer zu arbeiten und dabei aber alle bürokratischen Regeln einzuhalten. Vorgesetzte verschleiern oft, dass es Paradoxien gibt (Invisibilisierung) und reden ihren Untergebenen ein, es sei allein ihr Job, das Unmögliche möglich zu machen. Die Mitarbeitenden machen dann aus Verzweiflung mal das Eine und denken sich Ausreden aus, warum das Andere gerade nicht geht. Später machen sie zur Abwechslung das Andere und fälschen einige Statistiken, sodass kurzfristig der Eindruck entsteht, sie hätten die Paradoxie im Griff. Die Autoren haben 18 Paradoxien aufgelistet, die in Business- und Non-Profit-Organisationen auftreten können und kommen zu der paradoxen Einsicht: Im Umgang mit Paradoxien kommt nur weiter, wer ihre Unlösbarkeit anerkennt. Wenn das geschieht, dann können Führungskräfte wie Mitarbeitende gemeinsam durchatmen und die paradoxe Situation quasi von außen betrachten. Dann könnte man auf die Idee kommen, ein Produkt etwas zu vereinfachen, um es schneller zu produzieren. Oder man würde nur dann auf einer hohen Qualität bestehen, wenn das Produkt für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens besonders wichtig wäre. Die passenden Lösungswege können nur firmenintern gefunden werden. Dabei kann eine systemische Beratung (die einerseits irritieren und andererseits anschlussfähig bleiben sollte) helfen. Die Autoren beschreiben kenntnisreich, wie die (zum Teil sehr anspruchsvollen) Werkzeuge und die ultimativen 13 Gebote zur Paradoxiebearbeitung aussehen. Es geht um nichts weniger als die „Verflüssigung von Wirklichkeitskonstruktionen“.

TIMM RICHTER UND TORSTEN GROTH
Zwischen Inszenierung und Invisibilisierung,
Carl-Auer, Heidelberg 2025, 143 Seiten, 29,95 Euro

Foto: business bestseller/ Günther Reisp

Die Autoren

Timm Richter (links) und Torsten Groth sind gemeinsam geschäftsführende Gesellschafter von Simon Weber Friends (SWF) Systemische Organisationsberatung GmbH in Heidelberg. Die SWF-Gründer sind die Initiatoren der »Heidelberger Schule« wie zum Beispiel Fritz B. Simon und Gunthard Weber.

Verhalten

Endlich Transferstärke für alle

Im Jahr 2012 erhielt der Autor Axel Koch vom Essener Haus der Technik den „Deutschen Weiterbildungspreis“ für seine „Transferstärke-Methode“. Damals ging es darum, die Personalabteilungen deutscher Unternehmen zu befähigen, mit ihren Seminaren mehr zu erreichen. Sie lernten, für die oft schwierige Übertragung des Seminarwissens in den Berufsalltag gezielt besser zu sorgen. In seinem neuesten Buch verrät Koch dieses Umsetzungs-Know-how ohne Einschränkungen allen Menschen, die sich privat oder beruflich verändern wollen. Manchmal scheitert eine Veränderung an der Willensstärke, manchmal an der Motivation und manchmal schlicht daran, dass man die Spielregeln des Veränderns nicht kennt. Um diese Spielregeln geht es in diesem sehr unterhaltsam geschriebenen, vor lehrreichen Beispielen nur so strotzenden und trotzdem psychologisch fundierten Buch. Eine Spielregel lautet, dass man beim Verändern (zum Beispiel beim Abnehmen) Rückschläge gelassen wegstecken können muss. Die Art des inneren Selbstgesprächs entscheidet bei Rückschlägen laut Koch darüber, ob man aufgibt oder nicht. Veränderungen persönlicher Gewohnheiten brauchen Zeit, und ein kompetentes Rückfallmanagement gehört dazu. Das Buch bietet genügend Materialien zur Sebsterforschung, sodass man sicher sein kann, am Ende des Buchs seine individuelle Veränderungsstrategie gefunden zu haben.

Axel Koch
»Morgen fang ich aber wirklich an! Wie wir endlich Veränderung umsetzen«, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2025, 240 Seiten, 26,00 Euro

Organisation

Vom DVCT zum Buch des Jahres gewählt

Sein „Coaching- und Trainingsbuch des Jahres 2024“ gab jetzt der DVCT (der Fachverband für deutschsprachige Coaches sowie Trainer und Trainerinnen mit über 1.900 Mitgliedern) bekannt. Es handelt sich um das Fachbuch „Gemeinsam denken, wirksam verändern“. Das Buch hilft laut Jury enorm, bestehende Strukturen und Normen innerhalb einer Organisation zu hinterfragen. Und es trägt dazu bei, die Routinen des Handelns und die kollektiven Bewertungsmuster aus der Dunkelheit ins Licht zu holen. Die Autorin stellt die Methode des „organisationalen Diskurses“ vor, der einen strukturierten Rahmen für die Kunst des Hinterfragens von Organisationen bietet. Ein Beispiel: Abgelehnte Änderungswünsche dürfen neu vorgebracht werden, sobald die geäußerte Kritik eingearbeitet wurde. Dann wird nochmals kritisiert und nochmals eingearbeitet. Aus solch einem iterativen Prozess sollen dann echte Innovationen hervorgehen. Tief verwurzelte Handlungsmuster werden laut Borgert obendrein nachhaltig verändert. Fazit: Wenn wir den Stellenwert von Kommunikation erkannt haben, können wir uns mehr Komplexität zumuten, als wir denken.

Stephanie Borgert:
»Gemeinsam denken, wirksam verändern«, Vahlen, München 2024, 200 Seiten, 24,90 Euro

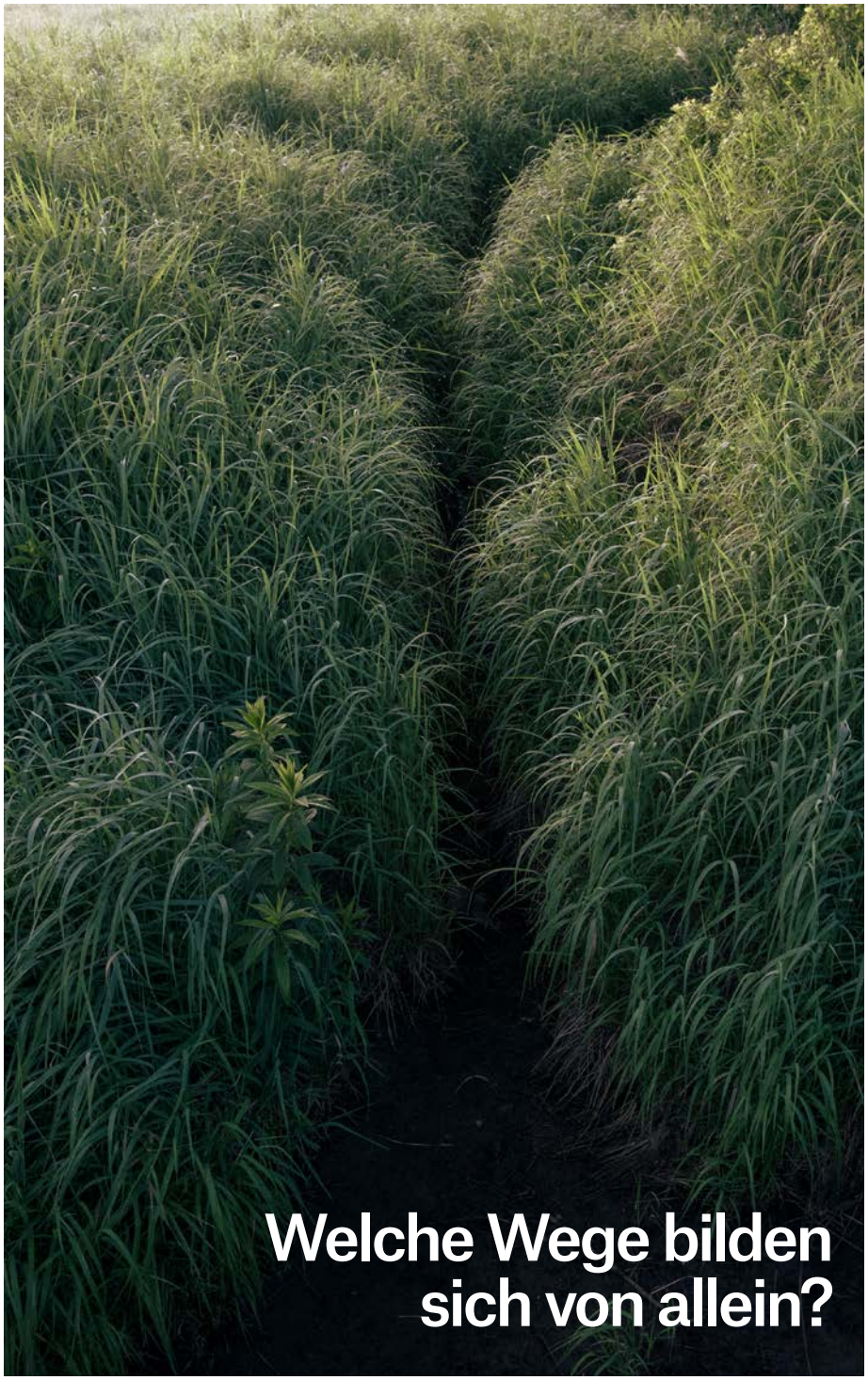


Foto: Jeanne Castonguay-Carrière

Genügend Zeit zur Reflexion bis zur nächsten Ausgabe, die am 30. Mai 2025 erscheint.

www.neues-lernen.org
ISSN 0942-4946 · 38. Jahr

HERAUSGEBER
Reiner Straub

REDAKTION
Kristina Enderle da Silva (Chefredakteurin, v.i.S.d.P.)
kristina.enderle@haufe-lexware.com
Martin Pichler (Senior Editor)
martin.pichler@haufe-lexware.com
Gudrun Porath (Redakteurin)
gudrun.porath@haufe-lexware.com
Gregory Rech (Volontär)
gregory.rech@haufe-lexware.com
Julia Senner (Redakteurin)
julia.senner@haufe-lexware.com

FREIE JOURNALISTINNEN
Daniela Furkel
daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com
Stefanie Hornung
stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ
Linda Schmidt
Tel. 0761 898-3172; linda.schmidt@haufe-lexware.com

AUTOREN UND AUTORINNEN DIESER AUSGABE
Hans-Werner Bormann, Rita Helter, Dr. Kay Hildebrand, Matthias Klein, Prof. Dr. Axel Koch, Basti Koch, Melanie Martinelli, Dr. Judith Muster, Walter Nelhiebel, Annette Neumann, Dr. Manuela Rauch, Wolfgang Reichelt, Markus Rettich, Dr. Steven Rottmann, Florian Rustler, Joachim Schwendenwein Prof. Heidi Stopper, Prof. Dr. Antoinette Weibel, Dr. Ina Weinbauer-Heidel

GRAFISCHES KONZEPT
Jan Spading (Studio Spading)

ART-DIRECTION
Ruth Großer, Julia Vukovic

BILDREDAKTION
Diana Decker

TITELBILD UND ILLUSTRATIONEN
Studio Pong

VERLAG
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

DRUCK
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

MEDIA SALES
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2025
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, John-Skilton-Str. 12, 97074 Würzburg

Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556
Annette Förster
Tel. 0931 2791544
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Jonas Cordruwisch
Tel. 0931 2791557
jonas.cordruwisch@haufe-lexware.com

ANZEIGENDISPOSITION
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433
inge.fischer@haufe-lexware.com
https://media.haufe.de

Mitglied der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V. (IVW)

ABONNENTENSERVICE
Haufe Service Center GmbH, Postfach, 79091 Freiburg
Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446
zeitschriften@haufe.de

ERSCHEINUNGSWEISE
6 x jährlich, Jahres-Abopreis 129€ (A00107_DIR) inkl. MwSt. und Versand
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner von »neues lernen« ist der Gabal Verlag.
Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliedsbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.
Nachdruck und Speicherung in digitalen Medien nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags und unter voller Quellenangabe. Für eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

nachhaltig produziert

Die Redaktion von »neues lernen« verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.

GABAL.
Wissen vernetzen

„Austausch, Praxisnähe, Inspiration und Professionalität – dafür ist GABAL e.V. mit seinen Angeboten ein Garant."

(Anna Nguyen, Unternehmerin)

WEITERKOMMEN & DAZULERNEN

Der GABAL Verband ist seit 1976 ein Netzwerk für Menschen, die sich gegenseitig unterstützen, um persönlich und unternehmerisch erfolgreicher zu werden.

3 GUTE GRÜNDE

Warum auch Du dabei sein solltest:

1. Erhalte neue Impulse und Strategien auf regionalen und nationalen Veranstaltungen mit White Papers, Webinaren, Newsletter und Printmagazinen.
2. Bewege dich mit in der Weiterbildungsszene – und lerne Kolleginnen und Kollegen aus Training – Coaching – Beratung kennen. Multipliziere deine Kontakte zu Führungskräften und zu unternehmerisch Tätigen.
3. Profitiere von wertvollen Vorteilen, wie dem Fachmagazin neues lernen, dem jährlichen Buchgutschein, Vergünstigungen auf viele Produkte und Dienstleistungen.

GABAL e.V.
www.gabal.de

Werde jetzt Mitglied:
www.gabal.de/mitglied-werden

16. COACHING & TRAINING AWARD DES DVCT 2025

BEWERBEN

GEWINNEN

ZUKUNFT GESTALTEN

© Foto: Markus Contius

BIS ZUM 30. JUNI BEWERBEN

Der dvct Coaching & Training Award prämiert Innovationen im Learning & Development:

- Zukunftsweisende Ideen zur Gestaltung von Lernen und Entwicklung
- Wirksame Ansätze im Training und Coaching, in der Personal- und Organisationsentwicklung sowie im Einsatz neuer Bildungstechnologien

JETZT TEILNEHMEN – FÜR ALLE, DIE LERNEN UND ENTWICKLUNG NEU DENKEN!

Trainer*innen und Coachs (mit oder ohne dvct-Mitgliedschaft), Kolleg*innen der betrieblichen Bildungs- und Talentförderung und Anbieter*innen neuartiger Technologien mit Game-Changer-Potenzial für zukunftskritische Lern- und Entwicklungsprozesse

Weitere Informationen und Bewerbungsunterlagen unter:
https://www.dvct.de/verband/coaching-und-training-award/

dvct Immer. Mehr. Wert.