personal. magazin

neues lernen

Inspiration für die Entwicklung von Mensch und Organisation *

Mutig

Wie L&D der Wandel von Verwaltung zu Kulturgestaltung gelingt (Seite 29)

Prägend

Was Persönlichkeitsentwicklung möglich macht (Seite 46)

Gemeinsam

Wie künstliche Intelligenz die menschliche Führung fördert (Seite 61)

Lernökosystem So kommt Leben rein

Ausgabe 01/2026

9 783648 184844

Eine Marke von HAUFE

2026

HAUFE

Neues Jahr
Neue Gesetze –
Mit einem Lächeln.

Arbeitsrecht, Lohnsteuer & Sozialversicherung kompakt

Verschaffen Sie sich jetzt den Überblick zu den wichtigsten Änderungen für das neue Jahr mit Haufe Personalrecht 2026.

- Inklusive aller wichtigen Tabellen, **Übersichten & Fristen**.
- Wertvolle **Praxistipps** — täglich griffbereit.
- Bis zu **20 % Mengenrabatt** sichern!

41,99 € inkl. MWST.

Jetzt versandkostenfrei bestellen unter:

haufe.de/personalrecht

Oder rufen Sie uns einfach an:
0800 50 50 445 (kostenlos)

Foto Joan Minder

Liebe Leserinnen und Leser,

haben Sie am 9. Januar eine gute Flasche Wein aufgemacht und es sich mit Chips auf dem Sofa bequem gemacht? Dann geht es Ihnen wie den meisten Menschen: Am sogenannten »Quitter‘s Day« geben viele ihre guten Vorsätze für das neue Jahr schon wieder auf. Sport? Gesunde Ernährung? Mehr frische Luft? Das ist dann schon wieder vorbei, zumindest wenn man den Statistiken der Sport-App-Anbieter Glauben schenkt.

Wer, wenn nicht Sie als Personalentwickler, Trainerin oder Coach weiß es besser: Bis ein neues Verhalten in Routine übergeht, dauert es Monate – Rückfälle inklusive. Da muss man sich keine Illusionen machen, auch wenn zum Jahreswechsel etwas Optimismus gut tut. Doch was, wenn das, was im Privaten jedes Jahr von Neuem scheitert, im Beruflichen ganzjährig genauso geschieht? Lerntransfer ist seit jeher die Bruchstelle, an der sich die Wirksamkeit Ihrer Arbeit im Unternehmen entscheidet. In unserer Serie stellen wir Ihnen in jeder Ausgabe ein pragmatisches Tool vor, das den Praxistransfer fördern kann. In der Kolumne zum Lerntransfer auf neues-lernen.org gibt Professor Axel Koch Erkenntnisse aus Praxis und Wissenschaft dazu weiter. Wie wäre es nun, wenn aus diesem Wissen 2026 ein groß angelegter Plan wird? Wenn es nicht mehr nur um das einzelne Training geht, sondern um das Unternehmen? Wenn der Lerntransfer in einem funktionierenden Kreislauf aus Lernen, Anwenden, Experimentieren, Innovieren, Scheitern, Neuanfangen eingeordnet ist? Wenn L&D datengetrieben und mit festen Leitplanken steuernd tätig ist? Wenn die Lernstrategie zur Unternehmensstrategie passt? Wenn die Lernkultur den Kreislauf trägt? Die passende Technologie die Geschwindigkeit reinbringt? Ist das nur eine Utopie, ein überspannter Neujahrsvorsatz?

Nun, in unserer Titelstrecke (ab Seite 14) beleuchten wir genau das: Wie sich ein Lernökosystem entwickeln lässt, das tatsächlich lebt. Und mit Siemens haben wir ein Beispiel, das zeigt, wie schwierig und doch machbar das sein kann. Die Arbeit daran wird 2026 nicht abgeschlossen sein – aber vielleicht helfen die Impulse für länger als neun Tage.

Das und vieles mehr wünsche ich Ihnen für das Jahr 2026!

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

Foto: Maximilian Virgil

KATHARINA NOEMI METSCHL illustriert den vierten Jahrgang von „neues lernen“. Sie arbeitet regelmäßig für Medien wie den „Tagesspiegel“ oder die „Wirtschaftswoche“. Das Ziel ihres Schaffens: Abstrakte und komplexe Inhalte mit Hilfe von Bildern zugänglich machen.

MARTIN PICHLER hat als Chefredakteur diese Zeitschrift lange Jahre getragen und geprägt. Und auch jetzt – nach seinem Renteneintritt – steht er der Redaktion weiter mit Rat und vor allem Tat in Form seiner wertvollen Coaching-Artikel (in dieser Ausgabe ab Seite 38) zur Seite. Zu seinem runden Geburtstag wünschen wir ihm auch auf diesem Weg alles Gute.

Foto: Read Hutchinson

EVA ASSELMANN ist Psychologieprofessorin an der HMU Potsdam. Unsere Autorin Stefanie Hornung hat sie dazu befragt, wie sich Persönlichkeit verändern lässt und bis zu welchem Grad (ab Seite 46). Was sind Einflussfaktoren, was Zeitpunkte, zu denen sich die Persönlichkeit meist etwas ändert? Dabei hat sie auch einige Mythen widerlegt und den aktuellen Stand zu manch überholter These erläutert.

4 Inhalt

Standpunkte

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

8 *Meine Lernreise*
»Ein Leben lässt sich nicht planen«
Raus aus der Eifel, rein in die Welt: Unternehmer Hermann Simon, Gründer einer internationalen Beratungsgesellschaft, blickt auf seinen Karriereweg zurück.

10 *Gastkommentar*
Verpasst nicht den »Point of Return«
Ein autoritärer Führungsstil kann kurzfristig helfen, akute Krisen zu managen. Er sollte aber kein Dauerzustand werden, mahnt Beraterin Rebecca Könitzer.

12 *Meet & Greet*
Wen wann und wo treffen
Die Messesaison beginnt mit der Zukunft Personal Nord in Hamburg mit dem Fokus „Human Centric AI“. Auch bei der Learntec in Karlsruhe steht KI im Mittelpunkt.

Eintauchen statt untergehen: So kommt Leben ins Lernökosystem.

Fokus

14 *Überblick*
Lernen im Ökosystem
Learning Ecosystems sind viel mehr als ein Technologiethema. Sie sind Grundlage für das Lernen in der Vuca-Welt – wenn man sich an ihre komplexe Gestaltung herantraut.

22 *Interview*
»From Ego to Eco«
Dagmar Riehle, Global Head of Learning & Growth Ecosystem Governance bei Siemens, erläutert, wie das Lernökosystem sowohl die Skalierbarkeit als auch die Individualisierung des Lernens unterstützt und welche Bedeutung Governance hat.

Foto: Siemens AG

Dagmar Riehle ist verantwortlich für das Lernökosystem bei Siemens. Im Interview erklärt sie dessen Aufbau.

Foto: Tobias Leipnitz / plainpicture

Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit lernen - dabei können Business-Coachings unterstützen.

Entwicklung

29 *Reportage*
Mutig sein und einfach machen
Nach einer Umstrukturierung musste das Team „Training Services“ der HDI Group seine Rolle im Unternehmen neu definieren. Wie dies gelang, zeigt die neue Folge der Serie „Lernen in der Transformation“.

38 *Überblick*
Coaching in Krisenzeiten
Führungskräfte müssen an neuen psychischen Fähigkeiten arbeiten, um Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu finden.

44 *Serie*
Praxisnah üben
Effektive Tools und Methoden, die die Transferleistung nach einer Weiterbildung steigern. Dieses Mal: aktives Üben.

46 *Interview*
»Jede Weiterbildung kann Persönlichkeit beeinflussen«
Psychologieprofessorin Eva Asselmann erläutert, wie bestimmte Lebensereignisse und Berufswechsel Menschen formen.

50 *Buchauszug*
Was psychologische Sicherheit ist – und was nicht
Psychologische Sicherheit bedeutet nicht ruinöse Empathie, sondern Offenheit und das Gefühl, Konflikte auf Sachebene ansprechen zu können.

54 *Weiterbildungstrends*
Individuell und schnell
Fachkräftemangel, Kostendruck und KI verändern die Anforderungen an Weiterbildung. Welche Formate, Inhalte und Strategien Unternehmen 2026 prägen.

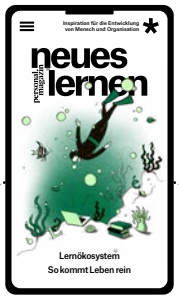
58 *Kolumne Systemblick*
Die Tyrannei der Transparenz
Es braucht Räume, in denen Mitarbeitende vernünftig von Regeln abweichen können, meint Kolumnistin Judith Muster.

Foto: Sara K. Byrne / Stocksy

Die Tür zur Zukunft öffnen - das können Führungskräfte gezielt lernen.

Foto: introduce-productions.de / Dominik Tryba

Experten diskutierten auf der OEB die Zukunft des Lernens mit KI.



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

Führung

61 *Denkanstoß*
Menschliche(re) Führung mit KI?
Richtig eingesetzt, kann die Analysefähigkeit der KI als Grundlage für Dialog und Lernen dienen.

64 *Überblick*
In die Zukunft führen
Das Morgen mitgestalten, ohne das Heute einfach fortzuschreiben: Welche MBAs, Master und Führungskräfteentwicklungsprogramme diese Fähigkeit vermitteln.

68 *Kolumne Führungsgeflüster*
Das Bedürfnisdilemma
Wer mehr Zugehörigkeit anstrebt, verliert oft an Einzigartigkeit. Ein echtes Dilemma, meint Coach Heidi Stopper.

Digitalisierung

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

73 *Kolumne Digitaler Denkraum*
Neugierde als Booster
Eine gut gestaltete Lernplattform weckt die Lust am Entdecken, meint Christian Friedrich.

74 *Rückblick*
Resonanzraum für digitales Lernen
Auch auf der OEB in Berlin ging es um das Zusammenspiel von Mensch und Künstlicher Intelligenz.

78 *Ausblick*
Micro-Credentials als Gamechanger
Digitale Lernzertifikate sind vielversprechend, ihre Entwicklung kommt aber nur holprig voran.

Standards
3 Editorial
80 Fachliteratur
82 Check-out und Impressum

1 Standpunkte

Foto: BPM

Das ist der Wortlaut in Punkt eins der HR-2026, die der Bundesverband der Personalmanager*innen jedes Jahr formuliert. Die HR müsse die Change-Kompetenzen massiv aufbauen, so der Tenor. Auch Verbandspräsident Matthias Kempf unterstreicht im Interview mit dem Personalmagazin, dass HR noch zu sehr in Administrationsaufgaben gefangen sei.

»Mehr als zuvor prägt schöpferische Zerstörung unsere Welt. Um sich in ihr zurechtzufinden, gewinnt eine Fähigkeit mehr und mehr an Bedeutung: Ambiguitätstoleranz.«

Umbrüche habe es immer schon gegeben, allerdings seien deren Umfang und Geschwindigkeit von neuem Ausmaß, schreibt Professor Christian Nixdorf auf Wirtschaftspsychologie heute im Dezember 2025. Darum brauche es unbedingt die Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten und konstruktiv zu gestalten – Ambiguitätstoleranz.

»Wirksamkeitskontrolle ist nur sinnvoll, wenn sie nicht Selbstzweck ist.«

Beim Begriff »Kontrolle« gehen bei vielen die roten Lichter an. Doch im Podcast »neues lernen« erklärt Sebastian Laubach, dass Wirksamkeitskontrollen ein sinnvolles Instrument sein können, um zu sehen, ob Gelerntes im Alltag angewendet wird und die Organisation voranbringt. Die Voraussetzung: Sie müssen richtig gemacht sein.

»Aus meiner Sicht ist es wichtig, nicht ständig das wachsende technologische Potenzial von Anwendungen und Endgeräten zu vergleichen und im ›Mehr ist besser‹-Wettrüsten mitzumachen.«

Foto: Linda Schäffer

Das schreibt Maja Göpel, Professorin und Politikökonomin, als Zusammenfassung ihrer Panels bei der OEB Global Conference und KI-Konferenz am Hasso Plattner Institute, auf Linkedin (Dezember 2025). Ihr Credo: Wir sollten uns fragen, wofür wir künstliche Intelligenz tatsächlich bräuchten. Vielleicht gehe es auch vier Nummern kleiner, denn wir bräuchten „keinen Hochofen, um einen Toast zuzubereiten.“

Text: Julia Senner
Foto: Henning Ross Fotografie

»Ein Leben lässt sich nicht planen«

Hermann Simon

Raus aus der Eifel, rein in die Welt: Hermann Simon hat einen steilen Karrierepfad bestiegen und eine führende, globale Beratung gegründet. Dabei war der Weg nicht von Beginn an klar. Das Beste geben, dann fügen sich die Chancen, so das Mantra des Unternehmers.

Zwei Seiten einer Medaille: So beschreibt Hermann Simon sein Leben. Seine Heimat ist die beschauliche Eifel, ein kleiner Bauernhof, der ihm Bodenständigkeit und Fleiß gelehrt hat. Sein zweites Leben, wie Simon es selbst bezeichnet, umfasst fast die ganze Welt. Drei Jahre lebte er in den USA, war mehr als 75 Mal in China, bekleidete Gastprofessuren etwa in London, Tokio oder Stanford und gründete ein internationales Beratungsunternehmen. »Ich fühle mich ganz wohl mit dieser Polarität.«

Dass sein Leben so verläuft, hätte Hermann Simon allerdings selbst nicht gedacht. »Hätte mich vor 50 Jahren jemand gefragt: ›Siehst du dich als Gründer eines Weltmarktführers?‹, hätte ich gedacht: ›Wie kommst du auf diese Idee?‹, berichtet der Gründer. Sein Lebensweg ist für ihn selbst eine Kette von Phasen, die er versucht hat, bestmöglich zu gestalten. Nach dem Abitur ging Simon zur Luftwaffe, im Anschluss entschied er sich gegen seine Ursprungsidee des Ingenieurs-, und für das Wirtschaftsstudium an der Universität Bonn. Es folgten Promotion und Habilitation, daraufhin langjährige Lehrtätigkeit als Professor, bis er seine Beratung gründete und voll und ganz auf die Selbstständigkeit setzte.

Was Hermann Simon immer antrieb, in Gründung und Lehre: Methoden und theoretische Modelle auf die Praxis zu übertragen. Und so wagte er 1985 den Schritt und gründete mit seinem Doktoranden, Dr. Kucher, eine Beratung. »An der Universität bekommt man keine persönliche Kontinuität hin, weil die Studierenden kommen und gehen. Darum war mir klar: Wenn ich Wirkung auf die Praxis erzielen will, muss ich eine separate Einheit von der Universität gründen«, erzählt Hermann Simon. 1994 entschied er dann sogar, seinen Lehrstuhl an der Universität Mainz ganz aufzugeben. Die Vision war, ein globales Beratungsunternehmen zu werden, was mit dem ersten Auslandsbüro in Boston den Anfang nahm.

Heute zählt die Beratung »Simon-Kucher« 2.200 Mitarbeitende und 48 Büros weltweit. Für Hermann Simon war schon zu Beginn klar: »Wenn man ein Unternehmen baut, kann man das nur mit anderen Menschen tun.« Die Kernherausforderung langfristig orientierter Führung sei es, den eigenen Tatendrang in anderen zu entzünden. Gute Führung, das ist für Simon ein Ineinandergreifen von Fachkenntnis und der eigenen Persönlichkeit mit all ihren Prägungen, und doch bleibt Leadership für ihn, neben all den Techniken, die erlernbar sind, »ein mysteriöses, nur teilweise erklärbares Phänomen«.

Ein bestimmtes Vorbild hatte Hermann Simon nicht. Immer wieder ist er Menschen begegnet, die seinen Weg geprägt haben. »Ich glaube ja sowieso nicht, dass man ein Leben planen kann, sondern es hängt oft von Glück, von Zufällen und Begegnungen ab«, erzählt der Unternehmer. So ermutigte ihn Peter Drucker, das Nischenthema Pricing zum Steckenpferd seiner Beratung zu machen. Oder die Begegnung mit dem Harvard-Professor Theodore Levitt ließ ihn über die Exporterfolge der Deutschen nachdenken und auf das Phänomen »Hidden Champions«, den starken, unbekannten Mittelstand, stoßen – wofür Simon bis heute bekannt ist.

Simons wichtigste Lebensphilosophie ist: »Mache das, was du gerade tust, möglichst gut, dann werden sich Chancen eröffnen.« So möchte er auch junge Menschen ermutigen, wieder mehr Gründergeist zu entfalten. „Mein subjektives Empfinden ist, die Risikobereitschaft geht zurück und die Unternehmerfreundlichkeit nimmt ab“. Viele würden auf einen sicheren Arbeitsplatz in Großkonzernen oder auf eine gesicherten Beamtenlaufbahn bauen. Für Hermann Simon wäre das keine Option gewesen. »Ich will keinen Boss über mir haben«, gibt er zu.

In seinem jüngsten Buch »Simon sagt: Was im Management wirklich zählt« hat der Unternehmer Notizen aus über 50 Jahren zusammengetragen. Was für ihn feststeht: Heute müssen wir mehr denn je selbst am Ball bleiben und mit der Zeit lernen. Darum ist Weiterbildung unabdingbar.

Verpasst nicht den »Point of Return«

Der Ruf nach autoritärer Führung wird lauter: Ganze 62 Prozent von 600 befragten Fach- und Führungskräften halten in einer Studie im Auftrag des Handelsblatts einen härteren Stil in instabilen Zeiten für notwendig. Doch was in einer akuten Existenzbedrohung kurzfristig für Klarheit sorgt, wird langfristig zur größten Gefahr für die Organisation. Ist die unmittelbare Bedrohung gebannt, stehen Organisationen vor adaptiven Herausforderungen. Wer hier im Krisenmodus verharrt, steuert sein Unternehmen in eine Sackgasse aus Passivität und Überlastung.

Warum halten Führungskräfte dennoch am Krisenmodus fest? Oft ist Kontrolle eine Stressreaktion. Cortisol flutet das Gehirn, der präfrontale Cortex – Zentrum für kreatives Planen und soziale Kognition – wird gehemmt. Wir fallen in alte Muster: Mikromanagement und autoritäre Führung dienen als psychologische Bewältigungsstrategie. Was individuell entlastet, wird systemisch zum fatalen Kreislauf: Die Führungskraft zentralisiert Entscheidungen und wird zum Engpass. Die Mitarbeitenden erleben, dass ihre Handlungen keinen Einfluss haben. Sie schützen ihre Ressourcen, stellen das proaktive Denken ein und warten ab. Die Führungskraft sieht die Passivität, fühlt sich bestätigt („Ohne mich läuft nichts“) - und der autoritäre Stil verfestigt sich. Mitarbeitende erleben eine massive Verletzung ihrer Autonomie und Kompetenz. Motivation sinkt und genau das, was die Organisation am dringendsten bräuchte, erodiert: Innovations- und Anpassungsfähigkeit.

Wie gelingt der Ausweg? In meinen Coachings mit Führungskräften begegnet mir diese Situation öfter. Vier Ansätze können Veränderungen herbeiführen:

1. Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung: Alles beginnt damit, den Autopiloten zu stoppen und zu fragen: Welche Ängste treiben mein Verhalten? Dient mein Eingreifen dem Ziel oder nur meiner eigenen Beruhigung? Nur wer den eigenen Impuls wahrnimmt, kann sich bewusst dagegen entscheiden.

2. Rahmen statt Anweisung: Kontext, Inspiration und Ressourcen befähigen das Team, selbst Lösungen zu finden. Im Coaching übe ich dafür oft den bewussten Wechsel von Antworten zu offenen Fragen. Wichtig: Es braucht Zeit, bis das Team die Autonomie effektiv nutzt. Führungsaufgabe ist, den Lernraum offen zu halten.

3. Psychologische Sicherheit: Vertrauen und positive Fehlerkultur sind zentrale Produktivfaktoren. Neue Rituale wie Retrospektiven und die bewusste Frage an das Team „Was habe ich übersehen?“ signalisieren einen klaren Wandel.

4. Radikale Transparenz: Informationshoheit wird oft als Machtinstrument genutzt, verhindert aber unternehmerisches Handeln. Es ist daher zentral, transparent zu machen, wie und warum Entscheidungen getroffen werden. Das hilft dem Team nicht nur beim Verständnis, sondern erweitert dessen Problemlösungskompetenz. Transparenz befähigt Mitarbeitende, Verantwortung zu übernehmen, statt blind Anweisungen zu folgen.

Ein autoritärer Führungsstil kann kurzfristig helfen, akute Krisen zu managen. Aber Führungskräfte dürfen den „Point of Return“ zu einem Führungsstil, der Raum für Reflexion, systemisches Denken und echtes Empowerment lässt, nicht verpassen.

REBECCA KÖNITZER bringt ihre Erfahrungen als Beraterin, Coach und Trainerin sowie ihre Führungserfahrung als Design Director bei Ideo and Managerin bei Accenture Strategy heute in ihre eigene Beratung »Future Forward Leadership« ein.

Unterhaltsam, kritisch und inspirierend

neues lernen – der journalistische Podcast für die betriebliche Lernszene

Aus der aktuellen Folge:
„Was wir mit Radical Self-Leadership umdrehen wollen, ist: Mach nicht mehr, mach die richtigen Dinge. Versuche nicht, allen Anforderungen gerecht zu werden."
Thorsten Reitz, Gründer und CEO der Savvean UG

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: Closer Still Media Germany GmbH

Auch im vergangenen Jahr war die Redaktion von „neues lernen“ vor Ort und hat mit Professor Carsten C. Schermuly über die Machtfragen im Leadership diskutiert.

Messeauftakt in Hamburg

Vom 25. bis 26. März heißt es wieder: Die Saison der Zukunft Personal beginnt – im hohen Norden und mit einem Fokus, den die Zeit fordert: Human Centric AI.

Ende März öffnet Hamburg wieder seine Messehallen für die Zukunft Personal, die in Hamburg am 25. und 26. März 2026 ihren Auftakt nimmt, bevor sie am 21. und 22. April in Stuttgart Süddeutschland erreicht und vom 15. bis 17. September ihr Finale in Köln nimmt. Die gesamte Messereihe der Zukunft Personal steht unter folgendem Motto: „Team Human x AI. Smarter mit Menschen, menschlicher mit KI. Das neue Wir.“ Dahinter steckt die Idee, dass künstliche Intelligenz zwar mitgestaltet, der Mensch aber Treiber der Innovation bleibt und die Verantwortung übernimmt. Technologie soll Verstärker und Unterstützer des Menschen sein, aber kein Ersatz. Die Besucher erwartet ein vielfältiges, spannendes und debattenreiches Programm. Am zweiten Messetag, dem 26. März, wird die Redaktion „neues lernen“ von 12.45 Uhr bis 13.45 Uhr auf der Keynote Stage ein Podium ausrichten und zugleich als Podcast aufzeichnen.

AI steht auch in Karlsruhe im Fokus

Vom 5. bis 7. Mai trifft sich die digitale Lernszene, von Organisationen über Schulen und Hochschulen, wieder in der Messe Karlsruhe. Das Themenspektrum der Learntec erstreckt sich von E-Learnings, Learning-Tools bis zu Metaverse und künstlicher Intelligenz - Trends, die sich auch vor Ort testen lassen. „Digital Learning meets AI“ ist der rote Faden, der sich durch die Messe zieht. Parallel zum Messesgeschehen und Ausstellerfläche bietet der Fachkongress eine Reihe von Vorträgen und Input. Die Learntec in der Messe Karlsruhe folgt im Präsenzformat auf das Online-Event „Learntec xChange“ vom Januar.

HR-Treffen im österreichischen Bad Loipersdorf

KI in HR, People Analytics, Weiterbildung, Learning & Training, Inklusion & Diversity, Leadership - das ist ein Teil der Schwerpunktthemen bei der Future of Work Konferenz, die vom 20. bis 21. Mai in dem österreichischen Thermenort Bad Loipersdorf stattfindet. Bei dem zweitägigen Kongress geht es in zahlreichen Workshops um die Zukunftstrends für HR, Arbeitsfelder, Best-Practices und Erfahrungsaustausch. Auch die österreichische Regionalgruppe des Bundesverbands der Personalmanager*innen wird vor Ort sein.

Termine

Lebenslanges Lernen lebt auch auf Messen, Foren und Konferenzen, ob vor Ort oder digital. Diese Veranstaltungen warten in den nächsten Monaten auf Sie:

25.-26. März 2026
Zukunft Personal Nord
Hamburg
https://www.zukunft-personal.com/de/zp-nord/

21.-22. April 2026
Zukunft Personal Süd
Stuttgart
https://www.zukunft-personal.com/de/zp-sued/

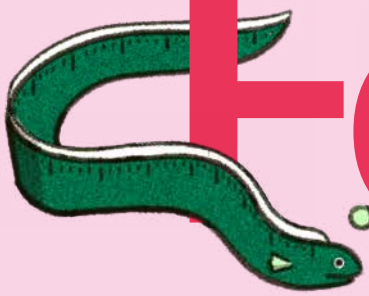
28.-29. April 2026
L&D Online Konferenz
Online
https://lnd-pro.de/online-konferenz/

5.-7. Mai 2026
Learntec
Karlsruhe
https://www.learntec.de/de/

20.-21. Mai 2026
Future of Work
Bad Loipersdorf
https://lsz.at/kongress/future-of-work-loipersdorf

17.-18. Juni 2026
Pioneers Conference
Köln
https://hr-pioneers.com/events-keynotes/pioneers-conference/

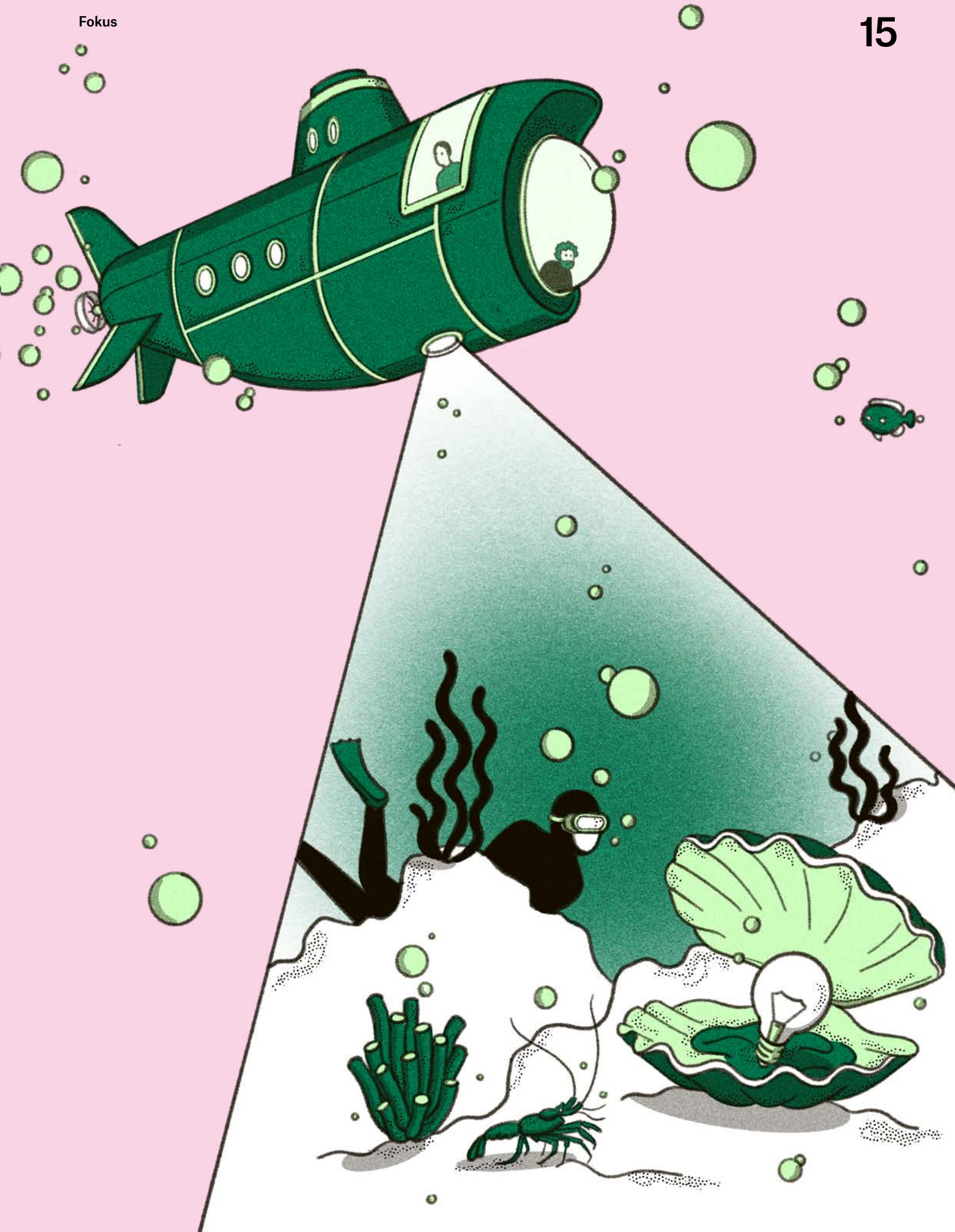
25.-26. Juni 2026
Personalmanagementkongress BPM
Berlin & Online
https://www.personalmanagement-kongress.de/



Fokus

Lernen im Öko-system

Learning Ecosystems sind viel mehr als ein Technologiethema. Sie sind Grundlage für das Lernen in der Vuca-Welt – wenn man sich an ihre komplexe Gestaltung herantraut.



Text: Gudrun Porath
Illustration: Katharina Noemi Metschl

Lernangebote waren noch nie so vielfältig, so gut zugänglich und technologisch so ausgereift wie heute. Gleichzeitig wächst der Zweifel, ob Lernen mit der Geschwindigkeit und Komplexität organisationaler Veränderungen Schritt halten kann. Wissen und bestimmte Fähigkeiten verlieren schneller an Gültigkeit, Arbeitskontexte verändern sich laufend, und mit generativer künstlicher Intelligenz entstehen neue Formen der Zusammenarbeit, für die es kaum eingespielte Routinen gibt. Lernen wird damit weniger planbar und zugleich unverzichtbarer denn je. Lernökosysteme sind kein neues Schlagwort. Neu ist jedoch die Dringlichkeit, mit der Organisationen gezwungen sind, Lernen grundlegend anders zu organisieren. Die Halbwertszeit von bestimmtem Fachwissen sinkt rapide, Kompetenzanforderungen verschieben sich in kurzen Zyklen, und mit generativer KI entstehen neue Arbeits- und Lernkontexte, die sich klassischen Planungslogiken entziehen. Analysen wie die Deloitte Global Human Capital Trends 2025 beschreiben diese Situation als einen Zustand permanenter Spannung: zwischen Stabilität und Agilität, zwischen Standardisierung und Individualisierung.

Viele Organisationen reagieren auf diese Herausforderungen mit inkrementellen Anpassungen. Sie digitalisieren bestehende Angebote, erweitern Portfolios oder investieren in neue Systeme. Diese Schritte erhöhen Effizienz und Verfügbarkeit, lösen jedoch nicht zwangsläufig das zugrunde liegende Problem. Lernen bleibt häufig eine parallel organisierte Aktivität, während Arbeit sich längst anders strukturiert. Inhalte sind vorhanden, doch ihre Einbettung in den Arbeitskontext bleibt begrenzt.

Insbesondere große, global agierende Unternehmen stellen die Veränderungen jedoch vor grundlegende Fragen. Dort treffen hohe Skalierungsanforderungen auf heterogene Geschäftsmodelle, regulatorische Vorgaben und kulturelle Vielfalt. Lernen muss gleichzeitig offen zugänglich, wirtschaftlich tragfähig und organisatorisch steuerbar sein. Klassische Weiterbildungslogiken, ausgerichtet auf stabile Zielgruppen, klar definierte Programme und zentrale Planung geraten an strukturelle Grenzen. Der Siemens Konzern ist ein Beispiel für genau diese Ausgangslage. Mit dem Leitbild „One Tech Company“ wird das Ziel verfolgt, sich bis 2030 zu einem digitalen Ökosystem und einer industriellen Plattform weiterzuentwickeln. Der Technologiekonzern steht vor der Aufgabe, Lernen so zu organisieren, dass es mit der Dynamik des Unternehmens Schritt halten kann. Gefragt ist nicht nur Reichweite, sondern Anschlussfähigkeit: An unterschiedliche Rollen, an wechselnde Anforderungen, an strategische Prioritäten. Lernen darf weder zu komplex noch beliebig sein, sondern muss unter komplexen Rahmenbedingungen verlässlich funktionieren.

„Lebenslanges Lernen ist für uns kein Privileg weniger, sondern ein Grundprinzip für alle“, betont Dagmar Riehle, Global Head of Learning & Growth Ecosystem Governance der Siemens AG. Der Anspruch an betriebliche Weiterbildung verschiebt sich damit grundlegend: Lernen soll nicht mehr punktuell unterstützen, sondern als durchgängige Voraussetzung für Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit wirken. Vor diesem Hintergrund wurde deutlich, dass das bislang erfolgreiche, aber begrenzte Lern-Geschäftsmodell den neuen Anforderungen nicht mehr gerecht werden konnte.

Dass es sich bei Siemens nicht um einen Einzelfall handelt, sondern um ein strukturelles Muster, beobachtet auch Hansjörg Fetzer, Geschäftsführer der Haufe Akademie. Lernen sei über viele Jahre stark auf formale Programme, feste Curricula und zentrale Steuerung ausgerichtet gewesen. „Das funktioniert gut, solange Kompetenzanforderungen stabil sind. Genau das ist heute aber nicht mehr der Fall“, so Fetzer. In Gesprächen mit Unternehmen zeige sich immer wieder ein ähnliches Bild: Es wurde erheblich in Inhalte, Plattformen und Programme investiert – „aber sie spüren, dass der Gesamteffekt nicht stimmt“. Lernökosysteme seien deshalb kein zusätzliches Instrument, sondern eine notwendige Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen.

Historische Wurzeln im Business-Kontext

Um zu verstehen, warum diese Spannungen heute so deutlich zutage treten, lohnt ein Blick zurück. Der Begriff des Lernökosystems wurzelt in der Systemtheorie und im Konzept der Business Ecosystems, das James F. Moore bereits Anfang der 1990er Jahre prägte. 1993 führte er in seinem wegweisenden Artikel „Predators and Prey: A New Ecology of Competition“ in der Harvard Business Review das Konzept ein, um Unternehmen als Teil eines wirtschaftlichen Ökosystems zu beschreiben, das sich gemeinsam entwickelt und in der Kooperation ebenso wichtig ist wie Wettbewerb. Moore argumentierte, dass in einer komplexen Welt kein Unternehmen allein über alle Ressourcen verfügt, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Wertschöpfung entsteht in dieser Logik nicht mehr primär innerhalb klarer Organisationsgrenzen, sondern im Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure, Plattformen und Kompetenzen. Lernen rückt damit zwangsläufig näher an Arbeit, Innovation und Kollaboration heran. Es wird weniger als isolierte Unterstützungsfunktion verstanden, sondern als infrastrukturelle Voraussetzung dafür, dass Organisationen in solchen Ökosystemen handlungsfähig bleiben.

Professorin Anja Schmitz ordnet Lernökosysteme entsprechend in eine längere theoretische Linie ein. Sie verweist auf soziotechnische Systemansätze ebenso wie auf ökonomische Ökosystemlogiken: Lernen lasse sich weder auf Technologie noch auf Kultur reduzieren. Entscheidend sei

das Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technologie. „Es reicht nicht aus, den Begriff nur für die Technik zu nutzen. Das greift in Organisationen zu kurz“, so Schmitz. Lernökosysteme entstehen vielmehr genau an diesen Schnittstellen. Sie verbinden formale Strukturen mit informellen Lernpraktiken, technologische Infrastrukturen mit organisationalen Entscheidungslogiken und individuelle Entwicklung mit strategischen Zielsetzungen. In komplexen Organisationen werde damit sichtbar, dass Lernen nicht isoliert optimiert werden könne, sondern immer Teil eines größeren, dynamischen Systems sei.

Zugleich warnt Schmitz davor, Lernökosysteme als harmonische Zielbilder misszuverstehen. Sie seien keine stabilen Konstrukte, sondern dynamische Systeme, die mit Widersprüchen umgehen müssen. Organisationen seien zunehmend entgrenzt, Entscheidungslogiken dezentraler, Kompetenzanforderungen situativer. „Governance in Lernökosystemen bedeutet nicht, Komplexität zu reduzieren, sondern sie handhabbar zu machen“, so Schmitz. Lernökosysteme entwickeln sich entlang bestehender Routinen, Machtverhältnisse und kultureller Selbstverständnisse – und lassen sich weder linear planen noch vollständig kontrollieren.

Lernökosysteme sind häufig bereits da, ohne als »Lernökosystem« benannt zu werden. In Form gewachsener Lernangebote informeller Netzwerke, technischer Landschaften und kultureller Routinen. Sie lassen sich deshalb auch weniger einführen als bewusst gestalten.

Mit dem Aufkommen von künstlicher Intelligenz gewinnen sie zudem an Dynamik. Schmitz spricht von einem entstehenden gemeinsamen Kognitionssystem aus Mensch und KI, von „Co-cognition“. Lernen müsse deshalb adaptiver, schneller und zugleich systemisch anschlussfähig werden – einschließlich der Fähigkeit zu „Learn, Unlearn and Relearn“.

Lernökosysteme entstehen nicht aus dem Nichts. Sie sind häufig bereits da, ohne explizit als „Lernökosystem“ benannt zu werden – in Form gewachsener Lernangebote, informeller Netzwerke, technischer Landschaften und kultureller Routinen. Hansjörg Fetzer, Geschäftsführer der Haufe Akademie, bringt diesen Gedanken auf den Punkt: „Jedes Unternehmen hat bereits sein eigenes Lernökosystem – so individuell wie die DNA des Unternehmens. Deshalb lässt sich ein Lernökosystem auch weniger ‚einführen‘ als gestalten, und zwar strategisch, technisch und kulturell.“ Im Gespräch mit den Kunden sei der erste Schritt daher immer das gemeinsame Verständnis.

Damit verschiebt sich der Fokus weg von der Frage nach der richtigen Plattform hin zur Analyse des Bestehenden. Gestaltung bedeutet in diesem Sinne nicht Aufbau, sondern Bewusstmachung, Ordnung und strategische Ausrichtung.

Eng damit verbunden ist die Frage nach dem Zugang zu Lernen. „Bis 2018/2019 war das Lernen bei Siemens sehr zielgruppenspezifisch organisiert“, beschreibt Dagmar Riehle rückblickend. Führungskräftetrainings, Programme für Expertinnen und Experten oder Spezialformate waren klar abgegrenzt. Mit der Digitalisierung entstand erstmals die Möglichkeit, diese Grenzen grundsätzlich aufzulösen. „Inhalte, die früher wenigen vorbehalten waren, können heute weltweit von allen genutzt werden“, so Riehle. Diese Öffnung ging jedoch über eine rein technische Frage hinaus. Sie erforderte die Bereitschaft, bestehende Strukturen infrage zu stellen und Lernen nicht länger als exklusives Angebot, sondern als breit verfügbares Entwicklungsinstrument zu begreifen. Gleichzeitig verschob sich der Fokus von festen Trainingsformaten hin zu flexiblen Kompetenzprofilen und kontinuierlichem Lernen – eine Entwicklung, die den Übergang von jobbasierten zu skillorientierten Logiken weiter beschleunigte.

Infrastruktur für die skillbasierte Organisation

Der Übergang von jobbasierten zu skillbasierten Organisationslogiken gilt als Fortschritt gegenüber starren Rollenmodellen. Tatsächlich markiert er jedoch vor allem den Verlust eines bisherigen Ord-

nungsprinzips. Klassische Stellenprofile erfüllten über Jahrzehnte hinweg eine zentrale Funktion: Sie bündelten Aufgaben, Verantwortung, Lernbedarfe und Entwicklungspfade in einer vergleichsweise stabilen Einheit. Lernen ließ sich daran ausrichten, planen und bewerten. Genau diese Bündelung löst sich in vielen Organisationen auf.

Aktuelle Studien zeigen, dass Skills vor allem dort an Bedeutung gewinnen, wo stabile Rollen als verlässliche Steuerungsgröße nicht mehr ausreichen. Deloitte beschreibt diesen Wandel als Folge einer Arbeitswelt, in der Tätigkeiten fluider werden, funktionsübergreifend organisiert sind und sich schneller verändern, als formale Jobprofile angepasst werden können. Skills ersetzen in diesem Kontext nicht Rollen, weil sie „besser" wären, sondern weil die Stabilität der Rollenlogik selbst erodiert. Skills werden damit zu einer Antwort auf Unsicherheit – allerdings zu einer unvollständigen.

Skillbasierte Organisationen brauchen Lernökosysteme nicht aus didaktischen Gründen, sondern um sie in eine übergreifende Struktur einzubetten.

Denn Skills schaffen zunächst vor allem Transparenz. Sie machen sichtbar, welche Fähigkeiten vorhanden sind und wo Lücken entstehen. Was sie jedoch nicht leisten, ist Ordnung. Das BCG-Whitepaper „The Future of Corporate Learning and Skills" weist ausdrücklich darauf hin, dass isolierte Skills-Erhebungen oder -Kataloge nur begrenzten Nutzen entfalten. Wirksam werden Skills erst dann, wenn sie systematisch mit Lernangeboten, Arbeitskontexten und Entwicklungslogiken verbunden werden. Andernfalls drohen Fragmentierung, inkonsistente Taxonomien und Daten ohne strategische Aussagekraft.

Genau an dieser Stelle entsteht die strukturelle Notwendigkeit von Lernökosystemen. Skillbasierte Organisationen verändern, wie Lernen organisiert werden muss. Skills sind kontextabhängig: Dieselbe Fähigkeit hat je nach Rolle, Projekt oder Markt eine unterschiedliche Bedeutung. Lernen kann unter diesen Bedingungen nicht mehr ausschließlich über standardisierte Programme oder feste Curricula gesteuert werden. Es muss situativ anschlussfähig sein – an Arbeit, Projekte, Communitys und individuelle Entwicklungsbedarfe. Klassische Weiterbildungsmodelle, die auf Stabilität und Vorabplanung ausgerichtet sind, geraten hier an ihre Grenzen.

Lernökosysteme übernehmen in diesem Zusammenhang eine Ordnungsfunktion. Sie verbinden Fähigkeiten mit konkreten Lerngelegenheiten, machen Entwicklungswege sichtbar und verknüpfen individuelle Lernaktivitäten mit organisationalen Prioritäten. Damit ermöglichen sie genau jene Integration, die BCG als Voraussetzung für wirksame skillbasierte Steuerung beschreibt. Lernökosysteme sind somit keine Ergänzung zur Skill-Logik, sondern deren infrastrukturelle Voraussetzung.

Das Beispiel Siemens verdeutlicht diese Logik in der Praxis. Der Konzern verknüpft den Übergang zu skillbasiertem Lernen explizit mit dem Aufbau eines Lernökosystems. Skills werden dort nicht isoliert erhoben, sondern strategisch kategorisiert und in eine übergreifende Lern- und Organisationsarchitektur eingebettet. Ziel ist nicht individuelle Optimierung, sondern organisationsweite Anschlussfähigkeit von Lernen, Arbeit und Entwicklung. Skills fungieren damit nicht als Selbstzweck, sondern als strukturierende Ebene innerhalb eines größeren Systems.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich: Skillbasierte Organisationen brauchen Lernökosysteme nicht aus didaktischen Gründen, sondern aus strukturellen. Skills beschreiben Fähigkeiten, Lernökosysteme schaffen Orientierung. Im Zusammenspiel beider kann eine Ordnung entstehen, die Lernen, Arbeit und Entwicklung in dynamischen Organisationen handhabbar macht.

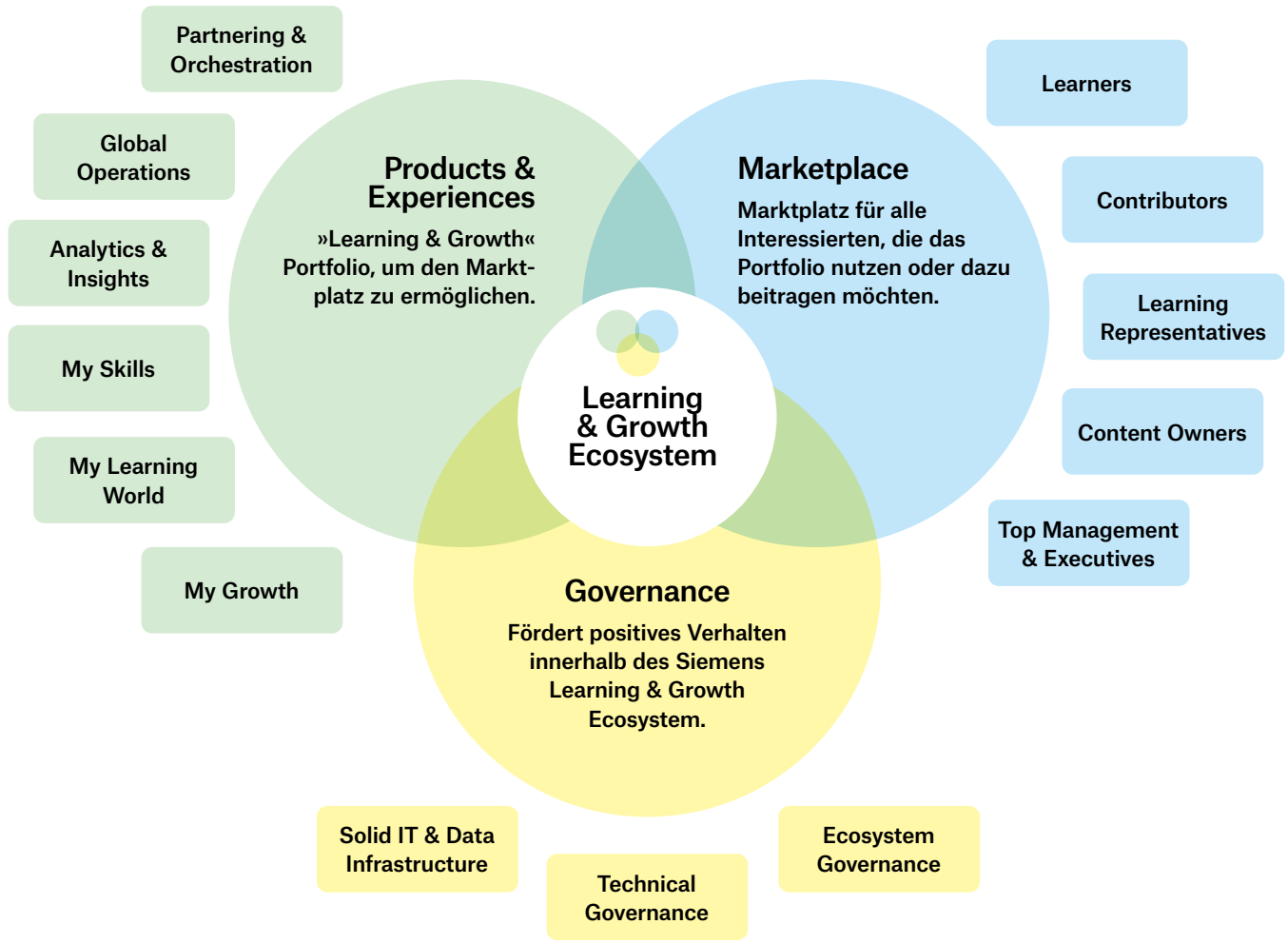
Vom Systemverbund zur lernenden Architektur

Technologie nimmt im Lernökosystem eine ambivalente Rolle ein. Sie ist weder Selbstzweck noch neutraler Enabler. Vielmehr prägt sie, wie Lernen organisiert, wahrgenommen und gesteuert wird. Gleichzeitig ist sie der Bereich, in dem sich Missverständnisse besonders hartnäckig halten. Noch immer wird das Lernökosystem häufig mit einer einzelnen Plattform gleichgesetzt – meist mit einer Learning Experience Platform. Hansjörg Fetzer spricht in diesem Zusammenhang von einem „zentralen Einstiegspunkt", „der vorhandene Systeme verbindet, Inhalte kuratiert, Lernpfade sichtbar macht und Personalisierung ermöglicht". Entscheidend ist jedoch nicht die Plattform selbst, sondern die Architektur, in die sie eingebettet ist.

Abschied vom monolithischen Denken

Historisch war Lerntechnologie stark vom Learning Management System geprägt. Das LMS verwaltete Trainings, dokumentierte Teilnahmen und stellte Compliance sicher. Dieses Modell entsprach einer Zeit, in der Lernen planbar,

Siemens Learning & Growth Ecosystem



Quelle: angelehnt an Siemens 2023

formalisiert und organisatorisch klar zugeordnet war. In einer Arbeitswelt, die von Projektarbeit, hybriden Teams und schnellen Kompetenzverschiebungen geprägt ist, stößt dieses Paradigma jedoch an strukturelle Grenzen. Lernen findet längst nicht mehr ausschließlich in klar definierten Lernräumen statt, sondern verteilt sich über Arbeitsprozesse, Communitys und digitale Umgebungen.

Professorin Anja Schmitz ordnet diesen Wandel systemisch ein. Lernökosysteme seien Ausdruck eines Übergangs von geschlossenen zu offenen Systemen. Technologie müsse nicht nur Inhalte bereitstellen, sondern Interaktionen, Beziehungen und Anpassungsfähigkeit ermöglichen. Entscheidend sei nicht das einzelne Tool, sondern das Zusammenspiel organischer und anorganischer Elemente – Menschen, Daten, Plattformen und Prozesse. Damit verschiebt sich die Rolle von Lerntechnologie grundlegend: vom Verwaltungssystem hin zu einer infrastrukturellen Ebene, auf der Lernen in unterschiedlichen Kontexten stattfinden kann.

Architektur statt Plattform

Moderne Lernökosysteme folgen deshalb keiner monolithischen Logik mehr, sondern einer modularen Architektur. Unterschiedliche Systeme übernehmen spezialisierte Funktionen: LMS für Administration und Pflichtschulungen, Learning Experience Platforms für Orientierung und Personalisierung, Content-Plattformen für Skalierung, Collaborati-

on-Tools für informelles Lernen, Skills-Systeme für Transparenz und strategische Steuerung. Entscheidend ist nicht die Anzahl der eingesetzten Systeme, sondern ihre Integrationsfähigkeit.

Sven Becker, Co-CEO von Scheer Imc, spricht in diesem Zusammenhang von konsequenter Offenheit als Grundbedingung. Lernökosysteme müssten Menschen, Systeme, Inhalte und Prozesse dynamisch miteinander verbinden – statt Lernen in abgeschlossenen Systemen zu organisieren. APIs, Schnittstellenmanagement und gemeinsame Datenmodelle werden damit zu strategischen Technologiefragen, nicht zu IT-Details. Diese Architektur ermöglicht etwas, das klassischen Lernlandschaften weitgehend fehlte: Lernen kann dort stattfinden, wo Arbeit passiert – und wird nicht mehr ausschließlich über separate Lernräume organisiert.

Daten als strukturierendes Element

Mit der Architekturfrage rückt ein zweiter technologischer Kern in den Fokus: Daten. Lernökosysteme erzeugen große Mengen an Lern-, Nutzungs- und Kompetenzdaten. Erst durch deren systemübergreifende Verknüpfung entsteht steuerungsrelevantes Wissen. Technologie wird damit zum Sinnstifter, nicht nur zum Bereitsteller.

Becker bezeichnet Daten ausdrücklich als zentrales Orchestrierungselement. Lern- und Kompetenzdaten müssten kontextualisierbar sein: Wer lernt was, in welcher Rolle, mit welchem Ziel und mit welchem Effekt? Diese Perspektive markiert einen klaren Bruch mit inputorientierten Kennzahlen wie Teilnahmen oder Lernstunden. Auch Beratungsunternehmen wie Deloitte und die Boston Consulting Group gehen davon aus, dass Organisationen, die Lernen, Skills und Arbeit datenbasiert miteinander verbinden, besser in der Lage sind, zwischen Stabilität und Agilität zu balancieren. Deloitte etwa führte in den „Global Human Capital Trends 2025“ das Konzept der „Stagility“ (Stability und Agility) ein, wonach Organisationen neue strukturelle Anker benötigen, um Anpassungsfähigkeit zu ermöglichen. Im Whitepaper „The Future of Corporate Learning and Skills“ beschreibt die Boston Consulting Group, dass Unternehmen, die Skillsdaten, Lernaktivitäten und Arbeitskontext integriert auswerten, Entwicklungsbedarfe schneller erkennen, Lernangebote gezielter ausrichten und Transformation wirksamer steuern können.

Zusätzliche Dynamik durch KI

Der aktuell tiefgreifendste technologische Treiber ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz. Dabei geht es weniger um einzelne KI-Funktionen als um einen grundlegenden Paradigmenwechsel. KI verändert, wie Inhalte gefunden, empfohlen, verdichtet und eingeordnet werden – und damit, wie Lernen erlebt wird.

Anja Schmitz beschreibt diesen Wandel als Entstehung eines gemeinsamen Kognitionssystems aus Mensch und KI. Lernen müsse künftig systemisch zwischen Organisation, Mensch und Technologie gedacht werden. KI verstärke damit den Bedarf an Lernökosystemen, weil sie Lernprozesse beschleunigt und zugleich komplexer macht. Sven Becker geht noch einen Schritt weiter und spricht von agentischen Systemen als kontextueller Steuerungsinstanz. Lernen werde nicht mehr über Funktionen organisiert, sondern über konkrete Anwendungsfälle und Rollen. Die technologische Logik verschiebe sich von Funktionsschichten hin zu konkreten „Cases“. Technologie entscheidet damit zunehmend mit, wann, wie und warum gelernt wird.

Systemlandschaft mit zentralem Einstieg

Wie sich diese Prinzipien in der Praxis umsetzen lassen, zeigt das Lernökosystem von Siemens. Dort wurde bewusst nicht bei der Technologie begonnen, sondern bei der strategischen Frage nach Skalierbarkeit, Zugänglichkeit und Employability. Technologie wurde anschließend so gestaltet, dass sie diese Ziele unterstützt.

Das Ergebnis ist eine integrierte Systemlandschaft mit einem zentralen Einstiegspunkt, angebundenen externen Content-Bibliotheken, Skill-Management und datenbasierten Steuerungsinstrumenten. Die Lernplattform fungiert als Single Point of Entry, nicht als Single System of Truth. Im Hintergrund arbeitet eine vielschichtige Architektur, die kontinuierlich weiterentwickelt wird. Dagmar Riehle betont, dass Technologie allein kein funktionierendes Lernökosystem erzeugt. Sie spricht von einem Scharnier zwischen Lernkultur und Technik. Ohne passende Kultur bleibe Technologie wirkungslos; ohne Technologie verliere Kultur an Reichweite und Geschwindigkeit. Entscheidend sei das bewusste Zusammenspiel beider Dimensionen. Technologie entscheidet nicht, ob gelernt wird. Aber sie entscheidet zunehmend, wie Lernen organisiert, ermöglicht und bewertet wird.

Governance: Das unterschätzte Herzstück

„Im Kern geht es bei Governance darum, die Spielregeln oder Leitplanken des Lernökosystems festzulegen“, sagt Anja Schmitz. Dazu gehöre, die strategische Zielsetzung und die zugrunde liegende Value Proposition

GUDRUN PORATH ist freie Journalistin und beobachtet unter anderem für das Haufe Personal-Portal und diese Zeitschrift aktuelle (digitale) Lerntrends.

Je offener und skalierbarer ein Lernökosystem angelegt ist, desto dringlicher wird die Antwort auf die Frage: Wer steuert was und auf welcher Grundlage?

gemeinsam zu entwickeln. Diese lasse sich nicht mehr isoliert definieren, sondern nur im Zusammenspiel aller Beteiligten.

Eine zentrale Frage ist dabei das Verhältnis von Offenheit und Geschlossenheit. „Für die Logik von Ökosystemen und die Entstehung von Netzwerkeffekten ist diese Entscheidung von grundlegender Bedeutung“, betont Schmitz. Als Beispiel nennt sie Apple: ein stark reguliertes, vergleichsweise geschlossenes Ökosystem mit klarer Governance und hoher Qualität. Ein solcher Ansatz lasse sich auch auf organisationale Lernökosysteme übertragen. Alternativ können Organisationen bewusst auf maximale Offenheit setzen, Inhalte aus vielen Quellen zulassen und akzeptieren, dass nicht jeder Beitrag durchgehend kuratiert ist.

Je offener und dynamischer ein Lernökosystem angelegt ist, desto dringlicher wird die Frage: Wer steuert was – und auf welcher Grundlage? „Je offener Lernökosysteme werden, desto wichtiger wird die Frage nach Qualität, Verlässlichkeit und Orientierung“, bestätigt Hansjörg Fetzer. „Mitarbeitende sollen selbstständig lernen. Aber sie müssen sich darauf verlassen können, dass Inhalte hochwertig, relevant und strategisch sinnvoll sind.“

Fetzer beschreibt diesen Wandel als Rollenverschiebung der Personalentwicklung. Learning & Development werde vom Entwicklungsbegleiter zum Orchestrator einer Lerninfrastruktur. Dazu gehörten neben didaktischer Kompetenz auch ein Verständnis für Plattformlogiken, Datenflüsse und algorithmische Steuerungsmechanismen. Governance werde damit zu einer aktiven Gestaltungsaufgabe – nicht zu einer administrativen Funktion.

Das Governance im Siemens-Lernökosystem von entscheidender Bedeutung ist, zeigt schon der Jobtitel von Dagmar Riehle, die als „ Head of Ecosystem Governance“ tätig ist. Mit der Transformation von Learning & Development vom klassischen Lernanbieter hin zu einem globalen Lernökosystem ging ein Perspektivwechsel einher. Programme, Budgets und große Organisationseinheiten verloren an Bedeutung, Verantwortung wurde neu verteilt.

Dagmar Riehle beschreibt diesen Perspektivwechsel mit dem Begriff „From Ego to Eco“. Governance bedeute in diesem Verständnis nicht Kontrolle, sondern Orchestrierung – das bewusste Zusammenspiel von Rollen, Verantwortlichkeiten und Beiträgen (siehe Interview ab Seite 22).

Reife Lernökosysteme zeichnen sich dadurch aus, dass sie klare Prinzipien statt detaillierter Vorgaben formulieren, Rollen und Verantwortlichkeiten explizit machen und Lernen eng mit Unternehmensstrategie und Skill-Logiken verzahnen.

Governance wird damit selbst zur Lernaufgabe. Organisationen müssen lernen, Kontrolle abzugeben, ohne Orientierung zu verlieren. Sie müssen akzeptieren, dass Steuerung in Ökosystemen weniger über formale Macht funktioniert als über Vertrauen, Transparenz und gemeinsame Zielbilder.

Die neue Ordnung des Lernens

Lernökosysteme markieren keinen Endpunkt organisationaler Entwicklung, sondern einen Übergang. Sie ermöglichen Lernen in einer Arbeitswelt, in der Stabilität nicht mehr aus festen Strukturen entsteht, sondern aus der Fähigkeit, sich kontinuierlich anzupassen. Für Organisationen bedeutet das, Lernen nicht länger als begleitende Maßnahme zu verstehen, sondern als strategische Infrastruktur – vergleichbar mit IT, Datenarchitekturen oder Plattformmodellen.

Der eigentliche Engpass liegt weniger in der Technologie als in der organisationalen Anschlussfähigkeit. Viele Unternehmen verfügen bereits über leistungsfähige Systeme und Inhalte, scheitern jedoch daran, diese sinnvoll zu orchestrieren, Verantwortlichkeiten zu klären und Lernen strategisch zu verankern.

Für Learning & Development bedeutet das eine nachhaltige Rollenverschiebung. Die Funktion entwickelt sich vom Anbieter von Trainings hin zum Architekten und Gestalter von Lerninfrastrukturen. Gefragt sind weniger operative Steuerung und Programmdesign als vielmehr Systemverständnis, Datenkompetenz und die Fähigkeit, unterschiedliche Akteure zusammenzubringen.

Interview: Gudrun Porath
Foto: Siemens AG

»From Ego to Eco«

Die große Bedeutung von Governance für das Lernökosystem der Siemens AG spiegelt sich auch im Jobtitel von Dagmar Riehle: Global Head of Learning & Growth Ecosystem Governance.

Die Siemens AG hat schon vor Jahren begonnen, sich mit dem Thema »Lernökosystem« zu beschäftigen und es in die Praxis umzusetzen. Das begleitet die Entwicklung des Unternehmens zu einer »One Tech Company«.

Frau Riehle, wie sah das Lernmodell bei Siemens vor der Transformation aus?

DAGMAR RIEHLE: Vor der Transformation waren wir eine global aufgestellte Lernorganisation, die Programme, Trainings und Lernlösungen für unsere Geschäfte entwickelt und profitabel gemanagt hat. Externe Trainer wurden gesteuert und Feedbacks dienten zur Trainingsverbesserung. Traditionelle Lernrollen, wie etwa Trainer, Produktverantwortliche, Marketingverantwortliche oder Accountmanager waren darauf ausgerichtet, Lernen als Geschäft zu betreiben. Und wir waren sehr erfolgreich damit - auch finanziell. Beschränkt war allerdings die Skalierbarkeit von Lernen, das Anbieten von individualisierten Lernmöglichkeiten sowie das agile Reagieren auf Veränderungen und schnelles Bereitstellen von vielfältigem, personalisierten Lernen, wann und wo immer es gebraucht wird. Gleichzeitig führte das Selbstverständnis als „Lernanbieter“ dazu, dass digitale Lerninhalte ambivalent betrachtet wurden: Wenn wir digitale Angebote breit zugänglich machen, entsteht sofort das Argument der Kannibalisierung des eigenen Geschäfts. Genau dieser Zielkonflikt – Geschäftsmodell versus Skalierbarkeit und der Individualisierung von Lernen – war ein wesentlicher Treiber für die Neuausrichtung und tiefgreifende Transformation.

Welche strategischen Notwendigkeiten machten ein Umdenken erforderlich?

Als One Tech Company gestalten wir gemeinsam die Zukunft. Mit unserer Strategie verbinden wir die reale mit der digitalen Welt – und stellen dabei den Menschen in den Mittelpunkt.

Wir standen vor drei Kernfragen: Erstens, wie können wir Lernangebote skalierbar gestalten? Zweitens, wie können wir das Lernen für alle zugänglich machen, also den Wandel von exklusiven Zielgruppen hin zu offenem Zugang für jeden? Drittens, wie setzen wir die organisatorischen Voraussetzungen wie Lieferkettenmanagement, Portfoliosteuerung und durchgängige Prozessgestaltung inklusive Abrechnung professionell um? Diese Aufgaben mussten so strukturiert werden, dass sie global wachsen können, ohne dass die Lernorganisation personell expandiert. Daraufhin haben wir ein neues Betriebsmodell entwickelt.

Welche Überlegungen standen hinter der Entscheidung, die gesamte Delivery an einen Managed-Service-Provider auszulagern?

Wir hatten bereits die Administration ausgelagert, aber die vollständige Auslagerung der sogenannten Delivery – einschließlich des Managements der externen Trainerinnen und Trainer – war ein großer Schritt. Diese Verantwortung abzugeben, bedeutete, Ressourcen freizusetzen und Lerninhalte unabhängig vom eigenen Personal verfügbar zu machen. Dieser Schritt war notwendig, um global skalieren zu können. Parallel mussten wir klären, wie wir externe Anbieter wie Linkedin Learning oder Coursera integrieren, wie wir deren Angebote weltweit verrechnen und wie wir steuerliche Vorgaben berücksichtigen. Die Delivery-Auslagerung ermöglicht uns heute ein global einheitliches, skalierbares Modell, ohne dass die Lernorganisation selbst wachsen muss.

Welche Folgen hatte die Transformation zu einem Lernökosystem für Rollen, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit im Lernbereich?

Wir veränderten unsere bisherigen Rollen vollständig. Die zentrale Frage war, welche Rollen ein Lernökosystem benötigt: Welche Interaktionen sind bedeutend? Welche Verantwortlichkeiten entstehen in der Wertschöpfungskette? Was bedeutet das für Compliance, Cybersecurity oder IT-Sicherheit? Und wie gestalten wir das Lernökosystem mit einem Nutzererlebnis, das zum Lernen, Ausprobieren und Mitmachen motiviert? Und vor allem: Was bedeutet Governance in einem System, in dem plötzlich viele neue Rollen existieren? Die Antworten definierten die neue Lernorganisation, mit Rollen wie Lern- & Kompetenzarchitekten, dem Orchestrieren von Governance, Partner für Stakeholdermanagement sowie Strategie, Dateneinblicke und Technologie.

Sie verwenden im Zusammenhang mit dem Lernökosystem von „From Ego to Eco". Was bedeutet dieser Paradigmenwechsel?

„From Ego to Eco" beschreibt den kulturellen Kern unserer Veränderung. In klassischen Strukturen gilt häufig: je mehr Mitarbeitende, je mehr Budget, je größer die Einheit, desto größer die Bedeutung. Ein Ökosystem funktioniert anders. Es lebt davon, dass viele Beteiligte Beiträge leisten, die orchestriert werden müssen. Das eigene „Ego" – im Sinne von Größe oder Einfluss – verliert an Bedeutung. Stattdessen wird entscheidend, wie die bestmögliche Kombination von Rollen, Verantwortlichkeiten und Beiträgen entsteht. Diesen Wandel zu vollziehen, war ein entscheidender Meilenstein auf unserem Weg vom klassischen Lernanbieter hin zum Koordinator eines umfassenden Lernökosystems.

Heute sehen wir unsere Aufgabe darin, andere zu befähigen, ihre Rolle bestmöglich auszufüllen. Wir trainieren und zertifizieren Kuratoren und Kompetenzmanager, arbeiten mit Themenverantwortlichen, Lernbeauftragten und Transformationstreibern eng zusammen und ermöglichen so gemeinschaftsbasiertes Lernen in das Ökosystem hinein.

DR. DAGMAR RIEHLE ist Global Head of Learning & Growth Ecosystem Governance bei der Siemens AG.

Inwiefern hat die Coronapandemie den Prozess hin zum Lernökosystem beeinflusst?

Die Covid 19-Pandemie hat die Notwendigkeit virtueller Lernangebote schlagartig erhöht. Zum Glück hatten wir schon 2018 damit begonnen, digitale Ressourcen aufzubauen und Programme zu virtualisieren. Die Pandemie erhöhte die Akzeptanz und den alltäglichen Gebrauch von digitalen Werkzeugen und Lernformaten. Dadurch konnten wir unsere Inhalte sehr früh auf unsere Plattform bringen und weltweit verfügbar machen. Gleichzeitig zeigte sich, wie vielfältig Lernbedarfe sind: Manche bevorzugen kurze digitale Einheiten, andere benötigen umfangreiche Programme. Einige Themen lassen sich rein digital bearbeiten, bei anderen braucht es virtuelle oder hybride Formate mit Trainerinnen und Trainern oder moderierten Gruppen. Wichtig war, dass der wirtschaftliche Druck – also das „Verdienen" mit Lernen – weggefallen ist. Das eröffnete die Möglichkeit, wirklich zu orchestrieren und für jedes Thema die bestmöglichen Ressourcen auszuwählen.

Wie haben Sie den Change-Prozess gestaltet?

Der Wandel war anspruchsvoll. Viele Kolleginnen und Kollegen wollten weiterhin Trainer und Trainerinnen bleiben, weil sie diese Rolle mit großer Identifikation ausgeübt hatten. Uns war wichtig, Entwicklungspfade zu eröffnen, etwa als Coach oder in anderen beratenden Lernrollen. Die Transformation dauerte zwei bis zweieinhalb Jahre. Wir haben sie mit intensiven Veränderungs-Management-Prozessen begleitet und sozialverträglich gestaltet. Neue Lernrollen mussten ausgestaltet werden, über unsere Lernorganisation hinaus, und die neue gemeinsame Lernwelt zum Leben erweckt werden. Am Ende haben wir eine globale Lernarchitektur geschaffen, die für rund 240.000 Mitarbeitende weltweit verfügbar ist.

Wie gehen Sie mit den Daten um, die Sie im System sammeln?

Parallel zur Transformation haben wir eine Dateninfrastruktur aufgebaut, die weit über technische Fragen hinausgeht. Wir brauchten gemeinsame Definitionen: Was ist eine Lernressource? Wie werden Inhalte verschlagwortet? Welche Kategorien nutzen wir? Die Daten verfolgen wir mit Dashboards, etwa zu Skills, digitaler Reichweite, Rückmeldungen von Lernenden und zu Lerninhalten, Kosten und Effizienz. Über eine Scorecard mit den strategischen, operativen und Qualitäts-Schlüsselkennzahlen steuern wir das Ökosystem. Ein zentraler Erfolgsfaktor war die Verankerung der digitalen Lernstunden im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsziele und das Reporting im Nachhaltigkeits-Statement. Ausgewiesenes Ziel sind 40 Lernstunden pro Jahr für jeden Mitarbeitenden bis zum Geschäftsjahr 2030.

Warum waren Auditfähigkeit und präzise Definitionen so wichtig?

Die Verankerung der Lernstunden machte es notwendig, auditierfähig nachweisen zu können, wann eine Lernstunde eine Lernstunde ist. Das war der Startpunkt unseres Global Learning Portals, in dem alle Lernstunden erfasst werden. Wir mussten genau definieren, ab welchem Punkt eine Lernaktivität erfasst

wird – auch wenn sie außerhalb von Siemens stattfindet. Damit entstand eine neue Transparenz: Lernen wurde messbar, und die Kultur des lebenslangen Lernens wurde sichtbar. Gleichzeitig konnte sie von allen Führungskräften und Mitarbeitenden transparent für Strategiegespräche und Growth Talks (Wachstumsdialoge zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden) genutzt werden. Die Dashboards entstanden aus der Notwendigkeit heraus, transparent und umfassend zu dokumentieren und zu kommunizieren sowie Lernen als strategischen Hebel für Transformationen nutzen zu können.

Wie nutzen Sie Daten heute, um Lernen strategisch zu steuern – und welche Rolle spielt dabei die Integration mit P&O Analytics?

Unsere Dashboards sind eng mit der Datenlandschaft unseres Teams von P&O Analytics verbunden. Das bedeutet, dass Lernstunden, Lernausgaben und Feedbackdaten mit demografischen Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Region, aber auch mit der Unterscheidung zwischen Büro- und Fertigungsmitarbeitenden verknüpft werden können. Dadurch können wir analysieren: Was wird gelernt? Von wem? Wie oft? Und welche Themen werden am meisten nachgefragt?

Mit dem neuen Feedback-Dashboard können wir zusätzlich auswerten, wie Lernressourcen bewertet werden – sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich ihres Beitrags zur Verbesserung unserer Skills. Wir erfassen auch den sogenannten Net-Promoter-Score. Über die letzten Jahre hinweg haben wir diese Daten nach und nach zusammengeführt, sodass wir heute über ein holistisches, KI-gestütztes Analysesystem verfügen. Ein Paradigmenwechsel mit dem Prinzip „Share unless“, also Daten zu teilen, sofern nichts dagegenspricht. Dies bildet die Basis für die Nutzung und Akzeptanz der Dashboards.

Wie haben Sie Governance und Leitplanken im Ökosystem gestaltet?

Die meisten Ökosysteme scheitern an falschen Governance-Entscheidungen. Deshalb haben wir uns am Anfang überlegt: Wie muss das Lernökosystem gestaltet sein, damit es zu einem Gewinn für alle wird? Statt klassischer Richtlinien geht es darum, gutes Verhalten zu fördern und die richtigen Leitplanken zu definieren. Wir wollten nur so viel Governance wie nötig, aber diese mit klaren Regeln hinterlegt. Ein Ökosystem kann nicht allein aus People & Organization heraus gesteuert werden. Es braucht die Geschäftsverantwortlichen, die Themenverantwortlichen– also die fachlichen Experten –, und es braucht klare Strukturen sowie klare Rollenverantwortungen. Und diese müssen orchestriert werden.

Wir haben drei große strategische Governance-Fragen definiert: Zugang und Teilhabe – also wer darf lernen und Inhalte bereitstellen –, Wertschöpfung und Konfliktlösung. Darauf aufbauend haben wir mehr als 30 Szenarien entwickelt, die genau beschreiben, wie Inhalte ins Ökosystem gelangen, welche Prüfungen notwendig sind und an welcher Stelle Compliance-, IT- und Cybersecurity-Anforderungen greifen. Diese „Use Cases“ sind ein zentrales Element, damit das System sicher bleibt und gleichzeitig wachsen kann.

»Die meisten Ökosysteme scheitern an falschen Governance-Entscheidungen.«

Welche Bedeutung haben Kuratorinnen und Kuratoren im Ökosystem?

Unsere Kuratorinnen und Kuratoren – inzwischen rund 2.000 – spielen eine Schlüsselrolle. Sie werden zertifiziert und regelmäßig rezertifiziert. Das ist wichtig, weil sie an einem zentralen Kontrollpunkt im Ökosystem stehen. Ihre Aufgabe ist es, die besten Lernressourcen in unterschiedlichen Lernformaten und für spezifische Themengebiete und Zielgruppen zusammenzustellen. Dazu kommen die Themenverantwortlichen – Expertinnen und Experten aus Bereichen wie Legal, Compliance, Projektmanagement, Softwareentwicklung oder Produktmanagement. Sie tragen die fachliche Verantwortung dafür, dass die Inhalte aktuell und qualitativ hochwertig bleiben. Sie steuern die kontinuierliche Weiterentwicklung der Programme und Inhalte. Die Durchführung wird vom Managed Service Provider gestaltet. Ein holistisches Qualitätsmanagement in einem System, in dem theoretisch jeder Inhalte einstellen kann, ist anspruchsvoll. Wir haben datenbasierte Qualitätssicherungsmechanismen implementiert, und die Auswertungen werden wiederum den Kuratorinnen und Kuratoren bereitgestellt.

Wie vielfältig sind die Lernformen im Siemens-Lernökosystem?

Wir haben weltweit mehr als zwölf externe virtuelle Lernbibliotheken angebunden. Parallel dazu haben wir unsere internen Lernakademien und Produktschulen eingebettet. Sie liefern Trainings nicht nur für unsere Mitarbeitenden, sondern auch für unsere Kunden und Partner. Das Gesamtangebot umfasst über 200.000 Lernressourcen.

Methodisch bieten wir ein breites Spektrum: E-Learning, virtuelle Trainings, moderierte virtuelle Formate, hybride Angebote und weiterhin Präsenztrainings. Menschen lernen sehr

unterschiedlich. Und je nach Thema – etwa in der Softwareentwicklung oder im Projektmanagement – sind rein digitale Standardformate nicht ausreichend.

Community Learning spielt heute ebenfalls eine wichtige Rolle. Workshops und Vorträge finden oftmals digital statt. Wer es nicht zum Termin schafft, kann sich später die Aufzeichnung als Lerneinheit ansehen. Die sogenannten "Wochen des Lernens" sind ein weiteres Element bei Siemens. Wir bieten dabei den Mitarbeitenden eine Woche lang strategisch relevante Inhalte an. Diese Sessions werden von Experten und Führungskräften oder Mitarbeitenden gestaltet, aufgezeichnet und im Nachgang im Ökosystem für alle bereitgestellt.

Welche Rolle spielt das Learning Ecosystem in der Entwicklung zur »One Tech Company«?

Unsere Entwicklung zu einer „One Tech Company" hin bedeutet, Silos aufzubrechen, Zusammenarbeit zu stärken und technologisch wie organisatorisch zusammenzuwachsen. Unser Lernökosystem ermöglicht globale Skalierung, nutzt Plattformlogiken und setzt auf Orchestrierung. Mitarbeitende können die technologische Transformation nur dann tragen und aktiv voranbringen, wenn sie die notwendigen Fähigkeiten dafür haben. Das Ökosystem stellt diese Fähigkeiten bereit und schafft gleichzeitig die Transparenz, die für eine gemeinsame Ausrichtung notwendig ist.

Transparenz und Zugang für alle sind Grundprinzipien unserer Lernkultur. Heute wird praktisch alles aufgezeichnet und für alle im Ökosystem zugänglich gemacht – von Business Conferences über Kamingespräche, Podcasts, und Livesessions bis hin zu Workshops. Dazu kommt die regelmäßige Kommunikation unserer Vorstände und CEOs der Geschäfte. Diese Transparenz stärkt das Vertrauen in das Unternehmen und das Management, unterstützt das Verständnis unserer strategischen Ausrichtung und zeigt klar, wohin sich Siemens entwickelt – und zwar für alle Mitarbeitenden.

Wie unterstützt das Ökosystem skillbasiertes Lernen?

Wir bewegen uns von stundenbasiertem Lernen hin zu skillbasiertem Lernen. „Skills for Life" ist eine strategische Initiative bis 2030 und umfasst drei Dimensionen: grundlegende Skills, geschäftskritische Skills und strategische Skills. In den Geschäftsbereichen werden dazu Profile entwickelt, denen dann Lernressourcen zugeordnet werden. Parallel entsteht ein IT-gestütztes System, das diese Architektur abbildet. Damit schaffen wir etwas Neues, nämlich skillbasierte Entwicklungsmöglichkeiten, die für alle in der Organisation gelten. Skills for Life sichern die Relevanz und Zukunftsfähigkeit der Menschen.

Wie greifen Unternehmensstrategie, People Strategy und Lernökosystem heute ineinander und wie geht es weiter?

Die Siemens Transformation wird durch vier strategische Prioritäten untermauert, die uns im täglichen Handeln leiten: Customer Impact, Technology with Purpose, Empowered People und Growth Mindset. Insbesondere die letzte Priorität, das „Growth Mindset", ist eng mit unserer People Strategy und unserem Lernökosystem verknüpft: Das bedeutet, neugierig und beweglich zu bleiben – und Freude am Lernen und an persönlicher Weiterentwicklung zu finden. Genau das verstehen wir unter einem Growth Mindset. Wir halten unsere Skills auf dem neuesten Stand, experimentieren mit neuen Technologien und lernen aus unseren Fehlern. Deshalb ist „Skills for Life" auch eine der drei Ambitionen unserer People Strategy. Das Lernökosystem bildet dabei die nötige Infrastruktur, damit Transformation auf allen Ebenen möglich wird.

Derzeit diskutieren wir die Öffnung des Ökosystems nach außen – in Richtung Kunden, Partner und weitere gesellschaftliche Gruppen. Wir geben Menschen die Möglichkeit, sich Wissen zu zentralen Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie weitere Schlüsselqualifikationen für beruflichen und persönlichen Erfolg anzueignen.

»Transparenz und Zugang für alle sind Grundprinzipien unserer Lernkultur. ... Diese Transparenz steigert das Vertrauen in das Unternehmen und das Management.«

Führung wirksam entwickeln.

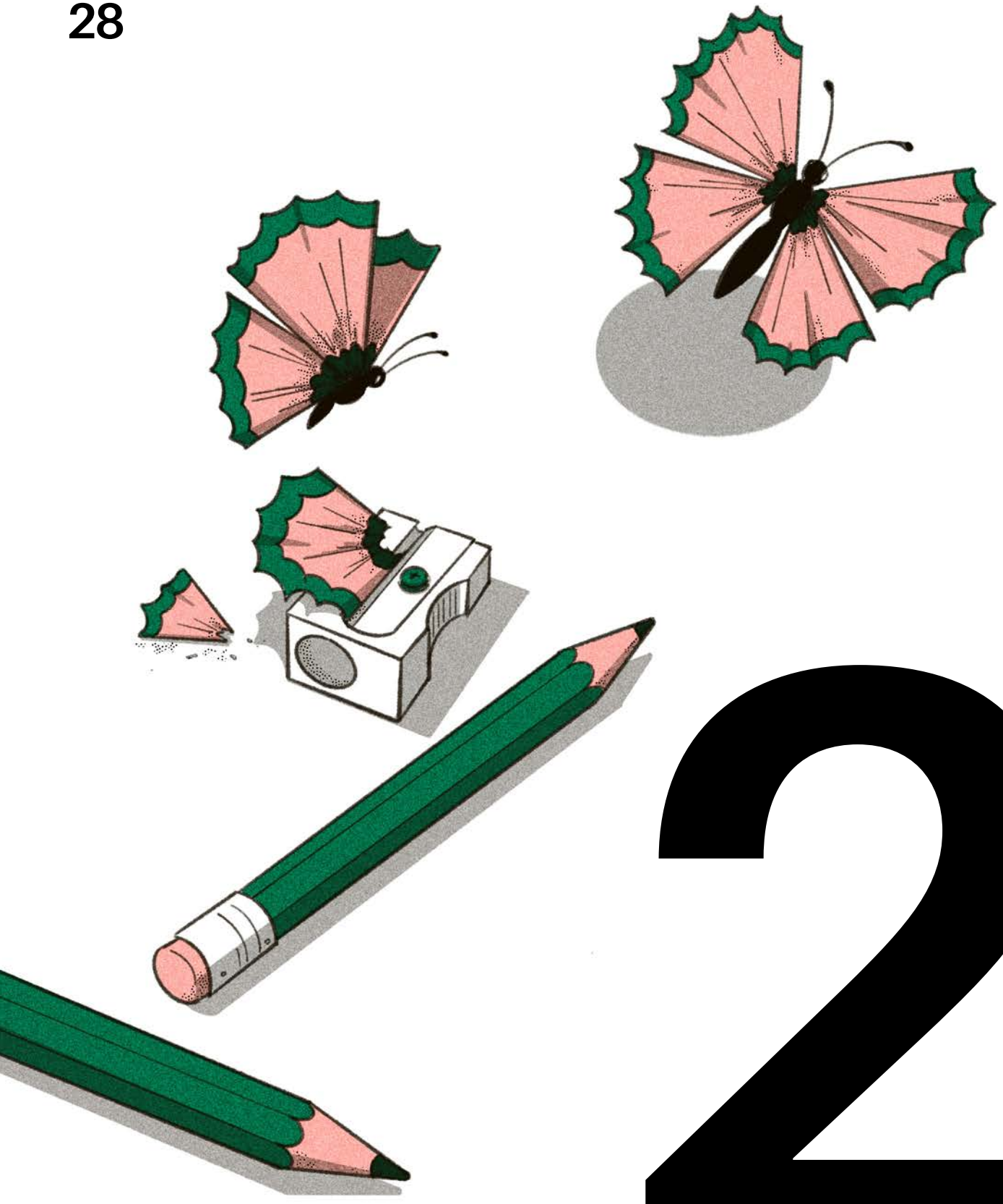
Von der Rolle zur Wirkung: So entfalten Führungskräfte ihr Potenzial.

Wirksame Führung ist kein Zufallsprodukt. Sie entsteht, wenn Kompetenzen gezielt entwickelt und konsequent verankert werden. Mit den **Leadership-Lösungen der Haufe Akademie** fördern Sie Führungskräfte entlang ihrer konkreten Herausforderungen – **von kompakten Entwicklungsformaten bis zu umfassenden Programmen.** Wir begleiten Sie dabei, Führung zukunftsfähig aufzustellen und messbare Wirkung im Unternehmen zu erzielen.

- ✓ Kompetenzentwicklung für alle Führungslevel
- ✓ Praxisnah, wirksam und direkt im Führungsalltag anwendbar
- ✓ Langjährige Expertise mit Blick auf individuelle Bedarfe

Jetzt informieren
haufe-akademie.de/leadership-kompetenz

haufe akademie



2 Entwicklung

Text: Gudrun Porath
Fotos: Frank Schinski

Nach einer Umstrukturierung sollte das Team Training Services der HDI Group Lernen vor allem verwalten. Mit dieser Perspektive war weder das Team noch die Teamleitung zufrieden. Eine weitreichende Transformation begann.

Serie: Lernen in der Transformation

Mutig sein und einfach machen

Teamlernen und damit auch die Entwicklung aller dazugehörigen Menschen kann Lernkultur vorantreiben. Vor allem, wenn das mit viel Mut, engagierten Mitarbeitenden und genügend Freiraum geschieht. Das Team Training Services der HDI Group in Hannover ist ein Beispiel dafür.

Ein Team zwischen Zuordnung und Anspruch

Es ist ein trüber Vormittag Ende Oktober in Hannover. Hier befindet sich ein großer Standort der HDI Group. Im Atrium des Glasbaus sind digitale LED-Bänder mit Texten zu sehen, und es gibt ein Café. Zwei steile Wendeltreppen rahmen den hohen Raum. Im Erdgeschoss befindet sich der Meetingraum, in dem das Treffen mit einem Teil des Teams von Training Services stattfindet. Die Leiterin des Teams, Dr. Esther-Marie Wulf, hat vier Kolleginnen mitgebracht. Sie berichten über die eigene Transformation im Job, die Transformation des Teams und schließlich auch die Entwicklung des Lernens im Unternehmen.

Training Services entstand vor rund fünf Jahren im Zuge einer umfassenden Reorganisation des Personalbereichs. Die HDI Group richtete sich dabei am Dave-Ulrich-Modell aus. HR Operations, Businesspartner und Center of Expertise. Für die damalige Personalentwicklung bedeutete das eine Aufspaltung. Während das Development-Team ins Center of Expertise wechselte und konzeptionelle Verantwortung übernahm, wurde Training Services für die operative Abwicklung von Trainings zuständig: Seminarorganisation, Buchungen, Referentenabstimmung, Prozesssicherheit. Training Services wurde im Bereich HR-Operations angesiedelt.

„Die Mitarbeitenden haben das zwar ganz gerne gemacht, aber was war jetzt ihre Entwicklungsperspektive?“, fragte sich Esther-Marie Wulf, als sie nach einem Jahr Elternzeit zurückkam, um das Team weiter zu leiten. Aus anderen Teams war zu hören, dass niemand im Team Training Services arbeiten wollte. „Dafür muss man ja nicht studiert haben“, schildert sie die Reaktionen. Das Team erfüllte seine Aufgaben gut, aber Anspruch und Weiterentwicklung blieben auf der Strecke. Um Weiterentwicklung zu ermöglichen, musste sich etwas ändern. Im Team wurde darüber gesprochen, nachgedacht, erste Ideen entstanden und wurden formuliert. Für die Umsetzung der Ideen brauchte es jedoch Freiräume, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorhanden waren. Zunächst musste daher die eigene Organisation betrachtet werden.

Der Wendepunkt: Freiraum schaffen, Rollen neu denken

Das Team war stark mit operativen Aufgaben ausgelastet, sodass für die Entwicklung im engeren Sinne kaum Raum blieb. Der Veränderungsprozess setzte daher bei der eigenen Arbeit an. Bereits in einem ersten Workshop wurden Prozesse überprüft und gezielt verschlankt.

Ein zentraler Schritt war die Einbindung eines externen Weiterbildungsmarktplatzes für die Mitarbeitenden, um einerseits organisatorische Entlastung zu schaffen und andererseits den Zugang zu Weiterbildungsangeboten zu erweitern. Parallel dazu begann eine schrittweise Klärung der Frage, welche Aufgaben künftig im Team verbleiben und welche anders gelöst werden sollten. Erst dieser Schritt schuf Raum, um die grundlegende Frage zu klären: Welche Rolle kann Training Services künftig für das Lernen im Unternehmen spielen? In weiteren Workshops wurden mögliche zukünftige Aufgaben systematisch zusammengetragen und in Form von Rollen gedacht. Diese wurden gemeinsam diskutiert, priorisiert und auch bewusst reduziert, wenn sie nicht zum Selbstverständnis oder zu den Ressourcen des Teams passten. Auf diese Weise entstand erstmals ein explizites Rollenmodell für die Mitarbeitenden im Team.

Anschließend wurden die jeweiligen Rollen in Einzelgesprächen mit der Teamleitung vertieft. Mit allen Teammitgliedern fanden mehrere Gespräche statt, in denen persönliche Interessen, Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der definierten Rollen ausgelotet wurden. Ergänzend flossen Impulse einer externen „Sparringspartnerin“ ein, mit der Esther-Marie Wulf bereits zuvor in Kontakt gestanden hatte. Der Prozess war bewusst offen angelegt. „Erst einmal waren alle ein bisschen lost“, beschreibt eine Kollegin die Anfangsphase. Doch genau diese Unsicherheit war gewollt. Die Rollen sollten nicht verordnet, sondern gemeinsam entwickelt werden.

Der Entwicklungsprozess im Team verlief nicht ohne Vorbehalte. Nicht alle Mitarbeitenden signalisierten von Beginn an Zustimmung oder Begeisterung. Einige äußerten Skepsis gegenüber der neuen Ausrichtung und stellten infrage, ob die Veränderungen tatsächlich tragen würden. Andere betonten, dass sie sich in administrativen Aufgaben wohlfühlten und keinen unmittelbaren Wunsch nach einer inhaltlichen Erweiterung ihrer Rolle verspürten. „Das kann für die Zusammenarbeit im Team schwierig sein und funktioniert langfristig kaum“, stellt Esther-Marie Wulf fest.

In der Zwischenzeit war, ohne dass sich die Aufgaben von Training Services geändert hatten, eine neue Umstrukturierung erfolgt, und das Team gehörte wieder zum Center of Expertise.

Heute arbeitet das Team mit einem rollenbasierten Modell, das operative Stabilität und kulturelle Gestaltung bewusst verbindet. „In unserer Arbeit geht es jetzt eher darum, welche Methoden ich nutze, um Themen an den Mann oder an die Frau zu bringen, und welche funktionieren gut? Welche Methoden kann man gut im Arbeitsalltag integrieren? Zu überlegen, was gut funktioniert, macht uns kreativ“, sagt Susan Dreißig. Jede Kollegin übernimmt mehrere klar definierte Verantwortungsbereiche aus den Bereichen Organisation, Kommunikation, Kuratierung und Kulturarbeit. Administration bleibt Teil der Arbeit, definiert diese jedoch nicht mehr.

Ein neues Selbstverständnis

Esther-Marie Wulf beschreibt ihre Rolle als die einer Product Ownerin: Sie ist fachlich und disziplinarisch verantwortlich, koordiniert, greift aber nicht in klassischer Weise steuernd ein. Entscheidungen entstehen zunehmend im Team. „Ich kann nicht mehr alles selbst mitbekommen – und das muss ich auch nicht“, sagt sie, die selbst in Teilzeit arbeitet. Mit am Tisch sitzen an diesem Tag die Teammitglieder mit folgenden Rollen.

Julia Heidecke vereint die Rollen Learning Operations, Learning Culture Mover, Learning Pioneer und Learning Content Creator. Als LMS Expert ist sie auch zuständig für das hauseigene Learning Management System „Auf der einen Seite administriere ich das LMS, auf der anderen analysiere ich Trends, entwickle Inhalte oder denke mir neue Formate aus. Diese Spannbreite ist herausfordernd, aber genau darin liegt der Reiz“, sagt Julia Heidecke. Die Rollenstruktur zwingt dazu, bewusst Prioritäten zu setzen und ständig zwischen unterschiedlichen Denklogiken zu wechseln.

Sarah Keul übernimmt die Rollen Learning Partner Manager, Learning Culture Mover, Learning Curation und Learning Promoter. Ihr Fokus liegt dabei stark auf der Schnittstelle zu externen Anbietern und zur Organisation. „Wir sehen Lernanbieter nicht als Lieferanten, sondern als Sparringspartner. Entscheidend ist, dass sie zu unserer Kultur passen und sich in unsere Formate integrieren lassen“, erklärt Sarah Keul. Gleichzeitig geht sie aktiv in die Bereiche, sammelt Feedback und übersetzt Bedarfe in Lernangebote.

Susan Dreißig, die wie Esther-Marie Wulf in Teilzeit arbeitet, verbindet die Bereiche Learning Operations, Learning Culture Mover und LMS Expert. Ihr ist besonders die Rolle des Learning Culture Mover wichtig. „Der Learning Culture Mover hat für uns ein klares Ziel: Lernkultur im Unternehmen zu entwickeln und zu etablieren. Wir sind auf dem Weg, aber noch nicht am Ziel, an dem bereits alles fertig ist. Es gibt Ansätze von Lernkultur, aber wir wollen sie konsequent weiterentwickeln. Lernen soll dabei tatsächlich alltäglich sein und auch nebenbei passieren”, lautet ihr Statement.

Elisa Jarlowski ist das jüngste Teammitglied. Sie kam vor sechs Jahren als Auszubildende in den Konzern. Im Team übernimmt sie die Rollen Learning Operations, Learning Promoter und Learning Curation. Sie steht exemplarisch für die Entwicklung innerhalb der Organisation. „Früher hatten wir Kontakt zu Mitarbeitenden, wenn sie Fragen hatten. Heute gehen wir aktiv in die Teams, holen Feedback ein und gestalten gemeinsam, wie wir lernen“, lautet ihre Beobachtung.

Im Team Training Services wurden mögliche zukünftige Aufgaben systematisch gesammelt und in Form von Rollen neu gedacht.

Zusammenarbeit lernen

Die Zusammenarbeit im Team ist klar strukturiert und auf regelmäßigen Austausch ausgelegt. Ein zentrales Element ist der wöchentliche Jour fixe, an dem das gesamte Team teilnimmt – inklusive der Kolleginnen und Kollegen am Standort Köln. Der Termin ist als kurzes Stand-up-Meeting angelegt. Jede Person berichtet dabei aus der eigenen Woche: Was ist passiert, welche Themen stehen an, wo gibt es Klärungsbedarf? Ergänzend dazu werden relevante Inhalte kontinuierlich in einem gemeinsamen Tool dokumentiert. Dort sind aktuelle Themen, offene Fragen, Probleme oder Updates festgehalten, die im Jour fixe aufgegriffen und besprochen werden. Für die einzelnen Arbeitsbereiche existieren darüber hinaus eigene Austauschformate. In einem festen Rhythmus – aktuell etwa alle drei bis vier Wochen – finden zusätzliche Synchronisations-Calls statt, in denen die Beteiligten detailliert aus ihren jeweiligen Arbeitsfeldern berichten. „So stellen wir sicher, dass wirklich jeder weiß, woran die anderen gerade arbeiten – ob im Partnermanagement, in der Curation, bei den Promotern, den Learning Pioneers oder den LMS-Experten“, erläutert Sarah Keul. Der regelmäßige Austausch sorgt für Transparenz, Abstimmung und ein gemeinsames Verständnis über den Stand der Arbeit in den verschiedenen Rollen und Themenfeldern.

Dr. Esther-Marie Wulf ist Head of Group Learning & Training der HDI Group in Hannover und leitet das Team Training Services mit aktuell zwölf Mitarbeitenden.

Daneben gibt es aktuell zweimal im Jahr Team-Retros zum Thema Zusammenarbeit selbst. Jede Retro wird von einem anderen Teammitglied vorbereitet und moderiert. „Wir sprechen dann zwei oder drei Stunden nur über unsere Zusammenarbeit“, sagt Esther-Marie Wulf. Das gleiche Prinzip der wechselnden Moderation gilt auch für die gemeinsamen Lernsessions.

Trotz der klar definierten Rollen bleibt im Team ein bewusst breites Aufgabenverständnis erhalten. Einzelne Tätigkeiten sollen nicht an einer Person hängen bleiben, sondern im Team verteilt werden, um einerseits Belastungen abzufedern und andererseits das gegenseitige Verständnis zu fördern. „Mir ist wichtig, dass wir trotz der verschiedenen Rollen weiterhin Kursbetreuung machen“, beschreibt Sarah Keul diesen Ansatz, der die Möglichkeit zur eigenen Weiterentwicklung bietet. „Ich möchte verstehen, wie ein E-Learning im LMS hochgeladen wird. Deshalb habe ich auch IT-Trainings übernommen – nicht, weil ich muss, sondern weil ich es sinnvoll finde und weil es entlastet, wenn nicht alles an einer Kollegin hängt.“ Die organisatorischen Tätigkeiten werden nicht als Widerspruch zu den neuen Rollen betrachtet, sondern als Bestandteil der gemeinsamen Arbeit.

Insgesamt ergibt sich daraus ein „bunter Blumenstrauß“ an Aufgaben, getragen von einer Haltung, die im Team selbst als „mutig sein und einfach machen“ formuliert wird. Ein Beispiel ist die Präsentation neuer Themen und Trainings, selbst wenn man noch unsicher als Promoter oder Moderator ist. Statt Perfektion steht Lernen im Vordergrund. Impulse aus dem Team, wie die Idee eines Lernzirkels zum Thema Storytelling, werden aufgegriffen, um sich gemeinsam weiterzuentwickeln. Lernen wird somit nicht delegiert, sondern als eigene Aufgabe verstanden.

„Die Einführung der Rollen hat dazu geführt, dass das Thema Lernen aus einer neuen Perspektive betrachtet wird. Durch die klare Beschreibung von Mission, Ziel und übergeordnetem Zusammenhang hat sich auch das Mindset der Kolleginnen und Kollegen weiterentwickelt“, lautet Esther-Marie Wulfs Fazit.

Im Arbeitsalltag zeigt sich ein ausgeprägter Gestaltungswille. Ideen werden nicht vorschnell verworfen, Skepsis ist erlaubt, dominiert den Prozess aber nicht. „Das ist ein absoluter Killer, wenn man in der kreativen Phase sofort sagt: ‚Das ist keine gute Idee‘“, beschreibt Esther-Marie Wulf diese Haltung. Entscheidend sei nicht, ob eine Idee von Beginn an perfekt ist, sondern ob man sich gemeinsam dafür entscheidet, sie weiterzuverfolgen. „Wenn wir uns entschieden haben, etwas zu machen, dann machen wir es auch. Wir sind eher euphorisch – und diese euphorischen Momente hatten wir in letzter Zeit oft.“

Es werden neue Formate ausprobiert und Lernangebote weiterentwickelt, auch wenn nicht alle Antworten von Anfang an feststehen. Dies ist nur möglich, weil das Führungsverständnis von Vertrauen geprägt ist. „Esther setzt sehr großes Vertrauen in uns, und wir können ihr auch vertrauen“, so Susan Dreißig. Fehler werden nicht sanktioniert, sondern als Teil der Entwicklung verstanden. Das schafft Sicherheit und fördert Experimentierfreude.

Die Einführung von Rollen führte dazu, dass das Thema »Lernen« aus einer neuen Perspektive heraus betrachtet wird. Im Arbeitsalltag zeigt sich ein ausgeprägter Gestaltungswille.

Lerntag macht Lernen sichtbar

Eines der neu eingeführten Formate und für die Sichtbarkeit des Teams Training Services von besonderer Bedeutung ist der Lerntag. Ein Lerntag ist nicht als klassisches Trainingsformat konzipiert, sondern als Impulsgeber. Das Programm beginnt immer mit einer Keynote, die neue Perspektiven eröffnen soll und Themen setzt, die über konkrete Aufgaben hinausreichen. „Wir wollen Impulse geben, an die Mitarbeitende vielleicht noch gar nicht gedacht haben, weil ihnen nicht bewusst war, dass das für sie relevant sein könnte“, erklärt Esther-Marie Wulf. Gerade kurze, verdichtete Impulse hätten eine nachhaltige Wirkung: „Ich glaube, man nimmt aus kleinen Impuls-Sessions an einem Lerntag mindestens genauso viel mit wie aus einem zweitägigen Training.“

Beim KI-Lerntag sprach beispielsweise der Neurowissenschaftler Volker Busch über das Verhältnis von Mensch und Maschine. Sein Vortrag verband technologische Entwicklungen mit Fragen der Selbststeuerung, Teamkultur und Arbeitsorganisation. Es ging nicht nur um Tools, sondern um Haltung. Das

kam bei den Teilnehmenden sehr gut an, sagt das Team. Der Ansatz wird deshalb weiter verfolgt und spiegelt sich auch in der Auswahl weiterer Lerntag-Themen, etwa mit dem Fokus auf das Digital Mindset.

Organisatorisch sind die Lerntage konsequent digital angelegt. Die HDI Group arbeitet standortübergreifend und viele Mitarbeitende sind nicht in Hannover tätig. „Wenn wir Dinge nur vor Ort machen würden, würden wir zu viele Mitarbeitende ausgrenzen“, sagt Susan Dreißig. Deshalb werden die Veranstaltungen aus dem firmeneigenen Filmstudio live übertragen und auch aufgezeichnet. Die Mitarbeitenden können vom Arbeitsplatz oder aus dem Homeoffice teilnehmen. Auch die Workshops am Nachmittag finden virtuell statt. Gleichzeitig zeigt sich hier eine Herausforderung für die Lernkultur: Interaktive Formate werden noch nicht von allen angenommen. „Sobald es interaktiv wird, verlassen die Leute die Sitzung“, beobachtet Susan Dreißig. Dies sei weniger auf fehlendes Interesse als auf gewachsene Arbeitsroutinen und Prioritäten zurückzuführen.

Die Gen AI-Lernreise

Wie in vielen anderen Unternehmen auch ist künstliche Intelligenz ein zentrales Zukunftsthema bei der HDI Group. Mit der Einführung von „chat@HDI” und „Microsoft Copilot” stieg der Bedarf an Einordnung spürbar. Viele Mitarbeitende nutzen die neuen Tools bereits, zugleich wächst die Unsicherheit: Was bedeutet KI konkret für die eigene Arbeit? Wo liegen Chancen, wo Grenzen? Genau hier setzt die Gen AI-Lernreise an, die das Team Training Services für das Unternehmen gestalten durfte: Sie ist bewusst niedrigschwellig, verzichtet auf eine Zertifikatslogik und zeichnet sich durch Praxisnähe aus. Neben Lerntagen bilden Impulssessions, Swap-Formate und Prompting-Workshops ein offenes Lernangebot, das Orientierung bieten soll. „Wir wollen sensibilisieren. Denn KI verändert unsere Arbeit“, beschreibt Sarah Keul den Grundgedanken der Initiative.

Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass KI ein Querschnittsthema ist, das alle Bereiche betrifft. Aus der Idee entwickelte sich ein strukturiertes Konzept, das mit dem Team Development zusammen weiterentwickelt wurde. Der Start erfolgte im April 2025 mit einem Lerntag als Kick-off. Ein Round Table mit Vertreterinnen und Vertretern des Personalvorstands sowie der Leitung Tech & Data ermöglichte direkten Austausch. Mitarbeitende konnten Fragen einreichen und so unmittelbar mit Führungskräften diskutieren.

Es folgten Workshops zu Grundlagen von KI, generativer KI und Prompting – extern begleitet, aber auch aus der Organisation heraus, von Kolleginnen und Kollegen. Daran schlossen sich Swap Sessions an, in denen externe Anbieter ebenso wie interne Expertinnen und Experten Einblicke gaben, etwa aus dem KI-Center der HDI Group. Mit dem Promptathon im Juli 2025 kam ein weiteres Format hinzu, das auf aktive Anwendung setzte. Ziel war es, unterschiedliche Wissensstände einzubeziehen. „Wir wollen wirklich jedes Level abholen – von Kolleginnen und Kollegen ohne Berührungspunkte bis zu denen mit hoher Expertise“, erläutert Julia Heidecke.

Im Verlauf der Lernreise wurde jedoch deutlich, dass ein einheitlicher Zugang dem Thema KI nicht gerecht wird. In Livestreams, Austauschformaten und direkten Rückmeldungen zeigte sich insbesondere bei Mitarbeitenden ab etwa 50 Jahren ein differenziertes Bild: großes Interesse an künstlicher Intelligenz, verbunden mit dem Wunsch nach Orientierung, Einordnung und konkretem Nutzen für den eigenen Arbeitsalltag. „Wir haben gemerkt, dass es hier weniger Zurückhaltung als vielmehr Orientierungsbedarf gibt“, sagt Elisa Jarlowski. Es gehe nicht um Ablehnung, sondern um die Frage, wie neue Technologien sinnvoll mit Erfahrungswissen, bestehenden Rollen und Arbeitsroutinen verbunden werden können.

(von links) Julia Heidecke hat unter anderem die Rollen Learning Operations und Learning Pioneer inne, Elisa Jarlowski ist etwa Learning Partner Manager und Learning Promoter, Susan Dreißig zum Beispiel LMS-Expertin und Learning Culture Mover.

Die Gen AI-Lernreise ist bewusst niedrigschwellig und zeichnet sich durch Praxisnähe aus. Sie soll vor allem für das Thema sensibilisieren.

Aus diesen Beobachtungen heraus entstand im Team Training Services die Idee einer eigenen Gen AI-50+-Lernreise. Sie setzt auf einen breiteren Einstieg, klare Kontextualisierung und praxisnahe Beispiele. Die Lernreise kombiniert kuratierte Lernpfade im LMS mit begleitenden Liveformaten und moderierten Austauschgelegenheiten. Inhalte werden bewusst kleinschrittiger aufgebaut, Begriffe erklärt, Zusammenhänge eingeordnet.

Austausch entwickelt Dynamik

Nicht nur die Lernenden werden auf Training Services aufmerksam, auch die Lernexperten. Esther-Marie Wulf und Julia Heidecke hatten daher die Idee zu einem neuen Netzwerkformat für diese Gruppe. Ziel des Formats ist es, Lernkultur nicht als abstraktes Konzept zu diskutieren, sondern sie in die Teams zu tragen und dort wirksam werden zu lassen. Laut Susan Dreißig ist es entscheidend, Unterstützerinnen und Unterstützer zu gewinnen, die das Thema Lernen teilen und weitertragen: „Wir versuchen, Lernkultur zu gestalten – und die müssen wir direkt in die Teams hineinbringen. Dafür hilft es enorm, wenn sich die Unterstützer austauschen und das Lernen im Fokus bleibt."

Bemerkenswert ist dabei die Art der Beteiligung. Der Aufruf zum Netzwerk war bewusst niedrigschwellig angelegt und stieß auf große Resonanz. Interessierte Mitarbeitende meldeten sich eigeninitiativ, ohne gezielte Ansprache oder formale Delegation. „Es war ein einfacher Aufruf, und die Kolleginnen und Kollegen sind von sich aus auf uns zugekommen und haben gesagt: ‚Ich habe Interesse, ich möchte dabei sein'", beschreibt es Susan Dreißig.

Gerade diese Freiwilligkeit erweist sich aus Sicht des Teams als zentraler Erfolgsfaktor. Denn eine Lernkultur lasse sich nicht verordnen, sondern lebe von persönlicher Motivation und Überzeugung. „Du musst diejenigen bekommen, die wirklich Lust darauf haben und dahinterstehen. Nur sie tragen das Thema so weiter, wie wir es leben", so Susan Dreißig. Eigene Begeisterung ist dabei der stärkste Multiplikator: Wer selbst überzeugt ist, kann andere leichter für das Lernen begeistern.

Die Arbeit des Teams entwickelt sich parallel zu mehreren strategischen Linien der HDI Group. Bereits früh ließ sich der Lerntag an die damalige HR-Strategie HDI X anschließen, die unter den Leitmotiven Hire, Develop, Inspire und Xperience stand. Lernformate, die Beteiligung ermöglichen, Austausch fördern und Mitarbeitende aktiv einbinden, passten gut in diese Logik.

Skills, Mindset und Learnability als Leitplanken

Lernen und Entwicklung sind für die HDI Group zentrale Bausteine organisationaler Zukunftsfähigkeit. Esther-Marie Wulf ordnet das nüchtern ein: Lernkultur sei kein strategisches Leuchtturmprojekt, sondern eine Voraussetzung dafür, dass Organisationen zukünftig handlungsfähig bleiben. Mitarbeitende benötigten Räume, um sich auszuprobieren, Kompetenzen aufzubauen und mit Veränderungen umzugehen – unabhängig davon, wie einzelne Strategien überschrieben seien.

Inhaltlich wird diese Ausrichtung künftig stärker über Skillmodelle, Kompetenzmatrizen und klar definierte Entwicklungspfade gestützt. Sie sollen Orientierung geben, etwa wenn in Mitarbeitergesprächen Entwicklungsbedarfe sichtbar werden. Lernangebote werden gezielt auf strategisch relevante Kompetenzen ausgerichtet, auf definierte Top-Skills ebenso wie auf Zukunftsthemen wie künstliche Intelligenz.

Besondere Bedeutung kommt dabei zwei Entwicklungsfeldern zu: Mindset und Learnability. Training Services versteht sich dabei zunehmend als Facilitator, der Führungskräfte und Mitarbeitende dabei unterstützt, Lernen nicht als Zusatzaufgabe zu begreifen, sondern als Teil der täglichen Arbeit.
„Das ist eigentlich das, was wir brauchen und was wir mit dem Thema Lernkultur erreichen wollen – das Mindset zu verändern. Klarzumachen, dass Lernen in den Alltag integriert ist und wie wichtig das ist", sagt Esther-Marie Wulf.

Für 2026 steht zur Verbesserung der Learning Journey ein Learnhub mit dem vorhandenen LMS als zentralen Knotenpunkt aller Lerninhalte, Lernressourcen und Informationen im Fokus, sodass eine verbesserte Orientierung und Auffindbarkeit von Lernangeboten gewährleistet ist und sie noch mehr genutzt werden. „Entscheidend ist die Funktion: Orientierung zu geben und Lernen strategisch zu bündeln", fasst Esther-Marie Wulf zusammen.

Learning Analytics als strategisches Experiment

Zur strategischen Verankerung von Lernkultur gehört auch die Frage, wie der Erfolg gemessen wird. Unter dem Stichwort Learning Analytics arbeitet Training Services deshalb

Lernkultur ist kein Leuchtturmprojekt, sondern eine Voraussetzung dafür, dass Organisationen zukünftig handlungsfähig bleiben. Mitarbeitende brauchen Freiraum, um sich auszuprobieren und Kompetenzen aufzubauen.

Sarah Keul hat im Team vier Rollen inne, darunter die von Learning Curation und Learning Partner Manager. „Wir sehen Lernanbieter als Sparringspartner“, sagt sie.

an einem eigenen Learning Index. Ziel ist es, die Entwicklung von Lernen und Lernkultur datenbasiert zu begleiten, nicht im Sinne klassischer Wirksamkeitsmessung, sondern als strategisches Orientierungsinstrument.

Bestehende Instrumente wie ein regelmäßiger Engagement Survey liefern zwar Hinweise auf Lern- und Lernkulturthemen, reichen aus Sicht von Training Services jedoch nicht aus, um die eigene Arbeit differenziert abzubilden. So entstand die Idee, einen eigenen Learning Index zu entwickeln. Er soll unterschiedliche Kennzahlen bündeln und sichtbar machen, wie sich Lernaktivitäten und Lernkultur im Zeitverlauf entwickeln, Der Learning Index ist inzwischen als Projekt in der Personalstrategie verankert und damit explizit strategisch legitimiert.

Noch ist unklar, welche Daten sinnvoll erhoben werden können, wo ein Ausgangswert liegt und was als Fortschritt gilt, doch am Ende soll eine Sammlung von KPIs stehen, die gemeinsam ein belastbares Bild von Lernkulturentwicklung zeichnen.

Auch dieser Schritt bedeutet, die eigene Komfortzone zu verlassen. „Das kann natürlich auch in die Hose gehen. Ich bin keine Expertin für Datenerhebung, aber wenn wir in der Personalstrategie festhalten, dass wir datengetriebene Entscheidungen treffen wollen, dann müssen wir auch in unserem Bereich eine Antwort darauf haben“, fasst Esther-Marie Wulf zusammen.

Text: Martin Pichler
Foto: Tobias Leipnitz / plainpicture

Coaching in Krisen-zeiten

Die Wirtschaft befindet sich in einer anhaltenden Misere, die Ende 2025 auch am Arbeitsmarkt ankam. Führt diese Krise dazu, dass im Business-Coaching jetzt über angstbesetztere Themen als bislang gesprochen wird? Müssen sich insbesondere Führungskräfte nicht ohnehin neue psychische Kompetenzen zulegen, um mit einer Vuca-Welt zurechtzukommen? Was Coachs derzeit bearbeiten können – und was nicht.

Das Weihnachtsgeschenk, das das Magazin Wirtschaftswoche (48/2025) den Führungskräften unter seinen Leserinnen und Lesern machte, war eine Titelgeschichte namens „Und raus bist Du“. Darin wurde diese Personengruppe darauf vorbereitet, dass sie demnächst arbeitslos sein könnte. Die Begründung: „Unternehmen trennen sich gerade von Tausenden Mitarbeitern, sogar Leistungsträger bangen um ihren Job“. In früheren Zeiten wurde am Ende solcher „Die-Krise-und-Du“-Artikel oberlehrerhaft geraten, wegen eines neuen Jobs auch einmal umzuziehen. Jetzt gipfelten die Tipps darin, ans Auswandern zu denken.

Auch in anderen Medien waren zum Jahreswechsel beunruhigende Artikel zu lesen. „Es ist ernst: Der Wirtschaft geht es miserabel“ (Die Zeit), „Deutschland: Arbeitslosenzahl sprengt Rekord“ (Die Welt), „Europas Autobauer stehen vor dem Kollaps“ (Neue Zürcher Zeitung). Der Chef des Bundesverbands der Industrie (BDI) betonte gegenüber der Presse, dass sich die Wirtschaft im freien Fall befinde, denn insbesondere die Industrieproduktion in Deutschland schrumpfe bereits das vierte Jahr in Folge. Und auch vom Arbeitsmarkt kamen schlechte Nachrichten. Die Nachfrage nach Führungskräften geht laut Bundesagentur für Arbeit seit 2023 zurück. Personalberater erklären dieses Phänomen damit, dass viele frei werdende Stellen im Management und sogar auf Vorstandsebene nicht mehr nachbesetzt werden. Noch besorgniserregender: Jedes dritte deutsche Unternehmen plant für 2026 Stellenstreichungen. In der Industrie sieht es noch düsterer aus. Hier wollen 41 Prozent der Betriebe Jobs abbauen, wie eine aktuelle Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) ergab.

Angst vor Jobverlust?

Die Frage lautet: Nutzen Berufstätige jetzt gezielt das Business-Coaching, um ihre wachsende Unsicherheit und ihr Gefühl der Ohnmacht in den Griff zu kriegen? „Die Menschen, die ins Coaching kommen, haben Angst. Das merke ich ganz stark“, sagt Barbara Messer, Change-Expertin und Coach. Während sich früher eine Führungskraft coachen ließ, um sich auf eine neue Position vorzubereiten oder um das Selbstbild mit diversen Fremdbildern abzugleichen, suche man heute nach Überlebensstrategien im Berufsleben. Manchmal spiele im Coaching auch das Gefühl der Erschöpfung eine Rolle. „Schneller arbeiten zu müssen als früher, das fällt einigen doch sehr schwer.“

Sabine Prohaska, Business-Coach und Chefin von Seminar Consult Prohaska in Wien, zählt zu den maßgeblichen Coach-Ausbildern in Österreich. Sie berichtet von folgender Entwicklung: „Viele Coachees kommen derzeit mit Konfliktthemen ins Coaching. Die anhaltende Unsicherheit wirkt sich spürbar negativ auf die Zusammenarbeit in den Unternehmen aus. Die Nerven liegen vielerorts blank, Missverständnisse entstehen schneller.“ Gleichzeitig beobachtet Prohaska, dass Führungskräfte den Umgang mit Ambiguität, der Mehrdeutigkeit, noch nicht gewohnt seien. Hier entstehe ein neuer, zusätzlicher Coaching-Bedarf.

Auf dem Weg ins Therapeutische?

Carsten C. Schermuly, Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH University in Berlin und Direktor des Instituts für New Work und Coaching, macht darauf aufmerksam, dass es in den bisherigen Coaching-Umfragen noch keine Hinweise geben könne, wie sich die Anliegen der Coachees in der aktuellen Krise verändert haben. Der Autor des Buchs „Erfolgreiches Business-Coaching“ (Beltz, 2019) hält es aber für denkbar, dass sich das Coaching aufgrund der Nöte der Führungskräfte in den vergangenen Monaten leicht in Richtung Therapie verschoben haben dürfte.

Einen Hinweis darauf, dass viele Coachees mehr psychische Probleme haben als früher, liefert laut Schermuly eine Umfrage der Techniker Krankenkasse, die Ende November 2025 veröffentlicht wurde. Demnach fühlen sich zwei Drittel (66 Prozent) der Menschen in Deutschland häufig oder manchmal schwer gestresst. „Ich finde diese Zahl überraschend hoch. Stress wird deshalb wohl mehr als in den letzten Jahren im Coaching als Thema ankommen“, bewertete Schermuly das Umfrageergebnis. Besonders businessrelevant dürfte der Stressfaktor Nummer 1 der Deutschen sein: Am häufigsten gaben die von der Krankenkasse befragten Menschen „hohe Ansprüche an sich selbst“ als Ursache für Stress an (61 Prozent).

Antreiber besser ausbremsen?

Mit hohen Ansprüchen an sich selbst ist man im Coaching sehr gut aufgehoben. Diese Problematik ist unter dem Stichwort „Antreiber“ unter Coaches wohl bekannt. Es handelt sich um verinnerlichte elterliche Botschaften, die ein Kind unbewusst annimmt, um Anerkennung zu bekommen. Daraus entwickeln sich später übersteigerte Muster, die im Erwachsenenalter Stress und Burnout verursachen können. Die typischen fünf Antreiber sind „Sei perfekt!“, „Sei beliebt!“, „Sei stark!“, „Streng dich an!“ und „Sei schnell!“. Im Coaching werden die Klienten mittels Selbstreflexion dazu gebracht, den inneren

Antreibern sogenannte „Erlauber“ entgegengestellt: „Ich darf Fehler machen und aus ihnen lernen“, „Ich bin okay und darf es auch mir selbst recht machen“, „Meine Aufgaben dürfen mir leicht fallen und mir Freude machen“, „Ich darf mir Hilfe holen und sie annehmen“ und „Ich darf mir Zeit nehmen und auch Pausen machen“.

„Die aktuelle Situation in den Unternehmen zwingt viele Berufstätige dazu, sich bis an die Grenze ihrer Möglichkeiten zu optimieren“, hat Axel Koch beobachtet. Der Professor für Training & Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning fordert, jeder Coach solle auf eine professionelle Arbeit mit „inneren Antreibern“ vorbereitet sein. Zuerst müsse ein Coachee seine Haltung gegenüber den eigenen Antreibern ändern. Aus „Ich helfe anderen gerne, weil ich niemanden enttäuschen will“, solle zum Beispiel die Einsicht „Dadurch enttäusche ich mich aber selbst“ werden. Wenn man sich nicht mehr ausnutzen lassen wolle, müsse man sich konkret Sätze überlegen, wie man bestimmte Forderungen von Chefs und Kollegen elegant ablehne.

Um ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr von seinen Antreibern überwältigt zu werden, empfiehlt Koch die Technik des Rückfallmanagements aus der kognitiven Verhaltenstherapie. Das sei eine „messerscharfe Methodik“, die sehr gut im Coaching zu vermitteln sei. So werde den Betroffenen geholfen, rechtzeitig Alarmsignale zu erkennen, die einen Rückfall in ein altes Muster ankündigen. Anschließend könne dann die im Coaching vorbereitete Vermeidungsstrategie angewandt werden.

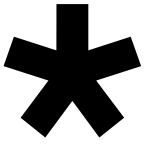
Wo bleibt die Zuversicht?

In einer Wirtschaftskrise geht es einigen Branchen oft sehr schlecht, während andere Branchen von Umsatz- und Gewinneinbrüchen so gut wie nicht berührt werden. Katharina Roos, systemischer Coach und Geschäftsführerin der Netzwerk Partner GmbH in München, arbeitete im Jahr 2024 an einer Studie mit, die herausfand, dass selbst in Unternehmen, die gar nicht von einer Krise betroffen waren, eine lähmende und sehr schlechte Stimmung herrschte und die Wettbewerbsfähigkeit zu leiden begann. Der Führungsebene bleibe in diesem Fall gar nichts anderes übrig, als die Aufmerksamkeit der Belegschaft zu steuern. Es sollten strategische Ziele klar definiert werden und Diskussionen von oben angestoßen werden, die sich mit der Strategieumsetzung befassen. Die Aufmerksamkeit müsse auf das fokussiert werden, was im Einflussbereich des Unternehmens liege. Die wichtigsten Fragen sollten lauten: Was können wir beeinflussen, was können wir nicht beeinflussen? Zusammen mit Vera Starker, Gründerin der Berliner Denkfabrik „Next Work Innovation“, hat Roos das Buch „Zuversicht – die neue Führungskraft“ (Vahlen, 2025) veröffentlicht. Die Botschaft: Man braucht Zuversicht, um in einer Krise alltagstaugliche Handlungsoptionen zu entwickeln und die Selbstwirksamkeit zu steigern.

In diesem Buch wird auch erläutert, dass 86 Prozent der vom Autorenteam befragten Vorstände davon ausgehen, dass ihr Unternehmen eine Krise nur bewältigen könne, wenn die Manager auf einen autoritären Führungsstil zurückgriffen. Die Chefs nutzen eine starre Hierarchie offenbar gern, um in einer Krise die eigene Persönlichkeit zu stabilisieren. Wer alles durch Befehle von oben regeln will, macht laut Roos aber folgenden Fehler: Er sorgt dafür, dass die Untergebenen unsicher und ohnmächtig auf Anweisungen warten und die Strategien, mit denen man auf einen sich verändernden Markt reagieren will, viel zu langsam umgesetzt werden. Der Nutzen eines Coachings liege in solchen Fällen darin, dass die Chefs lernen, ihre Bedürfnisse selbstkritisch zu reflektieren.

Erfordert Vuca eine neue Psyche?

Bei der Frage, wie sehr die aktuelle Krise das Business-Coaching verändert, wird leicht übersehen, dass namhafte Coaching-Vordenker schon vor Jahren darauf aufmerksam gemacht haben, dass Führungskräfte an bestimmten innerpsychischen Fähigkeiten arbeiten sollten, wenn sie mit der Zukunft zurechtkommen wollten. Gemeint war eine Zukunft, die mit den Akronymen Vuca (volatil, ungewiss, komplex, ambiguitär) und Bani (brüchig, ängstlich, nicht-linear, unvorhersehbar) beschrieben wird. Klaus Eidenschink, Executive-Coach und Gründer des Hephaistos Coaching-Zentrum München, stellte bereits im Jahr 2018 auf einem Kongress des Deutschen Bundesverbands Coaching die Frage, ob angesichts einer immer unberechenbarer werdenden Welt die menschliche Psyche so



Die beste Version werden?

Führungskräften, die sich verbessern wollen, empfehlen Speaker und Coaches gerne: »Werde die beste Version deiner selbst«. Diese Forderung sei ein »tiefgreifender Irrweg«, warnt Klaus Eidenschink, Senior Coach (DBVC) und Gründer des Hephaistos Coaching-Zentrums München. Sehr viele Menschen irrten sich darin, was gut für sie sei und liefen ohne nachzudenken mit großer Verbissenheit modischen Persönlichkeitsidealen hinterher. Wer mithilfe von Selbstoptimierung Ängste, Unsicherheit und Selbstwertzweifel auszuradieren versuche, ignoriere die dahinterliegenden individuellen Bedürfnisse und betäube sich stattdessen, schreibt Eidenschink in seinem Coaching-Ratgeber »Das Verunsicherungsbuch« (Carl-Auer, 2025).

MARTIN PICHLER hat sich seit rund 20 Jahren auf das Thema Business-Coaching spezialisiert. Der Journalist ist auch Autor des Buchs »So finden Sie den passenden Coach« (Campus Verlag, 2022).

bleiben könne wie sie sei. Seine Antwort war ein deutliches „Nein". Seine Botschaft: „Es mag viele überraschen, aber wir Menschen müssen uns ändern, um mit der von uns selbst geschaffenen, digitalen Welt zurechtzukommen." Je digitaler und komplexer die Welt wird, ...

- desto mehr schaffen auch gute Lösungen gleichzeitig negative Nebenwirkungen.
- desto öfter gibt es gute Lösungen, die wichtige Alternativen komplett übergehen.
- desto weniger gibt es gute Lösungen, die auch übermorgen noch richtig sind, denn viele Wahrheiten sind zeitlich instabil.
- desto wichtiger wird es, ohne Kontrolle zu vertrauen.
- desto seltener gibt es gute Lösungen, die niemanden enttäuschen.
- desto anstrengender wird es für Menschen, am Arbeitsplatz mit einer künstlichen Intelligenz stressfrei zusammenzuarbeiten.

Wir leben in einer immer instabiler werdenden Welt. Instabil heißt laut Eidenschink, dass das, was man kennt, schnell veraltet, und das, was kommt, sich deutlich von dem unterscheidet, was man kennt. Dadurch entstehen Unsicherheit und Ängste. Statt auf äußere Sicherheit zu setzen, kommt es in Zukunft darauf an, Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu finden. Diese Sicherheit findet man aus Sicht von Psychologen nur in sich. Sie muss zu einem inneren Phänomen werden: „Ich bin mir innerlich sicher, dass ich eine Antwort auf die jeweilige Situation finde, egal was das Leben bringt." Woran kann man eine solche innere Kompetenz erkennen? Zum Beispiel an der Fähigkeit, Wünsche aufzuschieben und für einen Plan B offen zu sein, im Loslassen von Erwartungen und im Sich-Einstellen auf Unvertrautes.

Im Coaching wird es laut Eidenschink künftig darauf ankommen, dass man gezielt lerne, sich abzeichnende Gefahren zu erkennen. Dabei könne Achtsamkeit ebenso gut helfen wie zum Beispiel die Fähigkeit, in Resonanz gehen zu können. Eidenschink bemerkt: „Die Wichtigkeit dieser Kompetenzen kennt man schon lange. Jetzt bekommen sie wesentlich mehr Gewicht." Der Coach ergänzt: „Immer wichtiger wird auch der Umgang mit Gefühlen wie der Scham werden." Da jeder Fehler machen wird, wenn er mit der neuesten Version einer Software oder einer neuen KI-Anwendung arbeiten muss, sollte die betreffende Person sich schämen können, als seien Fehler das Normalste von der Welt – ohne alternativ in eine unangebrachte Selbstanklage oder eine Beschimpfung der IT-Abteilung abzurutschen. Im Coaching der Zukunft sollte es also in erster Linie nicht um das Handeln, sondern um die Selbstentwicklung gehen.

Geht es auch ohne Coach?

Klassische Managementlogiken – planen, analysieren, kontrollieren – greifen in der heutigen Zeit nur noch begrenzt. „Genau hier kann Coaching zu einem zentralen Entwicklungsraum werden", beantwortet Karsten Drath die Frage nach dem Coaching in der Zukunft. Der Experte für Resilienz und Executive-Coach und einer der geschäftsführenden Gesellschafter von Leadership Choices in Wiesbaden berichtet: „Coaching stärkt in der aktuellen Krise die innere Klarheit von Führungskräften, erweitert ihre Fähigkeit, Ambiguität auszuhalten, und ermöglicht handlungsfähiges Entscheiden, auch wenn die bekannten Landkarten nicht mehr passen." Viele Unternehmen stünden derzeit vor einem tiefen kulturellen und psychologischen Wandel. Drath fordert: „Coaching muss deshalb selbst in die nächste Entwicklungsstufe gehen: weg von der Idee des individuellen Performance-Tunings, hin zu einer Arbeit an Haltung, Resonanz und kollektiver Sinnstiftung." Es gehe darum, Unsicherheit nicht als Bedrohung, sondern als natürlichen Bestandteil moderner Führung zu begreifen. Coaching ermögliche gerade in einer Krise Perspektivwechsel, unterstütze beim Sortieren widersprüchlicher Anforderungen und fördere den Mut, neue Wege auszuprobieren. „In diesem Sinne wird Coaching nicht zu einem Luxus, sondern zu einer essenziellen Ressource."

Drath hat dank seiner internationalen Ausrichtung eine aktuelle Studie entdeckt („CEO Succession Practices in the Russell 3000 and S&P 500: 2025 Edition"), aus der indirekt hervorgeht, dass mittlere und große US-amerikanische Unternehmen oft nichts vom Coaching ihrer Vorstände halten und sie (selbst wenn sie erfolgreich sind) nach einer bestimmten Zeit einfach wieder rausschmeißen. Durch einen neuen Kopf sollen frische Perspektiven in die Organisation geholt werden. Man versucht die Transformation „von außen" zu importieren. Drath kommentiert dieses Vorgehen – wie wohl jeder systemische Organisationsberater – mit Kopfschütteln. „Transformation entsteht selten von oben. Sie wächst dort, wo Mitarbeitende Freiräume haben, Ideen entwickeln dürfen und dabei Unterstützung durch Führung und Coaching erhalten".

Vom KI-Hype zur Praxis: KI lernen – aber richtig!

Künstliche Intelligenz verändert den beruflichen Alltag – und stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die TÜV SÜD Akademie zeigt, wie gezielte Weiterbildung nicht nur gesetzliche Anforderungen wie den EU AI Act erfüllt, sondern vor allem Kompetenzen und Innovationskraft stärkt.

www.tuvsud.com/de-de/store/akademie/seminare-management/kuenstliche-intelligenz

Die anfängliche Euphorie rund um Künstliche Intelligenz (KI) ist vielerorts einer nüchternen Realität gewichen. KI ist kein Zauberwerkzeug, sondern eine komplexe Technologie, die verstanden und verantwortungsvoll eingesetzt werden muss. Genau hier setzt die TÜV SÜD Akademie an: mit praxisnahen Weiterbildungen, die nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch gesetzliche Vorgaben erfüllen.

Denn seit dem 1. August 2024 ist der EU AI Act in Kraft. Er verpflichtet Unternehmen in der EU dazu, Mitarbeitende, die mit KI-Systemen arbeiten, regelmäßig und aufgabenspezifisch zu schulen. Artikel 4 des Gesetzes macht deutlich: Ein einmaliges Seminar reicht nicht aus. Es braucht ein strukturiertes, nachhaltiges Qualifizierungsprogramm – mit dokumentierten Nachweisen. Fehlende Kompetenzen können rechtliche Konsequenzen und Bußgelder nach sich ziehen.

Die TÜV SÜD Akademie bietet dafür ein umfassendes Weiterbildungsangebot. Besonders gefragt ist das dreistufige modulare Zertifizierungsprogramm: Vom AI Coordinator über den AI Officer bis hin zum Chief AI Officer lernen Teilnehmende, KI-Projekte praxisorientiert und regelkonform umzusetzen.
Die Inhalte reichen von rechtlichen Grundlagen über ethische Fragestellungen bis hin zu konkreten Tools wie Prompt Engineering.

Dabei steht die Praxis im Mittelpunkt. Die Trainerinnen und Trainer der Akademie sind selbst in KI-Projekten aktiv und bringen reale Beispiele ein. So wird Lernen greifbar – und direkt auf den eigenen Arbeitsalltag übertragbar. Unternehmen profitieren mehrfach: Sie erfüllen die Anforderungen des EU AI Act, können ihre Effizienz steigern, ihre Innovationskraft stärken und sich zukunftssicher aufstellen.

Auch für Führungskräfte gibt es gezielte Unterstützung. Spezielle Trainings vermitteln Technologieverständnis, strategisches Wissen und wichtige Aspekte rund um Ethik, um KI-Governance und die ISO 42001 – die weltweit erste zertifizierbare Norm für KI-Managementsysteme. Ergänzt wird das Angebot durch rollen- und branchenspezifische Inhouse-Schulungen, die individuell auf Unternehmensbedarfe zugeschnitten sind.

KI kann enorme Chancen bieten – wenn sie richtig eingesetzt wird. Die TÜV SÜD Akademie zeigt, wie „neues Lernen“ gelingt: strukturiert, praxisnah und zukunftsorientiert.

Serie: Lerntransfer-Tools

Praxisnah üben

Trainings sind fast immer interaktiv – Gruppenarbeiten, Diskussionen, Austausch im Plenum. Das wirkt lebendig und wie aktives Lernen. Doch transferwirksam ist das am Ende meist nicht. Entscheidend ist, das Verhalten aktiv zu üben, so wie es im Arbeitsalltag sein soll.

Aktives Lernen und aktives Üben. Das klingt so ähnlich und doch macht es methodisch einen Unterschied. Beim aktiven Üben führen Teilnehmende bereits im Training genau das Verhalten aus, das später im Alltag sichtbar sein soll – realitätsnah, mehrfach und begleitet durch Feedback. Warum? Dazu ein Beispiel: Eine Ärztin kann viele Vorträge und Seminare über Operationstechniken besucht haben – operieren kann sie erst, wenn sie es unter Anleitung wiederholt geübt hat. Aktives Üben ist daher einer der zwölf zentralen Stellhebel der Transferwirksamkeit.

Fünf Fragen zum Selbstcheck

Wie hoch ist der Anteil von aktivem Üben? Beantworten Sie bitte die Fragen und checken Sie so Ihr Trainingskonzept.

1. Welches konkrete, erfolgskritische Verhalten sollen Teilnehmende nach dem Training sicher beherrschen?
Tipp: Es geht um sichtbare Handlung! Macht den Videotest: Was würde man mit einer Kamera beobachten können? (Beispiele: ein Beratungsgespräch führen oder einen Kaltakquise-Anruf tätigen)
A. Fällt mir ganz leicht zu benennen, nämlich: ___
B. Ich musste etwas nachdenken, aber ich würde sagen: __
C. Lässt sich so nicht beschreiben.

2. Wo genau im Trainingskonzept üben die Teilnehmenden dieses erfolgskritische Verhalten praktisch?
Tipp für den Videotest: Wo genau würde man sehen, wie sie es tun? (Beispiele: Die Teilnehmenden führen in Paaren ein komplettes Beratungsgespräch durch oder rufen im Training mehrere echte potenzielle Kunden an.)
A. Klar verankert – an einer konkreten Stelle im Ablauf
B. Angedeutet – in Ansätzen ja, aber nicht konsequent
C. Da habe ich gar keine Idee, wie das in meinem Training gehen sollte.

3. Wie lange dauert die Übungssequenz (für das oben genannte Verhalten) im Verhältnis zur gesamten Trainingszeit? (Beispiel: Von sechs Stunden Training üben wir zwei Stunden wirklich Beratungsgespräche; das wären circa 33 Prozent)
A. 30 Prozent oder mehr
B. Weniger als 30 Prozent
C. ich habe keine solche Übungssequenz.

4. Wie realitätsnah wird geübt?
Tipp: je näher an der echten Situation, desto besser. (Beispiele: Telefonate mit echten Kunden oder Beratungsgespräche in realen Systemen)
A. Direkt in der echten Umgebung / mit echten Fällen
B. Sehr realitätsnah simuliert (Rollenspiel, echte Tools)
C. Wir »üben«, indem wir hauptsächlich diskutieren oder reflektieren.

5. Gibt es Gelegenheit, nach Feedback erneut zu üben? (Beispiel: nach einer Übungsrunde Feedback – und dann gleich nochmal üben)
A. Ja, das ist bewusst vorgesehen.
B. Manchmal, aber es ist nicht immer machbar.
C. Nein.

Auswertung

- **5 × A: Hervorragend – Sie setzen aktives Üben optimal transferwirksam um.**
- **Überwiegend A und B: Vorbildlich – mit guter Wirkung und Raum zur Perfektion.**
- **Überwiegend C: Gute Impulse sichtbar – jetzt lohnt sich gezielte Weiterentwicklung.**
- **Nur C: Kein aktives Üben im transferwirksamen Sinne – hier besteht Potenzial.**

Kritisch nachgefragt

Nicht jede Methode, die sich plausibel und gut anhört, funktioniert auch in der Praxis. Axel Koch fragt nach möglichen Fallstricken zum Thema »aktives Üben«.

Axel: Im Sport ist klar, was man üben muss: einen Bewegungsablauf, einen Schlag, eine Technik. In Soft-Skill-Trainings ist das viel diffuser – zum Beispiel »Umgang mit Komplexität« oder »effiziente Entscheidungen« treffen. Wie soll das in trainierbare Sequenzen zerlegt werden?

Melanie: Nehmen wir das Beispiel Autofahren. Routinierte Fahrer denken nicht mehr darüber nach, welche einzelnen Handlungen sie machen müssen, damit sie sicher fahren. Um das zu können, lernen wir in der Fahrschule einzelne Denk- und Verhaltensweisen, die es braucht, um überhaupt loszufahren oder einzuparken. Und genauso müssen wir auch andere Kompetenzen wie „effiziente Entscheidungen treffen“ herunterbrechen, damit sie lernbar werden. Die sogenannte „Critical Incident Technique“ (CIT) zielt darauf ab, herauszuarbeiten, welche Verhaltensweisen gute von den schlechten Stelleninhabern unterscheidet. Damit lässt sich erfolgskritisches Verhalten identifizieren. Nämlich das, was genau den Unterschied macht zwischen jemandem, der zum Beispiel als Führungskraft gut Komplexität managt, im Vergleich zu jemande, der es weniger gut kann. Die CIT hilft also, noch besser zu fokussieren, was trainiert werden sollte. Und wenn dies klar ist, kann ich mir überlegen, wie ich die erforderlichen Skills in trainierbare Elemente übersetze und üben lassen kann.

Axel: Im Training aktiv zu üben, ist gut. Aber damit habe ich noch keine Gewohnheit aufgebaut. Ich gehe ja auch nicht nur einmal zum Tennistraining. Wie realistisch ist es überhaupt, dass Menschen nach einem Training wirklich selbst weiter üben?

Ina: Auf jeden Fall braucht es Übung auch nach dem Training - Wiederholung ist das A und O jedes nachhaltig etablierten Verhaltens. Jede Wiederholung macht das Ausführen leichter. Jedes Feedback zeigt, wie es gelingt, immer besser das neue Verhalten umzusetzen. Deshalb ist es so wichtig, im Training praktische Übungen einzubauen, Feedback zu geben und gelernte Erkenntnisse in weiteren Wiederholungen umzusetzen. Mit diesem Training im Training erleben Teilnehmende, wie es ihnen gelingt, neue Verhaltensweisen zu zeigen. Sie haben erste Erfolgsmomente. Das macht Mut und führt dazu, nach dem Training dranzubleiben. Denn nichts motiviert Menschen mehr, als ihre eigene Selbstwirksamkeit zu erleben. Aber natürlich fördert jede transferunterstützende Maßnahme nach einem Training diese Gewohnheitsbildung.

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.

Interview: Stefanie Hornung
Foto: Reed Hutchinson

»Jede Weiterbildung kann Persönlichkeit beeinflussen«

Um die Persönlichkeitsentwicklung ranken sich viele Mythen. Etwa: Manche Charakterzüge machen automatisch erfolgreicher. Oder: Die Persönlichkeit ist unveränderlich. Psychologieprofessorin Eva Asselmann erforscht, wie bestimmte Lebensereignisse und Berufswechsel Menschen formen. Sie sagt: Im Job prägen uns vor allem neue Rollenerwartungen, aber auch gezielt geübtes Verhalten.

Frau Asselmann, wir leben in einer Zeit, in der sich viele selbst optimieren wollen. Das Ziel: resilienter, offener oder kommunikativer werden. Was sagt die Persönlichkeitspsychologie dazu: Ist Persönlichkeit wirklich veränderbar oder jagen wir einer Illusion nach?

EVA ASSELMANN: Lange galt die Annahme, Persönlichkeit forme sich vor allem in Kindheit und Jugend und sei danach weitgehend fest. Die Forschung zeigt seit rund 20 Jahren ein anderes Bild: Unsere Persönlichkeit kann sich ein Leben lang verändern. Wir lernen und sammeln Erfahrungen – bis ins hohe Erwachsenenalter. Unveränderlichkeit ist ein Mythos. Gleichzeitig sind die Veränderungen meist moderat. Wer sehr introvertiert ist, wird selten extrem extravertiert. Entwicklung findet statt, aber innerhalb des eigenen Rahmens.

Wie lange dauert die Veränderung der Persönlichkeit?

Persönlichkeit ist definitionsgemäß relativ stabil über längere Zeiträume. Von einer Persönlichkeitsveränderung sprechen wir erst, wenn sich Muster über Monate und Jahre verschieben. Kurzfristige Ausreißer – eine Woche außergewöhnlich gesellig oder besonders zurückgezogen – sind noch keine Veränderung der Persönlichkeit. Bei gezielten Trainings startet man mit kleinen Verhaltensschritten im Alltag. Etabliert sich daraus eine Gewohnheit, kann sie sich langfristig in der Persönlichkeit verankern.

Was macht die Persönlichkeit eines Menschen aus?

Ein etabliertes Modell sind die Big Five – oft als OCEAN-Modell bezeichnet: O für Openness, C für Conscientiousness, E für Extraversion, A für Agreeableness und N für Neuroticism. Gehen wir das mal mit den deutschen Begriffen durch: Offenheit beschreibt intellektuelle Neugier und kulturelles Interesse: Menschen, die gern Neues ausprobieren, philosophieren, Kunst und fremde Kulturen erkunden. Weniger offene Personen sind eher traditionell, bewahren Bewährtes und suchen Stabilität.

Gewissenhaftigkeit steht für Verlässlichkeit, Pünktlichkeit und Fleiß – Eigenschaften, die mit planvollem Handeln und Zielorientierung einhergehen. Geringere Ausprägungen wirken entspannter oder auch schludriger, je nach Blickwinkel.

Extraversion umfasst Geselligkeit, Energie und positive Emotionalität: Extravertierte gehen auf andere zu, stehen gern im Austausch. Introvertierte sind eher still, tanken in Ruhe auf und dosieren soziale Kontakte.

Verträglichkeit signalisiert Harmoniebedürfnis, Empathie und kooperatives Verhalten – wichtig für gelingende Beziehungen in Teams und Kundensituationen.

Neurotizismus schließlich meint emotionale Labilität: höhere Anfälligkeit für Stress, Ängstlichkeit oder Niedergeschlagenheit. Das Gegenstück ist emotionale Stabilität – Menschen zeigen Gelassenheit und Widerstandskraft.

Gibt es bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die sich im Laufe des Lebens stärker verändern als andere?

Alle Merkmale haben eine genetische Basis, dennoch können wir sie auch durch unser Verhalten beeinflussen. Extraversion zum Beispiel spiegelt sich unmittelbar im Tun: Wer introvertiert ist, kann sich vornehmen, häufiger aktiv auf Menschen zuzugehen, Vorträge zu halten oder Netzwerke zu pflegen – extravertiertes Verhalten üben. Schwieriger ist es, Gefühle direkt zu steuern, etwa bei emotionaler Stabilität. In bestimmten Situationen weniger ängstlich zu sein, funktioniert selten, weil das automatisch passiert. Hier kann man nur indirekt über Gedanken und Verhaltensweisen einwirken. Und mitunter ist unser Einfluss begrenzt: Wer in Menschenmengen schnell auslaugt, kann sich zwar an Reize gewöhnen. Das grundlegende „Energy Level“ kann man aber nicht beliebig ändern.

In welchen Lebensphasen verändern Menschen ihre Persönlichkeit besonders stark?

Im Kindes- und Jugendalter bildet sich die Persönlichkeit heraus. Vorher ist sie bereits rudimentär angelegt, zum Beispiel sieht man, dass Säuglinge mehr oder weniger sensibel sind. Im jungen Erwachsenenalter kommt es dann zu Veränderungen, die wir in der Forschung auch als Reifung bezeichnen. Im Schnitt werden Menschen dann gewissenhafter, verträglicher und emotional stabiler. Vermutlich, weil sie zentrale Übergänge bewältigen: Auszug von zu Hause, Partnerschaft, Familiengründung, Ausbildung, Berufseinstieg. Wer diese Rollenanforderungen meistert, erlebt Selbstwirksamkeit und wächst daran. Das kann zum Beispiel emotional stabiler und gelassener machen.

Bestimmen vor allem äußere Ereignisse die Persönlichkeit und weniger Faktoren wie Alter oder Geschlecht?

Es ist beides: biologische und genetische Grundlagen auf der einen, Umwelterfahrungen auf der anderen Seite. Mit steigendem

Alter verändern sich etwa Energiehaushalt und Belastbarkeit. Gleichzeitig prägen Erfahrungen, besonders in der Kindheit: Hat jemand ein warmherziges, zugewandtes Elternhaus, das auf die eigenen Bedürfnisse eingeht, oder nicht. Auch später spielt die Erfahrung eine Rolle: Wer vieles erlebt und Krisen gemeistert hat, agiert oft gelassener und lebenskompetenter. Biologie und Umwelt greifen ineinander.

Sie haben dazu geforscht, inwiefern die Coronapandemie Persönlichkeiten verändert – und somit auch, wie Großereignisse im Vergleich zu persönlichen, familiären oder beruflichen Erfahrungen Menschen prägen. Zu welchem Ergebnis sind Sie gekommen?

Persönliche Ereignisse wirken in der Regel stärker, weil sie uns direkt betreffen – ein Kind zu bekommen verändert den Alltag nachhaltiger als ein Lockdown, bei dem alle für ein paar Wochen zuhause bleiben. Kollektive Ereignisse können sich natürlich mit persönlichen überlagern, das macht die Forschung komplex. Bei der Pandemie kamen methodische Hürden hinzu: Alle erlebten sie gleichzeitig. Es fehlt eine echte Kontrollgruppe. Entsprechend können wir schwer sagen, welche Veränderungen während dieser Zeit ursächlich auf die Pandemie zurückgehen. Einige Effekte – etwa erhöhte Stresssymptome – gingen nach der Akutphase auch wieder zurück – ein Hinweis auf vorübergehende Belastungen.

Inwiefern hat also die Pandemie Jugendliche und junge Erwachsene gar nicht so sehr in ihrer Persönlichkeitsentwicklung beeinträchtigt, wie es oft heißt?

Die Pandemie hat zweifellos Spuren hinterlassen, vor allem in sensiblen Lebensphasen wie dem Jugend- und jungem Erwachsenenalter. Doch die Daten zeigen ein differenziertes Bild. Kurzfristig nahm die emotionale Belastung bei vielen zu – Einsamkeit, Zukunftsängste, Antriebslosigkeit. Langfristig betroffen waren vor allem Menschen, die bereits vor der Pandemie besonders vulnerabel waren. Sie gerieten häufiger in eine tiefere Krise, von der sie sich teils nur langsam erholten. Bei den meisten klangen die Effekte nach der akuten Phase aber wieder ab.

Kommen wir zum Arbeitsplatz: Welche beruflichen Erfahrungen sind für die Persönlichkeitsentwicklung besonders einschneidend?

Über Studien hinweg sehen wir: Berufliche Übergänge gehen oft mit einer Persönlichkeitsreifung einher. In einer großen Längsschnittuntersuchung mit Berufseinsteigenden nahmen Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und teils auch Extraversion zu. Das liegt wahrscheinlich an den neuen Rollenanforderungen: Wer in einem Unternehmen anfängt, soll fleißig, pünktlich, verlässlich und strukturiert sein. Arbeitgeber erwarten einen höflichen oder förmlichen Umgang mit Kunden und Kollegen – all das fordert bestimmtes Verhalten ein. Gerade junge Menschen versuchen diesen Anforderungen oft zu entsprechen. Auch Extraversion ist in vielen Jobs gefordert, indem man auch mal einen Vortrag hält oder das Unternehmen repräsentiert. Mit der Zeit kann dieses neue Verhalten Bestandteil der eigenen Persönlichkeit werden.

Und dann ändert sich die Persönlichkeit nicht mehr so stark?

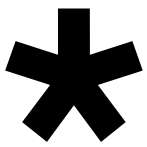
Wir wählen meistens Berufe, die zu unseren Interessen und Wesenszügen passen. Introvertierte vermeiden meist Jobs mit Dauerkommunikation, in denen sie den ganzen Tag reden oder auf Reisen sein müssen. Extrovertierte suchen eher Rollen mit viel Austausch. Die eigenen Wesenszüge können sich dadurch verstärken. Wir selektieren uns quasi in Nischen hinein, die unseren ursprünglichen Tendenzen entsprechen. In der Persönlichkeitspsychologie sprechen wir vom Korrespondenzprinzip.

Sie haben sich in Ihrer Forschung mit der Frage beschäftigt, ob es bestimmte Persönlichkeitsmerkmale gibt, die es wahrscheinlicher machen, dass man eine Führungskarriere einschlägt. Inwiefern ist das tatsächlich der Fall?

Besonders relevant sind Extraversion und Offenheit. Extravertierte repräsentieren oft gern, führen Gespräche, moderieren Teams – sie zeigen Präsenz und Dominanz, was in Auswahl- und Beförderungsprozessen überzeugt. Offenheit hat viel mit Risikobereitschaft und Innovationsfreude zu tun. Wer bereit ist, neue Wege zu gehen und Ungewissheit auszuhalten, bringt eine Haltung mit, die in Führungspositionen günstig ist.

Sie haben gesagt, dass vor allem der Jobeinstieg eine Persönlichkeitsveränderung hervorruft. In welchen Situationen kann dies später auch noch passieren – etwa im Fall eines Aufstiegs in eine Führungsposition?

Grundsätzlich sind Veränderungen in jeder Phase des Lebens möglich. In unseren Untersuchungen konnten wir sehen: Wenn jemand neu eine Führungsposition bekleidet, steigen Risikobereitschaft und Extraversion – oft schon in den Jahren vor der Beförderung. Mit der Zeit waren die Persönlichkeitsveränderungen dann rückläufig. Das spricht für eine strategische Entwicklung. Anders als bei Ereignissen, die den Alltag schlagartig verändern



Eva Asselmann

Die Psychologieprofessorin forscht und lehrt an der HMU Potsdam. Sie hat sich dabei ein klares Ziel gesetzt: »Psychologisches Wissen zu Selbstwirksamkeit, Persönlichkeitsentwicklung und mentaler Gesundheit greifbar machen, sodass echte Veränderung möglich wird.«

wie etwa die Geburt eines Kindes, entsteht hier eine graduelle Verschiebung, die schon vor der neuen Rolle einsetzt. Man muss bestimmte Kompetenzen erwerben und sie nach außen verkörpern, um überhaupt befördert zu werden. Schon Jahre vorher fährt man zu Konferenzen, baut Netzwerke aus, übernimmt kommissarisch Führung – so zeigt man, dass man das kann, und entwickelt sich in Vorbereitung auf die neue Rolle. Nach der Beförderung steigt häufig der Selbstwert: Die Erfahrung, den Anforderungen gewachsen zu sein, stabilisiert das eigene Kompetenzgefühl.

Inwiefern führt das aus Ihrer Sicht auch dazu, dass manche Beschäftigte bestimmte Persönlichkeitsmerkmale vortäuschen, weil sie sich davon bessere Berufschancen versprechen – nach dem Motto »Fake it, till you make it«?

Außenwirkung und Innenleben korrespondieren oft, aber nicht zwingend. Jemand kann sich extravertiert zeigen und sich innerlich introvertiert fühlen. Bei der Personalauswahl spielt außerdem soziale Erwünschtheit eine Rolle: Reine Selbstauskünfte zu „Wie gewissenhaft sind Sie?“ laden dazu ein, sich selbst in einem besonders positiven Licht darzustellen. Ergänzend eignen sich Fähigkeitstests und arbeitsnahe Aufgaben – Konzentration unter Zeitdruck, Problemlösen, Stressregulation. Solche Leistungsindikatoren sind weniger anfällig für Täuschungsversuche.

Welche Persönlichkeitsmerkmale zahlen verstärkt auf den Unternehmenserfolg ein und sollten deshalb bei der Personalauswahl im Vordergrund stehen?

Leistung wird oft durch Gewissenhaftigkeit begünstigt, weil sie mit Zielorientierung und Durchhaltevermögen einhergeht. Offenheit für Erfahrungen korreliert mit Intelligenz. Extraversion spielt dort eine Rolle, wo die Wirkung auf andere zentral ist – im Vertrieb, bei Repräsentationsjobs oder in Führungspositionen. Verträglichkeit zahlt besonders in sozialen Berufen und in Teams mit hoher Interdependenz auf den Berufserfolg ein. Es kommt also auf den Job an. Entscheidend ist die Passung: Die Anforderungen des Jobs sollten den Stärken der Person entsprechen.

Wie kann man in der Personalentwicklung – etwa durch Trainings – auf die Persönlichkeit einwirken?

Ein Hebel ist Selbstreflexion, zum Beispiel zu Fragen wie: Wer bin ich? Wo liegen meine Stärken? Wo erfordert mein Job ein anderes Verhalten? Team-Workshops zur Passung helfen, Aufgaben an Talente anzulehnen und Konfliktmuster zu verstehen. Auch Trainings zur Selbstwirksamkeit können die Persönlichkeit stärken: Dabei haben sich vier Zugänge bewährt: erstens vergangene Erfolge sichtbar machen, zweitens Vorbilder beobachten und Strategien adaptieren. Drittens soziale Unterstützung aktivieren – zum Beispiel über Sparring, Mentoring und Feedback. Viertens mit körperlicher Anspannung und Emotionen arbeiten: Atemtechnik, kognitive Reframing-Strategien und sich Stresssituationen vorab ausmalen, um vorbereitet zu sein. Das kann Lampenfieber vorbeugen und helfen, die Herausforderung trotzdem zu bewältigen.

Sie haben angesprochen, dass auch Haltung und Werte Einfluss auf die Berufswahl und somit die Persönlichkeitsentwicklung haben. Welche Rolle spielt das in der Weiterbildung?

Werte bestimmen, wie offen jemand für Neues ist und wie stark man sich mit Lernzielen identifiziert. Wenn eine Fortbildung an persönliche Motive anknüpft, etwa an Neugier, Sinnorientierung oder soziale Verantwortung, steigt ihre Wirksamkeit deutlich. Sie wird dann nicht nur zur Wissensvermittlung, sondern auch zu einem Weg der Selbstverwirklichung. In Organisationen zeigt sich: Menschen wachsen besonders dann, wenn sie den Sinn ihres Tuns verstehen. Lernen wird so Teil der eigenen Identität, nicht bloß eine Pflichtaufgabe.

Halten Sie es nicht für übergriffig, wenn Unternehmen mit Trainings auf die Persönlichkeit von Menschen Einfluss ausüben wollen?

Der Begriff „Persönlichkeitsveränderung“ klingt vielleicht etwas invasiv. Praktisch geht es oft um Skill Development: Introvertierten zeigen, wie sie sich in geselligen Kontexten sicherer bewegen können, wenig Verträglichen Tools für kooperatives Verhalten an die Hand geben oder zeigen, wie man die eigenen Interessen klar vertritt. Unwillentliche Manipulation ist weder möglich noch ethisch. Wirksam wird Entwicklung, wenn sie freiwillig ist und an den Zielen der Person andockt.

Also ist aus Ihrer Sicht jede Weiterbildung auch ein Persönlichkeitstraining?

Jede Weiterbildung kann Persönlichkeit beeinflussen. Stressmanagement stärkt die emotionale Stabilität. Seminare zur Selbstorganisation betreffen die Gewissenhaftigkeit. Weiterbildungschancen können die Offenheit für neue Erfahrungen fördern. Persönlichkeit hat ein breites Spektrum – viele Maßnahmen berühren zumindest Teilaspekte davon.

Dabei kommt es auch auf die Qualität des Weiterbildungsangebots an – beim Coaching zum Beispiel. Studien zeigen: Fundiertes Coaching, das systematisch an Gedanken und Verhalten arbeitet, kann Effekte auf die Persönlichkeit haben – ähnlich wie Psychotherapie, die häufig die emotionale Stabilität und Extraversion fördert.

Mit welchem Persönlichkeitsmythos, der Ihnen in Unternehmen immer wieder begegnet, würden Sie gerne aufräumen?

Mit einem normativen Blick auf die Big Five – als gäbe es durchweg „bessere“ oder „schlechtere“ Persönlichkeiten. Höhere Ausprägungen in den Big Five gehen tendenziell mit positiven Dingen im Leben einher, aber der Kontext ist entscheidend. Teams, Organisationen und Gesellschaft profitieren davon, wenn Menschen möglichst unterschiedlich sind und nicht alle die gleiche Persönlichkeit haben. Statt auf Schwächen herumzureiten, sollten wir uns mehr Gedanken machen, wie wir Stärken gezielt nutzen und Rahmenbedingungen so gestalten, dass unterschiedliche Persönlichkeiten ihr Potenzial voll entfalten können.

Text: Karin Lausch

Was psychologische Sicherheit ist und was nicht

Kuschelteams, Harmoniesog, Scheu vor Konflikten: Die Mythen und Vorurteile gegenüber psychologischer Sicherheit sind zahlreich – und verdrehen den Sinn des Konzepts. Denn es geht keineswegs um ruinöse Empathie, sondern um Offenheit und das sichere Gefühl, Konflikte auf Sachebene ansprechbar zu machen und Teams zu stärken.

Psychologische Sicherheit ist das Gefühl, das wir haben, wenn wir im Team teilen können, was ist. Wir sagen, wie es uns wirklich geht, was wir denken, und geben uns, wie wir sind. Wir teilen verrückte Ideen, zeigen uns verletzlich und sprechen Fehler, Kritik und Konflikte an. Konflikte sind trotzdem nicht angenehm – das ist menschlich –, aber wir gehen ihnen auch nicht aus dem Weg. Einfach weil wir wissen, dass wir sie gemeinsam meistern können.

Psychologisch sichere Teams tragen Konflikte nicht auf Kosten der Personen aus, sondern für ein Thema. Sie trennen zwischen Beziehungskonflikten und Aufgabenkonflikten. Damit unterscheiden sie zwischen Person und Sache. Es geht nicht um Persönlichkeitsmerkmale, sondern um Themen, Ideen und Meinungen. Konflikte verlieren dadurch ihren Schrecken und lassen sich gemeinsam viel einfacher lösen. Den kratzenden Pullover ziehen wir einfach aus, weil es keine Blöße ist, sich zu entblößen.

Amy Edmondson hat das Konzept der psychologischen Sicherheit erstmalig beschrieben. Mitte der 1990er-Jahre arbeitete sie in einem Forschungsteam, das eine Studie zu medizinischen Fehlern in Krankenhäusern durchführte. Sie sollte herausfinden, welche Auswirkungen die Teamarbeit auf Fehlerquoten hatte. Zunächst ging sie davon aus, „dass das effektivste Team die wenigsten Fehler machen würde“. Überrascht stellte sie allerdings fest, dass es genau andersherum war. Ihre Daten verrieten ihr, dass die besseren Teams mehr Fehler vorwiesen als die schwächeren Teams. Schließlich vermutete sie, dass diese Teams nicht wirklich schlechter arbeiteten, sondern nur offener mit ihren Fehlern umgingen. Diese Vermutung konnte sie in ihrer weiteren Forschung belegen. Sie beschreibt psychologische Sicherheit als die Bereitschaft und Fähigkeit, „die unvermeidlichen zwischenmenschlichen Risiken der Aufrichtigkeit einzugehen“.

Auch Google forschte zwei Jahre lang, worin das Geheimnis für Effektivität in Teams liegt und was sie performant werden lässt. Eine Erkenntnis der Forschung war, „dass es weniger darauf ankam, wer zum Team gehörte, als vielmehr darauf, wie das Team zusammenarbeitete“. Außerdem waren fünf Merkmale besonders relevant:

- psychologische Sicherheit
- Verlässlichkeit der Teammitglieder
- Klarheit über Strukturen, Rollen und Ziele
- der Sinn und die höhere Bedeutung der Arbeit
- das Bewusstsein über den persönlichen Beitrag

Von den fünf Merkmalen war psychologische Sicherheit das Fundament für effektive Teams und damit mit Abstand der wichtigste Faktor von allen.

Die Bedeutung psychologischer Sicherheit wird dennoch bis heute vollkommen unterschätzt. Auch wenn sie vielen als Konzept bekannt ist, wird sie selten in den Fokus genommen und ist in der Praxis kaum zu finden. Die wenigsten Teams sind wirklich offen miteinander. 45 Prozent der Teilnehmenden an einer aktuellen Umfrage bestätigen, gelegentlich im Job zu lügen, um gut über die Runden zu kommen, und 32 Prozent zeigen keine Gefühle bei der Arbeit.

Warum ist es so schwer, eine Kultur im Team zu entwickeln, in der wir kein Blatt vor den Mund nehmen müssen und mutig experimentieren können? Und vor allem, warum durchbricht so selten jemand die Angst?

In ihrem Buch beschreibt Edmondson den Grund, der dahintersteckt, und warum unser Schweigen in der Regel gewinnt: „Noch niemand wurde wegen seines Schweigens gefeuert.“ Würden wir unsere Stimme erheben, könnte das langfristig zwar die Dinge verbessern. Doch ob das passiert, ist ungewiss und das Risiko für uns ist groß. Wenn wir schweigen, haben wir einen vermeintlich sofort in Kraft tretenden Vorteil, der uns gewiss ist. Wir schlagen uns auf die Seite der Vorsicht, um uns selbst zu schützen.

Die Peak-End-Regel, die Daniel Kahneman in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ beschreibt, bestätigt diesen Effekt. Wir bewerten unsere Erfahrungen nicht

Buchtipp

In »Feel Safe. Be Brave.« zeigt Karin Lausch, wie psychologische Sicherheit Zusammenarbeit und mutige Entscheidungen fördert. Der Artikel ist ein Auszug aus dem Buch, das im Februar erscheint.

nach der Gesamtdauer, sondern nach dem intensivsten Moment, also dem Peak, und dem Ende.

Während einer Darmspiegelung wurden die zu behandelnden Personen in einem Experiment alle 60 Sekunden nach der Intensität der Schmerzen befragt. Die kürzeste Untersuchung dauerte vier, die längste 69 Minuten. Von außen betrachtet erging es denjenigen, die sich einer längeren Untersuchung unterziehen mussten, schlechter. Faktisch gesehen hatten sie in Summe mehr Schmerzen. Doch die selbst empfundene Bewertung der behandelten Personen sah ganz anders aus. Am Ende sollten sie die Gesamtsumme der Schmerzen während der Untersuchung angeben. Heraus kam, dass die behandelten Personen die Gesamtsumme der Schmerzen nicht nach der Gesamtdauer, sondern nach dem Höchststand der Schmerzen und dem Schmerz am Ende beurteilten. So kam es, dass Personen, die nur wenige Minuten untersucht wurden, ihre Untersuchung als deutlich schmerzhafter einstuften, als andere, die zwar sehr lange untersucht wurden, deren Schmerzen aber einen weniger ausgeprägten Höchststand und ein weniger ausgeprägtes Ende hatten.

Diese verzerrte Erinnerung an unsere Erfahrungen sorgt dafür, dass wir dazu neigen, unangenehme Situationen lieber länger zu ertragen, als eine vielleicht schmerzhaftere Konfrontation zu suchen. Auch wenn sie die unangenehme Situation beenden würde. Wir behalten lieber ewig den kratzenden Pulli an, als uns einmal zu entblößen. Das bedeutet aber, wir halten nicht nur unsere schlechten Nachrichten, unser Befinden, unsere Meinung und unsere Kritik zurück, sondern auch unsere Ideen. Unsere Stimme zu erheben, ist im Vergleich mit Mühe und Risiko verbunden, und wir haben nie die Garantie, dass unser persönlicher Einsatz auch Früchte trägt und die Dinge zum Positiven verändert. Mit so einem Blatt auf der Hand ist es nachvollziehbar, dass wir schweigen. Damit psychologische Sicherheit wirklich einen Weg ins Team findet, müssen wir die Gefahr minimieren, der wir ausgesetzt sind, wenn wir unsere Stimme erheben.

Mythen rund um psychologische Sicherheit

Die Gefahr zu minimieren, bedeutet allerdings nicht, alles mit Watte auszulegen und kuschelig auszupolstern. Das ist nur ein Missverständnis, wenn es um psychologische Sicherheit geht. Es sind weitverbreitete Mythen, dass psychologische Sicherheit bedeuten würde:

Menschen würden sich nur um ihr Wohlbefinden kümmern und Leistung keine Rolle mehr spielen. Es geht nicht darum, dass die Arbeit zum Wellness-Urlaub wird. Leistungsstandards werden nicht lockerer oder weicher. Wir verlieren Leistung nicht aus den Augen. Das Gegenteil ist der Fall. Erst wenn wir uns psychologisch sicher fühlen, sind wir in der Lage, deutlich mehr zu leisten und unsere Potenziale richtig zu entfalten, gerade weil wir nichts zurückhalten. Psychologische Sicherheit verdrängt nicht den Leistungsgedanken, sie ist dafür da, um Leistung zu ermöglichen. Sie ist nicht gemütlich, sondern fordert uns auf, unser Bestes zu geben

Alles wäre immer nur harmonisch. Viele glauben, in einem psychologisch sicheren Umfeld gebe es keine Konflikte. Alles sei Friede, Freude, Eierkuchen. Doch dauerhafte, ja fast aufdringliche Harmonie kann, wie im Beispiel zu Beginn dieses Kapitels, sogar ein Indiz für zwischenmenschliche Angst sein, denn sie ist eine Schutzstrategie. Wir nutzen Harmonie, um den Konflikt zu vermeiden. Wenn wir immer nur nett zueinander sind, versuchen wir einfach nur, gefährliche Situationen zu umgehen. Es ist wie das Übermalen einer schimmeligen Wand mit weißer Farbe. Eine Form dieser künstlichen Harmonie ist „ruinöse Empathie“: Wir verschweigen Unangenehmes, weil wir auf keinen Fall jemanden vor den Kopf stoßen wollen. Deshalb überlegen wir uns weit im Voraus, was wir sagen und was das mit anderen machen könnte. Wir wollen niemanden verletzen oder haben Angst davor, verurteilt zu werden. Erwarten wir auch nur ansatzweise negative Gefühle beim Gegenüber, schweigen wir nicht nur, sondern verhalten uns ganz besonders zuvorkommend und empathisch. Wir haben enorme Angst vor einer Konfrontation oder wollen alle Beteiligten davor schützen, sich schlecht zu fühlen. Denn sich öffentlich schlecht zu fühlen, ist in einem psychologisch nicht sicheren Team die pure Blamage.

Ich werde oft gefragt, wie man sich ruinöse Empathie konkret vorstellen muss. Hier ein schönes Beispiel, von dem mir eine Freundin vor Kurzem erzählt hat: Ihre Schwiegermutter spricht seit Monaten nur über ihr Rückenleiden. Meine Freundin kann das einfach nicht mehr hören. Sie nimmt sich fest vor, das beim nächsten Treffen offen anzusprechen. Doch als es so weit ist, fühlt sie sich damit plötzlich total

Vier Stufen psychologischer Sicherheit nach Timothy R. Clark

1. Inclusion Safety – »Ich darf dazugehören«
2. Learner Safety – »Ich darf unvollkommen sein«
3. Contributor Safety – »Ich darf beitragen«
4. Challenger Safety – »Ich darf widersprechen«

unwohl und hat das Gefühl, ihre Schwiegermutter wäre sehr gekränkt. Sie spinnt das im Kopf so weit, bis sie Sorge hat, die Beziehung könnte langfristig leiden. So ist das Erste, was sie ihre Schwiegermutter beim Treffen fragt: „Wie gehts deinem Rücken?“ Durch diesen übertrieben empathischen und vorwegnehmenden Umgang miteinander wird jedoch auf Dauer die Beziehung und jede Entwicklung ruiniert, weil alle Konflikte und Spannungen ausgesessen werden und erkalten. Wir fördern damit genau die Muster, die wir eigentlich durchbrechen wollen. Das kann ganze Unternehmen gefährden, weil wir ohne Reibung nichts mehr in Gang bekommen. Auf dem Grabstein der Organisation steht dann: „Sie haben alles vermieden.“

Wenn psychologische Sicherheit fehlt, sind also nicht Konflikte das Problem, sondern ihre zwanghafte Abwesenheit. Konflikte kommen erst dann auf den Tisch und können konstruktiv gelöst werden, wenn sich alle sicher genug fühlen, sie anzusprechen. Wenn wir psychologisch sicher sind, streiten wir, wie gesagt, anders. Wir greifen uns nicht persönlich an, sondern diskutieren Themen und Meinungen. Dadurch fühlen sich Konflikte nicht mehr so bedrohlich an und zwanghafte Harmonie ist nicht mehr nötig. Aufgabenkonflikte sind notwendig für unsere Entscheidungen und unsere Kreativität. Ihre Abwesenheit ist kein Zeichen von Harmonie, sondern von Apathie.

Nichts wäre mehr unangenehm oder schwierig. Psychologische Sicherheit vertreibt nicht die negativen Gefühle, die Fehler, Kritik oder Konflikte in uns auslösen. Natürlich empfinden wir auch Ängste und Sorgen, wenn sie vorhanden ist. Und natürlich sind wir uns darüber bewusst, dass unser Handeln faktisch Konsequenzen hat. Nur glauben wir daran, dass wir schwierige Situationen gemeinsam meistern. Wir fühlen uns vielleicht mies, weil wir einen Fehler gemacht haben, aber wir empfinden keine Angst davor, ihn sichtbar zu machen. Der Konflikt belastet uns, aber wir fürchten uns nicht davor, ihn anzusprechen. Psychologische Sicherheit zeigt sich daher nicht in der Abwesenheit jeglicher Probleme, Unsicherheiten oder Unannehmlichkeiten, sondern im offenen und konstruktiven Umgang damit.

Es dürfe nur noch gesagt werden, was erwünscht ist. Missverstandene psychologische Sicherheit führt dazu, dass in einem „geschützten Raum“ wieder nur gesagt wird, was auch gewollt ist. Dabei ist das das Gegenteil echter psychologischer Sicherheit. Wir passen uns fast unbemerkt an, weil wir die neue Offenheit lediglich als neues Kontrollwerkzeug erleben. Nach dem Motto: Wir sind ja so offen miteinander – aber nur, wenns gefällt. Wer dann wirklich kritisch denkt, aber gleichzeitig spürt, dass diese Gedanken nicht willkommen sind, wird sie auch nicht aussprechen. So wird vermeintliche psychologische Sicherheit nur zum nächsten Maulkorb, der lediglich konstruktive und anschlussfähige Gedanken zulässt und unausgesprochen vorgibt, was gesagt werden darf. Echte psychologische Sicherheit lässt Unangenehmes zu, statt es auszuschließen.

Teams würde es nur mit psychologischer Sicherheit gut gehen. Auch ohne psychologische Sicherheit in ihrer vollen Ausprägung können wir okay sein. Bei Weitem nicht jedes Team ist so schlecht aufgestellt wie das von mir beschriebene. Es gibt auch Teams, die zwar psychologisch nicht sicher sind, die aber auch kein akutes Problem damit haben. Nur bleibt jede Menge Potenzial liegen und wird nicht genutzt. Und das ist in unserer wirtschaftlichen Situation fatal.

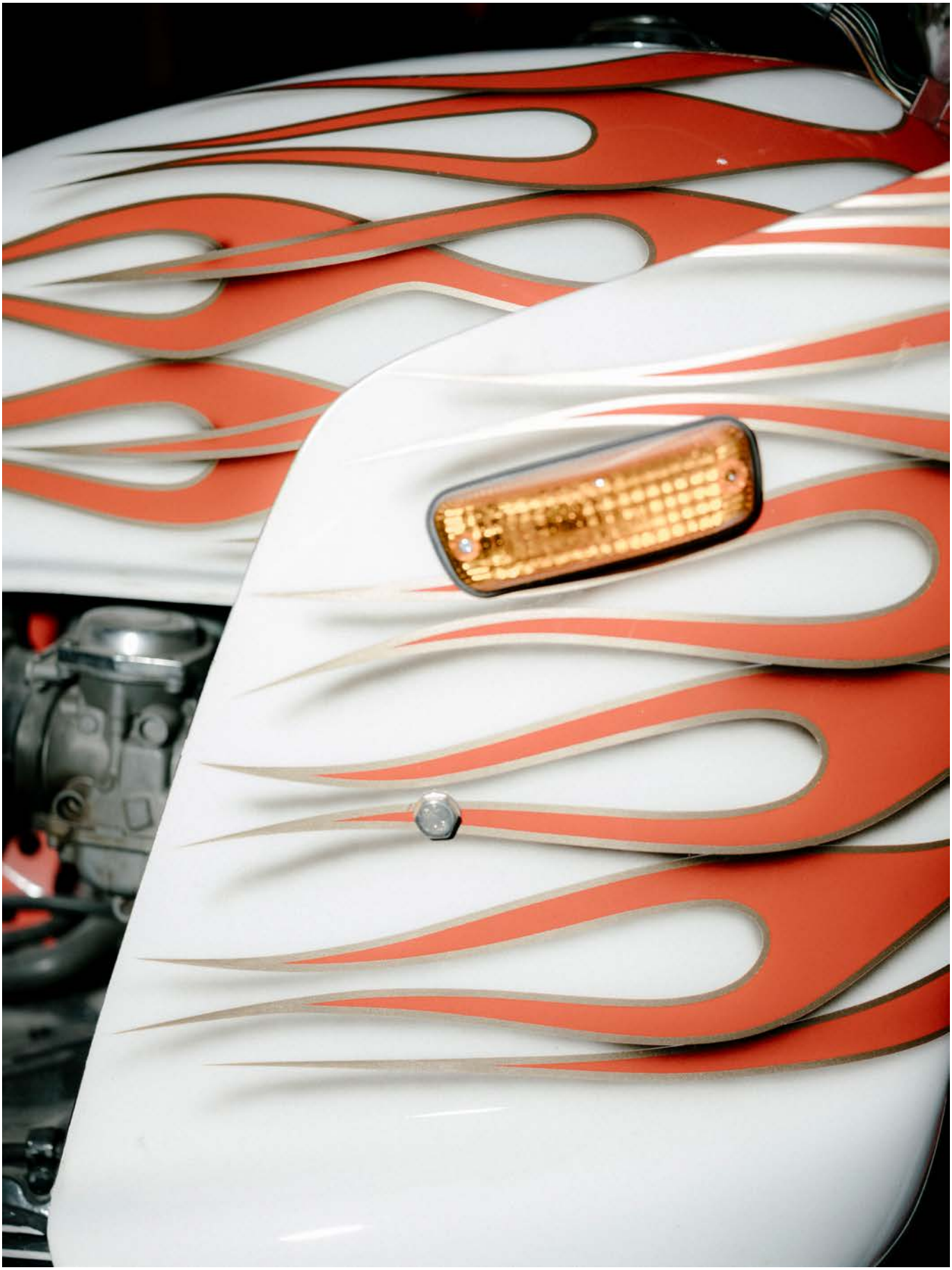
Wir könnten uns benehmen, wie wir wollten. Ich bin stille Beobachterin des Teams eines Techunternehmens während eines Remote-Meetings. Zum Start einer Begleitung möchte ich mir ein Bild vom Teamalltag verschaffen. Ein Teammitglied ist spürbar genervt und erwähnt im Check-in kurz, keinen guten Tag zu haben. Alle reagieren verständnisvoll, und es geht weiter. Doch im weiteren Verlauf bringt dieselbe Person sich lediglich mit kurzen, provokanten Antworten ein, und auch nur, wenn sie gefragt wird. Sie macht Bemerkungen wie: „Das geht mir hier alles auf die Nerven“, „War ja klar, dass wir schon wieder was Neues starten“ und „Das interessiert mich nicht, können wir weitermachen?“. Die Teamleitung spricht das Verhalten der Person direkt an und macht höflich, aber bestimmt deutlich, dass sie über alles reden könnten. Sie macht außerdem deutlich, was sie sich wünscht, und fragt, wie sie weitermachen wollen. Doch das Teammitglied wirft ihr plötzlich vor, ihr durch ihre Intervention die psychologische Sicherheit genommen zu haben.

Psychologische Sicherheit ist kein Freifahrtschein für schlechtes Benehmen. Wenn die Art und Weise, wie jemand etwas sagt, auf Kosten anderer geht, dann muss auch das thematisiert werden. Psychologisch sicher zu sein, bedeutet nicht, dass wir uns selbst nie zurückhalten müssen, sondern dass wir nichts zurückhalten müssen. Psychologische Sicherheit ist somit kein Wundermittel und gleichzeitig von unvergleichlichem Wert. Sie ist das Ergebnis vieler einzelner Handlungen, die von Augenhöhe und Menschlichkeit geprägt sind. Sie nimmt uns nicht unsere Angst, aber hilft uns, damit umzugehen. Damit ist psychologische Sicherheit der konstruktive gemeinsame Umgang mit psychologischer Unsicherheit.

Foto: Ilka Hindrichs

KARIN LAUSCH ist Beraterin, Leadershipexpertin und Autorin. Mit »Feel Safe. Be Brave« bringt Lausch ihr zweites Buch auf den Markt. Ihr erstes Buch, »Trust me«, behandelte die Frage des Vertrauens.

Text: Senta Gekeler
Foto: Daniel Gebhart de Koekkoek / Connected Archives



Fachkräftemangel, Kostendruck und KI verändern die Anforderungen an Weiterbildung grundlegend. Drei Perspektiven zeigen, welche Formate, Inhalte und Strategien Unternehmen 2026 prägen – und warum Individualisierung wichtiger wird als je zuvor.

Individuell und schnell

Viele Unternehmen stehen derzeit vor einem Dilemma: Wegen der rasanten Entwicklung von künstlicher Intelligenz (KI) müssen sie ihre Mitarbeitenden so schnell wie möglich fit für neue Aufgaben machen. Der anhaltende Fachkräftemangel verschärft die Situation zusätzlich: Viele Unternehmen finden die benötigten Profile nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt und müssen Kompetenzen deshalb verstärkt intern aufbauen. Andererseits zwingt die unsichere wirtschaftliche Lage sie dazu, Kosten zu reduzieren. Transformationen auf verschiedenen Ebenen machen Qualifizierung zudem zur Daueraufgabe. Zwei Anbieter und ein Unternehmen verraten, welche Weiterbildungstrends sie für 2026 sehen.

Trend 1: modulare und KI-gestützte Formate

Bei den Formaten sind vor allem individuelle, alltagsnahe Lösungen auf dem Vormarsch. „Lernformate werden immer flexibler, modularer und technologiegestützter“, sagt Roland Bursy, Geschäftsführer der TÜV Nord Akademie. Neben klassischen Präsenz- und Onlineformaten entstehen so neue Lernwelten: VR- und AR-Trainings ermöglichen praxisnahes Lernen in sicheren Umgebungen, KI-gestützte Lernpfade personalisieren die Inhalte. Unternehmen investieren laut Bursy verstärkt in maßgeschneiderte Inhouse-Formate, die sich schnell umsetzen lassen und unmittelbaren Nutzen bieten. Besonders gefragt sind Microlearning-Angebote, die sich flexibel in den Arbeitsalltag einfügen, kombiniert mit modularen Bausteinen für nachhaltige Qualifizierung. „Gelernt wird heute kurzfristig und anwendungsnah – aber mit Blick auf eine langfristige berufliche Zukunftsfähigkeit“, fasst Bursy zusammen.

Auch Torsten Faßmann, Marketingleiter und Mitglied der Geschäftsleitung beim Forum Institut beobachtet einen klaren Trend in Richtung modulare, digitale Angebote. „Microlearning und Live-Online-Sessions übernehmen Vorbereitung und Vertiefung direkt im Arbeitsfluss, während Präsenzformate gezielt dort eingesetzt werden, wo persönlicher Austausch und komplexe Praxis gefragt sind“, so sein Eindruck. Eine weitere Entwicklung laut Faßmann sind serielle Kurzformate, die flexibel in den Arbeitsalltag integrierbar oder in einer Mediathek permanent verfügbar sind. Onlineformate seien schon lange keine Notlösung mehr, sondern eine etablierte und effiziente Lösung, die Unternehmen flächendeckende Weiterbildung überhaupt erst ermöglicht.

Simone Wanken, Leiterin des Bereichs Skills and Competence bei Datev, stellt vor allem fest, dass der situative Lernbedarf der Beschäftigten steigt. „Veränderung findet in einer Geschwindigkeit und Dynamik statt, die in praktisch allen Arbeitsfeldern dazu führt, dass Mitarbeitende immer öfter mit völlig neuen Aufgaben konfrontiert sind“, beobachtet sie. Um den verschiedenen Bedürfnissen gerecht zu werden, setzt Datev auf eine Vielfalt an Lernformaten, von klassischen Trainings über selbstgesteuertes

und selbstorganisiertes Lernen bis hin zu digitalen Lernplattformen und dem Lernen in Communitys. Darüber hinaus werden Ansätze zur individuellen und teilweise KI-gestützten Lernunterstützung auf digitalen Plattformen erprobt.

Trend 2: KI, Datenkompetenz und Nachhaltigkeit

An erster Stelle der Lerninhalte 2026 steht künstliche Intelligenz. „Wer in Zukunft erfolgreich sein will, muss verstehen, wie diese Technologien Prozesse verändern, Entscheidungen unterstützen und Innovationen vorantreiben“, sagt Roland Bursy. Dazu gehöre neben einem sicheren Umgang mit KI-Systemen und modernen IT-Methoden auch Datenkompetenz. Zudem würden Leadership- und Soft Skills wie kritisches Denken, Kreativität, Kommunikation und Empathie in digitalen Arbeitsumgebungen zu unverzichtbaren Erfolgsfaktoren. „Nur wer diese Fähigkeiten gezielt entwickelt, kann Teams durch Veränderungsprozesse führen und neue Ideen wirksam umsetzen.“ Bursy betont außerdem die steigende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit, insbesondere in Technik- und Industrieunternehmen: „Mitarbeitende müssen lernen, Prozesse umweltorientiert zu denken, Produktionsabläufe energieeffizient zu gestalten und nachhaltige Entscheidungen im Arbeitsalltag zu verankern.“ Torsten Faßmann vom Forum Institut sieht zudem eine steigende Bedeutung regulatorischer Themen: Neue EU-Regularien, Datenschutz- und Compliance-Themen verlangen nach aktuellen Qualifikationen, damit Unternehmen rechtssicher bleiben. Gerade in stark regulierten Branchen wächst der Druck, neue gesetzliche Anforderungen zu beherrschen. KI ist für ihn ein branchenübergreifender Megatrend: Sie sei gleichzeitig Instrument für Geschäftsprozesse und damit Inhalt der Weiterbildungen als auch ein Tool für eigenes Lernen.

Auch bei Datev nimmt der Einsatz von KI in praktisch allen Bereichen des Unternehmens zu: „Entscheidend ist, dass alle Mitarbeitenden sensibel und bewusst mit den Chancen und Risiken der Technologie umzugehen wissen“, sagt Simone Wanken. 2025 konzentrierte sich Datev auf Formate, in denen Mitarbeitende KI-Co-Piloten und deren Einsatzmöglichkeiten kennenlernen konnten. 2026 geht das Unternehmen einen Schritt weiter: KI

Schon allein angesichts des steigenden Effizienzdrucks muss sich in der Weiterbildung 2026 einiges ändern.

soll als Co-Thinker und Co-Creator in Lernprozesse eingebunden werden. „Geplant ist die Weiterentwicklung unserer unternehmensweiten Lernformate wie Co-Creation-Camp und Digicamp, um die Integration von KI in Lern- und Arbeitsprozessen zu erkunden und voranzutreiben“, berichtet Wanken.

Trend 3: Lernen als Teil der Unternehmensstrategie

Gleichzeitig wird der Bereich Learning & Development in vielen Unternehmen zum essenziellen Teil der Unternehmensstrategie und Organisationsentwicklung. „Unternehmen steuern persönliche Entwicklung zunehmend über Skills statt Stellenprofile und fördern interne Mobilität“, beobachtet Torsten Faßmann. Auch laut Roland Bursy geht der Trend weg von starren, abschlussorientierten Sichtweisen hin zu einem kompetenzbasierten Ansatz: „HR nimmt dabei eine neue Rolle ein: weg vom Verwalter, hin zum strategischen Enabler und Lernarchitekten, der flexible Lernpfade etabliert und Lernen konsequent mit Unternehmensstrategie und Kultur verknüpft.“ Eine präzise Diagnostik spiele dabei eine entscheidende Rolle: „Nur wer Qualifikationslücken genau kennt, kann individuelle Lernpfade gestalten.“

Datev versteht die Skill-Entwicklung nicht als isolierte HR-Maßnahme, sondern als integralen Bestandteil der strategischen Unternehmensentwicklung. „Das bedeutet, dass neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle stets im Zusammenhang mit den dafür erforderlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden betrachtet werden“, erklärt Simone Wanken. Für bestimmte Jobprofile definiert Datev die in Zukunft benötigten Skills und entwickelt darauf abgestimmte Lernangebote, die gezielt auf die Anforderungen und zukünftigen Entwicklungen im Unternehmen ausgerichtet sind. Diese veränderten sich durch gesetzliche Rahmenbedingungen und technologische Anforderungen ständig und oft sehr schnell. Wanken betont: „Der Bedarf,

Foto: Sebastian Hähn

SENTA GEKELER ist freie Journalistin in Berlin und beobachtet für »neues lernen« kontinuierlich den Markt der Weiterbildungsangebote.

Veränderungskompetenz und Qualifizierung kontinuierlich mitzudenken, ist Teil unserer DNA.“

Trend 4: Eigeninitiative und Austausch

Bursy und Faßmann beobachten als weiteren Trend für 2026 selbstgesteuertes Lernen und organisierten Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens. Dafür hat Datev niedrigschwellige Formate geschaffen: Über die Plattform „WDW – Wenn Datev wüsste, was Datev weiß“ können Mitarbeitende Themensessions anbieten und Interessierte zum Dialog einladen. „Auf diese Weise wird Wissen transparenter und besser vernetzt“, sagt Simone Wanken. Ergänzend schafft der monatliche „Learning Coffee“ Raum für kurze Impulse und Austausch zu aktuellen Lernthemen. Auch die Rolle der Führungskräfte entwickelt sich laut Wanken durch die neue Lernkultur weiter: „Sie agieren zunehmend als Lerncoaches und Multiplikatoren, die das Entwicklungspotenzial ihrer Mitarbeitenden fördern und sie aktiv dabei unterstützen, Kompetenzlücken zu schließen.“

Trend 5: Kostendruck und Effizienz

Trotz wirtschaftlich unsicherer Lage sind Unternehmen auch in diesem Jahr bereit, in Weiterbildung zu investieren – allerdings verändern sich ihre Anforderungen. Laut Faßmann sind Onlineweiterbildungen, Microlearning und modulare Programme vor allem deshalb so gefragt, weil sie effizient und kostengünstig sind. Diesen Trend kann Roland Bursy bestätigen. Er beobachtet, dass die Investitionsbereitschaft in essenzielle Weiterbildung hoch ist, jedoch mit klarer Erwartung an unmittelbaren Nutzen, Qualität und messbare Ergebnisse. Denn die meisten Unternehmen hätten erkannt: „Wenn Lernangebote fehlen, verlangsamt das die Innovation, verschärft den Fachkräftemangel und gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit.“ Ein weiterer Trend seien zertifizierte Kompetenznachweise, die Unternehmen dabei unterstützen, Fähigkeiten sichtbar zu machen und Lernfortschritte messbar zu dokumentieren. Bei Datev befindet sich aktuell ein Großprojekt zu Learning Analytics in der Umsetzung. Ziel ist es, geeignete Kennzahlen für die strategische Personalplanung im Topmanagement, die Steuerung der Skillentwicklungen und den gezielten Budgeteinsatz im mittleren Management sowie für die operative Programmsteuerung und das Learning Engagement im Bereich HR-Learning zu entwickeln.

Weiterbildung bleibt also 2026 ein wichtiges Thema, wird aber noch strategischer, technologiegestützter und vor allem individueller. Es gilt, für jedes Unternehmen und jede Person bestmögliche Lernwege zu gestalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Genau diese Kontinuität werde entscheidend sein, betont Roland Bursy: „Die Idee des lebenslangen Lernens wird sich 2026 endgültig als gelebter Standard in den Unternehmen durchsetzen.“

Die Tyrannei der Transparenz

Vor einigen Monaten habe ich ein mittelständisches Techunternehmen beraten. Die Geschäftsführung wollte, dass die Mitarbeitenden unternehmerischer handeln. Ihr war eine gewisse Lethargie in der Entscheidungsfindung aufgefallen, und sie fragte sich, woher das kommt. Bei der Analyse fiel schnell auf: In diesem Unternehmen war alles dokumentiert. Jedes Meeting hatte ein Protokoll, jede Entscheidung einen Nachweis, jeder Prozess eine Visualisierung. Die Geschäftsführung war stolz auf ihre „gläserne Organisation". Transparenz als Heilmittel gegen Machtmissbrauch, als Garant für Fairness, als Voraussetzung für Agilität.

Das Problem: Die Organisation war gelähmt. Nicht trotz der Transparenz, sondern wegen ihr. Das eingeführte Sichtbarkeitsregime sorgte für Angst vor Fehlern. Denn: Sichtbare Fehler sind viel fehlerhafter als unsichtbare Fehler. Die Mitarbeitenden hielten sich streng an formale Regeln, selbst wenn diese unsinnig waren. Sie dokumentierten minutiös, warum sie etwas taten, statt es einfach zu tun. Sie vertagten Entscheidungen, bis alle Stakeholder gehört waren, selbst wenn das Zeitverschwendung bedeutete.

Was hier verloren ging, nennt der Soziologe Niklas Luhmann „brauchbare Illegalität". Damit sind nicht kriminelle Handlungen im Sinne von Gesetzesverstößen gemeint, sondern Abweichungen von den formalen Regeln der Organisation: Ein Sachbearbeiter winkt einen Antrag durch, obwohl Dokument X noch fehlt, weil er aus Erfahrung weiß, dass es irrelevant ist. Oder eine Projektmanagerin trifft eine Entscheidung, die eigentlich drei Hierarchieebenen höher angesiedelt ist, weil die Zeit drängt.

Solche Handlungen verstoßen gegen Regeln, aber sie halten die Organisation beweglich. Sie nutzen das Wissen und die Urteilskraft der Beteiligten, statt blind Vorschriften zu folgen. Das ist zwar mit der Formalstruktur der Organisation nicht vereinbar, aber brauchbar für die Aufgabenerfüllung. Dies funktioniert nur, wenn es Hinterbühnen gibt. Sobald alles auf der Vorderbühne passiert, wird jede Abweichung angreifbar. Der Sachbearbeiter muss sich rechtfertigen. Die Projektmanagerin wird für ihre Eigenmächtigkeit gerügt. Beim nächsten Mal halten sich alle an die Regeln. Die Organisation wird langsamer, bürokratischer, unflexibler.

Transparenz schafft ein Paradox: Sie soll Organisationen beweglicher machen, kann aber auch zu Erstarrung führen. Sie soll Verantwortung klären, kann aber auch zu Verantwortungsdiffusion führen. Sie soll Vertrauen schaffen, kann aber auch das Vertrauen zerstören, das Mitarbeitende brauchen, um vernünftig von Regeln abzuweichen. Organisationen arbeiten immer mit zwei Erwartungsstrukturen: formalen und informalen. Die formale Ordnung der dokumentierten Prozesse gibt Orientierung und Legitimation. Bei Ressourcenverteilung, Beförderungen oder strategischen Weichenstellungen ist Nachvollziehbarkeit schließlich wichtig. Die informale Ordnung der tatsächlichen Abläufe ermöglicht hingegen Flexibilität und Anpassung. Beide brauchen einander. Totale Transparenz zerstört diese Balance.

Organisationen brauchen Räume, in denen Mitarbeitende vernünftig von Regeln abweichen können, ohne sich rechtfertigen zu müssen. Sie brauchen Entscheidungen, die getroffen werden, weil sie richtig sind, nicht weil sie dokumentierbar sind. Aufgabe des Managements ist es, das Verhältnis von Formalität und Informalität so zu gestalten, dass die richtigen Hinterbühnenaktivitäten möglich bleiben. Das geht nur, wenn nicht alles auf der Vorderbühne stattfindet.

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.

haufe akademie

Das Playbook

People in Progress

Fragen und Antworten für die Entwicklung von Menschen und Organisationen

Jetzt das Praxisbuch sichern

3 Führung

Text: Moritz von Hohenthal
Foto: Alba Vitta / Stocksy

Menschliche(re) Führung mit KI

Hand in Hand: Das könnte die Zukunft von Führungskräften und künstlicher Intelligenz sein – so lange dies nicht in blindes Vertrauen führt. Führungskräfte sollten die Analysefähigkeiten von KI nutzen, während sie zeitgleich das Warum in den Interaktionen stets im Auge behalten müssen.

Führung war schon immer eine Balance aus Intuition, Erfahrung und Analyse, ein Wechselspiel zwischen Bauchgefühl und Urteil. Doch diese Balance gerät zunehmend unter Druck. Führungskräfte sehen sich heute einer Flut von Informationen, Erwartungen und Widersprüchen gegenüber, die in Echtzeit auf sie einprasseln. Entscheidungen müssen schneller fallen, Teams arbeiten über Zeitzonen hinweg, Kommunikationswege vervielfachen sich. Was früher Routine war, wird zur Dauerentscheidung und genau das überfordert zunehmend auch erfahrene Führungskräfte.

Gleichzeitig entstehen neue Werkzeuge, die versprechen, diese Komplexität beherrschbarer zu machen. Künstliche Intelligenz erkennt in Daten, Texten und Verhaltensmustern Strukturen, die für das menschliche Auge unsichtbar bleiben. Sie kann Kommunikationsstile analysieren, Stimmungen deuten oder die Reibungsverluste einer Organisation im übertragenen Sinne sichtbar machen: Wo Aufmerksamkeit versickert, wo Reibung entsteht, wo Klarheit fehlt.

KI wird heute bereits in Bereichen eingesetzt, die noch vor wenigen Jahren als „zu menschlich“ galten. Sie erkennt in Bewegungs- und Sprachmustern Hinweise auf mentale Symptome, unterstützt digitale Therapieprogramme und gibt in Callcentern in Echtzeit Rückmeldung, ob ein Kunde genervt, interessiert oder verunsichert ist. Ihre Stärke liegt nicht in Empathie, sondern in Mustererkennung: Sie beweist keine Kausalität, erkennt aber Korrelationen über Tausende von Datensätzen hinweg und damit Strukturen, die für das menschliche Auge unsichtbar bleiben. Doch damit beginnt auch eine neue Verantwortung, inwiefern wir diese Transparenz zulassen.

MORITZ VON HOHENTHAL ist systemischer Coach (DBVC/IOBC), Organisationsberater und HR-Transformationsexperte. Als Co-Founder der Skating GmbH verbindet er psychologische Erkenntnisse, systemisches Denken und künstliche Intelligenz.

Selbstführung – Klarheit im Kopf behalten

Führung beginnt immer bei einem selbst. Wer andere führen will, muss zuerst mit sich selbst umgehen können, mit Druck, Unsicherheit und ständiger Veränderung. Doch genau hier wird die Überforderung vieler Führungskräfte am sichtbarsten. Zwischen Terminen, Krisen und Chatnachrichten bleibt kaum Raum, das eigene Denken zu ordnen. Strategisches Handeln wird zum Reagieren, Fokus zu Fragmentierung. Die Psychologie spricht hier vom Cognitive Overload, einem Zustand, in dem zu viele Reize gleichzeitig um Aufmerksamkeit konkurrieren, bis Prioritäten verschwimmen. In dieser Überforderung kann künstliche Intelligenz eine überraschende Rolle spielen. Sie zwingt nicht zu mehr Leistung, sondern kann, richtig genutzt, Distanz schaffen. KIs analysieren heute schon Arbeitsmuster und Kommunikationsrhythmen und machen sichtbar, wo Kapazität verloren geht, wo Aufgaben sich überlagern oder wo Termine das Denken ersticken. Sie liefern damit keine Lösungen, aber wertvolle Spiegel: Muster, die man selbst nicht mehr erkennt, weil man mittendrin steckt.

Noch einen Schritt weiter gehen KI-basierte Coaching-Programme, die als Gesprächspartner für Reflexion dienen. Sie stellen Fragen, spiegeln Antworten und regen Perspektivwechsel an. Studien zeigen, dass solche digitalen Dialogsysteme Menschen helfen können, positives Verhalten aufrechtzuerhalten oder ihr Selbstmanagement zu stärken: KI kann Impulse geben, innezuhalten und bewusster zu entscheiden, gerade dann, wenn der Kalender keine Pausen mehr lässt.

Doch Selbstführung bleibt eine zutiefst menschliche Aufgabe. Eine KI kann anzeigen, dass jemand überfordert ist, aber sie versteht nicht, warum. Sie erkennt Muster, aber keine Bedeutung. Wirkliche Selbstführung erfordert Bewusstheit, nicht nur Erkenntnis. Sie beginnt dort, wo jemand innehält, priorisiert und Verantwortung für sich selbst übernimmt. Richtig eingesetzt, kann KI diese Fähigkeit unterstützen. Sie verschafft Distanz zwischen Reiz und Reaktion, zwischen Daten und Deutung. Technik liefert Signale, aber der Mensch entscheidet, was sie bedeuten.

Mitarbeiterführung bleibt menschlich

In der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden zeigt sich Führung in ihrer unmittelbarsten Form. Hier entscheidet sich, ob Vertrauen entsteht, ob Entwicklung gelingt und ob Menschen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Doch genau auf dieser Ebene wird die Spannung zwischen Mensch und Maschine besonders spürbar. Führungskräfte müssen zuhören, Feedback geben, Orientierung bieten und tun das oft unter enormem Zeitdruck. Zwischen Prozesslogik und Performance-Gespräch droht Wesentliches verloren zu gehen: die Beziehung.

Künstliche Intelligenz kann hier unterstützen, indem sie Reflexion in den Alltag bringt. KI kann helfen, individuelle Bedürfnisse sichtbar zu machen, nicht durch Kontrolle, sondern durch Rückmeldung. Sie zeigen, welche Themen in der Zusammenarbeit Aufmerksamkeit brauchen. Impulse können Führungskräften helfen, ihre Kommunikation bewusster zu gestalten, ohne dass sie dafür zusätzliche Zeitfenster schaffen müssen.

KI-Coach für Mitarbeiterführung

Darüber hinaus kann heute jede Führungskraft ihren eigenen „KI-Coach“ prompten, eine Art digitalen Sparringspartner, der bei Fragen hilft wie: „Wie gebe ich Feedback in einem schwierigen Gespräch?“ oder „Wie motiviere ich mein Team nach einer Umstrukturierung?“ Solche individuellen KI-Dialoge können Denkanstöße liefern, Perspektiven eröffnen und manchmal erstaunlich kluge Fragen stellen. Doch sie bergen Risiken: Je nach Formulierung der Eingabe und Datenbasis unterscheiden sich die Antworten teils erheblich. Eine KI kann schnell bestätigen, was die Führungskraft ohnehin glaubt und damit unbewusst bestehende Denkmuster verfestigen. Zudem berücksichtigen diese Tools meist keine unternehmensspezifischen Führungsgrundsätze. So kann es passieren, dass sich Führungsverhalten in einer Organisation ungewollt auseinanderentwickelt. Einheitliche KI-Coaches mit hinterlegten Führungsleitlinien können hier eine Lösung sein. Richtig genutzt kann KI Beziehungen vertiefen, weil sie Gespräche vorbereitet, statt sie zu ersetzen. Wenn Daten zeigen, wo Unsicherheit, Überforderung oder Konfliktpotenzial besteht, kann eine Führungskraft gezielter in den Austausch gehen. KI kann den Blick schärfen, aber sie kann kein Vertrauen aufbauen, denn gute Führung bleibt ein Gespräch, kein Datensatz.

Teamführung – Dynamiken sichtbar machen

Teams sind die eigentlichen Orte, an denen Organisationen lebendig werden. Hier entsteht Energie, Vertrauen, Reibung oder Stillstand. Doch Teams sind keine Ansammlung von

Individuen, sondern soziale Systeme mit eigenen Regeln, unausgesprochenen Erwartungen und wechselnden Allianzen. In Zeiten hybrider Zusammenarbeit wird diese Komplexität noch schwerer greifbar. Was früher durch Körpersprache, Zwischentöne oder spontane Gespräche sichtbar wurde, bleibt heute hinter Bildschirmen verborgen. Viele Führungskräfte spüren, dass „etwas nicht stimmt", können es aber nicht benennen.

Hier kann künstliche Intelligenz ein wertvolles Werkzeug sein. Sie erkennt Muster, die sich dem menschlichen Blick entziehen. Es gibt KI-Tools, die Redeanteile und Interaktionsmuster in digitalen Meetings analysieren: Wer spricht wie oft, wer wird unterbrochen, wer bleibt still? Andere Systeme gehen noch weiter und machen sichtbar, welche Bedürfnisse im Team dominieren. Solche Analysen liefern keine Urteile, aber Hinweise und einen Anlass, genauer hinzuschauen. Wichtig ist, dass diese Daten nicht zu Kontrolle führen, sondern zu Dialog. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, „beobachtet" zu werden, entsteht Misstrauen. Wenn sie verstehen, dass Daten der gemeinsamen Reflexion dienen, kann Offenheit wachsen. Transparenz ist daher der Schlüssel: Nur wenn klar ist, dass die Analyse Lernzwecken dient, wird sie akzeptiert.

Richtig eingesetzt, kann KI Teamführung bewusster machen. Sie hilft, Spannungen früher zu erkennen, unausgesprochene Themen sichtbar zu machen und Dynamiken zu verstehen, bevor sie eskalieren. Doch auch hier gilt: KI erkennt, dass etwas geschieht, aber nicht, warum. Sie misst Interaktion, aber nicht Bedeutung. Die eigentliche Arbeit beginnt erst danach, im Gespräch über das, was sichtbar wurde. KI kann Erkenntnis ermöglichen, aber sie kann keine Beziehung pflegen. Teamführung bleibt damit ein Balanceakt zwischen Beobachtung und Vertrauen.

Organisationsführung – Veränderung verstehen, bevor sie eskaliert

Auf der Ebene der Organisation zeigt sich das Potenzial von künstlicher Intelligenz deutlich und zugleich ihre Ambivalenz. Organisationen sind keine Maschinen, sondern lebende Systeme aus Strukturen, Menschen und Kulturen, die sich ständig verändern. Doch klassische Instrumente wie jährliche Mitarbeiterbefragungen oder Reporting-Zyklen können diese Dynamik kaum erfassen. Sie liefern nur Momentaufnahmen.

KI ermöglicht einen anderen Blick. Sie kann große Mengen von Daten verknüpfen, Muster erkennen und Entwicklungen frühzeitig sichtbar machen. So entsteht eine Art sozialer „Puls" der Organisation. Predictive-Analytics-Modelle können Hinweise auf zukünftig steigende Fluktuation oder Belastung liefern, Stimmungsanalysen zeigen, wie Mitarbeitende auf Entscheidungen reagieren. So entstehen Frühwarnsysteme, die sichtbar machen, wo Vertrauen schwindet, Belastung steigt oder die Bindung an das Unternehmen nachlässt. Darüber hinaus kann KI Szenarien entwickeln: Sie simuliert, welche Folgen bestimmte Entscheidungen haben könnten, etwa eine Reorganisation, eine Führungsnachfolge oder die Einführung neuer Arbeitsmodelle. Solche Simulationen sind keine Vorhersagen, sondern Reflexionshilfen. Sie eröffnen den Raum, verschiedene Zukunftsbilder zu denken, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Führung wird dadurch nicht ersetzt, sondern erweitert ohne überrascht zu reagieren.

Doch auch hier gilt: KI erkennt, dass etwas geschieht, aber nicht warum. Sie kann nur Hypothesen aufstellen, keine Gründe nennen. Eine sinkende Stimmung kann Ausdruck von Überforderung, fehlender Kommunikation oder Sinnverlust sein. Führung bedeutet, diese Hinweise zu deuten, einzuordnen und in Gespräche zu übersetzen.

Mehr Transparenz, mehr Verantwortung

Organisationen, die KI als Spiegel kollektiver Intelligenz verstehen, gewinnen an Bewusstheit. Sie nutzen Daten nicht zur Kontrolle, sondern als Grundlage für Dialog und Lernen. HR kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu: als Übersetzerin zwischen Technologie und Kultur, zwischen Zahlen und Bedeutung. Ihre Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass KI die Organisation stärkt, nicht entfremdet. Dazu gehört, klare Fragen zu stellen: Wofür nutzen wir Daten? Welche Grenzen gelten? Und wie fördern wir Reflexion, statt sie zu ersetzen?

Wenn diese Fragen ernsthaft gestellt werden, wird KI zu einem Instrument kollektiven Lernens. Sie kann Muster sichtbar machen, Entwicklungen verständlich und Veränderungen gestaltbar machen, aber sie kann keine Kultur schaffen, keinen Sinn vermitteln und keine Verantwortung übernehmen. Daten informieren, Menschen transformieren. Künstliche Intelligenz verändert Führung, nicht indem sie sie ersetzt, sondern indem sie Führung transparenter macht.

Doch mit wachsender Transparenz stellt sich eine neue ethische Frage: Wie viel Einblick wollen und sollten wir in menschlichen Dynamiken zulassen? Wollen wir, dass Systeme erkennen, wann jemand überlastet ist oder wo Konflikte schwelen, selbst wenn die Betroffenen es noch nicht ausgesprochen haben? Wie viel Offenheit ist hilfreich, und ab wann wird sie zur Grenzüberschreitung? Diese Fragen werden in Zukunft geklärt werden müssen hinsichtlich Vertrauen, Datenschutz und Fürsorgepflicht.

Die Zukunft der Führung ist hybrid

Führung im Zeitalter der KI verlangt eine neue Form von Bewusstheit. Sie braucht die Fähigkeit, Informationen reflektiert zu nutzen. KI kann Hinweise geben, aber keine Entscheidungen tragen: Sie kann Muster erkennen, aber keine Werte setzen. Führung bleibt eine zutiefst menschliche Aufgabe. Sie erfordert Empathie, Urteilskraft und den Mut, Verantwortung zu übernehmen. Richtig eingesetzt, kann KI Führung menschlicher machen. Sie kann helfen, Komplexität zu ordnen und Reflexion anzustoßen, um Entscheidungen bewusster zu treffen. Doch sie entbindet niemanden von der Pflicht, hinzuschauen, zuzuhören und zu handeln. Denn je klarer sichtbar wird, was in Organisationen geschieht, desto dünner werden die Argumente für schlechte Führung. Die Zukunft der Führung ist hybrid: eine Verbindung aus Datenintelligenz und Menschlichkeit, aus Analyse und Haltung.

Text: Stefanie Hornung
Foto: Sara K. Byrne / Stocksy

Zukunftsfähigkeit schafft Orientierung: Sie führt über Trends, Veränderungssignale und Imaginationskraft zu guten Entscheidungen. Es geht darum, das Morgen mitzugestalten, ohne das Heute einfach nur fortzuschreiben. Dieses Handwerk lernen Führungskräfte selten systematisch. Dabei gibt es dafür einige MBAs, Master und Führungskräfteentwicklungsprogramme.

In die Zukunft führen

„Heute sollte jede Führungskraft Kompetenzen in strategischer Vorausschau haben“, sagt die Futuristin Amy Webb. Die Gründerin der Future Today Strategy Group, einer Beratung für datengetriebene Zukunftsanalyse, unterrichtet immer im Herbstsemester den Wahlkurs „Strategic Foresight“ im MBA der NYU Stern School of Business in New York. Im Zentrum stehen Methoden der Zukunftsforschung, etwa systematische Trendanalyse, Szenariotechnik und der Umgang mit disruptiven Technologien. Teilnehmende sollen lernen, strategische Optionen für unterschiedliche Zukunftsszenarien zu entwickeln und diese in konkrete Entscheidungen zu übersetzen. Der Kurs nutzt ein Format mit Live-Case-Studies, die Unternehmen aus ihrer Praxis liefern. Die Studierenden wenden rund sechs Wochen lang in Teams Foresight-Frameworks darauf an und spielen maßgeschneiderte Insights an die Unternehmen zurück.
Zukunftsfähigkeit in MBA und Master.

In MBA-Programmen europäischer Wirtschaftshochschulen ist die Kompetenzentwicklung in Sachen Zukunftsfähigkeit bisher eher eine Seltenheit. Aber es gibt sie, etwa am Campus of Finance, der mit der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) verbunden ist. Dort steht ein MBA mit Schwerpunkt Strategic Foresight auf dem Programm. Der zweijährige berufsbegleitende Studiengang für Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Fach- und Führungskräfte enthält die Module „Trendanalyse und Trendmanagement“, „Zukünfte entwickeln“, „robuste Strategien ableiten“ und „Futures Thinking“. Man hält diese Grundlagen für so relevant, dass sie für alle MBA-Studierenden verpflichtend sind – also auch in den Programmen mit Schwerpunkt Finanzen, Immobilien, Produktion und Kommunikation.

Der Master Global Foresight and Technology Management an der Technischen Hochschule Ingolstadt spricht angehende Fach- und Führungskräfte an. Das englischsprachige Vollzeitstudium umfasst fünf Themen-Cluster plus Master-Thesis. Neben Methoden der Szenario- und Zukünftebildung deckt das Programm auch Felder wie Innovationsmanagement, Geschäftsmodelle, Kalkulation von Business-Szenarien sowie soziale Verantwortung ab. Die Studierenden lernen projektorientiert, entweder im direkten Kontakt mit Unternehmen oder in Form theoretischer Aufgabenstellungen.

An Universitäten ist Zukunftsforschung eine Nische – eigene Fakultäten gibt es nur selten, wie etwa an der RWTH Aachen, wo das Fach in der Soziologie angesiedelt ist. An der Freien Universität Berlin hat der Masterstudiengang Zukunftsforschung seit 2010 seine Heimat am Institut Futur im Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie. In einem deutschsprachigen, zweijährigen Studiengang gibt es fünf Pflichtmodule zu Konzepten und wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Zukunftsforschung und Szenariotechnik sowie einen Spezialisierungsblock mit Wahlmöglichkeiten nach Einsatzfeldern – Gesellschaft, Politik, Technik, Wirtschaft. Außerdem stehen neben der Masterarbeit zwei berufspraktische Module auf dem Plan. Die Teilnahme an Lehrveranstaltungen ist meist virtuell und vor Ort möglich.

Wer Englisch als Studiensprache bevorzugt, ist beim Master in Futures Studies an der Universität Turku in Finnland richtig. Allerdings findet hier die Lehre überwiegend in Präsenz statt – ergänzt durch digitale Materialien, Gruppenarbeiten und projektbasierte Aufgaben. Ansonsten ist das zweijährige Studium ähnlich: Neben Methodik der Zukunftsforschung – quantitativ, qualitativ und kreativ stehen strategische Vorausschau, Szenarioentwicklung, Futures-Design-Techniken, ethische Fragen und Nachhaltigkeit sowie Management von Foresight-Projekten auf dem Plan.

Zertifikatskurse an Business Schools

An europäischen Business Schools taucht Zukunftsmanagement häufiger als Wahlkurs denn als Studienschwerpunkt auf. So gibt es beim berufsbegleitenden Executive Master of Public Administration (EMPA) der Hertie School einen entsprechenden Kurs. „Echte Vorausschau lässt sich in vielen Organisationen nicht so leicht verankern, da sie Bestandswissen in Frage stellt. Für Veränderung braucht es Führung – durch Führungskräfte, die Räume für Zukünfte öffnen“, betont Oliver Gnad, Geschäftsführer des Bureaus für Zeitgeschehen. Er unterrichtet seit mehr als zehn Jahren „Scenario-Building & Foresight“ in der Kategorie Managementskills des EMPA oder als offenen Zertifikatskurs – jeweils zwei Tage in Präsenz in Berlin. So könnten sich die teilnehmenden Führungskräfte, die politik- und sozialwissenschaftsnah arbeiten und aus der öffentlichen Verwaltung kommen, besser auf das Lernen in der Gruppe einlassen, meint Gnad.

An Tag 1 steht die Einführung in strategische Vorausschau und die Funktionsweise des menschlichen Gehirns beim Navigieren komplexer Systeme an. Anschließend wird ein konkreter Fall untersucht, der von hohem Nichtwissen geprägt ist – oft geopolitischer oder gesellschaftlicher Natur, wie etwa die Entwicklung in der Arktis oder Massenmigration. Die Teilnehmenden sollen Grundannahmen hinterfragen, die oft nur für die Vergangenheit zutreffen. In Gruppenarbeit entschlüsseln sie zunächst Trends und „schwache Veränderungssignale“. An Tag 2 strukturieren sie die gesammelten Trends, lernen das Konzept der Zukünftebildung – im Plural – kennen, entwickeln Szenarien und plausible Geschichten. Sie identifizieren „unbekannte Unbekannte”, das heißt Faktoren, Kräfte oder Akteure, deren Bedeutung oder Einfluss sie vor Beginn der Übung nicht wahrnahmen. Daraus leiten sie ab, was dies für ihre jeweilige Organisation bedeutet.

Das Angebot an Weiterbildungen zu Zukunftsfähigkeit ist enorm – ob als eigene Ausbildung, Einzelseminar oder Teil eines Programms.

Die Hochschulen, die im Studium Zukunftsfähigkeit adressieren, haben meist auch Zertifikatskurse dazu im Portfolio, die später auf ein Master- oder MBA-Studium angerechnet werden können. So zum Beispiel an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU). Der Kurs „Foresight Specialist“ für Fach- und Führungskräfte umfasst eine einstündige Online-Preview plus drei Seminartage in Präsenz. Unterrichtssprache ist Deutsch oder Englisch, je nach Wunsch der Teilnehmenden. Statt bei abstrakten Trendbegriffen stehen zu bleiben, sollen die Teilnehmenden an konkreten Fällen und Übungen arbeiten, um Methoden unmittelbar einzuüben und auf den eigenen Kontext zu übertragen.

Die WU Executive Academy in Wien hat ein viertägiges, deutschsprachiges Kurzprogramm „Strategic Foresight“ am Start. Führungskräfte beschäftigen sich mit dem Konzept der „wilden Zukunftsszenarien“, nutzen sogenannte „Wild Cards“, um nicht nur einen Plan B, sondern auch einen Plan C oder D für mögliche Ereignisse zu haben. Nach der theoretischen Einführung arbeiten die Teilnehmenden in Teams an einer Fallstudie.

Mit sechseinhalb Präsenztagen und sieben Online-Sessions ist der Zertifikatslehrgang „Strategic Foresight Management“ am MCI Innsbruck etwas umfangreicher. Der Lehrgang ist berufsbegleitend organisiert, die Didaktik darauf abgestimmt. Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung reflektieren die Teilnehmenden anhand praxisrelevanter Beispiele. Den Abschluss bildet eine schriftliche Transferarbeit, die ein Academic Board bewertet und die online präsentiert und verteidigt werden muss. Die wissenschaftliche Leitung hat Professorin Antje Bierwisch inne, die zudem Unesco Chair Holder in Futures Capability for Innovation and Entrepreneurship ist.

Einen ähnlichen Umfang hat das Programm „Mastering Futures Literacy” an der Hanze University of Applied Sciences. Vier aufeinanderfolgende Module à zwei Präsenztage in Groningen – das summiert sich auf acht Trainingstage. Didaktisch folgt der Kurs einer Lernlogik, die Denk- und Handlungsroutinen trainiert. Man möchte offenen Dialog über Werte und Visionen in Teams und Organisationen fördern und dazu ermutigen, die Zukunft als Lernumgebung zu nutzen.

Facilitator für Zukünftebildung werden

Auch einige Zukunftsinstitute und Beratungen bilden Fach- und Führungskräfte aus. Der Zertifikatskurs „Future Manager“ des Zukunftsinstituts Wien ist beispielsweise als kompakte Basisausbildung angelegt: drei Präsenztage in Wien plus ein virtueller Reflexions- und Präsentationstag. CEO Harry Gatterer und seine Kollegin Florina Speth versprechen wenig Frontalunterricht – der Schwerpunkt soll auf Dialog, Reflexion, Anwendung und Vernetzung liegen. Die Inhalte: Megatrends, „Lazy Eight“ (Entwicklungsphasen von Organisationen), Business Map, Context Map und ein „Future Plan“ als Zukunftsentwurf für die eigene Organisation oder ein Fallbeispiel. Die Teilnehmenden arbeiten in Gruppen und mit interaktiven Anwendungen. Es gibt keine Prüfung, stattdessen eine Abschlusspräsentation.

Das Expertenteam von Fuon Futures bietet den Zertifikatskurs „Weiterbildung Zukünftelabore“ an. Die Facilitator-Ausbildung befähigt dazu, Workshops für Zukunftsfähigkeit selbst zu konzipieren und durchzuführen. „Es geht nicht nur um Methoden, sondern auch darum, eigene Annahmen zu hinterfragen“, so Kursleiter Stefan Bergheim. Los geht es mit einem Kennenlernabend. Es folgen drei halbe Lerntage in der Gruppe. Dazwischen bearbeiten die Teilnehmenden verpflichtend eine Lektüreliste – mit einem Zeitaufwand von mindestens einem Tag. Zudem setzen sie ein Zukünftelabor im eigenen beruflichen Umfeld um. Dabei begleiten sie Stefan Bergheim und seine österreichische Kollegin. Die Teilnehmenden sollen „Teil einer Lerngemeinschaft“ werden, in einer Gruppe von sechs bis maximal zwölf Personen. Ihr Background ist heterogen, viele kommen aus Organisationsentwicklung und Hochschullehre.

Eine von ihnen ist Nicole Behringer, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM). Zukunftsmanagement taucht bisher nicht explizit in ISM-Curricula auf, sie nutzt aber Zukünftelabore in der Lehre – etwa im Masterstudiengang Medien- und Kommunikationspsychologie oder im Studium der Wirtschaftspsychologie. Awareness schaffen, wahrscheinliche und wünschenswerte Zukünfte identifizieren, alternative Zukünfte diskutieren und verschiedene Szenarien in die Gegenwart rückübersetzen: In der Regel folgt sie diesem strukturierten Prozess in Slots von zweimal 90 Minuten. „Zukunftsfähigkeit ist eine Querschnittskompetenz, die sich wie ein roter Faden durch alle Studienfächer ziehen sollte“, meint Behringer.

Julika Baumann Montecinos, Professorin für transkulturelles Management an der HFU Business School, fördert Zukunftsfähigkeit in bestehenden Studienprogrammen – etwa im MBA und Executive MBA. Sie versucht, Gemeinsamkeiten in Projekten und Teams in den Vordergrund zu stellen und Kooperationsfähigkeit zu betonen. „Das ist der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit, da komplexe gesellschaftliche Herausforderungen nicht nur mit einer Perspektive angemessen bearbeitet werden können.“ Kreative Räume öffnen, das tut sie beispielsweise in Kooperation mit einer städtischen Galerie. Die Studierenden sollen im Austausch mit Kunstschaffenden erleben, was es bedeutet, neue Gemeinsamkeiten zu entwickeln. Das eröffne „Kooperationskorridore“. „Das Ziel ist, über das Bestehende hinauszudenken.“

Ilona Arcaro nutzt die Methode der Zukünftebildung als Leiterin des Bereichs wissenschaftliche Weiterbildung und als Weiterbildungsentwicklerin an der Technischen Hochschule Köln. Zunächst für die Bedarfserhebung: Im co-kreativen Austausch mit Partnern entstand beispielsweise das Lernangebot „KI im Unternehmen“. Das Learning im gemeinsamen Labor: Der Fokus muss dabei stark auf Strategie und Veränderungsmanagement liegen, nicht nur auf Tools. Zudem findet Zukunftsfähigkeit an der TH Köln Eingang in Curricula: „Die Methoden sind so in die Lernangebote eingebunden, dass bei jedem Thema immer der Anschluss an die Zukunftsorientierung gewährt ist.“

Praxisbezug ist entscheidend

„Zukunftsfähigkeit lernt man am besten durch Bewältigung realer Herausforderungen“, meint Michael Shamiyeh, Unesco-Chairholder für Anticipatory Techniques and Future Design. Der Professor der University of Art and Design Linz führt Lernformate für Zukünftekompetenz inzwischen nur noch maßgeschneidert für Unternehmen durch. So werde informelles Lernen möglich – von außen begleitet, ohne das Tagesgeschäft zu unterbrechen. Für den Kompetenzaufbau sei eine Kombination aus formalem und informellem Lernen erforderlich, ergänzt Shamiyeh als Hinweis für die Auswahl geeigneter Angebote. Er stützt sich dabei auf Erfahrungen mit einem erfolgreichen, aber aufwendigen und deshalb eingestellten Studienprogramm, an dem auch die WHU – Otto Beisheim School of Management sowie die Universität St. Gallen und Stanford beteiligt waren. Man müsse Zukunftsfähigkeit zusammen mit anderen Future Skills unterrichten. „Agilität, Flexibilität und Resilienz spielen zweifelsohne eine bedeutende Rolle. Ohne Zukunftskompetenz machen sie aber orientierungslos, so wie Zukunftskompetenz ohne Agilität handlungsunfähig macht.“

Stefan Bergheim weist darauf hin, dass Master- oder MBA-Programme für Zukunftsmanagement ebenso wie Zertifikatskurse eine große Bandbreite aufweisen. Entweder seien sie analytisch und expertengetrieben oder nutzten einen kompetenzaufbauenden und kollektiven Ansatz – mit Abstufungen dazwischen. „Diese Vielfalt ist für Außenstehende schwer zu überblicken.“ Oliver Gnad hat beobachtet, dass oft klassisches Risikomanagement im Zentrum steht – ohne hinreichende Beachtung von sozialem Wertewandel. „Zukunftsfähigkeit ist immer dann gefragt, wenn Gewissheiten wegfallen“, sagt er. Also eigentlich jetzt.

Advertorial

Praxisnahes Studium – flexibel und bestens betreut

Die Studienkoordinatorinnen von HSM-Fernstudium

Personal auf akademischem Niveau qualifizieren – komplett neben der Berufstätigkeit: Aktuell bietet die Hochschule Schmalkalden unter HSM-Fernstudium neun Master-, vier Bachelor- und zahlreiche Zertifikatsprogramme an. Bei allen Studiengängen liegt der Fokus auf der Anwendbarkeit des vermittelten Wissens in der Berufspraxis. Durch einen flexiblen Aufbau mit viel Selbststudium, wenigen Präsenzphasen und ohne Belastungsspitzen lässt sich das Studium gut mit Beruf und Privatleben vereinbaren.

Seit mehr als 20 Jahren unterstützen Vorgesetzte ein solches Studium zur Vorbereitung ausgewählter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf verantwortungsvolle Tätigkeiten. An HSM-Fernstudium schätzen sie die engagierten Lehrenden, die persönliche Studienbetreuung und die kurzen Präsenzblöcke, die in der Regel das Wochenende einschließen, so dass der Personalausfall gering ist. Sie profitieren von den frischen Ideen, die die Studierenden aus den Präsenzveranstaltungen „mitbringen“ und von den Abschlussarbeiten, deren Ergebnisse direkt für das Unternehmen genutzt werden können.

Das Bedürfnisdilemma

Es gibt diese Tage, da bekomme ich einen verzweifelten Anruf. Es brauche sofort eine Coachingsitzung außer der Reihe! Neulich war es wieder so weit: Eine Vertriebschefin – souverän, erfolgreich, jahrelang Rekordergebnisse – meldete sich, aus der Bahn geworfen durch ein Gespräch mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden ihres Unternehmens. Die Kernaussage: Sie müsse tougher sein – da seien sich alle in Aufsichtsrat und Vorstand einig. Er nannte keine konkreten Beispiele, keine Kritik an der Performance – einfach nur: tougher. Sonst sei sie kein richtiges „Vorstandsmaterial". Sie suchte dringend Verarbeitungshilfe im Coaching.

Ich habe sie erzählen lassen. Dann stellte ich ihr die Frage, was aus ihrer Sicht damit gemeint ist, dass sie tougher sein solle. Es dauerte etwas, bis der Groschen fiel. Die Botschaft lautete: Nur wer tough ist, gehört zu uns. Der Aufsichtsratsvorsitzende hatte ihre Andersartigkeit adressiert. Die Verhaltenscodes dafür blieben unausgesprochen, aber wirkmächtig. Sie war zwar leistungsstark, aber auf ihre ganz eigene Weise. Statt hart aufzutreten, pushte sie ihren Bereich durch positive Verstärkung. Das Rezept ihrer Einzigartigkeit und Exzellenz: Dinge so tun, dass sie die besten Ergebnisse bringen.

Vielen Top-Führungskräften ist nicht klar, dass ihr Einzigartigkeitsbedürfnis sie so brillant werden ließ, dass sie ganze Unternehmen oder Bereiche leiten. Aber auch einzigartige Menschen haben ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Wer Verantwortung trägt, will nicht nur respektiert werden, sondern auch Teil einer Gruppe der Besten sein. Doch je weiter oben, desto dünner die Luft. Das Bedürfnis bleibt oft unerfüllt, besonders für die, die aus dem Rahmen fallen. Für die Visionären, die Kreativen, die Unangepassten. Wer sich durch Einzigartigkeit definiert, gefährdet seine Zugehörigkeit. Und wer sich der Zugehörigkeit zuliebe anpasst, verliert sein Alleinstellungsmerkmal. Bei vielen äußert sich das in ständigem Changieren, emotionaler Erschöpfung, dem Gefühl, nie ganz richtig zu sein.

Das Dilemma ist universell. Und betrifft auch Männer. Auch sie hören oft von anderen Führungskräften, dass sie anders seien. Beispielsweise habe ich einen „wilden Digitalen" als Coachee, den ein konservatives Unternehmen rekrutiert hat. Wegen seiner Einzigartigkeit – und dennoch kriegt er genau das zu spüren.

Zurück zur Vertriebschefin: All das fiel ihr in unserer Sondersitzung wie Schuppen von den Augen. Sie wollte einzigartig sein, aber doch dazugehören. Dieses Spannungsfeld von Einzigartigkeit und Zusammengehörigkeit wurde ihr erstmals bewusst. Nun konnten wir daran arbeiten, wie sie damit umgehen kann. Sollte sie sich anpassen? Den Tonfall ändern, die Gestik, keine Gefühle zeigen – im Bewusstsein, dass das für die Leistung weder notwendig noch authentisch wäre? Ich stellte ihr die Frage: Wenn sie Schritte in Richtung Zugehörigkeit ginge, was würde das für ihre Einzigartigkeit bedeuten? Ihre Antwort war klar: Dann verliert sie dort. Ihre Performance würde leiden – und somit ihr Ansehen im Unternehmen. Dazugehören würde sie auch so nicht.

Also den Preis zahlen und bei sich bleiben? Das ist keine rhetorische Frage, sondern ein echter Entscheidungspunkt. Und wie bei allen echten Entscheidungen gibt es keinen Königsweg, sondern nur bewusste Wahl. Sie hat für sich entschieden: Zugehörigkeit lässt sich auch anders erleben. Im eigenen Team. Bei den Kunden. In der Wirkung. Wer das für sich klar hat, bleibt anders – kann aber die eigene Andersartigkeit besser aushalten.

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.

Der Weiterbildungsmarkt ist fragmentiert wie nie zuvor: Tausende Trainings-, E-Learning- und Coaching-Anbieter, unterschiedliche Qualitätsniveaus und Buchungswege. Semigator Enterprise bringt Orientierung in diese Vielfalt – mit zwei klaren Bausteinen für effiziente Personalentwicklung.

Der ganze L&D Markt, einfach und übersichtlich.

Zwischen Vielfalt und Überforderung im Lernmarkt

Der Weiterbildungsmarkt wächst – und mit ihm die Komplexität. Für Personalentwickler:innen bedeutet das: immer mehr Anbieter, Formate und Plattformen, die bewertet, verglichen und administriert werden müssen. Präsenzseminare, virtuelle Trainings, E-Learnings, Blended-Learning, Microlearning, Coaching – das Angebot ist so vielfältig wie fragmentiert. Die Frage lautet längst nicht mehr: Gibt es passende Weiterbildungen und Formate? Sondern: Wie behalten wir den Überblick und treffen fundierte Entscheidungen?

In der Praxis führt diese Vielfalt häufig zu Überforderung. Gleichzeitig erwarten Mitarbeitende ein bedarfsorientiertes, leicht zugängliches Lernangebot. Ob Betriebsratsschulung, Führungskräfte-Coaching, Kranführerschein, Marketing-Konferenz oder KI-Kurs – Unternehmen müssen eine enorme Bandbreite an Formaten kontinuierlich bereitstellen.

Gefragt sind daher Lösungen, die den Weiterbildungsmarkt nicht weiter verkomplizieren, sondern bündeln, strukturieren und effizient nutzbar machen.

Semigator Enterprise bringt Orientierung.

Statt immer neuer Einzellösungen verfolgt Semigator Enterprise einen klaren Ansatz: Der Weiterbildungsmarkt wird über zwei zentrale, kombinierbare Bausteine abgebildet – ohne Tool-Chaos und Medienbrüche.

Semigator Training

Semigator Training bündelt alle externen Weiterbildungsangebote auf einer zentralen Plattform. Tausende Seminare, Trainings, Webinare, Messen und Konferenzen von 5.000 Anbietern werden übersichtlich vergleichbar – nach Themen, Formaten, Terminen, Preisen und Bewertungen. Mitarbeitende finden so schneller das passende Angebot im Rahmen ihres Budgets. Buchung und Freigabe laufen standardisiert und effizient für Personalentwicklung, Einkauf und Mitarbeitende.

Semigator Coaching

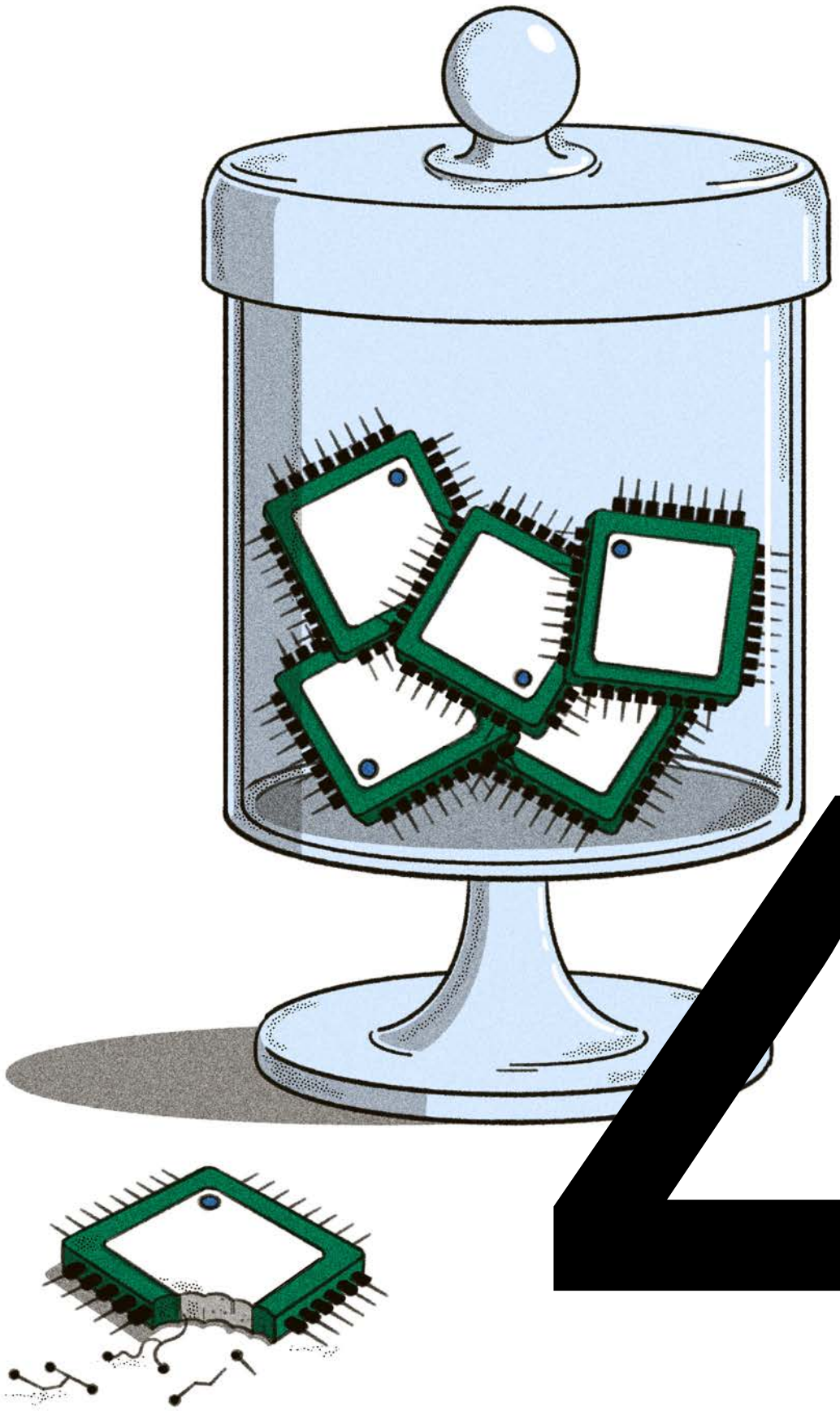
Coaching hat sich als wirksames Instrument individueller Entwicklung etabliert – gleichzeitig ist die Organisation oft aufwendig. Semigator Coaching strukturiert auch diesen Markt: Über 500 geprüfte Coaches der Haufe Akademie, flexible Coaching-Formate, intelligentes Matching und klar definierte Prozesse von der Auswahl bis zur Abrechnung. Coaching wird so strategisch steuerbar – vom Einzelcoaching bis zu unternehmensweiten Programmen.

Zwei Bausteine. Ein System. Maximale Flexibilität.

Der entscheidende Vorteil: Semigator Training und Semigator Coaching lassen sich flexibel kombinieren, ganz nach Bedarf. Unternehmen schaffen damit eine zentrale Lösung für die Buchung aller externen Weiterbildungen und Coachings und schließen gezielt Lücken im Lernökosystem. Die Personalentwicklung gewinnt wertvolle Erkenntnisse durch Transparenz über alle Buchungen und ergänzt das interne Angebot effizient.

Semigator Enterprise ist nicht einfach ein weiteres Tool, sondern ein zentraler Baustein Ihres Lernökosystems.

Erfahren Sie jetzt mehr: semigator.de/enterprise



4 Digitalisierung

Drei

grundlegende Modi der Wissens-Co-Creation zwischen Experten und generativer KI gibt es laut einem aktuellen Working Paper (Nr. 26-036) von Ethan Mollick und seinem Team. »Fused Knowledge Co-Creation« beschreibt einen Dialog, in dem menschliches Denken und KI-Impulse ineinandergreifen. »Directed Knowledge Co-Creation« setzt Gen AI für Teilaufgaben ein, während die fachliche Steuerung beim Menschen bleibt »Abdicated Knowledge Co-Creation« schließlich überträgt Analyse und Bewertung weitgehend an die KI.

Lernen nur noch im Tik-Tok-Modus

Der ausufernde Konsum von kurzen Videos, wie sie typisch für Tik-Tok oder Instagram sind, hat Folgen. Das zeigt die Meta-Analyse „Feeds, Feelings, and Focus“. Untersucht wurde der Zusammenhang zwischen der Nutzung von Short-Form-Videos (SFV) und kognitiver Leistungsfähigkeit sowie psychischer Gesundheit. Das Ergebnis: Eine intensivere Nutzung steht in einem messbaren Zusammenhang mit kognitiven Einbußen und mentaler Belastung. Short-Form-Videos sind nicht per se schädlich, stehen bei intensiver Nutzung jedoch in einem systematischen Zusammenhang mit Aufmerksamkeit, Selbstregulation und psychischer Belastung.

Technische und menschliche Skills gefragt

Laut Arbeitsmarktdaten aus mehr als 200 Ländern ist die Nachfrage nach KI- und Machine-Learning-Fähigkeiten um 245 Prozent gestiegen. Das geht aus dem Skills Economy Report 2026 von Cornerstone hervor. Zentraler Trend ist das Verschwimmen der Grenze zwischen »technischen Berufen« und »Berufen für Menschen«. Demnach erfordert heute jede Rolle ein ausgewogenes Verhältnis von technischen und menschlichen Fähigkeiten. Der Report warnt zudem vor einem massiven Stellenabbau bei Einstiegsjobs und sieht für Unternehmen und Mitarbeitende Resilienz zukünftig als wichtigstes Kapital.

87

Prozent der für die Fosway-Studie »HR-Realities 2025« befragten Unternehmen wollen eine »Skills-Based Organisation« werden. Aber weniger als zehn Prozent haben es bisher geschafft, ihre Kompetenz-Ontologien (Skills Ontologies) über ihr gesamtes HR-Ökosystem hinweg miteinander zu verknüpfen. Nur 34 Prozent der L&D-Teams glauben demnach, dass sie über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um in den nächsten zwei bis drei Jahren erfolgreich zu sein.

Lieblings-prompt

Wie nutzen Sie generative KI für Ihre Arbeit in L&D? Learning-Expertinnen und -Experten teilen in dieser Rubrik einen Prompt, den sie häufig verwenden. Dieses Mal ein Beispiel von Dr. Köppe-Karkutsch.

Agiere als Kreativ-Coach und erstelle ein interaktives 30-Tage-Training für kreatives Denken.

Stelle mir täglich drei machbare Aufgaben auf Basis anerkannter Kreativtechniken (zum Beispiel Random-Wortpaar-Story, Szenarioentstehung, alternative Nutzung, verbotene Lösung, SCAMPER, Perspektivwechsel, Was-wäre-wenn, Random Words und weitere).

Erwarte meine Antwort, bewerte sie konstruktiv mit Fokus auf Originalität, Klarheit und Umsetzbarkeit und gib am Ende einen kurzen Verbesserungsvorschlag.

Plane steigende Schwierigkeit und nutze Alltagsbeispiele.

DR. JENNY KÖPPE-KARKUTSCH ist Direktorin für Innovation & AI der WTS Group, Autorin und Expertin für KI-Transformation. Sie möchte dazu befähigen, KI mit Verantwortung und wirksam für sich zu nutzen.

Bundeswehr lernt mit KI – und will es genau wissen

Das Fraunhofer-Institut FOKUS, das Fraunhofer FKIE und das Fraunhofer IOSB haben gemeinsam mit der Bundeswehr die Studie „KI-Unterstützung in Lernmanagementsystemen 2“ erfolgreich abgeschlossen. Ziel des im Dezember beendeten Projekts war es, KI-Funktionalitäten für LMS weiterzuentwickeln und deren Einsatz in geschützten IT-Umgebungen zu erproben. Besonders positiv bewertet wurde demnach der Chatbot „rAIbert“, der schnellen Zugriff auf Vorschriften, Kursmaterialien und Lernstände ermöglicht. Die Studie knüpft an eine Voruntersuchung aus dem Jahr 2021 an.

»Die Macht über KI liegt tatsächlich in zwei Ländern, und das sind China und die USA. Ich würde behaupten, dass Europa Gefahr läuft, sehr bald Teil des Globalen Südens zu werden, wenn wir nicht aufwachen und uns an die Arbeit machen.«

Donald Clark, Unternehmer im Bereich Lerntechnologie, CEO, Investor, Autor, Podcaster, Blogger und Keynote-Speaker aus Großbritannien, auf der OEB in Berlin.

Neugierde als Booster

Eine KI ist wie ein Fitnessstudio: Sie bietet alle Möglichkeiten – aber trainieren muss man selbst. Dieser Vergleich aus Bastis Kolumne in der Ausgabe 6/2025 von „neues lernen“ trifft einen entscheidenden Punkt. Künstliche Intelligenz allein macht kein Unternehmen zukunftsfähig. Es kommt auf die Menschen an, die darin arbeiten – und auf die Strukturen, die sie befähigen, Neues zu lernen und anzuwenden.

Gerade in Zeiten wirtschaftlichen Drucks ist es verlockend, auf technologische Abkürzungen zu hoffen. Wer sich Innovation wünscht, denkt schnell an neue Tools, smarte Assistenten oder „Predictive Models“. Aber wenn Unternehmen in die nächste große Entwicklung investieren, sollten sie sich eine grundlegende Frage stellen: Fördern wir eigentlich Neugierde?

Neugierde bringt uns dazu, Dinge auszuprobieren, Fragen zu stellen und Zusammenhänge zu erkennen. Sie ist der Ursprung jeder Weiterentwicklung – und damit der Schlüssel zur Innovation. Doch sie entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern dort, wo Fehler als Teil eines Entwicklungsprozesses verstanden werden. Wo Menschen Dinge in einem gesunden Umfeld ausprobieren können, ohne dass ein Misserfolg zu Sanktionen führt.

Denn der Weg zur Innovation ist meist mit Scheitern verbunden. Ich vergleiche das gerne mit dem Trendsport Bouldern: 95 Prozent der Zeit fällt man – aber genau das ist der Lernprozess. Man lernt mit jedem Griff, jeder Entscheidung, die nicht funktioniert. Und irgendwann kommt man oben an. Das gilt beim Bouldern wie bei Innovationsprozessen. Deshalb brauchen wir eine Kultur, in der Fehler als Teil des Prozesses verstanden werden. Ohne diesen Raum fürs Scheitern bleibt Entwicklung eine schöne Idee, aber kein gelebter Teil der Organisation. Und man erstickt Innovationspotenzial im Keim.

Digitale Lernumgebungen können hier mehr sein als bloße Verteilstellen für Weiterbildungsinhalte. Richtig gedacht und eingesetzt werden sie zum Katalysator für Neugierde: Sie schaffen niederschwellige Gelegenheiten, sich mit Neuem auseinanderzusetzen – und das jenseits formaler Lernpfade. Sie sorgen dafür, dass Menschen auf inspirierende Impulse stoßen, über Abteilungsgrenzen hinweg miteinander ins Gespräch kommen und auch auf diese informelle Weise voneinander lernen können.

Gerade in großen Organisationen ist das keine Selbstverständlichkeit. Oft dominiert die Pflicht, nicht die Entdeckung. Eine gut gestaltete Plattform hingegen kann Neugier fördern, weil sie Lernräume öffnet, statt sie zu begrenzen. Die Lust am Entdecken wird skalierbar und messbar. So wird aus einem Tool zur Pflichterfüllung ein System, das Exploration ermöglicht und echte Lernkultur fördert.

Doch auch hier gilt: Nur weil ein Unternehmen eine Lernplattform einführt, heißt das noch lange nicht, dass alle anfangen zu lernen. Wie von Basti so schön zusammengefasst: Die Plattform ist das Studio – aber trainieren muss man selbst.

Wenn Unternehmen also Innovationen ermöglichen wollen, müssen sie Neugierde strategisch denken – und über die gesamte Organisation hinweg durch Strukturen und aktives Vorleben ermöglichen. Nur wenn das zusammenkommt, können Unternehmen nicht nur auf den Wandel reagieren, sondern ihn mit innovativen Lösungen mitgestalten.

Foto: Baschi Bender

BASTI KOCH (rechts), der als Product Director für die Learning Experience Plattform der Haufe Akademie verantwortlich ist, führt in der Kolumne einen öffentlichen Gedankenaustausch mit seinem Kollegen CHRISTIAN FRIEDRICH, Geschäftsführer Digital Learning Solutions bei der Haufe Akademie.

Foto: introduce-productions.de / Dominik Tryba

Text: Gudrun Porath

Resonanz-raum für digitales Lernen

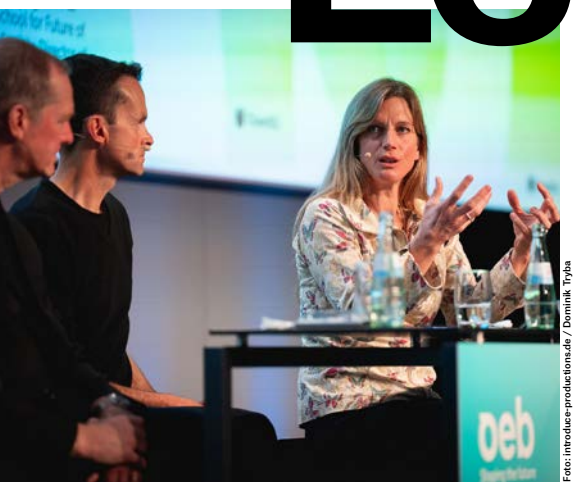


Foto: introduce-productions.de / Dominik Tryba

Andrew Maynard, Neil Selwyn und Maja Göpel diskutierten die Entwicklung der künstlichen Intelligenz.

Foto: introduce-productions.de / Dominik Tryba

»Humanity in the Intelligent Age: Empathy, Responsibility, and the Duty of Care« lautete das Motto der 31. Online Educa Global in Berlin. Besonders engagiert diskutiert wurde, wie künstliche Intelligenz Lernen beeinflusst und was getan werden muss, um Lernen mit KI zu gestalten, um die menschliche Handlungsfähigkeit nicht nur zu unterstützen, sondern auch zu erhalten.

Die OEB Global Conference ist kein Ort für schnelle Antworten. Wer einmal im Jahr zu der zum US-amerikanischen Messeveranstalter Closer Still gehörenden dreitägigen Konferenz nach Berlin reist, um sich mit Bildungsexperten aus der ganzen Welt zu treffen, sucht Anregungen und den Austausch. Mit Vorträgen, Workshops, Learning Cafés, Battles und zahlreichen Diskussionen fungiert die OEB als internationaler Resonanzraum, in dem Schule, Hochschule und berufliche Weiterbildung bewusst zusammengedacht werden, um Entwicklungen frühzeitig sichtbar zu machen, mit denen sich auch Organisationen kurz- und mittelfristig konkret auseinandersetzen müssen.

Die 31. Ausgabe der „Annual Global, Cross-Sector Conference and Exhibition on Digital Learning“, geleitet von Donald H. Taylor, brachte mehr als 1.800 Teilnehmende aus 64 Nationen nach Berlin. Sie stand erneut im Zeichen der künstlichen Intelligenz. Doch anders als bei vielen Veranstaltungen, die KI vor allem unter Produktivitäts- oder Effizienzgesichtspunkten betrachten, verschob die OEB den Fokus. Im Zentrum stand nicht die Frage, was KI leisten kann, sondern was sie mit Lernen macht und wie wir handlungsfähig bleiben. Welche Anforderungen entstehen daraus für Organisationen und Learning Leader? Welche Bedeutung haben Urteilskraft und Sinn, wenn intelligente Systeme zunehmend kognitive Arbeit übernehmen?

Menschliche Handlungsfähigkeit erhalten

„Humanity in the Intelligent Age: Empathy, Responsibility, and the Duty of Care“ lautete das Leitthema der Konferenz. Entsprechend standen nicht KI, einzelne Technologien oder Zukunftsprognosen im Mittelpunkt, sondern die Frage, wie Lernen unter den Bedingungen zunehmender Automatisierung kognitiver Arbeit gestaltet werden kann.

Andrew Maynard, Direktor der Initiative „Future of Being Human“ und Professor an der School for the Future of Innovation in Society der Arizona State University, warnte vor einer Welt, in der Aufgaben ohne Anstrengung erledigt werden können. Dadurch werde Lernen zwar leichter, aber zugleich auch oberflächlicher. Seine Metapher der KI als „kognitives Trojanisches Pferd“ verdichtete diesen Gedanken: Wenn KI das Analysieren, Schreiben oder Zusammenfassen ermöglicht, ohne dass Menschen selbst denken müssen, „laden wir sie in unsere Kognition ein – und stellen möglicherweise erst später fest, dass sie zu gut war, um wahr zu sein“, sagte Maynard.

An diese Überlegungen schloss die Keynote von Neil Selwyn an, verlagerte den Blick jedoch von der individuellen Lernpraxis auf die strukturelle Ebene und die politischen und wertbezogenen Dimensionen. Der Professor an der Fakultät für Erziehungswissenschaften der Monash University in Melbourne kritisierte eine Ed-Tech-Debatte, die sich zu sehr an Stimmungen, Hoffnungen und Heilsversprechen orientiert. Stattdessen sprach er von der Notwendigkeit, Lernen und KI wertebasiert zu denken, wenn sie nicht die Ungleichheit und Ungerechtigkeit verschärfen soll. Wenn „Agency“ beschworen werde, gehe es dann um individuelle Handlungsfähigkeit oder um kollektive? Bildungstechnologien seien niemals neutral, so Selwyn. Sie transportieren stets implizite Annahmen über

Effizienz, Skalierung, Individualisierung und Kontrolle. Er forderte, KI- und Ed-Tech-Governance zu demokratisieren und Lernen als kollektive Aufgabe zu begreifen. Zugleich sollte man sich von der Vorstellung lösen, es gebe „keine Alternative“. Nicht alles Machbare sei pädagogisch sinnvoll und nicht jede Lernplattform folge automatisch den Interessen der Lernenden.

Maja Göpel, Professorin für Nachhaltigkeitstransformation an der Leuphana Universität Lüneburg, verankerte die Diskussion auf einer anthropologischen und gesellschaftlichen Ebene. Ausgangspunkt war die Frage, wie „künstlich“ Intelligenz werden darf, ohne dass die wesentlichen Bedingungen menschlichen Lebens und Erfahrens aus dem Blick geraten. Sie argumentierte, dass wir unsere Fähigkeit zur Vorstellungskraft und Antizipation nutzen sollten, um Technologie so einzusetzen, dass wir frühzeitig handeln und einen anderen Entwicklungspfad einschlagen können, wenn der alte Pfad nicht mehr trägt. „Dies ist der Kern dessen, was Lernen uns ermöglichen kann: antizipieren, verstehen, wie Dinge zusammenhängen, und den Mut zur Innovation finden“ lautete Göpels leidenschaftlicher Appell. Sie verwies auf zunehmend belegte Effekte unreflektierter KI-Nutzung, von Überforderung und Stress bis hin zu Einsamkeit und vor allem, vor einer „Verflachung“ des kritischen Denkens und einem Verlust der menschlichen Handlungsfähigkeit. Sie forderte dazu auf, vor jeder technologischen Entscheidung die Frage zu stellen: „Worum geht es eigentlich?“ Oft, so Göpel, sei das eigentliche Ziel deutlich kleiner als von daten-, energie- und ressourcenintensiven KI-Lösungen suggeriert.

Lernwirksamkeit entsteht nicht durch Automatisierung, sondern durch Sinn, Autonomie und Nähe zur Arbeit.

Lernen gestalten statt verwalten

Anja Schmitz, Professorin für Human Resource Management und Organisation an der Hochschule Karlsruhe, beschrieb die Ambivalenz des Lernens mit KI als „Learning Capability Trap“: KI kann Lernprozesse demnach zwar beschleunigen, zugleich aber genau jene Fähigkeiten untergraben, die Organisationen eigentlich aufbauen wollen. Beim „Ghost Learning” hätten Lernende zwar das Gefühl, etwas gelernt zu haben, doch „dieses Gelernt-Haben ist wie ein Geist. Es ist eine Illusion.“ Es fehle an tatsächlicher Kompetenz und an Vertrauen in das eigene Können. Lernen werde nur simuliert, aber nicht verankert. Für Organisationen ist das hoch relevant. Denn wenn KI Denkprozesse vorwegnimmt, entsteht zwar Aktivität, aber kein nachhaltiger Kompetenzaufbau. Schmitz’ Antwort liegt nicht im Verzicht auf Technik, sondern einer Neugewichtung: Lernen müsse Sinn stiften, Autonomie ermöglichen, Kompetenz aufbauen und im Arbeitsalltag als wirksam erlebt werden.

An diese Überlegungen knüpfte Avinash Chandarana mit einer stark praxisorientierten Perspektive an. Der Chief Learning and Transformation Officer der Marketingberatung MCI-Group, Brüssel, setzt für das global agierende Unternehmen auf ein föderiertes Modell. Lernen sollte eine „Push-Pull-Logik“ entwickeln: Eine Zentrale gibt Impulse, aber der Bedarf kommt aus dem Business. Professionals sollten Inhalte selbst erstellen – auch wenn das nicht ihre Hauptaufgabe ist. Perfekte Didaktik sei weniger entscheidend als Relevanz für den konkreten Arbeitskontext.

Die zentrale L&D-Funktion versteht sich in seinem Modell als Beratungsinstanz: Sie unterstützt, kuratiert, befähigt – gestaltet aber nicht mehr alles selbst. KI wird in diesem Modell nicht als Selbstzweck eingeführt, sondern als Ermöglicher. Chandarana begann bereits 2017, mit KI-gestützten Personalisierungsansätzen zu experimentieren. Den eigentlichen Durchbruch brachte 2023 der Einsatz generativer KI. Diese habe die Dezentralisierung von Lernen erst wirklich skalierbar gemacht. Konkrete Effekte sind demnach etwa eine Zeitersparnis von rund 65 Prozent bei der Content-Erstellung und Einsparungen von 67.000 Euro in wenigen Monaten. Entscheidender sei aber der strukturelle Effekt. KI ermögliche es, Wissen dort zu heben, wo es entsteht, und Lernen in die Verantwortung der Organisation insgesamt zu legen. Lernen werde damit anschlussfähig an das Tagesgeschäft, nicht zu einer zusätzlichen Belastung.

Kerri O’Neill, Chief People Officer von Ipsos UK aus London weitete diese Perspektive auf Kultur, Führung und Zukunftsfähigkeit aus. Ipsos hat dazu eine Philosophie von „HI & AI“, Human Intelligence plus Artificial Intelligence, entwickelt. Diese Philosophie basiere auf drei Leitprinzipien: Vertrauen, Transparenz und Wahrheit. Aktuell befinde man sich in einer kurzen Übergangsphase der „KI-Unterstützung“. Doch die Perspektive sei klar: Arbeit werde zunehmend als „AI first“ gedacht, wie könnte KI das erledigen?

Vor diesem Hintergrund beschreibt O'Neill einen tiefgreifenden Wandel der People- und Lernfunktion bei Ipsos. Die Mission sei heute „unapologetisch darauf ausgerichtet, Menschen auf die Zukunft der Co-Intelligenz vorzubereiten". Damit rücke HR weg vom reinen Verwalten der Gegenwart hin zur aktiven Zukunftsgestaltung.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Verschiebung des Führungsverständnisses. Ipsos habe Leadership bewusst entkoppelt von Positionen oder Titeln. Entscheidend sei die Fähigkeit zur Selbstführung: Wachstum, Lernagilität, Neugier, Authentizität und die Bereitschaft, Veränderung zu gestalten. Führung beginne bei der eigenen Haltung. Auch im Umgang mit Lernen setzt O'Neill auf neue Akzente. Statt ausschließlich auf „Engagement" zu schauen, rückt Ipsos die „Energie" der Organisation in den Mittelpunkt. „Man kann glücklich sein, aber müde", sagt sie sinngemäß. Entscheidend sei, zu verstehen, wie Menschen in der Organisation besser arbeiten, lernen und zusammenwirken können. Zweck, Mindset und Energie werden dabei zur „kulturellen Klammer", die den Einsatz von KI erst sinnvoll einbettet.

Weitgehend einig waren sich Vortragende wie Publikum, dass sich Verantwortung für erfolgreiches Lernen im Unternehmen nicht im schnellen Einsatz von KI zeigt, sondern in der bewussten Gestaltung von Lernbedingungen. Lernwirksamkeit entsteht nicht durch Automatisierung, sondern durch Sinn, Autonomie und Nähe zur Arbeit. Learning Leader werden zu Gestaltern dieser Bedingungen: Sie entscheiden, ob KI Lernprozesse entwertet oder menschliche Urteilskraft, Kompetenz und Handlungsfähigkeit stärkt.

Wenn Lernen unter KI-Bedingungen kippt

Ein immer wiederkehrendes Motiv war die Beobachtung, dass sich die Funktion des Lernens grundlegend verändert. Daniel Landau etwa, Co-Founder und CEO von Avris Technologies, einem Anbieter immersiver Lerntechnologie aus Wilmington, Delaware, beschrieb diese Entwicklung als Übergang in eine „Post-Kognitions-Ära". KI übernehme zunehmend das Erinnern, Reproduzieren und Strukturieren von Wissen. Dadurch verliere Lernen nicht an Bedeutung, wohl aber seine bisherige Rolle. Künftig werde nicht mehr das Abrufen von Informationen entscheidend sein, sondern das Sinnverstehen, Urteilen und Abwägen. Landau fasste diesen Wandel prägnant zusammen: „Lernen verschiebt sich vom Erinnern hin zum Sensemaking." Für das Corporate Learning ergibt sich daraus eine klare didaktische Konsequenz: Wenn Antworten jederzeit verfügbar sind, müssen Lernsettings Räume schaffen, in denen Entscheidungen getroffen, Dilemmata durchgespielt und Konsequenzen reflektiert werden können. Das Lernen wird weniger kursförmig und stärker erfahrungsbasiert sein, aber nicht, um KI zu kompensieren, sondern um menschliche Fähigkeiten zu stärken, die sich nicht automatisieren lassen und um handlungsfähig zu blieben.

Wenn Wissen mittels KI immer schneller und überall abrufbar ist, gerät Lernen unter Druck. Aus der Gruppe der „30 under 30", dem von der OEB ausgewählten Nachwuchs von Learning Professionals und Studenten aus aller Welt, die sich besonders

Foto: introduce-productions.de / Dominik Tryba

Repräsentierten die nachfolgende Generation: die vom Veranstalter ausgewählten „30 under 30".

um Lernen und Bildung verdient gemacht haben, war sogar ganz provokant zu hören, Lernen sei Dank KI gar nicht mehr nötig. Veli Hillman von der Goldsmith University of London und Gründerin eines Instituts für Bildungstechnologie und KI warnte davor, Bildung nur noch danach zu beurteilen, welchen ökonomischen Output Lernende später liefern könnten. , den eigentlichen Lernprozess : „Wir müssen uns ständig weiterqualifizieren, umschulen und optimieren. Dieser permanente Druck aus der Industrie schafft viele Probleme – Bildung wird neu gedacht als eine nie endende Produktionsmaschine." Besonders kritisch sieht sie den Einsatz KI-gestützter Tutorensysteme und personalisierter Chatbots, weil diese Wissen in datengetriebene, fragmentierte Mikromodule zerlegen. Wenn Bildung in individualisierte Mikromodule zerfalle, würde das zwar kurzfristig Kompetenzen fördern, aber langfristig Zusammenhänge auflösen. Hillman warnte auch vor einer „kognitiven Atomisierung", wenn Lernen nur noch in messbare Mikroskills zerlegt werde.

Nicht das Ob, sondern das Wie zählt

Die Konferenz machte deutlich, dass Lernen im KI-Zeitalter nicht automatisch besser wird, nur weil es schneller, personalisierter oder günstiger ist. Im Gegenteil: Mehrere Beiträge warnten davor, dass Lernprozesse entkoppelt, fragmentiert oder entwertet werden können, wenn KI vorwiegend als Effizienzmaschine eingesetzt wird.

Entscheidend ist nicht, ob KI eingesetzt wird, sondern wie bewusst sie in Lernarchitekturen eingebettet ist: mit klaren Lernzielen, transparenten Entscheidungslogiken und Raum für menschliche Urteilskraft, im Rahmen von „Co-Cognition" zwischen Mensch und Maschine. Wer diese Fragen beantwortet, kann KI nutzen, um Lernen zu vertiefen. Wer sie ausblendet, riskiert beschleunigte, aber hohle Weiterbildung. Darüber wird mit Sicherheit weiter zu diskutieren sein, spätestens bei der 32. OEB Global vom 2. bis 4. Dezember 2026 in Berlin.

Text: Nicola Vollmar

Die Währung der Zukunft heißt Kompetenz. Immer mehr Unternehmen stellen auf skillbasierte Weiterbildung um. Dabei spielen Micro-Credentials eine entscheidende Rolle. Doch in der Personalentwicklung fristen diese Zertifikate immer noch Nischendasein, obwohl sie zum strategischen Gamechanger werden können. Das sollten Unternehmen beachten.

Micro-Credentials als Gamechanger

Es gibt Zahlen, die Personalentwicklern schlaflose Nächte bereiten sollten. Die offensichtlichste ist der Kalender: Die Babyboomer-Generation verlässt den Arbeitsmarkt. Doch es gibt eine zweite, subtilere Bedrohung: Die Halbwertszeit von Wissen schrumpft rapide. Was heute in der IT oder im Marketing „State of the Art“ ist, ist morgen oft schon Geschichte. Das Ergebnis ist ein Kompetenz-Gap, das sich für viele Unternehmen eher wie ein Canyon anfühlt.

Die Antwort der Bildungspolitik und vieler Vordenker klingt seit Jahren verheißungsvoll: Micro-Credentials und Open Badges. Kleine, flexible Lerneinheiten, digital zertifiziert, stapelbar und überall anerkannt. Sie versprechen Flexibilität, Sichtbarkeit und schnelle Qualifizierung. Bislang blieb dieses Versprechen jedoch oft in der Theorie stecken. Viele geförderte Leuchtturmprojekte, so gut sie gemeint waren, fristen ein Dasein als „Pilot-Friedhöfe“. Der Realitätscheck: Zwischen Förder-Prosa und Praxis stehen die staatlichen Großprojekte in Deutschland und Europa. Das Projekt „Mein Bildungsraum“ (ehemals Nationale Bildungsplattform) ist ein Paradebeispiel. Gedacht als eine vernetzte Infrastruktur für digitale Bildungsnachweise, die das Silodenken beendet, war die Umsetzung bislang geprägt von typisch deutscher Gründlichkeit, die oft zur Schwerfälligkeit gerät. Es ist bezeichnend, dass dieses Projekt mittlerweile bei der Sprind (Bundesagentur für Sprunginnovationen) angesiedelt ist. Man hat offenbar erkannt: Mit den üblichen Verwaltungsmechanismen schaffen wir die nötige Disruption nicht. Wir brauchen hier Startup-Mentalität und agile Iterationen statt jahrelanger Pflichtenhefte.

Ähnlich ernüchternd fällt der Blick auf den Europass 2.0 aus. Darin ist zwar der „European Digital Credential for Learning“-Standard (EDC) technisch integriert, aber über die Integration in die täglichen HR-Prozesse und die aktive Nutzung zur Kandidatenauswahl gibt es keine offiziellen Zahlen oder Aussagen. Er ist da, er ist wichtig für die Standardisierung, aber er ist in der breiten unternehmerischen Praxis kaum an-

gekommen. Er bleibt ein „Nice-to-have“, aber kein Treiber der Transformation. Es droht, was wir unbedingt vermeiden müssen: Eine Lösung, die an den Bedürfnissen der Wirtschaft vorbei entwickelt wird und in der Nische verharrt.

Das Ende der Zettelwirtschaft

Während die Politik noch an den Rahmenbedingungen feilt, schaffen pragmatische Akteure längst Fakten. Ein starkes Signal sendet die IHK Berlin: Ab dem 1. Juli 2025 stellte sie ihre Zertifikate automatisch auf Open Badges um – anstelle der reinen Papierurkunde. Das ist der neue Standard.

Noch revolutionärer ist das, was sich gerade zwischen Konzernen und dem akademischen Sektor abspielt. Das vielleicht wichtigste Signal kommt aus der Kooperation von IBM und der Online-Bildungsplattform Coursera. Im Februar 2025 hat die Akkreditierungsagentur FIBAA sieben IBM-Weiterbildungskurse – etwa zu Data Science oder Cybersecurity – offiziell zertifiziert. Diese Kurse haben nun Hochschulniveau (entsprechend 4 bis 8 ECTS-Punkten) und sind als echte Micro-Credentials anerkannt. Die Grenze zwischen betrieblicher Weiterbildung und akademischem Abschluss wird eingerissen. Für Personalentwickler bedeutet das: Interne Weiterbildung ist keine Einbahnstraße mehr, sondern kann der erste Schritt zum Masterstudium sein.

NICOLA VOLLMAR ist Director of Consulting Services beim ICoBC.

Was wir in der Euphorie übersehen

In der Diskussion um Badges konzentrieren wir uns oft zu sehr auf das „bunte Bildchen“ für das Linkedin-Profil. Basierend auf den Analysen des International Council on Badges and Credentials (ICOBC) gibt es strategische „Blind Spots“, die über Erfolg oder Misserfolg der Strategie entscheiden werden.

1. Der KI-Impact auf die Validierung

Wie prüfen wir in Zeiten von Chat GPT und Co., ob ein Mitarbeiter eine Kompetenz wirklich erworben hat? Ein Badge ohne vertrauenswürdige Prüfung ist wertlos. Wir müssen neue Formen der Leistungsüberprüfung entwickeln, die Prozesswissen und kritische Reflexion stärker gewichten als reines Faktenwissen.

2. Die digitale Identität und die Wallet-Frage

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Datenhoheit. Mit der E-IDAS 2.0-Verordnung kommt die „European Digital Identity Wallet“. Bis 2026 müssen die EU-Mitgliedstaaten diese anbieten. Zertifikate liegen künftig in der Wallet des Mitarbeiters. HR-Systeme in den Unternehmen sollten sich darauf vorbereiten, „Verifiable Credentials“ aus einer privaten Wallet zu empfangen, zu entschlüsseln und zu verifizieren.

3. Das Fehlen einer gemeinsamen Sprache (Taxonomie)

Ohne eine saubere Skill-Taxonomie (etwa angelehnt an ESCO) und ohne „Credential Pathways“ wissen die Mitarbeitenden nicht, was sie als nächstes lernen sollen. Ein einzelnes Badge motiviert kurzfristig; ein transparenter Karrierepfad aus stapelbaren Badges („Stackability“) bindet Mitarbeitende langfristig.

Unternehmen müssen diese Entwicklung nicht allein gestalten. Viele der entscheidenden Fragen betreffen ganze Ökosysteme. Organisationen wie das International Council on Badges and Credentials (ICOBC) dienen als Austauschraum, in dem Praxisbeispiele, Anforderungen und Standards in Arbeitsgruppen gemeinsam weiterentwickelt werden.

Handlungsempfehlungen: Vom Experiment zur Strategie

Strategie vor Tool

Statt mit der Softwareauswahl zu starten, sollte es zuerst um das „Warum“ gehen. Dann sind zunächst harte KPIs zu definieren. Micro-Credentials sind kein IT-Projekt, sondern ein Instrument der Personalstrategie.

Qualität und Standards sichern

Unternehmen brauchen den Nachweis von Kompetenz. Orientierung geben offene Standards wie „Open Badges 3.0“ und W3C Verifiable Credentials. Die Systeme müssen perspektivisch mit dem „Bildungsraum“ (via Sprind-Initiativen) und EU-Wallets sprechen können.

Kooperation statt Isolation

Unternehmen sollten sich Partnerschaften suchen, um etwa mit Bildungsanbietern zu verhandeln, welche Schulungen zertifiziert werden können.

Psychologie

Mit dem Inneren Team jetzt mehr erreichen

Das Innere Team ist ein Persönlichkeitsmodell des Hamburger Psychologieprofessors Friedemann Schulz von Thun aus dem Jahr 1998. Es geht auf die Parts-Party-Methode aus der systemischen Familientherapie von Virginia Satir zurück. Beim Inneren Team handelt es sich um eine Metapher. Eine Persönlichkeit (das Selbst) besteht aus mehreren Teammitgliedern, die miteinander streiten können, die aber alle nur das Beste für den Teamchef wollen. Ein Beispiel: Die Mutter einer berufstätigen Frau ist reif fürs Altersheim. Im Inneren Team regt sich unter anderem ein gewissenhafter Teil („Sie hat so viel für mich getan. Ich muss Mama in meinem Haus aufnehmen.“) und ein am Eigenwohl orientierter Teil („Ich mache gerade sehr zeitintensiv Karriere. Warum darauf verzichten?“). Dieses Buch erklärt Menschen, die sich zum ersten Mal mit dem Thema befassen, sehr anschaulich, wie das Innere Team tickt und gibt den Lesenden zugleich Anregungen, wie sie Zugang zu ihren Teammitgliedern bekommen und besser verstehen können, was in ihnen los ist. Die Leserinnen und Leser erhalten wertvolle Hilfestellung (unter anderem auch durch Imaginationen), um ihr Team zu mobilisieren und innere Anteile zu versorgen. Tatsächlich dürfte die hier vorgestellte Ressourcenarbeit im Zusammenhang mit dem Inneren Team neu sein. Und natürlich geht es auch darum, innere Konflikte zu lösen. Hauptberufliche Coaches lernen hier beispielhaft, wie man die Methode seinen Coachees erklärt. Sie erfahren zusätzlich auf einer professionellen Ebene, dass seit 1998 mehrere psychologische Ansätze erfolgreich in die Methode des Inneren Teams integriert wurden und dass so die inneren Dynamiken eines Menschen von Coach und Coachee schneller und tiefgehender als früher erforscht werden können. Die Abgrenzung zur Therapie ist hier sehr nützlich. Es handelt sich um ein sehr aufschlussreiches Coaching-Buch, weil es auch die Frage stellt (und beantwortet), was mit dem Inneren Team geändert werden kann und was nicht.

DAGMAR KUMBIER
Wie dein Inneres Team tickt: Innere Anteile verstehen – Ressourcen aktivieren – Konflikte lösen, Klett-Cotta, Stuttgart 2025, 154 Seiten, 18,00 Euro

Die Autorin

Dagmar Kumbier ist Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin und Geisteswissenschaftlerin. Sie arbeitet auch als Dozentin, Supervisorin und Lehrtherapeutin am Schulz-von-Thun-Institut. Außerdem ist sie Gründerin und Leiterin des Instituts für Integrative Teilearbeit (IfiT) in Hamburg (www.dagmar-kumbier.de / www.integrative-teilearbeit.de)

Systemtheorie

Diktaturen werden wahrscheinlicher

Fritz B. Simon, Pionier der Systemtheorie, nutzt seine Wissenschaft, um die Muster zu erklären, die beobachtbar sind, wenn sich Demokratien in Diktaturen verwandeln. Laut Niklas Luhmann sind soziale Systeme Kommunikationssysteme, und diejenigen, die über die Medien verfügen, haben folgerichtig „den" Zugang zu Macht. Simons analytisch starke, sehr pessimistische Prognose in Bezug auf die Entwicklung von Diktaturen in den nächsten Jahren lautet: In Ländern wie Russland oder China wird die Politik all die neuen technischen Möglichkeiten der sozialen Medien noch intensiver nutzen, um die Bevölkerung zu kontrollieren. Das Denken und die Ideen, die Gefühle und vor allem das Verhalten der meisten Menschen lässt sich nämlich mittels sozialer Medien zuverlässig steuern. Im Westen werden die Tech-Milliardäre die von ihrem Geld abhängigen politischen Parteien noch mehr benutzen, um Gesetze durchzusetzen, die die Bevölkerung im Sinne der Tech-Konzerne entmündigen. Es gibt laut Autor leider noch einen stärker werdenden Trend zur Diktatur: In Krisen gewinnen autoritäre Strukturen an Attraktivität, weil sie radikale Maßnahmen zur Rettung des Klimas (oder der Wirtschaft) sehr schnell umsetzen können.

FRITZ B. SIMON
Wie Diktaturen funktionieren – Muster, die verbinden, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2025, 291 Seiten, 29,95 Euro

Coaching

Darf man Coaching-Roboter alleine lassen?

Die künstliche Intelligenz (KI) hat bereits Chatbots ermöglicht, die einen menschlichen Coach komplett ersetzen können. Der Autor warnt vor dieser Entwicklung und plädiert dafür, dass auch künftig nur echte Menschen coachen sollten. Aber sowohl der Coach als auch der Coachee müssen laut Autor in der Lage sein, sich von der KI umfassend unterstützen zu lassen. Geißler hat dazu das Konzept des „triadischen KI-Coachings" entwickelt. Triadisch soll heißen, dass künftig der ideale Coaching-Prozess zu dritt abläuft. Das Buch liefert sehr viele technische Erläuterungen, die verständlich dargestellt werden, damit der klassische Coach die KI auch wirklich umfassend nutzen kann – zum Beispiel zur Vorbereitung, zur Durchführung und zur Nachbereitung von Coaching-Sitzungen. So macht es Sinn, wenn der Coachee sich zwischen den Sitzungen beispielsweise an Chat GPT als Ratgeber wendet. Aber nur ein gesamtverantwortlicher, menschlicher Coach kann laut Autor verhindern, dass es im Coaching zu früh um die Lösungsfindung geht, ohne sich mit der Tiefe eines Anliegens zu befassen.

HARALD GEISSLER
KI-Coaching, Springer-Verlag, Wiesbaden 2025, 202 Seiten, 49,99 Euro

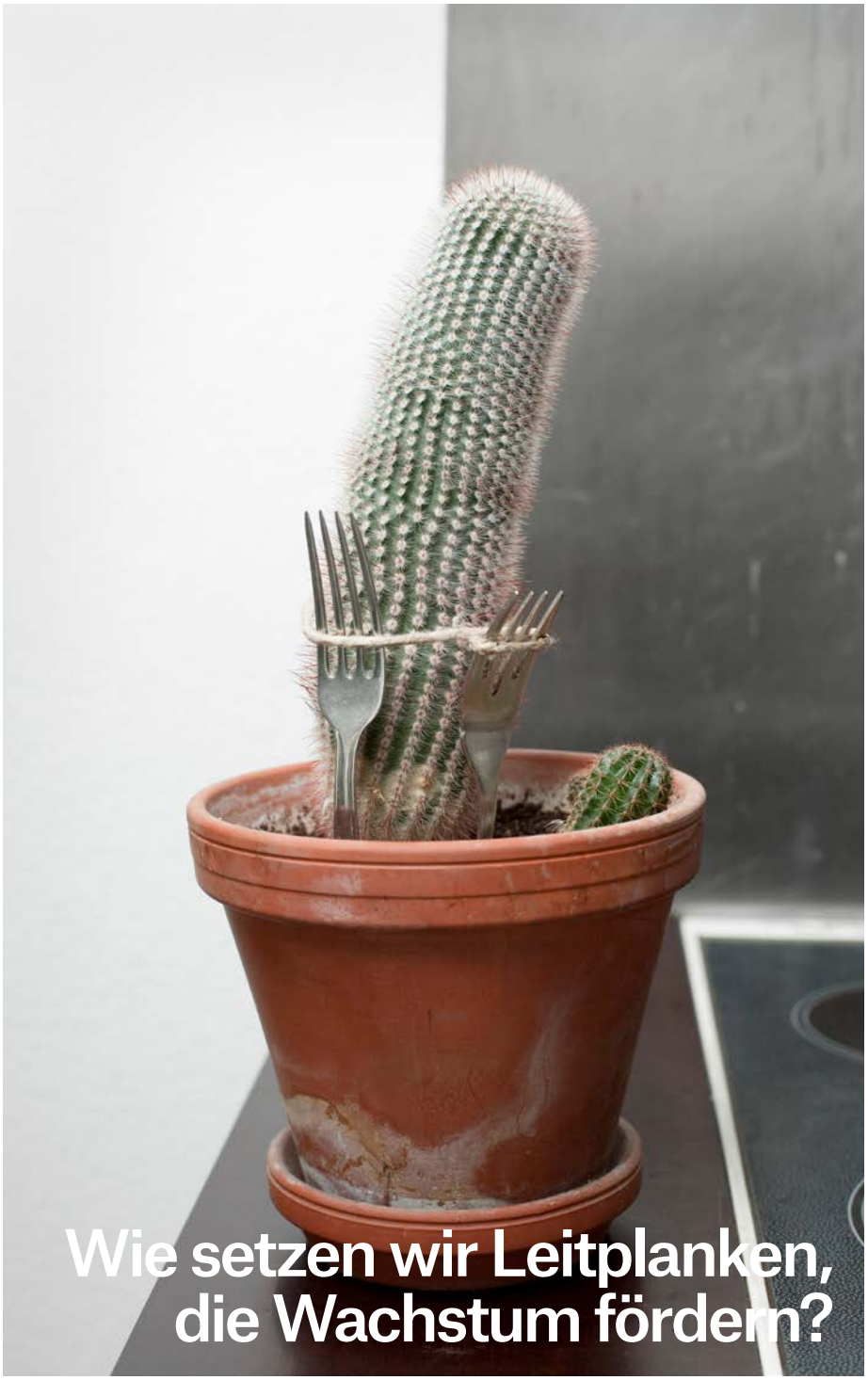


Foto: Christian Diehl / plainpicture

Genügend Zeit zur Reflexion bis zur nächsten Ausgabe, die am 27. März erscheint.

www.neues-lernen.org
ISSN 0942-4946 · 39. 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
Melanie Rößler (CvD)
melanie.roessler@haufe-lexware.com
Gregory Rech (Redakteur)
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

GRAFISCHES KONZEPT
Jan Spading (Studio Spading)

ART-DIRECTION
Ruth Großer, Julia Vukovic

BILDREDAKTION
Diana Decker

TITELBILD UND ILLUSTRATIONEN
Katharina Noemi Metschl

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: Dr. Carsten Block, Iris Bode,
Frank Enders, Matthias Schätzle, Carsten Schröder,
Christian Steiger
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

DRUCK
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

MEDIA SALES
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.9.2025
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

ANZEIGENDISPOSITION
Yvonne Göbel
Tel. 0931 2791470
yvonne.goebel@haufe.de
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.

Gestalten Sie jetzt die Zukunft des Lernens

Lernen ist der Schlüssel für erfolgreiche Transformation. Mit dem unabhängigen Leitmedium erfahren Sie, was Menschen motiviert und wie Organisationen erfolgreich Lernprozesse für Ihre Mitarbeitenden gestalten können.

Ihre Vorteile

Praxisnah & fundiert
Interviews mit Expert:innen und Wissenschaftler:innen aus der Lernszene

Zukunftsorientiert & innovativ
Einblicke in Transformation, Entwicklung, Führung sowie Training und Coaching

Inspirierend & diskursiv
Raum für Neues mit Impulsen, Debatten und Kontroversen

Flexibilität nach Maß
Digital per App oder klassisch auf Papier – wie es zu Ihnen passt

Die digitale Variante

Überall verfügbar
Bequem per App auf dem Smartphone oder im Browser

Alles in einer App
Aktuelle HR-News vom Haufe Portal Personal

Inklusive Podcast „neues lernen“
Der journalistische Podcast für die betriebliche Lernszene

Umfassendes Archiv
Zugriff auf alle bisherigen Ausgaben online

Jetzt 2 Ausgaben testen

→

Ihr Miniabo-Angebot – so einfach geht's:

1. **Bestellen Sie einfach über den QR-Code.**
2. **Erhalten Sie 2 Ausgaben des personalmagazin – neues lernen bequem nach Hause geliefert.**
3. **Testen Sie unser Fachwissen ganz ohne Risiko zum Vorzugspreis für nur 29,00 €.**
4. **Entscheiden Sie selbst: Wenn Sie das Magazin weiter erhalten möchten, müssen Sie nichts weiter tun. Ansonsten reicht eine kurze Info.***

personal. magazin **neues lernen**

Eine Marke von **HAUFE**

Jetzt bestellen

haufe.de/neues-lernen-mini-abo

E-Mail: bestellung@haufe.de
Telefon: 0800 50 50 445

* Wenn Sie das Magazin nicht automatisch weiterbeziehen wollen, teilen Sie uns dies bitte innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt des 2. Heftes mit. Ohne Kündigung erhalten Sie automatisch das Jahresabonnement (6 Ausgaben pro Jahr). Natürlich können Sie jederzeit schriftlich kündigen – spätestens 4 Wochen vor Ablauf eines Bezugsjahres.

HAUFE

Innovation, die Sie zum Lächeln bringt.

Mit Haufe sind Sie der Zeit immer einen Schritt voraus – dank Lösungen, die mitdenken und Ideen, die wirken. Entdecken Sie Fachwissen und Software, die einen Unterschied machen – Jetzt auch mit KI.

Haufe. Intelligenz, die bewegt.

haufe.de/laecheln

Einfach loslegen

ZUKUNFT PERSONAL®

Europas führende Plattform für People & Organisational Performance

ZUKUNFT PERSONAL 26

TEAM HUMAN × AI

Smarter mit Menschen, menschlicher mit KI. Das neue Wir.

ZP NORD FREE TICKET
25. – 26. März 2026, Hamburg

ZP SÜD
21. – 22. April 2026, Stuttgart

ZP EUROPE
15. – 17. September 2026, Köln

Personalmesse
20. – 21. Oktober 2026, München

GET YOUR FREE TICKET FOR ZP NORD: