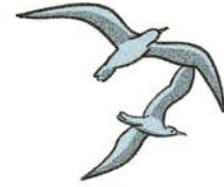


neues lernen

personal.
magazin

Inspiration für die Entwicklung
von Mensch und Organisation



Neugierig

Wie sich Offenheit für Lernen und
Innovation fördern lässt (Seite 30)

Integer

Der moralische Kompass auf der
Karriereleiter (Seite 57)

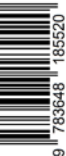
Präventiv

Schulungen gegen Cyber-
kriminalität sind Pflicht (Seite 84)

**Schnell und wendig
Wo der Mittelstand vorne liegt**

Ausgabe 04/2026

00107



Eine Marke von HAUFE



Demo anfordern

IHR UNTERNEHMEN STECKT VOLLER WISSEN. NUTZEN SIE ES.

360Learning verwandelt internes Expertenwissen in skalierbare Lernprogramme – **getrieben von KI** und kollaborativen Workflows.



Wissen aktivieren



Inhalte schneller erstellen



Kompetenzlücken schließen

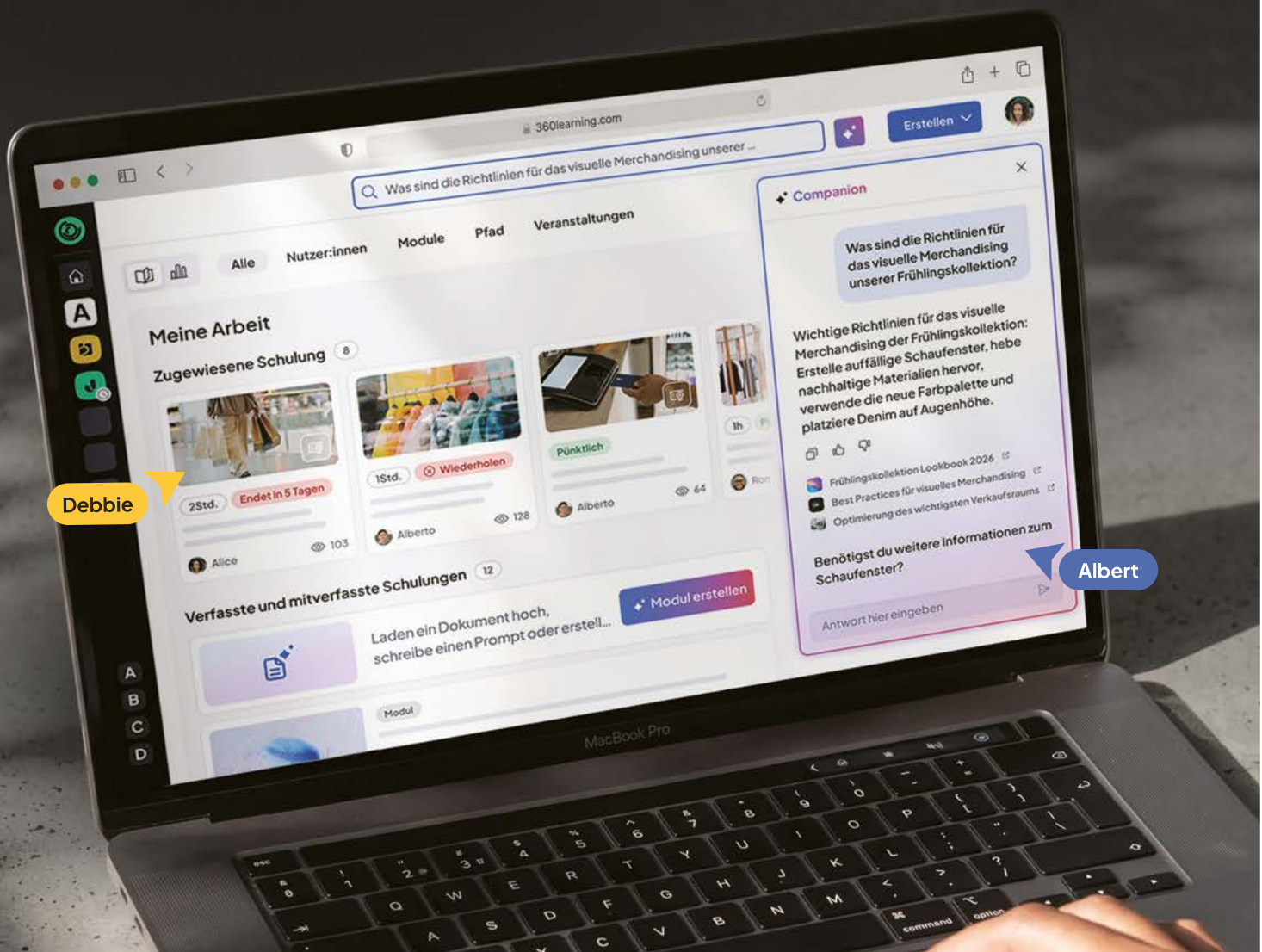




Foto: Joan Minder



Foto: Manilla Keller

CHRISTINA SCHULTE-KUTSCH ist CHRO von Siemens Energy. Sie verantwortet seit Ende 2023 die konzernweite Lernstrategie und deren Umsetzung. Unserer Kollegin Stefanie Hornung hat sie in einer Reportage vor Ort für die Serie „Lernen in der Transformation“ (ab Seite 23) tiefe Einblicke in diese Lernwelt des Konzerns gestattet.



Organisationsentwickler, der aufrütteln soll: Statt „bessere Menschen“ zu entwickeln, sollten die Bedingungen, unter denen Menschen wirksam werden können, im Fokus stehen. Erst dann sei Entwicklung und Eigeninitiative möglich.

MARIE GÜNTHER ist People Lead bei Pepsi Co. In dieser Ausgabe (ab Seite 34) schickt sie einen Appell an Personal- und



prozesse und KI-Upskilling fokussiert. Daneben ist er aktiv im New Learning Lab und hat dort zusammen mit dem Lab-Gründer Jan Foelsing ausprobiert, wie „Vibe Learning“ funktioniert und wirkt. Das Ergebnis haben die beiden ab Seite 42 zusammengefasst.

MATTHIAS WIENCKE ist Skill Manager bei der Bayer AG, wo er sich auf die strategische Gestaltung wirksamer Lern-

Liebe Leserinnen und Leser,

gleich drei Konzernvertreter und -vertreterinnen haben wir in dieser Ausgabe direkt links von diesem Editorial platziert. Alle drei sind Autoren oder Zitatgeber von und in Beiträgen dieser Ausgabe. Gleichzeitig dreht sich unser Titelthema um den Mittelstand.

Wir zeigen darin, was Konzerne von KMU lernen können, wenn es um die Personalentwicklung geht. Wie passt das zusammen? Einmal führen wir die Konzerne als Vorbilder an, einmal die Mittelständler. Wer kann es denn nun besser?

In Konzernen gibt es klar umrissene Projekte, Strategien und Kulturinitiativen, die über die Organisation ausgerollt, evaluiert, angepasst und neu aufgestellt werden. Wir nutzen diese Beispiele, um wichtige Themen mit Praxisbezug aufzuzeigen – nicht als Eins-zu-eins-Blaupausen, aber als (Lern-)Impulse. Und ganz ehrlich: Es ist einfach, diese Konzernbeispiele zu finden. Sie sind sichtbarer und tragen ihre Arbeit selbst nach außen.

Die Recherche für die aktuelle Titelstrecke war hingegen schwieriger. Doch sie hat letztlich gezeigt, dass sich der Mittelstand nicht im Konzernschatten verstecken muss. Hier gibt es ganz pragmatische Herangehensweisen an das Thema »Lernen«. Und das geschieht in einem Modus, den Konzerne sich oft auf die Fahnen schreiben, aber dann im Arbeitsalltag an der Umsetzung scheitern: Lernen in KMU geschieht unmittelbar im Job, bedient direkt die kurzfristigen Lernziele und kann so Mitarbeitenden bei aktuellen Herausforderungen helfen. Die Führungskräfte stehen als Entwicklungsbegleiter parat – nicht immer in dem Professionalisierungsgrad, wie es eine L&D-Abteilung leisten kann; dafür aber nah dran, eben mitten im Business und ohne vermittelndem HR-Business-Partner.

Und das möchten wir Ihnen ebenso als Impuls mitgeben wie die Lehren aus den Konzernbeispielen: Es muss nicht immer das ausgefeilte Trainingsprogramm für alle sein. Sehr oft reicht das individuelle Lernen am Punkt der Herausforderung.

Ich wünsche Ihnen also viel Inspiration!

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

4 Inhalt

Standpunkte

7 Meinungen

Debatten im Rückblick

Darüber diskutiert die Lernszene.

8 Meet & Greet

Wen wann und wo treffen

Gleich zwei Top-Veranstaltungen locken HR-ler im Herbst nach Köln: Die Zukunft Personal Europe im September und die Orgatec im Oktober.

10 Gastkommentar

Die Duolingoisierung des Lernens

Gamification birgt die Gefahr, dass wir nur noch fördern, was sich leicht messen lässt, warnt Professor Niels van Quaquebeke.



Klein und
Groß können
voneinander
lernen.

Fokus

12 Einblick

Mit anderen Mitteln

KMU müssen sich in Sachen Weiterbildung nicht vor Großunternehmen verstecken – häufig ist das Gegenteil der Fall. Es mangelt zwar teils an strategischer Planung, klaren Strukturen und Prozessen sowie an der Zeit fürs Lernen. Aber anderswo liegen unterschätzte Stärken.

20 Interview

»Manche KMU sind beim KI-Lernen früher dran als Konzerne«

Wie wird aus individuellem Ausprobieren organisationales Lernen? Susanne Schmutzler von PWC erklärt, warum AI-Literacy, Führung und Kommunikation wichtiger sind als ausgeklügelte Kompetenzmodelle.



Susanne Schmutzler von PWC meint:
Konzerne und KMU könnten sich jeweils
eine Scheibe voneinander abschneiden.



Entwicklung

23 Reportage

Lernstoff für den Wachstumsturbo

Die steigende Nachfrage nach Energie beschert Siemens Energy ein rasantes Wachstum. HR begleitet dies mit einer globalen Lernstrategie und -infrastruktur.

30 Praxis

Wertvolle Neugier

Ohne Neugier keine Innovation. Dennoch wird diese Ressource nur selten gefördert.

34 Handlungsfelder

Die versteckten Kosten schlechter Strukturen

Wie eine Organisationsarchitektur entsteht, die Lernen und Entwicklung ermöglicht – und nicht verhindert.

38 Marktüberblick

Nie zu alt zum Lernen

Hochschule nehmen mit ihren Angeboten auch Lernende ab 50 Jahren in den Fokus.

42 Trend

Gute Vibes

Leichtigkeit durch KI-gestützte Explorations verspricht das Konzept Vibe Learning.

48 Serie

Kritisch nachgefragt

Effektive Methoden, die die Transferleistung nach einer Weiterbildung steigern. Dieses Mal: kollegiales Transfercoaching.

50 Organisationsentwicklung

Wachstum forcieren

Wie sich der notwendige Wandel in Unternehmen mittels Organisationscoaching beobachten und begleiten lässt.

54 Kolumne Systemblick

Der blinde Fleck der KI-Einführung

Für die Frage, ob ein Prozess durch KI ersetzt werden kann, ist nicht entscheidend, was der Prozess tut, sondern auf welches Problem er eine Antwort ist, meint Kolumnistin Judith Jules Muster.

Turbinen, Generatoren, Netztechnologie: Siemens Energy gilt als Vorreiter im Energiesektor.



Neugier ist eine wertvolle Ressource – und wird dennoch nur selten gefördert.



Die Bedrohung durch Cyberkriminalität wächst – und damit der Schulungsbedarf.



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

Führung

57 Forschung

Integer aufsteigen

Ob Menschen mit ausgeprägtem moralischem Kompass in Führung gehen, hängt auch vom organisationalen Kontext ab.

62 Handlungstipps

Die fünf Säulen

So fördern Führungskräfte die Selbstorganisation im Team.

67 Kolumne Führungsgeflüster

Die Beziehungskrise

Eine einfache Paartherapieübung kann auch auf Vorstandsebene helfen, klarer zu sehen, meint Heidi Stopper.

Digitalisierung

68 Aktuelles

Digital Nuggets

Was im Ed-Tech-Sektor passiert

71 Kolumne Digitaler Denkraum

Wer darf an der Zukunft arbeiten?

Arbeiten immer dieselben technikaffinen Menschen an den neuen Möglichkeiten, entsteht keine lernende Organisation.

76 Marktübersicht

Headless LMS mit KI

Lernplattformen, die sich nahtlos und quasi unsichtbar in andere Systeme integrieren lassen, sind gefragt.

82 Interview

Geprüftes Wissen gewinnt an Bedeutung

So lassen sich digitale Bibliotheken und generative KI in Lernplattformen einbinden.

84 Prävention

Cybersecurity – die neue Dimension

Wie Sie Mitarbeitende schulen, damit sie Risiken erkennen und richtig reagieren.

Standards

3 Editorial

88 Fachliteratur

90 Check-out und Impressum



1

Standpunkte



»Man ist vor allem gut in dem, wofür man brennt. Aber wer weiß das schon mit 18 oder 20?«

Foto: Haufe Akademie

Das sagte Jörg Schmidt, Geschäftsführer der Haufe Akademie, im Podcast von Arbeiterkind.de. Darin schilderte er seinen persönlichen Weg als Erstakademiker.

»Sind L&D-ler die Hippies der Organisation? Wir brauchen betriebswirtschaftliche Beweise dafür, dass wir wirklich relevant sind.«

Das sagte Nele Graf im Podcast „neues lernen“. Die Professorin für HR und Organizational Development an der Hochschule für angewandtes Management plädiert dafür, L&D künftig nicht mehr als Unterabteilung von HR zu führen - sondern als eigenständige Kraft, die die ganze Organisation leistungsfähiger macht.

»Unser Gehirn übersieht systematisch die Möglichkeit, durch Subtraktion die Dinge zu verbessern. Wir packen immer mehr drauf – mehr To-dos, mehr Meetings.«

Arbeitsforscher Hans Rusinek von der Universität St. Gallen erklärt in der „Sternstunde Philosophie“ des Schweizer Senders SRF, warum wir instinktiv immer mehr Aufgaben und Meetings anhäufen - und warum genau das Organisationen ausbremst.

»KI ist kein Werkzeug, sie wird zum Subjekt. Deshalb müssen wir uns Gedanken machen: »Wie sieht die KI-Organisation aus, in der Mensch und KI miteinander verwoben sind?««



Foto: Annette Cardinale

Auf der Haufe HR-Online-Konferenz sprach Prof. Dr. Katharina Hölzle, Leiterin des Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und Vorstandsmitglied der DGFP, darüber, wie Mensch und KI in Unternehmen künftig zusammenarbeiten - und warum HR dabei nicht zuschauen darf.

8 Meet & Greet



Foto: oser Still Media Germany GmbH

Drei Tage HR-Know-how: Auf der Zukunft Personal Europe in Köln tauschen sich Fachleute und Vordenker der Branche aus.

Vom 15. bis 17. September verwandelt sich die Messe Köln wieder in den Mittelpunkt der europäischen HR-Welt. Drei Tage lang ist die Zukunft Personal Europe der Treffpunkt für Personalverantwortliche, HR-Dienstleister und Vordenker der Branche.

Das neue Dreamteam

Team Human x AI: So lautet das Motto der Zukunft Personal Europe 2026 – und es trifft den Nerv der Zeit. Wie arbeiten Mensch und künstliche Intelligenz zusammen? Was bleibt genuin menschlich, was übernimmt KI? Diese Fragen ziehen sich durch das gesamte Programm. Auf mehr als einem Dutzend Bühnen diskutieren Praktikerinnen und Praktiker aus Unternehmen, Wissenschaft und Startups, wie HR die Transformation gestalten kann. Zu den angekündigten Speakerinnen

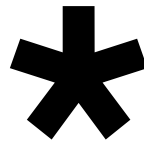
und Speakern zählen unter anderem KI-Expertin Kenza Ait Si Abbou, Arbeitsforscher Hans Rusinek und Cawa Younosi, Geschäftsführer der Charta der Vielfalt. Mit zuletzt rund 600 Ausstellern und mehr als 770 Sessions auf 25 Bühnen bietet die Messe einen umfassenden Marktüberblick. Haufe und die Redaktion von neues lernen wird erstmals mit einer eigenen Podcastbox vor Ort sein.

Räume, die verbinden

Wie arbeiten wir morgen – und wo? Diese Frage stellt die Orgatec 2026 ins Zentrum. Vom 27. bis 30. Oktober öffnet die internationale Leitmesse für moderne Arbeitswelten in Köln ihre Türen. Unter dem Motto „From rooms to relationships: designing spaces in an ever-changing world“ zeigt sie, wie aus funktionalen Büros Orte echter Begegnung werden. Digitalisierung, hybride Arbeitsmodelle und Nachhaltigkeit prägen das Programm – und damit Themen, die auch HR-Verantwortliche unmittelbar angehen. Neben Produktinnovationen rund um Workspace- und Contract-Solutions bietet das „Wherever Whenever – Work Culture Festival“ Vorträge, Workshops und Diskussionen mit hochkarätigen Speakerinnen und Speakern, darunter Miriam Meckel und Ole Scheeren. Auch die Redaktion von neues lernen ist vor Ort und mit Podcasts live dabei. Die Messe richtet sich an alle, die Arbeitsumgebungen neu denken – von Architekten über Facility Manager bis zu HR-Profis.

L&D im Gespräch

Wie entwickelt sich Learning & Development weiter – und was brauchen Weiterbildungsverantwortliche wirklich? Darauf konzentriert sich die L&D Pro Online-Konferenz am 18. und 19. November 2026. In 30-minütigen Online Seminaren geben HR- und Weiterbildungsexpertinnen und -experten praxisnahe Einblicke, anschließende Q&A-Sessions laden zum direkten Austausch ein. Die Zeitschrift „neues lernen“ ist mit einem Panel vertreten. Die Konferenz richtet sich an L&D- und HR-Verantwortliche, Akademieleiterinnen und -leiter sowie In-House-Trainerinnen und -Trainer.



Termine

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

15.-17. September 2026
Köln

Zukunft Personal Europe
zukunft-personal.com

22. September 2026
Online

**Netzwerktreffen.digital -
Culture Eats Strategy for
Breakfast**
dgfp.de

27.-30. Oktober 2026
Köln

Orgatec
orgatec.com

13. November 2026
Online

**DVCT Coaching- &
Training-Award**
dvct.de

18.-19. November 2026
Online

L&D Pro
lnd-pro.de

2.-4. Februar 2027
Karlsruhe

Learntec
learntec.de

Die Duolingo-isierung des Lernens

Vor einigen Wochen ging ein LinkedIn-Post von mir überraschend viral. Er zeigte einen Screenshot eines Tweets auf Englisch – übersetzt: „Mein Vater lernt seit über 1.200 Tagen ohne Unterbrechung Spanisch auf Duolingo. Neulich waren wir zusammen in Spanien im Urlaub – und er brachte kaum zwei Sätze zusammen. Was zum Geier soll diese App eigentlich bringen?“

Die Reaktionen waren bemerkenswert. Viele lachten. Viele erkannten sich und ihre Schwierigkeiten beim Lernen einer Fremdsprache wieder. Aber noch mehr diskutierten wir die Frage: Was passiert eigentlich, wenn wir Lernen zunehmend nach der Logik digitaler Plattformen gestalten?

Die Geschichte ist deshalb so interessant, weil sie anscheinend einen Nerv trifft. 1.200 Tage Disziplin. 1.200 Tage Feedback. 1.200 Tage Streaks, Punkte und Belohnungen. Und trotzdem bleibt die Frage, ob das eigentliche Ziel erreicht wurde. Nun wäre es zu einfach, daraus zu schließen, dass Duolingo oder Gamification nicht funktionieren. Tatsächlich zeigt die Forschung etwas anderes. Meta-Analysen bescheinigen gamifizierten Lernformaten beachtliche Erfolge. Sie steigern Motivation, Engagement und Lernleistung. Mobile Lernspiele helfen besonders gut dabei, Vokabeln zu lernen und die Aussprache zu üben. Das Problem ist also nicht, dass diese Ansätze versagen.

Denn sie funktionieren hervorragend – vor allem dort, wo Lernen in kleine, klar definierte, wiederholbare Einheiten zerlegt werden kann. Dort, wo es richtige und falsche Antworten gibt. Dort, wo Fortschritt unmittelbar messbar ist. Genau das macht sie so attraktiv für Schulen, Hochschulen und Unternehmen. Was sich messen lässt, lässt sich skalieren – und optimieren. Doch die entscheidende Frage lautet: Werden in Zukunft vor allem Menschen gefragt sein, die klar definierte, standardisierte Aufgaben beherrschen?

Gerade im Zeitalter künstlicher Intelligenz sprechen gute Gründe dagegen. Maschinen werden immer besser darin, Fakten abzurufen, Muster zu erkennen und standardisierte Aufgaben zu lösen. Der menschliche Mehrwert wird deshalb zunehmend woanders liegen: darin, scheinbar unverbundene Ideen zu verbinden, mit Unsicherheit umzugehen, kontextabhängige Entscheidungen zu treffen, neue Perspektiven zu entwickeln und neugierig zu bleiben. Diese Fähigkeiten entstehen jedoch selten in Form von Lernhäppchen. Sie entstehen langsam. Durch Irrwege, längeres Nachdenken, das Ringen mit widersprüchlichen Informationen und Probleme, die keine eindeutige Lösung haben – also durch Formen des Lernens, die sich nur schwer in Punkte, Badges und Streaks übersetzen lassen.

Für HR ergibt sich daraus eine unbequeme Herausforderung. Seit Jahren versuchen wir, Lernen effizienter, zugänglicher und motivierender zu gestalten – das ist richtig. Die Gefahr besteht jedoch darin, dass wir nur noch das fördern, was sich leicht messen und gamifizieren lässt – und nicht mehr für Bildung optimieren, sondern für Bildungskennzahlen. Vielleicht besteht die wichtigste Aufgabe der Personalentwicklung künftig darin, Räume für jene Formen des Lernens zu schützen, die sich nicht in Dashboards abbilden lassen. Denn wenn Maschinen die standardisierten Aufgaben übernehmen, liegt menschlicher Wert nicht darin, dieselben Antworten schneller zu reproduzieren – sondern darin, bessere Fragen zu stellen.



Foto: Dennis Williamson

PROF. DR. NIELS VAN QUAQUEBEKE ist Professor für Leadership und Organizational Behavior an der KLU Hamburg und Distinguished Research Professor an der University of Exeter. Er forscht zu Führung, Kommunikation und dem Einfluss künstlicher Intelligenz auf die Arbeitswelt.

Der journalistische Podcast für die betriebliche Lernszene

unterhaltsam, kritisch und inspirierend

Aus der aktuellen Folge

»Zukunftsfähigkeit hat aus unserer Sicht häufig mit Governance, Organisationsdesign, Operating Models und der Frage nach Kompetenzen zu tun.«

Fabian Kienbaum, Senior Managing Partner Kienbaum

Foto: Kienbaum



Jetzt Reinhören

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 Lernrends, liefern Fakten und geben Einblicke in die Unternehmenspraxis.

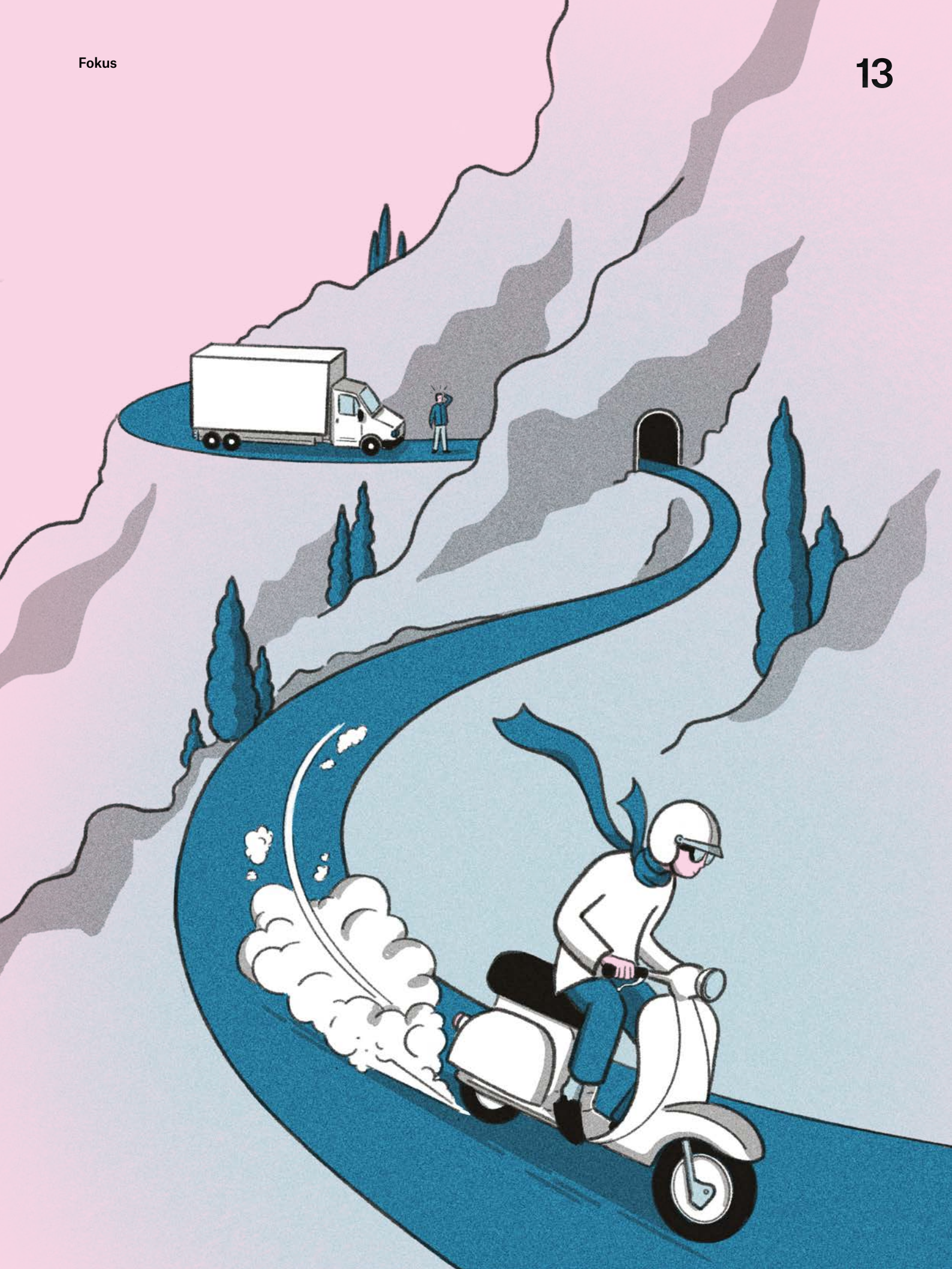
Alle 2 Wochen eine neue Folge

<https://neues-lernen.podigee.io/>



Fokus Mit anderen Mitteln

KMU müssen sich in Sachen Weiterbildung nicht vor Großunternehmen verstecken. Es mangelt zwar teils an strategischer Planung, klaren Strukturen und Prozessen sowie an der Zeit fürs Lernen. Aber sie haben einige unterschätzte Stärken, in denen sie für Konzerne sogar Vorbild sein können.





In HR-Fachkreisen hört man selten von guten Lernkonzepten in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Meist heißt es: Da gebe es nichts wirklich Vorzeigbares. Strategisch auf die Transformation von Geschäftsmodellen ausgerichtete Weiterbildungskonzepte? Angeblich Fehlanzeige. Das befeuert ein gängiges Klischee: dass KMU weniger Weiterbildung für ihre Beschäftigten anbieten als Großunternehmen. Doch was ist wirklich dran am schlechten Weiterbildungsruf von KMU und teils auch vom Mittelstand insgesamt?

Unter dem Radar: Versteckte Weiterbildung

Großunternehmen waren zwar 2023 fast alle weiterbildungsaktiv, kleine Unternehmen nur zu 93 Prozent und mittelgroße zu 97 Prozent. Pro Kopf investierten kleine Unternehmen aber 24 Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter oder Mitarbeiterin – Großunternehmen hingegen nur 18 Stunden. Das ist ein Ergebnis der Studie „Weiterbildungskultur in KMU“ des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA), für die das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) alle drei Jahre eine repräsentative Befragung unter deutschen Unternehmen zu ihren Weiterbildungsaktivitäten und Investitionen in die betriebliche Weiterbildung durchführt. „Kleine und mittlere Unternehmen betreiben zwar etwas seltener Weiterbildung als große, aber sie tun es intensiver“, erklärt Sabine Köhne-Finster, die beim IW für Weiterbildungsforschung zuständig ist. „Dass kleine und mittlere Unternehmen pro Mitarbeiter oder Mitarbeiterin viel in Weiterbildung investieren, liegt vor allem am informellen Lernen, das fest zum Arbeitsalltag gehört.“

Unter informellem Lernen fallen in diesem Forschungskontext das Lernen im Prozess der Arbeit, also die unmittelbare Wissensvermittlung am Arbeitsplatz, ebenso wie der regelmäßige Austausch unter Kolleginnen und Kollegen und Rückmeldungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Auch Coaching, Mentoring und Informationsveranstaltungen zu Unternehmens- oder Branchenthemen zählen dazu. „Viele Weiterbildungserhebungen erfassen informelles Lernen nur unvollständig, weil es häufig ohne formalen oder klar strukturierten Lernrahmen stattfindet.“ Selbst Personalverantwortliche zählen bei Lernstunden im Unternehmen oft nur formale und non-formale Weiterbildung, also Kurse und Seminare mit und ohne offiziellen Abschluss oder Zertifikat.

In kleinen und mittleren Unternehmen findet Weiterbildung seltener in einem stark formalisierten Rahmen statt als in Großunternehmen, die aufgrund ihrer Größe und ihrer organisatorischen Strukturen häufiger über feste Weiterbildungsprozesse verfügen. In kleineren Betrieben ist die Weiterbildung oft noch stärker am tatsächlichen Geschäftsmodell orientiert. „Eine Investition in Schulungen muss sich für den Betrieb unmittelbar bezahlt machen“, so Köhne-Finster.

Von der Hand in den Mund

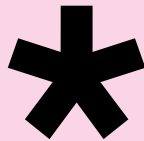
„Kleine und mittelständisch geprägte Unternehmen sind im Vergleich zu Großunternehmen personell und organisatorisch deutlich schwächer ausgestattet“, berichtet auch Stefan Baron von der Agentur Q, der gemeinsamen Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung der beiden Sozialpartner IG Metall Baden-Württemberg und Südwestmetall. Bei allen Vorteilen im informellen Lernen sieht Baron auch strukturelle Defizite: Mitarbeitendengespräche finden in kleinen Betrieben oft nur „zwischen Tür und Angel“ statt und sind wenig professionalisiert. „Es besteht die Gefahr, dass bestimmte Gruppen wie Ältere, Geringqualifizierte oder Teilzeitkräfte bei der Weiterbildung übergangen werden, wenn ein klares Konzept fehlt“, sagt Baron.

In vielen KMU gebe es Einzelpersonen – oft die Inhaber, deren Partner oder engagierte Personalleiter –, die das Thema Weiterbildung aus persönlicher Überzeugung mit großem Einsatz vorantreiben. Diese Personen sind durch die Fülle der Aufgaben im operativen Tagesgeschäft oft so ausgelastet, dass sie kaum Kapazitäten für strategische Überlegungen haben. „Viele KMU leben in der Weiterbildung von der Hand in den Mund“, so Baron. Es fehle ein klares Zukunftsbild für das eigene Geschäftsmodell, weshalb KMU oft auch nicht definieren, welche Kompetenzen Mitarbeitende erwerben müssen, um auch künftig noch einen Job zu haben. Hinzu komme die Gefahr von „Personal-Hopping“: Verlässt die Person das Unternehmen, die Weiterbildung zentral für alle verantwortet, sterben begonnene Projekte, und neue Verantwortliche müssen quasi bei null neu anfangen.

Fehlende strategische Orientierung ist für die Personalentwicklung deshalb riskant, weil Unternehmen gar nicht sagen können, wohin sich Beschäftigte entwickeln sollen. „Viele versuchen neue Anforderungen mit alten Messgrößen zu messen – selbst, wenn sie seit Jahren an ihrem Zielbild arbeiten“, so Moritz Hämmerle, der am Fraunhofer IAO den Forschungsbereich zu intelligenter Arbeits- und Produktionsgestaltung leitet, auf einer Veranstaltung des Weiterbildungsverbands Region Stuttgart. Er berichtet von einem Unternehmen, das ein neues Fabriklayout als Zeichen des Erfolgs anführte, weil es den Flächenverbrauch und die Wege in der Logistik reduzierte. Dabei ignorierte die Firma jedoch, dass die Kunden in Zukunft eine drastische Verkürzung der Durchlaufzeiten forderten, was in den Zielen des

Projekts nirgends auftauchte. „Solange Unternehmen an solchen überholten Maßstäben festhalten, statt sich am Nutzen für Kunden zu orientieren, bleibt eine zielgerichtete Kompetenzentwicklung schwierig“, so Hämmerle. Denn die Qualifizierungsziele passten dann nicht zur tatsächlichen strategischen Notwendigkeit.

Dass langfristige Qualifizierungsplanung KMU häufig schwerfällt, liegt Sabine Köhne-Finster zufolge an einigen Besonderheiten: Weiterbildung hängt dort oft und stark von den unmittelbaren betrieblichen Rahmenbedingungen und von den zeitlichen Ressourcen der Führungskräfte ab. Sind diese tief im operativen Geschäft eingebunden, bleibt für die systematische Entwicklung der Mitarbeitenden mitunter wenig Raum. „Hinzu kommt in manchen Unternehmen die Sorge, dass Qualifizierung Beschäftigte auch für andere Arbeitgeber attraktiver macht“, so die IW-Forscherin. Das größte Hemmnis liegt laut der KOFA-Daten jedoch im Faktor Zeit. Diese Hürde müssten zwar auch Großunternehmen bewältigen, aber wenn in kleineren Firmen jemand fehlt, weil er oder sie sich weiterbildet, fällt das stärker ins Gewicht. „Die fehlende Arbeitskraft belastet unmittelbar die Prozesse im Betrieb.“



Was sind eigentlich KMU und Mittelstand?

Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen, sogenannte KMU, definiert die EU als Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten und entweder höchstens 50 Millionen Euro Jahresumsatz oder höchstens 43 Millionen Euro Bilanzsumme. Ab 250 Mitarbeitenden werden oft professionellere Organisationsstrukturen notwendig – die Koordination auf Zuruf reicht nicht mehr aus.

KMU machen aber nur einen Teil des Mittelstands aus. Ein Unternehmen gilt laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn als mittelständisch, wenn bis zu zwei natürliche Personen oder deren Familienangehörige direkt oder indirekt mindestens 50 Prozent der Unternehmensanteile halten und diese Personen zugleich in der Geschäftsführung sind. Demnach gehören auch Firmen mit deutlich mehr als 250 Beschäftigten oder mehr als 50 Millionen Jahresumsatz zum Mittelstand, Familienunternehmen zum Beispiel.

Häufig befinden sich kleinere Firmen in einem Dilemma: Bei guter Auftragslage fehlt die Zeit fürs Lernen, da Projekte Vorrang haben. In Krisenzeiten und bei Kurzarbeit fehlt das Geld für die nötigen Qualifizierungsmaßnahmen. Dieses Problem kennen allerdings auch größere Unternehmen.

Lernen im Netzwerk

Unterstützung bieten staatliche Förderangebote. Kleine und mittlere Unternehmen nutzen sie laut Sabine Köhne-Finster jedoch nicht immer, etwa weil sie die Angebote nicht kennen oder der Antragsaufwand hoch ist und ihnen bürokratisch erscheint. Auch das Lernen im Verbund oder über Netzwerke kann finanziell entlasten, da man sich Kosten für die Weiterbildung mit anderen Unternehmen teilt oder höhere Förderquoten bekommt. „Obwohl Weiterbildungsverbünde Vorteile bieten, scheitern sie oft am Aufwand, an Compliance-Bedenken oder der Angst, dass Partnerunternehmen Mitarbeiter abwerben könnten“, hat auch Stefan Baron beobachtet.

Weiterbildungsverbünde und ähnliche Zusammenschlüsse können auch bei der strategischen Ausrichtung helfen. „Die Dynamik in Unternehmen ist aktuell extrem hoch, geprägt von der Gleichzeitigkeit von Personalabbau und Fachkräftebedarf“, sagt Sabine Stütze-Leinmüller, Leiterin Geschäftsbereich Fachkräfte der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart, eine GmbH, die den Weiterbildungsverbund Region Stuttgart (WBV) initiiert hat und diesen auch koordiniert. „Die aktuelle Lage erfordert ein strategisches Vorgehen, um zu entscheiden, welche Kompetenzen Unternehmen an welchem Ort benötigen“, so Stütze-Leinmüller weiter. Dabei unterstützt der WBV mit seinen 15 Partnern, die gemeinsam die Lern- und Vernetzungsplattform Q-Guide umsetzen – bestehend aus Online-Angeboten, Vor-Ort-Veranstaltungen, Lotsen- und Orientierungsberatung. Die Agentur Q etwa, einer der Partner im WBV, hat mit dem „Kompetenzfinder“ und dem „Qualimonitor“ Online-Tools entwickelt, mit denen Unternehmen informelle Kompetenzen sichtbar machen und strategische Themen analysieren können. Außerdem bietet die Agentur Q Weiterbildungskonzepte für den arbeitsplatznahen Einsatz, mit denen man betriebsspezifisches Wissen direkt im Prozess vermitteln kann. Der Weiterbildungsverbund setzt zudem auf Transfermodelle, die innerhalb von Unternehmen, zwischen Betrieben gleicher oder anderer Branchen Beschäftigungsübergänge schaffen.

Für Familienunternehmen bietet das Netzwerk „Maschinenraum“ gemeinsame Lernmöglichkeiten. „Es gibt eine leichte Korrela-

tion zwischen Unternehmensgröße und Professionalisierungsgrad der Personalentwicklung. Gleichzeitig sind die Herausforderungen der Unternehmen in unserem Netzwerk zu 80 Prozent deckungsgleich“, meint die Co-Geschäftsführerin des Netzwerks, Eva Mettenmeier. Den Maschinenraum initiierte die Viessmann Group Anfang 2020. Inzwischen haben sich mehr als 80 Familienunternehmen zusammengeschlossen, die zwischen 1.000 und 5.000 Mitarbeitende haben, aber auch klassische KMU sind darunter. Indem Unternehmen ganz unabhängig von ihrer Größe Fragen und Lösungen teilen, könnten sie bessere Entscheidungen treffen und sich effektiver weiterentwickeln, so Mettenmeier. Das betreffe auch Erfahrungen dazu, was für sie nicht funktioniert. Das Netzwerk möchte weg vom Seminargedanken: „Eine Lernkultur macht dann erfolgreich, wenn Mitarbeitende nicht auf ein Seminar warten, sondern proaktiv nach Ressourcen suchen.“

In Co-Creation arbeiten die Mitglieder zum Beispiel gemeinsam an ihrem Skillmanagement – über mehrere Monate hinweg. So vermeide man Doppelarbeit: Im „Peer-Learning“ müsse nicht jedes Unternehmen „das Rad neu erfinden“. „Personen aus großen oder kleinen Unternehmen finden in dem Netzwerk Gleichgesinnte, die sich mit der gleichen Fragestellung beschäftigen wie man selbst“, so Mettenmeier.

Die folgenden Beispiele verdeutlichen, welche Fragestellungen das sein können und wie KMU und mittelständische Unternehmen damit umgehen können. Sie zeigen, dass diese Unternehmen durch die enge Verzahnung von Aus- und Weiterbildung mit der Geschäftsentwicklung den wirtschaftlichen Erfolg vorantreiben können.

TKP: Für Neugeschäft umqualifizieren

Wird es künftig noch den Beruf des Buchhalters geben? Die TKP Steuerberatung aus Cuxhaven, die rund 31 Mitarbeitende beschäftigt, geht davon aus, dass Berufe in der Buchhaltung in den nächsten zehn Jahren weitgehend durch automatisierte Systeme und KI in Programmen wie Datev ersetzt werden. Sie könnten dann Buchungssätze selbstständig erkennen und verarbeiten. „Auch Finanzämter und Banken digitalisieren zunehmend ihre Prozesse – da müssen wir als 100 Prozent digitales Unternehmen den technologischen Vorsprung halten“, betont HR-Managerin Lisa Lucks-Besmehn, die auch das Recruiting und die strategische Ausrichtung von TKP mitverantwortet.

In vielen KMU gibt es Einzelpersonen, die Weiterbildung aus persönlicher Überzeugung mit viel Einsatz vorantreiben. Allein der Weitblick fehlt dabei oft.



Die Mitarbeitenden arbeiten in Selbstorganisation – in Gruppen von maximal acht Personen organisiert, die sich wöchentlich abstimmen. Die beiden Partner, bisher die einzigen Führungskräfte, ziehen sich aktuell aus dem Tagesgeschäft zurück und fungieren nun eher als Mentoren.

Das Geschäftsfeld von TKP verschiebt sich heute schon weg von der reinen Datenverarbeitung hin zur hochwertigen Beratung. Aufgrund der geografischen Lage – Cuxhaven ist zu drei Vierteln von Wasser umgeben – ist das lokale Einzugsgebiet für Fachkräfte klein. TKP rekrutiert deutschlandweit remote, aber an Personalentwicklung führt kein Weg vorbei. Die Mitarbeitenden sollen Mandanten künftig verstärkt in drei Feldern unterstützen: 1. Aktive Steuergestaltung statt bloßer Verwaltung, 2. Coaching der Mandanten in ihrer Rolle als Führungskräfte und 3. Unternehmensberatung mit Analyse und Begleitung betrieblicher Prozesse. Alle Beschäftigten können selbst entscheiden, in welchem Bereich sie sich spezialisieren möchten, aber für einen der drei müssen sie sich entscheiden.

Aktuell sind erst die beiden ersten Geschäftsbereiche gestartet, auch ein Teil der Führungskräfteberatung wird erst im kommenden Jahr anlaufen. „Wir wissen, dass die KI-Welle kommt. Aber wie stark und schnell sich digitale Standards durchsetzen, ist ungewiss“, so Lucks-Besmehn. Dies erschwere eine präzise zeitliche Planung der Umqualifizierungsprozesse. Dennoch hat TKP schon losgelegt. Es gibt eine unternehmenseigene Akademie, in der Mitarbeitende Fähigkeiten für die Zukunftsbereiche lernen. Dies umfasst mehrtägige Aufenthalte in Seminarhotels, in denen sie zum Beispiel Videoinhalte für Mandanten produzieren oder Coaching-Ausbildungen absolvieren. Für das fachliche Wissen nutzt die Kanzlei die Lernplattform Taxflix, die Webinare zu aktuellen Steuerthemen bündelt. Die Zielauslastung im operativen Geschäft liegt bei circa 85 Prozent – Krankmeldungen nicht eingerechnet. Die restliche Zeit sollen Mitarbeitende für Weiterbildung oder Innovation nutzen. Es gibt keine festen Budgets pro Kopf. Notwendige Fortbildungen seien immer möglich, so die HR-Managerin.

Wer welches Wissen erworben hat – darüber den Überblick zu behalten, sei nicht einfach. Aber auch das läuft vor allem über internen Wissenstransfer: „Geschulte Mitarbeitende geben ihr Wissen als interne Multiplikatoren an Kollegen weiter, zum Beispiel durch Kurzschulungen in den Teams“, so Lucks-Besmehn.

Status C: Selbstbestimmt lernen

Das Unternehmen Status C, eine SAP-Beratung mit Spezialisierung auf Intralogistik und rund 50 Mitarbeitenden, war ursprünglich stark im Automotivbereich verwurzelt. Schon vor der Krise der Branche sah Status C Entwicklungen kommen, die Handlungsbedarf erforderten. „In Zukunftsvisionenworkshops haben wir entschieden, den Fokus zu weiten und uns breiter aufzustellen“, berichtet Sabine Meyer-Ricks, die sich federführend um HR-Aufgaben kümmert. Einer der drei Gründer ist zusätzlich für die strategischen Personalthemen verantwortlich und arbeitet eng mit der HR-Expertin zusammen.

Der Wechsel in neue Branchen oder Technologien wie die Verlagerung der Software in die Cloud erfordert von den Beraterinnen und Beratern, sich schnell in neue Prozesswelten einzuarbeiten. Hinzu kommt, dass SAP die Kriterien für Partnerschaften jährlich ändert. Auch KI ist ein zentrales Thema, das Lernbedarf mit sich bringt. „Wir verkaufen Wissen, deshalb sind Future Skills unsere Existenzgrundlage.“

In der SAP-Beratung gibt es keine Hierarchien, keine disziplinarischen Führungskräfte. Die Beschäftigten arbeiten in selbstführenden Teams. Jeder kann und soll Entscheidungen für das Unternehmen treffen, zwei Grund-

sätze vorausgesetzt: Man muss diejenigen mit einbeziehen, die von der Entscheidung betroffen sind und diejenigen, die Expertise in dem jeweiligen Thema haben. Entscheidungen über die eigene Weiterbildung – wie etwa Seminarbesuche – treffen die Mitarbeitenden in der Regel selbst. Wer sich nicht sicher ist, kann Kolleginnen oder Kollegen fragen, die schon ein ähnliches Training gemacht haben. „Die Mitarbeitenden bringen eine hohe intrinsische Motivation mit, technologische Trends selbstständig aufzugreifen“, so Meyer-Ricks. Jeder habe die Möglichkeit, bei Bedarf zudem persönlichkeitsorientierte Lernangebote wahrzunehmen.

Auch beim Lernen selbst setzt Status C auf eine Kultur des Teilens und der Selbstorganisation: Mitarbeitende bündeln Wissen in themenspezifischen Communitys, etwa zu KI-Anwendung. Jeder kann sich nach Interesse diesen Communitys anschließen. Regelmäßig gestalten Beschäftigte interaktive Lernformate, teilen und dokumentieren das Unternehmenswissen in einem Wiki. Für die fachliche Ausbildung steht Mitarbeitenden ein Mentor zur Seite. Neue Kolleginnen und Kollegen begleitet ein Coach in der persönlichen Entwicklung. Diese Rollen übernehmen diejenigen, die schon länger dabei sind, auf freiwilliger Basis. „Besonders Junioren lernen durch die direkte Begleitung erfahrener Kollegen in Projekten, aber alle wachsen wir durch die tatsächliche Arbeit“, sagt Meyer-Ricks.

Um Lernen wirklich zu fördern, gibt es keine Boni für hohe Fakturierungsstunden. Stattdessen sind alle Mitarbeitenden über eine Gewinnbeteiligung am Gesamterfolg der Firma beteiligt, wodurch der Teamgedanke und nicht die Konkurrenz im Vordergrund stehe, so die HR-Expertin. „Wir schaffen bewusst Freiräume für die Ausbildung unserer Juniorinnen und Junioren, für Innovationen und für Weiterbildung – auch wenn das im laufenden Geschäft anspruchsvoll ist.“ Es gibt keine klassischen Kontrollen über die Lernfortschritte, da Status C das als nicht zielführenden, bürokratischen Aufwand betrachtet. „Die Reflexion darüber ist dennoch garantiert“, sagt Meyer-Ricks. Zweimal pro Jahr finden Entwicklungsgespräche statt, im Zweibisvier-Wochen-Turnus außerdem Coaching- und Feedbackgespräche.

Veigel: Vom Pedal zum Pixel

Fahrschulfahrzeuge sind mit Doppelpedalen ausgestattet: für Schüler und Fahrlehrer. „Wenn die Zukunft das autonome Fahren bringt, werden Doppelbedienungen für Fahrschulen über-

flüssig“, erklärt Jann Swyter, Geschäftsführer der familiengeführten Veigel GmbH aus Öhringen mit etwa 135 Mitarbeitenden weltweit. Klar ist, Beschäftigte müssen KI- und Software-Know-how aufbauen.

Ein Problem dabei: Bis 2035 wird ein großer Teil der Belegschaft in den Ruhestand gehen. Gleichzeitig ist die Integration neuer Beschäftigter aus dem Ausland in der Produktion nicht leicht, da typische Ausbildungsmodelle oft nicht zu deren Lebenssituation, Alter oder Sprachkenntnissen passen. „Klassisches Lernen ist zu langsam und wenig motivierend. Ich empfand diese schon immer als langweilig“, so Swyter. Deshalb hat der Geschäftsführer als HR-Verantwortlicher zusammen mit den Führungskräften nach effizienteren Wegen der Wissensvermittlung gesucht als das „Meisterlernt-Azubi-an“-Prinzip.

»Mitarbeitende in kleineren Unternehmen warten meist nicht darauf, dass ihnen eine Fortbildung »verordnet« wird.«

Eva Mettenmeier, Maschinenraum

Swyter verfolgt einen technologiegestützten Ansatz von adaptivem Lernen: Das Unternehmen nutzt KI-basierte Systeme wie Area9, die sich individuell an den Wissensstand und Lernfortschritt der einzelnen Mitarbeitenden anpassen. „Es erkennt unbewusste Inkompetenz und spielt gezielt die Informationen zu, die nötig sind, um das nächste Level zu erreichen“, so der Geschäftsführer. Zudem ist das Lernen direkt in den Arbeitsalltag integriert. Beispielsweise lösen Reklamationen oder Fehler bei der Montage automatisch kurze Lernmodule und Learning-Nuggets für die bearbeitenden Mitarbeitenden aus. Mithilfe des adaptiven Lernsystems kann das Unternehmen zwar die Fähigkeiten und Kompetenz-Gaps der Belegschaft recht gut überblicken. Dies nutzt man auch für gezielte Entwicklungsgespräche, die sich auf die Stärken der Mitarbeitenden konzentrieren. Was noch fehlt ist ein besserer Überblick, wie viel Zeit die Beschäftigten tatsächlich in das Lernen investieren.

Um die betriebliche Weiterbildung didaktisch und methodisch auf ein neues Niveau zu heben, hat Jann Swyter zwei ehemalige Lehrer aus dem staatlichen Schulsystem in Vollzeit eingestellt. Sie bilden die „Stabstelle Bildung“ und verantworten die didaktische Aufbereitung der Inhalte. Außerdem nutzen die Veigel-Führungskräfte den Maschinenraum mit dem Ziel, von größeren Firmen zu lernen – etwa bei Themen wie KI im Controlling oder Handling von CRM-Systemen.

Unter dem Motto „vom Pedal zum Pixel“ hat der Maschinenbauer neue Geschäftszweige im Visier. Zusammen mit einem dänischen Startup hat Veigel ein Kamerasystem für Fahrschulen entwickelt, das Fahrfehler aufzeichnet. „Die dadurch gewonnenen Datensätze über perfektes Fahren und markierte Fehler verkaufen wir als trainierte Datenmodelle an Firmen, die an Technologien für das autonome Fahren forschen.“ Das Unternehmen hat außerdem das gesamte deutsche Wissen für die Führerscheintheorie in ein adaptives, KI-basiertes Lernsystem überführt und eine eigene Lern-App für Fahrschüler auf den Markt gebracht. Da das interne adaptive Lernsystem sehr effizient bei der Qualifizierung und Integration von Mitarbeitenden funktioniert, plant Swyter, es künftig auch anderen mittelständischen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Weil autonomes Fahren die traditionellen Produkte – wozu auch Umbauten für Menschen mit Behinderung gehören – verändern wird, sucht das Unternehmen nach neuen Geschäftsfeldern, um Inklusion und Mobilität in einer autonomen Welt neu zu definieren. „Die für die didaktische Aufbereitung eingestellten Lehrkräfte könnten irgendwann ausgründen, um basierend auf unserer Technologie Lösungen für das staatliche Schulsystem anzubieten“, skizziert Swyter seine Vision.

Murtfeldt: Vorausschauend Projektarbeit lernen

Das Familienunternehmen Murtfeldt, ein Spezialist für technische Hochleistungskunststoffe im Maschinenbau mit rund 700 Mitarbeitenden – 450 am Standort Dortmund, unterstützt Kunden dabei, sich im globalen Wettbewerb zu behaupten – auch gegen die Konkurrenz aus China. Sobald Anlagen in die Serienproduktion gehen, zählen andere Kompetenzen. „Kunden fordern dann zunehmend günstigere und schnellere Lieferungen, um wettbewerbsfähig produzieren zu können – häufig sogar just in time“, erzählt Robert Höhner, der in vierter Generation zusammen mit seinem Vater und einer weiteren Person seit drei Jahren in der Geschäftsführung ist.

Die Antwort von Murtfeldt: eine umfassende Unternehmenstransformation, etwa durch Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse. Um diese Strategie umzusetzen, steht eine Qualifizierungsinitiative an, insbesondere in der Produktion: Wer bisher viel händisch arbeitete, soll nun Auto-

omatisierungsexperte oder -expertin werden. Das heißt, vollautomatisierte Anlagen und neue Software bedienen können. Dafür braucht es nicht nur eine positive Haltung gegenüber Veränderung. Auch Projektmanagement-Skills sind gefragt: Mitarbeitende an den Maschinen und ihre Führungskräfte sollen lernen, verstärkt projektbasiert zu arbeiten und so selbstverantwortlich ihren eigenen Arbeitsplatz auf das nächste Level zu heben.

Robert Höhner, der in der Geschäftsführung für HR zuständig ist und Beratungserfahrung aus der Zeit nach seinem technischen Managementstudium mitbringt, setzt auf eine Mischung aus langfristiger Planung und unmittelbarer Anwendung. Vor zwei Jahren hat die Geschäftsführung den Mitarbeitenden die Strategie vorgestellt, begleitet von intensiver Kommunikation und Change-Trainings für Führungskräfte. Sie sollen die Teams durch die Transformation führen. „Die Weiterbildung erfolgt bei uns direkt im Projekt. Kompetenzlücken schauen wir uns individuell an, wenn wir ein Projektteam zusammenstellen“, so Höhner. Die Qualifizierung erfolgt dann zeitnah und praxisorientiert, zum Beispiel mit Schulungen beim Anlagenhersteller kombiniert mit On-the-Job-Training. Das Unternehmensnetzwerk Maschinenraum ist für Murtfeldt ein wichtiger Trainingsanbieter für Themen wie Rhetorik, Power BI oder Führung. Auch im regionalen Netzwerk Industrie Ruhr Ost (NIRO) ist das Unternehmen ein aktives Mitglied und nutzt Weiterbildungsangebote.

Es gibt strukturierte HR-Prozesse, die sich unter der Leitung des für die Talent- und Kulturentwicklung zuständigen Kollegen Dominik Briest, der eng mit Höhner zusammenarbeitet, in den letzten Jahren weiterentwickelt haben. Als kleine HR-Abteilung haben die beiden einen festen Karrierepfad mit sieben Stufen etabliert – von der Ausbildung bis zu Führung oder Expertenlaufbahn. Für jede Stufe und Abteilung sind die Anforderungen klar definiert. In jährlichen individuellen Mitarbeitendengesprächen geben Führungskräfte strukturiertes Feedback, und Beschäftigte können Wünsche für ihre Weiterentwicklung platzieren. Ihre Vorstellungen besprechen Geschäftsführung, HR und Führungskräfte in einem mehrtägigen Meeting und legen nächste Schritte fest – zum Beispiel Schulungen, Gehaltserhöhungen oder Beförderungen. „Es ist ein Vorteil von uns als Mittelständler, dass wir jeden persönlich kennen und die Weiterbildung darauf zuschneiden können“, betont Höhner.

Was große Unternehmen von kleineren lernen können – und umgekehrt

Die Weiterbildungsstärken von KMU sind nach außen oft weniger sichtbar. Dazu tragen auch die Unternehmen selbst bei. „Das liegt unter anderem daran, dass diese Arbeitgeber informelles Lernen im Recruiting nicht immer als Stärke kommunizieren“, sagt Köhne-Finster vom IW.

„Großunternehmen neigen oft dazu, Probleme intern lösen zu wollen“, so Eva Mettenmeier vom Maschinenraum. Sie sieht darin einen Vorteil von KMU und Mittelstand: durch größere Offenheit. Die kleineren Unternehmen lehnten klassische, vorgefertigte Beratungskonzepte oft ab, da sie nicht über die Ressourcen verfügten, diese später allein in den Alltag zu überführen – ein kollaborativer Ansatz eigne sich oft besser, bei dem sie aktiv ein Lernkonzept miterarbeiten und es schon auf ihre Bedürfnisse anpassen. KMU und Mittelstand bräuchten eine impulsgebende und prozessbegleitende Unterstützung, bei der die eigentliche Arbeit im Unternehmen selbst stattfindet.

Dass Personalentwicklung oft das Erste ist, was bei Ressourcenknappheit oder Zeitmangel hinten runterfällt, ist in allen Unternehmen Thema. Aber zusammen mit der hohen Verantwortung von Führungs-



STEFANIE HORNUNG
hat für »neues lernen« mit KMU und mittelständischen Unternehmen über deren Lerninitiativen gesprochen. Ein Learning deckt sich mit ihrer Erfahrung: Wer in kleineren Betrieben Neues lernen will, sollte selbst aktiv werden.

kräften in der Personalentwicklung, kann dies dazu führen, dass Mitarbeitende in den kleineren Betrieben nicht alle gleich stark gefördert werden. Das hat jedoch auch eine positive Seite: Mitarbeitende warten nicht darauf, dass ihnen eine Fortbildung „verordnet“ wird, meint Mettenmeier. Stattdessen fördere dies die Haltung, sich eigenständig die nötigen Ressourcen und Ansprechpartner zu suchen. Da viele KMU familiengeführt sind, spiele die Vorbildfunktion der Geschäftsführung eine entscheidende Rolle für den Wandel. „Wenn die Führungsebene Neugier und Offenheit für neue Technologien wie KI vorlebt, überträgt sich dies schneller auf die gesamte Belegschaft als durch anonyme Konzernrichtlinien.“

Während Großunternehmen Qualifizierung strategisch-abstrakt planen, ist Lernen in kleineren Firmen meist direkt an konkrete Projekte oder technische Neuerungen geknüpft. Dieser unmittelbare Praxisbezug sorgt dafür, dass das Gelernte nicht verpufft, sondern sofort wertschöpfend wirkt. Eva Mettenmeier fasst es so zusammen: „Konzerne mit starren Fortbildungskatalogen könnten sich von der Agilität, dem Pragmatismus und der gelebten Lernkultur im Mittelstand einiges abschauen.“

»Manche KMU sind beim KI-Lernen früher dran als Konzerne«

In vielen KMU ist KI im Arbeitsalltag angekommen, aber selten als strategisches Lernprogramm. Doch aus individuellem Ausprobieren muss organisationales Lernen werden. Susanne Schmutzler von PWC erklärt, warum AI-Literacy, Führung und Kommunikation wichtiger sind als ausgeklügelte Kompetenzmodelle.

Frau Schmutzler, wie würden Sie die Weiterbildungskultur in KMU beschreiben – gerade mit Blick auf KI und Digitalisierung?

SUSANNE SCHMUTZLER: Learning by Doing ist für mich die Essenz von KMU: Sie agieren praxisnah, pragmatisch, informell. Sie brauchen keine aufwendigen Showcases oder Enablement-Programme. Sie wollen etwas lernen, das sie sofort anwenden können – idealerweise schon beim Anwenden selbst. Ihr größter Vorteil ist die Nähe zu den Mitarbeitenden, zu Kundinnen und Kunden, zu Zwischenhändlern. Und dieser Zugang ermöglicht einen der stärksten Lerneffekte überhaupt.

Gilt dieser Vorteil auch für KI?

Nur bedingt. Privat nutzt KI fast jeder. Aber sobald man die Tür zur Arbeit öffnet, tut man so, als hätte man noch nie davon gehört – und verlangt plötzlich nach Upskilling-Programmen. Es liegt nicht daran, dass Mitarbeitende es sich nicht zutrauen und nicht nutzen, sondern dass Leitplanken und sichere Räume zum Ausprobieren in KMU oft fehlen. Sie können nicht so fix etwas aufsetzen wie große Corporates. Die nötigen Datenstrukturen liegen oftmals noch nicht vor.

Sie sprechen dabei von einem »KI-Paradoxon«...

Ja, das geht ja noch weiter. Über 74 Prozent der Beschäftigten sagen, sie seien durch KI produktiver – 69 Prozent sie seien kreativer. Trotzdem nutzen nur rund neun Prozent täglich KI. Häufig bleibt es bei Einmaleffekten: KI hat einmal ein nerviges Problem gelöst, das Potenzial ist spürbar – aber dann kommt der Stillstand. Es fehlt die Transferleistung ins gesamte Unternehmen hinein, um eine skalierbare Wirkung zu erzielen.

Woran scheitert die Skalierung in KMU? Fehlen die Strukturen – oder steckt die Sorge dahinter, sich mit zu viel Effizienz selbst wegzurationalisieren?

Beides. Einerseits wird vorausgesetzt, dass Mitarbeitende KI nutzen, sonst gilt ihr Job nicht mehr als relevant. Andererseits steht die Frage im Raum: Wenn man KI nutzt, braucht es den Job dann überhaupt noch? Daraus entsteht Unsicherheit. Beschäftigte brauchen Führungskräfte und Role-Models, die den Wandel vorleben und Leitplanken zum Ausprobieren schaffen. Das heißt, Arbeitgeber müssen ihre Erwartungshaltung definieren. Genau das passiert in KMU oft nicht, weil KI über Learning by Doing in den Alltag kommt – die Strukturen aber noch fehlen.

KMU agieren einigen Studien zufolge weniger strategisch und zukunftsorientiert als Großunternehmen. Sie sind stärker im Hier und Jetzt verankert. Ist das beim Thema KI ein Vor- oder Nachteil?

Manche KMU sind beim KI-Lernen früher dran als Konzerne. Sie brauchen nicht unbedingt eine KI-Strategie für die nächsten Jahre. Einige Mitarbeitende, die darauf Lust haben, probieren Dinge einfach aus. Konzerne machen sich dagegen so lange strategische Gedanken, bis der Zug abgefahren ist. Die Kehrseite: KMU nutzen Quick Wins, weil KI den Arbeitstag vereinfacht – bemerken aber nicht, welches Potenzial liegen bleibt, weil sie nicht weiterdenken. Hinzu kommt die deutsche Mentalität: Wir wollen uns immer erst absichern – „EU AI Act“, Transparenzpflichten, Richtlinien – und trauen uns dadurch nicht, das Potenzial beim Schopf zu packen. Das heißt: KMU sind besser darin, einfach loszulegen, aber später dran beim Skalieren. Großunternehmen und KMU könnten sich jeweils eine Scheibe voneinander abschneiden.

Welche Kompetenzen müssen Beschäftigte in KMU konkret neu erlernen – und braucht es dafür fein ausdifferenzierte Kompetenzmodelle, wie man sie in Konzernen noch oft vorfindet?

Die Kompetenzmodelle würde ich auf Konfektionsgröße S bringen, also eher schlank halten. An erster Stelle steht AI Literacy: Wann setze ich KI bewusst ein, weil sie wirkliche Probleme löst – und wann nicht? Dazu braucht es Datenkompetenz: Welchen Daten kann ich wann vertrauen? Das schließt Quellenkompetenz und analytisches Denken ein. Und schließlich die Übersetzung in den Arbeitskontext: Was bedeutet das KI-Ergebnis, warum ist es relevant? Das ist das pragmatische Minimum. Fachkenntnisse sind und bleiben dabei entscheidend, denn sonst handelt es sich nur um Scheinkompetenz.

Wie schaffen KMU einen Rahmen, damit dieses pragmatische Minimum an KI-Lernen tatsächlich stattfindet?

Entscheidend ist: KI ist keine Tool-Einführung, sondern eine Führungsaufgabe. Dass es auf einzelne Führungskräfte ankommt, ist ein reales Risiko in KMU – genau deshalb geht es um Führungskultur, nicht um einzelne Tools. Familiengeführte Unternehmen haben dabei einen gewissen Vorteil. Man schaut dort ohnehin nicht nur auf die direkte Führungskraft, sondern auf die Eigentümer: Nehmen sie das positive Feuer mit oder lassen sie sich vom Hype überrollen?

Experimentieren kostet Zeit, die in wirtschaftlich angespannter Lage und angesichts von operativem Druck meist knapp ist. Kommt KI-Lernen dadurch in KMU zu kurz?

Für viele KMU ist die Komplexität des Themas schwierig – dass man zum Beispiel etwas ausprobiert und es nicht gleich klappt. Je professioneller ein Unternehmen herangeht, desto eher kann es sagen: Wir nehmen uns zwei Stunden pro Woche fürs Auspro-

bieren. Aber schon der Satz „Du darfst Fehler machen“ ist der falsche Ansatz – niemand bekleckert sein T-Shirt absichtlich. Es geht um das Mindset: Wenn etwas passiert, ist es nicht schlimm. Hinzu kommt die Zugangsfrage. Wer an der Maschine steht und sich einen Gemeinschaftslaptop teilt, braucht kein verkompliziertes Lernen, sondern Hilfe genau dort, wo KI im eigenen Arbeitsumfeld relevant wird und Zeitdruck herrscht. Dann wird der Benefit tatsächlich erlebbar.

Über welche Kennzahlen können KMU herausfinden, wie KI-kompetent die Mitarbeitenden sind?

Es gibt keine guten KPIs dafür – Lernstunden sind nicht aussagekräftig, weil sie nichts darüber sagen, ob jemand wirklich „AI-ready“ ist. Man möchte etwas messen, das sich nicht messen lässt. Bei KI gilt: Man ist nie fertig. Was ich heute vermittele, ist morgen überholt. Von einer Messung der AI-Literacy rate ich daher in den meisten Fällen ab. Es gibt zwar Reifegradmodelle für KI-Kompetenzen. Nutzungszahlen von Tools und Erfolgswerte von Pilotprojekten sind gute Indikatoren. Ebenso Pulse Checks direkt am Menschen mit Fragen wie: Wie wohl fühlen sich die Menschen im Umgang mit KI? Aber Kreativität oder Effizienzgewinne lassen sich kaum beziffern. Wichtiger ist deshalb der Use Case: Was hilft konkret, damit Jobs und das eigene Geschäftsmodell morgen noch relevant sind?

Wie verbreiten sich gute Anwendungsfälle in KMU?

Beim Festival Wacken simuliert zum Beispiel eine KI den Bühnen- und Pyrotechnikaufbau, um Gefährdungen auszuschließen. Hätte man den Verantwortlichen gesagt, sie sollten sich „mit künstlicher Intelligenz auseinandersetzen“, wäre das anders angekommen. Solche gemeinsamen Use Cases funktionieren auch in Branchen- oder Female-Empowerment-Netzwerken, in denen jede Person eine konkrete Herausforderung mitbringt.

Change, Kommunikation, Organizational Readiness und Training gehören zusammen. Lernen darf nicht wie die Sahne als Extra neben der Torte stehen, sondern sie muss Teil der Torte sein, damit das Budget nicht weggekürzt wird wie zu viele Kalorien. Wenn Lernen in den Arbeitsalltag eingebettet ist, fällt es nicht als Zusatzbelastung ins Gewicht, sondern verbessert die Arbeit selbst.

Was sind also die wichtigsten Hebel, damit KI-Lernen in KMU gelingt?

Es braucht einmal eine offizielle Kommunikation und ein Narrativ: Dieses Thema ist uns wichtig, wir sind dran und da wollen wir mit KI hin. Inhaltlich muss das gar nicht tief sein, aber Führungskräfte müssen eine gemeinsame Sprache sprechen. One-size-fits-all funktioniert definitiv nicht – kippt man ein Training über alle, sind die einen überfordert, die anderen unterfordert. Was wirkt, ist vor allem die Peergroup. Neben Gleichgesinnten will niemand schlecht dastehen. Anhand realer Beispiele entstehen Schneeballeffekte. KMU, die diese Transferleistung vom Privaten ins Berufliche schaffen, sind auf dem richtigen Weg.



Susanne Schmutzler leitet für PWC das Change-Management-Team in Deutschland.



2

Entwicklung

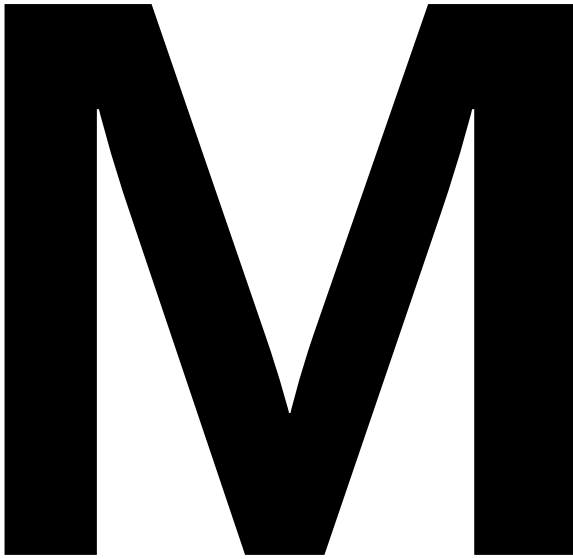


Serie: Lernen in der Transformation

Lernstoff für den Wachstums- turbo



Weltweit steigt die Nachfrage nach Energie. Siemens Energy liefert dafür Infrastruktur – mit Turbinen, Generatoren und Netztechnologie – und wächst rasant. Wie das Unternehmen als Technikvorreiter zur lernenden Organisation werden will – über Bürojobs und gewerbliche Berufe hinweg.



Mehr als 50 Grad Hitze oder Anlagen im Freien – Daniel Büchele hat in Außeneinsätzen an defekten Gasturbinen schon einiges erlebt. Technikteams rücken meist mit fünf bis zehn Personen an, um Defekte oder Sicherheitslücken zu finden. „Das ist immer spannend, aber oft auch schwierig und belastend“, erzählt der gelernte Industriemechaniker, der mehr als zehn Jahre für Siemens Energy als Servicemonteur im Einsatz war, Wartungsarbeiten bei Kunden auf der ganzen Welt durchführte. In dem Job muss man mit Mobilkränen hantieren, um Turbinenteile zu bewegen – je nach Wind und Wetter Pausen einlegen und auch mal auf Nachtschichten ausweichen. Bis ein Problem identifiziert ist, sind oft einige Sprachbarrieren zu überwinden, denn nicht immer sprechen alle vor Ort Englisch.

Im Trainingscenter Gasturbinen

Heute verbringt Büchele nur noch etwa 20 Prozent seiner Arbeitszeit im Außendienst. Seit drei Jahren arbeitet er als Trainer im Berliner Trainingscenter für Gasturbinen, das derzeit von der Siemensstadt in die Huttenstraße nach Moabit umzieht, wo Siemens Energy auch Gasturbinen produziert. Wer die neue Heimat des Trainingscenters in einer denkmalgeschützten Halle besucht, muss sich einigen Sicherheitsvorkehrungen unterziehen, Schutzhelm und Sicherheitsschuhe tragen.

Eine Gasturbine hat drei Hauptkomponenten: Verdichter, Brennkammer und die eigentliche Turbine. Der Verdichter saugt Umgebungsluft an und presst sie zusammen. In der Brennkammer mischt sich Brennstoff, bislang üblicherweise Erdgas, mit der verdichteten Luft und wird entzündet. Die heißen Gase treiben die Turbinenschaufeln an, der Rotor setzt sich in Bewegung. Der Generator wandelt diese Drehbewegung in Strom um. Einige Bauteile aus dem alten Trainingscenter stehen schon hier, vor allem die der SGT5-4000F, der weltweit am weitesten verbreiteten Gasturbine, sowie der kleineren SGT5-1000F. Von anderen Maschinentypen seien einzelne Spezialgeräte vorhanden, sagt Büchele und zeigt auf einen Rotor, der in einem Holzgestell

steckt. Dieser kommt in eine Wendevorrichtung, mit der man den Rotor kippen oder senkrecht stellen kann. Außerdem verweist er auf einen Träger, an dem die Montage von Leitschaufeln trainiert wird. Im vorderen Teil der Halle befindet sich das Schaltwerk mit den Hochspannungsschaltern. Noch fehlen die Turbinenelemente und die Brennkammerbesteinung, damit im Juli der Trainingsbetrieb starten kann. Später folgt die Kraninstallation.

Technisches Personal macht hier je nach Rolle verschiedene Trockenübungen – in der Schulungsturbine verbrennt man nichts. „Es geht vor allem um das Gefühl für die Größe und das Handling der tonnenschweren Werkzeuge“, so Büchele. Ob eine Ausbildung zum Maschinenschlosser, Studierende der Industriemechanik oder Mechatronik, Trainees, Außendienstler oder Kunden: Bis zu 50 Personen können gleichzeitig trainieren. Doch die Kapazitäten gilt es weiter auszubauen, denn das Geschäft mit den Gasturbinen läuft prächtig.

»Luxusproblem« Wachstumsphase

Dabei galt Siemens Energy lange als Sorgenkind. 2020 hat die Siemens AG die Energiesparte abgespalten, um sich auf das digital-industriell ausgerichtete Geschäft zu fokussieren. Das Unternehmen baut und betreibt die Technik, mit der Strom erzeugt, übertragen und in große Netze eingespeist wird, liefert also Infrastruktur für Energieversorgung – von Kraftwerken über Turbinen und Generatoren bis zu Transformatoren und Hochspannungstechnik. Die weltweiten Großprojekte für Energieversorger sind kapitalintensiv und politisch stark von Energiewende, CO₂-Regulierung und Infrastrukturinvestitionen abhängen. Als eigenständiges Unternehmen sollte Siemens Energy sich gezielter auf diese Märkte ausrichten. Die Windkrafttochter Siemens Gamesa verursachte jedoch zunächst massive Verluste und Qualitätsprobleme bei einigen Turbinenmodellen – der Konzern bekam nicht mehr genug Garantien am Markt. Der Bund musste 2023 mit einer milliardenschweren Bürgschaft einspringen. „Wir sind in der Windsparte noch in der Turnaround-Phase, aber sehr zuversichtlich“, sagt Christina Schulte-Kutsch, CHRO von Siemens Energy, die das konzernweite HR-Team mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden leitet.

Ein wichtiges technologisches Entwicklungsfeld sind Gasturbinenmodelle, die perspektivisch neben Erdgas auch Wasserstoff nutzen können. Zudem gewinnt künstliche Intelligenz im gesamten Konzern an Bedeutung – etwa bei vorausschauender Instandhaltung, datenbasierter Anlagenüberwachung oder Optimierung von Kraftwerken. Im HR-Bereich kommt KI laut Schulte-Kutsch unter anderem zum Einsatz, um administrative Prozesse wie Reisekostenabrechnung zu automatisieren, Stellenanzeigen zu standardisieren und auszuformulieren oder Positionen zu bewerten.

KI ist zudem ein Nachfragetreiber fürs Energietechnikgeschäft, denn sie heizt den Stromhunger der Welt an. Das spielt Siemens Energy in die Karten. Inzwischen gehört das Unternehmen zu den wertvollsten Dax-Konzernen hinter Siemens, SAP und der Allianz. Vor allem der Bereich Gas-Services boomt: Der Umsatz stieg im zweiten Quartal um 15 Prozent, der Auftragseingang sogar um 30 Prozent. Christina Schulte-Kutsch hat deshalb



Kein Siemens-Kind, aber Fan der Unternehmenskultur: Christina Schulte-Kutsch, CHRO von Siemens Energy, verantwortet seit Ende 2023 die konzernweite Lernstrategie und deren Umsetzung.

gerade eine Art Luxusproblem: Personalaufbau. Siemens Energy plant in diesem Geschäftsjahr 5.000 Mitarbeitende aufzubauen, davon allein rund 1.600 in Deutschland. Das Unternehmen ist seit der Eigenständigkeit bereits um mehr als 10.000 auf rund 105.000 Beschäftigte gewachsen. Etwa 30 Prozent der Belegschaft ist im Blue-Collar-Bereich tätig – vorwiegend in hoch spezialisierten Berufen. 70 Prozent sind White Collar. Dazu zählen Ingenieure, Projektmanager, Mitarbeitende im Service und in zentralen Funktionen wie IT, HR oder Einkauf. Doch mehr als die Hälfte des wachsenden Teils liegt im Produktionsumfeld.

Konzern mit Startup-Vibe

Ein „Siemens-Kind“ ist Christina Schulte-Kutsch nicht. Mehr als 20 Jahre war sie als HR-Führungskraft in der Automobil- und Telekommunikationsindustrie tätig, bevor sie Ende 2023 hier anfang. Als Fan der Unternehmenskultur outet sie sich trotzdem. „Wir sind ein Konzern mit Startup-Vibe“, findet sie. „Die Unternehmenskultur unseres Team Purple ist sehr international, divers und nahbar. Und geprägt von einer Wir-schaffen-das-Mentalität.“ Um die Transformation voranzutreiben, hat Siemens Energy von ursprünglich bis zu elf Führungsebenen sechs gestrichen. Entscheidungen sollten näher an die operative Ebene rücken, man wollte Eigenverantwortung stärken. „Nach einer Phase der Zentralisierung direkt nach dem Spin-off dezentralisieren wir Geschäftsentscheidungen nun wieder stärker – etwa im Recruiting. So können wir die notwendige Geschwindigkeit im Wachstum gewährleisten“, erzählt Schulte-Kutsch.

In ihrem Verantwortungsbereich liegt die übergeordnete Lernstrategie und die Infrastruktur dafür. Die Wahl der Lernplattformen, die rechtliche Governance, die Verantwortung für konzernweite Trainingsangebote und Abstimmungen mit dem Betriebsrat liegen bei HR, während die Geschäftsbereiche die Hoheit über fachliche Lerninhalte haben. „Wir verstehen uns in HR als Befähiger“, betont Schulte-Kutsch. Dafür liefere man den Orientierungsrahmen, welche Fähigkeiten Mitarbeitende heute und in Zukunft brauchen, um die Veränderungen im Konzern mit voranzutreiben. Kompetenzmodelle wie die „Digital Skills Taxonomy“ mit rund 40 digitalen Skills zum Beispiel. Das seien keine starren „Excel-Tapeten“ mehr, wie früher. „Mit KI haben wir zukünftig die Chance, Kompetenzmanagement erstmals wirklich individualisiert und dynamisch zu gestalten“, so die CHRO. Bis alle Kompetenzen durchdekliniert sind, hat sich die Welt meist weitergedreht, so ihre Erfahrung aus der Vergangenheit. Es brauche mehr Lernagilität, mithilfe eines LMS, das den individuellen Wissensstand mit dem Bedarf schneller matchen kann.

Schulte-Kutsch ist Verfechterin des 70-20-10-Modells, wonach der Großteil des Lernens informell stattfindet, durch Austausch und Learning-on-the-Job. Dazu passt, dass sie die inhalt-

»KI-Kompetenzen zu erlernen kann mühsam sein und erfordert eine gewisse Frustrationstoleranz.«

Johannes Hackstette, Leiter der Abteilung Digital Enablement

Johannes Hackstette, Leiter der Abteilung Digital Enablement, will Hemmschwellen bei der KI-Nutzung abbauen.



liche Gestaltung von Lernaktivitäten im Business verankert. Es gibt eigenständige Trainingsorganisationen und Akademien wie das technische Trainingscenter für Gasturbinen. Oder die Digital Academy für digitale Transformation und KI. Die Fachbereiche entscheiden selbst, welche Jobprofile sie benötigen und welche Voraussetzungen neue Mitarbeitende mitbringen müssen.

Die Idee der Selbststeuerung geht noch weiter: „Der Impuls zum Lernen sollte von Mitarbeitenden ausgehen“, so Schulte-Kutsch. Wer sich der Veränderung entziehe und Lernangebote nicht nutze, trage selbst das Risiko, künftig vielleicht nicht mehr beschäftigungsfähig zu sein. „Die Hauptaufgabe einer Führungskraft ist es, Mitarbeitende bei ihrer Entwicklung zu begleiten“, so die CHRO. „Wer behauptet, dafür keine Zeit zu haben, lebt seine Rolle nicht richtig.“ Eine weitere Führungsaufgabe: Veränderungslust im Team schaffen. Die rund 8.000 Führungskräfte weltweit sollen als zentrale Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Transformation fungieren. Neben Pflichtschulungen wie in Arbeits- oder Cybersicherheit und dezidierten technischen Trainings gilt deshalb das Pull-Prinzip: Es gibt einen Blumenstrauß an Lernangeboten, aus dem sich die Mitarbeitenden bedienen können.

Die Digital Academy

„Führungskräfte sollten Raum für Lernen schaffen und im direkten Austausch mit den Mitarbeitenden festlegen, welche Qualifizierungen sinnvoll sind“, sagt auch Johannes Hackstette, Leiter der Abteilung Digital Enablement mit der darin angegliederten Digital Academy. Das Team, das organisatorisch im „Digital Core“ genannten IT-Bereich angesiedelt ist, besteht aus rund 25 Mitarbeitenden aus sechs Nationen an zehn Standorten. Im IT-Bereich gibt es ein festes Lernziel: 40 Stunden pro Jahr. Wie man diese nutzt, bleibt jedem weitgehend selbst überlassen. „KI-Kompetenzen zu erlernen kann mühsam sein und erfordert durchaus eine gewisse Frustrationstoleranz“, gibt er zu. Hackstette fördert kurze „AI Moments“ in seinen Teammeetings, um Hemmschwellen abzubauen.

Das ist auch die Stoßrichtung der Digital Academy: technologisches Fachwissen unmittelbar im Geschäft integrieren und den Wissensaustausch beim Umgang mit KI orchestrieren. Nach dem Spin-off stellte das Unternehmen fest, dass viele geerbte Prozesse und Tools für die neue Organisation nicht mehr passten. Der Aufbau eigener, spezialisierter Akademien wie der Digital Academy soll gewährleisten, dass nicht nur nötige Software wie Copilot bereitstehen. „KI im Unternehmen zu implementieren ist keine technische Herausforderung“, so Hackstette. Man müsse die Mitarbeitenden zur wertstiftenden Nutzung in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld befähigen. Ein universales Grundagentraining für alle Mitarbeitende mit PC-Zugang ist als Pflichtschulung deklariert und ergänzt das rollenbasierte Lernen.

Prinzipiell gibt es klassische Web-based Trainings und Klassenzimmerformate als Grundstock der KI-Lernangebote. Das läuft nach dem „Train-the-Trainer“-Prinzip, um Wissen in die Regionen zu skalieren und ein Botschafternetzwerk aufzubauen. Ein regionaler Hub befindet sich etwa in Bukarest, wo bereits früh ein Digital-Training-Center entstand. Hinzu kommen die



Das neue Berliner Trainingscenter für Gasturbinen hat STEFANIE HORNUNG, freie Journalistin aus Tübingen, im Juni noch in der Umzugsphase besucht.

„Gen AI Cafes“: virtuelle Treffen, in denen Hunderte Mitarbeitende Hacks teilen und sich gegenseitig zeigen, wie sie Tools im Alltag nutzen. Und Hands-on-Formate: zum Beispiel bis zu dreistündige Workshops, in denen Mitarbeitende mit „Copilot Studio“ eigene Agenten bauen, um ihre Arbeitsprozesse zu automatisieren – optimalerweise mit Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Team. Durch interne Konferenzen und Community-Building will das Digital-Enablement-Team auch KI-Erfolge aus einzelnen Fachabteilungen für den gesamten Konzern nutzbar machen – wie etwa sensorische KI in der Rotorblattfertigung. Aktuell gibt es außerdem 16 aktive KI-Communities mit mehr als 25.000 Mitgliedern.

„Unsere Lernangebote müssen leicht verständlich sein, damit sich auch die Beschäftigten angesprochen fühlen, die sich im Digitalbereich noch nicht so viel zutrauen“, so Hackstette. Angesichts der Vielzahl von Lernangeboten sei es nicht leicht, Orientierung zu bieten und genau die Module zu kuratieren, die für spezifische Rollen relevant sind. Die Mitarbeitenden im Shopfloor zu erreichen, die keinen festen PC-Arbeitsplatz haben, ist anspruchsvoll. Dafür will die Digital Academy Präsenzformate ins Auge fassen, was sich in Sachen Cybersicherheit bereits bewährt habe.

Eine Herausforderung sieht der Leiter der Digital Academy auch in der hohen Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung. „Teilweise verändern sich KI-Modelle und Leistungsumfang der Partner quartalsweise.“ Diese Dynamik mit der klassischen Konzernlogik – ihrer Zentralisierung und längerfristigen Priorisierung – zu vereinbaren, dürfe die Kompetenzentwicklung nicht bremsen. Ein Engpass seien die Trainer, etwa bei der Durchführung von Hands-on-Formaten, die sehr betreuungsintensiv sind. „Mit rein internen Bordmitteln stößt man hier schnell an Grenzen.“

Fachkräfteengpässe an der Gasturbine

Personalengpässe sind auch an der Trainingsturbine in der Huttenstraße ein Thema. Das Problem ist dort aber ein anderes: Das Wachstum des Bereichs trifft auf Fachkräftemangel. „Angesichts der geplanten Neueinstellungen müssen wir das Training skalieren“, so Ronit Deggenmann. Die Leiterin des Außendienstservices war drei Jahre lang für die Trainings weltweit zuständig – nicht als Teil von HR, sondern direkt im Servicegeschäft. Es sei nicht leicht, Personal zu finden, das die Bereitschaft mitbringt, vorwiegend in Kraftwerken im In- und

Ausland zu arbeiten, weg von zu Hause. Außendienstmonteure sind den Großteil des Jahres auf Reisen.

Die Ingenieurin Stefanie Junck, die das Trainingscenter in Berlin leitet, berichtet, dass sie selbst schon durch eine Gasturbine geklettert ist, um zu erleben, wie die Arbeitsbedingungen der Monteure sind – eine Erfahrung, die „nicht ohne“ sei. „Die benötigte Expertise bringt niemand von extern einfach mit“, so Junck. Viele Profile bei Siemens Energy sind so hoch spezialisiert, dass Mitarbeitende teilweise bis zu drei Jahre eingelernt werden müssen. „Aufgrund der hohen Nachfrage kommen Bewerber mit sehr heterogenen Vorkenntnissen ins Unternehmen. Tendenziell bringen Neulinge immer weniger fachspezifische Vorkenntnisse mit.“

Neben dem Trainingscenter für große Gasturbinen in Berlin, gibt es in Duisburg ein weiteres Trainingscenter für große Dampfturbinen und Generatoren. Diese haben derzeit zusammen eine Kapazität von mehr als 14.000 Teilnehmertagen pro Jahr. „Wir planen, unser globales Netzwerk an Trainingsstandorten weiter auszubauen“, sagt Deggelmann. Im Berliner Trainingscenter sind aktuell zehn Trainer angestellt. Um auf Schwankungen in der Auslastung reagieren zu können, greift auch hier das

Das Gefühl für die Größe und das Handling tonnenschwerer Werkzeuge vermitteln – das ist der Job von Gasturbinentrainer Daniel Büchele.



Train-the-Trainer-Konzept. Erfahrene Mitarbeitende aus dem Außendienst können eine Trainerausbildung machen und bei Bedarf unterstützen. Ein idealer Trainer sollte mindestens zehn Jahre Erfahrung mitbringen und als Schicht- oder Bauleiter gearbeitet haben. Eingesetzt als Trainer entzieht man dieses hoch qualifizierte Personal dem Außendienst. „Diese Experten werden momentan auf den Baustellen beim Kunden ebenfalls dringend gebraucht“, erklärt Junck. Daher soll es immer einen festen Trainerstamm geben.

Maßstabgetreue Nachbauten

Die Grundlagentrainings bestehen in der Regel zu 80 Prozent aus Praxis und 20 Prozent Theorie. Beide Lernformen laufen im Trainingscenter, in kleinen Lerngruppen mit maximal sechs Personen. Los geht es meist mit dem theoretischen Part, bevor die Teilnehmenden an die Maschinen dürfen. Ergeben sich während der Praxis Fragen, kehrt die Gruppe für kurze Theoriemodule in den Klassenraum zurück und arbeitet dort zum Beispiel mit 3D-Modellen, die man in alle Richtung drehen und virtuell auseinandernehmen kann. „Trainer bauen gezielt Fehler oder künstliche Stresssituationen ein, um das Wissen und die Handhabung unter Realbedingungen abzu prüfen“, erläutert Deggelmann.

Gasturbinen sparten bereits heute CO₂ ein – zumindest im Vergleich zu Kohlekraftwerken. Durch ihre Fähigkeit, künftig mit grünem Wasserstoff betrieben zu werden und Schwankungen der Erneuerbaren abzufangen, könnten sie laut der Leiterin des Außendienstservices auf die Energiewende einzahlen. „Das effizienteste Modell 9000HL ist bereits zu 50 Prozent ‚H2-ready‘. Rein rechnerisch könnte man mit zwei solcher Turbinen den Strombedarf für ganz Berlin decken.“ Um diese Turbinentechnologie zu schulen, nutzt Siemens Energy eine Kombination aus echtem Equipment, digitalen Technologien, maßstabgetreuen Nachbauten, sogenannten Mock-ups, und theoretischer Unterweisung. „Aus Platzgründen kann nicht jeder Maschinentyp als komplette Einheit in der Halle stehen“, so Deggelmann. Mithilfe der Nachbauten können die Technikerinnen und Techniker aber das Handling der Tools unter Bedingungen üben, die der Realität sehr nah kommen.

Qualifizierung folgt Vorkenntnissen

Nach der Basisschulung folgt die Anwendung auf der Baustelle. Beim On-the-Job-Training leiten erfahrene Bauleiter die neuen Monteure direkt an der echten Maschine an. Nichts ersetze diese Erfahrung, meint Deggelmann. Man müsse etwa den Brenner einmal physisch gelöst haben. „Das ist wie mit bei einer Pilotenausbildung: Niemand möchte in einem Flugzeug sitzen, dessen Pilot nur am Boden trainiert hat.“

Das technische Curriculum erstellt die Trainingsorganisation in enger Abstimmung mit den Fachbereichen. Die Führungskräfte entscheiden gemeinsam mit den Mitarbeitenden, welche Qualifizierung sie anstreben. Von der Basisausbildung als Turbinenschlosser über den Turbinenmonteur bis hin zum Schichtleiter und Bauleiter – die Qualifizierungspfade bauen aufeinander auf. Zudem können sich Mitarbeitende auf be-



Ronit Deggelmann, Leiterin des Außendienstservices, soll das globale Netzwerk an Trainingsstandorten weiter ausbauen.

„Ich lerne lieber durch Learning by Doing – auch wenn es um künstliche Intelligenz geht“, sagt Stefanie Junck. KI-Tools nutzt die Ingenieurin in ihrer täglichen Arbeit für administrative Aufgaben. Sie erstellt damit Kundenpräsentationen und E-Mails, indem sie Stichpunkte vorgibt und den von der KI generierten Entwurf anschließend nur noch leicht überarbeitet. Zudem sieht sie großes Potenzial in der KI-gestützten Analyse von Turbinenproblemen auf Basis weltweiter Wartungsdaten. An Kursen der Digital Academy hat sie bisher nicht teilgenommen, dafür an abteilungsinternen Train-the-Trainer-Sessions und Wissensaustauschrunden.

Im Schulterschluss

„Laut Mitarbeitendenbefragung bestätigen 82 Prozent der Beschäftigten, dass Siemens Energy ihnen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet“, sagt Christina Schulte-Kutsch. Dieser Wert sei stabil. Gleichzeitig breite sich die Überzeugung aus, dass man berufliche Ziele im Unternehmen erreichen könne. 78 Prozent der Umfrageteilnehmenden bestätigten, dass ihre Führungskräfte sie dabei mit Feedback unterstützen.

Seit dem Relaunch der Digital Academy im Jahr 2024 belegten rund 47.000 Mitarbeitende mindestens einen Kurs zu Digitalthemen und etwa 70.000 einen KI-Grundkurs. Insgesamt hat Siemens Energy damit rund 82.000 Beschäftigte erreicht. Ergänzend nutzen etwa 13.000 Copilot-Trainings – externe Lernplattformen wie Datacamp noch nicht mitgezählt. „Die Nachfrage nach digitalen Lernformaten steigt über alle Zielgruppen hinweg“, sagt Johannes Hackstette. Die Ergebnisse der jährlichen „Digital Core User Satisfaction Survey“ stehen noch aus. Dabei wird abgefragt, wie gut sich Mitarbeitende zu Digitalthemen wie KI informiert fühlen, wie sicher sie im Umgang damit sind und wie sie die Trainingsmöglichkeiten wahrnehmen. Der Digital-Net-Promoter-Score (NPS) zur Nutzerzufriedenheit hat sich laut Hackstette positiv entwickelt. „Angesichts der Größe des Konzerns ist es nicht immer leicht, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, was in den einzelnen Geschäftseinheiten und Bereichen läuft“, nennt der Leiter Digital Enablement ein Risiko der Dezentralisierung und Eigenverantwortung beim Lernen.

Eine stärkere Zentralisierung auf Kosten von Geschwindigkeit ist für die Verantwortlichen keine Option – auch für HR nicht. Umso wichtiger finden sie den Schulterschluss an den Schnittstellen. Die Digital Academy sitzt an der Quelle der technologischen Expertise, arbeitet eng mit KI-Experten zusammen. HR liefert das Gerüst für Karrierepfade und Future Skills, stellt die Infrastruktur für wichtige Wachstumsthemen wie Recruiting und Onboarding bereit. Zentrale Projekte wie aktuell die Einführung eines neuen LMS stemmen HR und IT gemeinsam mit den Trainingsorganisationen. CHRO Christina Schulte Kutsch ist überzeugt: „Die lernende Organisation funktioniert.“

stimmte Bereiche der Turbine spezialisieren, zum Beispiel als Schaufelschlosser, Brennkammerexperten oder Leitetchnikoperatoren. Einige Lerninhalte sind nicht an die technische Karriereleiter gebunden, sondern stehen bedarfsorientiert oder zyklisch an. So etwa die EHS-Sicherheitsunterweisung: Jeder Monteur muss dieses Training einmal pro Jahr absolvieren, sich mit Themen wie Arbeiten in der Höhe, Kranführung oder Evakuierung beschäftigen.

Digitalisierung kann helfen, die Abläufe im Außendienst wiederholt zu üben, etwa mit 3D-Modellen. Zudem hat Siemens Energy auch einen KI-Trainer pilotiert – für theoretische Einheiten oder um synchron zu übersetzen. Zudem arbeitet das Unternehmen mit Augmented Reality (AR). Durch AR-Brillen wird die Umgebung plastisch. „Man kann zum Beispiel genau sehen, wo Rohrleitungen angebracht werden sollen“, so Deggelmann. „Die Generation Tik Tok und Instagram hat eine andere Art, Informationen aufzunehmen“, ergänzt Stefanie Junck. „Wir müssen Inhalte heute spannender und greifbarer vermitteln.“

Trainer Daniel Büchele kann sich vorstellen, dass KI künftig Dokumentationen, Präsentationen oder Trainingsvideos erstellt. Zunächst möchte er aber einige Soft Skills ausbauen – ein Angebot, das auf Wunsch der technischen Fachbereiche entstand. Da diese weltweit beim Kunden vor Ort sind, benötigen sie Kompetenzen in interkultureller Kommunikation und Teamführung. Daniel Büchele hat in seinem monatlichen Feedbackgespräch mit seiner Chefin vereinbart, dass er Konfliktlösung zu seinem nächsten Weiterbildungsschwerpunkt macht. Da Teilnehmende oft verschiedene Nationalitäten und Religionen haben, gibt es im Trainingsalltag häufig Kommunikationsschwierigkeiten oder unterschiedliche Bedürfnisse wie etwa Gebetszeiten.



Neugier treibt an, Zusammenhänge zu erkennen, Routinen zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Ohne Neugier kein Lernen, ohne Lernen keine Innovation. Mangelnde Neugier gefährdet die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Trotzdem wird genau diese Ressource in vielen Unternehmen erstaunlich selten gefördert.

Wertvolle Neugier

D

Die Wissenschaft beschreibt Neugier als zentrale Voraussetzung für Lernen und Innovation. Der Psychologe George Loewenstein hat mit seiner „Information-Gap-Theorie“ gezeigt, dass Neugier entsteht, wenn Menschen eine Lücke wahrnehmen zwischen dem, was sie wissen, und dem, was sie wissen wollen. Diese Lücke erzeugt Spannung und motiviert dazu, sie zu schließen. Der Mensch ist also darauf ausgerichtet, solche Lücken in seinem Umfeld zu erkunden. Dadurch entstehen neue Lösungen. Lücken sind also keine Fehler, sondern kleine Helfer, um Neugier anzuregen. In den Worten von Carl Naughton, promovierter Hochschuldozent, Psychologe und Neugierforscher, heißt das: „Ohne Staunen fehlt der An-Knopf

für Lernen – und ohne diesen An-Knopf bleibt jede noch so moderne Lernarchitektur dekorative Kulisse. Neugier ist für mich kein nettes „Soft Skill“, sondern eine Lebens- und Lernhaltung.“

Das Chemieunternehmen Merck KGaA aus Darmstadt fördert Neugier systematisch. Als Grundlage für seine Aktivitäten in diesem Bereich führte es mehrere Befragungen durch, die letzte im Jahr 2020. Es wurden insgesamt 9.000 Angestellte aus drei verschiedenen Geschäftsbereichen und 23 unterschiedlichen Ländern, unter anderem den USA, China und Deutschland, befragt. Drei wesentliche Ergebnisse sind festzuhalten: Die Umfrage ergab, dass die Neugier bei den 35- bis 45-Jährigen besonders stark ausgeprägt ist. Bei der jüngeren Generation war die Neugier geringer und vor allem mangelte es an Anspannungstoleranz, also der Fähigkeit, Spannung und Frustration auszuhalten. Die Merck-Umfrage zeigte außerdem, dass auch die Position in der Firmenhierarchie die Neugier zu beeinflussen scheint: Je höher eine Person in der Hierarchie bei Merck steht, desto größer ist seine oder ihre Neugier. Kulturelle Unterschiede konnten dagegen nicht festgestellt werden.

Mitarbeitende, die ungefähr sechs Monate beim Unternehmen sind, sind besonders empfänglich für neue Ideen. Offenbar fördert das neue Arbeitsumfeld den Drang zu lernen und etwas Neues zu erfahren. Gleichzeitig haben sie die erste Anpassungsphase überwunden und hatten ein halbes Jahr Zeit, sich in das neue Unternehmen einzufinden. Nun öffnet sich bei ihnen offenbar ein Fenster, um Neuerungen anzustoßen.

Wenn Mitarbeitende dagegen bereits viele Jahre beim Unternehmen arbeiten, kann ihre Neugier abnehmen. Es scheint, dass dann die Macht der Gewohnheit übernimmt. Merck sieht diese Umfrage als belastbare Grundlage, Neugier gezielt zu fördern, und führt sie deshalb momentan nicht weiter.

Neugier wird dabei auf vier Dimensionen heruntergebrochen: Antrieb durch Wissenslücken, Entdeckerfreude, Anspannungstoleranz im Umgang mit Unsicherheit sowie Offenheit für Ideen anderer. „Neugier ist für uns ein zentraler Innovationstreiber“, sagt Merck-Pressesprecher Gangolf Schrimpf. „Unsere Initiativen zur Förderung von Neugier zeigen Wirkung: Sie unterstützen Mitarbeitende dabei, neue Ideen zu entwickeln, interdisziplinär zusammenzuarbeiten und Lösungen für komplexe globale Herausforderungen voranzutreiben.“ Zu diesen Initiativen gehört etwa das konzernweite Programm „Activate Curiosity“, spezielle Trainings für Mitarbeitende und die Verankerung des Themas „Neugier“ im Auswahlprozess für Azubis.

Systematische Erosion der Neugier

Doch Merck ist eines der wenigen Unternehmen, die Neugier fördern. In vielen anderen wird diese Eigenschaft entweder ignoriert oder sogar – unbewusst – aktiv behindert. Wann und warum geht Neugier in Organisationen verloren? Die kurze Antwort lautet: weil viele Unternehmen auf Kontrolle statt auf Erkundung setzen. Die längere Antwort ist komplexer. Neugier braucht Unsicherheit, offene Fragen und Zeit für Wahrnehmung. Organisationen dagegen bevorzugen Planbarkeit, Verlässlichkeit und Effizienz. Das ist nachvollziehbar, aber folgenreich. „Change scheitert selten an Methoden, sondern daran, dass Menschen lieber recht behalten wollen, als neugierig zu bleiben“, sagt Transformationspsychologe Carl Naughton. „In dem Moment, in dem Neugier verschwindet, verliert jede Qualifizierungs- und Transformationsinitiative ihr Herzstück.“

Organisationen, die Fehler mit Inkompetenz verwechseln, verhindern einen Wandel. Dort verteidigen Menschen ihre Positionen, statt ihre Annahmen zu prüfen. Das zeigt sich im Alltag oft unspektakulär. In Meetings wird nicht gefragt, warum ein Problem überhaupt definiert wurde. Im Onboarding werden neuen Mitarbeitenden Abläufe vermittelt, nicht Hintergründe. In Zielvereinbarungen zählt vor allem Output und nicht die Qualität der Fragen, die zu besseren Lösungen führen könnten. In Weiterbildungskatalogen stehen Pflichtmodule, aber es bleiben kaum Räume für Erkundung offen.

Neugier als Sprungbrett

„Wer Neugier mitbringt, für den wird Lernen zum Selbstläufer“, sagt Iris Komarek, Lerncoach, Lerndesignerin und Trainerin von Mind-Systems in München. Sie schulte Mitarbeitende in Unternehmen, die gemerkt haben, das Lernen nicht von selbst funktioniert. In ihren Trainings setzt Komarek auf die gezielte Förderung von Neugier. „Neugier ist eine Vorstufe von Motivation, nämlich der innere Drang, etwas wissen zu wollen und nachzufragen, wieso etwas so ist, wie es ist.“ Komarek spricht darum auch von Neugier als einem „Sprungbrett“ fürs Lernen.



CHARLOTTE SCHMITZ ist freie Journalistin und von Berufs wegen neugierig. Wieso das gut ist, erfuhrt sie bei dieser Recherche.

Wenn hingegen eine Aufgabe mit einem Funktionsanspruch verknüpft sei und von vornherein auf Leistung ausgelegt, ersticke dies die Neugier. „Wenn Unternehmen das Gefühl haben, dass durch die Förderung von Neugier Geld und Zeit verschwendet werde, landen sie in einer Sackgasse.“ Sie gibt ein Beispiel: Wer mitbekomme, dass sich ein Kollege oder eine Kollegin am Telefon mit einem Kunden in einer Fremdsprache austausche, wird vielleicht neugierig: Wie kann er diese Sprache so flüssig sprechen? Wie kann ich das auch lernen?

Komarek ist der Meinung, dass Unternehmen den Erwerb von Fremdsprachen generell fördern sollten, auch wenn diese nichts mit dem Geschäftserfolg zu tun haben, denn: „Im Sprachenlernen stecken viele Metakompetenzen wie Volition, also die Fähigkeit dranzubleiben, Konzentrationskompetenzen sowie gute Merktechniken.“ Diese werden auch für das Erlernen einer neuen Software gebraucht – und das alles angestoßen nur durch die Neugier, die beim Anhören eines fremden Telefons entstand.

Beispiele für Unternehmensinitiativen, die Komarek aus ihrer Coaching-Praxis kennt, sind etwa eine Physiotherapeuten-Kette, die ihren Mitarbeitenden erlaubt, ein Fünftel des Weiterbildungs-Budgets für beliebige Kurse aufzuwenden – das neu Erlernte muss nichts mit der Berufspraxis zu tun zu haben, es kann auch ein Kochkurs sein. Oder ein Großunternehmen, das einen internen Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen organisiert, etwa indem Kreative bei den Controllern hospitieren und umgekehrt. „Das schafft Raum für Neugier und ist niemals ein verschwendeter Aufwand“, betont Komarek. „Wir müssen schauen, wie wir den Prozess der Weiterentwicklung effizienter machen, und dafür brauchen wir Neugier, um Erkenntnislücken zu schließen.“

Neugier und Neurodidaktik

Mit den Zusammenhängen von Didaktik und Hirnforschung beschäftigt sich Claudia Böschel, Expertin für hirneffizientes Lernen aus Fürth. Sie gibt etwa Fortbildungen zum Thema, wie man über längere Zeit hinweg neugierig bleibt. Dabei nutzt sie Erkenntnisse der Alzheimerforschung für ihre Didaktik. Sie bringt die Teilnehmenden ihrer Trainings gezielt an ihre Grenzen. „Dann gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder das Unbekannte abzulehnen oder neugierig zu sein und es auszuprobieren.“ Sie spricht von einer „Liebeserklärung an Fehler“, um Neugier den Raum zu öffnen. „Lernen wird dann besonders wirksam, wenn

das Gehirn Abweichungen wahrnimmt – also Fehler oder Überraschungen. Wiederholung allein reicht nicht.“ Sie nennt als Beispiel eine Kaffeemaschine, die nicht funktioniert. Das Hirn beschäftigt sich mit der Suche nach einer Lösung, ohne dazu aufgefordert zu werden. „Wir brauchen keine Wiedervorlage, um uns mit der Fehlersuche zu befassen.“

Studien aus dem Feld der psychologischen Sicherheit belegen die Bedeutung von Offenheit. Amy Edmondson von der Harvard Business School hat in zahlreichen Arbeiten dargestellt, dass Teams dann mehr lernen, wenn Mitglieder Fehler und Unsicherheiten ohne Angst vor Beschämung ansprechen können. Die Kennzahl „Fehlerquote“ allein sagt also wenig. Entscheidend ist, ob das System lernen kann.

„Neugier macht verletzlich“, erklärt Didaktikexpertin Böschel. Daher sei es wichtig, dass Unternehmen Fehler aktiv zuließen. Hier sollten Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen. „Offenheit ist ein Geschenk, weil sie Fragen zulässt.“ Sie plädiert dafür, gerade in Krisenzeiten Neugier explizit zuzulassen. „Effizienz blickt nach hinten, aber Neugier schaut nach vorne.“ Effizienz helfe zwar, unter Druck weiterzukommen, aber Neugier trage dazu bei, neue Perspektiven zu öffnen, auch wenn es Zeit koste.

Neugier und Innovation

Böschel empfiehlt, in Unternehmen eine bestimmte Zeit freizugeben, um Neugier zu gestatten oder gezielt Meetings anzusetzen, um Fehler zu analysieren und schöpferisch aus ihnen zu lernen. Dies beuge auch der inneren Kündigung vor, denn Mitarbeitende wollten gesehen werden mit ihren Ideen.



Wer Neugier ernst nimmt, muss an mehreren Stellen ansetzen:

- Zeit schaffen für Beobachtung, Reflexion und Exploration.
- Fragen sichtbar machen, statt nur Antworten zu belohnen.
- Fehler als Lernanlass behandeln, nicht als Gesichtsverlust.
- Silos aufbrechen durch Austausch, Rotation und interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- Lernformate auf reale Probleme, Selbststeuerung und Irritation ausrichten.
- Führungskräfte dazu befähigen, Unsicherheit vorzuleben.

Das Chemieunternehmen Merck sieht seine Bemühungen bestätigt. „Die Neugier unserer Mitarbeitenden liegt über dem Vergleichswert externer Benchmark-Gruppen“, erklärt Pressesprecher Gangolf Schrimpf. Damit leiste Neugier einen wichtigen Beitrag zur digitalen Transformation und zum Geschäftserfolg von Merck. Gerade in Krisenzeiten sei Neugier für Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor, denn diese Eigenschaft helfe dabei, Unsicherheit nicht nur zu bewältigen, sondern in neue Chancen zu übersetzen.

Auch Psychologe Carl Naughton bezieht sich auf die Merck-Studien zu Neugier. Sie zeigen, dass Mitarbeitende mit einem hohen Neugier-Index 20 Prozent bessere Leistungsbeurteilungen erhalten und häufiger befördert werden. Naughton ergänzt, dass wissenschaftliche Studien weltweit zeigten, dass arbeitsbezogene Neugier eine gute Leistungsbeurteilung vorhersage – insbesondere bei komplexen, wissensintensiven Aufgaben. „Metaanalysen belegen, dass Neugier und Kreativität „ziemlich beste Freunde“ sind“, erklärt der Psychologe. „Neugierige Mitarbeitende denken divergenter, produzieren mehr und originellere Ideen und schneiden in Kreativaufgaben besser ab als ihre weniger neugierigen Kolleginnen und Kollegen. In Simulationen realer Businessprobleme sagt Neugier die Qualität und Originalität von Lösungen besser voraus als Fachwissen, Intelligenz oder allgemeine Offenheit – weil Neugierige früher und intensiver Informationen sammeln.“

Geschützte Räume

Die Neugier lässt sich laut Naughton im Unternehmen gezielt fördern, etwa durch interdisziplinäre Lern- und Innovationsräume wie etwa bereichsübergreifende Workshops, Labs oder Communities of Practice. „Dort können Mitarbeitende reale Probleme erkunden, Hypothesen testen und voneinander lernen, statt lediglich Inhalte zu konsumieren.“ Dabei helfen begrenzte, klar geschützte Zeitfenster für exploratives Arbeiten, wie sie auch Böschel empfiehlt und Unternehmen wie zum Beispiel Google bereits nutzen. Hinzu kommen Möglichkeiten zum selbstgesteuerten Lernen und eine Offenheit der Führungskräfte fürs Thema. Wichtig ist darüber hinaus, dass „die Ergebnisse nicht in der Schublade verschwinden, sondern in Entscheidungen, Roadmaps oder Pilotprojekte einfließen“, betont Naughton.

In einer Arbeitswelt, die von Unsicherheit, technologischer Veränderung und zunehmender Komplexität geprägt ist, werden nicht jene Organisationen erfolgreich sein, die alles schon wissen. Erfolgreich sein werden diejenigen, die sich das Nichtwissen erlauben und daraus lernen. „In Krisen und bei disruptiven Veränderungen müssen Unternehmen operative Effizienz sichern, um überhaupt handlungsfähig zu bleiben“, erklärt Naughton. „Gleichzeitig brauchen sie Neugier als psychologischen und kulturellen Mechanismus, der Exploration, Lernen und sinnstiftende Anpassung ermöglicht.“

Die versteckten Kosten



schlechter Strukturen

Nicht die Menschen sind das Problem. Auch nicht die Kultur. Die Problemwurzel steckt häufig in entsprechenden Strukturen der Organisation, die Kultur bedingt und Verhaltensweisen prägt. Wer das beachtet, kann eine Organisationsarchitektur bauen, die Leistung und Entwicklung ermöglicht – und nicht verhindert.

W

ir brauchen mehr Ownership: Diese Forderung wird in Organisationen meist laut, wenn Projekte stocken, Veränderungen nicht die gewünschte Wirkung entfalten oder Entscheidungen zu lange dauern. Die Diagnose klingt plausibel:

Menschen übernehmen zu wenig Verantwortung. Entsprechend vorhersehbar fallen die Reaktionen aus. Führungskräfte werden geschult, Kulturprogramme aufgesetzt, Mitarbeitende ermutigt, unternehmerischer und mutiger zu handeln.

Doch in Organisationen, die über mangelnde Eigenverantwortung klagen, zeigt sich bei näherem Hinsehen ein anderes Bild: Für viele Entscheidungen sind mehrere Freigaben notwendig. Risiken werden stärker sanktioniert, als Initiative belohnt. Wichtige Themen wandern durch verschiedene Hierarchieebenen, bevor sie entschieden werden. Die Mitarbeitenden widersetzen sich also nicht ihrer Organisation. Sie verhalten sich anreizkompatibel zu deren Architektur. Darin liegt einer der größten Denkfehler moderner Organisationen: Sie versuchen Verhalten zu verändern, während die Bedingungen, die dieses Verhalten hervorbringen, weitgehend unangetastet bleiben.

Die teuerste Kostenstelle steht in keiner Bilanz

Unternehmen messen Personalkosten, Fluktuation, Krankheits-tage und Produktivität. Was sie deutlich seltener erfassen, sind die Reibungsverluste, die im Alltag entstehen: Entscheidungen, die zu lange dauern. Abstimmungen, die sich wiederholen. Prioritäten, die sich widersprechen. Arbeit, die doppelt gemacht wird. Genehmigungsschleifen, die Verantwortung eher verteilen als klären. Dabei entstehen genau hier erhebliche Verluste.

Der „Anatomy of Work“-Report von Asana beziffert den Anteil sogenannter „Work about Work“ bei Wissensarbeitenden auf 58 Prozent des Arbeitstags. Gemeint sind Tätigkeiten wie Abstimmung, Statusupdates, Informationssuche, doppelte Arbeit oder das Nachhalten von Aufgaben – also Arbeit, die nötig scheint, aber nicht unmittelbar Wert schafft. Auch Microsoft beschreibt

im Work Trend Index eine Arbeitsrealität, in der Meetings, E-Mails und Chats den Tag vieler Beschäftigter so stark fragmentieren, dass konzentrierte Arbeit zur knappen Ressource wird.

Diese Kosten zeigen sich nicht nur in Effizienzverlusten. Sie spiegeln sich auch in sinkender Energie wider, in Frustration und wachsender Distanz zur eigenen Arbeit. Menschen erleben organisationale Architektur nicht abstrakt. Sie erleben sie in Meetings, die keine Entscheidung hervorbringen. In Prioritäten, die jede Woche neu sortiert werden. In Verantwortlichkeiten, die auf dem Papier klar erscheinen und im Alltag doch unklar bleiben.

Der Architektur-Irrtum

Viele Veränderungsinitiativen setzen an der gleichen Stelle an: beim Verhalten der Menschen. Führungskräfte sollen anders führen, Teams besser zusammenarbeiten, Mitarbeitende mehr Verantwortung übernehmen. Dahinter steht die Annahme, dass sich bessere Ergebnisse einstellen, wenn Menschen ihr Verhalten ändern. Das ist nicht falsch. Aber es ist unvollständig. Denn Verhalten entsteht nicht im luftleeren Raum. Es entsteht in Strukturen, die bestimmte Handlungen wahrscheinlicher machen als andere. Eine Organisation, die Eigenverantwortung fordert, aber jede Entscheidung mehrfach absichern lässt, sendet ein widersprüchliches Signal. Eine Organisation, die Innovation verlangt, Fehler aber sanktioniert, erzeugt Risikovermeidung. Und eine Organisation, die Agilität ausruft, ohne Governance und Entscheidungswege zu verändern, produziert vor allem Frustration.

In solchen Situationen ist das beobachtbare Verhalten selten die eigentliche Ursache des Problems. Häufig ist es dessen Symptom. Menschen reagieren nicht irrational. Sie reagieren auf die Bedingungen, die Organisationen geschaffen haben. Im Management wird Verhalten häufig als persönliche Eigenschaft beschrieben. Ownership gilt dann als Frage der Haltung, Zusammenarbeit als Frage des Mindsets, Innovationsfähigkeit als Frage von Talent. In der Praxis zeigt sich oft etwas Anderes. Menschen orientieren sich an dem, was ein System wiederholt belohnt, erschwert oder sanktioniert. Wenn Entscheidungen regelmäßig hinterfragt werden, entscheiden Mitarbeitende vorsichtiger. Wenn Fehler Karrieren gefährden, werden Risiken

vermieden. Wenn Verantwortung eingefordert, aber nicht mit Entscheidungsspielraum verbunden wird, entsteht Rückzug. Das ist nicht Ausdruck mangelnder Motivation. Es ist eine nachvollziehbare Reaktion auf die Bedingungen, die eine Organisation geschaffen hat. Deshalb lohnt es sich, Verhalten nicht vorschnell zu individualisieren. Häufig zeigt es sehr präzise, wie das System tatsächlich funktioniert.

Struktur ist Kultur in Zeitlupe

Kaum ein Thema wird in Unternehmen so intensiv bearbeitet wie Kultur. Werte werden definiert, Leitbilder entwickelt, Führungsgrundsätze formuliert. Doch Kultur entsteht nur begrenzt durch das, was eine Organisation über sich sagt. Sie entsteht vor allem durch das, was Menschen wiederholt erleben.

Wer entscheidet tatsächlich? Wer wird gehört? Welche Prioritäten setzen sich durch? Welche Fehler bleiben folgenlos, welche werden sanktioniert? Welche Verhaltensweisen führen zu Anerkennung, Einfluss oder Karriere? Aus solchen Erfahrungen entstehen Erwartungen. Aus Erwartungen werden Routinen. Und aus Routinen entsteht Kultur. Deshalb ist Kultur selten der Ausgangspunkt organisationaler Probleme. Häufig ist sie deren Ergebnis. Wer Kultur verändern möchte, muss auf die Strukturen schauen, die sie täglich neu hervorbringen.

Verhalten folgt Bedingungen

Viele Organisationen wünschen sich mehr Verantwortung, bessere Zusammenarbeit, mehr Innovationskraft und höhere Lernbereitschaft. Doch diese Qualitäten entstehen selten durch Appelle. Sie entstehen dort, wo Arbeitsbedingungen sie wahrscheinlicher machen. Wer Verantwortung übernehmen soll, braucht Entscheidungsspielräume. Wer lernen soll, braucht Rückmeldung und die Möglichkeit, Irrtümer auszuwerten. Wer sich engagieren soll, muss erleben, dass die eigene Arbeit Wirkung hat. Entwicklung ist deshalb nicht nur eine Frage individueller Bereitschaft, sondern auch eine Frage organisationaler Voraussetzungen. Auch die Engagementforschung weist seit Jahren in diese Richtung. Die zentralen Fragen richten sich bemerkenswert selten auf Per-

sönlichkeitsmerkmale. Sie betreffen Erwartungen, Ressourcen, Einflussmöglichkeiten und Entwicklungschancen: Weiß ich, was von mir erwartet wird? Habe ich die Mittel, meine Arbeit gut zu machen? Zählt meine Meinung? Kann ich mich weiterentwickeln? Die entscheidenden Einflussgrößen liegen damit häufig weniger beim Individuum als in den Bedingungen, unter denen gearbeitet wird. Für HR und Führung heißt das: Nicht jede Leistungslücke ist eine Kompetenz- oder Motivationslücke. Manchmal zeigt sie, welches Verhalten eine Organisation durch ihre Strukturen selbst begünstigt.

Wo HR auf die Organisation schauen sollte

Wenn Leistung und Entwicklung nicht allein aus individuellen Fähigkeiten entstehen, sondern aus den Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten, verschiebt sich auch der Blick, wie wir eine Organisation betrachten müssen. Aus meiner Erfahrung sind dabei vier Fragen besonders hilfreich.

Clarity (Orientierung): Verstehen Menschen, was wirklich zählt?

Viele Organisationen kommunizieren intensiv und erzeugen dennoch wenig Klarheit. Strategien werden vorgestellt, Ziele erläutert und Kennzahlen geteilt. Trotzdem bleibt oft unklar, welche Prioritäten tatsächlich gelten und woran Entscheidungen ausgerichtet werden und worauf bewusst verzichtet werden darf. Das Problem ist dann selten zu wenig Kommunikation. Häufig fehlt die Übersetzung: von Zielen in Prioritäten, von Prioritäten in Entscheidungen und von Entscheidungen in den Alltag.

Ownership (Verantwortung): Können Menschen entscheiden, wofür sie verantwortlich sind?

Kaum eine Organisation kommt heute ohne den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung aus. Gleichzeitig finden sich komplexe Freigabeprozesse, mehrstufige Abstimmungen und weitreichende Eskalationswege. Verantwortung entsteht jedoch nicht durch Appelle. Sie entsteht dort, wo Entscheidungsspielräume, Informationen und Konsequenzen zusammenkommen.

Resonance (Rückkopplung): Antwortet die Organisation auf die Signale, die sie erhält?

Mitarbeiterbefragungen, Feedback-Tools und Ideenplattformen gehören heute zum Standard. Entscheidend ist jedoch nicht, wie viele Signale gesammelt werden, sondern was anschließend damit geschieht. Vertrauen entsteht dort, wo Menschen erleben, dass ihre Beobachtungen, Hinweise und Ideen nicht nur registriert werden, sondern Wirkung entfalten.

Evolution (Lernen): Verändert die Organisation ihre Routinen?

Viele Unternehmen investieren in Lernen. Deutlich seltener wird untersucht, ob die Organisation selbst lernt.

- Werden Erfahrungen in bessere Entscheidungen übersetzt?
- Werden erfolgreiche Praktiken übernommen und skaliert?
- Werden Routinen, Prozesse oder Annahmen angepasst, wenn sie nicht mehr funktionieren?



MARIE GÜNTHER verantwortet die People-Agenda bei Pepsi Co Deutschland und ist Teil der Geschäftsführung. Jüngst hat sie ihr Buch »Architekten einer neuen Arbeitswelt« veröffentlicht.

Organisationen lernen nicht durch Einsicht allein. Sie lernen dann, wenn Erfahrungen zu anderen Entscheidungen und veränderten Routinen führen.

Vom People Partner zum Architekturpartner

Diese Perspektive verändert auch den Blick auf HR. Lange lag der Schwerpunkt der Personalarbeit darauf, Menschen zu entwickeln: Kompetenzen aufbauen, Führung stärken, Potenziale fördern. Das bleibt wichtig. Aber es reicht nicht, wenn die Organisation gleichzeitig Bedingungen schafft, unter denen diese Potenziale kaum wirksam werden können. HR muss deshalb stärker auf die Architektur der Arbeit schauen: auf Entscheidungswege, Verantwortungsräume, Zielsysteme, Feedbackschleifen und Lernroutinen. Nicht, weil HR für all diese Strukturen allein verantwortlich wäre. Sondern weil HR oft an der Schnittstelle sitzt, an der sichtbar wird, wo Menschen wirksam sein wollen – und das System sie ausbremst.

Die strategische Frage lautet dann nicht mehr nur: Wie entwickeln wir Menschen? Sondern auch: Wie gestalten wir die Bedingungen, unter denen Menschen Verantwortung übernehmen, Orientierung finden, Rückmeldung erhalten und sich

weiterentwickeln können? Darin liegt eine der wichtigsten Aufgaben von Personalarbeit in den kommenden Jahren: nicht Menschen permanent zu optimieren, sondern Organisationen so zu gestalten, dass Leistung und Entwicklung wahrscheinlicher werden.

To dos für HR

Organisationen können Kultur nicht herbeikommunizieren. Sie entsteht aus wiederholten Erfahrungen: Wer entscheidet? Was wird belohnt? Wo dürfen Menschen Verantwortung übernehmen – wo wird sie entzogen? Dasselbe gilt für Leistung. Sie ist nicht nur eine Frage von Motivation oder individueller Anstrengung. Sie hängt davon ab, ob Erwartungen klar sind, Entscheidungen möglich werden, Unterstützung verfügbar ist und Entwicklung im Alltag stattfinden kann.

Für HR verschiebt sich damit die zentrale Aufgabe. Es geht nicht darum, „bessere Menschen“ zu entwickeln. Es geht darum, Bedingungen zu gestalten, unter denen Menschen wirksam werden können.

CONTINUING
EDUCATION



EXZELLENT WEITERBILDUNG

AM TUM CAMPUS HEILBRONN

Unser Portfolio an Weiterbildungsprogrammen
für Fach- und Führungskräfte:

Adaptives Strategisches Management

KI als Kollege

Digitalisierung & Nachhaltigkeit

Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz

Gestalte deine Karriere mit unseren
Weiterbildungsprogrammen.

MEHR ERFAHREN

tumheilbronn-ggmbh.de/ce



**Informiere
dich jetzt!**



Lange haben sich Hochschulen vor allem auf jüngere Personen fokussiert. Inzwischen gibt es mehr Angebote für Lernende ab 50 Jahren. Gleichzeitig verändern sich auch die Rollen von Hochschulen beim Lernen grundlegend.

Nie zu alt zum Lernen

Früher sollte das Studium uns für den künftigen Beruf qualifizieren. Doch wer heute ins Berufsleben startet, wird mehrfach neue Technologien erlernen, sich auf veränderte Anforderungen einstellen und sich immer wieder neues Wissen aneignen müssen. Trotzdem werden ältere Beschäftigte bei der Weiterbildung noch immer häufig übersehen oder nicht als wichtige Zielgruppe wahrgenommen. Das zeigt auch die Randstad-Ifo-HR-Befragung für das erste Quartal 2026. Demnach nehmen 18 Prozent der Befragten über 50 Jahre nie an Weiterbildungen teil – dreimal so viele wie unter 50-Jährige. Unternehmen beziehen ältere Beschäftigte zudem deutlich seltener in ihre Qualifizierungsstrategien ein; nur neun Prozent setzen gezielt auf Weiterbildung, um ältere Mitarbeitende länger beschäftigungsfähig zu halten. Dabei wächst ihr Anteil in den Belegschaften stetig: Bereits 37 Prozent der Beschäftigten in den befragten Unternehmen sind über 50 Jahre alt.

Dass sich Investitionen in die Weiterbildung von berufserfahrenen Personen lohnen, zeigt eine Auswertung des Nationalen Bildungspanels (NEPS): Wer zwischen 55 und 59 Jahren an einer Weiterbildung teilgenommen hat, arbeitete häufiger bis zum Alter von 65 Jahren oder darüber hinaus. Doch dass Weiterbildung im späteren Berufsleben wichtiger wird, liegt nicht nur am demografischen Wandel. „Lebenslanges Lernen entwickelt sich gerade zum Grundbedürfnis“ beobachtet Dr. Henning Koch, Teamleitung Future-Skills- und KI-Community beim Stifterverband. Da Wissen schneller veraltet und Technologien wie künstliche Intelligenz tief in den Arbeitsalltag, aber auch in unsere Gesellschaft eingreifen, werde die Fähigkeit, sich neue Skills kontinuierlich anzueignen, selbst zur zentralen, äußerst bedeutsamen Ressource, wie Koch feststellt: „Bildung und ihre Angebote sind durch diese rasanten Entwicklungen endgültig keiner Lebensphase mehr zuzuordnen, die mit Schule, Ausbildung oder Studium endet.“



»Menschen kommen heute nicht mehr nur einmal an die Universität, sondern kehren in verschiedenen Berufs- und Lebensphasen zurück.«

Lisa Wintersberg, Head of L&D am TUM
Institute for Lifelong Learning

Beim Stichwort „Bildung im Alter“ denken jedoch viele erst einmal an Seniorinnen und Senioren, die sich aus Interesse in Uni-Vorlesungen setzen. Die Johannes-Gutenberg-Universität Mainz bietet mit „Studieren 50 Plus“ sogar ein eigenes Programm für ältere Lernende an, bei dem diese innerhalb von vier Semestern ein Zertifikat erhalten können. Um berufliche Weiterbildung geht es hier allerdings nicht. „Bei Studieren 50 Plus handelt sich um nachberufliche wissenschaftliche Weiterbildung, die interessen-geleitet und zweckfrei erfolgt“, erklärt die stellvertretende Leiterin Kathrin Lutz. Dennoch zeigt das Angebot, dass Hochschulen die Zielgruppe älterer Lernender längst entdeckt haben.

Die betrieblichen Weiterbildungsprogramme der Universität Mainz richten sich dagegen nicht gezielt an Ältere: „Unsere Angebote im Bereich der professionellen wissenschaftlichen Weiterbildung sind für Menschen jeglichen Alters geöffnet“, erklärt Lutz. Das „Certificate of Advanced Studies“ sowie das „Diploma of Advanced Studies“ eröffnen Berufstätigen die Möglichkeit, ihr Wissen auf den neuesten wissenschaftlichen Stand zu bringen. Auch hier können die Teilnehmenden Leistungspunkte nach dem „European Credit Transfer System“ erwerben und diese, falls gewünscht, auf fachverwandte Masterstudien-

gänge anrechnen lassen. Ziel ist es, wissenschaftliche Weiterbildung flexibler mit Berufs- und Lebensphasen zu verbinden.

Kein Sonderfall mehr

Dass Weiterbildung im späteren Berufsleben nicht mehr als Sonderfall gilt, zeigt auch ein Blick auf die Förderlandschaft. So bezuschusst das Land Baden-Württemberg derzeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds die Teilnahme an bestimmten Fachkursen; für Teilnehmende ab 55 Jahren reduziert sich die Kursgebühr aktuell um 70 Prozent. Ab September 2026 wird diese Altersstaffelung jedoch abgeschafft: Künftig gilt für alle förderfähigen Teilnehmenden ein einheitlicher Fördersatz von 45 Prozent. Die Förderung bleibt also bestehen, ist aber nicht länger an das Lebensalter gekoppelt. Lernen wird damit weniger als Maßnahme für bestimmte Altersgruppen verstanden, sondern als kontinuierliche Aufgabe, die sich über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg zieht.

Der Ansatz, dass praxisorientierte Weiterbildungsangebote für Teilnehmende jedes Alters und aller Erfahrungsstufen geöffnet sind, zeigt sich auch an den Hochschulen. So bietet

Studieren, wie es zu deinem Leben passt!

Mit „**The bLÄNDeD learning**“ möchte das Land Baden-Württemberg flexibel studierbare Studiengänge etablieren und dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

Präsenzveranstaltungen finden in planbaren Blockphasen statt ein Modell, das insbesondere Berufstätigen, Menschen mit Betreuungs oder Pflegeaufgaben und allen mit dem Wunsch nach räumlicher Unabhängigkeit den Zugang zu einem Hochschulstudium erleichtert.

Das flexible Blended-Learning-Konzept kombiniert Online-Lehre mit Präsenzphasen. Getragen von mehreren Hochschulen in Baden-Württemberg profitierst du von gebündelter Expertise, praxisnahen Projekten und einem starken Netzwerk.

Flexibel, praxisnah, vernetzt.

Unsere Studiengänge:

**Jetzt für das
Wintersemester 26/27
bewerben!**

Human-Centered Design

Master of Science

Hochschule: Aalen, Furtwangen

Digitale Technologien im Maschinenbau

Master of Science

**Hochschule: Offenburg, Albstadt-Sigmaringen,
Esslingen, Karlsruhe, Mannheim**

Digital Engineering

Bachelor of Engineering

**Hochschule: Albstadt-Sigmaringen, Biberach,
Offenburg**



theblaendedlearning.de
 theblaendedlearning

THE
bLÄNDeD
learning

das Institut für Lebenslanges Lernen der Hochschule Heilbronn berufsbegleitende Zertifikatsangebote für Fach- und Führungskräfte aller Karrierestufen an, darunter auch ESF-förderfähige Fachkurse in den Bereichen Führung, Personalmanagement, künstliche Intelligenz, Data Science oder digitale Transformation. Auch die Fernuniversität in Hagen setzt seit Jahren auf flexible Studien- und Weiterbildungsformate für Menschen mit unterschiedlichsten Bildungs- und Erwerbsbiografien.

Besonders deutlich zeigt sich dieser Wandel an der Technischen Universität München (TUM). Dort spielt lebenslanges Lernen inzwischen eine zentrale Rolle. „Lernen endet heute nicht mehr mit dem Studienabschluss, sondern entwickelt sich zunehmend zu einem fortlaufenden Prozess über die gesamte berufliche Laufbahn – und darüber hinaus“, sagt Lisa Wintersberg, Head of L&D am TUM Institute for Lifelong Learning. Ziel sei es deshalb, wissenschaftlich fundierte Angebote zu schaffen, die gleichzeitig flexibel, praxisnah und für unterschiedliche Lebenssituationen anschlussfähig sind. Dabei beobachtet die TUM ein wachsendes Interesse berufserfahrener Menschen. Vor allem Zertifikatsprogramme und kürzere Weiterbildungsformate seien gut mit Beruf, Familie und anderen Verpflichtungen vereinbar. Auch Teilnehmende über 50 nutzen diese Angebote zunehmend, um sich mit neuen technologischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Entwicklungen auseinanderzusetzen. „Die Motivation ist dabei häufig weniger ein klassischer Karriereschritt, sondern vielmehr der Wunsch, anschlussfähig zu bleiben, neue Perspektiven kennenzulernen oder sich mit aktuellen Zukunftsthemen auseinanderzusetzen“, so Wintersberg.

Gleichzeitig entwickelt die TUM derzeit ein neues Programm speziell für Menschen am Ende ihrer aktiven Berufs Laufbahn oder in der Phase danach. Im Mittelpunkt stehen dabei Reflexion, gesellschaftliches Engagement und generationenübergreifendes Lernen. So sollen erfahrene Fach- und Führungskräfte gemeinsam mit Bachelor- und Masterstudierenden an realen Zukunftsfragen arbeiten. „Wenn Menschen aus dem Beruf aussteigen, geht oft eine ganze Reihe an Wissen und Kompetenzen verloren, die sich nicht einfach wieder aufbauen lassen“, sagt Wintersberg. Dieses Erfahrungswissen soll das Programm sichtbar machen und in neue Kontexte überführen.

Hochschule ist keine einmalige Station mehr

Hochschulen bekommen in diesem Kontext eine neue, verantwortungsvolle Rolle – eine Entwicklung, die auch Lisa Wintersberg beobachtet: „Menschen kommen heute nicht mehr nur einmal an die Universität, sondern kehren in unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen zurück.“ Hochschulen würden dadurch zunehmend zu langfristigen Bildungspartnern, die Menschen nicht nur am Anfang ihrer Laufbahn, sondern über verschiedene Karriere- und Lebensphasen hinweg begleiten. Kathrin Lutz von der Universität Mainz stimmt dem zu und verweist auf die Unions of Skills, eine Bildungsinitiative der Europäischen Union. Sie besagt unter anderem, dass Microcredentials – also kurze, flexible Lernmodule – dazu beitragen sollen, Weiterqualifizierungen leichter in den Berufsalltag zu integrieren und damit Lernen als dauerhafte Begleitung durch das ganze Leben zu verstehen.

»Fachkräftemangel und tendenziell längere Erwerbsbiografien zwingen Unternehmen dazu, erfahrene Mitarbeitende qualifiziert und auch motiviert zu halten.«

Henning Koch, Teamleitung Future-Skills- und KI-Community beim Stifterverband



Foto: Marcel Schwickerath

Auch der Stifterverband setzt sich als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft dafür ein, sogenannte Future-Skills zu stärken. „Unter Future-Skills verstehen wir Handlungskompetenzen, die es Menschen ermöglichen, in einer sich schnell wandelnden Welt aktiv zu agieren und Veränderungen mitzugestalten“, erklärt Henning Koch. Zu den aktuellen Megatrends zählen für den Stifterverband unter anderem KI und demokratische Kultur. Der demografische Wandel taucht in dieser Systematik bewusst nicht als eigener Trend auf, wohl aber der Megatrend des lebenslangen Lernens, der die Grundlage aller Future-Skills bildet. „Ein möglicher Fachkräftemangel und tendenziell längere Erwerbsbiografien zwingen Unternehmen und Politik, erfahrene Mitarbeitende und ältere Bürgerinnen und Bürger qualifiziert und auch motiviert zu halten“, so Koch. Das werde nur funktionieren, wenn Wissenschaft und Wirtschaft Lernkompetenz und die generelle Bereitschaft zum lebenslangen Lernen fördern und entsprechende Weiterbildungsangebote bereitstellen. „Gerade in der zweiten Berufshälfte wird Weiterbildung somit zu einer wichtigen Voraussetzung für Innovationskraft in Unternehmen und in unserer tendenziell alternden Gesellschaft.“ Auch an der TUM zeigt sich, dass künftig weniger einzelnes Fachwissen als vielmehr die Fähigkeit zählt, mit Veränderungen umzugehen. „Besonders wichtig werden deshalb Kompetenzen wie Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, digitale Kompetenz, interdisziplinäres Denken, aber auch kritisches und strategisches Urteilsvermögen. Gleichzeitig

gewinnen auch soziale und kommunikative Kompetenzen weiter an Bedeutung“, sagt Lisa Wintersberg.

Dabei spricht sich Henning Koch dafür aus, dass Hochschulen auf dem Weiterbildungsmarkt künftig eine zentrale Rolle spielen. „Die Chance von Hochschulen liegt darin, wissenschaftliche Tiefe und inhaltliche Unabhängigkeit in flexible, berufsbegleitende Formate zu bringen“, stellt er fest. „Sie werden zu zentralen Orten, an denen diese systematisch aufgebaut werden können und neue didaktische Formate zu ihnen erprobt werden.“ Allein aufgrund des demografischen Wandels sollten sich Hochschulen seiner Ansicht nach künftig noch deutlicher als Einrichtungen des lebenslangen Lernens und als Orte des intergenerationalen Austauschs verstehen. Zu ihren Stärken zählen laut Koch mitunter ihre inhaltliche Tiefe und Fundierung, ihre hohe Glaubwürdigkeit, ihre Reflexion und ihren direkten Transfer aus der aktuellen Forschung in die Arbeitswelt und Gesellschaft. „Wissenschaftsnahe Angebote vermitteln bestenfalls nicht nur aktuelle Tools, sondern auch die Prinzipien dahinter.“ Da Hochschulen von Firmen unabhängig sind, kultivierten sie zudem kritisches Denken und Urteilsfähigkeit und stellen Kompetenzen in Aussicht, die sich eher auch in unterschiedlichen

Kontexten zur Anwendung bringen lassen. „Damit fördern sie nicht nur die berufliche, sondern auch persönliche Entwicklung.“ Als Brückenbauer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft setzt sich der Stifterverband bei der Ausgestaltung aber auch dafür ein, dass wissenschaftliche Herangehensweisen nicht zum Elfenbeinturm und zum Gegensatz von Praxisrelevanz werden. „Das Gelernte wird erst durch die Anwendung in Organisationen oder zum Wohle in unserer Gesellschaft geadelt“, so Koch.

Lernen als Lebensaufgabe

Die Beispiele zeigen: Hochschulen entwickeln sich zunehmend zu Lernorten, die Menschen über ihren gesamten Berufs- und Lebensweg begleiten. Sie setzen zunehmend auf flexible Zertifikate, berufsbegleitende Formate und neue Angebote, die sich an Menschen in unterschiedlichen Karrierephasen richten. Henning Koch begrüßt dies explizit: „Lernen wird zum Begleiter über den gesamten Lebensverlauf – und im besten Fall zu einer Tätigkeit, die darüber hinaus richtig Spaß macht und geistig fit hält.“

HOCHSCHULZERTIFIKATE: SCHNELL, FLEXIBEL UND PASSGENAU



Seit 2008 an Ihrer Seite
für gute Weiterbildung

Unsere kompakten Zertifikatsprogramme qualifizieren Ihre Mitarbeitenden in nur einem Semester. Setzen Sie auf Weiterbildung, die wirkt: in den Bereichen Mobilität, Business, IT, Nachhaltigkeit und Gesundheitsmanagement.

Und wenn Sie besondere Weiterbildungsbedarfe haben: Wir entwickeln gerne maßgeschneiderte Angebote für Ihr Unternehmen – sprechen Sie uns einfach an, wir beraten Sie persönlich und unkompliziert.



Gute Vibes

Leichtigkeit beim Lernen mit KI-gestützter Exploration – dieses Versprechen steckt in dem Konzept »Vibe Learning«, das sich vom Trend aus der Softwareentwicklung »Vibe Coding« ableitet. Doch Vorsicht: Leichtigkeit alleine reicht nicht.



Im Februar 2025 veröffentlichte der KI-Forscher Andrej Karpathy einen Post auf X, der eine Bewegung auslöste. Er beschrieb eine neue Art des Programmierens, bei der man sich vollständig auf die KI einlässt und vergisst, dass Code überhaupt existiert. Er nannte es Vibe Coding. Der Begriff wurde vom Collins English Dictionary zum Wort des Jahres 2025 gekürt und veränderte die Diskussion darüber, wer Software entwickeln kann.

Doch während sich die Tech-Welt mit Vibe Coding beschäftigt, stellt sich uns noch eine andere Frage: Was passiert, wenn wir dieselbe Logik auf das Lernen übertragen? Wenn KI nicht nur Code generiert, sondern Lernprozesse ermöglicht, die sich spielerisch, leicht und trotzdem wirksam anfühlen?

Seit Mitte 2025 wird diese Idee unter dem Begriff Vibe Learning diskutiert, zunächst in der Tech-Community, zunehmend auch im Corporate Learning. Es gilt jetzt zu klären, was dahintersteckt, wo die echten Chancen liegen und wie Vibe Learning die Prinzipien des New Learning praktisch übersetzt. Und warum wir aufpassen müssen, dass aus Leichtigkeit schnell Oberflächlichkeit werden kann.

Von Vibe Coding zu Vibe Learning: Woher die Idee kommt

Um Vibe Learning zu verstehen, muss man die Idee hinter Vibe Coding kennen. Karpathys Kernidee war einfach: Mit den aktuellen Large Language Models können auch Menschen ohne Programmierkenntnisse durch natürlichsprachliche Beschreibungen funktionierende Software erzeugen. Man tippt oder spricht ein, was man entwickelt haben will. Die KI baut es. Man iteriert per KI-Chatbot im Dialog. Der Code selbst wird zur Blackbox.

Die Demokratisierung, die damit einhergeht, ist bemerkenswert: Plattformen wie Lovable, Cursor oder Claude Code ermöglichen es, in Minuten Prototypen zu bauen, für die früher Wochen an Entwicklungszeit nötig waren. Das Gründerprogramm Y Combinator berichtete 2025, dass 25 Prozent der Startups ihres Winter-Batches Codebasen hatten, die zu 95 Prozent KI-generiert waren. Das ist kein Experiment mehr, das ist ein neuer Produktionsmodus. Die Übertragung auf das Lernen liegt nahe und ist gleichzeitig ein Perspektivwechsel. Wenn Vibe Coding bedeutet, dass man Software im Flow-Zustand erstellt, dann bedeutet Vibe Learning, dass man sich Themen im Flow-Zustand erschließt: dialogisch, explorativ, mit KI als Lernpartner statt als Wissenslieferant.

Was Vibe Learning ist und was nicht

Vibe Learning ist kein didaktisches Modell, kein Lernmanagementsystem und keine neue Taxonomie. Am treffendsten lässt es sich als Denkraum beschreiben: eine Haltung zum Lernen, die KI als Katalysator für Neugier, Exploration und schnelle Wirksamkeitserlebnisse nutzt. Im Kern dreht Vibe Learning das traditionelle Lernparadigma um. Bisher hatten wir einen linearen Ablauf: Curriculum lesen, Inhalte konsumieren, Test absolvieren. Mit der KI beginnt der Prozess mit einer Frage, einem Impuls oder der eigenen Neugier. Die KI wird zum ad-

aktiven Lernbegleiter: Sie erklärt, sie fragt zurück, sie korrigiert Fehlvorstellungen, sie bietet alternative Perspektiven. Der Lernende erkundet in einer personalisierten Lernsituation, statt es passiv erklärt zu bekommen.

Was Vibe Learning von klassischem Lernen unterscheidet: Es fühlt sich nicht wie Lernen an, sondern eher wie ein gutes Gespräch. Es braucht kaum Vorbereitung. Erste Ergebnisse können leicht sichtbar gemacht werden, zum Beispiel mit einer anschaulichen Infografik mittels Notebook LM. Durch eine gut gewählte Analogie wird ein Sachverhalt plötzlich viel greifbarer. Und es macht Spaß, weil die KI auf die individuellen Vorkenntnisse und den persönlichen Denkstil eingehen kann. Aber schon hier lohnt sich die ehrliche Frage: Ist Spaß haben dasselbe wie Lernen? Wir kommen darauf zurück.

Der Selbstversuch: Entropie in 20 Minuten

Das konkreteste Praxisbeispiel stammt aus dem New Learning Lab, einer Community für Learning Professionals. Die Aufgabe für eine Gruppe: In 20 Minuten per KI-Dialog das Konzept der Entropie verstehen und auf Organisationen oder auf Lernprozesse übertragen. Das klingt ambitioniert. Entropie ist ein physikalisches Konzept aus der Thermodynamik, das die meisten Teilnehmenden nicht kannten. Genau das war der Punkt: Vibe Learning an einem Thema zu testen, wo noch keine mentalen Modelle bestanden, an die man andocken kann.

Die Bandbreite der gewählten „Vibe-Ansätze“ war breit gefächert. Einige ließen sich Entropie von der KI erklären. Andere baten sie, gezielt Fragen zu stellen, um vorhandenes Wissen zu aktivieren und Fehlvorstellungen aufzudecken. Wieder andere generierten Analogien, visualisierten mit Mindmaps oder ließen sich per Voice-Dialog durch das Thema führen. Eine Teilnehmerin nutzte sogar Suno, eine KI-Musikplattform, um nach der inhaltlichen Recherche einen Song zum Thema zu generieren.

Das Ergebnis war durchaus bemerkenswert: Innerhalb von 20 Minuten hatten die meisten ein grobes Verständnis von Entropie entwickelt und eigene Analogien erarbeitet, die das abstrakte Konzept auf ihren professionellen Kontext übertrugen. Der eigentliche, wirksame Lernmoment kam allerdings danach: im Austausch. Als die Teilgebenden ihre Ergebnisse in der Gruppe erklären durften, nicht der KI, wurden rasch Lücken sichtbar. Halbverstandene Konzepte, die im Dialog mit der KI kohärent wirkten, zerfielen unter den Nachfragen der Peers. Gleichzeitig erzeugte gerade diese Divergenz eine Diskussion, die weit über das hinausging, was ein einzelner KI-Dialog hätte leisten können. Der Vibe bringt dich rein. Die Gruppe bringt dich tiefer.

Das Vibe-Quartett: Eine Architektur für Vibe-Learning-Sessions

Aus diesen Erfahrungen haben wir ein erstes Format herausgearbeitet, das wir als Vibe-Quartett bezeichnen. Es strukturiert den Ablauf so, dass Leichtigkeit und Tiefe keine Gegensätze bleiben. Es startet mit Ignition (5 bis 15 Minuten): Begeisterung wecken durch eine gute Fragestellung, ein

provokantes Zitat oder ein überraschendes Phänomen. Die Frage muss breit genug sein für unterschiedliche Zugänge und spezifisch genug für Orientierung. Beim Entropie-Experiment funktionierte das, weil die Frage zuvor als Experiment abgestimmt wurde. Wichtig ist dabei, Lust auf eine Erkundungsreise zu machen.

Dann kommt Enablement (5 bis 10 Minuten): die Klärung des Rahmens. Es gibt eine minimale, aber gezielte Anleitung, Vorschläge zu Tools und Optionen und eine klare Zeitvorgabe. Entscheidend ist hier der Hinweis, die KI nicht als passive Erklärmaschine zu nutzen, sondern als aktiven Sparringspartner. Ein konkretes Beispiel: Statt „Erkläre mir Entropie“ lieber „Stell mir erst Fragen zu dem Thema, bevor du mir etwas erklärst. Ich will merken, was ich schon weiß und wo ich falsch liege.“ Oder: „Widersprich mir, wenn meine Erklärung Lücken hat.“

Die Exploration (15 bis 30 Minuten) ist die eigentliche Lernphase: selbstgesteuert, ohne vorgegebenen Lernpfad. Jeder findet seinen eigenen Zugang. Das ist kein Bug, sondern ein Feature, denn genau diese Vielfalt erzeugt später den wertvollsten Diskussionsstoff.

Und dann Harvesting (15 bis 45 Minuten): das gemeinsame Ernten. Ergebnisse teilen, vergleichen, diskutieren. Ohne Harvesting bleibt Vibe Learning ein unterhaltsames Solo-Erlebnis, aber ohne die Tiefe, die aus der Konfrontation mit anderen Perspektiven entsteht.

Ergänzend lohnt sich ein fünfter Schritt: Next Steps (5 bis 15 Min). Wie wird aus dem Lernimpuls eine konkrete Aktivität? Ein Lernzirkel, ein Arbeitsprojekt, eine Vertiefung im Peergroup-Format? Ohne diesen Transfer bleibt auch die beste Session ein isoliertes Event. Der Vibe verpufft, ohne große Wirkung zu zeigen. Ähnlich wie bei vielen traditionellen Trainings.

Warum Leichtigkeit allein gefährlich ist

Das Grundproblem ist gut erforscht: Das Gefühl, etwas verstanden zu haben, korreliert nicht zuverlässig mit tatsächlichem Verständnis. In der Lernforschung spricht man von Fluency-Illusion: Wenn eine KI eine brillante Erklärung liefert und der Lernende nickt, hat er oft nur die Erklärung konsumiert, aber nicht den Sachverhalt durchdrungen. Das Aha-Erlebnis fühlt sich echt an, ist aber fragil.

Hinzu kommt ein Designproblem aktueller KI-Systeme: Sie sind darauf optimiert, bestmöglich zu reagieren, und sprechen damit unseren Confirmation-Bias an. Sie widersprechen selten, sie fordern selten heraus, sie machen eigene Fehler nicht sichtbar. Für einen angenehmen Dialog ist das nützlich. Für echtes Lernen ist es problematisch, weil es genau den Widerstand reduziert, der für tiefes Verständnis nötig ist. Dazu kommt das Halluzinationsproblem: Wenn die KI überzeugend klingt, aber faktisch falsch liegt, hat die lernende Person keine interne Referenz, um das zu erkennen, besonders bei Themen, die für sie neu sind.

Das Entropie-Experiment hat genau das gezeigt: Schnelle Aha-Momente auf der einen Seite, aber sobald die Teilgebenden ihre Ergebnisse anderen erklären mussten, zerfiel manches Verständnis. Vibe Learning darf deshalb kein Selbstzweck

sein. Es ist ein Einstieg, kein Ersatz. Ohne Reflexion, kritisches Denken und Anschlussformate entsteht Scheinwissen. Und ohne den Austausch mit anderen Menschen fehlen die soziale Einbettung, die Reibung, alternative Perspektiven und gemeinsames Ringen um Bedeutung. Die Lösung liegt nicht darin, diese Grenzen zu ignorieren, sondern sie bewusst ins Design einzubauen: Peer-Austausch nach der KI-Exploration, Reflexionsfragen, die über das Verständnis der KI-Antworten hinausgehen, und eine ehrliche Kultur des Nicht-Wissens, die Scheinwissen nicht belohnt.

Dass diese Architektur den Unterschied macht, zeigt sich nicht nur in unseren Experimenten. Auch außerhalb des Corporate-Learning-Kontexts liefert die Forschung inzwischen belastbare Evidenz. Eine aktuelle Studie der University of Pennsylvania untersuchte in einem fünfmonatigen Feldexperiment mit 770 Schülerinnen und Schülern an zehn Schulen in Taipeh, wie sich adaptives KI-Tutoring beim Programmierenlernen auf Lernergebnisse auswirkt. Alle Teilnehmenden erhielten denselben KI-Chatbot-Tutor. Die Schülerinnen und Schüler mit adaptiver Aufgabenauswahl schnitten in der Abschlussprüfung ohne KI-Zugang signifikant besser ab als die Kontrollgruppe mit fester Aufgabenreihenfolge. Der Effekt wurde nicht durch schwerere Aufgaben erzielt, sondern durch die richtige Aufgabe zum richtigen Zeitpunkt: Die Analyse zeigte, dass der gesamte Leistungsgewinn durch erhöhtes Engagement erreicht wurde. Der Chatbot allein machte keinen Unterschied. Die Architektur drumherum, mit einem Fokus auf die Bedürfnisse des Individuums, machte den Unterschied. Genau das, was wir auch im Vibe Learning als einen Kern herausgearbeitet haben.

Vibe Learning als Format des New Learning

Wer die Prinzipien des New Learning kennt, wird in Vibe Learning keine neue Theorie erkennen, sondern eine überraschend passende praktische Übersetzung dieser Prinzipien, unterstützt durch generative KI. New Learning, wie wir es in unserem Buch beschrieben haben, hat die Selbst- und Potenzialentfaltung des Individuums zum Ziel. Lernen soll als sinnhaft erlebt werden und die Teilgabe an der Gemeinschaft ermöglichen. Die Lernprozesse sind geprägt von Selbstbestimmung, Autonomie, Co-Creation und dem Streben nach Wirksamkeit. Entscheidend dabei: Lernende erleben Selbstverantwortung und Zugehörigkeit zur Lerngemeinschaft gleichzeitig, nicht das eine auf Kosten des anderen.

Wenn man diese Prinzipien neben eine Vibe-Learning-Session legt, wird die Passung sichtbar. In der Ignition- und Exploration-Phase erlebt der Lernende echte Selbstbestimmung: Er wählt seinen eigenen Zugang, sein eigenes Tempo, seine eigenen Schwerpunkte. Die KI erzwingt keinen linearen Lernpfad, sondern folgt der Neugier des Lernenden. Genau diese Autonomie wird in den meisten LMS und E-Learning-Umgebungen systematisch unterdrückt.

Das Erleben von Wirksamkeit, das aus dem Konzept des psychologischen Empowerments stammt, ist im Vibe Learning fest eingebaut. Wenn jemand in 20 Minuten eine tragfähige Analogie für Entropie entwickelt oder ein Thema visualisiert,



JAN FOELSING ist New Learning & KI-Experte, Gründer des New Learning Lab und Eeight.io. Zusammen mit Prof. Dr. Anja Schmitz hat er das Buch »New Work braucht New Learning« (Springer Gabler) veröffentlicht.



MATTHIAS WIENCKE ist Skill Manager bei der Bayer AG, wo er sich auf die strategische Gestaltung wirksamer Lernprozesse und KI-Upskilling fokussiert. Zusätzlich betreibt er den Lern XP, einen deutschsprachigen Corporate-Learning-Blog und -Podcast. Er hat den Vibe-Learning-Ansatz im New Learning Lab mitentwickelt und erprobt.

das ihm vorher verschlossen war, dann entsteht genau dieses Gefühl: Ich bin nicht Konsument, sondern Gestalter meines eigenen Lernprozesses.

Die Taipeh-Studie bestätigt empirisch, was dieses Wirksamkeitsprinzip vorhersagt: Anfänger ohne Vorkenntnisse profitierten am stärksten von der adaptiven Personalisierung, während der Effekt bei erfahrenen Schülern nahe null lag. Ebenso profitierten Schulen mit niedrigerem Leistungsniveau stärker als leistungsstarke. Das System verringerte Ungleichheit, statt sie zu verstärken. Für Vibe Learning bedeutet das: Der größte Hebel liegt dort, wo die Hemmschwellen am höchsten sind, bei Menschen, die bisher wenig Lernerfolg erlebt haben und für die der angstfreie Einstieg den entscheidenden Unterschied machen kann.

Die stärkste Chance auf Wirkung liegt allerdings in der Kombination mit kollaborativem Lernen. Vibe Learning, richtig orchestriert, ist kein Solo-Erlebnis. Die KI-Exploration ist die individuelle Phase, das Harvesting die soziale. In der Spannung zwischen beiden entsteht, was New Learning ausmacht: Lernen als Teilgabe. Der Austausch unterschiedlicher Ergebnisse, das gemeinsame Ringen um Bedeutung, die Erkenntnis, dass andere mit derselben Frage zu völlig anderen Einsichten gekommen sind. Das kann keine KI allein leisten, aber eine gut designte Session kann genau diesen Raum schaffen.

Auch weitere Fokusfelder des New Learning finden sich im Vierklang wieder: von der personalisierten Exploration, die automatisch auf individuelle Vorkenntnisse eingeht, über die Meta-Reflexion im Harvesting, wenn Teilnehmende nicht nur über Entropie sprechen, sondern darüber, wie sie gelernt haben, bis zur Niedrigschwelligkeit, die Lernen im Arbeitsall-

tag ermöglicht, ohne große Zeitblöcke reservieren zu müssen. Vibe Learning ist damit kein Gegenmodell zum New Learning, sondern ein Format, das zeigt, wie Selbstbestimmung, Wirksamkeit und Gemeinschaft in einem 60-120 Minuten-Workshop zusammenkommen können.

Was das für Learning & Development bedeutet

Für L&D-Professionals öffnet Vibe Learning ein fruchtbares Spannungsfeld. Einerseits senkt es die Einstiegshürde für selbstgesteuertes Lernen dramatisch. Ein Business-Partner, der seit Jahren Datenanalysen delegiert hat, kann im Dialog mit der KI in einer Stunde erste Ad-hoc-Datenanalysen durchführen. Eine Projektleiterin kann sich in die Erstellung von User Stories einarbeiten, ohne auf den nächsten Schulungstermin zu warten. Im Grunde das, was oft als „Learning in the moment of need“ beschrieben wird: Lerne, was du jetzt brauchst, genau dann, wenn du es brauchst.

Zudem kann Vibe Learning auch beim Upskilling in der Breite eingesetzt werden. Wenn tausende Mitarbeitende neue Themen erschließen sollen, scheitert der klassische Ansatz an Skalierung, Geschwindigkeit und Relevanz. Vibe Learning bietet hier einen anderen Zugang, der strukturierte Programme nicht ersetzt, sondern auch als Brücke zwischen den Lernein-

heiten eingesetzt werden kann. Und vielleicht noch wichtiger: Man lernt etwas Konkretes und merkt dabei fast nebenbei, dass KI kein Hexenwerk ist, sondern ein hilfreicher Lernpartner. Wer beides gleichzeitig erlebt, also ein neues Thema versteht und Berührungsängste mit der KI abbaut, hat eine völlig andere Ausgangslage für jede weitere Lernchance.

Ein doppelter Lerneffekt ist das Ergebnis. Wer per Vibe Learning ein fachliches Thema erkundet, baut gleichzeitig Digital und AI Literacy Skills auf, nicht durch einen Kurs über KI, sondern im Tun. Prompts formulieren, Ergebnisse kritisch bewerten, Halluzinationen erkennen, die Grenzen des Werkzeugs einschätzen lernen. Das alles passiert nebenbei in jeder Session. AI Literacy by Doing.

Zudem verschiebt Vibe Learning die Rolle von L&D weiter in Richtung strategischer Themen und Lernbegleitung. Wenn Lernende sich Inhalte eigenständig per KI erschließen können, wird die Bereitstellung von Content weniger relevant. Was relevant bleibt oder sogar noch relevanter wird, ist die Architektur der Lernprozesse: gute Fragestellungen formulieren, Reflexionsräume gestalten, Transfer strukturieren, die Qualität des KI-gestützten Lernens kritisch begleiten. Das ist eine Verschiebung vom Content-Lieferanten zum Lernarchitekten.

Die Lernforschung nennt das „productive struggle“: das produktive Ringen mit einer Herausforderung, die zum aktuellen Kompetenzstand passt. Die Taipeh-Studie zeigt, dass KI diese Passung in Echtzeit herstellen kann: nicht zu leicht, nicht zu schwer, sondern genau im Bereich dessen, was Vygotsky (ehemaliger Lerntheoretiker) die Zone der proximalen Entwicklung nannte. Der Vibe entsteht also nicht durch Leichtigkeit per se, sondern durch die Passung zwischen Herausforderung und Fähigkeit.

Diese neue Rolle erfordert Kompetenzen, die viele L&D-Abteilungen heute noch nicht haben: ein Verständnis dafür, wie KI-Systeme funktionieren und wo ihre Grenzen liegen, die Fähigkeit, Prompting-Strategien für Lernkontexte zu entwickeln, und vor allem die didaktische Urteilskraft, um zu entscheiden, wo Vibe Learning sinnvoll ist und wo es schadet. Nicht jedes Thema eignet sich für einen explorativen KI-Dialog. Compliance-Schulungen, sicherheitsrelevante Inhalte oder Themen, bei denen Präzision wichtiger ist als Exploration, brauchen andere Formate. Auch ist es wichtig, ein Thema zu wählen, das die entsprechende KI beherrscht. Die Kunst liegt in der bewussten Entscheidung, wann der Vibe hilft und wann er im Weg steht.

Die noch offene Frage: Wie messen wir die Wirkung?

Wie messen wir, ob Vibe Learning tatsächlich wirkt? Aktuell verlassen wir uns auf Selbsteinschätzungen und Bauchgefühl, also genau die Mechanismen, die durch Fluency-Illusions systematisch verzerrt werden. Wer sich nach einer KI-Session gut fühlt, hält das für Lernerfolg. Ob das Wissen eine Woche später noch abrufbar ist, ob es in der Praxis Anwendung findet und welche Denkprozesse es tatsächlich ausgelöst hat - das wissen wir schlicht nicht. Learning Analytics, Transfer-Messungen und systematisches Feedback sind in diesem Kontext noch unterentwickelt. Die Taipeh-Studie zeigt in Ansätzen, wie es

Vibe Learning bietet einen anderen Zugang, der strukturierte Programme nicht ersetzt, sondern auch als Brücke zwischen Lerneinheiten eingesetzt werden kann.

gehen könnte: Dort wurden nicht nur Testleistungen gemessen, sondern auch die Qualität der KI-Interaktionen, die Anzahl substanzieller Lösungsversuche und das zeitliche Engagement mit einzelnen Aufgaben. Diese granularen Signale erwiesen sich als deutlich aussagekräftiger als einfache Richtig-oder-falsch-Metriken. Für Vibe Learning im Corporate-Kontext braucht es ähnliche Ansätze, statt nur zu zählen, ob jemand einen Kurs abgeschlossen hat.

Fazit: Vibe als Anfang, nicht als Antwort

Vibe Learning ist kein fertiges Konzept, sondern eine Einladung zum Experimentieren und gleichzeitig eine Warnung, es sich nicht zu leicht zu machen. Die Stärke liegt im Einstieg: Neugier wecken, Hemmschwellen abbauen, Lernenden einen Zugang zu Themen ermöglichen, die ihnen bisher verschlossen waren. In einer Welt, in der viele Menschen Lernen mit Anstrengung, Pflicht und Langeweile assoziieren, ist ein Ansatz, der Leichtigkeit und Flow ins Zentrum stellt, ein für uns wertvoller.

Aber Leichtigkeit allein macht noch kein Lernen. Lernen entsteht dort, wo es unbequem und anstrengend wird. Wo eigene Annahmen in Frage gestellt werden, wo Erklärungen scheitern, wo die Konfrontation mit anderen Perspektiven neue Denk- und, auf Dauer, Handlungsmuster erfordern. Vibe Learning kann diese Momente vorbereiten, aber nicht ersetzen.

Was uns in den kommenden Monaten beschäftigen wird: Wie lässt sich der Vierklang in unterschiedliche Organisationskontexte übersetzen, vom 20-Personen-Workshop bis zum Upskilling-Programm für tausende Mitarbeitende? Welche Rolle spielt die Führungskraft als Lernbegleiterin, wenn Mitarbeitende sich Themen eigenständig per KI erschließen? Und wie schaffen wir es, die Qualität von Vibe-Learning-Ergebnissen zu messen, ohne den Vibe selbst zu zerstören?

Erste Antworten zeichnen sich ab: Die aktuelle Forschung zeigt, dass KI-gestütztes Lernen dann am wirksamsten wird, wenn es nicht nur reaktiv Fragen beantwortet, sondern proaktiv den Lernprozess steuert, durch adaptive Herausforderungen, die Engagement aufrechterhalten, statt es dem Zufall zu überlassen. Die Frage für Vibe Learning ist deshalb: Wie viel Struktur trägt der Vibe, und wie viel braucht er, um von einem guten Gefühl zu einem echten Lerngewinn zu werden?

Das Vibe-Quartett ist ein erster Versuch, Antworten zu liefern. Endgültige haben wir noch nicht. Aber vielleicht ist genau das der eigentliche Vibe: nicht die Leichtigkeit der Antwort, sondern die Neugier auf die Frage.

TÜVNORD



Lernkultur leben. Zukunft sichern.

Wer Lernen zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur macht, bleibt wandelbar, innovativ und attraktiv für Fachkräfte.

TÜV NORD Akademie

- Stetige Weiterentwicklung stärkt Wettbewerbsfähigkeit und Innovation.
- Eine positive Lernkultur bindet und motiviert Mitarbeitende langfristig.
- Führungskräfte gestalten den Wandel durch Vorbild und Engagement.

Ihr Kontakt

Natalie Pätzelt

TÜV NORD Akademie

T. +49 40 8557-1566

npaetzel@tuev-nord.de



Kollegiales Transfer-coaching

»Einer für alle, alle für einen« – dieses Motto verband schon die berühmten drei Musketiere und es ist auch der Kern des Lerntransfer-Tools »Kollegiales Transfer-coaching«. Denn es geht um gegenseitige Unterstützung und Zusammenhalt – im Kampf gegen den alten Trott.

Da ist der vertraute Moment am Ende eines Trainings: Die Energie im Raum ist hoch, die Köpfe sind voller neuer Ideen und Impulse. Doch oft gibt es dann nur eine kurze Abschlussrunde. So gehen die Teilnehmenden mit losen Vorsätzen aus dem Raum. Doch damit gelingt kein Transfer. Da ist die Forschung eindeutig. Die Umsetzungswahrscheinlichkeit steigt signifikant, wenn Menschen ganz klare Umsetzungsabsichten formulieren. Wichtig ist dabei, sehr genau festzulegen, was sie wann, wo und wie tun werden. Studien belegen, dass solche Minipläne die Umsetzungsquote auf das Doppelte bis Dreifache steigern können.

Der Begriff „Transfercoaching“ wird üblicherweise genutzt, wenn Trainierende die Teilnehmenden bei der Umsetzung des Gelernten aktiv begleiten. Dies erfolgt meist per Videocall. Am Anfang des Begleitprozesses steht die Zielvereinbarung. Danach folgen Reflexionstermine, in denen erzielte Fortschritte besprochen werden. Im Mittelpunkt steht dabei, wie Transferhürden überwunden werden können. Diese Form

der Transferunterstützung ist erwiesenermaßen wirksam, aber auch teuer. Die Lösung ist, dieses Format als „Kollegiales Transfercoaching“ umzuwandeln. Die Funktion des Trainers erfüllt ein Teilnehmer aus einem Training.

Gegen Ende des Trainings bilden die Teilnehmenden Zweierteams. Das Auswahlkriterium ist dabei bewusst persönlich gehalten: „Suche dir jemanden, von dem du gerne gecoacht werden möchtest.“ Diese Formulierung ist kein Zufall – sie aktiviert Vertrauen und Offenheit von Anfang an. Nun übernimmt einer der beiden die Rolle des Transfercoaches. Seine Aufgabe ist es, durch gezielte Fragen den anderen bei der Transferplanung zu unterstützen. Dabei folgt das Gespräch einer klaren Struktur:

-
- Key Learnings: Was waren die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Training?
 - Schillernde Vision: Wohin könnte das Gelernte im besten Fall führen?
 - Grobe Meilensteine: Welche Schritte führen zur Vision?
 - Konkrete Baby-Steps: Was ist der erste, möglichst kleine und sofort umsetzbare Schritt?
 - Transferhürden: Welche Umsetzungsprobleme erwartest du? Wie kannst du vorbeugen, dass sie nicht eintreffen oder diese überwinden?
 - Verbindlichkeit: Wann sprechen wir uns wieder, um uns gemeinsam über Fortschritte zu freuen?
-

Nach 20 bis 30 Minuten werden die Rollen getauscht. Am Ende haben beide Teilnehmende klare, konkrete Transfervorhaben – und jemanden, der sie bei der Umsetzung begleitet.

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.

Kritisch nachgefragt

Nicht jede Methode, die sich plausibel und gut anhört, funktioniert auch in der Praxis.
Axel Koch fragt nach neuralgischen Punkten beim »Kollegialen Transfercoaching«.

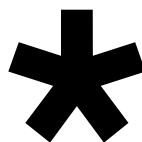
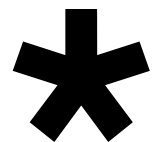


Axel: Ist »Kollegiales Transfercoaching« nicht das Gleiche wie ein Lerntandem, eine Lernpartnerschaft oder ein Peer Coaching?

Ina: Ja, da gibt es Überschneidungen. Der wichtigste Unterschied ist, dass man die Teilnehmenden bewusst in die Rolle eines Coaches bringt. Die Botschaft lautet: „Sei ein großartiger Transfercoach!“ - nicht: „Lass dich coachen.“ Das ist kein sprachliches Detail, sondern ein psychologischer Hebel. Denn während die Aufforderung, sich coachen zu lassen, passiv ist und wenig Energie erzeugt, aktiviert die Rolle des Coaches etwas anderes: das Selbstbild. Niemand möchte ein schlechter Coach sein. Wer die Verantwortung übernimmt, jemand anderen wirklich gut zu begleiten, hört anders zu, fragt tiefer nach und nimmt das Gespräch ernster. Und der Coachee bekommt die Erlaubnis, sich entspannt führen zu lassen. Diese Rollenverteilung sorgt dafür, dass beide Seiten das Beste aus dem Gespräch herausholen. Und sie hat einen guten Nebeneffekt: Weil jeder einmal Coach ist, übernehmen am Ende alle Verantwortung - für sich und den anderen.

Axel: Die meisten Teilnehmenden sind keine ausgebildeten Coaches. Können die so coachen, dass brauchbare Transferpläne entstehen und Umsetzungshürden gemeistert werden?

Melanie: Es braucht dafür keinen ausgebildeten Coach. Der Clou ist, dass der Kollegiale Transfercoach die Trainingsinhalte kennt. Er versteht, wovon der andere spricht. Und vor allem fragt er nach, was aus den Vorsätzen geworden ist. Das schafft eine besondere Verbindlichkeit. Gleich mehrere der zwölf Stellhebel der Transferwirksamkeit werden so adressiert - vor allem Transferplanung: Durch das strukturierte Gespräch am Ende des Trainings entstehen konkrete, machbare Umsetzungsabsichten. Gleichzeitig wird der Stellhebel „Unterstützung durch Peers“ aktiviert. Und schließlich wirkt das öffentliche Commitment: Wer seine Vorhaben einer anderen Person mitteilt und einen gemeinsamen Termin vereinbart, aktiviert einen kraftvollen psychologischen Mechanismus. Man will für sich selbst und gegenüber dem Transfercoach Wort halten.



Axel: Was ist der größte Fehler, der passieren kann?

Ina: Die dafür nötige Zeit dem Inhaltsteufel zu opfern. Am Ende eines Trainings ist die Versuchung groß, noch schnell ein letztes Thema einzuschieben. Aber die Transferplanung ist kein Luxus, den man sich gönnt, wenn noch Zeit ist. Sie ist wichtiger Teil des Trainings, damit am Ende das Gelernte auch wirklich angewendet wird.



Wachstum forcieren

Unternehmen verändern sich durch äußere Anforderungen, interne Widersprüche, neue Chancen oder unerwartete Ereignisse. Der notwendige Wandel ist nicht linear und nicht vorhersehbar, lässt sich jedoch mittels »Organisations-Coaching« beobachten und begleiten.

Ein Organisations-Coaching-Prozess wird begleitet von kontinuierlichem Organisationslernen und kollektivem Erkenntnisgewinn, gespeist durch einen iterativen Lernzyklus. Dieser sorgt dafür, dass die Transformation fortlaufend überprüft, justiert und ausgerichtet werden kann. Am Beginn des Organisations-Coachings steht eine erste Berührung zwischen dem Organisations-Coaching-Team und dem Kundensystem. Externe Organisations-Coaches kommen an Bord - vergleichbar mit Lotsen, die ein Schiff sicher durch anspruchsvolle Gewässer navigieren. Sie bringen Erfahrung, den Blick von außen und methodische Vielfalt ein, ohne das Steuer zu übernehmen. In dieser Phase gilt es, Vertrauen aufzubauen, Schlüsselpersonen einzubinden und ein gemeinsames Verständnis für die anstehende Reise zu entwickeln.

Der Startpunkt einer Transformation erfasst die Ausgangslage, macht Spannungsfelder, Widerstände und Potenziale sichtbar und schafft die Grundlage für den „Nordstern“ (Vision) und die Entwicklungslandkarte. Wo steht die Organisation aktuell, und von welchem Ausgangspunkt beginnt die gemeinsame Reise? Neben Interviews und Workshops kann das Tool „Sensemaker“ eingesetzt werden, um authentische Alltagserfahrungen zu sammeln. Das Tool sammelt authentische Erfahrungen im Originalton und verknüpft sie mit der Bedeutung, die die Erzähler der Sache selbst beimessen. So entstehen bei der Auswertung mehrdimensionale Muster, die Spannungsfelder im System erkennen lassen.

Als ergänzendes, weniger aufwendiges Format bieten sich „Skip-Level-Meetings“ an. Das sind kurze Gespräche zwischen Mitgliedern des Top-Managements und Mitarbeitenden außerhalb der eigenen Berichtslinie. Sie ermöglichen einen direkten Einblick in Stimmungen, Belastungen und Wahrnehmungen, die über formale Strukturen oft verborgen bleiben. Die gewonnenen Erkenntnisse werden mit komplementären Modellen verknüpft - etwa dem Kulturmodell nach Schein, dem Organizational Paradigm Grid, dem Two-Loops-Modell, dem Modell organisationaler Energie und dem Organizational Fire Index.

Eine Entwicklungslandkarte skizzieren

Es entsteht daraufhin zunächst eine Skizze des „Nordsterns“, eines emotional aufgeladenen Orientierungspunkts. Seine Formulierung ist ein gemeinschaftlicher Prozess, in dem unterschiedliche Perspektiven der Stakeholder zusammenfließen und die Inner Development Goals (IDGs) als Inspiration eingesetzt werden können. Parallel dazu entsteht die Entwicklungslandkarte, die am Nordstern ausgerichtet wird. Sie ist keine lineare Projektplanung, sondern eine topografische Darstellung der inneren Entwicklungsschritte, die für die Annäherung an den Nordstern erforderlich sind. Die Landkarte macht sichtbar, welche Haltungen, kulturellen Muster und Fähigkeiten gestärkt oder verändert werden müssen, und bleibt zugleich offen und adaptiv, um auf neue Erkenntnisse reagieren zu können.

Einerseits folgt Organisations-Coaching einer emergenten Logik: Vieles entsteht im Prozess, entwickelt sich schrittweise und lässt sich nicht im Voraus planen. Andererseits benötigen Organisationen pragmatische Orientierung, um Aufwände, Formate und Ressourceneinsatz abzustimmen. Wenn hier von Navigation die Rede ist, meint dies daher logistische Planung, nicht inhaltliche Vorfestlegung. Eine Organisation kann festlegen, dass pro Jahr mehrere Großgruppenformate stattfinden, dafür Zeitfenster, Räume und Kapazitäten reservieren. Was in diesen Begegnungsräumen inhaltlich geschieht, welche Spannungen sichtbar werden und welche Themen ins Zentrum rücken, entsteht jedoch vollständig im Prozess. Eine klare äußere Struktur schafft so die Bedingungen, unter denen sich innere Muster emergent entwickeln können.

Organisations-Coaching beruht nicht auf beliebig gesetzten Interventionen, sondern auf einer bewusst gestalteten Transformationsnavigation. Sie verbindet Rollen, Verantwortlichkeiten und Navigationsinstrumente zu einem Rahmen, der Orientierung ermöglicht, Energie bündelt und Veränderung im Tagesgeschäft verankert. Diese Navigation sorgt dafür, dass strategische Absichten nicht abstrakt bleiben, sondern in konkrete Lern- und Entwicklungsprozesse übersetzt werden. Das Zusammenspiel von Leitungsteam, Orga-Team, Coach-Team, Nordstern, Narrativ, Bordbuch und Entwicklungslandkarte bildet eine dynamische Struktur, die nicht vorgibt, wohin sich eine Organisation entwickeln soll, sondern beschreibt, wie sie sich unter veränderten Spannungsfeldern orientieren kann.

Die Transformationsnavigation lebt vom Zusammenspiel ihrer Rollen. Das Leitungsteam trägt die Gesamtverantwortung für die Transformationsbewegung. Es verkörpert den Nordstern im eigenen Handeln, trifft verbindliche Entscheidungen, stellt Ressourcen bereit und sorgt für die Balance zwischen Tagesgeschäft und Entwicklung. Das Coach-Team begleitet das Leitungsteam wie erfahrene Lotsen: Es macht Spannungen sichtbar, schafft Orientierungspunkte und unterstützt die bewusste Kursausrichtung.

Das Coach-Team besteht aus internen und externen Organisations-Coaches. Seine Aufgabe ist es, komplexe Dynamiken in nachvollziehbare Schritte zu übersetzen, Räume für Reflexion zu öffnen und Spannungen produktiv nutzbar zu machen. Zugleich baut es interne Coaching-Kompetenz auf, qualifiziert Mitarbeitende und begleitet sie durch Supervision, bis sie eigenständig wirksam werden. Das Core-Team ist das Gesicht der Navigation im Alltag. Es übersetzt den Nordstern in konkrete Praxis, schafft Frei- und Schutzräume für Neues und stabilisiert das System bei nachlassender Energie. So wird kultureller Wandel sichtbar und erlebbar.

Das Orga-Team bildet das organisatorische Rückgrat der Navigation. Es plant Formate, bündelt Ressourcen und verantwortet die interne Kommunikation. Besonders wichtig ist seine Fähigkeit, die Transformationsbewegung mit parallel laufenden Initiativen zu konstruktiv verzahnen, Widersprüche zu vermeiden und Doppelbelastungen zu reduzieren. So wird sinnvollerweise sichergestellt, dass neue Muster in bestehende Strukturen integriert werden.



Organisations-Coaching einführen?

Die folgenden Reflexionsfragen unterstützen dabei, zentrale Implementierungsrisiken zu erkennen.

1. **Changelogik:** Haben wir ein Verständnis darüber, ob unsere Veränderung einem linearen Change oder einer emergenten Transformation folgt?
2. **Leitungsteam als Vorbild:** Sind wir als Leitungsteam bereit, unser eigenes Führungsverhalten zu reflektieren und Transformation sichtbar mitzutragen?
3. **Geduld für Verortung:** Nehmen wir uns zu Beginn bewusst Zeit für ein vertieftes Verstehen – oder springen wir vorschnell in Maßnahmen, ohne ein klares Bild der Ausgangslage zu haben?
4. **Nordstern und Entwicklungslandkarte:** Haben wir gemeinsam ein emotional anschlussfähiges Zukunftsbild entwickelt?
5. **Psychologische Sicherheit:** Können Menschen offen sprechen, Fehler zugeben und mit Unsicherheit konstruktiv umgehen?
6. **Multimodales Vorgehen:** Verfügen wir über ein stimmiges Zusammenspiel aus unterschiedlichen Formaten? Sind diese aufeinander abgestimmt?
7. **Starkes Core-Team:** Haben wir Menschen in der Organisation identifiziert, die aus eigener Überzeugung das Neue gestalten wollen – und geben wir ihnen Unterstützung, dies glaubwürdig zu tun?
8. **Tabus beseitigen:** Sind wir bereit, uns mit überholten Mustern, informellen Regeln oder kulturellen Tabus auseinanderzusetzen – und diese bewusst zu würdigen und zu verabschieden?
9. **Kritik als Ressource nutzen:** Gibt es in unserer Organisation Räume für kritische Stimmen, die nicht als Bedrohung, sondern als wertvolle Rückmeldung gesehen werden?
10. **Coach- und Orga-Team mit Klarheit:** Haben wir ein gut aufgestelltes Coach-Team, das sowohl intern verankert als auch extern professionell unterstützt wird – und ein Orga-Team, das Struktur, Taktung und Kommunikation sichert?

Im Zentrum der Navigation stehen Nordstern, Entwicklungslandkarte und Narrativ. Der Nordstern bietet emotionale Orientierung. Die Entwicklungslandkarte zeigt mögliche innere Schritte, ohne sie festzuschreiben. Das Narrativ macht Veränderung erfahrbar, indem Menschen ihre Erfahrungen in eigene Bilder und Worte fassen. Damit die Transformationsnavigation wirksam wird, braucht es ein Bordbuch als logistisches Instrument, nicht als inhaltlichen Fahrplan. Es legt fest, wann Formate stattfinden, wie Ressourcen koordiniert werden und wie die Begleitung dramaturgisch aufgebaut ist. Das Orga-Team verantwortet diese Planung, das Coach-Team sichert Offenheit und methodische Präzision. Innerhalb dieses Rahmens entsteht das Wesentliche emergent: Spannungen, Lernfelder und neue Muster. Navigation schafft die äußere Form, Organisations-Coaching die innere Bewegung.

Multimodalität aufbauen

Ein zentrales Merkmal des Organisations-Coachings ist seine Multimodalität. Darunter verstehen wir die gezielte Kombination unterschiedlicher Formate, die inhaltlich aufeinander abgestimmt sind, gemeinsame Leitfragen teilen und in einer klaren Dramaturgie stattfinden. So entsteht ein Entwicklungsprozess, der strategische Ausrichtung, kulturellen Wandel und konkrete Verhaltensänderungen gleichzeitig adressiert, statt nur punktuell Impulse zu setzen. Entscheidend ist, dass alle Formate erkennbar auf Nordstern und Entwicklungslandkarte einzahlen und so einen roten Faden der Transformation bilden. Diese orchestrierte Wirklogik bezeichnen wir als Organisations-Coaching-Phalanx:

- Executive Coaching richtet sich an Schlüsselpersonen wie Geschäftsführer oder Bereichsleiter. Häufig geht es um blinde Flecke der Führung: ausgeblendete Wahrnehmungen, vorschnelle Entscheidungen oder mangelnde Resonanz für das Gesamtsystem. Das Coaching schärft das Gespür für organisationale Dynamiken jenseits von Kennzahlen und unterstützt Entscheidungen mit mehr Klarheit und Weitsicht.
- Team-Coaching adressiert bestehende Führungsteams mit gemeinsamer Verantwortung. Im Fokus stehen Zusammenarbeit, Rollenklärung und der produktive Umgang mit Spannungen. Oft wird sichtbar, dass Leitungsteams alte Muster fortschreiben, obwohl sie kulturell etwas anderes anstreben. Durch Reflexion und neue Interaktionsformen lernt das Team, seine Vorbildrolle konsistent zu leben und kulturelle Erwartungen selbst einzulösen.
- Führungsworkshops dienen der systematischen Verbreitung neuer Führungslogiken. Sie kombinieren kurze Impulse mit intensivem Ausprobieren und Reflexion. Ein zentrales Element ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungssignatur: Führungsstile, Menschenbild und die Signale, die bewusst oder unbewusst gesendet werden. Die von Daniel Goleman beschriebenen Stile – direktiv, antreibend, partizipativ, affiliativ, coachend und visionär – dienen dabei als Reflexionsrahmen. Ein wiederkehrendes Thema ist der Umgang mit Feedback und die Frage, wie Lernen ermöglicht wird, ohne Abwehr auszulösen.

- Großgruppenformate schaffen Sichtbarkeit, Beteiligung und emotionale Verankerung im Gesamtsystem. Sie verbinden viele Stimmen und erzeugen kollektive Energie. Rituale wie die sogenannte Wertschätzungsduche machen Beziehung, Vertrauen und Verletzlichkeit erfahrbar. Damit solche Formate wirken, sorgt das Coach-Team für eine klare Dramaturgie und einen sicheren Rahmen, der emotionale Tiefe ermöglicht.
- Innere Arbeit bildet die individuelle Grundlage des Organisations-Coachings. Sie richtet den Blick nach innen, stärkt Selbstwahrnehmung und erweitert den Handlungsspielraum in komplexen Situationen. Achtsamkeit, Selbstreflexion und kollegialer Austausch helfen, automatische Muster, biographische Prägungen und innere Antreiber zu erkennen. Ein zentraler Fokus liegt auf der Stärkung des psychologischen Kapitals, insbesondere Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Resilienz und Zuversicht
- Social-Impact-Projekte erweitern den Lernraum über die Organisation hinaus. Führungskräfte arbeiten in fremden Kontexten an realen gesellschaftlichen Herausforderungen und erleben Transformation existenziell. In intensiven Formaten entstehen Sozialunternehmen mit wirtschaftlicher Tragfähigkeit und sozialem Purpose, die über Monate begleitet werden. Viele Teilnehmende beschreiben diese Erfahrungen als nachhaltig prägend, da sie Komfortzonen verlassen, Verantwortung übernehmen und Wirkung unmittelbar erleben.

Wirksam wird Multimodalität durch Kohärenz. Alle Formate greifen ineinander und verstärken sich gegenseitig. Das Coach-Team stellt methodische Anschlussfähigkeit sicher, das Orga-Team koordiniert Ressourcen und integriert die Maßnahmen in bestehende Initiativen. So entsteht kein Methodenmix, sondern ein zusammenhängender Entwicklungsprozess. Dieses bewusste Zusammenspiel fassen wir unter dem Begriff Organisations-Coaching-Phalanx zusammen. Er bezeichnet das gezielt aufgebaute Kraftfeld, das entsteht, wenn unterschiedliche Interventionen orchestriert werden, denselben Nordstern adressieren und semi-emergentes Organisationslernen ermöglichen. Die Phalanx ist kein Nebeneinander von Formaten, sondern ein kohärentes Wirkgefüge, das strategische Ausrichtung, kulturelle Entwicklung, individuelles Lernen und kollektive Zusammenarbeit verbindet.

Arbeit am System

Mit der Einführung von Multimodalität beginnt die eigentliche Arbeit am System. Sie folgt keinem starren Projektplan, sondern einem iterativen, emergenten Prozess, der sich an realen Dynamiken orientiert. Anstelle linearer Meilensteine tritt eine zirkuläre Logik: Erfahrungen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen setzen, deren Wirkung reflektieren und das Gelernte wieder ins System einspeisen. Dieser Kreislauf wiederholt sich fortlaufend und erhöht die Anpassungsfähigkeit der Organisation.



UWE ACHTERHOLT ist einer der geschäftsführenden Gesellschafter der Leadership Choices GmbH (Führungskräfteentwicklung in mittlerweile 15 Ländern).

Zusammen mit Karsten Drath gründete er auch die Cosmikk-Foundation. Deren Leitgedanke: **Wirksamkeit, Reife und unternehmerische Verantwortung verbinden.**



Foto: Bernd van der Vorsten

KARSTEN DRATH ist einer der geschäftsführenden Gesellschafter der Leadership Choices GmbH (www.leadership-choices.com) in Wiesbaden. Der Experte für Führungskräfte-

entwicklung hat mit Uwe Achterholt gerade das Buch »Organisations-Coaching« bei Schäffer Poeschel (350 Seiten, 39,99 Euro) veröffentlicht.

Iteration und Emergenz sind dabei zentrale Prinzipien. Transformation entsteht nicht durch Vorabplanung, sondern durch bewusst zugelassene Offenheit. Unerwartete Widerstände, neue Chancen oder plötzlich auftretende Spannungen sind keine Störungen, sondern Hinweise auf gebundene Energie, Unsicherheit oder Entwicklungspotenziale. Entscheidend ist, diese Signale ernst zu nehmen und sie zum Ausgangspunkt der nächsten Schritte zu machen. So entsteht ein lebendiger Lernprozess, der fortlaufend neue Einsichten hervorbringt. Die Wirkung solcher Prozesse zeigte sich in einer Großgruppenveranstaltung eines Bildungsunternehmens, in der Pioniere eingeladen wurden, sich selbst in den vier Feldern des »House of Change« zu verorten. Die meisten wählten Zonen von Verständnis und Stabilität. Einige wenige stellten sich bewusst in das Feld der Verwirrung und schilderten offen ihren Umgang mit Unsicherheit. Diese Beiträge wurden zum zentralen Moment der Veranstaltung. Sie machten sichtbar, dass das Vertrauen im System so gewachsen war, dass auch heikle Themen ausgesprochen werden konnten. Aus individuellen Erfahrungen entstand kollektives Verständnis – ein prägnantes Beispiel für Organisationslernen. Entscheidend ist, solche Erfahrungen systematisch zu reflektieren und in neue Handlungsoptionen zu übersetzen. Auf diese Weise beginnt Lernen im gesamten System zu zirkulieren: Erfolge werden geteilt, unterschiedliche Sichtweisen erkennbar, Erkenntnisse zu kollektivem Wissen. Kulturarbeit wird damit zu einem Prozess gemeinsamer Bewusstseinsbildung.

Der blinde Fleck der KI-Einführung

In fast jeder Organisation wird gerade dieselbe Frage gestellt: Welche Prozesse können wir durch KI ersetzen? Der Gedanke ist naheliegend. Wo bisher Menschen Anträge geprüft, Berichte geschrieben oder Sitzungen protokolliert haben, verspricht KI, das schneller und billiger zu erledigen. Und doch greift die Frage zu kurz. Sie setzt auf der Prozessebene an und überspringt den Schritt davor: zu klären, wofür eine Einheit eigentlich da ist.

Nehmen wir die Stenografinnen und Stenografen, die in Parlamenten protokollieren, was gesagt und beschlossen wird. KI kann das heute fehlerfrei, schneller und billiger. Aber die Funktion der Mitschrift war nie nur Fehlerfreiheit – sondern persönliche Verantwortung: Ein Mensch steht dafür ein, dass dieses Protokoll verbindlich ist. Das reicht weit über das Parlament hinaus: Das verbindliche Protokoll ist die Grundlage dafür, dass ein demokratisches Verfahren nachprüfbar bleibt. Wer den Prozess ersetzt, ohne das zu beachten, zerstört genau das, was er bedienen wollte. Und merkt es erst, wenn es weg ist.

Wer das vermeiden will, muss anders fragen. Nicht, was ein Prozess tut, sondern auf welches Problem er eine Antwort ist. Denn jeder Prozess ist eine Lösung – und Lösungen lassen sich nur dann sinnvoll vergleichen, wenn man das Problem kennt. Eine Transkriptions-KI und ein Mensch sind austauschbar, solange ein korrektes Protokoll erstellt werden muss. Sobald jemand Verantwortung für ein verbindliches Dokument übernehmen soll, sind sie es nicht mehr.

Aus soziologischer Sicht ist das wenig überraschend. Überraschend ist eher, wie sehr Organisationen glauben, sich selbst zu kennen. Eine Stelle existiert nicht, weil jemand ihre Wirkung einmal vollständig durchdacht hätte. Sie ist gewachsen, hat sich eingespielt, Probleme an sich gezogen, für die sie nie gedacht war. Die Optimierungsfrage tut so, als läge das offen zutage – und verwechselt den offiziellen Zweck einer Einheit mit ihrer ganzen Wirkung. Genau das ist der Fehler.

Erschwerend kommt hinzu, dass eine Einheit fast nie nur ein Problem löst. Das Controlling hat den offiziellen Auftrag, Entscheidungen mit Zahlen zu unterstützen – tatsächlich legitimiert es häufig Entscheidungen, die längst gefallen sind. Und der monatliche Standardbericht, den niemand vollständig liest, löst noch ein drittes Problem, das niemand benannt hat: Er beruhigt – alle vertrauen darauf, dass jemand die Zahlen im Blick hat. Schafft man ihn ab, ist nicht die Information weg. Weg ist die Erwartungssicherheit. Solche stillen Nebenleistungen lassen sich nicht direkt erfragen – weil niemand sie als Leistung wahrnimmt. Sie zeigen sich erst in Gesprächen, wenn man fragt, was sich bewährt hat, obwohl es niemand so geplant hat. Wer das erst nach der Automatisierung herausfindet, hat zu spät gesucht.

Die produktivste Frage vor einer KI-Einführung lautet deshalb nicht: Welche Prozesse lassen sich ersetzen? Sondern: Welche Probleme löst eine Einheit eigentlich – die offiziellen und die unausgesprochenen? Erst dann lässt sich sagen, was KI übernehmen darf, ohne Schaden anzurichten. Das kostet Zeit, die der Optimierungsdruck nicht vorsieht. Aber ohne diese Klärung ist jede KI-Einführung ein Griff ins Dunkle.



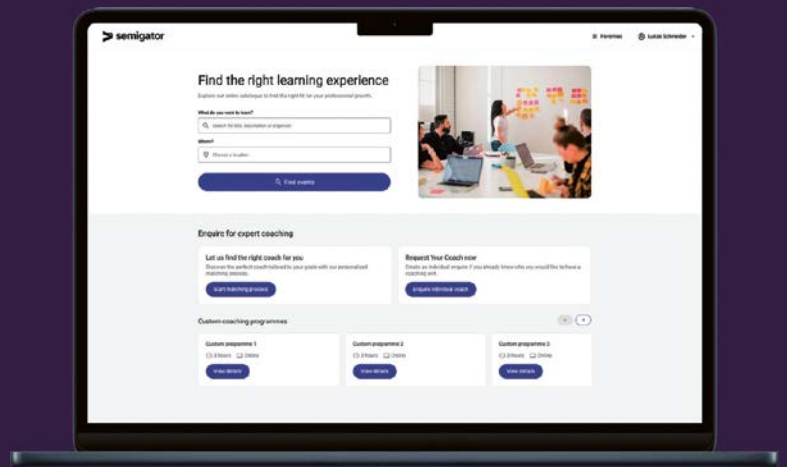
Foto: Alexandra Kern

DR. JUDITH JULES 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.

Eine zentrale Plattform – alle Weiterbildungen und Coachings

Der einfachste Zugang zum
gesamten L & D Markt

- ✓ 60.000 Weiterbildungsangebote
- ✓ 5.000 Anbieter
- ✓ 500 Coaches & Coachinnen
- ✓ 1 zentraler Buchungsprozess



Mit Semigator Enterprise managen Sie Ihren kompletten externen Schulungsbedarf zentral über eine Plattform. So schaffen Sie einen einfachen, effizienten Weiterbildungsprozess von der Buchung bis zur Abrechnung.

Einfache Anbindung an alle HR-Systeme, wie beispielsweise:

SAP SuccessFactors 

 **cornerstone**

 **workday**

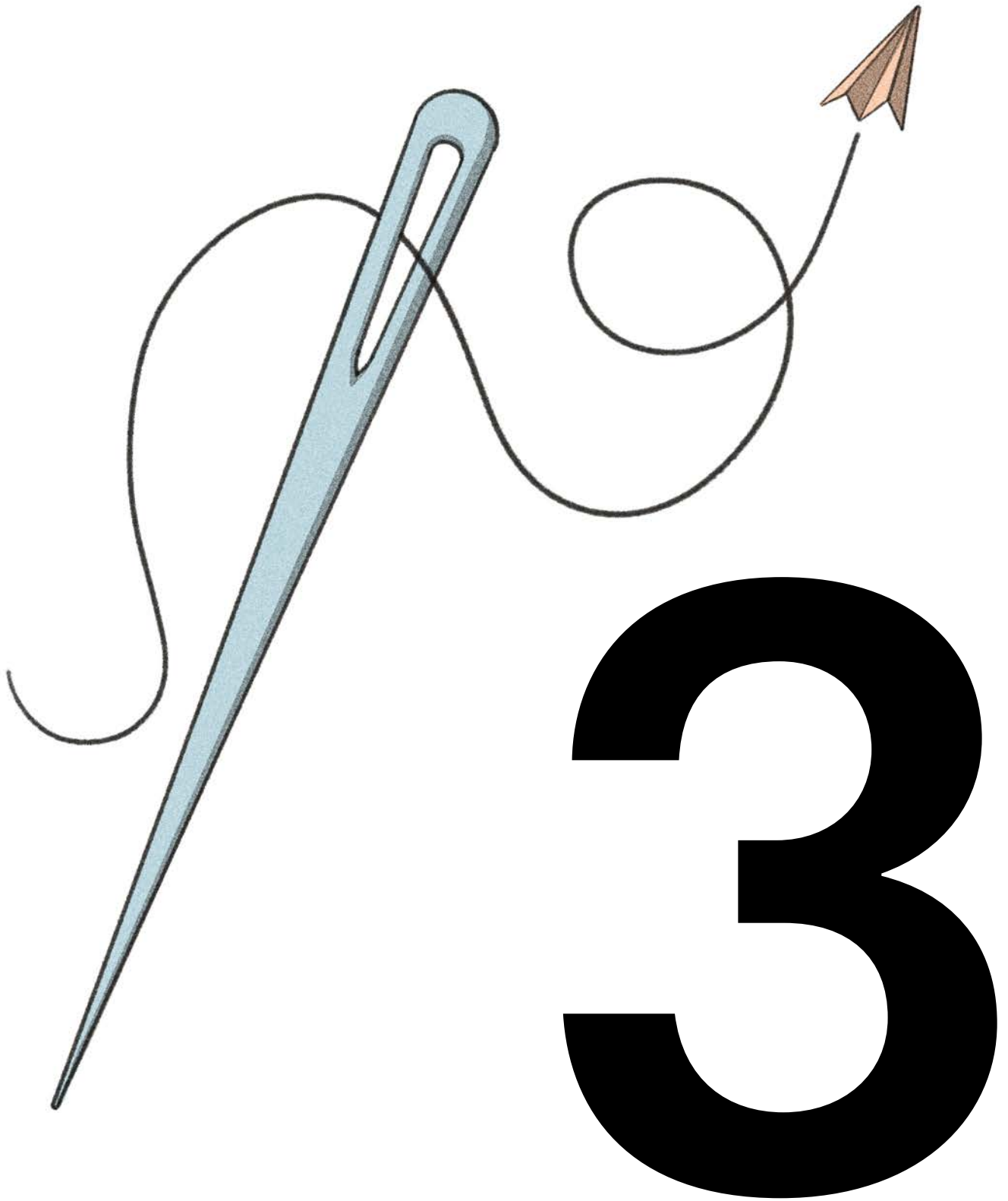
 **haufe akademie**



Jetzt unverbindlich kennenlernen:
semigator.de/enterprise

„Mit Semigator können wir unseren Mitarbeitenden eine einfache Buchung externer Weiterbildungen ermöglichen und gleichzeitig den Aufwand im Rahmen von Einkaufs- und Administrationsprozessen reduzieren.“

Laura Papenfuß
Stromnetz Berlin GmbH

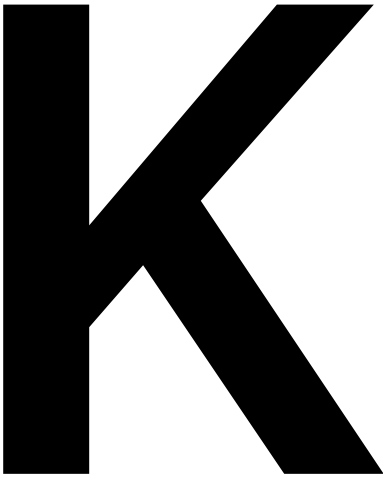


Führung



Ob Menschen mit stark ausgeprägtem moralischem Kompass in Führung gehen, hängt nicht nur von ihnen selbst, sondern auch vom organisationalen Kontext ab.

Integer aufsteigen



Karriere machen – das bedeutet für viele immer noch, eine Führungsposition zu übernehmen und hierarchisch aufzusteigen. Gleichzeitig zeigen Befragungen, dass dieses Karriereziel in Deutschland immer unattraktiver wird. Gerade in privilegierten Gesellschaften und für Personen, denen finanzielle Sicherheit und finanzieller Erfolg weniger wichtig sind, spielen alternative Karriereziele wie Sinnhaftigkeit und persönliche Weiterentwicklung eine größere Rolle. Ein tiefer liegender, aber bislang weniger beachteter Konflikt betrifft die Spannung zwischen dem eigenen moralischen Kompass und den (erwarteten) Anforderungen in Führungspositionen. Führung ist herausfordernd – und sie ist eben auch moralisch herausfordernd. Wenn wir diese Facette genauer betrachten, können wir verstehen, warum Personen sich selbst aus Führungskarrieren herausselektieren, wann sie bei Auswahlprozessen weniger berücksichtigt werden und welche Ansatzpunkte es auf individueller und organisationaler Ebene gibt, um etwas daran zu ändern.

Moralität und der Aufstieg in Führungspositionen

Mit Clarissa Zwarg und Claudia Peus der TUM School of Management sowie Armin Pircher Verdorfer der Amsterdam Business School konnten wir zeigen, dass über den Zusammenhang zwischen Moralität und Karriereverläufen – wie zum Beispiel dem Aufstieg in Führungspositionen, der weiterhin mit monetären und sozialen Anreizen versehen ist und damit ein Indikator für objektiven Karriereerfolg darstellt – wenig geforscht wurde. Somit lässt sich Binsenweisheiten wie „Wer Karriere machen will, muss die Ellbogen ausfahren“ oder „Nur Narzissten werden Chefs“ (noch) kein empirischer Kanon gegenüberstellen. Doch einzelne Studien liefern spannende Erkenntnisse, die dazu anregen können, darüber nachzudenken, warum wir – unabhängig vom Ist-Zustand – den Zugang von Menschen mit stark ausgeprägtem moralischem Kompass zu Führungskarrieren fördern sollten.

Dieses Konzept – der moralische Kompass – bedarf einer kurzen Klärung: Der individuelle moralische Kompass definiert sich durch die ethischen Prinzipien sowie die psychologischen Prozesse, die das Verständnis von Richtig und Falsch prägen

und die Entscheidungsfindung sowie das Verhalten beeinflussen. Gerade hinsichtlich moralischer Prinzipien gibt es unterschiedliche Perspektiven (zum Beispiel Relativismus und Idealismus), die gesellschaftlich und kulturell bedingt sind. Ein allgemein anerkannter Minimalkonsens der Moral besteht darin, sich um andere oder das Gemeinwohl (und nicht nur um sich selbst) zu kümmern und gleichzeitig darauf zu verzichten, anderen wider besseren Wissens Schaden zuzufügen. Zentrale, kulturübergreifend anerkannte Normen und Werte umfassen Vertrauenswürdigkeit, Fairness, Fürsorge und Verantwortung.

Eine (wirtschafts-)philosophische Betrachtung der ethischen Verantwortung von Unternehmen und deren Akteure geht über den Rahmen dieses Artikels hinaus. Doch die Erfahrung zeigt, dass heutzutage in fast allen Arbeitsfeldern und Branchen eine mechanistische Systemlogik von Produktivität und Effizienz dominiert. Das Streben nach wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit (zum Beispiel Gewinne) steht zumeist über ethischen Werten (zum Beispiel Ehrlichkeit, Fairness, Fürsorge). Für die Mitarbeitenden, insbesondere Führungskräfte, entsteht eine Spannung zwischen dem Erreichen der Unternehmensziele, das mit monetären und sozialen Belohnungen (Anerkennung, Beförderungen) verbunden ist, und ihren ethischen Werten. Das Navigieren zwischen diesen Polen mag den einen oder anderen moralischen Kompromiss erfordern, welcher sich wiederum auf die erlebte und zugeschriebene Integrität auswirkt.

Selbstselektion auf dem Weg an die Spitze

Personen mit einem stark ausgeprägten moralischen Kompass zeichnen sich dadurch aus, dass es ihnen besonders wichtig ist, im Einklang mit ihren moralischen Überzeugungen (das heißt integer) zu handeln. Wenn diese Personen davon überzeugt sind, dass sie in einer bestimmten Rolle oder einem bestimmten Kontext entgegen ihren Werten handeln müssen, werden sie diese vermeiden. In Bezug auf Führungsambitionen konnten Wissenschaftlerinnen der University of California (Berkeley) zeigen, dass Frauen weniger als Männer dazu bereit sind, moralische Kompromisse einzugehen (das heißt Gewinne und Status über Moral zu stellen), und deshalb weniger Interesse an Wirtschafts- und auch Führungskarrieren haben. Wenn ein Job keine moralischen Kompromisse erforderte, gab es keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Das bedeutet also, dass Frauen nicht per se weniger Interesse an Wirtschafts- und Führungskarrieren haben, sondern dass unter anderem die Assoziation der Konzepte „Wirtschaft“ und „Unmoralisch“ zur Selbstselektion führt. In der Debatte über die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft bieten diese Befunde eine neue Perspektive, da der Schwerpunkt auf moralischer Integrität liegt. Die Studien bezogen sich explizit auf Geschlechtsunterschiede auf der Grundlage angenommener unterschiedlicher ethischer Sozialisierungen von Frauen und Männern, doch die Perspektive lässt sich erweitern.

Der positive Effekt ethischer Führung

Berücksichtigt man bei der Frage nach dem Aufstieg in (formale) Führungspositionen Persönlichkeitseigenschaften, die mora-

lich konnotiert sind, ergibt sich ein weniger klares Bild, als der Volksmund suggerieren würde. Eine positiv moralisch konnotierte Persönlichkeitseigenschaft ist zum Beispiel die Dimension Verträglichkeit des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit, welche mit den charakteristischen Adjektiven sympathisch, rücksichtsvoll, aufrichtig und unterstützend verbunden wird. Im Gegensatz dazu sind die Dimensionen der Dunklen Triade (Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie) negativ moralisch konnotiert, da Personen mit einer starken Ausprägung ihr Eigeninteresse über das anderer stellen und auch bereit sind, andere zu manipulieren. Vorab ist zu erwähnen, dass die Vorhersagekraft von Persönlichkeitseigenschaften für komplexe soziale Phänomene wie den Aufstieg in eine (formale) Führungsposition oder die Führungseffektivität gering ist. Auch gibt es weniger empirische Studien, als man vielleicht erwarten würde.

Vorhandene Metaanalysen und narrative Überblicksarbeiten legen zwar nahe, dass Verträglichkeit positiv und bedeutsam mit der Wahrnehmung als Führungsperson – auch ohne den formellen Status – einhergeht, aber einen Zusammenhang mit dem Aufstieg in formale Führungsrollen gibt es nicht. Für die Persönlichkeitseigenschaften der Dunklen Triade ergeben Untersuchungen einen positiven Zusammenhang zwischen der Ausprägung von Narzissmus und Psychopathie und der Wahrnehmung als Führungsperson (ohne formalen Status), jedoch einen negativen Zusammenhang zwischen Narzissmus und Psychopathie und der Wahrscheinlichkeit, eine formale Führungsrolle innezuhaben. Für Machiavellismus, das heißt die Bereitschaft, andere zu manipulieren und auszunutzen, fand sich jedoch ein positiver Zusammenhang.

Alles in allem ist festzuhalten, dass es kein klares Bild hinsichtlich moralisch konnotierter Persönlichkeitseigenschaften und des Aufstiegs in Führungspositionen gibt. Hinsichtlich der Führungseffektivität sind die Befunde wiederum recht eindeutig: Verträglichkeit ist positiv und die Dimensionen der Dunklen Triade negativ mit Führungseffektivität (zum Beispiel gemessen anhand der Zufriedenheit mit der Führungskraft oder der Team- bzw. Organisationsleistung)

assoziiert. Diese Befunde decken sich mit der Führungsforschung, die den positiven Effekt ethischer Führung auf Team- und Organisationsebene belegt.

Moralität im Auswahlprozess

Teams und Organisationen profitieren in der Regel von Führungspersonen mit einem stark ausgeprägten moralischen Kompass. Für Mitarbeitende ist die moralische Integrität ihrer Führungskraft zudem oft wichtiger als ihre Kompetenz. Der eigene moralische Kompass kann Personen davon abhalten, überhaupt eine Führungskarriere anzustreben. Zugleich zeigt sich, dass Personen mit einem starken moralischen Kompass zwar oft informelle Führungsmacht erhalten, aber nicht unbedingt in formale Führungspositionen aufsteigen. Es stellt sich daher die Frage, welche Rolle der moralische Kompass in Auswahl- und Beförderungsprozessen spielt.

Integrität ist entscheidend. So argumentiert beispielsweise der amerikanischen Investor und Philanthrop Warren Buffett in einem berühmten Zitat: Integrität, Intelligenz und Tatkraft seien die entscheidenden Führungskompetenzen, doch ohne Integrität seien die beiden Letzteren schädlich. Dennoch nutzen kaum Unternehmen dafür standardisierte Messverfahren in ihren Auswahlprozessen. Eine im Rahmen des MBA der TUM School of Management an unserem Lehrstuhl erstellte Abschlussarbeit konnte zeigen, dass die Beurteilung von Integrität als Beiprodukt des allgemeinen Auswahlverfahrens für Führungskräfte verstanden wird und dass Beteiligte davon ausgehen, den moralischen Kompass einer Person in der Interaktion ausreichend gut erkennen zu können. Andere verweisen darauf, dass sich der „wahre Charakter“ erst nach Monaten oder sogar Jahren offenbare.

Es stimmt wohl, dass Integrität bzw. der moralische Kompass einer Person schwierig zu messen ist, und es gibt auch kein perfektes diagnostisches Tool, doch ist es genau diese oberflächliche Herangehensweise, die Personen mit einer Fähigkeit zur selbstbewussten Selbstdarstellung (Stichwort: Narzissmus) und politischem Geschick (Stichwort: Machiavellismus) einen Vorteil in Auswahl- und Beförderungsprozessen verschafft. Genau diese Fähigkeiten tragen auch dazu bei, dass übergeordnete Führungskräfte und die Mitarbeitenden ganz unterschiedliche Eindrücke vom Verhalten einer Führungskraft haben. Die beiden Leadership-Forschenden Fabiola Gerpott und Niels van Quaquebeke haben dies als „Kiss-up-kick-down“-Phänomen beschrieben. So zeigte eine Studie unter britischen Marinerekruten, dass die auszubildenden Offiziere (das heißt Vorgesetzte) und Mitrekruten (das heißt Peers) zu unterschiedlichen Einschätzungen bzgl. der Führungsqualität der einzelnen Rekruten im Verlauf und am Ende der Ausbildung kommen. Rekruten, die sich selbst als „Personen mit Führungsanspruch“ sahen, wurden von ihren Vorgesetzten eher Führungsqualitäten zugeschrieben. Hingegen wurden Rekruten, die sich selbst als Geführte sahen (und von ihren Vorgesetzten als solche gesehen wurden), von ihren Peers bessere Führungsqualitäten zugeschrieben. Für diese Unterschiede gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze. Ein Ansatz entspricht der These von Gerpott und van Quaquebeke,



DR. MARTIN P. FLADERER ist Postdoctoral Research Group Leader an der TUM School of Management. Forschungsschwerpunkte sind verantwortungsvolle Führung, persönliche Entwicklung und moralisches Verhalten im Berufsleben.

Als Individuen und Organisationen müssen wir uns aktiv für die Moral entscheiden. Wir müssen sie wollen und bereit sein, etwaige Kosten zu tragen.

nämlich dass Personen mit selbsterklärtem Führungsanspruch gezielt Selbstdarstellung gegenüber den Vorgesetzten betreiben und diese dafür auch empfänglich sind und empfänglicher als die Mitrekruten. Ein weiterer Ansatz fußt auf der unterschiedlichen Perspektive der Offiziere und der Mitrekruten: Während die Offiziere von außen beurteilen, sind die Mitrekruten direkt dem Verhalten in der Gruppe ausgesetzt. Dies hat zur Folge, dass die Offiziere möglicherweise das Verhalten stärker anhand allgemeiner Stereotypen und die Mitrekruten anhand des Beitrags zum Funktionieren und zum Erfolg der Gruppe beurteilen. Hier könnte eine Veränderung in der Art, wie Führungskräfte ausgewählt werden, ansetzen.

Moral in Schlüsselpositionen

Es ist wichtig festzuhalten, dass die Entscheidung für die Moral mit persönlichen und organisationalen (ökonomischen und/oder sozialen) Kosten verbunden sein kann. Oft wissen wir, was wir tun sollten, doch können wir es aufgrund innerer und äußerer Hindernisse nicht umsetzen. Personen mit geringerer Sensibilität für moralische Fragen oder mit größerer moralischer Flexibilität (das heißt der Bereitschaft, moralische Kompromisse einzugehen) mögen daher „erfolgreicher“ sein. Es geht so weit, dass in manchen Branchen Moralität sogar ein Malus im Bewerbungsprozess darstellt. Als Individuen und Organisationen müssen wir uns also aktiv für die Moral entscheiden. Wir müssen sie wollen und bereit sein, etwaige Kosten zu tragen.

Als Individuum ist es wichtig, nicht naiv idealistisch zu sein. Führung ist moralisch herausfordernd. Früher oder später geraten Führungskräfte in Situationen, die sie als moralische Dilemmata bezeichnen. Damit werden sie besser umgehen können, wenn sie darauf vorbereitet sind, zum Beispiel durch die Reflexion des eigenen Wertekanons, die Definition „roter Linien“ (das heißt des Raums des Akzeptablen) sowie durch ein Bewusstsein für persönliche und soziale Ressourcen (Wer sind Unterstützer? Wer sind Orientierungsanker?), bis hin zur Klärung des Punkts zum Ziehen der Reißleine (Bin ich bereit, für meine Überzeugungen rauszufliegen?). Diese Fragen sollten

frühzeitig und kontinuierlich reflektiert (und am besten schriftlich festgehalten) werden. Denn wie bereits angedeutet, kann die Übernahme von Führungspositionen den eigenen moralischen Kompass verschieben. Eine Erinnerung daran, wer man sein wollte, kann hier nicht schaden.

Neben der übergeordneten Etablierung eines ethischen Organisationsklimas können Unternehmen in Bezug auf die Auswahl- und Beförderungsprozesse von Führungskräften Anpassungen vornehmen, die den moralischen Kompass etwaiger Kandidatinnen und Kandidaten explizit berücksichtigen. Integritätstests könnten als negatives Selektionskriterium eingesetzt werden. Die meisten Menschen sind sich bewusst, dass moralisches Verhalten sozial gewünscht ist, und werden ihr Verhalten daher in einem Auswahlverfahren entsprechend anpassen. Wenn einer Person dies entweder nicht bewusst ist oder sie ihr Verhalten nicht anpassen kann, kann sie so identifiziert und ausgeschlossen werden. Darüber hinaus können situative und biografische Fragen oder auch Rollenspiele eingesetzt werden, um den moralischen Kompass von Personen zu erfassen. Hier braucht es neben sorgfältig ausgewählten Fragen oder Situationen auch detaillierte Beobachtungsleitfäden zur Beurteilung.

Bei internen Prozessen könnten auch die Einschätzungen von Mitarbeitenden stärker berücksichtigt werden. Zum Beispiel in Form von Nominierungen im Peer-Verfahren oder der (anonymen) Rückmeldung zu potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten. Dies würde den Personen mit den meisten Erfahrungswerten und einem Blick auf den Beitrag zum kollektiven Erfolg eine Stimme geben und den Entscheidungsträgern mehr Informationen zur Verfügung stellen. Doch auch nach der Auswahl dürfen die Führungskräfte nicht allein gelassen werden. Moral und Ethik sollten in der Führungskräfteentwicklung berücksichtigt werden. Organisationen können also durch die Entwicklung ihrer Unternehmenskultur, zusammen mit geeigneten Strukturen und Prozessen, dazu beitragen, dass die Etablierung von moralischem Denken und Handeln an Schlüsselpositionen nicht dem Zufall überlassen wird.

Wie Neues Lernen gelingt

Viele Denkanstöße, sofort umsetzbare Ideen: Die ZP Europe 2026 zeigt vom 15. - 17.09. in Köln, wie HR, Learning & New Work in der Praxis zusammenspielen. Mit starken Keynotes, ZP Impact Lab, Executive Lounge und dem Wellbeing & Human Performance@Work Award wird Inspiration zur konkreten Anwendung.

HR zwischen KI und Alltag

Die Zukunft Personal Europe 2026 zeigt, wie sich aktuelle HR-Themen praxisnah in den Unternehmensalltag übertragen lassen. Im Mittelpunkt stehen Recruiting, Learning & Development, Gesundheit, Digitalisierung, KI und New Work. Statt eines reinen Trendprogramms bietet die Messe Workshops, Best Practices und konkrete Lösungen für Prozesse, Teams und Entwicklungsvorhaben.

Keynote mit Perspektivwechsel

Ein Highlight ist die Keynote von AI-Expertin und Autorin Kenza Ait Si Abbou am 15. September 2026. Unter dem Titel „Ihr Team kann mehr KI als Sie denken“ beleuchtet sie die Zusammenarbeit von Menschen und Maschine. Passend zur Leitidee „TEAM HUMAN x AI“ geht es nicht um Technik als Selbstzweck, sondern um bessere Entscheidungen, neue Kompetenzen und konkrete Einsatzmöglichkeiten im Arbeitsalltag. Gerade für Personalentwickler:innen und Learning-Expert:innen bietet die Keynote wertvolle Orientierung.

Austausch und Transfer

Das neue ZP Impact Lab wird von den ZP Think Tanks und der Corporate Learning Community gestaltet. Im Mittelpunkt stehen interaktiver Wissensaustausch und die gemeinsame Diskussion

von Thesen zur Zukunft der Arbeit. Teilnehmende können eigene Fragen zu Führung, Lernkultur und Transformation einbringen und Impulse direkt auf ihre Organisation übertragen. Die Executive Lounge richtet sich ergänzend an Senior Leader und schafft Raum für strategischen Austausch und Vernetzung.

Gesundheit als Erfolgsfaktor

Mit dem Award „Wellbeing & Human Performance@Work“ rückt die Messe die körperliche und mentale Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden in den Fokus. Ausgezeichnet werden Unternehmen, die wirkungsvolle Initiativen für Gesundheit, Regeneration und nachhaltige Performance umsetzen. Die Preisverleihung findet am 16. September 2026 von 13:00 bis 14:00 Uhr statt.

Warum sich der Besuch lohnt

Die ZP Europe verbindet Orientierung, Austausch und Praxisnähe. Besucher:innen erhalten nicht nur inspirierende Vorträge, sondern konkrete Werkzeuge und erprobte Ansätze, die sich im eigenen Unternehmen prüfen und weiterentwickeln lassen. Für die Leser:innen von Neues Lernen ist besonders die Verbindung von Learning, HR, Gesundheit und KI relevant: Sie liefert neue Perspektiven und umsetzbare Ideen für eine zukunftsfähige Arbeitswelt.

Exklusiv für Leser:innen von »neues lernen«

Der Veranstalter schenkt Leser:innen ein Tagesticket für die Zukunft Personal Europe. Dazu im Ticketshop mit Account oder als Gast bestellen, im Voucher-Feld den Code MLHaufe eingeben und die erforderlichen Angaben ergänzen. Das kostenfreie Ticket wird anschließend per E-Mail zugesendet.

Zukunft Personal Europe

15. – 16. September 2026 | 09:00 – 17:30 Uhr

17. September 2026 | 09:00 – 17:00 Uhr

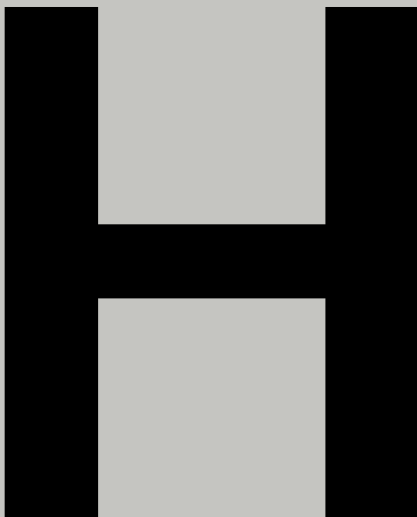
Halle 4/5, Koelnmesse





Fünf Säulen der Selbst- organi- sation

Selbstorganisierte Teams können flexibel mit Veränderung umgehen und bringen eine hohe Leistungsbereitschaft mit – wenn die Bedingungen dafür stimmen. Führungskräfte sind gefordert, den Rahmen zu schaffen, damit das selbstregulierende System rundläuft.



Hast du schon einmal einen dieser alten Holzöfen bedient, in denen du das Feuer am Laufen hältst, indem du langsam Scheit für Scheit nachlegst? Vielleicht auf einer Wandertour oder beim Aufenthalt auf einer Skihütte? Dann wirst du bemerkt haben, dass es nicht einfach ist, die Temperatur zu halten. Schnell legt man zu viele Scheite auf einmal ein, und die Temperatur im Raum schießt hoch. Schwitzend öffnet man die Fenster und entlässt die warme Luft aus dem Raum oder legt Pullover und Jacken ab. Oder man wartet zu lang mit dem Nachlegen, bis man friert, um dann festzustellen, dass es eine ganze Weile dauert, die Temperatur durch Einwerfen neuer Scheite nach oben zu treiben. Im Endeffekt pendelt die Temperatur mal mehr, mal weniger stark um die Wunschtemperatur. Manuelles Eingreifen ist regelmäßig erforderlich.

Wie viel angenehmer ist eine Heizung, die nach modernem Standard funktioniert. Hier haben wir einen Temperatursensor im Raum und ein Panel an der Wand, an dem wir die

Wunschtemperatur einstellen – die Heizung erledigt den Rest. Wir müssen weder eingreifen noch häufig checken, wie es um die Temperatur steht. Wenn uns doch einmal auffällt, dass zwischen Wunsch- und Realtemperatur eine größere Abweichung besteht, rufen wir den Reparaturdienst.

Gute Selbstorganisation ist wie diese selbstregulierende moderne Heizung. Wir einigen uns mit unseren Mitarbeitenden auf sinnvolle Ziele, anstatt ständig selbst einzugreifen und Arbeitspakete zu delegieren. Unsere Mitarbeitenden wissen, was zu tun ist, und regulieren ihre eigene Arbeit entlang der Arbeitsziele. Ist mal etwas „kaputt“, dann sorgen wir für eine „Reparatur“ (zum Beispiel, indem wir jemanden zum Coaching in das Team schicken).

Fünf Säulen und ein Fundament

Damit das funktioniert, müssen sowohl für die Heizung als auch für unser Team einige Rahmenbedingungen gestellt werden – die fünf Säulen der Selbstorganisation.

Säule 1: Selbstbestimmung

Die Heizung muss selbstständig entscheiden können, ob sie heizt oder nicht. Wenn sie jedes Mal mit einem Bing-Ton um Erlaubnis fragen müsste, bevor sie einen Heizzyklus fährt, würde die Temperatur aus dem Gleichgewicht geraten, wenn wir für eine Zeit verhindert sind. Genauso ist es mit unserem Team. Darf es keine Entscheidungen fällen, wird es zu Verzögerungen kommen – so verschwenden wir die Arbeitskraft des Teams durch Wartezeiten und gefährden damit die Zielerreichung.

Säule 2: Alignment

Damit die Heizung ihren Dienst erfüllen kann, benötigt sie die Eingabe eines Zielwertes. Nur dann hat sie etwas, auf das sie hinregulieren kann. Genauso ist es mit unserem Team. Wenn du kein gemeinsames Zielverständnis mit deinem Team erreichst, musst du dich nicht wundern, wenn es etwas völlig anderes tut, als du wolltest. Wenn du dann wieder manuell in Entscheidungen eingreifst, hast du selbst den Rückschritt von der thermostatregulierten Heizung zum Holzofen eingeleitet.

Säule 3: Transparenz

Ohne einen Temperaturfühler kann eine moderne Heizung nicht funktionieren. Wenn sie nicht zu jedem Zeitpunkt weiß, welche Temperatur im Raum herrscht, kann sie nicht auf den Zielwert hinsteuern. Auch dein Team kann ein Ziel nur erreichen, wenn es weiß, wie es in Bezug auf das Ziel steht. Daher braucht es Transparenz hinsichtlich wichtiger Kennzahlen, die regelmäßig beim Team eintreffen sollten.

Säule 4: Motivation

Hier lässt uns unser Heizungsvergleich im Stich, denn Heizungen haben keinen eigenen Willen - Mitarbeitende schon. Dieser Wille ist entscheidend dafür, ob Selbstorganisation funktioniert, denn autonome Mitarbeitende tragen viel Verantwortung und entscheiden selbst darüber, wie hoch ihre Arbeitslast ist. Leider kannst du als Führungskraft nur

begrenzt (positiven) Einfluss auf die Motivation deiner Mitarbeitenden nehmen. Dein bestes Werkzeug besteht darin, durch gutes Zuhören und Fragen Frustrationspunkte zu finden und gemeinsam zu eliminieren. Glücklicherweise tragen außerdem die übrigen Säulen viel dazu bei, Motivation zu steigern.

Säule 5: Kompetenz

Eine Heizung muss korrekt programmiert und gebaut sein, um die Zieltemperatur zu halten. Analog müssen Mitarbeitende ausreichend Kompetenzen besitzen, um ihre Arbeit so zu erledigen, dass die Ziele erreicht werden. Das betrifft sowohl Kompetenzen in der inhaltlichen Arbeit als auch jene im Bereich der Selbstorganisation. Diese Kompetenzen mögen zu Beginn nicht im nötigen Maße vorhanden sein und müssen entsprechend geschult werden.

Mit diesen fünf Säulen schaffen wir ein System, das sich selbst regulieren kann – im Rahmen der von uns vorgegebenen Ziele. Doch dieses System wird nur rundlaufen, wenn es ein solides Fundament hat: Vertrauen.

Das Fundament: Vertrauen

Die Heizung kann nur funktionieren, wenn die gelieferten Daten zu Soll- und Ist-Temperatur korrekt sind. Der zentrale Rechner braucht diese Daten, um die Heizleistung zu errechnen. Stimmen die Werte nicht, kommt es zu Fehlern. Genauso ist es mit Selbstorganisation: Wir müssen darauf vertrauen, dass wir einander die Wahrheit sagen. Um den Übergang zu und den Betrieb von Selbstorganisation zu schaffen, benötigen wir ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden – in beide Richtungen! Dabei geht es mehr um das moralische Vertrauen als um das Vertrauen in die Kompetenz. Als Führungskraft musst du dir sicher sein können, dass deine Mitarbeitenden ihr Bestes geben und du davon erfährst, wenn etwas schief läuft. Die Mitarbeitenden wiederum müssen sicher sein, dass du Fehler nicht per se sanktionierst, damit sie diese offenlegen. Und sie müssen das Gefühl haben, dich und andere Mitarbeitende konstruktiv kritisieren zu dürfen und ihrerseits bereit für offene Worte sein, damit das System sich beständig weiterentwickeln und verbessern kann. Dieses Fundament gilt es zu Beginn zu legen, denn eine Transformation kann nur gelingen, wenn dieses Vertrauen zu einem Mindestmaß vorhanden ist.

Selbstorganisation ist kein Allheilmittel für alle Probleme in einem Unternehmen oder Team. Die Vorteile sind vielfältig, gehen aber auch mit erheblichen Kosten einher, nämlich dem Aufwand, die Säulen zu bauen und aufrechtzuerhalten – was in den meisten Fällen einen nachhaltigen Kulturwandel voraussetzt. In der Praxis bedeutet dies, dass



Buchtipps

Der Beitrag umfasst gekürzte Auszüge aus dem Buch »Die fünf Säulen der Selbstorganisation. Den Unternehmenserfolg durch mehr Freiräume für Mitarbeitende steigern« von Bernhard Eickenberg, das im Mai 2025 bei Haufe erschienen ist.

Völlige Selbstorganisation ist nicht für jede Organisation das richtige Ziel. Aber Selbstorganisation ist ein Spektrum, auf dem es für jedes Unternehmen eine optimale Position gibt.

völlige Selbstorganisation nicht für jedes Unternehmen das richtige Ziel sein muss. Aber Selbstorganisation ist ein Spektrum, auf dem es für jedes Unternehmen eine optimale Position gibt. Mit dem Bild des Säulenmodells will ich genau das vermitteln: Wie hoch das Dach der Selbstorganisation über dem Boden schweben soll, ist eine individuelle Wahl. Damit es aber gerade und stabil aufliegt, braucht es eine Gemeinsamkeit aus den fünf Säulen, die gleich hoch und stabil gebaut sind, sowie ein stabiles Fundament. Je höher das Dach, desto mehr Höhe und Stabilität sind gefragt. Ich möchte nicht vermitteln, dass völlige Selbstorganisation das erstrebenswerteste Ziel für dein Unternehmen oder Team ist. Das musst du auch nicht jetzt entscheiden. Gebäude werden Stein für Stein gebaut. Ebenso sieht es mit dem Konstrukt der Selbstorganisation aus. Der Bauprozess wird sich über mehrere Jahre hinziehen - und auf diesem Weg ist Reflexion entscheidend.

Wenn das Dach schief hängt

Bei zahlreichen Unternehmenstransformationen, die Selbstorganisation fördern wollen (zum Beispiel agile Transformationen wie die Einführung von Scrum oder SAFe), kommt es zu Situationen, in denen einige Säulen ungleich höher gebaut werden als andere. Häufig wird dabei die Säule der Selbstbestimmung rapide nach oben bewegt, indem crossfunktionale Teams eine hohe Entscheidungsfreiheit bezüglich der eigenen Zusammenarbeit erhalten. Gleichzeitig wird aber nicht berücksichtigt, dass diese Teams auch mehr strategisches Alignment brauchen, um die Freiheit zu nutzen, das Team nur langsam Kompetenz in Teamwork und Feedback aufbaut und es mangels passender Reportings häufig an Transparenz mangelt, die das Team braucht, um die eigene Arbeitsqualität beurteilen zu können.

Es gibt weitere Situationen, die typischerweise entstehen, wenn Säulen und Fundament keine ausgewogene Stabilität besitzen. Das Resultat ist eigentlich immer ein schiefes Dach, also Probleme in der Selbstorganisation. Das kann zum Beispiel so aussehen:

→ Harmoniesucht

Die Mitarbeitenden kommen scheinbar sehr gut miteinander klar, es herrscht gute Stimmung. Aber diese Stimmung ist oberflächlich, denn darunter fehlt das nötige Vertrauen. Was wie ein positives Miteinander wirkt, ist in Wirklichkeit nur die Vermeidung offener Kritik. Die Mitarbeitenden umgehen es, sich gegenseitig auf Probleme hinzuweisen, weil sie persönliche Differenzen fürchten. Das führt dazu, dass Konflikte nicht konstruktiv ausgetragen, sondern unter den Teppich gekehrt werden, bis sie eskalieren. Neben Vertrauen würde Kompetenz im Geben und Nehmen von Feedback helfen, diese Situation zu lösen.

→ Ergebnisblindheit

Die Mitarbeitenden arbeiten stark selbstbestimmt und motiviert, aber die Unternehmensergebnisse werden eher schlechter als besser. Die getane Arbeit zählt nicht wesentlich auf die strategischen Ziele ein, Prozesse werden nicht verbessert, sondern bleiben ineffizient. Hier mangelt es vermutlich sowohl an Alignment bezüglich der Ziele, welche das Unternehmen/Team erreichen will, als auch an Transparenz, dass diese Ziele aktuell nicht erreicht werden. Mitarbeitende nehmen nicht wahr, dass sie Anforderungen aktuell nicht erfüllen, sodass sie aus einer Haltung der unbekümmerten Bequemlichkeit heraus so weiterarbeiten wie bisher.

→ Agile Frustration:

In dem Unternehmen wird nach agilen Methoden (zum Beispiel Scrum oder Kanban) gearbeitet, doch die Mitarbeitenden zeigen wenig



BERNHARD EICKENBERG
ist Agile Coach und Berater
für unternehmerische
Selbstorganisation. Sein
Schwerpunkt: eine Unter-
nehmenskultur gestalten,
in der Mitarbeitende sich
selbst rund um Wert-
schöpfung organisieren.

Begeisterung dafür, würden die Veränderung sogar gern rückgängig machen. Dafür kann es viele Gründe geben. Zwei, die mir häufig begegnen, sind die folgenden:

- A) Die Methoden wurden eingeführt, aber die Teams haben nicht die dafür nötige Selbstbestimmung erhalten. Nun wird anders gearbeitet, aber nicht anders entschieden - noch immer kommen Freigaben von Gremien oder aus der Geschäftsführungsebene mit entsprechenden Zeitverzögerungen. Das für Agilität übliche motivierende Gefühl, in kurzer Zeit viel zu schaffen, stellt sich nicht ein. Mitarbeitende erkennen Verbesserungspotenziale, erhalten aber nicht die Erlaubnis, diese zu heben. Das frustriert. Hier gilt es, Selbstbestimmung zu fördern.
- B) Die Methoden wurden eingeführt, die notwendige Umstrukturierung zu einem Team, welches die gesamte Wertstromkette abdeckt und verantwortet (end-to-end), wurde jedoch unterlassen. So wurde aus der bereits effizienten Arbeit innerhalb des Abteilungsilos eine agile, ineffizientere Arbeit innerhalb desselben Silos - nur mit mehr Meetings. Hier hätte es Mut gebraucht, auch die Organisationsstruktur zu verändern, um die Säulen Selbstbestimmung und Transparenz bezüglich des gesamten Wertstroms zu optimieren. So wurde den Mitarbeitenden eine Transformation aufgezwungen, was das Gefühl der Selbstbestimmung und die Motivation senkte.

Dies sind nur drei von vielen weiteren möglichen Beispielen, wie das Dach der Selbstorganisation auf instabilen Säulen beziehungsweise einem schwachen Fundament schief hängen kann. Der Gedanke hinter meinem Säulenmodell ist, mit seiner Hilfe die Situation zu analysieren und zu identifizieren, in welchem Baustein das Problem liegt. Hast du dazu eine Hypothese entwickelt, kannst du durch systemische Veränderungen versuchen, das Problem zu beheben.

Systemdesign für die Menschen darin

Dieser Weg in Richtung der Selbstorganisation ist kein Weg der Personalentwicklung. Es geht nicht darum, einzelne Personen mit individuellen Maßnahmen in ihren Fähigkeiten zu entwickeln und in ihrem Verhalten zu beeinflussen. Ja, gelegentlich wird es Schulungsmaßnahmen brauchen, vielleicht auch individueller Natur. Aber im Großen und Ganzen geht es darum, ein System zu kreieren, das durch seinen Aufbau positive Verhaltensweisen fördert.

Ein System, in dem Mitarbeitende gleichzeitig transparente Freiräume und alignierte Leitplanken bekommen, in denen sie sich bewegen können. Ein System, in dem Mitarbeitende die Tätigkeit und das Umfeld finden, in denen sie wirksam und glücklich sind und die sie sich selbst ausgesucht haben. Ein System, das zur Verantwortungsübernahme einlädt und diese belohnt.

Das Verhalten von Menschen ist stark durch das System geprägt, in dem sie sich befinden. Und genau darauf will ich deinen Fokus lenken. Anstatt das Verhalten einzelner Personen durch Personalgespräche und Fortbildungen zu beeinflussen, entwickelst du ein Umfeld, in dem Menschen ihren Platz finden können und ihr Verhalten so anpassen, dass das gemeinsame Ziel (Unternehmenserfolg) erreicht wird.

Der Vorteil dieses Ansatzes: Er erspart dir als Führungskraft/Unternehmer viel Arbeit, denn individuelle Personalentwicklung ist mühselig, drückt sie doch meistens gegen die Interessen der Person. (Wären die Interessen der Person nicht widersprüchlich, müsste das Verhalten nicht verändert werden.) Meine Version der Selbstorganisation zielt darauf ab, einen Zustand zu schaffen, in dem die Interessen der Person und des Unternehmens aligniert sind, also in Einklang miteinander. Das ist wirkungsvoller, weil es auf einer höheren Ebene angreift als ein Anpassen des Verhaltens. Mit anderen Worten: Wir laden in dem System dazu ein, individuelle Stärken zu nutzen und dafür die richtigen Positionen zu finden, anstatt die Positionen zuzuweisen und Schwächen abzubauen.

Das bedeutet, dass Mitarbeitende in Selbstorganisation in der Verantwortung stehen, ihren eigenen Platz im System zu finden. Das überfordert viele zunächst, da sie es nicht gewohnt sind, ihren Bedürfnissen im Unternehmen so viel Raum geben zu können und die Verantwortung selbst zu schultern - ein weiterer Grund, warum der Weg zu Selbstorganisation kein kurzer ist. Aber er ist lohnenswert. Und meiner Ansicht nach ist er auch menschlicher.

Die Beziehungskrise

Neulich saß mir ein Vorstand gegenüber, der eigentlich nur eines wollte: über seinen neuen Chef reden. Er arbeitete sich regelrecht an ihm ab, an dem, was er sagt, wie er seine Themen setzt, wie wohlwollend er über Kollegen spricht, die schwach performen. Abschätzig kommentierte er seinen auf Harmonie bedachten Kuschelkurs, er konnte gar nicht mehr aufhören.

Seine Erzählung war gespickt mit Vorwürfen, diffusen Enttäuschungen und Ausführungen, wie sich der CEO ändern müsse. Ich kam mir vor wie in einer Paartherapie: Deshalb habe ich etwas getan, was aus dem therapeutischen Kontext bekannt ist: Wenn jemand endlos über den anderen klagt, lässt man aufschreiben: Wie würde der Wunschpartner aussehen? Ich bat meinen Coachee, genau das zu tun und alles aufzuschreiben, was er sich von seinem Wunsch-CEO erhoffen würde. Die Idee dahinter: sich erst einmal selbst klar werden, welche konkreten Wünsche, Bedürfnisse und beobachtbaren Erwartungen hinter der Beziehungskrise stecken.

Heraus kam eine wilde, ungefilterte Liste. Sie beschrieb ziemlich genau den vorherigen CEO, mit dem mein Coachee ein Dreamteam gebildet hatte. Er förderte ihn, sie verstanden sich blind und vor allem zeigte er ihm Wertschätzung. Beziehung besteht im Kern aus Resonanz des Gegenübers. Und wenn diese Resonanz gestört ist, muss man bei sich selbst anfangen.

Der entscheidende Schritt war der Realitätscheck. Mein Coachee sollte eingekreisen, was der heutige CEO von seinen eigenen Wünschen tatsächlich erfüllt. Da blieb vieles uneingekreist – und genau da haben wir tiefer hingeschaut. Das war der eigentliche Schlüsselmoment: Die komplette Liste an einem Visualisierungsboard in seinem Büro geheftet zu sehen und zu erkennen, wie wenig er von dem, was er braucht und will, tatsächlich bekommt. Er stand eine Weile stumm vor diesem Bild. Ungefähr zwanzig Prozent seiner Wünsche erfüllte der CEO – achtzig nicht. Wenn wir Dinge nur denken, können wir sie relativieren. Wenn wir sie sehen, verändert sich etwas im Kopf.

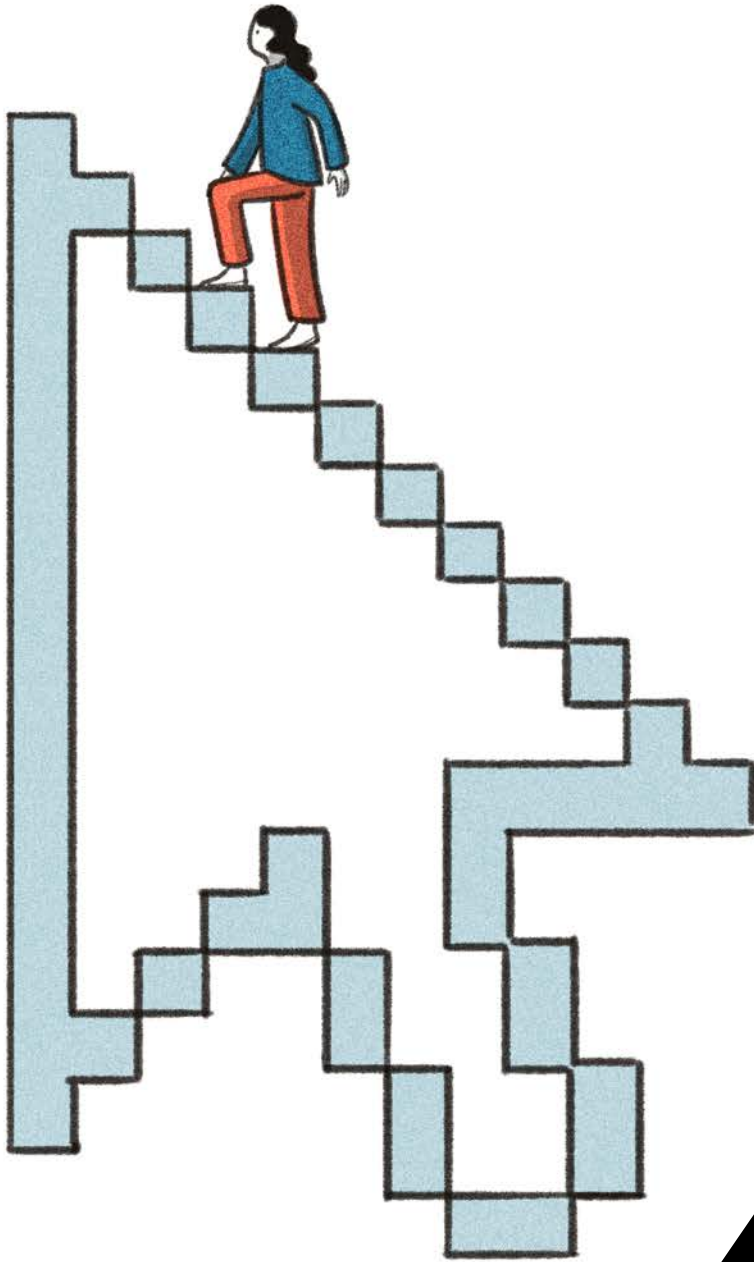
Häufig folgen wir dem gängigen Muster, eigene Probleme bei anderen zu verorten. Das gehört zum normalen Repertoire menschlicher Wahrnehmung – und damit auch zum Alltag im Coaching. Viele Probleme, die mir dabei begegnen, sind bei näherem Hinsehen Beziehungsprobleme. Der Wunsch nach Anerkennung, Gemocht- oder Gesehen-werden treibt auch die nüchternsten Führungskräfte um – das ist keine Schwäche, sondern schlicht menschlich.

Die Paartherapieübung zeigt den Weg auf: Wir können andere Menschen nicht ändern – in einer Liebesbeziehung nicht, im Job erst recht nicht. Mein Coachee war zuvor überzeugt, er müsse den neuen CEO dorthin bringen, wo der alte einmal war. Ein Irrglaube, der in Paarbeziehungen nur zu oft vorkommt. Wir versuchen, den anderen zu formen, statt zu erkennen, wer er oder sie wirklich ist. Ein nüchterner Abgleich – was ist da, was nicht – kann ein Umdenken bewirken: dass man sich nicht mehr am Mangel festbeißt, sondern die Punkte wahrnimmt, die gut sind. Oder eben die andere Schlussfolgerung: Das ist nicht mehr mein Platz, weil die Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit zu groß ist. Wer damit nicht leben kann, sollte gehen.

Mein Coachee hat sich für Letzteres entschieden. Er hat sich umorientiert und ist inzwischen in der Endphase von Gesprächen für eine neue Position. Dieses Mal ist er vorbereitet auf das, was kommen soll – mit Klarheit darüber, was er wirklich braucht.



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



4

Digitalisierung

67

Prozent der für die Studie »Digital Learning Realities 2026« befragten Learning-&-Development-Teams sehen künstliche Intelligenz als wichtigste Priorität ihrer Lernstrategie für die kommenden zwölf Monate. Damit liegt das Thema deutlich vor Upskilling und Reskilling mit 58 Prozent sowie Business Transformation mit 47 Prozent. Compliance Training, über Jahre das wichtigste Thema, landet nur noch bei 35 Prozent, Lernkultur bei 30 Prozent. Nachhaltigkeit bei zehn Prozent. Gefragt hatte die Fosway Group.

Schweiz leistet DFB erste Hilfe

Damit es bei der nächsten WM besser klappt, plant der Deutsche Fußballbund den Einsatz einer Coaching-App für seine Amateurevereine. Coachbetter heißt das Schweizer Startup, mit dessen Plattform und App die Vereine zukünftig ihre Spieler besser fördern können sollen. Theoretisches Wissen, zum Beispiel die Methode von Manchester United, werde in einfache, umsetzbare Schritte umgesetzt, die sofort auf dem Spielfeld angewendet werden können.

60 bis 90 Sekunden

So lang sind die Videoclips, mit denen die Online-Lernplattform Coursera zukünftig das lebenslange Lernen unterstützen will. Die Videoclips folgen dem Trend des »Nano-Learnings« und sind erreichbar über eine neue App des Unternehmens namens »Ollie«. Die App bietet demnach adaptive Lernpfade, eine KI-gestützte Dialogfunktion und einen Audiomodus, den Coursera »Flow-Modus« nennt. Aktuell befindet sie sich noch im Beta-Modus und ist nur für Coursera-Mitglieder zugänglich.

»Die Erfinder der künstlichen Intelligenz wollten individuelle Assistenten, die Menschen helfen, unabhängiger zu werden. Sie wären irritiert über die Entwicklung. Was hat das noch mit künstlicher Intelligenz zu tun, würde McCarthy fragen.«

Luigia Carlucci Aiello, Emeritus Professor an der Sapienza Universität Rom, auf dem ICF Future Workforce Summit 2026. Carlucci arbeitete in den 1970er Jahren in Stanford mit KI-Pionier John McCarthy.

Lieblingsprompt

Wie nutzen Sie generative KI für Ihre Arbeit? Learning-Expertinnen und -Experten teilen in dieser Rubrik einen Prompt, den sie häufig verwenden. Dieses Mal ein Beispiel von Anke Paulick:

Ich stehe vor einer schwierigen Personalentscheidung. Hier ist die Situation:
[Beschreibe in drei bis fünf Sätzen: Wer ist betroffen? Was ist das Kernproblem? Was habe ich bereits unternommen?]
Analysiere die Situation aus drei Perspektiven:

1. Rechtlich-prozessual – Welche arbeitsrechtlichen Aspekte muss ich im deutschen Kontext zwingend berücksichtigen? Welche Fehler passieren hier häufig?
2. Menschlich-systemisch – Welche Wirkung hat meine Entscheidung auf das Team, auf Vertrauen und auf die Kultur – unabhängig davon, ob sie formal korrekt ist?
3. Führungsverantwortung – Was würde ich in zwei Jahren bereuen, heute nicht getan oder nicht gesagt zu haben?

Zeige mir danach: Welche blinden Flecken erkennst du in meiner Beschreibung? Und stelle mir drei Fragen, die ich mir bisher noch nicht gestellt habe.



ANKE PAULICK entwickelt HR-SaaS-Lösungen, etwa zum Thema Restrukturierungen, begleitet als Strategieberaterin bei KI Roadmapping, Workforce Planning & Transformation und ist auch Präsidentin von ICF Germany.

»Niemand hat gefragt, wie ›zukunftsfähig‹ aussieht.«

Dr. Fady Michel, Managing Director des Beratungsunternehmens Ergo aus Ägypten, auf dem ICF Future Workforce Summit im Juni 2026 in Berlin über die Frage, warum Kompetenzen für die Zukunft fehlen.

Fünf Millionen Euro für Frontline Learning

Das Berliner Startup Elephant Company hat in einer Finanzierungsrunde mehr als fünf Millionen Euro eingesammelt. Angeführt wurde die Runde von EnBW New Ventures und dem Hygienepapierhersteller Wepa. Elephant entwickelt eine KI-gestützte Lern- und Kommunikationsplattform für Beschäftigte ohne festen Büroarbeitsplatz. Über eine mobile App, einen KI-Assistenten und einen Coursebuilder sollen Unternehmen Arbeitswissen direkt im Prozess der Arbeit verfügbar machen. Komplexe Abläufe und internes Know-how lassen sich nach Angaben des Anbieters in kurze, interaktive Lerneinheiten überführen; der Assistent beantwortet Fragen kontextbezogen am Arbeitsplatz. Das 2022 gegründete Unternehmen adressiert damit zwei verbreitete Probleme: den Verlust von Erfahrungswissen und den begrenzten Zugang vieler Frontline-Beschäftigter zu digitalen Lernangeboten.

Wer darf eigentlich an der Zukunft arbeiten?

Vier Leute aus dem Vertrieb probieren aus, was eine KI künftig übernehmen soll. Eine Etage höher klickt eine Kollegin ein Grundlagenmodul durch, am Ende erhält sie ein Zertifikat. Beide arbeiten an der Zukunft ihrer Arbeit. Nur entwerfen die einen sie, und die andere bekommt sie zugeteilt.

Über die Zukunft der Arbeit wird viel gesprochen, selten jedoch darüber, wer sie eigentlich entwirft. Gemeint ist nicht die große Zukunft, in der Berufe verschwinden und neue entstehen, sondern die kleine, die sich gerade hier entscheidet – in konkreten Teams, an echten Aufgaben. Christians letzte Kolumne hat gezeigt, dass sich der Nutzen von KI erst einstellt, wenn Organisationen Arbeit grundlegend anders denken. Doch wer denkt da eigentlich mit?

Einige Teams arbeiten längst mit KI an echten Aufgaben. Sie prüfen, wo sich Recherche beschleunigt und wo menschliches Urteil unersetzbar bleibt, und lernen mitten in der Arbeit. Andere bekommen den Link und am Ende das Zertifikat. Die einen sammeln Erfahrung, die anderen Nachweise. Die Zukunft verteilt sich erstaunlich ungleich, und das ist keine Kleinigkeit, denn Erfahrung wird rasch zum Vorsprung. Wer heute neue Abläufe mitgestaltet, versteht morgen genauer, welche Fähigkeiten zählen. Wer den fertigen Ablauf nur erklärt bekommt, richtet sich in einer Arbeit ein, die andere für ihn entworfen haben. Genau hier verläuft die eigentliche Trennlinie der KI: nicht zwischen Mensch und Maschine, sondern zwischen denen, die die neue Arbeit gestalten, und denen, denen man sie erklärt.

Wie real das ist, zeigt die aktuelle TÜV-Weiterbildungsstudie: 56 Prozent der Unternehmen setzen generative KI ein, aber nur 27 Prozent haben ihre Mitarbeitenden dafür geschult. Das Problem dabei ist nicht die fehlende Schulung. Ein Kurs für alle klingt fair, aber wer im Vertrieb arbeitet, trifft mit KI andere Entscheidungen als jemand im Controlling. Wer alle gleich qualifiziert, übersieht, wie unterschiedlich sich ihre Arbeit verändert. Kompetenz im Umgang mit KI darf deshalb keine Pflichtschulung sein, die man zügig durchklickt. Die europäische Regulierung verlangt zu Recht, sie im konkreten Einsatzkontext aufzubauen. Das beschreibt, wo Lernen künftig ansetzen muss: nah an Rollen, Aufgaben und den Entscheidungen, die Menschen tatsächlich treffen.

Für L&D folgt daraus ein Perspektivwechsel. Die Aufgabe ist nicht, nach dem Umbau der Arbeit die passenden Inhalte nachzuliefern. L&D gehört an den Tisch, wo Teams entscheiden, welche Aufgaben ein System übernimmt und welche Fähigkeiten dadurch wichtiger werden. Erst dann wird aus einer Unterweisung ein Angebot, das handlungsfähig macht. Auch Führungskräfte entscheiden mit: Sie bestimmen, wer ausprobieren darf und wer nur die fertige Lösung präsentiert bekommt. Arbeiten immer dieselben technikaffinen Menschen an den neuen Möglichkeiten, entsteht keine lernende Organisation, sondern eine Vorhut, die der Rest später einholen soll. Diese Zukunft sollte kein Vorrecht von Pilotgruppen bleiben. Nicht jede und jeder muss jede Technologie beherrschen, aber möglichst viele sollten verstehen dürfen, was sich in ihrer Rolle verändert. Am Ende zählt nicht, wer den Kurs bestanden hat, sondern wer mitgestalten durfte, als die eigene Arbeit neu entworfen wurde.



Foto: Bianchi 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** (links), Geschäftsführer Digital Learning Solutions bei der Haufe Akademie.



Wählen Sie Ihre Top-Tagungs- hotels 2026

TOP 250
GERMANY
DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND
www.top250tagungshotels.de

Als Abonnent der Zeitschrift „neues lernen“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagungshotel in Deutschland“. Entdecken Sie die besten Tagungshotels in Deutschland – von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet. Stimmen Sie ab unter: www.top250tagungshotels.de/wettbewerb



NATUR, MENSCH & ARBEIT
IM EINKLANG

PARKHOTEL
SCHILLERHAIN



Parkhotel Schillerhain GmbH - Schillerhain 1
67292 Kirchheimbolanden - 06352/7120
info@schillerhain.de - www.schillerhain.de



Landidylle vor der Tür.
Business Class im Hotel.

Inspirierendes, ruhiges Umfeld für produktive Zusammenarbeit.



HOTEL PARK SOLTAU

BADEN-WÜRTTEMBERG			
Best Western Plus Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch	
Hotel Vorfelder	69190	Walldorf	
Waldhotel Stuttgart	70597	Stuttgart	
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden-Echterdingen	
Ringhotel Gasthof Hasen	71083	Herrenberg	
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden	
DEKRA Congresshotel & DEKRA Congress Center Wart	72213	Altensteig Wart	
Biosphärenhotel Gasthof Herrmann	72525	Münsingen	
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein	
Naturhotel Die Maise	72534	Hayingen	
Hotel-Restaurant Schwanen	72555	Metzingen	
Flair Hotel Vier Jahreszeiten	72574	Bad Urach	
City Hotel Fortuna	72764	Reutlingen	
Hotel am Remspark	73525	Schwäbisch Gmünd	
Parkhotel Heilbronn	74072	Heilbronn	
Hotel und Gutsgaststätte Rappenhof	74189	Weinsberg	
Hotel Altes Bräuhaus	74405	Gaildorf	
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen	
Landhotel Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg	
Landhotel Beck	74635	Kupferzell-Beltersrot	
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg	
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen	
Hotel Saline 1822	74906	Bad Rappenau	
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim	
Hohenwart Forum	75181	Pforzheim	
Hotel Ochsen	75339	Höfen an der Enz	
GenoHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe	
Hotel Watthalden	76275	Ettlingen	
Parkhotel Luise Bad Herrenalb	76332	Bad Herrenalb	
SCHWARZWALD PANORAMA	76332	Bad Herrenalb	
Kohlers Hotel Engel	77815	Bühl-Vimbuch	
bora HotSpaResort	78315	Radolfzell am Bodensee	
Hotel St. Elisabeth	78476	Allensbach-Hegne	
Hotel Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena	
Caritas Tagungszentrum	79104	Freiburg	
Hotel Stadt Breisach	79206	Breisach	
Ringhotel Schwarzwald Hotel Silberkönig	79261	Gutach-Bleibach	
Ringhotel Krone Schnetzenhausen	88045	Friedrichshafen	
Hotel Maier	88048	Friedrichshafen-Fischbach	
Seegut Zeppelin	88048	Friedrichshafen	
Hofgut FARNY	88353	Kißlegg	
Tagungszentrum Kloster Bonlanden	88450	Berkheim-Bonlanden	
LAGO hotel & restaurant am See	89073	Ulm	
Ringhotel sKreuz	89555	Steinheim am Albuch	
Best Western Plus BierKulturHotel Schwanen	89584	Ehingen	
Ringhotel Bundschu	97980	Bad Mergentheim	
BAYERN			
Tagungszentrum Schmerlenbach	63768	Hösbach	
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796	Kahl am Main	
BEHL'S Genusshotel im Brennhaus	63825	Blankenbach	
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg	
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal	
Holiday Inn Munich-Unterhaching	82008	Unterhaching	
Alter Wirt	82031	Grünwald	
schiller's Hotel & Restaurant	82140	Olching	
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg bei München	
LA VILLA am Starnberger See	82343	Niederpöcking	
Riessersee Hotel	82467	Garmisch-Partenkirchen	
B&O Parkhotel	83043	Bad Aibling	
Hotel Heißenhof	83334	Inzell	
Kloster Seon	83370	Seon	
Westerham – Die Akademie	83620	Feldkirchen-Westerham	
ta.la tagungszentrum landshut	84036	Landshut	
Tafelwirtschaft Hotel Schönbrunn	84036	Landshut	
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn	
Der Postwirt	85110	Kipfenberg	

Landhotel Geyer	85110	Kipfenberg-Pfahldorf	
Hotel Dirsch	85135	Titting-Emsing	
Hotel Alea Eco	85276	Pfaffenhofen	
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer	
Hotel SchreiberHof Aschheim	85609	Aschheim	
Hotel Maximilian's	86150	Augsburg	
Augsburg-Hotel Sonnenhof	86368	Gersthofen	
Business- und Tagungshotel Alte Posthalterei	86441	Zusmarshausen	
Parkhotel Schmid	86477	Adelsried	
Flair Hotel Zum Schwarzen Reiter	86497	Horgau	
Hotel Klostergasthof Thierhaupten	86672	Thierhaupten	
Hotel Kloster Holzen	86695	Allmannshofen	
Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen	
AllgäuSternHotel	87527	Sonthofen	
Panoramahotel Oberjoch	87541	Oberjoch	
Kloster Irsee	87660	Irsee	
Schloss Lautrach	87763	Lautrach	
Hotel "edita"	88175	Scheidegg	
Hotel VICTORIA	90402	Nürnberg	
Hotel Schindlerhof	90427	Nürnberg	
Hotel Riesengebirge	90616	Neuhof an der Zenn	
Hotel Forsthaus Nürnberg-Fürth	90768	Fürth	
ACANTUS Hotel	91085	Weisendorf OT Oberlindach	
Hotel Eisenhut	91541	Rothenburg o.d. Tauber	
Meiser Design Hotel	91550	Dinkelsbühl	
Hotel Sonne	91564	Neuendettelsau	
Romantik Hotel Hirschen	92331	Parsberg	
Hotel Fuchsbräu	92339	Beilngries	
Hotel Wutzschleife	92444	Rötz	
ARIBO Hotel Erbdorf	92681	Erbdorf	
mk I hotel passau	94032	Passau	
MAXIMILIAN Grand Hotel	94086	Bad Griesbach	
Genusshotel Wenisch	94315	Straubing	
Hotel ASAM	94315	Straubing	
Hollerhöfe – Zu Gast im Dorf	95478	Kemnath	
Avaneo Hotel Marktredwitz	95615	Marktredwitz	
Schloss Burgellern	96110	Scheßlitz	
Best Western Plus Kurhotel an der Obermaintherme	96231	Bad Staffelstein	
Bildungs- und Tagungshäuser Vierzehnheiligen	96231	Bad Staffelstein	
BEST WESTERN PREMIER Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg	
Schlosshotel Steinburg	97080	Würzburg	
Tagungs-/Exerzitienhaus Himmelsporten	97082	Würzburg	
Landhotel Rügheim	97461	Rügheim	
BERLIN			
Hotel Christopherus	13587	Berlin	
BRANDENBURG			
Sunday Resort Schwielowsee	14542	Werder	
Landgut Stober	14641	Nauen OT Groß Behnitz	
Paulinenhof	14806	Bad Belzig	
Precise Resort Bad Saarow	15526	Bad Saarow	
Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft	16247	Joachimsthal	
HESSEN			
Renthof	34117	Kassel	
Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe Conference & SPA	34131	Kassel	
Hotel Gude	34134	Kassel	
GenoHotel Baunatal	34225	Baunatal	
Parkhotel Emstaler Höhe	34308	Bad Emstal/OT Sand	
Waldhotel Schäferberg	34314	Espenau	
Hotel Kloster Haydau	34326	Morschen	
FLUX – Biohotel im Werratal	34346	Hann. Münden	
Göbel's Landhotel	34508	Willingen	
Sauerland Stern Hotel	34508	Willingen	
Schloss Waldeck	34513	Waldeck	
Göbel's Hotel Quellenhof	34537	Bad Wildungen	
Hotel Sonneck	34593	Knüllwald-Rengshausen	

Landhaus Bärenmühle	35110	Ellershausen	
HOTEL & RESTAURANT heiligenstaedt	35392	Gießen	
HOTEL ESPERANTO Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda	
Hotel Fulda Mitte	36037	Fulda	
Sieben Welten Hotel & Spa Resort	36093	Künzell	
Hotel-Restaurant Berghof	36100	Petersberg	
Hotel Taufstein	36148	Kalbach-Sparhof	
Göbel's Hotel Rodenberg	36199	Rotenburg a.d. Fulda	
Parkhotel zum Stern	36280	Oberaula	
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald	
hotel villa raab	36304	Alsfeld	
hôtel schloss romrod	36329	Romrod	
relexa hotel Frankfurt GmbH	60439	Frankfurt	
Collegium Glashütten – Zentrum für Kommunikation	61479	Glashütten	
Four Points by Sheraton Offenbach Plaza	63071	Offenbach am Main	
Best Western Premier Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau-Steinheim	
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster	
Hotel Jagdschloss Kranichstein	64289	Darmstadt	
BW Conference Airporthotel Frankfurt Mörfelden	64546	Mörfelden	
Hotel-Restaurant Monika	64572	Büttelborn	
Relais & Châteaux Hotel Burg Schwarzenstein	65366	Geisenheim-Johannisberg	
Nägler's Fine Lounge Hotel	65375	Oestrich-Winkel	
Hotel Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim	
mk I hotel rüsselsheim	65428	Rüsselsheim	
MECKLENBURG-VORPOMMERN			
Farmer Hotel Basedow	17139	Basedow	
Schlosshotel Neustrelitz	17235	Neustrelitz	
Strandhotel Seerose	17459	Loddin OT Kölpinsee	
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde	
Hotel & Restaurant am Schlosspark	18273	Güstrow	
Kurhaus am Inselsee	18273	Güstrow	
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin	
Van der Valk Resort Linstow	18292	Linstow	
Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	19055	Schwerin	
Schloss Hasenwinkel – Tagungshotel der Wirtschaft	19417	Hasenwinkel	
NIEDERSACHSEN			
Heideblick Tagungs- und Freizeithotel	21266	Jesteburg	
Ringhotel Sellhorn	21271	Hanstedt	
Elbstrand Resort Krautsand	21706	Drochtersen-Krautsand	
Hotel Zum Zollhaus	26180	Rastede	
Hotel Wardenburger Hof	26203	Wardenburg	
Kräuterhotel Heidejäger	27356	Rotenburg	
Klostermühle	27419	Groß Meckelsen	
Hotel Gut Altona	27801	Dötlingen	
Hotel GUT Bardenhagen	29553	Bardenhagen	
Hotel Park Soltau	29614	Soltau	
HOTELCAMP REINSEHLEN	29640	Schneverdingen	
ANDERS Hotel Walsrode	29664	Walsrode	
Designhotel + Congress-Centrum Wienecke XI.	30519	Hannover	
MEDIAN Hotel Hannover Lehrte	31275	Lehrte	
Parkhotel Bilm im Glück am Stadtrand Hannovers	31319	Sehnde-Bilm	
Altes Zollhaus – Rinteln	31737	Rinteln	
Hotel Beckmann	37077	Göttingen	
Hotel Freizeit In	37079	Göttingen	
re.vita NATUR & TAGUNGSRESORT	37431	Bad Lauterberg	
Ro.Ligio® & Wellness Resort Romantischer Winkel	37441	Bad Sachsa	
DAS Seela Braunschweig	38104	Braunschweig	
Harz Hotel & Spa Seela	38667	Bad Harzburg	
Klosterhotel Wöltingerode	38690	Goslar/ OT Vienenburg	
Stratmanns Hotel	49393	Lohne	
Hotel Roshop	49406	Barnstorf	
See- und Sporthotel Ankum	49577	Ankum	

NORDRHEIN-WESTFALEN		
Schloss Benkenhausen	32339	Espelkamp
Hotel-Residence Klosterpforte	33428	Harsewinkel
Landhotel Jäckel	33790	Halle (Westf.)
Tulip Inn Hotel Düsseldorf Arena	40474	Düsseldorf
Bio-Hotel Land Gut Höhne	40822	Mettmann
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss
Hotel Esplanade	44135	Dortmund
Ringhotel Drees	44139	Dortmund
Hotel Franz	45138	Essen
Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe	45149	Essen
Mintrops Land Hotel Burgaltendorf	45289	Essen
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445	Moers
Wellings Parkhotel	47475	Kamp-Lintfort
Hotel am Fischmarkt	47495	Rheinberg
Landgut Ramshof	47877	Willich-Neersen
Stadthotel Münster	48143	Münster
Alexianer Hotel am Wasserturm	48163	Münster
Hotel Weissenburg	48727	Billerbeck
GenoHotel Forsbach	51503	Rösrath
Parkhotel Quellenhof Aachen	52062	Aachen
Burg Obbendorf	52382	Niederzier-Hambach
Landhotel Kallbach	52393	Hürtgenwald
Kranz Parkhotel	53721	Siegburg
Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg	53783	Eitorf

Ringhotel Zweibrücker Hof	58313	Herdecke
Schulhaus Hotel	58332	Schweelm
Hotel Sportalm Gipfelglück	58511	Lüdenscheid
Alte Mark Hotel	59071	Hamm
Hotel am Kloster	59368	Werne
Hotel-Restaurant Clemens-August	59387	Ascheberg
Hotel Haus Delecke	59519	Möhndsee

RHEINLAND-PFALZ		
Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
Hotel Weinberg-Schlösschen	55413	Oberheimbach
DAS Ebertor Hotel & Hostel	56154	Boppard
Hotel und Kongresszentrum Wanderath	56729	Baar
Seminar- und Sporthotel Glockenspitze	57610	Altenkirchen
Kloster Hornbach	66500	Hornbach
Hofgut Imsbach Lapointe	66636	Theley
Landhotel Weihermühle	66987	Thaleischweiler-Fröschen
Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
Parkhotel Schillerhain	67292	Kirchheimbolanden
Hotel-Restaurant Klostermühle	67728	Münchweiler (an der Alsenz)
Parkhotel Landau	76829	Landau
Jugendstilhotel Trifels	76855	Anweiler am Trifels
SAARLAND		
Angel's – das hotel am golfpark	66606	St. Wendel

SACHSEN		
Penck Hotel Dresden	01067	Dresden
Schloss Eckberg	01099	Dresden
Neue Höhe Neuklingenberg	01774	Klingenberg
Boutique-Tagungshotel Waldblick	01896	Pulsnitz
Ringhotel Neustädter Hof	08340	Schwarzenberg
Hotel Forsthaus Grüna	09224	Chemnitz/Grüna
Hotel Röhrsdorfer Hof	09247	Chemnitz, OT Röhrsdorf

SACHSEN-ANHALT		
A-ROSA		
Gothisches Haus Wernigerode	38855	Wernigerode
Landhaus Zu den Rothen Forellen	38871	Ilseburg

SCHLESWIG-HOLSTEIN		
Hotel Am Schloss Ahrensburg	22926	Ahrensburg
Slow Down Travemünde	23570	Lübeck-Travemünde
Hotel Royal	23669	Timmendorfer Strand
Ringhotel Birke	24109	Kiel
Altes Stahlwerk – Business & Lifestyle Hotel	24537	Neumünster
Das James	24944	Flensburg
Landsitzhotel und Seminarium Peterhof	25569	Hodorf

THÜRINGEN		
Hotel am Vitalpark	37308	Heilbad Heiligenstadt
Hotel am Schlosspark	99867	Gotha
Hotel Stadt Mühlhausen	99974	Mühlhausen

Seit genau 25 Jahren präsentieren sich 250 ausgewählte und vornehmlich individuell geführte Tagungshotels im Projekt „TOP 250 Germany“.

Sichern Sie sich die aktuelle Buchausgabe unter:
https://www.top250tagungshotels.de/buch_bestellen



Strategien brauchen Raum. Ideen frische Luft. Ruhe, die inspiriert.



Mitten im Biosphärengebiet
 Schwäbische Alb –
 fernab von Hektik
 und Alltag – finden Ideen den
 Raum, sich zu entfalten.

- **Natur**,
die den Kopf frei macht
- Professionelle
Neuland-Tagungstechnik
- **Gemeinsame Genussmomente**,
die Teams verbinden
- **Entspannung** im Verbena SPA

Für Führungskräfte-Meetings,
 Strategietagungen
 & Schulungen, die inspirieren

Hotel Herrmann – Tagen.
 Genießen. Zusammen wachsen.

Jetzt Ihre Tagung anfragen – wir
 beraten Sie gerne persönlich.



Mehrfach ausgezeichnet als eines der besten Tagungshotels in Deutschland



AUSGEZEICHNET TAGEN

- modernste Tagungstechnik, exzellente Tagungsbetreuung
- mehrere gastronomische Konzepte wie Privat-Dining, Kochwerkstatt, Fine-Dining, Partyscheune uvm.
- Schlosspark für Outdoor-Programme, Tagen im Grünen
- 2.000 qm Wellnesslandschaft mit verschiedenen Pools und modernstem Fitnessbereich



exzellente
LERNORTE

GÖBEL'S

SCHLOSSHOTEL PRINZ VON HESSEN

FRIEDEWALD

Schlossplatz 1 | 36289 Friedewald bei Bad Hersfeld
Ansprechpartnerin: Antje Größl, Tagungsleitung
Tel. +49 6674 9224 152 | tagung@goebels-schlosshotel.de



ANDERS

RESTAURANT
TAGUNG
HOTEL

WENN TAGUNG
MEHR SEIN DARF,
IST **ANDERS**
DIE RICHTIGE WAHL.

Jetzt abstimmen:
TOP 250 Tagungshotels 2026



- ✓ professionell tagen
- ✓ kreativ pausieren
- ✓ gemeinsam weiterkommen

www.hotel-walsrode.de

TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

www.top250tagungshotels.de



emstaler höhe
ParkHOTEL★★★★

Inspiziert Tagen. GUT GEWÄHLT.

Nach **Platz 9** (Konferenz) und **Platz 16** (Seminar) in 2025 wollen wir erneut in die **Top 10**. Voten Sie jetzt für uns!

- **Zentrale Lage** in der Mitte Deutschlands
- **Moderne Technik** und klimatisierte Räume
- 86" Touchboards, Thonet-Bestuhlung & flexible Räume
- **Regionale Gastronomie** und **Wellness** als Mehrwert
- **Rahmenprogramme** in der GrimmHeimat Nordhessen

Jetzt abstimmen und Parkhotel Emstaler Höhe wählen!
Wir freuen uns über Ihre Stimme.



www.emstaler-hoehe.de

Kissinger Str. 2 · 34308 Bad Emstal
Tel.: 05624 509-0 · info@emstaler-hoehe.de

Grimm Heimat
NORDHESSEN





Headless LMS mit KI

Künstliche Intelligenz verändert auch die Lernplattformen. Sie müssen sich in andere Systeme einfach integrieren lassen und mithilfe von KI das Lernen im Arbeitsprozess ermöglichen. Der konkrete Anwendungsfall wird dabei immer wichtiger.

Die digitale Lernreise vieler Unternehmen beginnt nicht mit KI-Agenten, Skill-Graphen oder Headless-Architekturen. Wir haben es vielmehr mit einem breiter denn je gefächerten Käufermarkt zu tun. Es gibt Organisationen wie den Einkaufsverband im Handwerk, der ein LMS anschafft, um seinen Mitgliedern in ihren Filialen sowohl regulatorisch vorgeschriebene Schulungen als auch Verkaufstrainings digital zu ermöglichen. Hier sind vor allem der Preis und die kurzfristige Kündigungsmöglichkeit des Systems, falls es sich nicht rentiert, entscheidend beim Kauf. Einige Anbieter berichten auch von Kunden und Interessenten, denen persönliche Betreuung wichtiger ist als KI-Features. In ihrer jüngsten Ausgabe von „Digital Learning Realities 2026“ haben die britischen Analysten von Fosway genauer untersucht, wie sich der Markt auf der Kundenseite entwickelt. Demnach ist die Bereitschaft, mehr Geld in digitale Lernplattformen zu investieren, seit 2017 kontinuierlich um ein Drittel auf nur noch rund 30 Prozent gesunken. Gleichzeitig fließen Investitionen gezielt in spezifische Bereiche, die auch von Lernplattformen abgedeckt werden können. Dazu zählen KI-gestützte Funktionen zur Skill-Entwicklung, Content-Produktion und -Kuration mittels KI sowie die Erweiterung des Lernens in

den direkten Arbeitsfluss als „Just-in-Time Performance Support“, ohne sichtbaren Absprung in die Lernplattform. Letzteres Thema greift auch der US-Analyst Josh Bersin auf. Er spricht von einem Übergang von „Static Training“ zu „Dynamic Enablement“. Laut seiner Untersuchung von 800 Unternehmen in 60 Ländern haben jedoch nur die leistungsstärksten fünf Prozent der Organisationen bereits einen Reifegrad erreicht, bei dem die Grenzen zwischen Lernen, Wissensmanagement und täglicher Arbeit zunehmend verschwimmen. Bersin ist jedoch auch klar: In Zukunft erhalten Beschäftigte Antworten, Lernimpulse oder Hilfestellungen unmittelbar im Arbeitsprozess, sodass Lernplattformen sozusagen „unsichtbar“ sein sollten.

KI: Vom Feature-Wettbewerb zum Use Case

Trotz der Vielzahl neuer Tools bleibt das zentrale LMS der Kern der betrieblichen Lerninfrastruktur. So hat Scheer IMC in Zusammenarbeit mit Moweb Research im Whitepaper „State of Learning Technologies 2026“ durch die Befragung von 420 L&D-Entscheidungsträgern aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden in Europa, Nordamerika und im asiatisch-pazifischen Raum gezeigt, dass global gesehen 73 Prozent der Unternehmen ein zentrales LMS nutzen, um ihr L&D-Angebot zu steuern. Die Autoren stellen zudem fest, dass die Ära des Plattform-Wildwuchses zu Ende geht. Das heißt, Unter-

nehmen investieren nicht mehr primär in das Ersetzen von Plattformen, sondern in die Erweiterung der bestehenden Lösung durch KI- und Analytics-Elemente. Ergänzend werden Learning-Experience-Plattformen oder Learning Hubs genutzt, die verschiedene Tools miteinander verbinden.

Was die funktionalen Fähigkeiten der Plattformen betrifft, so entwickeln diese sich laut dem Fosway AI Market Assessment deutlich schneller als noch im Vorjahr. Damit repräsentieren sie die erstaunliche Entwicklung der generativen KI. Im Bereich der Lernplattformen werden 2026 demnach bereits 20 Prozent der KI-Roadmap-Funktionen „live“ sein, verglichen mit nur sieben Prozent im Jahr 2025.

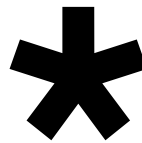
Insgesamt konzentrieren sich 38 Prozent der KI-Roadmap-Features auf LMS und Learning Record Stores (LRS). Mainstream sind Features, die sich auf die Inhalte beziehen, in einer nächsten Welle erwarten die befragten Anbieter beispielsweise personalisierte Lernempfehlungen mittels KI, KI-Coaches für das Skill-Development oder einen persönlichen „Study Buddy“, der bei Kursen und Programmen begleitet. Auch diagnostische Tools, die mittels Simulationen Kompetenzen überprüfen, sind zu erwarten. Eine Stufe weiter, aber ebenfalls demnächst umsetzbar, sind Features wie KI-gestütztes adaptives Lernen, KI-generiertes Reporting und Skills Mapping, das mithilfe von KI und Machine Learning Skills und im Unternehmen vorhandene Aufgaben abgleicht.

Große Bedenken gibt es mit Blick auf den Datenschutz. In dem „State of Learning Technologies“-Whitepaper äußern 92,9 Prozent der Befragten Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit und des Datenschutzes bei KI-basierten Plattformlösungen. Kein Faktor bereitet den Befragten demnach mehr Sorgen!

Wenn alle Anbieter personalisierte Empfehlungen, intelligente Suche, Skills, moderne Nutzerführung oder KI-Unterstützung versprechen, werden die Systeme austauschbar. Entscheidend für die Auswahl könnte zukünftig ein konkreter Use Case sein, also die Frage, wie gut eine Plattform Lernen, Wissen und Arbeit miteinander verbindet.

Ein konkreter Use Case hilft bei der Auswahl

Bei der Haufe Akademie heißt dieser Use Case „Wissensmanagement“ und ist unter der Bezeichnung „Knowledge Flow“ Bestandteil der Learning-Experience-Plattform. Die Idee, die LXP auch als Wissensmanagement-Plattform zu positionieren, entstand demnach durch Kundenkontakte, die alle ähnliche Herausforderungen zu bewältigen hatten. Dazu zählen der Verlust von Mitarbeitenden durch Fachkräftemangel, Personalabbau, den Ruhestand der Babyboomer oder auch Mitarbeitende, die in Elternzeit gehen oder wieder aus der Elternzeit zurückkommen. Hinter „Knowledge Flow“ verbirgt sich ein KI-Agent, der in den Teams eingesetzt werden kann. Er kann befragt werden und hat Zugriff auf alle Dokumente und Inhalte der Learning-Experience-Plattform, aus denen er Antworten generiert. Findet der Agent keine Antwort, bezieht er passende Expertinnen und Experten im Unternehmen ein. Sprache: „Wir experimentieren sogar damit, dass man mit dem Agenten telefonieren kann“, verrät Basti Koch, Product Owner und Product Director bei der Haufe Akademie.



Lernplattformen

Anbieter

Avendoo – Magh und Boppert GmbH, Paderborn

Cornerstone On Demand, Inc., Santa Monica (USA)

Docebo S.p.A., Toronto (Kanada)

Easylearn GmbH, Rosenheim (deutsche Niederlassung)

Edyoucated GmbH, Münster

Fischer, Knoblauch GmbH, München

Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg

Sana Labs AB / Workday, Stockholm (Schweden)

Scheer IMC, Saarbrücken

Skillsoft Corp., Nashua (USA)

Speexx Digital Publishing AG, München

Studytube B.v., Amsterdam (Niederlande)

Time 4 You GmbH, Karlsruhe

Traperto GmbH, Düsseldorf

Tutorize GmbH, München

360 Learning GmbH, Karlsruhe (deutsche Niederlassung)

Stärken / Profil	Typische Zielgruppe / Einsatz
Anpassbare Lernwelt aus LMS, LXP, LCMS, Autorentool sowie Seminar- und Veranstaltungsmanagement	Mittelstand, Großunternehmen und Akademien mit komplexen Blended-Learning-, Compliance- und Zertifizierungsprozessen
KI-basierte Enterprise-Suite für Learning, Talent, Skills und Workforce Readiness, Headless-Funktion	Internationale Großunternehmen, globale Weiterbildung, Skillmanagement, Talententwicklung und interne Mobilität
AI-first Learning-Plattform mit LMS, LXP, KI-Autorentool, Skills Intelligence, Coaching und Headless-Funktionen	Internationale Unternehmen, Schulung von Belegschaft, Kunden und Partnern, Onboarding und Sales Enablement
Modulare All-in-One-Lösung inklusive Assessments und Autorentool, Integrationen via REST-API und Web-Hooks	Mittelständische und Großunternehmen im DACH-Raum, die Lernen mit Skillmanagement verbinden
LMS/LXP mit Skills-first-Ansatz, Skill-Gap-Analysen, personalisierte Lernpfade, KI-gestützt	Unternehmen, die Lernen von Anfang an mit Skillmanagement verbinden. Großunternehmen und öffentliche Einrichtungen; strategische Personalentwicklung
LMS mit Fokus auf Barrierefreiheit und Social Learning, KI-gestütztes integriertes Autorentool, interaktive Lerninhalte	Mittelständische Unternehmen, interne Akademien
Digital Suite mit LMS, LXP und Content-Bibliothek sowie Compliance College, KI-Lernassistent, Skillmanagement	DACH-Mittelstand und Großunternehmen
KI-basierte Lernplattform, inklusive drei Basis-KI-Agenten für personalisiertes Lernen und Lernbegleitung	2025 von Workday übernommen; für Workday-Kunden, aber auch eigenständig als Sana Learn für international tätige Unternehmen
Enterprise Learning Suite mit LMS, LXP, Content, Skills und KI-gestützten Funktionen, KI-Agenten; Headless-LMS	Großunternehmen, Konzerne und öffentliche Organisationen mit komplexen, internationalen Lernökosystemen
KI-basierte Percipio-Lernplattform; Personalisiertes, multimodales Lernen, Simulator für Soft-Skill-Training	Internationale Unternehmen; Skillmanagement, persönliche Badges für Lernende
Entwicklungsplattform für Sprachtraining, Coaching, Mentoring, interkulturelle Kompetenzen, Social Learning	Internationale Unternehmen; Sprach- und Kommunikationskompetenz, Führungskräfteentwicklung, skalierbares Coaching
All-in-one-Lernplattform aus LMS, LXP, KI-Authoring, Lernbibliotheken, Marktplatz und Skillmanagement	Größerer Mittelstand und Konzerne
IBT-Server für LMS, Seminar- und Bildungsmanagement, KI-gestütztes Autorentool	Unternehmen, Bildungsanbieter, Verbände und öffentliche Organisationen mit komplexer Seminarorganisation
Integrierte Lernplattform für Kompetenz- und Personalentwicklung; Lernpfade, KPI-basiertes Lernen	Mittelständische Unternehmen und Akademien, auch Konzerne (für spezielle Einsatzszenarien)
Flexible Lernplattform für digitale Akademien mit LMS, Authoring, E-Commerce und Community-Funktionen	Unternehmen, Verbände und Bildungsanbieter; interne und externe Weiterbildung sowie kommerzielle Akademien
Entwicklungsplattform für Sprachtraining, Mentoring, interkulturelle Kompetenz; verbindet KI und Coaches	Internationale Unternehmen; Sprach- und Kommunikationskompetenz, Führungskräfteentwicklung und skalierbares Coaching

Auch Skillmanagement ist bereits Bestandteil der Plattform. „Viele Funktionen der LXP nutzen diese Technologie heute schon im Hintergrund“, sagt Koch. Ein Beispiel ist die automatische Verschlagwortung von Lerninhalten. „Heute übernimmt diesen Schritt ein KI-Service. Er nutzt unsere Skill-Ontologie, ordnet Inhalte automatisch den passenden Kompetenzen zu und macht sie dadurch wesentlich leichter auffindbar.“ Entscheidend sei dabei jedoch nicht die Technologie selbst. „Uns geht es nicht darum, möglichst viele Einzelwerkzeuge bereitzustellen, sondern die Technologie dort einzusetzen, wo sie einen konkreten Mehrwert schafft.“

Die Handlungsfähigkeit sicherstellen

Aktuell verabschiedet sich Cornerstone On Demand nicht nur von den einst zugekauften großen Lernplattformen Saba und Sum Total, deren Pflege eingestellt wird. Auch Cornerstone Galaxy gehört der Vergangenheit an. Die neue, vollständig KI-basierte Plattform heißt Workforce AI™ und rückt das Lernen als Teil von „Workforce Readiness“ stärker in den Fokus. Das zugrunde liegende Konzept verfolgt die Idee, die Handlungsfähigkeit der Belegschaft sicherzustellen. Die vier Dimensionen lauten: Operational Foundation, Talent Development, Workforce Intelligence und Adaptive Action.

Eine Basisfunktion übernimmt der Cornerstone People Graph. Er soll Informationen aus Lernen, Arbeit und Performance zu einem aktuellen Bild der Belegschaft verbinden und Gaps identifizieren können, um etwa Rollenprofile weiterzuentwickeln und Entwicklungs- oder Mobilitätsentscheidungen vorzubereiten. Matt Goldberg, Vice President Solution Consulting bei Cornerstone, und Dan Tesnjak, Head of Product & GTM-Strategy, erinnerten auf einer Cornerstone-Veranstaltung in München daran, dass jeder Agent nur so gut sein kann wie die Daten, die ihm zur Verfügung stehen. Ihre Empfehlung lautet daher: „Slow is smooth, and smooth is fast“. Nach dem Prinzip der Navy Seals sollten Unternehmen in der KI-Hektik das Tempo drosseln, sich auf die Dateninfrastruktur konzentrieren und eine Sache richtig machen, anstatt sich im Lärm der Hype-Zyklen zu verlieren. Die Plattform ist zudem eine Headless-Lösung.

Proaktiv Lernen dank KI

Soweit ist Sana Learn noch nicht. Die Plattform kann beispielsweise noch nicht in das CRM-System eines Kunden integriert werden, um dessen Lernende ohne Absprung zu erreichen. Rita Azevedo, Learning Leader bei Sana, formulierte das Ziel der Plattform im Podcast mit Josh Bersin wie folgt: „Wir wollen menschliche Intelligenz durch KI erweitern.“ Dafür liefert Sana Learn eine Art persönliches und personalisiertes Wissensmanagement- oder Enablement-System, das für formelles Lernen oder auch nur zum Stellen von Fragen genutzt werden kann. Das Besondere daran ist der Anspruch, Lernen mittels KI-Agenten proaktiv zu gestalten. Azevedo nennt dies ein „Ecosystem of Proactivity“, in dem Mitarbeitende Antworten erhalten, bevor sie überhaupt nach einem Kurs suchen. In der Grundfunktion verfügt die Plattform über drei Agenten: einen Tutor für die Lernenden, einen Editor für die Fachexperten in den Fachabteilungen, die die Inhalte

erstellen, und einen Admin-Agenten für die L&D-Teams. Über die Art und Weise, wie Lernende mit dem Tutor interagieren und sich ihr Wissen aneignen, werden zudem Rückschlüsse auf ihre Kompetenzen gezogen.

Von Social Learning bis Augmented Intelligence

Auch 360Learning bezeichnet sich als „AI-driven“-Lernplattform und will Lernenden über einen Agenten das Wissen bereitstellen, das sie im jeweiligen Moment benötigen. Darüber hinaus soll die Plattform Autoren bei der Kurserstellung unterstützen und mit Rollenspielen dabei helfen, Gelerntes zu festigen. Wichtig ist hier auch das kollaborative Lernen. Sebastian Dust, Head of Mid-Market-Sales DACH, verweist im Podcast „neues lernen“ auf die Bedeutung und sagt: „Was wirklich mehr Wert bringt, ist, die Kollegen vor Ort mit einzubinden – also jemanden, der Fachwissen hat.“ Gerade diese Experten sind jedoch meist keine L&D-Fachleute und wissen nicht unbedingt, wie Lerninhalte didaktisch aufgebaut werden. Deshalb übernimmt die KI die Vorarbeit: Sie erstellt aus vorhandenen Dokumenten und Anweisungen einen ersten Entwurf und schlägt anschließend interne Experten vor, die den Inhalt prüfen, ergänzen oder weiterentwickeln können.

Die Magh & Boppert GmbH aus Paderborn entwickelt ihre Avendoo Lernwelt in Richtung eines Headless LMS und nutzt die KI, wo immer sie einen Nutzen für die Lernenden und die Organisation bringt. Laut dem Anbieter befindet sich vieles allerdings noch in der Erprobung. Wichtige Voraussetzungen etwa für die KI-Agenten sind bereits geschaffen. „KI darf kein Selbstzweck bleiben“, mahnt Geschäftsführer Julien Boppert. Zu den offenen und wichtigen Fragen gehören die Kosten von KI-Diensten, ihre Konfiguration und die Fähigkeit, ihren tatsächlichen Nutzen kritisch zu bewerten.

Die Easylearn Group aus der Schweiz verwendet dagegen den Begriff „Augmented Intelligence“. Das Ziel sei eine lernende Organisation: Über ein Wiki und ein Autorentool können Beschäftigte selbst Wissen bereitstellen, während ein definierter Redaktionsprozess die Qualität sichern soll. KI unterstützt die Personalentwicklung und schlägt anhand von Lernzielen Kurse vor. Das zugrunde liegende Sprachmodell können Kunden frei wählen. Skillmanagement ist bislang noch nicht integriert und auch KI-Agenten gibt es noch nicht. „Wir trennen Hype von Wirkung“, hieß es dazu am Stand des deutschen Ablegers, der Easylearn GmbH aus Rosenheim auf der Learntec.

Die Tutorize GmbH aus München richtet sich vor allem an den Mittelstand, Versicherungen und den öffentlichen Dienst. Im Vordergrund stehen persönliche Betreuung, deutschsprachiger Support, browserbasierte Nutzung, Mobile-First-Design und Multimandantenfähigkeit. KI kann integriert werden, bildet aber nicht den Kern des Angebots. Time4you erweitert seine Plattform unter anderem um KI-Agenten für die Kurserstellung und Katalogverwaltung, Wiki-Funktionen sowie eine Text-to-Speech-Schnittstelle. Speexx aus München hat sich hingegen vom international etablierten Anbieter für Sprachentraining zur Entwicklungsplattform für Coaching, Mentoring und Social

Learning gewandelt. Skills und Capabilities sollen sichtbar gemacht und Entwicklungslücken geschlossen werden. Für Conversational AI setzt das Unternehmen eigenen Angaben zufolge auf ein Open-Source-Sprachmodell auf eigenen Servern – auch mit Blick auf Datenschutz und Kosten.

Die Beispiele zeigen, wie unterschiedlich Anbieter ihre Plattformen inzwischen positionieren. Die einen beginnen beim Wissensmanagement, die anderen bei Skills, kollaborativer Content-Erstellung, Coaching oder klassischem Lernmanagement. Doch je stärker diese Anwendungen ineinandergreifen und je mehr KI-Agenten auf Daten aus unterschiedlichen Systemen zugreifen, desto wichtiger wird die technische Architektur hinter den sichtbaren Use Cases.

Der systemübergreifende Ansatz

Genau darin liegt die große Stärke von Scheer IMC aus Saarbrücken, das international das Aushängeschild der deutschen Lernplattformanbieter darstellt. Für Sven Becker, Co-CEO von Scheer IMC, ist das LMS künftig nur noch ein Bestandteil eines wesentlich größeren Gesamtsystems. „Wir betrachten End-to-End-Prozesse. Das LMS ist dabei nur ein Baustein.“ Voraussetzung dafür

sind leistungsfähige Schnittstellen. „Hier kommt uns zugute, dass wir uns seit Jahren mit dem Headless-Ansatz beschäftigen.“ Der eigentliche Durchbruch entsteht jedoch erst, wenn KI-Agenten mit den Systemen kommunizieren können. „KI-Agenten kommunizieren auf Basis natürlicher Sprache. Damit sie mit einem System arbeiten können, müssen dessen Schnittstellen entsprechend beschrieben und dokumentiert sein.“

Becker sieht darin zugleich die nächste Entwicklungsstufe des Marktes. Derzeit konzentrieren sich viele potenzielle Kunden auf KI-generierten Code und schnell entwickelte Einzelösungen – Stichwort „Vibe Coding“. Der eigentliche Wettbewerbsvorteil liege jedoch an anderer Stelle. „Die eigentliche Wertschöpfung liegt nicht im Programmcode, sondern in der Domänenexpertise und den Geschäftsprozessen.“

Damit schließt sich der Kreis zu den Analysten. Künftig werden sich Lernplattformen weniger durch einzelne Funktionen unterscheiden als durch die Geschäftsprobleme, die sie lösen sollen. Nicht mehr die längste Feature-Liste könnte über die Auswahl entscheiden, sondern die Antwort auf die Frage: „Welches Problem soll die Lernplattform künftig eigentlich lösen?“



Passt.

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

Finden Sie jetzt den passenden Software-Partner – mit unserer umfassenden Anbietersuche auf [Softwarevergleich.de](https://www.softwarevergleich.de)

 **Softwarevergleich.de**

»Geprüftes Wissen gewinnt mit KI an Bedeutung«

Wie lassen sich digitale Bibliotheken und generative KI in Lernplattformen integrieren? Darüber sprachen wir mit Heiner Huß, Leiter Business Publikationen bei Haufe, und Steffen Kurth, Senior Manager Digital Innovation Publishing bei Haufe. Sie verantworten die Schäffer-Poeschel E-Library, die alle wissenschaftlichen Buchreihen des Verlags umfasst.

Was genau ist die E-Library und wodurch unterscheidet sie sich von herkömmlichen Content-Bibliotheken?

HEINER HUSS: Eine E-Library ist zunächst eine digitale Plattform, über die Buchinhalte zugänglich gemacht werden. Das Konzept entstand mit dem Aufkommen von E-Books und wurde zunächst vor allem von wissenschaftlichen Bibliotheken vorangetrieben. Durch die Digitalisierung, und noch einmal beschleunigt durch die Coronapandemie, hat sich die Nutzung von Wissen stark verändert. Die Frage ist heute: Welche Art von Plattform stellt Inhalte so bereit, dass sie einfach und zugleich kontrolliert genutzt werden können?

Was kann eine solche Plattform, was eine klassische Content-Bibliothek nicht kann?

STEFFEN KURTH: Die Lernenden können Bücher online lesen oder herunterladen, aber auch einzelne Kapitel nutzen und das Buch durchsuchen. Oft benötigt man ja nur einen bestimmten Abschnitt oder eine Übung. Hinzu kommen Suchfunktionen, Verlinkungen und Empfehlungen. Neu ist vor allem die Integration von KI-Funktionen. Nutzende können Fragen zu einem einzelnen Buch stellen oder zu einem gesamten Fachgebiet. Wir nennen das „Chat-Book“. Die Antwort wird in einer Chat-Umgebung ausgegeben, die an bekannte KI-Anwendungen erinnert. Der große Mehrwert liegt darin, dass die Quellen sicher und geprüft sind, was etwa bei rechtlichen Fragen sehr wichtig ist. Nutzende sehen, aus welchem Buch die Information stammt, und können direkt an die entsprechende Stelle springen, um die Inhalte zu vertiefen. Das System greift ausschließlich auf unsere eigenen Inhalte zu.

Im Wissenschaftsbetrieb sind geprüfte Inhalte und einwandfreie Zitationen wichtig. Welche Rolle spielt das Angebot für Unternehmen und wie wird es genutzt?

HUSS: Die ersten Zielgruppen waren tatsächlich Universitäten und Bibliotheken. Inzwischen gehen wir aber verstärkt auf Unternehmen zu. Wir haben bereits erste Firmenkunden und wollen diesen Bereich gezielt ausbauen.

HUSS: Die Nutzung ist sehr unterschiedlich. Ein Kunde nutzt die Inhalte für Schulungen und Trainings. In einem anderen Fall werden die Inhalte allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt, damit sie ihren Wissensbedarf bei Fragen schnell und abgesichert decken können.

Lässt sich das Angebot in Lernplattformen integrieren?

HUSS: Ja, für Unternehmen stellen wir eine Schnittstelle bereit, die in kurzer Zeit eingerichtet werden kann. Anders als bei wissenschaftlichen Bibliotheken, die die digitalen Bücher samt KI-Anwendung kaufen, erfolgt der Zugriff häufig direkt über die Unternehmensumgebung. Abgerechnet wird dann nur, was auch genutzt wurde. Das heißt, Unternehmen kaufen die Bücher nicht, sondern wir rechnen nur die tatsächliche Nutzung ab. Es sind allerdings auch andere Modelle denkbar.

Viele Unternehmen glauben derzeit, sie könnten dank generativer künstlicher Intelligenz ihre Lerninhalte einfach selbst erstellen ...

HUSS: In der Praxis zeigt sich, dass die Erstellung qualitativ hochwertiger Inhalte nicht trivial ist. Gerade bei Themen wie Steuern oder Recht sind geprüfte und belastbare Inhalte unverzichtbar. Der große Vorteil unseres Ansatzes liegt in dem geschlossenen System und den geprüften Quellen.

KURTH: Die großen Large-Language-Modelle bringen bestimmte Probleme und Gefahren mit sich. Unser Ansatz ist deshalb, Nutzende in einem geschlossenen System zu halten, in dem alle Daten bleiben, auch die Fragen des Nutzenden.

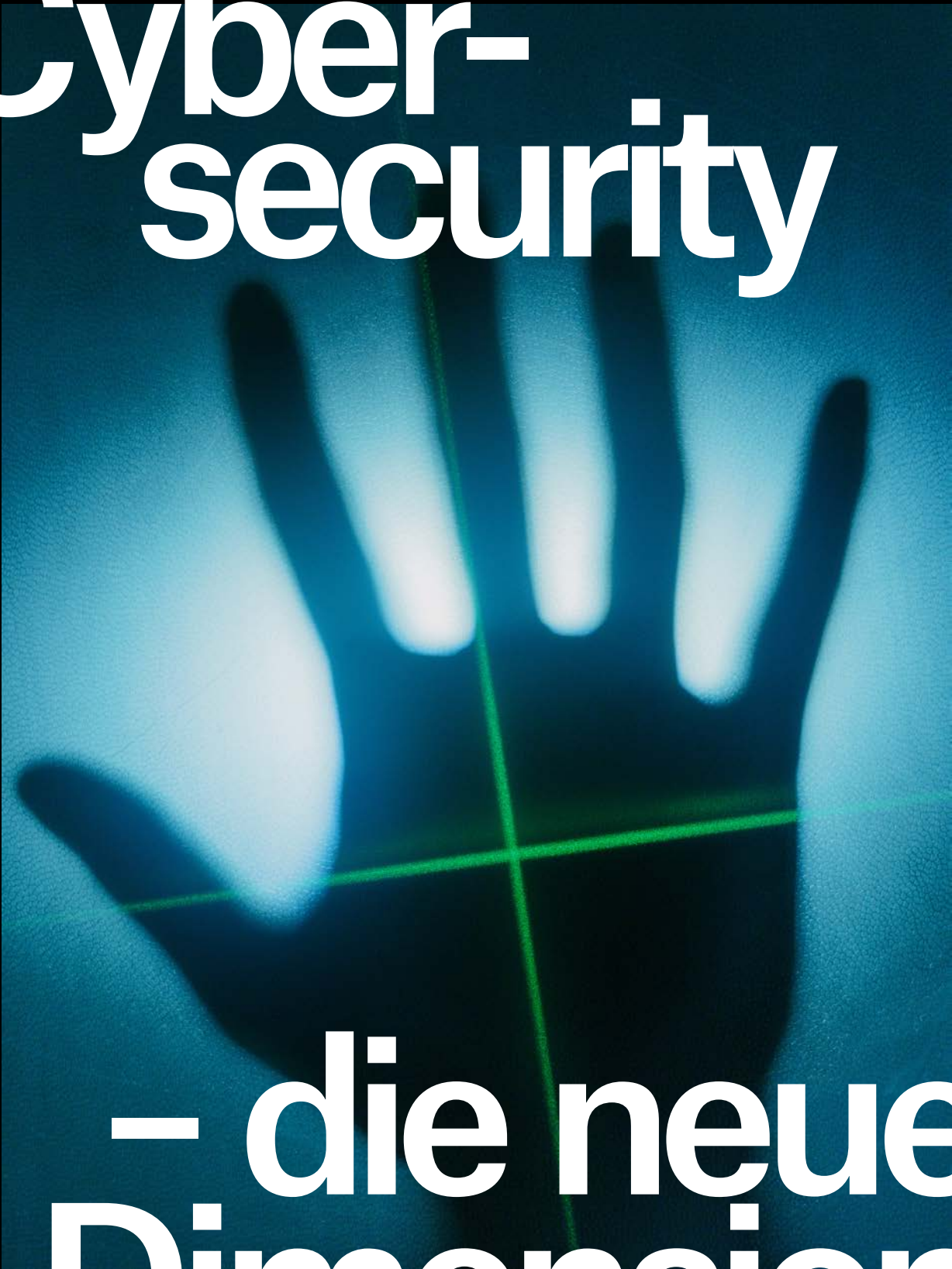
HUSS: Wir beobachten derzeit einen Trend hin zu Systemen, die Menschen dabei unterstützen, Aufgaben schneller und besser zu lösen. Genau dafür werden viele neue Lernsysteme gebaut. Umso wichtiger wird die Frage, welche Qualität die zugrunde liegenden Inhalte haben. Informationen müssen schnell verfügbar sein – aber sie müssen eben auch stimmen.

Die ganze Welt der Weiterbildung auf der ZPE

Die passende Lösung für jede Herausforderung.



Cyber- security



– die neue Dimension

Die Bedrohung durch Cyberkriminalität wächst dank dem rasanten technischen Fortschritt, KI-Agenten und Social Engineering rasant. Gleichzeitig weiten NIS-2 und andere Regulierungen die Verantwortung für Cybersicherheit auf deutlich mehr Unternehmen aus. Wie lassen sich Mitarbeitende so qualifizieren, dass sie Risiken erkennen, richtig reagieren und Sicherheitsvorfälle früh melden?

D

Die Südwestfalen IT (SIT) war im Oktober 2023 ein Zweckverband von 72 Verbandsmitgliedern. Sie bediente nach eigenen Angaben zu diesem Zeitpunkt über 22.000 Arbeitsplätze mit IT-Infrastruktur und mit rund 160 Fachverfahren ihrer Kunden, darunter Melderegister, Polizeidienststellen und Telefonanlagen. Als sie Opfer einer Ransomware-Attacke wurde, konnten Verwaltungen und Polizei nicht mehr auf die Systeme zugreifen. 1.463 Server waren betroffen, Dienstleistungen für etwa 1,7 Millionen Bürgerinnen und Bürger waren eingeschränkt. Erst 11 Monate später konnte der Dienstleister vom Krisenmodus wieder in den Normalmodus wechseln. Bis dahin waren Zusatzaufwendungen von rund 2,8 Millionen Euro angefallen. Laut forensischem Bericht waren die Täter über eine VPN-Lösung eingedrungen. Das Verfahren wurde 2026 eingestellt, das Beispiel ist nur eines von vielen.

Angriffe auf die deutsche Wirtschaft haben in den vergangenen zwölf Monaten weiter zugenommen. Knapp neun von zehn Unternehmen (87 Prozent) berichten laut Branchenverband Bitkom in einer Umfrage aus dem Jahr 2025 von Diebstahl von Daten und IT-Geräten, digitaler und analoger

Industriespionage oder Sabotage, vor einem Jahr lag der Anteil noch bei 81 Prozent. Auch der durch analoge und digitale Angriffe verursachte Schaden ist im Vergleich zum Vorjahr um rund acht Prozent auf 289,2 Milliarden Euro gestiegen. Das Bundeskriminalamt (BKA) registrierte 2024 rund 334.000 Cybercrime-Fälle, davon mehr als 130.000 Fälle innerhalb Deutschlands sowie zusätzlich über 200.000 Fälle aus dem Ausland oder von unbekannten Tatorten. Besonders häufig sind demnach Angriffe mit Ransomware (Erpressungssoftware). Sie gilt als eine der größten Gefahren für Unternehmen.

Warum die Gefahr zunimmt

Behörden und Sicherheitsexperten nennen mehrere Ursachen für das steigende Risiko, die einerseits auf die technische Entwicklung zurückzuführen sind, etwa durch KI-Agenten, aber auch eine starke menschliche Komponente haben – sowohl auf der Seite der Angreifer als auch auf der Seite der Unternehmen:

Die Täter professionalisieren sich. Schadsoftware gibt es unkompliziert im Darknet zu kaufen (Ransomware-as-a-Service). Dort werden auch Zugangsdaten gehandelt und sind kriminelle Dienstleister und Phishing-Gruppen zu finden, die komplexe Angriffe im Auftrag durchführen. Die Digitalisierung in Unternehmen bietet zudem eine größere Angriffsfläche, unter anderem durch Cloud-Anwendungen, die Nutzung von mobilen Geräten oder digitale Lieferketten, die weitgehend anonymisiert sind.

Mitarbeitende selbst sehen sich zunehmend raffinierten Phishing-Methoden und Social-Engineering gegenüber, dass zudem oft unterbewusst stattfindet. So können harmlos wirkende Fragen nach der Lieblingsmusik oder ähnlichem in den sozialen Netzwerken dazu dienen, die Antworten auf Zugangsfragen zu finden oder Passwörter zu identifizieren. Mit unvorsichtigem Klickverhalten, schwachen Passwörtern, mangelnden Sicherheitskenntnissen und einem täuschenden Gefühl der Sicherheit sowie argloser Neugier bleibt der Mensch einer der wichtigsten Risikofaktoren – auf die Unternehmen vor

allem mit technischen Schutzmaßnahmen reagieren. Deutlich weniger Unternehmen haben laut Eurostat (ICT Security in Enterprises, Dezember 2024) systematische Sicherheitsprozesse wie dokumentierte Sicherheitsrichtlinien etabliert. Immerhin rund 60 Prozent informieren ihre Mitarbeitenden über Pflichten zur IT-Sicherheit, rund 43 Prozent bieten freiwillige Schulungen oder Informationsangebote an, und nur 24,5 Prozent setzen auf verpflichtende Cybersecurity-Trainings. Zu diesen Trainings verpflichtet sind im Rahmen des Risikomanagements etwa Betreiber kritischer Infrastruktur (KRITIS). Darüber hinaus nach der EU-Richtlinie NIS-2 (Network and Information Security Directive 2) weitere 18 Sektoren, vom Gesundheitswesen bis zur Lebensmittelproduktion. Damit werden Schulungen und Awareness-Maßnahmen für deutlich mehr Unternehmen Teil ihrer Compliance-Pflichten. Darüber hinaus verpflichtet NIS-2 ausdrücklich auch die Geschäftsleitungen, sich mit Cyberrisiken auseinanderzusetzen und ihre Führungskräfte und Aufsichtsgremien zu schulen.

Pflichtschulungen reichen nicht mehr aus

Selbst Organisationen, die sich intensiv mit Digitalisierung beschäftigen, sind nicht immun. So wurde Ende 2024 selbst das Fraunhofer IAO Opfer eines Ransomware-Angriffs. Künstliche Intelligenz macht es Angreifern in Zukunft voraussichtlich noch

leichter, technische Hürden zu überwinden und IT-Systeme anzugreifen. Wie also macht man Beschäftigte und Organisationen fit, um sich gegen Cyberattacken zu schützen? Zum einen so, wie es schon länger im Bereich Datenschutzschulungen gemacht wird, mit Videos, Multiple-Choice Tests, jährlichen Pflichtunterweisungen und Compliance-Nachweisen. Das sind die Basics. „Die meisten Schulungen erfüllen den rechtlichen Nachweis. Man schaut ein Video, macht einen Test und das Unternehmen hat einen Haken dran. Diese Standardtrainings haben ihren Mehrwert. Aber es gibt noch sehr viel Luft nach oben. Die Phishing-Methoden werden raffinierter. Genauso müssen wir die Menschen besser schützen und bewusst trainieren“, sagt etwa Dr. Markus Fath, Konfliktforscher und Head of Trust & Enablement der Qualityminds GmbH. Er kritisiert, dass viele Unternehmen Cybersecurity-Trainings vor allem als Compliance-Aufgabe betrachten und weniger als Kompetenzentwicklung. Dieser Sicht stimmt auch Professor Dr. Cordula Meckenstock zu, CEO von Lawpilots aus München: „Eine lückenlose Dokumentation mag Compliance-Anforderungen erfüllen – sie verhindert jedoch keinen Cyberangriff. Echte Cybersicherheit entsteht erst dann, wenn Mitarbeitende verstehen, warum ihr Verhalten entscheidend ist und welche Verantwortung sie selbst tragen.“

Entscheidend für erfolgreiche Cybersicherheits-Trainings ist demnach, dass sie nicht nur Wissen vermitteln, sondern nachhaltige Verhaltensänderungen bewirken. Cybersecurity ist somit als kontinuierlicher Lernprozess zu verstehen.

Von der Checkliste bis zur Simulation

Durch den rasanten Fortschritt, insbesondere im Bereich der künstlichen Intelligenz (wie täuschend echte KI-generierte Videos oder lebensechte KI-Stimmen, die sogar atmen und Pausen machen), veraltet Wissen extrem schnell. Wenn ein traditionelles Fortbildungsprogramm beispielsweise über sechs Wochen geplant und durchgeführt wird, kann das vermittelte Wissen am Ende bereits wieder überflüssig und überholt sein. Ganz zu schweigen davon, dass es diese Trainings nur einmal im Jahr gibt. Statt der Jahresunterweisung ist kontinuierliches Lernen erforderlich, wie es etwa durch kurze, regelmäßige Lernimpulse (Microlearning) oder auch in Mentoring-Beziehungen unter jüngeren und erfahrenen Mitarbeitenden möglich ist. Lernprogramme sollten außerdem regelmäßig aktualisiert werden.

Zusätzlich zu den klassischen, rein technischen Sicherheitstrainings sollte es intensive psychologische Trainings geben, schlägt Markus Fath vor. Er plädiert für die Vermittlung von Wissen über psychologische Manipulation, kognitive Verzerrungen wie den Confirmation Bias und soziale Gruppendynamiken, etwa um zu verstehen, wie Menschen und damit auch man selbst durch die Meinung einer Mehrheit verunsichert wird und an der eigenen Wahrnehmung zweifelt.

Die Aufarbeitung der Südwestfalen-IT-Attacke zeigt, wie wichtig eingeübte Krisenabläufe sind. Rund 170 Personen und mehr als 50 externe Partner arbeiteten an der Wiederherstellung der Systeme. Solche Ereignisse machen deutlich, warum Cybersecurity-Trainings heute über Awareness-Videos hinausgehen und zunehmend auf Simulationen („Fire Drills“), Krisen-

Echte Cybersicherheit entsteht erst dann, wenn Mitarbeitende verstehen, warum ihr Verhalten entscheidend ist und welche Verantwortung sie selbst tragen.

übungen und Tabletop-Exercises setzen. Mit diesen Methoden können Abläufe aktiv trainiert, also geübt werden. Simuliert werden können beispielsweise Social-Engineering-Versuche im Unternehmen, selbstverständlich ohne negative Folgen für die Mitarbeitenden. In Echtzeit-Krisensimulationen für Führungskräfte können etwa die ersten 72 Stunden eines realistischen Ernstfalls wie eines Stromausfalls im Rechenzentrum in zehn- bis fünfzehnminütigen Abschnitten durchgespielt werden. „Man muss die Dinge tun. Das Gehirn speichert sie ganz anders ab, wenn körperliche Aktionen damit verbunden sind“, sagt Markus Fath. Gloria Schulz, CEO und Mitgründerin der Agentur für unendliche Möglichkeiten, präsentierte auf der Learntec in Karlsruhe eine Cybersicherheitsschulung in Virtual Reality, in der Lernende in die Rolle eines Hackers oder einer Hackerin schlüpfen und versuchen, selbst ein Unternehmen anzugreifen. „Wir haben kein Wissensproblem, wir haben ein Verhaltensproblem“, so Schulz. „Wenn Verhalten entscheidend ist, müssen wir Verhalten triggern, nicht Wissen.“ Studien weisen darauf hin, dass immersive Trainingsumgebungen das Cybersecurity-Bewusstsein schärfen und die Wissensretention (das Behalten von Informationen) verbessern können.

Lawpilots weist darauf hin, dass Beschäftigte verstehen müssen, welchen konkreten Risiken sie im Arbeitsalltag begegnen und wie ihr eigenes Handeln zur Sicherheit des Unternehmens beiträgt. Die Trainings sollten deshalb rollenbasiert im Arbeitskontext stattfinden. Auch die Nutzung von Checklisten zur Inhaltsprüfung wird weiterhin empfohlen. Den Mitarbeitenden können einfache, anwendbare Checklisten an die Hand gegeben werden, mit denen sie Inhalte (wie Fake News oder Propaganda) überprüfen können. Dazu gehört das Erkennen von Kriterien zur systematischen Feindbildkonstruktion (etwa die kontinuierliche Abwertung oder Entmenschlichung von Personen auf der Tonspur oder durch optische Verzerrungen) sowie das Erkennen von einseitigen Narrativen.

Sicherheitskultur statt Häkchen

Trainings helfen, Fehler zu vermeiden, sind aber keine Garantie dafür, welche zu machen. „Wenn Menschen befürchten müssen, für Fehler bestraft zu werden, investieren sie ihre Energie eher darin, dass der Fehler nicht herauskommt“, sagt Markus Fath. Dabei kann gerade dieses Verhalten zu noch größeren Schäden führen. Um das Schadensausmaß bei erfolgreichen Angriffen einzudämmen, muss im Unternehmen eine Kultur etabliert werden, in der Fehler keine drakonischen Strafen nach sich ziehen. Eine positive Fehlerkultur belohnt das schnelle, eigenständige Melden von Fehlern, damit die IT-Sicherheit sofort reagieren kann. „Löse das Problem und nicht die Schuldfrage“, kommentiert Fath. Cordula Meckenstock betont: „Sicherheitskultur lässt sich nicht zertifizieren, sondern muss durch hochwertige, praxisnahe und wertebasierte Schulungen vermittelt werden.“ Denn das eigentliche Ziel, ist man bei Lawpilots überzeugt, gehe über einzelne Schulungen hinaus: Unternehmen, in denen Mitarbeitende Bedrohungen erkennen, eigenverantwortlich handeln und Sicherheit als gemeinsamen Wert verstehen, werden langfristig resilienter.

Zugleich, darauf weisen die Analysten von Forrester hin, geht es nicht mehr nur darum, die Mitarbeitenden mit individuellem Wissen zu Cybersecurity zu versorgen, sondern auch die teamorientierte Einsatzbereitschaft sicherzustellen und ganze Teams zu schulen, da echte Vorfälle eine enge Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen und Hierarchieebenen erfordern. In diesem Zusammenhang wird auch darauf hingewiesen, dass die Überprüfung von Fähigkeiten mindestens ebenso wichtig sein sollte wie ein Zertifikat als Kompetenznachweis.

Die Anbieterlandschaft entwickelt sich derzeit in mehreren Stufen: von dokumentierbaren Pflichtschulungen über Awareness-Plattformen und Human-Risk-Management bis hin zu simulationsbasierten Ansätzen, die Sicherheitsverhalten als Teil von Führung, Kultur und Organisationsresilienz verstehen, und zu Beratungen, die alles integrieren.

Von der Schulung bis zur Plattform

Compliance- und Pflichtschulungsanbieter wie die Haufe Akademie, Lawpilots, TÜV Nord oder Univado: hier stehen standardisierte E-Learnings, Nachweis- und Dokumentationsfunktionen sowie rechtliche Anforderungen (DSGVO, NIS-2, Informationssicherheit) im Mittelpunkt. Die Angebote sind häufig Scorm-fähig und können in ein vorhandenes LMS integriert werden. Lawpilots bietet zusätzlich ein Phishing-Training mit Simulation an.

Bei Security-Awareness-Plattformen steht im Mittelpunkt, dass Mitarbeitende Angriffe erkennen und richtig reagieren. Sie zeichnen sich durch Phishing-Simulationen, interaktive Lernmodule, regelmäßige Lernimpulse, Dashboards und Risikoreporting aus. Zu nennen sind etwa Sosafe, Knowbe4, Proofpoint, Hornetsecurity, Phished aus Leuven in Belgien oder G Data.

Human-Risk-Management-Plattformen gehen darüber hinaus. Sie analysieren Verhalten, messen das durch Menschen bedingte Risiko und stellen fest, wie es messbar reduziert werden kann. Zu den bekannten Anbietern gehören etwa Sosafe, Knowbe4, Hoxhunt und Cybsafe. Hinzu kommen Anbieter, die sich auf Simulationen spezialisiert haben. Hier geht es darum festzustellen, wie Beschäftigte und Führungskräfte unter realistischen Krisenbedingungen reagieren. Zu nennen sind etwa Aware7 oder Perseus Technologies. Markus Fath formuliert es so: „Die positive Botschaft ist: Es gibt ganz viel, was wir verbessern können. Wir müssen nur anfangen, es systematisch zu machen.“

Cybersecurity wird Kompetenzthema

Die Beispiele wie auch die prognostizierte Entwicklung zu noch mehr und vielfältigeren Risiken und Möglichkeiten von Cyberattacken zeigen, dass technische Lösungen allein keine Sicherheit bedeuten. Kleine wie große Unternehmen können davon betroffen sein und müssen reagieren. Cybersecurity wird zu einem Kompetenzthema und damit zu einem wichtigen Thema für Learning & Development. Ein Blick auf die Kosten eines erfolgreichen Angriffs rechtfertigen die Investition schnell.



Ohne Fachwissen ist man aufgeschmissen

Die Autorin hat acht Jahre lang an der Humboldt-Universität Berlin das Lernen von Erwachsenen im Rahmen der beruflichen Weiterbildung erforscht. Im Jahr 2025 erschien ihr Buch „Lernmythen aufgedeckt“. Leider konnte sie in ihrem ersten Buch nicht alle Mythen unterbringen, sodass es erwartbar war, dass ein zweites Buch folgen würde. Es kommt jetzt zur richtigen Zeit: Totgeglaubte Lernmythen wie die Bedürfnispyramide von Maslow (Mythen lieben einen stufenförmigen Aufbau) tauchen in neuem Gewand auf, und die Digitalisierung sowie die künstliche Intelligenz sorgen für neue Mythen. Ein aktueller Mythos lautet „Wir brauchen kein Fachwissen, sondern nur noch Future-Skills“ – gefragt ist also nur noch so etwas wie kritisches Denken, Problemlösungskompetenz, Kollaborationsfähigkeiten und ein agiles Mindset. Wo ist der Haken? Die Autorin betont, dass Skills sich niemals ohne Kontext entwickeln lassen. Ohne Wissen und ohne Erfahrung ist es so gut wie aus-

geschlossen, für ein Problem eine praxistaugliche Lösung zu finden. Die Frage ist: Wie bauen wir Wissen auf, das in eine Handlungskompetenz übergeht? Eines steht für die Autorin fest: Fachwissen ist mehr als das, was wir im Alltag durch reines Ausprobieren lernen können. Nur systematisch aufgebautes Fachwissen als Grundgerüst (Training bitte mit fundierten Transferdesign-Methoden) erlaubt es Berufstätigen, für die Praxis bedeutsame Trends zu erkennen und komplexe Probleme zu bearbeiten. Insgesamt werden zwölf Mythen auf jeweils rund zehn Seiten ausführlich vorgestellt und kritisch auseinandergenommen. Die Autorin legt jeweils ihre Quelle offen und beschreibt zu jedem Irrweg gangbare Alternativen. Das Buch zeigt immer auch den Weg zu wirklich funktionierenden Lernstrategien. Jedem PE-Profi sollte eine solide wissenschaftliche Evidenz wichtiger sein als das Storytelling unseriöser Keynote-Speaker.

YVONNE KONSTANZE BEHNKE

Neue Lernmythen aufgedeckt: Wirksames Lernen braucht Fakten statt Buzzwords, Haufe, Freiburg 2026, 178 Seiten, 34,99 Euro



Dr. Yvonne Konstanze Behnke

erhielt für ihr Buch »Lernmythen aufgedeckt« (2015) den »International Book Award« von Getabstract. Sie ist überzeugt, dass wirksames Lernen ein mächtiger Hebel für betriebliche Veränderungen ist. Die promovierte Berliner Didaktikexpertin (www.dryvonnebehnke.com) berät PE-Abteilungen, hält Vorträge und führt Trainings durch.



Transformation aus einem Guss

Die Autoren, Managing Partners bei Leadership Choices, fassen den Begriff „Organisations-Coaching“ sehr weit. Er reicht vom 1:1-Gespräch bis hin zum Großgruppenformat. Um alle nur denkbaren PE-Maßnahmen sinnvoll unter einen Hut zu bekommen, braucht es das Organisations-Coaching als übergeordneten Rahmen. Dabei gilt: Vieles entsteht im Prozess und entwickelt sich schrittweise. Besonders spannend liest sich das Buch, wenn die Autoren sich kritisch mit den Ansätzen umstrittener Berater wie Frederic Laloux, Otto Scharmer, Ken Wilber und anderen auseinandersetzen. Deren Ansätze gehen in der Regel davon aus, dass sich Unternehmen evolutionär vorherbestimmt in mehreren Stufen zu immer höherwertigeren Organismen entwickeln. Für die Autoren sind das bestenfalls „Orientierungsbilder“. Es fehlt ihnen immer der empirisch validierte Nachweis. Organisationen folgen weder festen Reifekurven noch einer universellen Abfolge klar unterscheidbarer Phasen. Die Autoren betonen dagegen: Entwicklung entsteht aus historischen Konstellationen, Marktbedingungen, Führungserfahrungen und Zufällen. Die Mehrheit der Berater sollte lernen, die Dynamik eines Unternehmens noch professioneller als bislang zu analysieren.

**KARSTEN DRATH,
UWE ACHTERHOLT**
**Organisations-Coaching:
Unternehmen transformieren
durch inneres Wachstum, ↑**
**Schäffer-Poeschel, Stuttgart
2026, 350 Seiten, 39,99 Euro**



Lebensweisheiten

Gerade jetzt von Goethe lernen

Jeder Profi, der Mails schreiben und Tweets auf Social Media veröffentlichen muss, sollte sich an Goethe orientieren. Der schrieb straffe, treffsichere Texte und sorgte mit minimalem sprachlichem Aufwand für eine maximale Wirkung. Gustav Seibts kleiner, lesenswerter Goethe-Sommerferienkurs liefert dazu das passende Goethe-Zitat: „Getretener Quark wird breit, nicht stark“. Im Siebenjährigen Krieg von 1756 bis 1763 wurde Sachsen von Preußen besetzt. Ein Teil von Goethes Familie hielt zu den Preußen, ein anderer Teil ergriff Partei für die Sachsen. Die Diskussionen auf

den Familientreffen eskalierten, und es gab wechselseitige Todesdrohungen. Goethe war entsetzt, dass der Politik eine „immer abrufbare Bereitschaft zum Hass“ innewohnt und hatte Verständnis dafür, dass auf gesellschaftlichen Treffen von den Hausherren das Politisieren verboten wurde. Vom Dichturfürst lernen heißt auch, die Arbeit durch Phasen der Erholung zu unterbrechen - frei nach dem Motto: „Tages Arbeit! Abends Gäste! Saure Wochen! Frohe Feste!“. Alle, die sich am Ende ihres (Arbeits-)Lebens krisenbedingt nicht als Sieger sehen können, dürfen trotzdem mit Goethes Respekt und Anerkennung rechnen, wenn sie sich nur „immer strebend bemüht“ haben.

GUSTAV SEIBT
**Ein Sommer mit Goethe, C.H. Beck, München 2026,
272 Seiten, 25,00 Euro**



Für welche Strukturen lohnt
sich ein hoher Aufwand?

Foto: Kurt Bauer / Connected Archives

Genügend Zeit zur Reflexion
bis zur nächsten Ausgabe, die
am 25. September 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
Komplementärin: Haufe-Lexware Verwaltungen GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Geschäftsführung der Komplementär-GmbH:
Dr. Carsten Block, Iris Bode, Frank Enders,
Matthias Schätzle, Carsten Schröder, Christian Steiger
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.
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.



Digital-Abo mit Mehrfachlizenzen erhältlich

Ihre Vorteile

Praxisnah & fundiert

Beiträge von 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 App zum Magazin

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 Abo-Optionen einsehen und bestellen:
haufe.de/neueslernen



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](http://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



Entgelttransparenz rechtssicher umsetzen

Verschaffen Sie sich einen schnellen Überblick, wie Sie die neuen Anforderungen an Entgelttransparenz rechtssicher umsetzen. Kompakt, praxisnah und sofort einsetzbar.

- Verstehen Sie die Entgelttransparenz von Grund auf
- NEU: Inklusive KI-Assistent CoPilot Entgelttransparenz zum Buch
- Wertvolle Praxistipps, Checklisten, Mustervorlagen, FAQs und Leitfäden

Jetzt versandkostenfrei bestellen: haufe.de/personalrecht →



Eure gesamte Weiterbildungs- strategie aus einer Hand



Triff uns auf der ZP Europe!



Vom 15. bis
17. Sep 2026
Halle 5.1
Stand R51

Für jedes Kompetenzfeld die richtige Akademie:

Neun eigenständige Fachakademien, jede mit echten Spezialisten: So bekommt euer Team Tiefe statt Generalisten-Wissen und ihr trotzdem nur einen Ansprechpartner.

- KI und Digitalisierung
- Leadership und Coaching
- Online Marketing und Social Media
- Prozessoptimierung – Lean und Six Sigma
- SAP, CAD, SPS und Future Skills
- Management und Compliance
- Development und Engineering
- Tourismus und Hospitality
- Gesundheit und Prävention

➔ Online-Fernkurs ➔ Live-Seminar ➔ Inhouse-Fortbildung



Alle Kurse sind bis zu
100 % förderbar



Bereits über 45.000
erfolgreiche Absolventen



Jetzt QR-Code
scannen und
unverbindliches
Beratungsgespräch
sichern.

www.akademie-wirtschaft.de

Akademie für die Deutsche Wirtschaft GmbH
Lipperoder Straße 13 · 59555 Lippstadt