

neues lernen

personal
magazin

Inspiration für die Entwicklung
von Mensch und Organisation



Bewusst trainieren

Kulturelle Intelligenz erfordert mehr
als Länderwissen (Seite 27)

Radikal führen

Ein Weg aus dem Dilemma
von Vorbildfunktion und eigener
Überforderung (Seite 53)



Weiter ausbauen

Künstliche Intelligenz hinkt noch
ihrem Potenzial hinterher (Seite 68)



Ausgabe 05/2025



Mat.-Nr. 00107-5219

Raus aus dem engen Kosmos Interorganisationales Lernen fördern

Der CoPilot HR: So vielseitig wie Ihr HR-Alltag

Ihr persönlicher **KI-Assistent** im Haufe Personal Office findet zu jeder Frage eine individuelle Antwort. Genau dann, wenn Sie diese brauchen.

CoPilot HR, wie läuft ein BEM ab und ist es verpflichtend?

MM



Ablauf eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) und Verpflichtung

Verpflichtung zum BEM

Arbeitgeber sind gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX verpflichtet, ein BEM anzubieten, wenn ein Beschäftigter innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war.

...

Quellen aus Ihrem Haufe Personal Office:

[Beitrag - BEM: Ziele und Verfahren / Zusammenfassung](#)

[Beitrag - BEM: Pflichten der Beteiligten](#)

[Beitrag - Warum ein BEM?](#)

[Beitrag - Warum ein BEM? / Zusammenfassung](#)

...



Jetzt kostenlos testen unter:
haufe.de/copilot-hr



Foto: Joan Minder

Liebe Leserinnen und Leser,

wie naiv ist es, zu glauben, dass Unternehmen zusammenarbeiten können – gerade in einer Zeit, in der geopolitische Trends wie Protektionismus und Abschottung dominieren? Die großen Fragen unserer Zeit – Klimawandel, digitale

Transformation oder Fachkräftemangel – betreffen uns alle. Darauf alleine im isolierten Unternehmenskosmos eine Antwort zu finden, ist schier unmöglich. Radikale Offenheit aber genauso. Es kann aber gelingen, dass Unternehmen gemeinsam lernen und so weiterkommen: mit konsequent verfolgtem interorganisationalen Lernen.

Die Autorinnen unserer aktuellen Fokusstrecke zu diesem Thema schaffen es, einen pragmatischen Weg aufzuzeigen und untermauern die Vorteile mit wissenschaftlichen Fakten. Sie nennen erfolgreiche Beispiele aus Praxisnetzwerken, die mit klaren Regeln zum Umgang mit sensiblen Daten und einer Balance aus Transparenz und Empfänglichkeit agieren. Dabei zeigt sich, dass das unternehmensübergreifende Lernen immense (und belegbare) Vorteile bringt: mehr Innovation, mehr Marktleistung, mehr Motivation. Und die Risiken sind handhabbar. Das bestätigen unsere Interviewpartner von Otto, die das Kulturwandel-Kollektiv betreiben. Sie können auf eine stark gewachsene Community, in der sich auch einige konkurrierende Unternehmen verbinden, verweisen.

Die Frage lautet also nicht: Können wir uns das leisten, zusammen zu lernen? Sondern vielmehr: Können wir es uns leisten, darauf zu verzichten? Es lohnt sich, die eigene Haltung gegenüber Kooperation kritisch zu hinterfragen statt sie als utopisch abzutun: Welche Themen könnten durch gemeinsames Lernen besser gelöst werden? Wo liegen ungenutzte Potenziale in Partnerschaften jenseits von Unternehmensgrenzen? Denn am Ende geht es darum, nachhaltige Antworten auf gemeinsame Herausforderungen zu finden.

Entscheiden Sie, ob sie das lieber allein bewältigen oder Ihre Organisation öffnen wollen. Unser Fokusbeitrag gibt Ihnen zur Entscheidungsfindung ganz konkrete Umsetzungstipps und Argumente mit.

Ich wünsche viel Inspiration beim Lesen!

Ihre Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin



Foto: Volkswagen

RALPH LINDE ist als Chief Learning Officer von VW mit seinen oft unkonventionellen Lernprojekten bekannt geworden. Nach

knapp 20 Jahren hat er nun das Unternehmen verlassen und widmet sich seiner Leidenschaft, der Lyrik. In der Lernreise verrät er, wie er dazu kam und wie die Berufserfahrung seine Gedichte prägt.



Foto: Britt Schilling

CLAAS LAHMANN hat als ärztlicher Direktor der psychosomatischen Medizin und Psychotherapie an der Uniklinik Freiburg direkte

Einblicke in die Schicksale derer, die durch ihre Arbeit erkranken. Im Interview erläutert er, wie wir langfristig vorbeugen und zufrieden sowie gesund arbeiten können – inklusive Glücksmomente.



NÁDIA HORSCH SCHMIDT hat zusammen mit ihrem Team bei Festo die Jury des St. Galler Leadership Awards von ihrem

Führungskräfteentwicklungsprogramm überzeugt. Im Beitrag zeigt sich, warum die Auszeichnung gerechtfertigt ist – und was sie selbst dabei lernen konnte.

4 Inhalt

Standpunkte

7 Meinungen

Debatten im Rückblick

Darüber diskutiert die Lernszene.

8 Meine Lernreise

»Brüche bringen Veränderung«

Als Chief Learning Officer von VW war Ralph Linde bekannt für unkonventionelle Lernprojekte. Heute fasst er als Lyriker seine Gedanken in Gedichte.

10 Gastkommentar

Wer nicht denkt, verliert

Droht die KI-Malaise – lässt uns künstliche Intelligenz verdummen? Nicht, wenn man sie richtig nutzt, meint Wolfgang König.

12 Meet & Greet

Wen wann und wo treffen

Mit der L&D pro nähert sich im November das Klassentreffen der Lernenthusiasten. Auch sonst hat der Messe-Herbst einiges zu bieten.



Gemeinsam lernen - das geht auch über Organisationsgrenzen hinweg und hilft allen Beteiligten.

Fokus

14 Stand der Dinge

Lernen zwischen Unternehmen

Erfahrungen, Herausforderungen und Best Practices teilen: Wenn Organisationen von- und miteinander lernen, entstehen Mehrwerte. Um diese tatsächlich zu erhalten, müssen die Teilnehmenden einige Voraussetzungen auf organisationaler und persönlicher Ebene beachten.

22 Interview

»Gemeinsam schneller Lösungen entwickeln«

Mit dem Kulturwandel-Kollektiv hat die Otto Group eine Plattform geschaffen, über die sich Unternehmen vernetzen und gemeinsam Lösungen gerade für die digitale Transformation entwickeln. Die beiden Co-Leads zeigen auf, welche Erfolge sie damit bisher verbuchen konnten.



Foto: Christopher Burch

22

Svenja Reinecke und Felix Gausmann organisieren als Co-Leads das Kulturwandel-Kollektiv der Otto Group.



Foto: NASA / Getty Images

Entwicklung

27 Einblick

Wenn Schweigen zur Katastrophe führt

Fehlende interkulturelle Kompetenz kann erhebliche Konsequenzen haben, wie Analysen zum tödlichen Unfall des Space shuttles Columbia zeigen. Wie sie sich im Unternehmen fördern lässt.

31 Kolumne Systemblick

Die Wahrheit zeigt sich im Kalender

Zeit ist eine wertvolle Ressource – das, wofür sich Menschen Zeit nehmen, erhält Priorität. Der Kalender ist dafür ein Seismograf, auch in Organisationen, so Kolumnistin Judith Muster.

36 Praxisbeispiel

Next Level Leadership

Die Stadt Offenburg setzt mit zwei umfassenden Programmen auf eine nachhaltige Führungskräfteentwicklung – eines, um aktuelle Führungskräfte zu stärken, das andere, um heute schon die künftigen zu identifizieren.

42 Blaupause

Von der Schule lernen

Schulische Bildung hat keinen Vorbildlichen Ruf. Doch viele Elemente lassen sich durchaus in die Weiterbildung übertragen, wie das Beispiel von Epson zeigt.

46 Tool

Erinnerungshilfen für den Lerntransfer

Serie zu Tools, die die Transferleistung der Teilnehmenden nach einer Weiterbildung steigern. Dieses Mal: „Transfer Reminder Gadgets“.

48 Interview

»Zufriedenheit ist wichtiger als Glück«

Gesund und zufrieden zu arbeiten, ist für uns alle essenziell. Doch wie gelingt das? Claas Lahmann, ärztlicher Direktor für psychosomatische Medizin und Psychotherapie an der Uniklinik Freiburg, erläutert wichtige Erfolgsfaktoren.

Die Aufarbeitung der Columbia-Katastrophe zeigte Mängel in der interkulturellen Zusammenarbeit auf.



Foto: Delfina Carmona

53

Um sich selbst erfolgreich zu führen, braucht es den Mut zur Reflexion.



Foto: Sebastian Mast / Connected Archives

68

Noch lodern KI-Einsatz und -Vorbereitung auf Sparflamme.



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

Führung

53 Konzept

Mehr als Kosmetik

Sich selbst führen zu können, ist eine wichtige Basis für alle Führungskräfte. Was hinter „Radical Self-Leadership“ steckt.

58 Kolumne Führungsgeflüster

Missverständnis ist die Regel

Wer kennt es nicht? Konflikte, die auf Missverständnissen und gefährlichem Halbwissen fußen. Doch wir können sie bearbeiten, wie Heidi Stopper erläutert.

60 Auszeichnung

Eine persönliche Reise

Festo hat mit einem Programm für die Führungskräfte einen Kulturwandel angestoßen – und einen Award gewonnen.

Digitalisierung

64 Aktuelles

Digital Nuggets

Was im Ed-Tech-Sektor passiert.

67 Kolumne Digitaler Denkraum

KI-Evolution auf vier Ebenen

KI-gestützte Systeme sind nicht automatisch wirkungsvoll, mahnt Christian Friedrich. Organisationen müssen klar entscheiden, inwiefern sie KI einsetzen.

68 Studie

Auf Sparflamme

Das New-Work-Barometer 2025 widmet sich den Facetten künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt. Ihre Bedeutung wird hoch eingeschätzt, die Umsetzung ist noch ausbaufähig.

76 Überblick

Lehr- und Lernmedien heute

Für digitales Lernen steht eine breite Palette an Formaten zur Verfügung. Doch damit gute Lösungen kein Flop werden, müssen viele Faktoren zusammenpassen.

Standards

3 Editorial

80 Fachliteratur

82 Check-out und Impressum

6



Standpunkte



»Wenn im Unternehmen von der Führung erwartet wird, für jedes operative Detail sprachfähig zu sein, wird sie über alles Bericht erstattet haben wollen.«

Foto: Ilika Hinderlich

Für Leadership-Expertin Karin Lausch ist nicht Arroganz, sondern Angst die Ursache von Mikromanagement, wie im Handelsblatt zu lesen ist (18.8.2025). Zum einen stecke dahinter die Angst von Führungskräften, nicht mehr gebraucht zu werden - zum anderen auch eine einfordernde Unternehmensstruktur.

»Streng genommen lässt sich die Stellenbeschreibung für eine Führungskraft der Zukunft herunterbrechen: ›Sind Sie Hoffnungsträger oder nicht?‹«

Wer diese Frage nicht positiv beantworten könne, sollte Abstand nehmen von einem Leitungsposten, findet Ben Schultz, Unternehmensberater und Spiegel-Bestseller-Autor. Denn angesichts der Multikrisen brauche es Führungskräfte, die Perspektiven schaffen und Zuversicht verbreiten.

»Das angestaubte Fernunterrichtsschutzgesetz gehört als Beitrag zum Bürokratieabbau abgeschafft oder zumindest stark reformiert, um keine Fortschrittsbremse für die digitale Transformation zu sein.«

So kommentiert Peter Schäfer, Geschäftsführer des Wuppertaler Kreises, das Urteil des BGH zum Fernunterrichtsschutzgesetz, das für eine Online-Coaching-Weiterbildung eine Zulassungspflicht annahm. Dies löste in der Branche große Verunsicherung darüber aus, welche Online-Weiterbildung einer Zulassung bedarf.

»Zwischen Kurvendiskussion und Gedichtanalysen bleibt oft wenig Raum für das, was in einer sich so rasant wandelnden Welt wirklich zählt.«



Foto: Dater

In ihrem LinkedIn-Post vom August 2025 macht Julia Bangerth, CHRO bei Datev eG, klar, dass das deutsche Bildungssystem angesichts der Transformationsdynamik und unklarer künftiger Berufsbilder mehr leisten müsse als Faktenlernen - das nicht irrelevant sei, aber allein nicht reiche.



»Brüche bringen Veränderung«

Ralph Linde

Unkonventionelle, mutige, unbekannte Lernformate. Dafür war Ralph Linde, ehemaliger Chief Learning Officer bei VW, bekannt. Heute schreibt er Gedichte, was ihm mehr Mut abverlangt als Unkonventionelles zu präsentieren.

Zwölf Kunstwerke, zwölf Künstler und zwölf entscheidende Fragen der Transformation. Der »Parcours der Veränderung« war eines von Ralph Lindes Lernprojekten als Chief Learning Officer bei VW, bevor er in Rente ging. Linde ist bekannt für unkonventionelle Wege. Keine Antworten geben, sondern Fragen aufwerfen, gerade in Zeiten der Transformation. »Die Halbwertszeit von Wissen ist derzeit so kurz, dass wir uns Wissen selbst erschließen müssen. Darum braucht es ein Bildungsumfeld, das mich befähigt, zu lernen«, so Ralph Linde.

Hinter Ralph Lindes unkonventionellen Lernprojekten steckt eine tiefe Überzeugung. Die Überzeugung, dass »die Veränderung von Verhalten oder Einstellung kein Prozess ist, den man vorgeben kann, sondern ein Prozess, zu dessen Erkenntnis jeder Mensch selbst kommen muss.« Denn sich von Mustern zu lösen, sei unglaublich schwierig. Darum hält Ralph Linde die Irritation und den Bruch für ein wichtiges Vehikel. »Brüche bringen Veränderung«. Und so war auch der »Parcours der Veränderung« »ein Versuch, über Irritation und künstlerische Herangehensweisen, neue Denkmuster auszulösen.«

Die Leidenschaft fürs Lernen entdeckte Ralph Linde erst im Laufe seines Berufslebens. Sein eigener Bildungsweg war eher voller Umwege. Die Realschule musste er verlassen, holte auf der Hauptschule die Mittlere Reife nach und suchte anschließend ein Gymnasium, um das Abitur zu machen. Im Studium entschied er sich für Erwachsenenbildung und Sprechwissenschaft. Doch auch das war »weniger Leidenschaft als Ideenlosigkeit«, gibt Ralph Linde zu. Ähnlich beschreibt er seinen Berufseinstieg an einem rhetorischen Institut und als Trainer: »weniger Leidenschaft als Broterwerb«, bis ihn das Thema »Lernen« packte.

Für Ralph Linde gilt es, die Art des Lernangebots immer in der Zeit zu betrachten. Natürlich liege zwischen der Lernwelt heute und damals ein »gigantischer Unterschied«. »Ich würde aber nie zurückschauen und sagen, früher war alles Quatsch und wir machen es jetzt neu. Alles hat seine Zeit.« Nur heute brauche es mehr Formate, die eine schnelle Anpassung an die Veränderung ermöglichen. Darum griff Ralph Linde auf immer mehr kreative Formate zurück. Ob es Mut brauche, solche Formate umzusetzen? »Mut würde ich mir gar nicht zusprechen. Man muss solche Ideen einfach gut andocken«, attestiert Linde. Das Wichtige sei nur, nicht auf den scheinbar richtigen Zeitpunkt zu warten. »Wenn Reflexion hilft, aus der Krise zu kommen, dann braucht es mutige Lernaktionen auch in der Krise.«

Reden halten, kreative Lernformate verargumentieren. Das verlangte Ralph Linde weniger Mut ab. Doch seine neue, alte Leidenschaft der Öffentlichkeit zu offenbaren schon. Seit seinem Berufsausstieg widmet sich Linde der Lyrik und hat bereits einen Gedichtband, »Das Gefälle dieser Tage«, veröffentlicht. »Ich schreibe, seit ich jung bin. Ich verarbeite Dinge, indem ich sie aufschreibe.« Darum gebe er in seiner Lyrik »sehr viel von sich preis.« Seine Gedichte verarbeiten Themen, die ihn beschäftigten: von Abschieden bis zur Transformation, auch im Arbeitskontext.

Bevor ein Gedicht entsteht, ist in Ralph Linde eine Idee zu einem Thema, das er anrecherchiert, daraus erwachse »ein Worthaufen, den man anfängt zu bearbeiten«. Und weil Lyrik Verdichtung bedeutet, versucht Linde, den Worthaufen zu verkleinern, sodass »am Ende ausschließlich Wörter dort stehen, die am besten ausdrücken, was man sagen will«. Das sei ein sehr langer Prozess. »Irgendwie ist es auch nie fertig. Ich könnte immer noch etwas verbessern«, erklärt Ralph Linde.

Wenn Ralph Linde Gedichte schreibt, achtet er auch auf die Form: »Meine Gedichte sind schon strukturell überlegt, ich überlege genau, wie lang eine Zeile ist, welchen Rhythmus ich einbaue. Auch Stolperfallen baue ich bewusst ein«, erläutert der Lyriker. Und dennoch sei sein primäres Ziel, ein Gefühl beim Lesen auszulösen. »Wenn ich schreibe, gebe ich meinem Gefühl Ausdruck. Der Lesende darf etwas völlig Anderes fühlen. Das ist das Schöne an Lyrik«, meint Linde abschließend.

Wer nicht denkt, verliert

Hatten wir beim Thema KI nicht schon die ganze Zeit ein gewisses Unbehagen? Dieses Gefühl des Unwohlseins – oder auch „KI-Malaise“ – scheint sich zu bewahrheiten: Chat GPT macht dumm! Das schließen zumindest einige Medien aus der Studie „Your Brain on Chat GPT“ des MIT Media Labs. Diese Berichterstattung fördert jedoch lediglich die populistische Haltung, sich der Modernisierung zu verweigern. Wer will sich schon freiwillig verändern?

Paradoxerweise sind genau solche Verharrungstendenzen in klassischen Bildungssystemen verbreitet. Wie Bildung „funktioniert“, soll sich nicht verändern. Nur die Inhalte dürfen sich erneuern. Doch KI disruptiert den Bildungssektor am meisten. Das führt zur Frage: Wozu brauchen wir noch formale Weiterbildung, Lehrerinnen oder Ausbilder, wenn Chat GPT alles kann?

Die Versuchung ist groß, sich auf Studien wie die des MIT zu stützen – doch das wäre ein Trugschluss. Man sollte die Studie komplett lesen, denn die Ergebnisse sind völlig erwartbar und bestätigen nur altbekannte Erkenntnisse der Medienwirkungsforschung. Wie wir Medien nutzen, beeinflusst, wie unser Gehirn arbeitet. Wenn Sie Dschungelcamp schauen, passiert im Kopf etwas Anderes als bei der Tagesschau. Genauso ist es mit KI. Und gerade darin liegt das Potenzial. Wer KI richtig verwendet, kann davon enorm profitieren.

Wer aber Chat GPT ausschließlich nutzt, um Aufgaben schneller zu erledigen, macht sich selbst zum Denkverweigerer. Copy-Paste, fertig? Willkommen in der geistigen Verkümmern! Vielleicht erinnern Sie sich noch an den Animationsfilm Wall-E? Die KI übernahm alles Mühsame und die Menschen wurden fett und unbeholfen.

Die KI-Malaise ist also keineswegs aus der Luft gegriffen. Sie basiert auf einem realen Trend, bei dem KI die kognitiven Unterschiede zwischen aktiven und passiven Nutzerinnen und Nutzern verstärkt. Denken ist wie ein Muskel. Wer einen Muskel nicht nutzt, schwächt ihn. Das Gehirn liebt Bequemlichkeit – und KI liefert die perfekte Ausrede zum Nicht-Denken. Doch wer KI klug verwendet, profitiert. Sogar individuelles, bedarfsorientiertes Lernen kann gelingen, wenn man weiß, wie.

Die KI-Malaise ist deshalb keine allgemeine Verdummung. Sie ist ein Spiegel, sie verstärkt bestehende Denkhaltungen. In der Praxis bedeutet das: Mitarbeitende müssen befähigt werden. Denn viele nutzen KI nicht optimal. Es fehlt an Erfahrungswissen, wie sich das Beste aus KI herausholen und für den eigenen Arbeitsbereich gewinnbringend nutzen lässt. Mit anderen Worten: Es fehlt an KI-Kompetenz.

Nach dem EU AI Act sind Arbeitgeber seit Februar 2025 ohnehin gesetzlich dazu verpflichtet, die KI-Kompetenz ihrer Beschäftigten zu fördern, wenn diese mit KI arbeiten. Neue KI-Didaktik-Modelle und KI-Lernframeworks können hier helfen. Auf der Homepage des Projekts „Netzwerk Q 4.0“, das vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) gefördert wird, können Sie beispielsweise den kostenlosen KI-Lernfahrplan verwenden. Dieser hilft dabei, Mitarbeitende in Sachen KI kompetenter zu machen. Er eignet sich insbesondere für die Ausbildung, kann darüber hinaus aber auch als agile Arbeitsmethode verwendet werden, um die Zusammenarbeit von Mensch und KI im Betrieb zu optimieren.



DR. WOLFGANG KÖNIG beschäftigt sich mit KI-gestütztem Lernen in der beruflichen Bildung. Er entwickelte im »Netzwerk Q 4.0« den KI-Lernfahrplan zur Förderung der KI-Kompetenz in der Ausbildung.



Unterhaltsam, kritisch und inspirierend

neues lernen – der journalistische Podcast
für die betriebliche Lernszene

Aus der aktuellen Folge:

*„Bildungscontrolling ist kein Selbstzweck.
Es muss etwas besser machen.“*

Raphael Fischer, Head of Product Management,
Semigator



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.

personal
magazin
**neues
lernen**

der podcast



JETZT REINHÖREN

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



12 Meet & Greet



Bereits die Treppe am Messeeingang trägt das Logo der L&D pro, die im vergangenen Jahr 740 Lernbegeisterte besuchten.

L&D-Klassentreffen in München

Wenn die L&D pro wieder ihre Türen öffnet, bedeutet das, in familiärer Atmosphäre viele bekannte Gesichter der Lernszene zu treffen – mit viel Input, Erfahrungsaustausch und Impulsen.

Am 5. November 2025 findet die L&D pro in der MTC World of Fashion in München statt – für alle Interessierten und Experten rund ums Corporate Learning. Die Messe bietet eine familiäre Plattform für Austausch, Networking und Einblicke in innovative Ansätze zur Förderung von Lernen und Entwicklung – mit bekannten Speakern aus der Lernszene wie Kai Liebert, Harald Schirmer oder Anja Schmitz. Auf die Besucherinnen und Besucher wartet eine Bandbreite von Ausstellern und Formaten: Keynotes, praxisnahe Best-Prac-

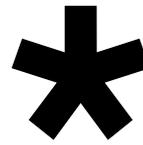
tice-Beispiele und Live-Trainings. Auch die Redaktion von „neues lernen“ ist mit einem Podium vor Ort: Ab 13.05 Uhr diskutieren die Redakteurinnen Kristina Enderle da Silva und Julia Senner auf der Content Stage 2 mit Nádía Horsch Schmidt, Head of Organizational Development bei Festo, und Manuela Wittmann, People & Culture bei der Bayerische, darüber, wie Führungskräfteentwicklung mit Vorbildcharakter gelingt.

Menschlichkeit im Zeitalter der KI

Vom 3. bis 5. Dezember 2025 lädt die OEB ins Intercontinental Hotel Berlin ein. Unter dem Motto „Humanity in the Intelligent Age. Empathy, Responsibility, and the Duty of Care“ stehen Themen wie ethische KI-Nutzung, personalisiertes Lernen und digitale Transformation im Fokus. Über 2.000 Fachleute aus Bildung, Wirtschaft und Politik diskutieren gesellschaftliche Herausforderungen und präsentieren innovative Ansätze für zukunftsorientiertes Lernen. Highlights sind Keynotes internationaler Expertinnen und Experten sowie praxisnahe Workshops zu aktuellen Trends und Technologien. Parallel dazu findet eine internationale Ausstellung der neuesten Ed-Tech- und Lerninnovationen statt.

New Work am Starnberger See

Vom 7. bis 9. November findet in der Evangelischen Akademie Tutzing nahe des Starnberger Sees eine New-Work-Konferenz statt - mit dem Thema „Arbeit menschenzentriert gestalten“. Auf die Teilnehmenden wartet ein dichtes Programm aus Impulsvorträgen, Diskussionen und Workshops in Kleingruppen. Die Themenbreite erstreckt sich von der Frage nach Führung, demokratischer Prinzipien in der Organisationsgestaltung, über strategische Lernkultur und lebenslanges Lernen bis zum Diskurs über Verantwortung. „Personalmagazin“ und „neues lernen“ sind Kooperationspartner und mit einer Moderation vor Ort dabei.



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.-16. Oktober 2025

Personalmesse München

München

<https://www.zukunft-personal.com/de/personalmesse-muenchen/>

17.-18. Oktober 2025

Herbstforum MBf

München

<https://www.muenchener-bildungsforum.de>

5. November

L&D pro

München

<https://lnd-pro.de/>

7.-9. November 2025

New-Work-Konferenz

Tutzing

<https://www.ev-akademie-tutzing.de/veranstaltung/new-work-vol-3/>

18.-27. November 2025

DGFP Jahrestagung

Personalentwicklung 2025

Berlin + online

<https://www.dgfp.de/veranstaltungen/dgfp-jahrestagung-personalentwicklung-2025>

3.-5. Dezember 2025

OEB

Berlin

<https://oeb.global/>

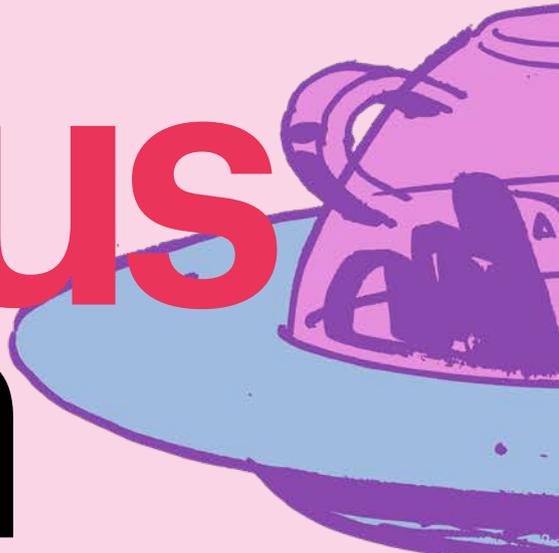
10.-12. März 2016

L&D-Online-Konferenz

Online

<https://lnd-pro.de/online-konferenz/>

Fokus Lernen zwischen

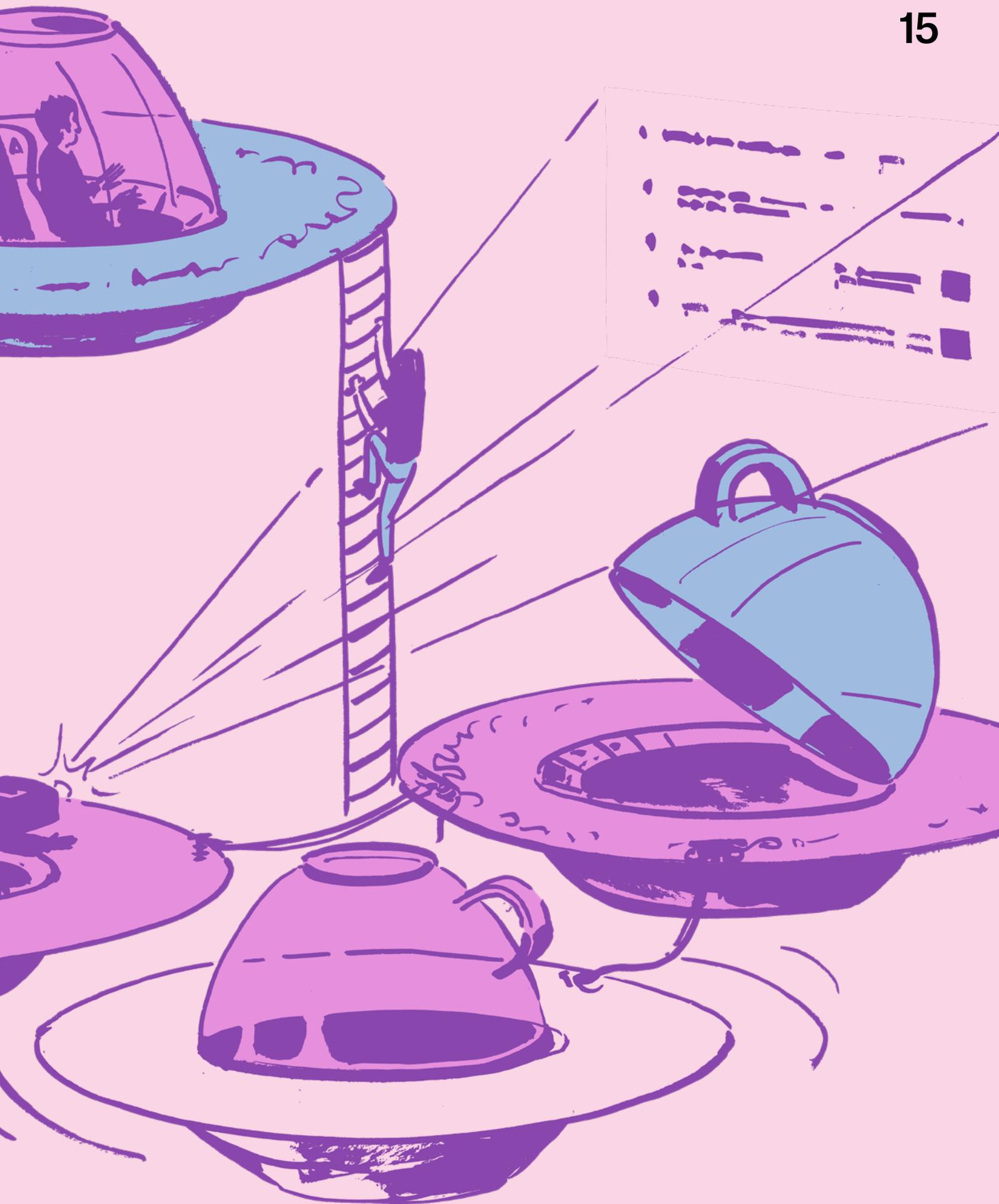


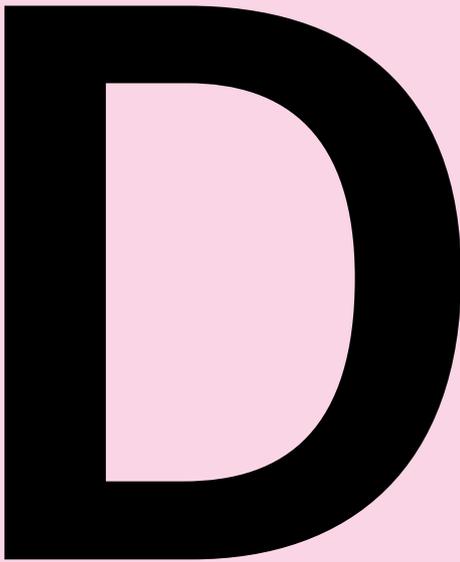
Raus aus dem Abschottungs-
kosmos: Allein finden
Organisationen nicht mehr die
Antworten auf die drängendsten
Zukunftsfragen. Kooperation
über Unternehmensgrenzen
hinweg ermöglicht neue
Lösungen – unter bestimmten
Voraussetzungen.



Organi- sationen







Die globalpolitischen Trends sprechen eine klare Sprache: Handelskriege, Protektionismus und nationale Alleingänge dominieren die Schlagzeilen. Folgt man dieser Logik, müssten sich auch Unternehmen abschotten, ihre Geheimnisse hüten und Wissen wie einen Schatz bewachen. Doch die Wissenschaft und gelebte Praxis zum Thema „Wissensaustausch“ erzählt eine andere Geschichte: Abschottung hemmt Innovation und verhindert Fortschritt.

Während sich die Welt politisch fragmentiert, können Organisationen durch gezielten Austausch von Wissen und Erfahrungen mit anderen Organisationen konkrete und innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen entwickeln. In Zeiten, in denen KI ganze Branchen umkrempelt, geopolitische Spannungen Lieferketten zerreißen und wirtschaftlicher Druck Unternehmen zum Umdenken zwingt, braucht es neue Antworten auf alte Fragen: Wie entwickeln wir Lösungen für Probleme, die wir noch gar nicht vollständig verstehen? Wie bleiben wir agil, wenn sich die Spielregeln täglich ändern? Wie bauen wir Resilienz auf, ohne dabei den Anschluss zu verlieren? Interorganisationales Lernen (IOL) kann helfen, diese neuen Antworten zu finden.

Was ist interorganisationales Lernen?

Interorganisationales Lernen geschieht immer dann, wenn Akteure verschiedener Organisationen miteinander Erfahrungen teilen, erläutert Nataša Rupcic 2021 in der Zeitschrift „The Learning Organization“. Während die Akteure neue Ideen, Informationen und Best Practices von anderen aufnehmen, lernen sie voneinander

und können so ihre Mitarbeitenden weiterentwickeln und ihre Organisation transformieren. Praktische Beispiele dafür nennt Johanna Voigt, Principal Consultant für Learning & Development bei HR Pepper: „Als Beratung haben wir ein großes Netzwerk und bringen unsere Kontakte gerne interorganisational zielgerichtet zusammen. Das reicht vom 1:1-Austausch zu einer spezifischen Fragestellung, über Round Tables und Innovation Days, bis hin zu Fieldtrips“.

Dabei geht IOL weit über klassisches Networking hinaus: „Während das klassische Networking darauf abzielt, Kontakte zu knüpfen und Beziehungen zu pflegen, geht es beim interorganisationalen Lernen um die bewusste und strategische Transformation von Wissen und Fähigkeiten“, erklärt Alexander Lorbeer, CEO der Ada Learning GmbH, die mit dem Ada Fellowship Fach- und Führungskräfte verschiedener Organisationen und Industrien in zukunftsrelevanten Kompetenzen entwickelt, vernetzt und in Innovationsprojekten zusammenbringt. Um am Ada Fellowship teilzunehmen, entsenden Organisationen eine Gruppe an Mitarbeitenden, die meist durch einen internen Bewerbungsprozess ausgewählt werden. Mittlerweile steht das Ada Fellowship auch Einzelpersonen offen.

Interorganisationales Lernen setzt ein hohes Maß an Transparenz und Anpassungsbereitschaft voraus. Die Beteiligten müssen bereit sein, nicht nur Informationen auszutauschen, sondern auch ihre Arbeitsweisen zu überdenken und gemeinsam neue Kompetenzen zu entwickeln. Die Relevanz dieses Ansatzes zeigt sich auch in der Forschungsarbeit: Eine Übersichtsarbeit von Amitabh Anand und Kollegen und Kolleginnen aus dem Jahr 2021 belegt einen deutlichen Anstieg an Publikationen zu IOL in den vergangenen 15 Jahren.

Warum lohnt sich interorganisationales Lernen?

Interorganisationales Lernen ist ein wichtiger Mechanismus für die Innovations- und Marktleistung von Organisationen. In der Forschung zeigt sich dies immer wieder. Anni Rajala von der Universität Vaasa in Finnland hat beispielsweise 2018 eine Metaanalyse zu der Frage durchgeführt, wie IOL und Leistung zusammenhängen. Das heißt, sie hat über 20 Studien statistisch zusammengefasst. Die Ergebnisse über alle Studien hinweg zeigen: Wenn Organisationen IOL nutzen, geht dies mit einer erhöhten Innovationsleistung einher, das heißt die verbesserte Fähigkeit, neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu entwickeln. Außerdem steigern sie ihre Marktleistung, also zum Beispiel Marktanteile und Sales und legen damit die Grundlage für eine strategische Positionierung im Markt auf lange Sicht.

Darüber hinaus schafft interorganisationales Lernen Ergebnisse, die die jeweiligen Organisationen alleine nicht erreicht hätten oder am Markt in Form von Beraterdienstleistungen einkaufen müssten. „Im interorganisationalen Austausch werden Erfahrungsräume geschaffen, die außerhalb der eigenen – auch gedanklichen – Räumlichkeiten liegen“, sagt Jonas Rodenberg, Learning & Development-Experte bei Materna, einem Unternehmen für IT-Dienstleistungen. Er ist gleichzeitig auch Mitorganisator und Alumnus des Cross-Mentoring-Programms der Dortmunder Wirtschaftsförderung, welches Mitarbeitende lokaler Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Tandems zusammenbringt.

„Die wertvollsten Momente im Ada Fellowship waren, wenn ich sah, wie Menschen aus ganz anderen Industrien und Branchen Aufgaben anders angehen, was mich oft positiv überraschte und mir zeigte, dass es noch andere Herangehensweisen gibt“, berichtet Flavio Garcea, Head of AI Delivery Hub bei Clearstream (Deutsche Börse Group), der über Ada zum Thema „Tech und Transformation“ mit über 70 anderen Organisationen in Kontakt kam und gemeinsam mit anderen Teilnehmenden eine Projektidee umgesetzt hat.



Daran wird auch der Vorteil durch die größere Perspektivenvielfalt gegenüber organisationsinternen Vernetzungsformaten deutlich. Das Lernen von Erfahrungen anderer kann die eigene Anpassungsfähigkeit erhöhen und dazu noch kostengünstig sein, insbesondere wenn das eigene Marktumfeld noch nicht so schnell ist. Dabei profitieren Organisationen sowohl von erfolgreichen Lösungsansätzen als auch von den Fehlern anderer. Beides reduziert das eigene Implementierungsrisiko erheblich.

„Der Vergleich mit anderen Organisationen hat immer auch einen einordnenden Charakter“, ergänzt Jonas Rodenberg. So wird die eigene Organisation im Abgleich mit anderen Organisationen plötzlich in einem anderen Licht gesehen. Während viele befürchten, dass Mitarbeitende nach einem Blick auf das grüne Gras der Nachbarorganisation abwandern, zeigen Erfahrungen, dass diese Sorge meist unbegründet ist. So beschreibt beispielsweise Rebekka Scholz, Teamlead Industry & Field Marketing bei T-Systems International, ihre Erfahrungen wie folgt: „Der Austausch in den Programmen verstärkte meinen positiven Eindruck von T-Systems. Ich stellte fest, wie fortschrittlich mein Unternehmen in vielen technologischen Bereichen ist. Dieser Blick von außen bestärkte meine Bindung an das Unternehmen und die Branche.“ Rebekka Scholz hat sich als Ada Fellow intensiv mit generativer KI auseinandergesetzt und im Austausch mit anderen Teilnehmenden einen Custom GPT entwickelt. Als Alumna des „10 More In“-Programms, ein sechswöchiges Programm für Frauen in Führung, hat Rebekka Scholz unter anderem in „Close Circle Sessions“ ihre Führungsfähigkeiten verbessert.

Ein weiterer Mehrwert findet sich in der erhöhten kognitiven Flexibilität, wie Lea Lempert erklärt. Sie ist Doktorandin an der TU Darmstadt und untersucht das Thema „Coopetition“ – eine Wortschöpfung aus den Begriffen „Cooperation“ und „Competition“. Damit wird die Situation beschrieben, wenn Organisationen miteinander kooperieren, die gleichzeitig auch im Wettbewerb miteinander stehen. Je mehr sich die Tätigkeitsbereiche oder Branchen der teilnehmenden Organisationen ähneln, desto höher die mögliche Coopetition. Teilnehmende interorganisationaler Lernformate müssen mit diesem gedank-

lichen Paradoxon der Coopetition („wir arbeiten zusammen, aber stehen auch im Wettbewerb miteinander“) umgehen und das fördert kognitive Anpassungsfähigkeit und folglich kreative Leistung.

Und nicht zuletzt liegt auf der Hand, dass interorganisationales Lernen Beziehungen und Netzwerke auf allen Ebenen stärken kann. Durch Begegnungen, Austausch und Zusammenarbeit werden langfristige, vertrauensvolle Beziehungen zwischen Menschen und damit Organisationen aufgebaut. Diese Netzwerke können auch zukünftige Kooperationsmöglichkeiten eröffnen oder informell zum Sparring genutzt werden. Darüber hinaus entsteht das Potenzial für die Optimierung von Prozessen und Kosten: Zum Beispiel können Organisationen gemeinsam Forschungs- und Entwicklungsprojekte durchführen oder durch den Austausch von Infrastruktur und Technologien Synergien schaffen.

Offenheit mit Risiko? Herausforderungen verstehen

Jede Organisation, die interorganisationales lernen möchte, steht vor dem „Learning Dilemma“: Wie viel Wissen gebe ich preis, ohne Wettbewerbsvorteile zu verlieren? Wie offen bin ich für fremdes Wissen, ohne die eigene Identität zu verlieren? Dieser Begriff wurde schon vor über 25 Jahren von einer schwedischen Forschungsgruppe um Rikard Larsson geprägt. Damit Wissensaustausch

funktioniert, müssen Organisationen transparente Einblicke gewähren. Das macht sie aber auch vulnerabel für Wissensausbeutung durch andere. Gleichzeitig ist Wissensausbeutung nur eine kurzfristige Strategie. Wenn sich eine Organisation einmal ausgenutzt fühlt, wird sie die Kooperation schnell beenden. Organisationen bewegen sich also auf einem schmalen Grat.

Ist das Learning Dilemma in Betracht gezogen, bleibt noch das Risiko, dass das neu erworbene Wissen im eigenen Kontext nicht anwendbar ist. Man stelle sich vor, Teilnehmende kommen von einem interorganisationalen Lernformat zurück in ihr Arbeitsumfeld. Sie sind voller Tatendrang und Ideen. Nur um dann zu merken, dass sich die vielversprechenden Lösungen der anderen nicht auf die eigene Organisation übertragen lassen, weil zum Beispiel die Prozesse oder die Kultur nicht dazu passen. Die Wissenschaftlerinnen Rosileia Milagres und Ana Burcharth haben 2019 in ihrer Metaanalyse herausgefunden, welche Faktoren Wissen mehr oder weniger gut anwendbar machen. So zeigt sich: Wissen lässt sich umso schwieriger übertragen, je impliziter, komplexer, technologischer, kollektiver und systemischer es ist.

Nicht zu vernachlässigen sind auch die klassischen Learning & Development-Herausforderungen: schwierige Erfolgsmessung und geringe Ressourcen. Wie so oft im Bereich L&D braucht es auch bei interorganisationalen Lernformaten smarte Überlegungen, um die Ergebnisse messbar zu machen. „Natürlich ist die Zufriedenheit und Weiterempfehlung der Mitarbeitenden eine Kennzahl für den Erfolg eines interorganisationalen Programms. Viel entscheidender ist aber, welche Wirkung in der Organisation gemessen werden kann, zum Beispiel die Umsetzungsrate von Innovationsprojekten oder die Identifikationen von neuen Talenten, die das Unternehmen von innen transformieren können“, so Alexander Lorbeer. Dazu kommt, dass viele Organisationen nicht ausreichend Ressourcen für L&D und spezifisch für interorganisationales Lernen bereitstellen. Das gilt für die Individual- aber auch die Organisationsebene. Ohne diese Ressourcen kann der interorganisationale Austausch ineffizient werden und keine nennenswerten Ergebnisse liefern.

Zuletzt kann auch in der Zusammensetzung der Teilnehmenden ein Risiko liegen. In interorganisationalen Lernsettings treffen unterschiedliche Unternehmenskulturen und Kommunikationsweisen aufeinander. Das kann bei den Beteiligten zu Missverständnissen und Konflikten führen, gerade, wenn wir organisationsübergreifende Zusammenarbeit in Projekten betrachten.

Das gilt auch für Konflikte bei der Zielverwirklichung: Unterschiedliche strategische Ziele und Erwartungen der beteiligten Organisationen können zu Konflikten führen. Wenn das Kompetenz- und Erfahrungslevel der Teilnehmenden sehr unterschiedlich ist, kann es sein, dass die Flughöhe der Diskussionen nicht zusammenpasst. „Wir achten bei der Besetzung unserer interorganisationalen Lernformate sehr klar darauf, ob es um strategische Fragestellungen oder um die operative Umsetzung geht. Gespräche laufen sehr unterschiedlich, je nachdem, ob es zum Beispiel um die langfristige Personalentwicklungsstrategie geht oder um die operative Einführung einer Learning Software. Bringen wir Menschen zusammen, die auf zu unterschiedlichen Ebenen aktiv sind, kann das zu mehr Frust als Lernerfolg führen“, beschreibt Johanna Voigt.

Interorganisationales Lernen erfolgreich gestalten – Erfolgsfaktoren auf Organisations- und Personenebene

Die Chancen sind bekannt, die Risiken identifiziert – doch wie gelingt es nun konkret, interorganisationales Lernen erfolgreich zu gestalten? Wir haben eindeutige Erfolgsfaktoren identifiziert, die sowohl bei den organisationalen Rahmenbedingungen als auch bei den teilnehmenden Personen ansetzen, um Lernen zwischen Organisationen nachhaltig zu gestalten.

Vernetzung braucht Vernetzer: Intermediäre als Enabler

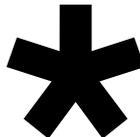
Ein oft übersehener, aber praktisch entscheidender Erfolgsfaktor ist die Rolle von Intermediären beim Zustandekommen von IOL. Während Organisationen theoretisch direkt kooperieren könnten, zeigt die Praxis: Spezialisierte Anbieter, Branchenverbände, Wirtschaftsförderungen, Universitäten oder Plattformanbieter fungieren als wichtige Katalysatoren. Sie bringen passende Partner zusammen, reduzieren Such- und Koordinationskosten und entwickeln zunehmend formalisierte Praktiken des Wissenstransfers. Diese Professionalisierung spiegelt sich auch in der Forschung wider: Wie Rupčić betont, liegt der Fokus bei IOL-Formaten vermehrt auf strategischen Überlegungen und strukturierten Ansätzen. Ohne diese Vernetzer blieben viele IOL-Potenziale ungenutzt, da Organisationen oft nicht wissen, wer passende Lernpartnerinnen wären, und auch die erforderlichen Rahmenbedingungen nicht eigenständig schaffen könnten.

Strategisch verankert und messbar

„Wie bei allen organisationalen Lernvorhaben, ist eine klare Ausrichtung an den strategischen Zielen der Organisation unerlässlich, um wirksam zu sein“, erläutert Johanna Voigt. Soll beispielsweise Innovation vorangetrieben werden oder geht es darum, seine Arbeitgebermarke zu stärken und Potenziale zu fördern? Im ersten Fall sollte das IOL-Format Möglichkeiten für inhaltliche Diskussionen und Prototypen erlauben; im zweiten Fall könnte ein Fokus auf Sichtbarkeit, Netzwerken und Einflussnahme zielführender sein. Bevor Sie interorganisationale Lernformate auswählen, sollten Sie sich also fragen: Für welche unserer strategischen Ziele ist IOL eine wirksame Maßnahme? Auf welches Ziel wollen wir konkret einzahlen? Und wie können wir den Erfolg messen?

Das Learning Dilemma meistern

Es braucht eine klare Haltung zum Umgang mit dem „Learning Dilemma“, also der Balance aus Transparenz und Empfänglichkeit. Erfolgreiche Organisationen lösen dieses Dilemma durch klare Abgrenzung zwischen geteiltem und geschütztem Wissen, dem Fokus auf Lernprozesse und eine langfristige Perspektive auf Beziehungen statt kurzfristige Vorteile. Rikard Larsson und Kollegen positionieren sich in ihrem Artikel dazu wie folgt: In einer Welt, in



Interorganisationales Lernen konkret

	Aufwand	Beispiele praktischer Maßnahmen
Ebene »Individuum«	 wenig aufwendig	<ul style="list-style-type: none"> → Teilnahme an externen Communities of Practice → Teilnahme an virtuellen Treffen mit Fachkollegen anderer Organisationen → Teilnahme an (virtuellen) Konferenzen und Webinaren
	 mittel aufwendig	<ul style="list-style-type: none"> → Teilnahme an interorganisationalem Job Shadowing (kurzfristige Hospitationen) → Teilnahme an digitalen Mentoringprogrammen zwischen Organisationen → Teilnahme an organisationsübergreifenden Seminaren, Workshops (zum Beispiel Design Thinking, Hackathons) oder Zertifizierungen
	 sehr aufwendig	<ul style="list-style-type: none"> → Teilnahme an Jobrotation (Einsätze in kooperierenden Organisationen) → Entsendung zu externen Innovationsprojekten (zum Beispiel Inkubatoren oder Labs)
Ebene »Organisation«	 wenig aufwendig	<ul style="list-style-type: none"> → Nutzung gemeinsamer Wissensplattformen oder Datenbanken → Mitgliedschaft in Branchenverbänden oder informellen Netzwerken → Mitgliedschaft in Co-Working-Spaces für Mitarbeitende
	 mittel aufwendig	<ul style="list-style-type: none"> → Aufbau strategischer Allianzen, zum Beispiel für gemeinsame Forschung → Entsendung von Mitarbeitenden in IOL-Lern- und Austauschprogramme → Langfristige Kooperationen in Innovationsprojekten → Einrichtung regelmäßiger „Best-Practice-Foren“ mit anderen Organisationen
	 sehr aufwendig	<ul style="list-style-type: none"> → Gründung gemeinsamer Forschungs- und Entwicklungszentren → Aufbau organisationsübergreifender physischer Standorte (zum Beispiel Innovations-Hub) → Beteiligung an Joint Ventures oder langfristigen Konsortien

 wenig aufwendig: geringer Ressourceneinsatz, schnell umsetzbar

 mittel aufwendig: moderater finanzieller und zeitlicher Aufwand, mittelfristig umsetzbar

 sehr aufwendig: langfristige strategische Entscheidungen, hoher finanzieller und organisatorischer Aufwand, komplexe Umsetzung

der alle Organisationen auf Kooperation setzen, das heißt maximal transparent und empfänglich sind, wäre der Nutzen für alle maximiert. In der Realität, in der Organisationen sich der Intention ihrer Gegenüber nie ganz sicher sein können, ist ein Kompromissweg die beste Lösung; das heißt, eine gute Balance zu finden aus mittlerer Transparenz und mittlerer Empfänglichkeit. In einem IOL-Format zu Corporate Academies könnte diese Balance beispielsweise so aussehen, dass eine teilnehmende L&D-Expertin offen von ihrem Lernprozess und Fehlern berichtet („anfangs haben wir das Angebot zu stark zentralisiert und erst durch Feedback-Schleifen haben wir gelernt, dezentrale Bedarfe besser einzubinden“), aber Investitionssummen und Details über externe Partner für sich behält. So profitieren die Zuhörenden, ohne dass sensible Informationen preisgegeben werden. Gleichzeitig gibt die L&D-Expertin genug Grundlage,

um weitere Tipps und Ideen der anderen Teilnehmenden aufzunehmen.

Vertrauen als Währung

Vertrauen erweist sich als einer der stärksten Erfolgsfaktoren für Wissensaustausch – stärker noch als formale Vereinbarungen oder finanzielle Anreize. Doch wie kann Vertrauen am besten hergestellt werden? Diese Frage hat eine große Metaanalyse von Brian Connelly und Kollegen aus dem Jahr 2015 beleuchtet. Die US-Forscher haben über 37.000 interorganisationale Beziehungen unter-

sucht und dabei unterschieden, ob interorganisationale Partner sich aufgrund von Kompetenz oder aufgrund von Integrität vertrauen. Die Ergebnisse sind glasklar: Die Zusammenarbeit ist zehnfach effizienter, wenn sich die Organisationen wegen ihrer Integrität vertrauen. Das heißt, wer sich zuverlässig und ehrlich zeigt, profitiert von einer reibungsloseren Zusammenarbeit und geringeren Kosten. Das heißt nicht, dass Kompetenz nicht auch ein wichtiger Faktor ist. Aber für die Zusammenarbeit ist die Integrität wesentlich entscheidender.

Veränderungsmotivation schlägt Hierarchie

„Eine wichtige Aufgabe ist es, die richtigen Teilnehmenden auszuwählen. Die intrinsische Motivation ist viel wichtiger als die formale Rolle in der Organisation“, betont Alexander Lorbeer aus der Praxis. Wer wirklich Lust auf Veränderung hat, bringt das Gelernte auch zurück ins Unternehmen. Entscheidend ist dabei die Fähigkeit, neues Wissen nicht nur aufzunehmen, sondern auch praktisch anzuwenden und in bestehende Prozesse zu integrieren (in der Forschung spricht man dabei von „absorptiver Kapazität“) – das ist das Ergebnis einer Metaanalyse von Raymond van Wijk und Kollegen und Kolleginnen aus dem Jahr 2008. „Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist auch die interne Vernetzung der Teilnehmenden, damit sie ihr Wissen in die Organisation tragen können“, betont Hannah Wörner, die als Senior Project Lead Transformation bei der Obi Group das Ada Fellowship

für 15 Mitarbeitende verantwortet. Ohne interne Multiplikatoren bleibt das beste externe Lernen wirkungslos. Die Teilnehmenden müssen sowohl nach außen als auch nach innen vernetzt sein, um als Brückenbauer zwischen den Welten zu fungieren. Wie das ganz konkret aussehen kann, berichtet auch Katica Cedzich, HR Projektleiterin bei Trumpf sowie Ada Alumna: „Wir haben aus dem Fellowship heraus neue interne Learning-Formate erstellt, Angebote in etablierten Formaten wie dem offenen Marktplatz gemacht und somit das interorganisationale erworbene Wissen wieder in die Organisation getragen. Es war die Erwartungshaltung an uns, dass wir uns der Rolle als Botschafter bewusst werden und die Erfahrungen weiterleben lassen“. In der Teilnehmendenauswahl bedeutet das: Suchen Sie nach Menschen, die neugierig sind, Wissen übertragen können und das Standing haben, Veränderungen voranzutreiben.

Bestens vorbereitete Teilnehmende

„Das Programm wurde sehr gut und umfassend vorbereitet, sodass man gar keine Bedenken hatte, irgendetwas zu teilen“, berichtet Anna Köllmann, Vice President Public Sector bei Materna, über das Santander W50-Programm. Das Programm bringt weltweit ausgezeichnete weibliche Führungskräfte für ein interorganisationales Führungskräftetraining zusammen. Für ein erfolgreiches Programm ist also das frühzeitige Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre in der Gruppe entscheidend, genauso wie die Kommunikation der Programmziele an die Teilnehmenden. Der oben bereits angesprochene Beziehungsaufbau ist also nicht nur auf organisationaler, sondern auch auf individueller Ebene wichtig. Auch die Wichtigkeit der Kommunikation der Ziele lässt sich wissenschaftlich untermauern: Wissensambiguität – also Unklarheit über das, was gelernt werden soll – ist eines der größten Hindernisse für erfolgreichen Wissenstransfer laut van Wijk und Kollegen und Kolleginnen. Eine erfolgreiche Vorbereitung umfasst daher eine klare Kommunikation der Zielsetzung und Erwartungshaltung, das gegenseitige Kennenlernen der Teilnehmenden, transparente Kommunikation über Nutzen und Grenzen sowie den Aufbau von Vertrauen bereits vor dem eigentlichen Programm.

Was heißt das in der Konsequenz? Wirksames interorganisationales Lernen ist kein Glücksfall, sondern das Ergebnis systematischer Gestaltung. Die richtigen Personen, gut vorbereitete Strukturen und der Aufbau vertrauensvoller Netzwerke sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Mit diesem Fundament können Unternehmen das volle Potenzial des Lernens mit anderen Organisationen ausschöpfen und die Basis schaffen für konkrete Ergebnisse und nachhaltige Veränderungen.



DR. LAURA E. CREON ist Arbeits- und Organisationspsychologin und Senior Consultant bei der HR Pepper GmbH & Co KGaA. Sie berät und

forscht zu Learning & Development-Themen und hat zur Wirksamkeit arbeitsbezogenen Lernens promoviert.



HANNAH WOLTERS ist Wirtschaftswissenschaftlerin mit Schwerpunkt Innovation und Head of Customer Success bei der Ada Learning GmbH.

Sie führt und entwickelt IOL-Formate wie das Ada Fellowship und Ada Future Lab.

Wie kann's gelingen? Maßnahmen zur Umsetzung interorganisationalen Lernens

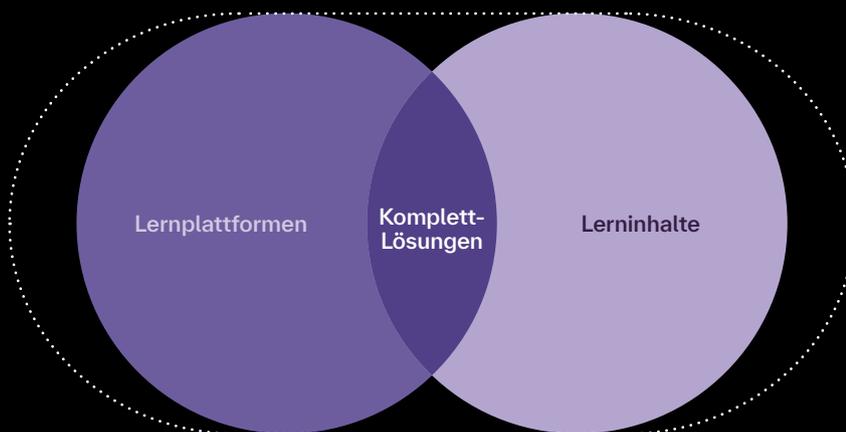
Ist die Entscheidung gefasst, IOL nutzen zu wollen, stellt sich die Frage, welche Maßnahme die richtige für die jeweilige Person oder Organisation ist. Oftmals stehen zu Beginn nur geringe Budgets zur Verfügung, und es fallen Worte wie „Pilotprojekt“. Vielleicht hat Ihre Organisation aber auch umfassendere Pläne oder ist schon interorganisational aktiv. Dabei gilt: Alle Maßnahmen, die auf Individualebene anwendbar sind, können ebenfalls auf Teamebene umgesetzt werden. Zudem besteht die Möglichkeit, Maßnahmen auf Organisationsebene zunächst in ausgewählten Teams oder Abteilungen zu testen (siehe Tabelle Seite 19). L&D-Experten und -Expertinnen haben dabei die einzigartige Möglichkeit, als strategische Brückenbauer zu agieren und Organisationen in einer vernetzten Lernlandschaft zu verankern.

Digital. Modular. Praxisnah.

Die Digital Suite ist Ihre Antwort auf moderne Weiterbildungsbedarfe – digitales Lernen aus einer Hand.

-  Jahrzehntelange Erfahrung im Weiterbildungsmarkt
-  Alles aus einer Hand – Lernplattformen, Lerninhalte und Komplett-Lösungen von nur einem Anbieter
-  Messbarer Lernerfolg dank detaillierter Analysen und Reports

Digital Suite



Digital Suite
entdecken:

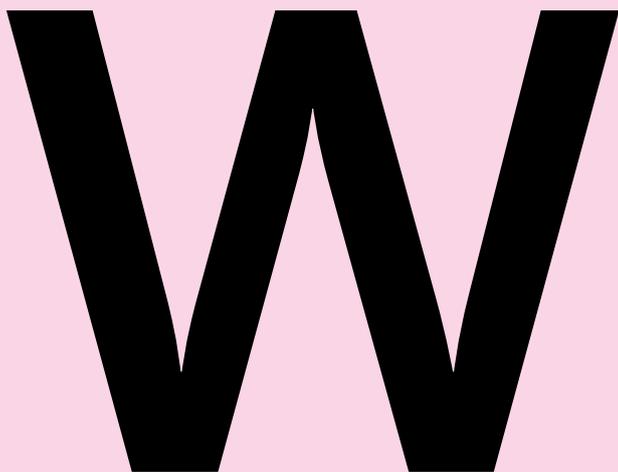




Felix Gausmann,
Senior Consultant
Cultural Change,
und Svenja Reinecke,
Senior Consultant
Communications &
Cultural Change
bei der Otto Group,
leiten im Co-
Leadership das
Kultur-Kollektiv
und ermöglichen
interorganisatio-
nalen Austausch.

»Kooperation im Pre- Competitive Space«

Für die Transformation gibt es keine One-Size-fits-all-Lösung, doch interorganisationaler Austausch lohnt sich, schafft Synergien, eröffnet Lösungen, spart Geld und Zeit. Genau dafür hat die Otto Group das Kulturwandel-Kollektiv initiiert, wie dessen Co-Leads Felix Gausmann und Svenja Reinecke erklären.



Vor etwa fünf Jahren haben Sie als Otto Group das Kulturwandel-Kollektiv ins Leben gerufen. Was steckt dahinter?

SVENJA REINECKE: Wir haben innerhalb der Otto Group vor etwa zehn Jahren einen Kulturwandelprozess angestoßen, die tiefgreifendste Transformation, die wir als Unternehmensgruppe jemals initiiert haben. Der größte Baustein war die digitale Transformation und die Frage, wie wir die Zusammenarbeit gestalten wollen. Unsere klare Haltung von Beginn an war: Wir können alleine nicht alle Antworten auf die vielfältigen Fragen und Herausforderungen finden, vor denen wir im Moment stehen. Wir müssen uns mit anderen Organisationen vernetzen und austauschen. Darum haben wir den Kontakt und Austausch zu anderen Unternehmen angestoßen – daraus entstand frühzeitig eine sehr engagierte, kleine Graswurzelbewegung

aus Kulturwandelpraktikern und -praktikerinnen aus unterschiedlichen Organisationen. Alle mit dem Ziel, Performance und Wirksamkeit zu erhöhen.

Wie hat sich aus dieser Graswurzelbewegung dann das Kulturwandel-Kollektiv entwickelt?

REINECKE: Was zunächst ein Zirkel aus Einzelpersonen war, hat sich in der Kulturszene herumgesprochen, auch über Fachmedien. Wir als Otto Group haben begonnen, parallele Round Tables zu initiieren. Dort haben sich jeweils fünf bis zehn Personen aus unterschiedlichen Organisationen getroffen. Die Nach- und Anfrage stieg dann immer mehr, sodass uns klar wurde, wir müssen jetzt größer denken. Vor fünf Jahren entstand dann das Kulturwandel-Kollektiv, mit dem wir viele Formate und Angebote institutionalisiert und professionalisiert haben.

Wie ist das Kulturwandel-Kollektiv heute organisiert? Tragen Sie als Otto Group das Kollektiv?

FELIX GAUSMANN: Zu Beginn haben wir als Otto Group das Konstrukt mit personellem und finanziellem Invest getragen. Wir waren der Überzeugung, dass branchenübergreifender Austausch eine Notwendigkeit ist, um den Wirtschaftsstandort Deutschland zu stärken – und die Initiative für das Kollektiv auch als gesellschaftliche Verantwortung verspürt. Es braucht für solche Konstrukte immer einen Initiator. Wir sind aber von Anfang an dem Idealbild gefolgt, ein selbststratgendes Netzwerk zu etablieren. Dem sind wir nahe gekommen. Wir merken über die vergangenen fünf Jahre, dass unser Invest kapazitär und finanziell abgenommen hat, bei gleichzeitig steigenden Mitgliedsaktivitäten. Höhere Sachkosten fallen nur bei der jährlichen Kulturwandelkonferenz CDX an, die sich aber komplett selbst trägt. Für alle Teilnehmenden

den gilt „Pay what you want“ – im Sinne einer Solidarität in der Digitalisierung und je nach Zahlkraft. Denn das Kollektiv ist offen für alle – von Startups bis Dax-Unternehmen.

Das heißt, es gibt keine Zugangsvoraussetzungen für das Kollektiv?

REINECKE: Prinzipiell können alle Mitglied im Kulturwandel-Kollektiv sein. Wir haben nur ein Ausschlusskriterium, das sind diejenigen, die Beratungsleistungen im Bereich Change, Organisationsentwicklung oder Transformation anbieten. Unsere Prämisse ist, dass unsere Mitglieder in der Praxis in einem Unternehmen arbeiten. Welche Funktion sie dabei innehaben, spielt keine Rolle. Inzwischen haben wir 1.600 Mitglieder aus 900 unterschiedlichen Organisationen. Am Anfang waren es viele Teilnehmende aus HR- und Kommunikationsabteilungen, L&D oder Talent Management. Inzwischen ist der Mitgliedspool deutlich breiter.

Was treibt die Mitglieder aus so unterschiedlichen Organisationskontexten an, sich dem Kollektiv anzuschließen?

GAUSMANN: Dafür gibt es unterschiedliche Gründe. Einige Mitglieder agieren in der Kulturentwicklung als Einzelkämpfer in ihren Unternehmen, weil es vielleicht keine Stabstelle oder Organisationseinheit dafür gibt, und suchen nach Austausch. Die Fragestellungen sind nämlich überall ähnlich, unabhängig von Größe und Profitorientierung. Lösungen und Lösungsräume beziehungsweise -möglichkeiten unterscheiden sich dann, aber

»Wir thematisieren auf einer Metaebene die übergeordneten Fragen, Ansätze und Lösungen, aber es wird auch sehr konkret.«

Svenja Reinecke, Senior Consultant Communications & Cultural Change Otto Group

die Fragestellung vereint uns. Inzwischen ist zudem klar: Interorganisationales Lernen ist effizient und nachhaltig, weil man gemeinsam schneller Lösungen entwickelt. Der Austausch in einem solchen Pre-Competitive Space wie dem Kollektiv spart also Zeit und Geld.

Wie wird man denn Mitglied im Kulturwandel-Kollektiv? Einfach anmelden?

REINECKE: Fast. Es gibt keine Beiträge, kein Abo, keinen Vertrag. Das Eintrittstor ist unser Format Kulturkiosk, das viermal im Jahr stattfindet. Dort finden sich alle Interessierten zusammen, und wir bieten einen Einblick in die Aktivitäten des Kulturwandel-Kollektivs. Wenn man dieses Format durchlaufen hat, ist man Mitglied und wird Teil der geschlossenen LinkedIn-Gruppe, das ist unser digitaler Community-Raum, in dem alle Interaktion und Kommunikation stattfindet.

Welche Austauschformate bieten Sie an?

GAUSMANN: Unsere Formate finden vorwiegend im digitalen Raum statt, verstärkt durch die Pandemiezeit, aber auch getrieben von der Überzeugung, dass das Teilhabechancen extrem erhöht. Der digitale Raum ermöglicht kosten- und aufwandsneutrale Teilhabe. Und wir glauben auch, dass man die Prinzipien Augenhöhe, echter Austausch und Safe Space im Digitalen schaffen kann. Generell läuft das ganz einfach ab: Jede und jeder mit einem Anliegen kann in unseren LinkedIn-Raum posten, mit konkreten Cases und Fragestellungen. Dazu kommt eigentlich immer Rückmeldung aus der Runde. Dafür gibt es unser Format „Austausch im Kollektiv“, bei dem ein konkreter Onlinetermin für die Fragestellung eingestellt wird. Daneben gibt es das Format „Kulturberatung“. Hier bieten wir einmal im Quartal kollegiale Fallberatung zu den Cases der Teilnehmenden an. Ein weiteres Format heißt „Wenn die Hütte brennt“. Hier melden sich Kulturwandel-Kollektiv-Mitglieder anlassbezogen, wenn sie ein Projekt und neue Ansätze vorstellen. Und dann gibt es noch unsere große Kulturwandel-Konferenz.

Was genau passiert bei dieser Konferenz?

REINECKE: Die Konferenz, wir nennen sie CDX, das ist das Kürzel für „Corporate Development Experience“, gibt es seit 2018. Hier kommen alle Mitglieder für einen ganzen Tag zusammen. Die ersten beiden Jahre haben wir die CDX analog veranstaltet, seit 2020 läuft auch die Konferenz digital. Die Konferenz besteht aus Impulsen von externen Speakern, aber auch Top-Führungskräften der Otto Group. Ansonsten gleicht das Setting einem Barcamp. Dieses Jahr gab es etwa 30 Sessions von über 60 Speakern und Speakerinnen aus dem Kollektiv.

Welche Themen werden denn sowohl in der LinkedIn-Gruppe als auch bei der Konferenz mehrheitlich behandelt?

REINECKE: Natürlich gibt es die klassischen „Oldies but Goldies“: Führung, Feedback, Zusammenarbeit im Team, Kulturentwicklung, Lernen. Es werden aber auch fachspezifische Themen bearbeitet wie Arbeitszeitmodelle, hybrides Arbeiten im Rahmen von Betriebsvereinbarungen, Kulturentwicklung und digitales

»Interorganisationales Lernen ist effizient und nachhaltig, der Austausch spart Zeit und Geld.«

Felix Gausmann, Senior Consultant Cultural Change Otto Group

Lernen im gewerblichen Rahmen. Und eines der dominanten Themen ist natürlich künstliche Intelligenz: Welchen Impact hat KI auf unsere Geschäftsmodelle, auf unser Zusammenarbeiten und unsere Jobprofile? Wie sensibilisieren wir Mitarbeitende dafür? Ein großes Thema, das für viele noch nicht gut zu greifen ist.

Wie konkret wird dann Ihr Austausch?

REINECKE: Ich glaube, es ist eine Mischform. Wir thematisieren auf einer Metaebene die übergeordneten Fragen und Ansätze, wie Performance-Kultur gestartet werden kann, aber es wird auch sehr konkret – zum Beispiel teilen die Organisationen dann Lernpfade oder Skripte zum Thema KI.

Funktioniert denn dieser Modus des Teilens – denn am Ende sind die Organisationen ja auch Wettbewerber.

GAUSMANN: Grundsätzlich sind alle unsere Mitglieder der Überzeugung, dass wir die digitale Transformation nur gemeinsam gestalten und meistern können. Und wir befinden uns sozusagen im Pre-Competitive Space. Es geht um Zusammenarbeit, Haltung und Verhalten als Fundament. Alle sind auch professionell genug, keine Geschäftsgeheimnisse oder Geschäftsmodelle zu teilen, die sie nicht teilen sollen. Kooperation und Miteinander ist dazu kein Widerspruch. Wir hatten auch schon Sessions, in denen direkte Konkurrenten – etwa Vertreter und Vertreterinnen aus zwei Direktbanken oder zwei Drogeriemärkten – dabei waren. Aber das ist kein Hindernis, sondern erzeugt häufig synergetische Momente.

Ist die gemeinsame Lösungsfindung immer synergetisch – egal wie unterschiedlich Unternehmensgröße und Transformationsstand sind?

Tatsächlich erleben wir es so. Wir beobachten schon, dass sich häufig Organisationen gruppieren, die eine ähnliche Größe und damit ähnliche Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten haben. Und trotzdem kann es umgekehrt synergetisch sein, wenn sich Mitglieder von Konzernen und Startups austauschen und Ideen aus anderer Perspektive geben. Zugleich ist das Umfeld so volatil und dynamisch, dass der Transformationsstand häufig eine Zuschreibung ist. Wer heute Vorreiter ist, kann morgen schon wieder von vorne anfangen müssen, weil eine neue Disruption alles verändert. Es gibt nicht die perfekte Ist-Kultur, das muss jede Organisation für sich definieren, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Das eint alle.

Was ist Ihr Rezept für die wachsende Community, die zuerst eine Graswurzelbewegung war?

REINECKE: Ich glaube, es gelingt uns, ein bedürfnisorientiertes Portfolio zu gestalten. Alle formalen Angebote, die es gibt, werden kontinuierlich von den Mitgliedern kommentiert und kontinuierlich und dynamisch weiterentwickelt. Wir bieten nur das an, was unsere Mitglieder wirklich brauchen – auch wenn das manchmal bedeutet, dass Angebote, die wir lange aufgebaut haben, knallhart zu streichen sind, weil sie keinen Mehrwert mehr für Mitglieder haben. Was auch alle eint und den Austausch so gewinnbringend macht: Augenhöhe und Professionalität.

Werben Sie denn proaktiv um Mitglieder – weil Sie bestimmte Organisationen mit im Boot haben möchten?

REINECKE: Nein, das haben in der Vergangenheit nicht gemacht und auch aktuell nicht. Mir fällt aber kaum ein Unternehmensname ein, der nicht im Kollektiv vertreten ist. Es würde auch nicht zu unserer Haltung passen, proaktiv zu werben. Wir wollen das Kollektiv nicht von uns aus erweitern, sondern wir wollen, dass das Kollektiv wächst, weil Mitglieder darin einen Mehrwert für sich und ihre Organisation sehen.

Haben Sie als Otto Group denn selbst auch schon von diesem Austausch profitiert?

GAUSMANN: Auf jeden Fall. Für alle Themen haben wir Experten und Expertinnen im Kulturwandel-Kollektiv. Solche Expertise und Impulsgeber müssten wir sonst am Markt suchen und mit Sicherheit teuer bezahlen. Darum hilft der Austausch allen je nach Bedürfnis weiter. Wir haben zum Beispiel bei den Themen gewerbliches Learning, Flächenplanung und-konzepte viele Ideen aus dem Kollektiv mitgenommen.

Wie sehen die Pläne für die Zukunft aus? Wollen Sie das Kulturwandel-Kollektiv noch weiterentwickeln?

REINECKE: Wir haben keinen Fünf-Jahres-Plan in der Schublade. Wir sind überzeugt von diesem Konstrukt und folgen unserer Devise bedürfnisorientierter Angebote. Das heißt, wir schauen weiter, was braucht die Community und sind sicher, dass sie weiter wachsen wird. Im Endeffekt geht es für alle um Business-Relevanz und darum, die Performance-Kultur zu stärken.



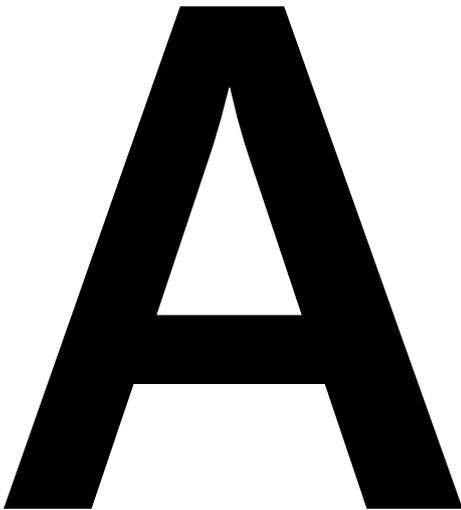
Wenn Schweigen



Trümmerteile des Spaceshuttles
Columbia im Kennedy Space
Center in Florida, Mai 2003

zur Katastrophe führt

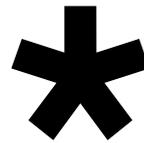
Der tödliche Unfall des Spaceshuttles Columbia im Jahr 2003 muss auch in Bezug auf kommunikative und kulturelle Missverständnisse betrachtet werden. Was hier als Katastrophe endete, ist in kleinerem Rahmen in vielen interkulturellen Projekten täglich erlebbar. Wie sich die interkulturelle Intelligenz mithilfe gezielter Trainings verbessern lässt.



Am 1. Februar 2003 sollte das Spaceshuttle Columbia zur Erde zurückkehren. Dazu kam es allerdings nicht, da das Spaceshuttle beim Wiedereintritt in die Erdatmosphäre zerbrach. Alle sieben Besatzungsmitglieder starben. Beim Start hatte sich ein Stück Isolierschaum vom Außentank gelöst und das Hitzeschild der linken Tragfläche beschädigt. Dieser zunächst unscheinbare Schaden führte zu einer der größten Katastrophen der bemannten Raumfahrt. Zwar gab es Warnsignale, dass der Schaumdefekt verheerende Folgen haben könnte, doch sowohl die Bedenken der Ingenieure auf niedrigerer Hierarchieebene als auch die der Subunternehmer, etwa von Boeing, blieben unbeachtet. Die Organisationskultur der NASA ließ offenen Widerspruch nicht zu. Dies hatte zur Folge, dass sicherheitsrelevante Informationen entweder zu spät oder nicht mit der nötigen Dringlichkeit weitergegeben wurden. Dazu kamen kommunikative und kulturelle Unterschiede: Die Ingenieure sprachen Englisch auf unterschiedlichem Niveau und mit jeweiligem Fachjargon. Außerdem hatten Beteiligte unterschiedliche Hierarchieverständnisse. Menschliche Faktoren wie diese können zu Schwierigkeiten führen, Bedenken effektiv an die obersten Führungsebenen weiterzuleiten. Wir machen auf die verhängnisvolle Columbia-Katastrophe aufmerksam, um drei Punkte zu zeigen.

-
1. Kulturelle Unterschiede können drastische Folgen haben. Sprachliche Missverständnisse und höfliche Zurückhaltung sind typische Herausforderungen interkultureller Kommunikation. Dies kann in komplexen Organisationen fatale Auswirkungen haben. Gerade in internationalen Teams ist es deshalb erforderlich, kulturelle Dynamiken wahrzunehmen und antizipierend zu gestalten.
 2. NASA-Ingenieure sind sicherlich hervorragend ausgebildet und weltweit führend auf ihrem jeweiligen Gebiet. Aber Expertise alleine reicht nicht aus, um den Erfolg internationaler Projekte zu gewährleisten. Ohne interkulturelle Kompetenz, also „die Fähigkeit, kulturübergreifend effektiv zu agieren“, wie es Kwok Leung, Soon Ang und Mei Ling Tan (in: Annual Review of Organisation Psychology and Organizational Behavior, 2014) definieren, können selbst die erfahrensten Experten ihr Wissen nicht einbringen.
 3. Das Scheitern der Columbia-Mission war nicht darauf zurückzuführen, dass kulturelle Unterschiede in der Organisation ignoriert wurden. Damals wie heute sind wir üblicherweise sehr sensibilisiert, was dies angeht. Allerdings ist nicht nur das Verständnis der jeweils anderen Kultur(en) wichtig, sondern auch die aktive Aushandlung von Erwartungen. In diesem Fall waren die NASA-Ingenieure nicht in der Lage, sich gegenseitig anzupassen, kulturelle Unterschiede für gemeinsame Ziele nutzbar zu machen und einen offenen, beziehungsorientierten Dialog zu haben.
-

Ein Blick auf heutige Prestigeprojekte offenbart: Probleme wie jene, die zum Unfall der Columbia geführt haben, sind weder die Ausnahme noch ein Relikt der Raumfahrtgeschichte. Immer wieder geraten Großvorhaben, wie der Bau des Burj Khalifa oder die Marsmission Climate Orbiter, ins Straucheln. Wenn Kommunikation zusammenbricht und damit gegenseitiges Vertrauen Schaden nimmt, helfen auch hohe Ingenieurskunst und moderne Managementprinzipien nicht weiter. Erfolgreiches Arbeiten über Grenzen hinweg – und wo ist eine internationale Perspektive heute nicht der Fall – verlangt daher mehr als nur



„harte“ Fachkompetenzen. Ohne „weiche“ Faktoren, wie eben die Fähigkeit, unterschiedliche Wertesysteme zu erspüren, und die darauf aufbauenden, für uns möglicherweise fremden Fühl-, Denk- und Handlungslogiken früh zu erkennen, geht es nicht. Erwartungen gilt es gemeinsam auszuhandeln und produktiv zu verbinden. Unsere langjährige Erfahrung zeigt, dass sich interkulturelle Kompetenz theoretisch zwar schwer greifen lassen mag, aber praktisch ein entscheidender Hebel ist, der über nachhaltigen Erfolg (oder eben Misserfolg) eines Projektes entscheidet.

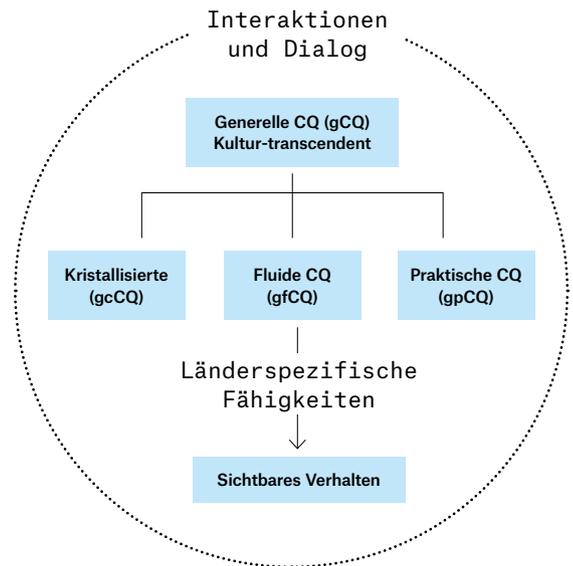
Gängige Modelle der interkulturellen Intelligenz erfassen Kernkompetenzen interkultureller Zusammenarbeit oft als starres Persönlichkeitsmerkmal. Wer einmal einen hohen Grad an Intelligenz erreicht hat, kann sie überall einsetzen, unabhängig vom jeweiligen länderspezifischen Kontext. Dabei setzen diese auf Selbsteinschätzungen, die eher subjektiv oder gar sozial erwünscht sind (wer würde sich heute nicht als interkulturell kompetent einschätzen?) und wenig über tatsächliches Verhalten aussagen. Tatsächlich steht dieses statische und subjektive Verständnis interkultureller Kompetenz aber nicht im Einklang mit dem Stand der Forschung. Und wenn tatsächliches Verhalten geschildert wird, verfangen sich solche Berichte oft auch noch in Anekdoten. Doch die Herausforderungen globaler Zusammenarbeit verschwinden nicht. Der Anspruch steigt sogar: Globalisierung ist längst zu Hause angekommen und wir arbeiten tagtäglich über kulturelle und sprachliche Grenzen hinweg. Ein dynamisches und kontextsensibles Verständnis wird so zu einem Muss. Um dieser Realität gerecht zu werden, schlagen wir ein neues Modell kultureller Intelligenz (kurz CQ) vor. Es verknüpft neueste theoretische Erkenntnisse aus der allgemeinen Intelligenzforschung mit praktischen Erwartungen an die interkulturelle Zusammenarbeit.

Kulturelle Intelligenz neu denken – und warum das über Projekterfolg entscheidet

Mangelnde Fachkompetenzen, interkulturelle Verslossenheit oder offensichtliche kulturelle Unterschiede sind selten hauptverantwortlich für das Scheitern internationaler Zusammenarbeit. Viel öfter geraten Projekte durch subtile Missverständnisse oder unausgesprochene Erwartungshaltungen aus dem Takt, wie unser Eingangsbeispiel der Columbia-Katastrophe gut veranschaulicht. Um derartige Probleme anzugehen, schlagen wir ein sogenanntes „Three-Strata-Modell der kulturellen Intelligenz“ vor: Unser Modell setzt an der Frage an, wie Menschen in kulturell diversen Kontexten fühlen, denken und handeln. Ausgangspunkte unserer Überlegungen sind:

- CQ ist nicht statisch, sondern dynamisch.
- CQ ist nicht kontextunabhängig, sondern auch länderspezifisch.
- CQ ruht nicht in einer Person, sondern entwickelt sich durch Interaktionen mit Menschen anderer kultureller Herkunft.

Three-Strata-Modell Kultureller Intelligenz



Die generelle kulturelle Intelligenz lässt sich in kristallisierte, fluide und praktische Intelligenz unterteilen. Zusammen mit länderspezifischen Fähigkeiten entsteht das sichtbare Verhalten in der Interaktion und dem interkulturellen Dialog.

Unser Ansatz beruht auf der Annahme, dass kulturelle Intelligenz aus drei verschiedenen Abstraktionsebenen – sogenannten Strata – hervorgeht. Jede dieser Ebenen spiegelt einen spezifischen Bereich interkultureller Kompetenz wider (siehe Grafik „Three-Strata-Modell kultureller Intelligenz“).

Stratum I – die Haltung hinter dem Handeln

Auf der obersten Ebene siedeln wir eine generelle kulturelle Intelligenz (gCQ) als übergreifende interkulturelle Kompetenz an. Wir definieren sie als die allgemeine Fähigkeit, in unterschiedlichen kulturellen Kontexten effektiv zu agieren. Diese Ebene erfasst das Potenzial einer Person, Wissen, Schlussfolgerungsvermögen und Situationsgefühl in situationsgerechtes, interkulturelles Verhalten zu überführen. Menschen mit hoher generalisierter kultureller Intelligenz begegnen Unterschieden nicht mit Unmut oder gar Voreingenommen-

heit, sondern mit Neugier und Lernbereitschaft. Entscheidend ist, dass diese generalisierte kulturelle Intelligenz sich aus all unseren bisherigen Erfahrungen speist und somit kulturübergreifend ist.

Stratum II – drei Kernkompetenzen

Darunter platzieren wir kristallisierte und fluide kulturelle Kompetenzen (gcCQ und gfCQ) sowie praktische kulturelle Kompetenzen (gpCQ). Wie in der allgemeinen Intelligenzforschung spiegeln sie drei zentrale, sich wechselseitig ergänzende interkulturelle Komponenten wider. Diese sind länderspezifisch:

- Kristallisierte kulturelle Kompetenz fasst unser angesammeltes Wissen über eine andere Kultur zusammen – etwa zu geschichtlichen, politischen, wirtschaftlichen oder sozialen Hintergründen. Solches Wissen ist direkt erlernbar und wächst sodann durch Erfahrungen und soziale Interaktionen innerhalb eines Landes. Zu einem solchen Repertoire gehören auch Umgangsformen (was gilt beispielsweise in Deutschland als höflich?) oder Kommunikationsroutinen (wie gebe ich hier am besten Feedback?).
- Fluide kulturelle Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, sich spontan auf neue kulturelle Situationen einstellen zu können, insbesondere dann, wenn Routinen nicht greifen. Typischerweise ist diese Art der interkulturellen Intelligenz bei Missverständnissen und unerwarteten Reaktionen gefragt. Menschen mit hoher fluider CQ können die Perspektive anderer Menschen einnehmen, reagieren flexibel auf neue Situationen, werden angesichts von Unsicherheit nicht nervös oder können sich soziale Regeln in Echtzeit erschließen.
- Praktische kulturelle Kompetenz ist eine Art interkulturelle Intuition, das Richtige zu sagen oder zu tun. Ohne langwierige Erklärungen haben manche von uns vielleicht ein gutes Gefühl für interkulturelle Situationen. Es lässt sich beispielsweise nicht hinreichend aus Büchern lernen, welches Gastgeschenk gut ankommt oder wie man seinen Vorgesetzten am besten anspricht. Diese Art der „Street Smartness“ entwickelt sich insbesondere dann, wenn wir dazu bereit sind, weniger zu reden und mehr zu beobachten.

Stratum III – das sichtbare Verhalten

Auf der untersten Ebene unseres Modells befindet sich das konkrete Verhalten, also all jene spezifischen Fähigkeiten, die direkt beobachtbar sind – etwa wie wir unseren Kommunikationsstil anpassen, wie wir komplexe Hürden navigieren oder wie wir auf spezifische kulturelle Praktiken reagieren. Diese Anpassungsleistungen ergeben sich aus den übergeordneten emotionalen und kognitiven Ebenen. Unser sichtbares Verhalten macht kulturelle Intelligenz erst wirk- und bedeutsam. Zusammen bieten die drei Ebenen ein entwicklungs- und kontextsensibles CQ-Modell. Es entfaltet sein Potenzial insbesondere dann, wenn wir es als Teil eines interaktiven Systems

verstehen. Ich kann meine interkulturellen Kompetenzen nur dann einbringen oder entwickeln, wenn mein Gegenüber dies auch zulässt. Kulturelle Intelligenz ist aus unserer Sicht also kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern etwas, das im Austausch mit Menschen anderer kultureller Herkunft entsteht.

Was wirklich hilft im internationalen Projekt

Ein deutscher Maschinenbauer hat sich bei der Entwicklung einer neuen CAD-Software mit einem indischen Partner zusammengetan. Das Projekt startet mit einer indischen und einer deutschen Projektleitung verheißungsvoll. Doch schon nach einigen Monaten zeigen sich kleine Reibungen: Termine verzögern sich, Rückmeldungen lassen auf sich warten, Entscheidungen wirken nicht mehr so durchdacht. Die deutsche Projektleitung ist verärgert, denn sie nimmt die indische Seite als zunehmend unverbindlich wahr. Aber auch die indischen Partner sind irritiert. Ihr Respekt vor Hierarchie und ihre Bevorzugung indirekter Kommunikation scheint nicht zum deutschen Team durchzudringen. Beide Seiten machen aus ihrer Unzufriedenheit keinen Hehl mehr. Die anfangs so euphorische Stimmung schlägt in Anspannung und Ungeduld um.

Was auf den ersten Blick wie ein alltägliches Organisationsproblem wirkt, entpuppt sich auf den zweiten Blick schnell als kulturelles Missverständnis. Der Schritt zur Frage nach kultureller Intelligenz und unserem Three-Strata-Modell ist von hier aus ein kleiner: Zunächst fällt auf, dass auf beiden Seiten kristallisierte kulturelle Kompetenz nur bedingt vorhanden war. So mag sich der deutsche Projektleiter vielleicht über kulturelle Unterschiede – etwa Erwartungshaltungen rund um Kommunikationsstile und Entscheidungslogiken – im Vorfeld informiert haben, hat aber deren Relevanz im indischen Alltag unterschätzt. Wie so oft sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht, wenn es

Kulturelle Intelligenz ist keine starre Eigenschaft, die manche haben und andere nicht. Sie lässt sich messen, differenzieren und fördern.

darum geht, intellektuelles Verstehen in die Tat umzusetzen. Aber auch die indische Seite war sich trotz aller guten Vorsätze und interkulturellen Trainings unsicher, wie direkt sie gegenüber ihren deutschen Partnern auftreten sollte beziehungsweise musste.

Aber auch die fluide kulturelle Kompetenz, also die Fähigkeit, sich spontan auf neue kulturelle Gegebenheiten einzustellen, war auf beiden Seiten nur oberflächlich vorhanden. Aus Höflichkeit wurde auf Irritationen nicht direkt aufmerksam gemacht, sondern dies wurde eher zwischen den Zeilen versteckt. So vergingen sich beide Seiten immer wieder in Fehlinterpretationen – mit darauf folgendem, sich gegenseitig aufschaukelndem Unmut.

Erst als die indische Teamleiterin ein persönliches Gespräch einforderte, kam die Wende und die Negativspirale drehte sich um. Es wurde über die Organisation gesprochen und die Regeln für die Milestones der CAD-Software-Entwicklung verbindlich festgelegt. In ihrer respektvollen Art erklärte die indische Projektleiterin dem deutschen Projektleiter, dass man „Kultur“ nicht einfach ausschalten könne und diese eigentlich immer für Missverständnisse verantwortlich sei – wie eben in ihrem konkreten Fall: Hinter der vermeintlichen Unverbindlichkeit gegenüber dem deutschen Partner verbarg sich in der Tat die kulturelle Vorliebe für Zurückhaltung. Die Reaktion des deutschen Projektleiters war entscheidend. Statt mit Abwehr oder Unverständnis zu reagieren, hörte er zu und versuchte, die Welt aus Sicht der indischen Kollegin wahrzunehmen. Indem er andere Perspektiven anerkannte, Ambiguitäten tolerierte und sich auf gemeinsames Lernen einließ, zeigte er ein hohes Maß an allgemeiner kultureller Intelligenz.

In der Folge gab es zwei Änderungen: kürzere Abstände zwischen Milestone-Terminen und moderierte Feedbackrunden. Durch diese neuen Arbeitsweisen stiegen nicht nur Wissen und interkulturelles Schlussfolgern deutlich, sondern auch die praktische kulturelle Kompetenz. Beide Seiten entwickelten ein feineres Gespür für typische „Culture Bumps“ (oder „Kulturhürden“). So konnten sie zunehmend intuitiv und angemessen aufeinander reagieren. Kurzum, das deutsch-indische Projekt wurde doch noch zu einem vollen Erfolg. Selbstverständlich verschwanden die kulturellen Unterschiede nicht, aber beide Seiten lernten, sie nicht mehr stillschweigend hinzunehmen, sondern proaktiv zu gestalten.

Kulturelle Intelligenz bewusst entwickeln

Unser Praxisbeispiel zeigt, Diskussionen rund um kulturelle Intelligenz dürfen nicht im Elfenbeinturm verharren – im zunehmend interkulturellen Arbeitsalltag entscheidet CQ ganz konkret darüber, ob Zusammenarbeit gelingen kann oder eben scheitert. Wenn diese Fähigkeiten aber nun in der Tat so zentral sind, stellt sich die Frage, wie wir CQ erkennen, messen und weiterentwickeln können.

Genau hierin sehen wir eine der zentralen Schwächen vieler bisheriger Ansätze. Üblicherweise wird kulturelle Intelligenz als statisches Konzept verstanden und



Interkulturelles Training



Sprachentraining



Business- und Kommunikationstraining

für Ihre Fach- und Führungskräfte



Ihr Partner für
Online-Trainingslösungen:



KERN Virtual™: Online-Live-Training



KERN Lingo™: Selbstlernplattform



KERN Sprachlern-Apps

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntesting.com · www.kerntesting.com

Weltweites Filialnetz, z. B. in

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

Train today – succeed tomorrow



PROF. DR. SIERK HORN ist Professor für Wirtschaftskommunikation und Interkulturelle Kompetenz an der Hochschule München Business School (HMBS).



MICHAEL HERZ war langjährige Führungskraft im globalen HR-Management. Heute betreut er Unternehmen rund um Fragen zu interkulturellen Kompetenzen.



PROF. DR. MATTHIAS WEISS ist Inhaber des Zeppelin-Lehrstuhls für Innovationsmanagement und Transformation an der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen.

durch Selbsteinschätzungen erfasst. Menschen sollen Auskunft darüber geben, wie sie selbst beispielsweise mit Unsicherheit umgehen oder wie anpassungsfähig sie sind. Unsere Erfahrung und die empirische Forschung zeigt jedoch, dass solche Selbstauskünfte eine eher geringe Aussagekraft darüber haben, wie sich Menschen tatsächlich in interkulturellen Situationen verhalten. Bei Zielkonflikten oder Entscheidungen unter Unsicherheit trennt sich schnell die Spreu vom interkulturellen Weizen. Das Three-Strata-Modell bietet unserer Meinung nach eine objektivere und realitätsnähere Grundlage. Jede Ebene lässt sich einzeln beobachten, und wir setzen überwiegend auf Powertests – also der Messung von Leistungsmerkmalen, wie sie in der allgemeinen Intelligenzforschung üblich sind. Dies stärkt die Klarheit und Vorhersagekraft.

Kristallisierte CQ bilden wir durch Wissensfragen zur landesspezifischen Politik, Wirtschaft, Geografie, Religion et cetera ab. Was vordergründig als reines Faktenwissen daherkommen mag, misst in erster Linie das Verständnis der kulturellen Tiefenstruktur eines Landes, das heißt, kenne und verstehe ich die Hintergründe spezifischen Verhaltens?

Fluide CQ messen wir durch situationsbedingte Aufgaben (etwa zu Pünktlichkeit oder Kommunikation am Arbeitsplatz). Diese Informationen komplementieren wir sodann durch Leistungstests (Analogien und Wortpaare). Aufgaben wie diese setzen keine kulturspezifischen Vorkenntnisse oder Lernerfahrungen voraus.

Um herausfinden, inwieweit eine Person in der Lage ist, alltägliche Probleme zu bewältigen und sich an ihre neue Umgebung anzupassen, haben wir Powertestfragen zur Messung

der praktischen CQ erstellt. Sie beziehen sich insbesondere auf spontane, intuitive Reaktionen in interkulturellen Situationen.

Kurzum, kulturelle Intelligenz bündelt Haltungen, Wissen, Fähigkeiten und Handlungsmuster. Generelle, kristallisierte, fluide und praktische Intelligenz übernehmen dabei ganz unterschiedliche Aufgabenbereiche. Entscheidend ist, dass wir sie nunmehr gezielter beobachten können. Und wenn wir sie differenzierter beobachten können, dann sind diese Ebenen trainier- und weiterentwickelbar. Dabei sollten wir allerdings nicht vergessen, dass dies größtenteils länderspezifisch passiert und nur im Dialog mit anderen.

Drei Stellschrauben für Organisationen

Wenn also kulturelle Intelligenz tatsächlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor internationaler Zusammenarbeit ist, dann drängt sich die Frage auf, wie sie sich systematisch in Organisationen etablieren lässt. Wir sehen drei zentrale Handlungsfelder als vielversprechende Ankerpunkte: Talent Management, Projektarbeit, Diversity Management.

Internationale Talente mit ausreichend CQ

In ihrer Personalplanung und -entwicklung setzen heute viele Unternehmen auf internationale Talente. Globale Rekrutierung, Fachkräftezuwanderung oder Netzwerkmobilität sind hier wichtige Elemente. In unserer Erfahrung konzentriert sich die internationale Personalauswahl aber immer wieder auf Fachkompetenz, Sprachkenntnisse und Berufserfahrung. Doch nicht jeder Spezialist ist auch ein gutes Projektmitglied. Die richtige Stellenbesetzung, besonders in einem internationalen Projekt, ist zwingend eine Führungsaufgabe der Vorgesetzten. Die Teilnahme an einem internationalen Projekt setzt kulturelle Intelligenz voraus. Namen und Aufgaben der neuen Projektmitglieder werden veröffentlicht und deren Rechte und Befugnisse in Kraft gesetzt. Führungskräfte, Organisations- und HR-Verantwortliche sollten unseres Erachtens CQ also gezielt mitdenken und mitentwickeln. Ob bei der Personalauswahl, ob in Entwicklungsgesprächen oder vor allem auch beim Führungskräfte-Training, unser Three-Strata-Modell könnte dabei helfen, Fähigkeiten gezielt und vor allem differenziert abzubilden. CQ ist kein „Nice-to-have“ sondern ein „Must-have“. Sie ist eine Schlüsselqualifikation in unserem kulturell vielfältigen Organisationsalltag.

Brückenbauer für internationale Teams

Projekte mit Beteiligten aus verschiedenen Kulturen sind längst Alltag. Nicht nur in Großkonzernen, sondern auch in mittelständischen Unternehmen oder in NGOs sind rein deutsche Teams heute eher die Ausnahme als die Regel. Gleichwohl findet kulturelle und sprachliche Vielfalt (und die daraus entstehenden Dynamiken) nur selten Berücksichtigung in Projektplänen. Wir sind davon überzeugt, dass sich mit einem CQ-basierten Ansatz typische Reibungsverluste besser antizipieren und gegebenenfalls moderieren lassen. In der Kennenlernphase werden Meetings dazu genutzt, unterschiedliche Erwartungshaltungen an

Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu diskutieren und gemeinsam verbindliche Ziele festzulegen. Für die Projektarbeit sollte unbedingt der Umgang mit Störungen und Fehlern geregelt sein. Risiken, die den Projekterfolg gefährden, müssen ohne hierarchische Beschränkungen ernst genommen und geklärt werden. Projektleitende sollen über genug fluide und kristallisierte CQ verfügen, um implizite Konflikte, etwa um kritische Elemente wie Zeitlogiken oder Sach- oder Personenorientierungen, frühzeitig zu erkennen. Wie in unserem deutsch-indischen Beispiel sollten Teams ganz gezielt in allgemeiner CQ trainiert werden, um schneller zu einer gemeinsamen Umgangsweise zu finden – trotz kultureller Unterschiede. Wir sehen in der Anwendung unseres Three-Strata-Modells eine Art Frühwarnsystem, kulturelle Unterschiede sichtbar zu machen und sie in ein produktives Miteinander zu überführen.

Integration darf keine Einbahnstraße sein

Wir haben CQ als relationales Konzept definiert. Dieses CQ-Verständnis hat enorme Auswirkungen darauf, wie Unternehmen – und auch öffentliche oder Non-Profit-Einrichtungen – internationale Fachkräfte integrieren. Traditionell liegt hier der Fokus auf Anpassung, und verschiedenste Maßnahmen wie Sprachkurse, administrative Unterstützung und Tandemformate sind Ausdruck hiervon. Neue Mitarbeitende werden an die lokale Kultur herangeführt. Bewährt hat sich in der Anfangsphase ein Mentoring-Programm. Der Mentor ist idealerweise eine Führungskraft aus einer anderen Organisationseinheit des Unternehmens. Die Familien der neuen Mitarbeitenden aus dem Ausland sollten zum Beispiel mit Hilfe eines Relocation Services bei der Integration in die neue Umgebung unterstützt werden. Dabei geht es oft um Wohnraumbeschaffung, um internationale Schulen für Kinder oder darum, Fragen zu klären: Wie benehme ich mich im Gastland richtig, wo und wann geht man einkaufen, wo gibt es Informationen über Kulturangebote und Freizeitaktivitäten?

Aber sollten nicht auch einheimische Mitarbeitende Beziehungsbewusstsein entwickeln und ihre Routinen reflektieren? Wir sind der festen Überzeugung, dass echte Integration am meisten von der Bereitschaft zur Anpassung auf beiden Seiten profitiert. Dies würde die Messlatte erfolgreicher Integration von „einseitiger Anpassung“ in Richtung „auf halbem Weg treffen“ verschieben. Unser ko-orientierendes Verständnis von CQ schlägt genau diesen Weg vor. Wenn interkulturelle Intelligenz im Zusammenspiel entsteht, dann sollten Onboarding- oder Trainingsprogramme auf Dialog setzen (und weniger auf einseitige Orientierung an der lokalen Kultur). Wir schlagen daher Formate vor, die unterschiedliche Kommunikationsstile, Erwartungen, Werte oder den Umgang mit Fehlern im Fokus haben und kulturelle Ambiguität als Normalzustand akzeptieren. Trainiert werden dabei Kulturverständnis, Empathie, Transparenz, Vertrauen oder Innovation/Kreativität, um gegen Teamblocker wie Hierarchiedenken und stille Normen vorzugehen. Konkrete Trainingsmaßnahmen finden sich schon heute zahlreich im Instrumentarium von Organisationsentwicklung. Zu bevorzugen sind dabei Trainingsformate mit einem körperlichen Erlebnis oder mit dem Einsatz einer Filmkamera. Manche Trainings erscheinen anfangs vielleicht etwas leicht

und spielerisch. Doch erfahrungsgemäß verbinden gemeinsame Erlebnisse besonders nachhaltig. Hier einige Beispiele:

Kulturelle Schnitzeljagd

Das Finden von Informationen (Traditionen, Essen ...) über Länder der Teammitglieder

Kreativität und Vertrauen

Zwei oder mehrere Teammitglieder sitzen sich gegenüber, eine Trennwand lässt nur Blickkontakt zu. Mit Legosteinen startet eine Seite den Bau eines Gebäudes. Ohne zu sprechen und nur mit Gesten soll die andere Seite ein synchrones Gebäude erstellen.

Two Truths and a Lie

Jeder teilt der Gruppe drei Aussagen über sich selbst mit, von denen zwei wahr sind und eine falsch ist. Jetzt muss erraten werden, welche Aussage eine Lüge ist. Lernziel: Vertrauensaufbau durch das Teilen persönlicher Geschichten und Erfahrungen.

Virtual Escape Room

Teammitglieder lösen gemeinsam Aufgaben und Rätsel, um ein Ziel zu erreichen.

Keine Kür mehr, sondern ein Erfolgsfaktor

Die Columbia-Tragödie versinnbildlicht eine zentrale Misere internationaler Zusammenarbeit: Ohne ausreichende Beachtung von kultureller Intelligenz wird sprachliche und kulturelle Vielfalt zu einem Risiko. Doch in jedem Risiko liegt auch eine Chance. Denn CQ ist keine starre Eigenschaft, die manche haben und andere eben nicht. Sie lässt sich beobachten, differenzieren und fördern, insbesondere dann, wenn wir sie als dynamisches Beziehungsgeflecht verstehen. Unser Three-Strata-Modell macht deutlich, dass sich effektive interkulturelle Zusammenarbeit wie ein Fluss verhält. Dem Oberlauf entspricht unsere Haltung, dem Mittellauf unser Wissen, Schlussfolgerungsvermögen und Situationsgefühl und dem Unterlauf unsere Bereitschaft zum Dialog. Interkulturelle Zusammenarbeit ist ein fortlaufender Prozess. Sie mag ständig ihre Form ändern, aber ihr Wesen bleibt.

Wir haben keinen Zweifel: Kulturelle Intelligenz ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ob beim Onboarding internationaler Fachkräfte, in globalen Projektteams oder im Diversity Management – wir müssen zuhören, Widersprüche zulassen, und ein gemeinsames Bezugssystem schaffen. Sich über kulturelle Unterschiede auszuschweigen, kann ernsthafte Folgen haben. Heute sind interkulturelle Aspekte fester Bestandteil vieler Kommunikationstrainings bei der NASA. Internationale Zusammenarbeit braucht Dialog, Takt und Mut.

Die Wahrheit zeigt sich im Kalender

Die Wahrheit zeigt sich im Kalender. Dieser Satz fiel neulich in einem Beratungsgespräch und hallte noch lange nach. Zunächst wirkte er banal – wo sonst sollte sich Zeit zeigen als im Terminkalender? Doch bei genauerer Betrachtung entpuppt er sich als diagnostisches Instrument von bemerkenswerter Schärfe. Denn der Kalender ist im Prinzip das ehrlichste Dokument einer Organisation: Er zeigt nicht, was sie vorgibt zu tun, sondern was sie tatsächlich tut.

Während Leitbilder und Strategiepapiere von Kundenorientierung, Innovation oder Mitarbeiterentwicklung sprechen, erzählt der Kalender eine andere Geschichte. Er dokumentiert schonungslos, wofür Zeit investiert wird – und damit, was der Organisation wirklich wichtig ist. Die Abweichung von dem, was gesagt und entschieden wird, zu dem, was gesagt wird, kann man mit dem Organisationssoziologen Nils Brunsson als „organisierte Heuchelei“ bezeichnen: Organisationen entkoppeln systematisch zwischen Talk, Decision und Action. Sie reden über Führung, entscheiden aufwendige Leadership-Programme – und handeln dann doch so, dass Führungskräfte 80 Prozent ihrer Zeit in administrativen Abstimmungsrunden verbringen. Der Kalender zeigt die Action, während Talk und Decision in Präsentationen und Protokollen verschwinden.

Der Kalender ist das Medium, in dem sich organisationale Prioritäten kristallisieren – nicht durch bewusste Entscheidung, sondern durch die Logik der Terminvergabe selbst. Termine schaffen Verbindlichkeit, und Verbindlichkeit erzeugt Wichtigkeit. Was keinen Termin hat, wird verdrängt. Was terminiert ist, passiert. Diese scheinbar triviale Mechanik entscheidet darüber, ob strategische Vorhaben Realität werden oder Papiertiger bleiben.

Besonders deutlich wird dies bei der Einzelarbeit: konzentrierte Reflexion, kreative Ideenentwicklung oder strategisches Durchdenken komplexer Zusammenhänge. All das braucht Zeit und Ruhe, hat aber per Definition keinen sozialen Adressaten, der einen Termin einfordern könnte. Folglich verschwindet es aus dem Kalender – und damit aus der organisationalen Realität.

Der Kalender hat also eine diagnostische Kraft. Er lügt nicht über gute Absichten oder noble Ziele. Er zeigt schlicht, worauf die knappste Ressource – Zeit – tatsächlich verwendet wird. Der Kalender entlarvt dysfunktionale Formen der Heuchelei – und zeigt, wo Talk und Decision endlich in konsistente Action übersetzt werden müssen.

Diese Erkenntnis schmerzt – aber öffnet pragmatische Hebel für Veränderung: Wer organisationale Prioritäten verschieben will, muss bei der Terminplanung ansetzen. Wer Innovation will, reserviert Stunden für experimentelles Arbeiten. Wer Führung ernst nimmt, terminiert regelmäßige Einzelgespräche. Wer strategische Reflexion fordert, schützt Denkzeiten vor dem Zugriff des operativen Geschäfts.

Das klingt mechanistisch, ist aber systemisch gedacht: Der Kalender folgt seiner eigenen Logik, die stärker ist als individuelle Vorsätze oder organisationale Absichtserklärungen. Wer diese Logik versteht und nutzt, kann Veränderungen herbeiführen, die sonst im guten Willen versanden würden.



Foto: Aleksandra Kern

DR. JUDITH MUSTER ist Partnerin bei Meta-plan 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.

Online-Ausbildung

SCIENTIFIC TRAINER

Wissen, warum es wirkt - nicht nur, wie es geht!

Als Trainer: in, Coach oder Berater:in stehst du vor der Herausforderung, messbare Wirkung zu liefern – gerade in Zeiten knapper Budgets.

Die Scientific Trainer-Ausbildung gibt dir das Rüstzeug, Neurowissenschaften, Psychologie und Systemtheorie in deine Arbeit zu integrieren und selbst empirische Methoden zu anzuwenden.

Diese Kombi aus Hard Skills und Soft Skills macht deine Angebote noch wertvoller und spürbar überzeugender.



TÜV-geprüfte Qualifikation: Hebe dich durch dein TÜV-Prüfzeichen als Anbieter:in mit wissenschaftlicher Fundierung sichtbar ab!



Zukunftstechnologien meistern: Behalte den Anschluss an KI und VR als Kerntechnologien des Future Learning.



Business-Impact: Entwickle im Rahmen der Ausbildung ein USP-Konzept, in dem du deine Kernkompetenzen mit top-aktueller Forschung verknüpfst.



Dr. Franz Hütter
Ausbildungsleiter



Informiere dich jetzt und buche ein
persönliches Beratungsgespräch mit Franz!

www.scientific-trainer.com





Next

Level

Leader-

ship

Zwei unterschiedliche Leadership-Programme – damit hat die Stadt Offenburg auf aktuelle Führungsherausforderungen reagiert. Die Kommune stärkt damit ihre derzeitigen Führungskräfte und findet künftige.

Fachkräftemangel, Generationenwechsel und Digitalisierung stellen Kommunen vor massive Umbrüche. Während viele Verwaltungen noch im Orientierungsprozess sind, hat die Stadt Offenburg einen proaktiven Weg gewählt. Statt auf Standardlösungen zu setzen, hat sich die Stadt für ein maßgeschneidertes Führungskräfteentwicklungsprogramm entschieden – gemeinsam mit Profil M, einer Beratung für Führungskräfteentwicklung, die sonst Unternehmen aus Dax und Mittelstand begleitet.

Vorausdenken statt Verwalten

Vor vier Jahren stand die Stadt Offenburg vor einigen Herausforderungen, die viele Kommunen gleichermaßen treffen:

- Fachkräftemangel trifft auf Altersabgänge: Viele erfahrene Führungskräfte stehen kurz vor dem Ruhestand.
- Generationenwechsel bringt neue Werte: Jüngere Mitarbeitende erwarten Führung auf Augenhöhe, Entwicklungschancen und Sinn.
- Digitalisierung verändert Arbeitswelten: Hybrides Arbeiten, agile Prozesse und kontinuierlicher Wandel sind neue Realität.

Die Personalleitung der Stadt Offenburg ergriff die Initiative, um mit gezielter Führungskräfteentwicklung auf die Herausforderungen zu reagieren. Auch die Verwaltungsspitze der Stadt unterstützte den Prozess, woraufhin die Personalentwicklung begann, gemeinsam mit dem Beratungspartner Profil M strategische Entwicklungsprogramme zu erarbeiten. Im Herbst 2022 wurden die Führungskräfte informiert, im März 2023

fanden die ersten Module statt. Die neu aufgegleiste Führungskräfteentwicklung ist für die Stadt Offenburg auch ein wichtiger Baustein, um als Arbeitgeberin attraktiv zu sein und zu bleiben. Insofern leistet sie auch einen aktiven Beitrag zur übergeordneten Arbeitgeberkampagne „Du machst den Unterschied“, die parallel dazu aufgesetzt wurde. Denn gute Führung ist kein Selbstzweck: Sie entscheidet über Motivation, Bindung und Attraktivität als Arbeitgeber.

Zwei Programme, ein Ziel: Führung zukunftsfähig machen

Entstanden sind zwei ineinandergreifende Programme – zwei Programme, weil die Stadt Offenburg zwei unterschiedliche Zielgruppen damit ansprechen möchte. Zum einen Mitarbeitende, die bereits Führungsverantwortung tragen und Praxisbeispiele und -erfahrungen in das Entwicklungsprogramm mitbringen, zum anderen Mitarbeitende, die als Führungskräfte infrage kommen.

- das Führungskräfteentwicklungsprogramm „FKEP“ für bestehende Führungskräfte,
- das Nachwuchsprogramm „Grow@Offenburg“ für Mitarbeitende mit Führungspotenzial

Das FKEP ist verpflichtend für alle Führungskräfte, das Nachwuchsprogramm ist offen – denn hier geht es zunächst darum, erst mal Führungspotenziale zu identifizieren und auf Eigeninitiative zu setzen. Um den Bedarf und Wunsch nach Entwicklung bei den bestehenden Führungskräften nachzukommen, startete die Stadt Offenburg mit dem FKEP.

Führung als Haltung und Handwerk

Rund 150 Führungskräfte aus über 80 Berufsbildern haben bisher am FKEP teilgenommen. Das Führungskräfteentwicklungsprogramm der Stadt Offenburg ist klar strukturiert. Es besteht aus drei aufeinanderfolgenden, je zweitägigen Modulen und einem Follow-up, und einer freiwilligen Standortbestimmung, wobei jede Einheit aufeinander aufbaut.

Modul 1: Mitarbeiterführung

Das erste Modul soll Führungskräfte befähigen, ein leistungsfähiges und motiviertes Team zu schaffen, mithilfe von Selbstreflexion, Feedbacktechniken, Delegation und Prioritätensetzung.

Modul 2: Kommunikation und Konfliktmanagement

Im zweiten Modul liegt der Fokus darauf, Zusammenarbeit durch Gesprächsführung und Konfliktmanagement konstruktiv und zielführend zu gestalten.

Modul 3: Change und Zukunft

Das letzte und dritte Modul dreht sich um die Führungsverantwortung in Sachen Change. Dazu gehört es, eine eigene

Haltung zu Veränderungen und Entwicklungen der Stadt zu entwickeln, aber auch das Team einzubinden und Veränderungen zu kommunizieren.

Die freiwillige Standortbestimmung erfolgt unter Einsatz des „Lead IM“ – einem von Profil M entwickelten Persönlichkeitsinventar, das gezielt auf Menschen zugeschnitten ist, die in Führung gehen – ohne sich dabei auf rein disziplinarische Führungskräfte zu beschränken. Dabei können sich Führungskräfte freiwillig dazu entscheiden, ob und wann sie die Standortbestimmung durchführen möchten, einige nutzen es als Startpunkt in die Entwicklungsreise, andere entscheiden sich nach den ersten Modulen, ihr neues Wissen anzuwenden. Die Teilnehmenden erhalten nach der Teilnahme dabei nicht nur einen fundierten Bericht über ihre Persönlichkeitsfacetten, Führungsmotive und Entwicklungspotenziale – sie führen darüber hinaus ein individuelles Coachinggespräch mit einer erfahrenen Beraterin oder einem Berater von Profil M. Dieses vertiefende Gespräch ist mehr als eine Ergebnisbesprechung: Es schafft Raum für Reflexion, Einordnung und erste persönliche Entwicklungsimpulse. Viele Führungskräfte bewerten gerade diesen Teil des Programms als besonders wertvoll – weil er verbindet, was selten zusammengedacht wird: systematische Diagnostik und individuelle Entwicklungsbegleitung auf Augenhöhe.

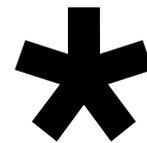
Begleitet wird das Programm durch Check-in-Sessions, kollegiale Beratung und digitale Lernimpulse wie Videotutorials. Besonders wirkungsvoll ist die heterogene Gruppenzusammensetzung. In der Stadt Offenburg finden sich Beschäftigte mit 80 verschiedenen Berufsbildern: von Erziehungskräften über Juristinnen, Ingenieuren bis zu Bademeistern und Reinigungskräften. Insofern bringen die Teilnehmenden ganz unterschiedliche Erfahrungen mit. Bereichsübergreifendes Lernen und gegenseitiges Verständnis fördern dabei ein echtes Führungsnetzwerk.

Im Follow-up, das abschließend stattfindet, steht die Vertiefung, praktische Anwendung und die Transfersicherung im Vordergrund. Abgerundet wird das Follow-Up durch einen praxisnah gestalteten Deep-Dive zu Resilienz.

Führung von morgen sichern

Das zweite Führungsprogramm „Grow@Offenburg“ zielt darauf, den Führungsnachwuchs zu identifizieren und zu stärken, um Talentmanagement innerhalb der Stadt zu fördern. Mitarbeitende mit Führungsinteresse konnten sich selbst bewerben und durchliefen ein eintägiges Entwicklungscenter, das auf Selbstreflexion, Motivation und Führungskompetenz fokussierte.

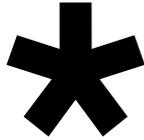
Die Besonderheit: Auch hier wird Leadership Assessment und Leadership Development kombiniert. Die Teilnehmenden erhalten eine individuelle Entwicklungs-Roadmap – und stei-



Modulinhalte

Modul 1	Modul 2	Modul 3	Follow-up
Mitarbeiterführung: So schaffen Sie ein leistungsfähiges und motiviertes Team	Kommunikation und Konfliktmanagement: So gestalten Sie die Zusammenarbeit konstruktiv und zielführend	Change und Zukunft: So entwickeln Sie Ihren Bereich erfolgreich weiter	Transfersicherung, Vertiefung und praktische Anwendung der Inhalte aus den Modulen 1-3 und Deep Dive zu Resilienz im Führungsalltag

Kollegiale Beratung, Videotutorials, Check-in-Sessions, Standortbestimmung



Aufbau des Programms



gen in ein kompaktes Trainingsprogramm ein. Drei Module, ein intensives Outdoortraining zur Resilienzförderung und ein Mentoring durch erfahrene Führungskräfte sichern den Praxistransfer.

Modul 1: Selbstverständnis und Rolle als Führungskraft

Führung beginnt nicht mit Titeln, sondern mit Haltung. Im ersten Modul setzen sich die Teilnehmenden mit den Erwartungen und Anforderungen an Führung auseinander – und entwickeln ein eigenes Verständnis davon, wie sie diese Rolle persönlich ausfüllen möchten.

Der Leitsatz: „Lerne dich selbst zu führen, bevor du andere führst“. Denn wer seine eigenen Motive und Reaktionsmuster kennt, überträgt sie nicht unreflektiert auf andere. Am Ende des Moduls steht ein klares Selbstbild als potenzielle Führungskraft – als Fundament für die weitere Entwicklung.

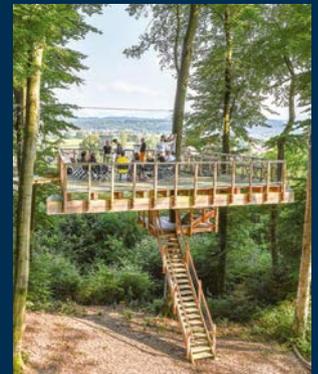
Modul 2: Kommunikation und Gesprächsführung

Kommunikation ist mehr als Technik. In diesem Modul setzen sich die Teilnehmenden mit ihrer Wirkung auseinander, lernen



exzellente
LERNORTE

Experten für Training und Weiterbildung –
Ihre Ansprechpartner auf Augenhöhe
www.exzellente-lernorte.de



EXZELLENT LERNORTE sind auf Training und Weiterbildung spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellente Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Exzellente Lernorte stehen zudem im permanenten Austausch untereinander, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.

Prinzipien gelingender Kommunikation kennen und reflektieren insbesondere ihr Feedbackverhalten.

Zentraler Gedanke: Feedback wird vom gewünschten Effekt aus gedacht. Was soll beim Gegenüber ankommen – und wie beeinflusst das meine Wortwahl, Tonalität, Haltung? Je besser die Teilnehmenden ihr Gegenüber einschätzen können, desto differenzierter kann ihr Kommunikationsstil werden – mal sachlich-pointiert, mal emotional verbindend. Theorie und Praxis greifen dabei eng ineinander.

Modul 3: Konfliktmanagement

Konflikte gehören zum Führungsalltag – entscheidend ist, wie man mit ihnen umgeht. Im dritten Modul geht es darum, Konfliktodynamiken zu erkennen, eigene Reaktionsmuster zu reflektieren und konkrete Handlungsoptionen zu entwickeln.

Ein besonderer Fokus liegt auf dem persönlichen Emotionsmanagement: Welche innere Haltung nehme ich ein – und wie beeinflusst das mein Verhalten als Führungskraft? Die Teilnehmenden trainieren in praxisnahen Sequenzen, wie sie in verschiedenen Konfliktphasen wirksam agieren – und entwickeln ein Gespür dafür, wann Führung klärt, moderiert oder schlicht Haltung zeigt.

So geht Nachwuchsaufbau mit System

Von der Ausschreibung bis zur individuellen Förderung: Das Nachwuchsprogramm „Grow@Offenburg“ folgt einem klar strukturierten Prozess – mit Reflexion, Diagnostik und Entwicklung.

Erfolge wurden bereits während der Pilotphase sichtbar. 13 Beschäftigte nahmen teil, bereits acht Teilnehmende übernahmen bisher eine Führungsfunktion, manche bereits während des Programms, andere wechselten nach Programmende in verantwortungsvolle Rollen. Zudem entstand ein nachhaltiges Alumni-Netzwerk – initiiert und getragen von den Teilnehmenden selbst.

Gemeinsam lernen – gemeinsam wachsen

Ob gestandene Führungskraft oder neue Talente – beide Programme setzen auf:

- Selbstreflexion als Basis für wirksame Führung
- heterogene Lerngruppen für Perspektivwechsel und Austausch
- praxisnahe Didaktik, die aktiv einbindet statt nur informiert
- organisationsweite Vernetzung über Hierarchie- und Fachgrenzen hinweg

Die Zusammenarbeit zwischen Offenburg und Profil M ist dabei mehr als ein klassisches Beratungsprojekt. Die Programme sind in Co-Creation entstanden, werden laufend an Bedarfe an-



ANNABELL HEITZ ist als Personalentwicklerin bei der Stadt Offenburg für die Entwicklung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften zuständig und hat in Zusammenarbeit mit Profil M die beiden Programme konzipiert sowie implementiert.



ANNA KUREK begleitet als Projektleiterin und konzeptionelle Entwicklerin des Programms die Stadt Offenburg bei der Umsetzung moderner Leadership-Formate. Die Psychologin ist Consultant beim Beratungsunternehmen Profil M mit dem Schwerpunkt auf Führungskräfteentwicklung und lernwirksamen Programmdesigns.

gepasst und spiegeln die gelebte Kultur der Zusammenarbeit. Ausblick: Bedarfe nach den Modulen abdecken. Ein Beispiel für diese Innovationskraft: das neue Format HIT – High Intensity Training. Die kompakten Module greifen aktuelle Führungsthemen wie „Hybride Führung“ auf und bieten konzentriertes Lernen in kurzer Zeit. Der Name ist Programm: kurz, intensiv, wirkungsvoll.

Ausblick: Führung als strategischer Hebel

Für die Stadt Offenburg bedeutet der erfolgreiche Programmauftakt und -durchlauf kein Stehenbleiben. Die Programme sind langfristig angelegt, haben sich bewährt – und werden kontinuierlich weiterentwickelt. Alle neuen Führungskräfte durchlaufen verbindlich das FKEP. Ab 2026 starten darüber hinaus neue, modulare Vertiefungsangebote – bedarfsorientiert, flexibel, praxisnah. Auch „Grow@Offenburg“ geht in die nächste Runde – und bleibt fester Bestandteil der Nachwuchssicherung bei der Stadt Offenburg.

Auf derartige Führungskräfteentwicklung zu setzen, kann Vorbild für andere Kommunen sein. Denn Führung ist nicht nur Mittel zum Zweck – sie ist ein Standortfaktor. Wer Menschen gewinnen, halten und befähigen will, muss investieren – in Haltung, Kompetenz und Kultur. Denn Zukunft beginnt mit Führung.

Weiterbildung & Coaching – It's a Match!

Neue Kompetenzen und Fähigkeiten sind gefragt. Unternehmen, die bei ihrer Weiterbildungsstrategie auch auf Coaching setzen, sichern sich einen entscheidenden Vorteil: Beschäftigte, die lernen ihr Potenzial voll auszuschöpfen und ins Unternehmen einzubringen.



Die Arbeitswelt steht vor einem Paradigmenwechsel: Der Future of Jobs Report 2025 prognostiziert, dass sich 39 Prozent der Kernkompetenzen von Mitarbeitenden schon bis 2030 verändern werden. Dazu gehören nicht nur Hard Skills, sondern auch Soft Skills, wie Agilität, Belastbarkeit und Flexibilität. Unternehmen müssen jetzt alles daransetzen, ihre Beschäftigten fit für die Zukunft zu machen. Eine kluge Kombination aus Weiterbildung und Coaching verschafft den entscheidenden Vorteil.

Warum Weiterbildung allein nicht reicht

Weiterbildung ist ein zentraler Baustein der Personalentwicklung. Doch genauso wichtig ist es, dass die Beschäftigten befähigt werden, individuelle Hürden aus dem Weg zu räumen und ihr Potenzial auszuschöpfen. Dazu gehört die Fähigkeit, sich kritisch mit sich selbst auseinanderzusetzen – mit den persönlichen Stärken, Wachstumspotenzialen und Herausforderungen der eigenen Rolle im Unternehmen. Coach:innen geben hier die richtigen Impulse für persönliches Wachstum.

Better together: Synergien nutzen

Die Vorteile von Weiterbildung und Coaching entfalten sich am besten gemeinsam:

- Weiterbildung verbessert die fachlichen und überfachlichen Skills der Mitarbeitenden. Gleichzeitig ist sie aber auch ein wichtiger Motivator, der zu einer erhöhten Produktivität führt. Denn die Message dahinter ist: „Wir investieren in dich und deine berufliche Entwicklung.“

- Coaching ermöglicht den Beschäftigten, sich zu reflektieren und individuelle Hindernisse zu überwinden. Das kann sich positiv auf die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden der Coachees auswirken.

Für jeden Entwicklungsbedarf das richtige Format anbieten

Um Weiterbildung und Coaching im Corporate-Learning-Angebot abzubilden, eignen sich Plattformen wie Semigator Enterprise. Hier können die Beschäftigten alle Weiterbildungen u. a. nach Ort, Termin, Format oder Bewertung suchen und selbst buchen. Zusätzlich haben sie Zugang zu einem großen Pool von Coach:innen und finden dank smartem Matching-Algorithmus schnell den oder die Richtige für jeden Bedarf.

So profitieren Personalentwicklung, Mitarbeitende und Einkäufer:innen:

1. Breites Angebot: Ihre Mitarbeitenden können selbst aus 60.000 Lernangeboten und 500 renommierten Coach:innen wählen – Semigator Enterprise bietet 99 Prozent Marktabdeckung.
2. Einfache, digitale Buchungsprozesse: Für weniger manuellen Aufwand – von der Suche bis zur Freigabe und Rechnungsstellung.
3. Übersicht und Reportings: Sie behalten alle externen Buchungen und Ausgaben genau im Blick.

Mit einem breiten Angebot an Weiterbildung und Coaching fördern Sie die nachhaltige Entwicklung Ihrer Beschäftigten. Lassen Sie sich zu den Möglichkeiten ganzheitlicher Personalentwicklung beraten unter semigator.de/enterprise.

Von der Schule lernen



Schulische Bildung hat keinen vorbildlichen Ruf. Doch viele Elemente lassen sich durchaus in die Weiterbildung übertragen. Epson hat die Erfolgsfaktoren analysiert und nutzt sie nun für die Stärkung der eigenen Lernkultur.

Lernen findet heute anders statt als noch vor wenigen Jahren. Es ist vernetzter, digitaler und individueller. Wer Personalentwicklung gestalten möchte, muss nicht nur passende Angebote schaffen, sondern auch Lernprozesse sichtbar machen, kulturell verankern und an die biografischen Erfahrungen der Mitarbeitenden anknüpfen. Denn Mitarbeitende bringen nicht nur ihre fachliche Expertise, sondern auch spezifische Lernbiografien ins Unternehmen ein. Diese sind geprägt von schulischer Bildung, digitalen Routinen und einem hohen Maß an Eigenverantwortung.

Gerade jüngere Generationen sind mit anderen Lernmustern sozialisiert: Sie lernen projektorientiert, feedbackgestützt und flexibel. Wer diese Muster nicht kennt, verpasst wertvolle Anknüpfungspunkte für Motivation und Entwicklung. Dabei zeigt sich: Was im Bildungsbereich funktioniert, kann wertvolle Impulse für Unternehmen liefern. Denn auch dort geht

es zunehmend um adaptives, individuelles und motivierendes Lernen, das durch Technologie unterstützt und von Lernkultur getragen wird (LinkedIn Learning, 2024).

Die Frage, welche Bildungserkenntnisse aus der Schule auf die betriebliche Weiterbildung übertragbar sind, ist daher aktueller denn je. Dieser Beitrag will nicht nur Antworten aus der Praxis bei Epson geben, sondern auch eine Perspektive eröffnen. Wie können Unternehmen zu Lernorten werden, die ihre Mitarbeitenden zum Lernen befähigen – digital gestützt, methodisch vielfältig und strategisch verankert?

Strategien und Methoden aus der Schule: Was lässt sich übertragen?

Das deutsche Schulsystem gilt nicht unbedingt als technologischer Vorreiter. Digitale Bildungsangebote wie adaptive Lernsysteme wurden lange vor allem in der betrieblichen Weiterbildung eingesetzt. Adaptives Lernen ist im Trendmonitor „Learning Delphi“ des MMB-Instituts in Essen bereits seit Jahren unter den Top-Trends zu finden.

Dennoch gibt es auch hier Fortschritte. So nennt die Forschungssynthese „Künstliche Intelligenz (KI) in der Schule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF, 2025) etwa die Plattform „Meister Cody“, mit der Grundschüler zunächst diagnostiziert und anschließend individuell gefördert werden können. Diese Systeme ermöglichen individualisierte Lernpfade, Feedback in Echtzeit und die gezielte Förderung einzelner Kompetenzen.

Gamification ist der Motor der Motivation

Spielerische Elemente wie Ranglisten, Badges oder kleine Challenges steigern nachweislich die Motivation. Was in der Schule als Anreiz für Schülerinnen und Schüler dient, kann in Unternehmen dabei helfen, Lernprozesse erlebbarer zu gestalten und die Nutzung von Lernangeboten zu erhöhen. So kommt etwa eine im Jahr 2022 an der Harvard Business School erschienene Studie zu dem Ergebnis, dass allein die durchschnittliche „Willingness to log on“, also die Bereitschaft, sich auf einer Lernplattform einzuloggen, steigt, wenn diese Gamification-Elemente enthält.

Dabei ist die didaktisch sinnvolle Integration wichtig, denn Gamification ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um Engagement und Wiederholung zu fördern, beispielsweise im Blended-Learning-Design oder bei Microlearning-Formaten. Zu beachten ist auch, dass nicht alle Bereiche gleichermaßen positiv auf Gamification reagieren. Wer schon vorher keine Lust hatte, zu lernen oder sich für seinen Arbeitgeber zu engagieren, dessen Motivation wird auch durch eine gamifizierte Lernplattform nicht maßgeblich gesteigert.

VR-Räume als dritte Pädagogen

Ein Bereich mit hohem Potenzial ist Virtual Reality, das immer mehr Jugendliche vor allem aus Computerspielen kennen. Auch in den Schulen kommt VR zunehmend zum Einsatz. In einer Mail an alle Lehrkräfte in Nordrhein-Westfalen hat etwa das Ministerium für Schule und Bildung des Bundeslandes im April diesen Jahres verkündet, dass in „46 beteiligten Kommunen ab sofort die Technologie für einen Virtual-Reality-gestützten Unterricht ... zur Gebrauchsüberlassung bereitsteht.“ Das immersive Lernen erfolgt mit VR-Brillen, aber auch Raumlösungen werden genutzt, die mithilfe von Projektionstechnologie komplette Lernszenarien nicht mehr nur auf Displays, sondern im Raum selbst erlebbar machen.

Eine aktuelle Studie von Liu und Kollegen (2025) zeigt, dass interaktive VR-Klassenzimmer zu signifikant höheren Konzentrationswerten und besserer Wissensbeherrschung führen als herkömmlicher Video- oder Frontalunterricht. Die immersive Erfahrung fördert ein starkes Präsenzgefühl, was wiederum nachweislich die Behaltensleistung verbessert.

Auch eine Metaanalyse zur Wirksamkeit immersiver Lernformate kommt zu dem Ergebnis, dass Retention, Engagement und Anwendungskompetenz im Vergleich zu klassischen Formaten deutlich steigen. In Experimenten zur kontextbezogenen Wortschatzaneignung lag die Behaltensrate in immersiven VR-Szenarien bei bis zu 92 Prozent, im Vergleich



DR. SARAH L. HENKELMANN-HILLEBRAND ist PAN-European Market Development Manager VP bei Epson Europe BV und beschäftigt sich intensiv mit dem Thema »Digitale Bildung«.

zu 76 Prozent bei konventionellem Lernen (Krokos et al., 2019; Rehm et al., 2022).

Diese Effekte lassen sich zunehmend auch auf den Unternehmenskontext übertragen: etwa in Sicherheitstrainings, simulationsgestütztem Onboarding oder bei der Vermittlung komplexer Prozesse. Moderne Autorentools mit integrierter KI ermöglichen es, immersive Inhalte ohne große technische Hürden zu erstellen. So wird das Potenzial immersiven Lernens auch für die betriebliche Weiterbildung leichter erschließbar.

Projektbasiertes und kollaboratives Lernen

Die Schule der Gegenwart arbeitet vermehrt mit projektbasierten, fächerübergreifenden Ansätzen – verbunden mit der Förderung kollaborativer Kompetenzen. Diese Prinzipien lassen sich direkt auf Unternehmen übertragen, etwa durch projektbezogene Lernaufgaben, interdisziplinäre Lernteams oder „Lernsprints“, die Fachlichkeit mit Soft Skills verknüpfen. Gerade jüngere Mitarbeitende, die mit solchen Methoden vertraut sind, erwarten auch in der Weiterbildung Raum für Eigenverantwortung und Austausch (U-Form, 2024).

Eine oft unterschätzte Lehre aus der Schule betrifft den Umgang mit Medienunterbrechungen. Studien zeigen, dass der kontinuierliche digitale Input ohne physischen oder mentalen Wechsel ermüden kann. Pädagogisch sinnvoll strukturierte Lernprozesse benötigen daher in jedem Alter Medienwechsel, Pausen und bewusste Reize.

Zeit ist knapp – und Lernen oft unsichtbar

Die Übertragbarkeit schulischer Bildungskonzepte in die betriebliche Weiterbildung ist kein einfaches Copy-Paste-Projekt. Zwischen beiden Systemen bestehen strukturelle Unterschiede – in Zielen, Rahmenbedingungen, Erwartungshaltungen und nicht zuletzt in der Sichtbarkeit von Lernen. Gerade diese Unterschiede bergen sowohl Potenzial als auch Hürden, die Unternehmen aktiv adressieren sollten.

Während Schulen und Hochschulen fest etablierte Lernzeiten und klare pädagogische Rahmenbedingungen kennen, ist Lernen im Unternehmenskontext meist nebenher organisiert. Nur ein Viertel der Unternehmen verankert Lernen strategisch in der Kultur – obwohl genau dies als Schlüsselfaktor für Wirksamkeit gilt (Fosway 2024). „Workplace Learning“ oder die „Verschmelzung von Lernen und Arbeiten“ sind als Schlagzeilen

attraktiv, der Arbeitsplatz ist aber kein Lernort per se und Weiterbildung konkurriert oft mit operativen Aufgaben. Hinzu kommt ein wichtiger Punkt, der in der Bedeutung nicht zu unterschätzen ist: In Unternehmen ist Lernen vielfach unsichtbar. Anders als im Klassenzimmer, wo Lernfortschritte, Übungen und Noten Teil des Alltags sind, bleibt Lernen im betrieblichen Umfeld oft eine individuelle, informelle oder gar unbeachtete Tätigkeit.

Diese Unsichtbarkeit stellt eine zentrale Herausforderung dar. Sie erschwert die systematische Förderung, Messung und Verankerung von Weiterbildung in der Unternehmenskultur. Lernen braucht Sichtbarkeit – organisatorisch wie emotional. Lernformate müssen Raum einnehmen dürfen: physisch, digital und in der internen Kommunikation. Lernen muss sichtbar und verankert sein – nicht nur im Kalender, sondern in den Werten eines Unternehmens.

Heterogene Zielgruppen – differenzierte Ansätze

Ein zweiter Unterschied: Unternehmen haben es in Bezug auf Alter, Vorbildung, Funktion, Medienaffinität und Lernmotivation mit hochgradig heterogenen Lernenden zu tun. Während Schule und Hochschule oft mit relativ homogenen Jahrgängen arbeiten, treffen in Unternehmen sehr unterschiedliche Lernbiografien aufeinander. Die daraus resultierenden Anforderungen an Individualisierung, Anpassungsfähigkeit und Passgenauigkeit sind hoch – zumal der operative Alltag wenig Spielraum lässt.

Gleichzeitig ist genau diese Heterogenität eine Chance: Sie zwingt zu modularen, adaptiven Lernformaten – zu flexiblen Angeboten, die Lernende abholen, statt sie zu überfordern.

Wichtiger als das Format ist die Haltung dahinter: Lernen braucht Raum, braucht Kommunikation, braucht Aufmerksamkeit.

Erfolgreiche Weiterbildungsstrategien kombinieren daher kuratierte Inhalte mit individuellen Lernpfaden – und ermöglichen, dass Lernen nicht gleich für alle, aber für alle wirksam ist.

Lernortkooperation als Erfolgsfaktor

Wenn Unternehmen verstehen wollen, mit welchen Erwartungen junge Mitarbeitende heute ins Berufsleben starten, lohnt sich der Blick zurück auf deren Bildungserfahrungen und ein Schritt nach vorn in Richtung Kooperation. Der „OECD Skills Outlook 2023“ zeigt, dass Übergänge besser gelingen, wenn schulische und betriebliche Lernorte strukturell und kulturell enger zusammenarbeiten (OECD, 2023).

Diese Zusammenarbeit ist mehr als ein organisatorisches Modell. Sie ermöglicht es, Lernkulturen gegenseitig zu bereichern, etwa durch gemeinsame Projektformate, Feedbackroutinen oder hybride Lernumgebungen. Schulen und Unternehmen sprechen unterschiedliche Bildungssprachen, aber die Anschlussfähigkeit wächst, wenn beide Seiten voneinander lernen. So entsteht ein durchgehendes Verständnis von Lernen als lebensbegleitendem Prozess, das sichtbar, anschlussfähig und praxisrelevant ist.

Fallbeispiel: Der Epson Lernmonat – Wie interne Lernkultur sichtbar und lebendig wird

Ein gutes Beispiel für gelungene Umsetzung ist der Lernmonat, den wir bei Epson eingeführt haben. Ziel war es, Lernen nicht nur anzubieten, sondern als strategischen Bestandteil der Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Begleitet von interner Kommunikation, abwechslungsreichen Formaten und gezielten Impulsen für Selbstlernen und Austausch ist daraus weit mehr als eine einmalige Aktion entstanden.

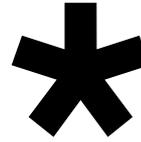
Wichtiger als das Format selbst war die Haltung dahinter: Lernen braucht Raum, braucht Kommunikation, braucht Aufmerksamkeit. Nicht zuletzt stärkt ein solcher Fokus auch die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und zeigt Wertschätzung gegenüber individueller Entwicklung.

Ausgangssituation und Zielsetzung

Bei Epson, einem weltweit tätigen Technologieunternehmen mit europäischem Hauptsitz, wurde die Idee eines firmenweiten „Lernmonats“ ins Leben gerufen, nicht als einmalige Marketingaktion, sondern als strategisch motivierte Maßnahme zur Stärkung der internen Lernkultur. Zwar gab es zuvor bereits klassische Weiterbildungsangebote in Form von Onlinetrainings und standardisierten Schulungsformaten, doch oft fehlte die Sichtbarkeit und emotionale Verankerung im Unternehmensalltag. Ziel war es daher, dem Lernen im Unternehmen mehr Raum und Aufmerksamkeit zu geben und es sowohl organisatorisch als auch kulturell als wertvolle Aktivität zu positionieren.

Entwicklung und Umsetzung

Der Lernmonat war dabei nicht isoliert, sondern wurde aus einer längeren Entwicklung heraus initiiert. Der offizielle Zeitraum diente als sichtbarer Rahmen, innerhalb dessen eine Vielzahl von Aktivitäten und Lernimpulsen gebündelt wurden.



Intern wurde der Lernmonat kommunikativ flankiert durch gezieltes Marketing, das auf verschiedene Mitarbeitendengruppen abgestimmt war. Die Angebote reichten von klassischen Webinaren bis hin zu innovativen Tools und Formaten, die zum Mitmachen und zur Selbstreflexion anregen sollten.

Ein Beispiel dafür ist der „Welbot“ – ein kleines digitales Tool, das Mitarbeitende regelmäßig daran erinnert, achtsam mit sich selbst und ihrer Entwicklung umzugehen. Der Bot lässt sich individuell konfigurieren und versteht Lernen im weiteren Sinne als Teil von Wohlbefinden und Selbstfürsorge. Das fördert nicht nur die Lernmotivation, sondern auch die persönliche Identifikation mit dem Thema.

Formate und Technologien

Ein besonderer Fokus lag bei Epsilon auf der Verbindung zwischen Lernen und Technologie, insbesondere im Bereich der immersiven Lernumgebungen. In mehreren europäischen Niederlassungen wurden Lernräume eingerichtet, die mit großformatiger Projektionstechnik ausgestattet sind. Diese Räume dienen nicht nur der internen Weiterbildung, sondern werden auch für Kundenpräsentationen genutzt und symbolisieren so die Lernkultur nach außen wie innen. Ergänzt werden diese Räume durch weitere Technologien wie Augmented-Reality-Datenbrillen, die ebenfalls zu Lernzwecken eingesetzt werden.

Kulturelle Einbettung und Nachhaltigkeit

Ein zentrales Anliegen des Lernmonats war die kulturelle Verankerung des Lernens als integralen Bestandteil des Arbeitsalltags. Dabei geht es explizit nicht darum, Lernen als Ausnahmezustand zu inszenieren, sondern als kontinuierlichen Prozess, der sichtbar, zugänglich und individuell anschlussfähig ist. Einmalige Maßnahmen reichen dabei nicht aus. Vielmehr wird Lernen als strategisches Anliegen verstanden, das auf mehreren Ebenen Wirkung entfalten soll: persönlich, kollektiv, strukturell.

Solche Maßnahmen wirken nur dann nachhaltig, wenn sie kontinuierlich weitergedacht werden. So war der Lernmonat zwar ein Auftakt mit starker Symbolkraft, aber eben nur ein Teil eines umfassenderen Prozesses. Auch über den Monat hinaus bleibt Lernen Thema, durch neue Formate, reflektierende Gespräche und durch das aktive Einholen von Feedback der Mitarbeitenden.

Ergebnisse und Lerneffekte

Obwohl der Lernmonat als ein internes Projekt umgesetzt wurde, kann er exemplarisch als Praxisbeispiel für viele Organisationen dienen, die sich mit der Frage beschäftigen, wie Lernen in Unternehmen sichtbarer, motivierender und nachhaltiger gestaltet werden kann. Das Beispiel zeigt: Wenn Lernen nicht nur angeboten, sondern als Teil der Unternehmenskultur gestaltet und bewusst sichtbar gemacht wird, steigen nicht nur Teilnahmezahlen und Nutzungsraten, sondern auch das Verständnis dafür, dass Weiterbildung Teil der eigenen beruflichen Entwicklung ist, wächst.

Ein schöner Nebeneffekt: Die Maßnahmen fördern nicht nur Lernbereitschaft, sondern auch das allgemeine Wohlbefinden und damit ebenso die Bindung ans Unternehmen.

Literatur

Die im Text erwähnten Studien und Forschungsergebnisse sind online verfügbar.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2025): Forschungssynthese: Künstliche Intelligenz (KI) in der Schule. www.empirische-bildungsforschung-bmbfsfj.de/img/KI_Review.pdf

Buell, Ryan W. and Cai, Wei and Sandino, Tatiana, Learning or Playing? The Effect of Gamified Training on Performance (2022): Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 19-101. ssrn.com/abstract=4307211 or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4307211>

Fosway Group. (2024): Corporate Learning Benchmark Report www.fosway.com/research/learning/benchmark-2024

Krokos, E., Plaisant, C., & Varshney, A. (2019): Virtual Memory Palaces: Immersion Aids Recall. *Virtual Reality*, 23, 1-15. doi.org/10.1007/s10055-018-0346-3

Liu, Y., Chen, Y., & Zhao, J. (2025): Research on the Impact of Immersive Virtual Reality Classroom on Student Experience and Concentration. *Virtual Reality*. link.springer.com/article/10.1007/s10055-025-01153-w

Linkedin Learning (2024): Workplace Learning Report 2024. learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report

OECD (2023): OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Recovery. OECD Publishing. doi.org/10.1787/0d9280c6-en

Rehm, F., Moussa, B., & Prilla, M. (2022): Immersive learning in context: Effects on vocabulary retention. *PLOS ONE*, 17(12), e0279422. doi.org/10.1371/journal.pone.0279422

U-Form Testsysteme (2024): Azubi-Recruiting Trends 2024. www.testsysteme.de/studien

Transfer Reminder Gadgets

Kleine Dinge, große Wirkung: Transfer Reminder Gadgets helfen Teilnehmenden, ihre Umsetzungsvorhaben im hektischen Alltag nicht aus den Augen zu verlieren – durch spielerische, sichtbare und aufmerksamkeitsstarke Symbole, die die Transfervolution fördern.

Serie: Lerntransfer-Tools

Woran liegt es eigentlich, dass die guten Vorsätze von Teilnehmenden wie Silvesterraketen am Himmel verlöschen, kaum, dass sie aus dem Seminarraum heraus sind? Dahinter steckt ein bekanntes psychologisches Phänomen: Unsere Willenskraft ist begrenzt. Der Sozialpsychologe Roy Baumeister beschreibt Willenskraft als eine Art Akku, der immer schwächer wird, je mehr wir ihn benutzen. Diese Willenskraft verwenden wir für alle möglichen Aufgaben im Alltag. Für neue Vorhaben aus dem Training bleibt da oft kaum noch Energie übrig.

Folglich gilt es Teilnehmende so zu unterstützen, dass die Umsetzung der Vorsätze möglichst wenig Willenskraft erfordert – etwa durch clevere Routinen oder gut platzierte Erinnerungshilfen. Es gilt gezielt, die Transfervolution zu stärken. Dies gelingt mit „Transfer Reminder Gadgets“. Das sind physische, greifbare Erinnerungen an das eigene Umsetzungsvorhaben – kleine Gegenstände mit großer Wirkung. Wie die roten Benachrichtigungspunkte auf dem Smartphone ziehen sie die Aufmerksamkeit auf sich. Sie liegen am Arbeitsplatz, stehen am Bildschirm oder laden

sogar zum Spielen ein. So konkurrieren sie im Aufmerksamkeitsrennen des Alltags erfolgreich gegen To-do-Listen, E-Mails und Meetings. Diese Gadgets wirken, weil sie emotional positiv aufgeladen sind: Sie machen Spaß, sind kreativ, individuell und oft mit einem Augenzwinkern versehen. Damit aktivieren sie nicht nur Erinnerungen, sondern auch Motivation.

So geht's konkret – Beispiele aus der Praxis

„Transfer Reminder Gadgets“ funktionieren besonders gut, wenn sie mit einem konkreten Vorhaben verknüpft werden – und zwar so, dass der Anblick des Gadgets unmittelbar an eine ganz bestimmte, bereits formulierte Handlung erinnert.

Im „Key Speech Training“ erhalten die Teilnehmenden einen Laserpointer. Dieser wird nicht einfach als Gadget überreicht, sondern individuell beschriftet – etwa mit dem Satz: „Laaaangsam sprechen“. Damit erinnert der Laserpointer bei der nächsten Präsentation nicht nur allgemein an das Training, sondern ganz gezielt an das zentrale Umsetzungsvorhaben der Person.

Burnout-Präventionstraining: Die Teilnehmenden erhalten eine Teebox mit fünf verschiedenen Teesorten, jeweils für einen Wochentag von Montag bis Freitag beschriftet. Der tägliche Teebeutel steht symbolisch für eine kurze, bewusste Pause im Arbeitsalltag. Wird er sichtbar am Arbeitsplatz platziert, wirkt er als niederschwellige Erinnerung: „Jetzt ist Zeit für eine kleine Atempause.“

Leadership Training: ein Kreisel, der sich sogar auf den Kopf stellen lässt. Er symbolisiert das bewusste Wechseln der Perspektive – etwa bei schwierigen Gesprächen oder Entscheidungen. Der Kreisel wird idealerweise gut sichtbar am Schreibtisch platziert. Ein schöner Nebeneffekt: Kollegen und Kolleginnen fragen neugierig nach, was es damit auf sich hat – und der oder die Teilnehmende erklärt den Bezug zum Training. So entsteht ganz beiläufig ein Gesprächsthema, das den Transfer zusätzlich stärkt.

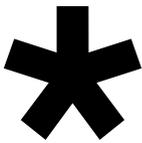
MELANIE MARTINELLI ist CEO beim Institut für Transferwirksamkeit. Sie hilft Kunden, die Wirksamkeit von Trainings messbar zu maximieren.

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 gut anhört, funktioniert auch in der Praxis. Professor Axel Koch richtet den Blick auf mögliche neuronale Punkte bei der Idee der »Transfer Reminder Gadgets«.



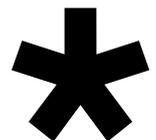
Axel: Das Prinzip habe ich verstanden. Das Gadget erinnert mich an die Umsetzung. Aber viele erleben einen so durchgetakteten Arbeitsalltag, dass sie weder links noch rechts schauen können. In dem Fall ist so ein Gadget wie eine Blume auf der Fensterbank: hübsch, aber nutzlos.

Ina: Ein wichtiger Punkt, Axel - du hast recht: Das Gadget funktioniert nicht automatisch. Es ist ein Werkzeug, das wirksam wird, wenn es mit Bedeutung gefüllt ist. Dafür gibt es Strategien. Eine davon ist die Reiz-Reaktions-Verknüpfung: Im Training wiederholen wir die Handlung, die später vom Gadget getriggert werden soll, mehrfach in realistischen Situationen. So wird Verhalten automatisiert, und das Gadget erinnert später daran. Wichtig: Dafür muss im Training Zeit eingeplant werden. Es reicht nicht, über Verhalten zu sprechen - wir müssen es tun.

Eine weitere Möglichkeit: Wir verknüpfen das Gadget mit einem emotional positiv aufgeladenen Moment, etwa einem starken Erfolgsgefühl. In der Zertifizierung zum Transfer-Designer erleben Teilnehmende einen „Transfer-Triumph“: Sie unterstützen einen Personalentwickler bei der Erstellung eines Transferkonzepts und erhalten dafür ein Symbol - quasi einen Award. Dieses steht für Stolz, Selbstwirksamkeit und Kompetenz. Wenn sie es sehen, wird das Erfolgsgefühl und die Motivation reaktiviert.

Axel: Aber was ist mit komplexeren Vorhaben, zum Beispiel Soft Skills? Aus einem Zeitmanagementtraining weiß ich, dass ich die 40:60-Regel anwenden sollte, aber der Druck, alles unterzubringen, bleibt. Die Umsetzung scheitert aufgrund innerer Antreiber oder externer Erwartungen. Die innere Psychodynamik treibt mich in die alten Muster. Funktioniert das Tool dann überhaupt?

Melanie: Ein berechtigter Hinweis. Bei Soft Skills entwickeln Teilnehmende ihren individuellen Handlungsplan. Das Gadget dient als Anker für diesen Plan. Besonders wirksam wird es, wenn sie das Gadget selbst gestalten: beschriften, basteln, zusammenbauen. Das hat zwei Vorteile: Erstens wird die Handlung gedanklich klarer. Zweitens wirkt der „Ikea-Effekt“: Selbstgemachtes wird höher geschätzt als Vorgefertigtes. Ein eigenes Transfer-Gadget erhält Bedeutung - und wird vom Staubfänger zum Transfer-Booster.



»Zufriedenheit ist wichtiger als Glück«



Arbeit ist Teil unserer Identität. Wir können Glücksmomente erfahren, aber auch krank werden von der Arbeit. Professor Claas Lahmann hilft als Arzt, Psychotherapeut und Coach denjenigen, die die Balance dazwischen wiederfinden müssen und berät Arbeitgeber dazu, Arbeit gesund zu gestalten.

Herr Professor Lahmann, Sie haben ein Buch darüber geschrieben, wie Arbeit glücklich macht. Wie stark prägt uns denn unsere berufliche Tätigkeit?

CLAAS LAHMANN: Sehr stark, weil Arbeit eben nicht nur ein Tauschgeschäft ist, bei dem wir Zeit und Arbeitskraft gegen Geld oder Anerkennung tauschen. Es entsteht das, was der amerikanische Psychologe Richard Sennett einen „Charakter des Tuns“ nennt – wir werden geprägt von dem, was wir tun. Das kann bis zu einer „Déformation professionnelle“ reichen. Wer in der Steuerprüfung arbeitet, neigt dann vielleicht dazu, alles zu hinterfragen. Das liegt daran, dass wir viel Zeit am Arbeitsplatz verbringen und in dem, was wir tun, auch sehr gut werden. Arbeit ist identitätsstiftend: Wenn man Menschen fragt, was sie beruflich machen, antworten viele: „Ich bin Koch“ oder „Ich bin Bankerin“ – nicht „Ich arbeite in der Gastronomie“ oder „Ich baue Häuser“. Diese Identifikation mit der Tätigkeit ist sehr stark spürbar.

Arbeit prägt uns also sehr stark und auch unser Glücksempfinden. Sie kann aber auch krank machen. Wie groß ist dieses Problem?

Die Einflüsse sind sehr stark. Psychische Erkrankungen machen mittlerweile den Großteil der Gründe für Frühverrentung aus. Neue Zahlen aus dem Jahr 2023 zeigen: Über 40 Prozent der Menschen, die das reguläre Rentenalter nicht erreichen, scheitern aufgrund psychischer Erkrankungen. Viele davon gehen auf Arbeitsplatzbelastungen zurück. Dazu kommen körperliche Beschwerden wie Rückenschmerzen, Schwindel, Kopfschmerzen oder Reizdarm.

Sollten wir also immer nach einer Arbeit suchen, die uns glücklich macht?

Das wäre ein zu hoch gegriffenes Ziel. Der Titel meines Buchs „Wie Arbeit glücklich macht“ ist auch ein Stück Marketing – Glück spricht uns an. Wir können durchaus phasenweise Glücksmomente erleben, etwa wenn wir in einen tiefen Flow kommen oder ein tolles Projekt abschließen. Aber tragend ist eher die Zufriedenheit. Zufrieden kann ich über einen langen Zeitraum sein. Das Allerwichtigste bleibt aber, dass Arbeit uns nicht krank macht.

Gibt es einen Unterschied zwischen gesunder und zufriedenstellender Arbeit?

Gesunde Arbeit ist die Basis – das Verhindern von etwas Negativem. Alles, was ins Negative geht, wäre krankmachende Arbeit. Aber wir wollen nicht nur arbeitsbedingte Erkrankungen verhindern, sondern ein Stück darüber sein und überwiegend gerne zur Arbeit gehen. Dafür brauchen wir Zufriedenheit.

Wie hängen Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit zusammen?

Es gibt viele Studien, die zeigen, dass zufriedene Mitarbeitende sich nicht ausruhen. Die optimale Leistung erbringen wir bei mittlerer Anspannung – nicht bei völligem Desinteresse und nicht bei extremem Stress. Eine wichtige Dimension ist dabei auch die psychologische Sicherheit: Wenn Menschen sich am Arbeitsplatz sicher fühlen, sind sie nicht nur zufriedener, sondern arbeiten auch produktiver. Das ist wirklich ein Gamechanger.

Was sind die wichtigsten Faktoren für zufriedene Arbeit?

Es gibt vier Grunddimensionen: Erstens das Grundklima psychologischer Sicherheit. Zweitens sollten Menschen das Gefühl haben, dass es fair und gerecht zugeht – nicht nur bei der Gehaltsverteilung, sondern auch im Umgang miteinander und beim Informationsaustausch. Drittens sollte das Geben und Nehmen in Balance stehen. Wir geben Zeit und Arbeitskraft und bekommen dafür nicht nur Geld, sondern auch Wertschätzung sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, soziale Kontakte und das Erleben eines gewissen Status und Sicherheit. Auch Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit spielen hier eine große Rolle – manchmal erfährt man gar nicht, wie sinnvoll die eigene Arbeit ist, wie sie eingebunden wird in den Gesamtprozess. Die vierte Dimension ist die Balance zwischen Autonomie und Anforderungen. Berufe, in denen man weniger Autonomie, aber trotzdem hohe Anforderungen hat, sind in der Regel belastender. Ein klassisches Beispiel dafür sind Fluglotsen. An diesen vier Dimensionen kann man sich orientieren; es müssen nicht immer alle gleich stark bedient werden. Es geht um eine Balance.

Gerade um das Thema »Sinnhaftigkeit« drehen sich ja derzeit noch viele Debatten. Werden das Thema und der Begriff »Purpose« nicht überbewertet?

Purpose wird oft sehr plakativ gehandhabt. Aber wenn man es herunterbricht, ist das Konstrukt durchaus sinnvoll. Purpose kann man auch in kleinen Belangen erleben. Eine Kassiererin im Supermarkt kann durchaus das Gefühl haben: „Das, was ich mache, ist sinnvoll. Ich kenne meine Stammkunden, ich weiß, welches Brot sie wollen.“ Menschen, die ihre Arbeit als sinnhaft erleben, sind zufriedener, gesünder und arbeiten effektiver.

Welche Rolle spielen Führungskräfte?

Führungskräfte schaffen das Bedingungsgefüge, in dem Mitarbeitende ihr Potenzial optimal ausspielen können. Dafür brauchen sie die Bereitschaft hinzuschauen: Wen habe ich im Team? Was sind das für Individuen, mit welchen Neigungen und Fähigkeiten? Es fängt damit an, Menschen als Menschen zu sehen. Gleichzeitig sind Führungskräfte oft selbst in die Organisationskultur eingebettet und können nicht alles allein richten.

Wie können Führungskräfte Wertschätzung ausdrücken?

Vor die Wertschätzung würde ich das Gefühl des Gesehenwerdens stellen. Gehen Sie weg von der Bewertung des Ergebnisses und der Zielerreichung. Schauen Sie auf den Prozess: „Ich finde, Sie haben diesmal früher angefangen“ oder „Ich merke, Sie hängen sich richtig rein.“ Dadurch fühlen sich Mitarbeitende gesehen. Darauf kann man dann eine wertschätzende Rückmeldung aufbauen.

Brauchen wir denn mehr Führungskräfteentwicklung, um die Arbeitszufriedenheit im Team zu steigern? Sie kommen aus dem Klinikumfeld – dort spielt Fachkompetenz oft eine größere Rolle als Führungsqualitäten bei der Beförderung ...

Ich glaube, mehr Führungskompetenz braucht man allgemein. Denn viele haben dies nicht so genuin gelernt. Das gibt es in



Professor Claas Lahmann ist ärztlicher Direktor der Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie am Uniklinikum Freiburg. In seinem Buch „Wie Arbeit glücklich macht“ (Rowohlt, 2025) zeigt er Gelingensfaktoren für gesundes Arbeiten auf. Das komplette Gespräch ist auch im Podcast „neues lernen“ zu hören.

verschiedenen Branchen, auch manchmal in großen Behörden, dass Menschen aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation immer weiter befördert werden, es aber nie gelernt haben – und manchmal dann auch nicht die Bereitschaft haben, das noch zu lernen, weil sie ja dann schon „wer“ sind. Wir beispielsweise am Universitätsklinikum hier in Freiburg haben seit einigen Jahren für die verschiedensten Ebenen Führungskräfteentwicklungsprogramme, selbst für uns auf der oberen Ebene. Ich selbst habe gerade noch an einem teilgenommen, einfach weil es mich interessiert hat, wie das die Kollegen gestalten – das fand ich total gut.

Welche Rolle spielen Hierarchien in Zeiten von New Work?

Es gibt den Begriff der adaptiven Führung – man führt also situations- und menschengerecht. Viele New-Work-Ansätze sind gut und viele Menschen fühlen sich in einem New-Work-Kontext gut aufgehoben. Aber andere Menschen sagen „Früher war die Arbeit klarer strukturiert – ich hatte meine Vorgesetzte, meinen Arbeitsplatz, feste Strukturen. Das war für mich angenehmer.“ Das kann man nicht kleinreden. Auch diese Haltung muss man integrieren, indem man eben die Bedürfnisse der Einzelnen berücksichtigt.

»Durch Corporate Learning stellen wir die Angebote bereit, mit denen Menschen optimal ihre Fähigkeiten und Neigungen entwickeln können.«

Welche Rolle spielen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für den einzelnen Mitarbeitenden, um zufrieden arbeiten zu können?

Die sind total wichtig, weil wir Menschen ein bisschen wie eine Pflanze sind: Wir wollen uns entwickeln. Ich sage manchmal plakativ: Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht. Aber man muss Bedingungen schaffen, in denen die Pflanzen ideal gedeihen und sich entwickeln können. Durch Corporate Learning und durch Organisational Development schaffen wir die Bedingungen und stellen die Angebote bereit, die es ermöglichen, dass Menschen optimal ihre Fähigkeiten und Neigungen entwickeln können – dass sie nicht krank werden, zufrieden werden und vielleicht sogar sagen: „Das macht mir richtig Spaß, hier zu arbeiten.“

Welche konkreten Arten von Entwicklungsmöglichkeiten machen besonders zufrieden?

Wenn ich ganz konkret eine herausgreifen soll, dann sind es die sozialen Komponenten, die wichtig sind. Mentoring-Programme zum Beispiel – egal ob das ein fachliches Mentoring-Programm ist oder eines, wie ich Familie und Karriere unter einen Hut bringe, oder ein Mentoring-Programm, in dem ich meine Führungsqualitäten, also die nicht-fachlichen Skills weiterentwickeln kann. Wenn ich das Gefühl habe, ich kann mit jemandem darüber reden und mir Unterstützung holen – diese soziale Komponente zeigt sich in den Studien immer wieder als extrem potent und effizient.

Ist es auch die Aufgabe des Einzelnen, seine Entwicklungsbedürfnisse zu reflektieren?

Ganz genau. Das ist schon auch unsere Aufgabe, sich mal Zeit zu nehmen, sich zurückzulehnen und zu sagen: Was sind denn die Dinge, die mir wichtig sind? Was hat mir früher eigentlich besonders Spaß gemacht, wo habe ich mich engagiert – neben der Schule, neben der Ausbildung oder dem Studium? Was habe ich da gerne gemacht und warum? Weil ich Verantwortung hatte, weil ich mit Details gearbeitet habe, weil ich mit Menschen zu tun hatte? Dann kann man

sein eigenes Lieblings-Anforderungsprofil besser erkennen. Das ist tatsächlich eine Stolperfalle, in der sich viele verfangen: dass sie gar nicht so klar haben, was sie eigentlich wollen – und dann kann es natürlich die Führungsebene auch nicht richten.

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung und besonders künstliche Intelligenz auf unsere Arbeitszufriedenheit?

Digitalisierung bringt Veränderung mit sich, und Veränderung macht Angst – „Change“ und „Anxiety“ gehen meist Hand in Hand. Menschen reagieren zunächst mit Widerstand. Der Schlüssel liegt in der Integration durch Lernen: Es geht nicht um „entweder KI oder analog“, sondern um „sowohl als auch“. Idealerweise gibt es Phasen, in denen man voll mit KI arbeitet und das ausprobiert, zugleich auch Besprechungen ohne Handy. Es geht um Regulation und Balance – wie in Familien mit „Handy-Hotels“, wo die Geräte durchaus genutzt werden, aber nachts zur Ruhe kommen. Diese Integrationsleistung, erfordert kontinuierliches Lernen und Anpassen.

Sie propagieren das Prinzip »Love it, leave it or change it«. Wie gelangt man von einem diffusen Gefühl der Unzufriedenheit bei der Arbeit zu der Entscheidung, sie zu kündigen?

Zuerst schaue ich: Was ist an meiner Arbeit noch okay? Das können Kollegen sein, das Ambiente oder dass mir die Tätigkeit selbst noch Spaß macht. Wenn ich da nichts finde, ist das schon ein Indiz. Zweiter Schritt: Was kann ich selbst ändern – am Arbeitsplatz oder an meinen Erwartungen? Wo kann ich zu mehr Gerechtigkeit oder psychologischer Sicherheit beitragen? Wenn bei beidem nichts mehr geht, dann bedeutet „Leave it“ nicht flüchten, sondern selbstbewusst sagen: „Jetzt möchte ich was Anderes machen“ – und das vorbereiten, bevor man an der Spitze der Stressskala angekommen ist.



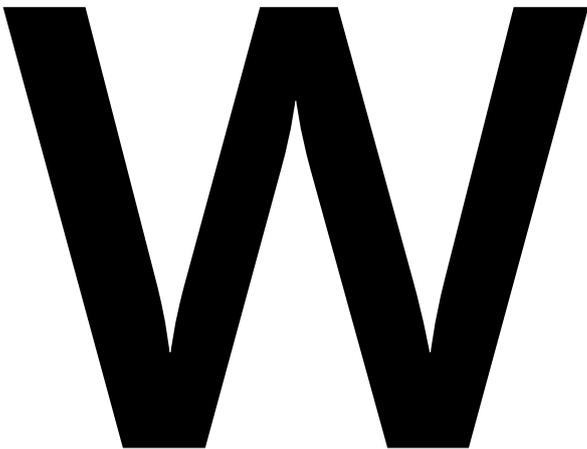
3

Führung

Mehr als Kosmetik



Wer führt, muss sich erst einmal selbst führen können – schließlich ist die Vorbildfunktion wichtig. Aber wie kann das gelingen, wenn die Überforderung sowieso schon droht? Reine Oberflächenkosmetik reicht hier nicht. Mit dem Konzept »Radical Self-Leadership«, das sich an agile Arbeitsweisen anlehnt, kann ein Weg aus dem Dilemma herausführen.



Wenn wir das vorherrschende Gefühl unserer Zeit in einem Wort zusammenfassen müssten, würde es wohl „Überforderung“ lauten. Die Verzahnung politischer, wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Umwälzungen wirkt so intensiv wie noch nie in das individuelle Leben hinein. Viele Menschen geben unumwunden zu: Es zehrt an der Substanz.

Führungskräften wird in diesen Zeiten noch mehr abverlangt als sonst. Sie sind für den Erfolg verantwortlich, doch da wartet noch mehr: Sie sollen menschliches Vorbild sein, sich mit KI auskennen, ständig neue Arbeitsmethoden erlernen und eine Transformation nach der anderen mittragen. Dazu kommen die hohen Ansprüche an sich selbst: fit bleiben, als Partner oder Partnerin brillieren, aktiver Elternteil sein, Freundschaften pflegen, sich laufend weiterbilden und an den Wochenenden die Erlebnisse abarbeiten, die man auf seiner Bucket List haben muss, um mitreden zu können. Ansprüche und verfügbare Zeit stehen im Dauerkonflikt – ein ständiger Balanceakt am Rande des Burnouts. Bringt hier Oberflächenkosmetik wie ein bisschen Zeitmanagement, ein wenig Meditation oder Yoga, um die Lage zu entspannen?

Die Antwort lautet: Nein, den Quick Fix gibt es nicht. Selbsttäuschung funktioniert nur für eine kurze Zeit. Um in diesen wilden Gewässern nicht unterzugehen, ist Selbstführung nötig: der bewusste und zielgerichtete Umgang mit den eigenen Bedürfnissen und Kraftressourcen. Das geht tiefer als jeder Trend zur Selbstoptimierung.

Das Problem an der Wurzel packen

Das Thema „Selbstführung“ ist fester Bestandteil moderner Führungstheorien und ist – vereinfacht gesagt – das Ergebnis von Reflexionsfähigkeit, Selbstverantwortung und Selbstregulierung. Wer Selbstführung aber nur im beruflichen Kontext betrachtet, lässt viel Wirksamkeit liegen, denn: Berufliches und privates Leben lassen sich nicht trennen. Spannungen in dem einen Bereich schlagen sich unweigerlich im anderen nieder. Wenn schon Selbstführung, dann also ganz!

Deshalb bezeichnen wir unsere Sicht auf Selbstführung als „Radical Self-Leadership“, womit wir keine extreme Form der Selbstoptimierung meinen. „Radix“ ist im ursprünglichen

lateinischen Wortsinn die Wurzel, der Ursprung oder die Quelle. Genauso verstehen wir das auch: Selbstführung verhilft zu Ausgeglichenheit, Wachstum und Weiterentwicklung, wenn sie ihre Kraft aus starken, gut genährten Wurzeln ziehen kann. Das heißt, nicht nur Ziele zu verwalten, sondern Haltung zu entwickeln. Klarheit wird wichtiger als Kontrolle und Verantwortung wird nicht getragen, sondern übernommen – für das eigene Denken, Fühlen und Handeln. Das kann sich per se nur auf alle Lebensbereiche beziehen: Haltung zeigt man immer oder gar nicht, verantwortungsvoll agiert man immer oder gar nicht. Und: Selbstführung wird in diesem Sinne zu einem Prozess, der die vielen Veränderungen aufnimmt, die auf einen Menschen einprasseln. Persönliche und berufliche Ziele werden immer wieder im aktuellen Kontext bewertet und gegebenenfalls neu priorisiert.

Der Rhythmus der Selbstführung in vier Schritten

Für diesen Prozess haben wir das „Radar-Modell“ entwickelt: Die Abkürzung steht für „radical“ und die vier Schritte „Auswählen“, „Durchführen“, „Anpassen“ und „Reflektieren“. Ein Schwachpunkt vieler Methoden der Selbstführung ist, dass sie das Leben von einem Tag auf den anderen umkrempeln wollen. Das ist eine Überforderung, und deshalb hält sie kaum jemand durch. Das Radar-Modell hingegen schlägt eine tragfähige

Radical Self-Leadership ist keine extreme Form der Selbstoptimierung. Es soll Quelle für eine ausgeglichene Haltung sein.

Brücke zwischen Ist-Zustand und gewünschter Zukunft. Dazu brauchst es zunächst genau das: eine Standortbestimmung und ein Zukunftsbild. An dieser Stelle beschreiben wir den idealtypischen Ablauf, am Ende des Artikels liefern wir eine – vielleicht realistischere – Jump-Start-Version.

1. Standortbestimmung

Der Prozess startet mit einer Analyse: Wo befinde ich mich in verschiedenen Lebensbereichen gerade? Dieser ehrliche Blick auf das, was ist, legt die Ressourcen, Fähigkeiten und Herausforderungen offen, die Einfluss auf Entscheidungen für die Zukunft haben. Welche Werte und Überzeugungen steuern mich? Was motiviert mich, was raubt Energie? Wer bin ich abseits aller

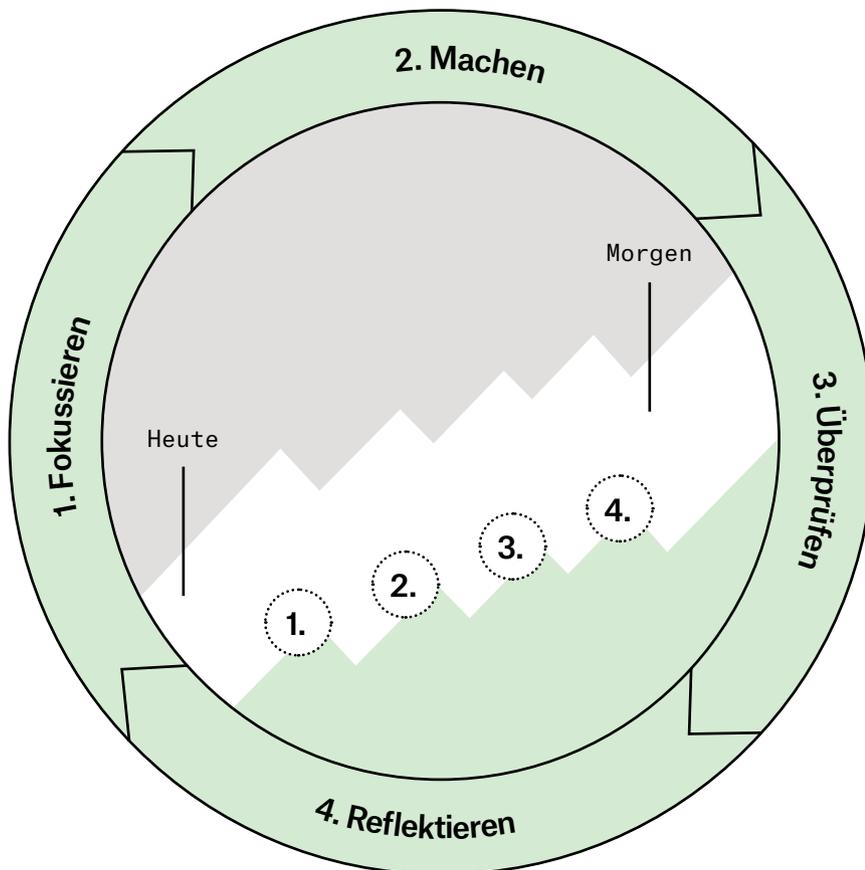
Erwartungen? Wie passen meine Träume mit meinen Kompetenzen und Stärken zusammen? Wesentlich ist, dass du ehrlich zu dir bist und Licht wie Schatten unvoreingenommen anschaust.

2. Zukunftsbild

Das ist eine realistische Vorstellung davon, wo du hinwillst. Was kannst und willst du – angesichts deiner aktuellen Situation – annehmen, was willst du verändern? Welche Werte und Überzeugungen sollen in Zukunft den Ton angeben? Welche Rollen oder Verpflichtungen willst du ablegen? Wie sieht dein ideales Leben in einem, sieben oder zehn Jahren aus? Du legst weniger ein fixes Ziel fest, sondern vielmehr eine Richtlinie. Eine grundlegende Klarheit über deine Wünsche ist dafür notwendig, doch was zu dir passt, wird sich erst zeigen, sobald du



Radar-Modell



dich bewegt. Eine wichtige Eigenschaft des Zukunftsbilds ist daher, dass es sich ändern darf.

„Anpassung“ ist das Stichwort, denn zwischen den Pfeilern Standortbestimmung und Zukunftsbild spannt sich der Radar-Prozess auf: die laufende Wiederholung der Schritte Auswählen, Durchführen, Anpassen und Reflektieren. Du arbeitest dich iterativ an deine großen Ziele heran. Dabei kommt das agile Prinzip der Timebox zum Tragen, das heißt, die vier Schritte werden innerhalb eines bestimmten Zeitraums durchlaufen. Wir bezeichnen das als „Herzschlag“ und empfehlen einen Rhythmus von 14 Tagen: Das ist eine überschaubare Zeitspanne, für die sich gut planen lässt. Sie lässt Raum für Reflexion und verleitet nicht dazu, Aufgaben aufzuschieben oder Ziele zu groß zu fassen. Für jeden Herzschlag nimmst du dir Aufgaben vor, verpflichtest dich ihnen und erledigst sie in der entsprechenden Zeiteinheit. Sehen wir uns an, was in den einzelnen Phasen passiert. Für jeden Schritt schlagen wir zwei Tools vor, die bei der Umsetzung helfen (mehr Tools findest du in unserem Buch).

Die Phasen des Radar-Modells der Selbstführung

Du hast deinen Standort bestimmt und dein gewünschtes Zukunftsbild für verschiedene Lebensbereiche entworfen. Daraus ergibt sich ein Delta, das sich aus sämtlichen Aufgaben zusammensetzt, die für das Erreichen deines Zukunftsbilds notwendig sind. In jedem Sprint oder Herzschlag setzt du eine bewältigbare Menge dieser Aufgaben um.

Schritt 1: Auswählen

Welche Themen auf dem Weg zu deinem Zukunftsbild sollen in deinem nächsten Herzschlag im Mittelpunkt stehen? Dabei geht es nicht um einen umfassenden Plan oder eine perfekte Strategie, sondern um Klarheit und Fokus: Was ist gerade wirklich wichtig?

Taskboard und Backlog: Mit dem persönlichen Backlog zerlegst du langfristige Ziele in handhabbare Schritte und bringst sie in eine sinnvolle Reihenfolge. Aus dem Backlog wählst du gezielt zwei bis drei Themen aus, die du im nächsten Herzschlag angehen möchtest (etwa mit Hilfe der Eisenhower-Matrix oder der MoSCoW-Priorisierung). In Kombination mit einem haptischen oder digitalen Taskboard lässt sich der Fortschritt visualisieren, was zusätzlich motiviert. Die einfachste Version ist ein Board mit den Spalten „Zu erledigen“, „In Arbeit“ und „Erledigt“.

Commitment schaffen: Das Trickreiche an der Selbstführung ist, dass der Druck von außen fehlt. Diesen Druck kannst du „imitieren“, indem du die Ziele und Maßnahmen für jeden Herzschlag dokumentierst. Teile die Dokumentation mit jemandem, der dich aufmerksam macht, wenn du den Fokus verlierst.

Schritt 2: Durchführen

Jetzt wird aus den Ideen und Zielen Realität! Motivation ist für die Umsetzung eine gute Voraussetzung, genauso wichtig ist aber eine Struktur, die dich ins Handeln bringt. In dieser Phase müs-



Foto: Sabrina Hübner

ANDRÉ HÄUSLING ist auf die Entwicklung und Umsetzung zukunftsfähiger Organisationsdesigns spezialisiert. Er ist Gründer und Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH.



Foto: Marek Lange

THORSTEN REITZ kennt die Führungsherausforderungen aus eigener Praxis. Er ist Gründer der Savvean UG und berät zu digitaler Produktentwicklung, Transformation und Leadership.

sen nämlich Störungen und Hindernisse überwunden werden, die dich vom Fortschritt abhalten.

Feste Zeiten einplanen: Die meisten Führungskräfte sind so kalendergetrieben, dass nur stattfindet, was im Kalender steht. Also: Plane für deine Aufgaben Zeitslots ein, verbunden mit einem klaren Ziel (zum Beispiel Pitch-Folie fertigstellen, Angebotsentwurf schreiben). Wieder kommt das Timebox-Prinzip zum Tragen: Nimm dir vor, die Aufgabe innerhalb des Zeitrahmens zu erledigen.

Pomodoro-Technik: Menschen können nicht über Stunden hoch konzentriert arbeiten. Versuch es mal in kleinen Happen: Bei der Pomodoro-Technik drehst du für jeweils 25 Minuten alle Ablenkungsquellen ab und fokussierst dich auf deine Aufgabe. Nach 25 Minuten gibt es fünf Minuten Pause, nach vier Pomodoros 15 Minuten. Dieser Wechsel von Arbeit und Pause hilft dir, produktiv zu bleiben.

Schritt 3: Anpassen

Ein Plan ist gut, ein überprüfter Plan besser. In der Phase „Anpassen“ richtest du deinen Blick auf die Ziele, die du für diesen Herzschlag gesetzt hast: Was hast du erreicht? Was brauchst du, um auf Kurs zu bleiben oder eine andere Route einzuschlagen? Es geht nicht darum, Ziele um jeden Preis zu erreichen, sondern um Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit.

Zielkontrolle & Wochenreview: Plane am Ende jeder Woche 15 bis 20 Minuten ein, um auf deine Ziele zu schauen: Was hast du erledigt? Was ist offen und warum? Was ist nicht mehr relevant? Dieses Mini-Review hilft dir, deine Umsetzung realistisch einzuschätzen, statt sie bloß durchzuziehen. Die Zielkontrolle kannst (und solltest) du auch ausweiten: Wenn du dir Monats-, Quartals- und Jahresziele gesetzt hast, plane Reviews im entsprechenden Rhythmus ein. Genauso ist es sinnvoll, mindestens einmal pro Jahr das Zukunftsbild zu prüfen: Ist es noch stimmig für dich?

Erfolge feiern und sich belohnen: Wir sind oft so selbstkritisch, dass wir gar nicht wahrnehmen, was wir leisten. Schau

dir am Ende des Herzschlags an, was du geschafft hast, und dann: Feiere dich dafür auf die eine oder andere Weise! Belohnung wirkt nicht nur, wenn wir sie von anderen bekommen. Sie sorgt dafür, dass du bei aller Zielorientierung deine Energie und Freude behältst.

Schritt 4: Reflektieren

In der Phase „Anpassen“ hast du überprüft, inwieweit du deine Ziele in diesem Herzschlag erreicht hast. Doch wie ist es dir dabei ergangen? Wie hast du deine Haltung in diesem Prozess erlebt? Welche Herangehensweisen waren erfolgreich, welche nicht? Hier passiert ein wichtiger Teil echter Selbstführung: das Lernen durch Reflexion. Das braucht Mut zur Ehrlichkeit, und: Es geht nicht um Bewertung, sondern um Einsicht.

Persönliche Retrospektive: Agile Teams nutzen Retrospektiven, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und konsequent umzusetzen. Der Erfolg liegt auch hier in der Regelmäßigkeit. Stelle dir am Ende jedes Herzschlags die folgenden drei Fragen:

- Was lief gut?
- Was lief weniger gut?
- Was will ich beibehalten, ändern oder loslassen?

Formuliere konkrete Maßnahmen, um in Zukunft besser vorzugehen und setze realistische Ziele für den nächsten Herzschlag. Journaling: Ehrliche Reflexion kann am Anfang ziemlich schwerfallen. Beim Journaling lernst du dich selbst besser kennen und trainierst die Selbstwahrnehmung. Notiere täglich deine Ge-



Das Buch »Radical Self-Leadership« ist 2025 im Campus Verlag erschienen. Die Autoren André Häusling und Thorsten Reitz haben zudem die Radar Leadership GmbH gegründet. Das Unternehmen bietet Workshops, Inhouse-Seminare und Vorträge rund um Radical Self-Leadership und moderne Führung an – für Menschen, die Verantwortung übernehmen und dabei ganz bei sich bleiben wollen.

danken, Gefühle und Erlebnisse, vor allem aber auch Muster, die dir auffallen. Im Laufe der Zeit wirst du dadurch Verbindungen erkennen, die du im Alltag übersiehst.

Handeln statt Perfektion – wie du sofort starten kannst

Die Erfahrung zeigt: Wichtig ist, schnell ins Tun zu kommen. Natürlich kannst du wochenlang an einer persönlichen Vision feilen oder deine Werte und Überzeugungen analysieren. Wenn du aber ausschließlich das tust, wirst du nie oder schwer in die Umsetzung kommen. Aus unserer Sicht ist beides wichtig: Die Auseinandersetzung mit Gegebenheiten und Zielen, die aber bereits von konkreten Umsetzungsschritten begleitet wird.

Daher lautet unser Tipp: Leg los und steige in die Phasen „Anpassen“ und „Reflektieren“ ein. Dein Weg der Selbstführung beginnt nicht bei null, sondern in deiner aktuellen Lebenssituation. Dir fallen sicher auf Anhieb ein oder zwei drängende Themen ein, die du lösen willst. Das sind Backlog-Kandidaten für den ersten Herzschlag. Anpassen und Reflektieren bedeutet, inhaltlich auf das zu schauen, was du ändern willst, und zugleich eine emotionale Bestandsaufnahme zu machen: Wie fühle ich mich in meiner aktuellen Situation und wie geht es mir mit den Änderungen, die ich in Angriff nehmen will? Für diesen Zweck ist eine Not-to-do-Liste nützlich: Zu wissen, was du in deinem Leben überhaupt nicht haben, sein oder erreichen willst, ist die beste Grundlage für effektive Selbstführung. Dazu kannst du dir die folgenden Fragen stellen:

- Welche Aktivitäten kosten mich mehr Energie, als sie mir geben?
- Gibt es Verpflichtungen, die ich nur aus Pflichtgefühl übernehme?
- Welche Gewohnheiten hindern mich daran, meine Ziele zu erreichen?
- Gibt es Menschen oder Beziehungen, die mir nicht guttun?

So gelangst du schrittweise zu Dingen, die du bewusst nicht mehr tun möchtest, zum Beispiel: „Ich werde keine Treffen mehr mit Menschen vereinbaren, die mich auslaugen.“

Parallel zu deinen ersten Umsetzungsschritten kannst du unter radicalselfleadership.de/tools das Radar-Canvas herunterladen. Damit kannst du eine grobe Standortbestimmung vornehmen und ein Zukunftsbild skizzieren. In den kommenden Wochen kannst du die Punkte immer weiter verfeinern und dein Backlog entsprechend anpassen.

Unser abschließender Rat lautet: Habe den Mut, kleine Schritte zu machen. Fokus ist das beste Mittel, um dranzubleiben und so zu dem Gefühl von Wirksamkeit und Selbstbestimmung zu finden, nach dem du dich sehnst.

Das Missverständnis ist die Regel

Nach der Hauptversammlung war nichts mehr wie vorher. Mein Coachee, Vorstand eines großen Unternehmens, und sein relativ neuer Kollege sprachen nicht mehr miteinander. Die Sitzung war Initialzündung einer Eskalationsspirale – die Beziehung: im Kriegszustand. Was war passiert? Der Neue musste über ein heikles Thema berichten. Er stand unter enormem Druck. Anwälte diktieren jedes Wort. Fehler sind tabu. Kurz vor der Sitzung traf sich das Team zur letzten Abstimmung. Mein Coachee machte eine Bemerkung, die den Bereich des Neuen betraf. Der reagierte wie ein Schnellkochtopf ohne Ventil: wütend, verletzt, überfordert. Er bekam den Kommentar in den völlig falschen Hals. Und konterte: Das sei Halbwissen. Grimmig und schmolldend ging er in die Versammlung. Seither übt sich mein Coachee im Schaulaufen seines brillanten Wissens. Bei nächster Gelegenheit fuhr er dem Kollegen öffentlich in die Parade. Die Anwesenden beobachteten erstaunt und irritiert, was geschah. Keiner konnte sich einen Reim darauf machen.

Das ist ein Klassiker: Das Missverständnis ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel – auch in Top-Führungskreisen. Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, sondern wie wir sind. Im Coaching geht es dann zunächst um die Initialzündung. Ich lasse mir schildern, was genau passiert ist. Und wie mein Coachee sein Gegenüber wahrnimmt. Seine Beschreibung: Er sei nicht souverän, super empfindlich und unverschämt. Wie komme er dazu, ihm Halbwissen zu unterstellen!? An der Stelle bohre ich nach: Was sagt diese Sichtweise über den Coachee selbst? Warum ärgert ihn das so, dass er ausflippt? Es zeigt sich: Er will mit seiner Expertise von anderen gesehen werden, sucht Anerkennung – und hat selbst unsouverän reagiert. Er war in seiner Ich-Betroffenheit gefangen. Die eigentliche Baustelle: fehlendes Verstehen und eigene Muster.

Das veranschaulichte ich mit einer einfachen Skizze: zwei Strichmännchen, ein Pfeil von einem zum anderen. Wer hat was gesagt? Wie war die Reaktion? Welche Dynamik hat sich daraus entwickelt? Dies zeigt das Geschehen nicht nur faktisch, sondern auf der Beziehungsebene. Es geht darum, bildlich von außen zu betrachten, was die Situation ausgelöst hat. Schritt für Schritt entsteht so die Grundlage für Veränderung: durch Verstehen des eigenen Beitrags und was dazu geführt hat.

Und wie kommt man aus dem Schützengraben zurück ins Gespräch? Wir arbeiten daran, die Beziehung der beiden zu verbessern. Beziehungsreparatur heißt nicht Anbiederung. Aber man muss viel investieren, wenn man dazu beitragen will. Das heißt: in Vorleistung gehen durch kleine Gesten, einen wohlwollenden Kommentar, ein anerkennendes Nicken, wenn der andere einen Punkt macht. Das heißt nicht, dass Sachkritik unterbleiben sollte, aber sie muss konstruktiv vorgetragen werden.

Heute spricht mein Coachee wieder mit seinem Kollegen. Die Schutzschilde sind noch oben, aber die Kanonen verstaut. Man trifft sich regelmäßig. Ein guter Anfang. Kann dennoch wieder eine solche Eskalation passieren? Nicht ausgeschlossen in stressigen Situationen. Aber mit dem Wissen, dass wir immer vorsichtig sein sollten mit unserem Urteil über uns und andere, stärken wir die Impulskontrolle. Missverständnisse werden weniger, wenn wir verstehen wollen.



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

Lernen mit KI: Ein Game- Changer für Soft Skills?

Firmen investieren Milliarden in Leadership-Training, doch 70% des Wissens ist bereits nach wenigen Wochen vergessen. KI-basierte Rollenspiele ermöglichen wiederholtes Üben für Wettbewerbsvorteile durch nachhaltigen Lernerfolg.

Gerade in Zeiten, in denen KI viele menschliche Aufgaben übernehmen wird, werden Soft Skills umso wichtiger. Forschung zeigt dass 85% des Erfolgs einer Belegschaft auf guter Kommunikation beruht (vgl. Harvard, Carnegie & Stanford). Die Nachhaltigkeit von heutigem Training ist jedoch ernüchternd: Fehlender Praxistransfer führt zum schnellen Vergessen der meisten Inhalte (vgl. „Why leadership-development programs fail“, McKinsey). Die Bilanz sind scheiternde Kundeprojekte, niedrige Verkaufszahlen, und frustrierte Mitarbeitende.

Die Transferlücke in der Leadership-Entwicklung

Melanie Rudolph von TÜV NORD formuliert es treffend: „Soft Skills sind heute super schwer zu trainieren. Rollenspiele im Classroom können helfen, sind jedoch aufwendig und selten möglich“. Hinzu kommt, dass unsichere Lernende sich oft nicht vor einer Gruppe bloßstellen möchten. So verpuffen ambitionierte Maßnahmen, bevor sie Wirkung zeigen.

Das „Netflix“-Prinzip und KI treffen auf Coaching

Thomas Hoger & Oliver Göck, Gründer des Startups 3spin Learning, sehen den Game-Changer in KI-basierten Rollenspielen: „Durch das Üben mit unseren KI-Avataren können Mitarbeitende das Gelernte jederzeit und beliebig oft üben – im Webbrowser oder sogar in VR“ sagt Göck. „Die dadurch



Illustration:
Ein Lernender
übt mit KI-
basiertem
3D-Coach

3spin learning

mögliche Wiederholbarkeit ist der Schlüssel-Faktor für die nachhaltige Erinnerung“ ergänzt Hoger. So wird das Lernen mit KI zur digitalen Verlängerung bewährter Methoden – denn regelmäßiges Soft Skill-Training führt unter anderem zu 114% höheren vertrieblischen Erfolgen, 77% geringerer Mitarbeiterfluktuation und 71% zufriedeneren Kunden (vgl. „PROOF meta study“, DDI).

3spin Learning macht dies nun für jedes Unternehmen erschwinglich: ab 249 € monatlich kann ein kleines Team aus über 70 digitalen Trainings wählen, unter anderem zu Konfliktlösung, Umgang mit Beschwerden, Verhandlung, oder Feedbackgesprächen. Die KI-Avatare passen sich in Echtzeit an Bedürfnisse der Lernenden an und können sogar durch Kunden bearbeitet werden.

Melanie Rudolph schlussfolgert: „Logisch, durch das kontinuierliche Üben kann man besser verkaufen, hat erfolgreichere Projekte und zufriedeneren Mitarbeitende“ – wobei die TÜV NORD Akademie 3spin Learning nicht nur einsetzt, sondern sogar in das Startup investiert hat. Weitere Kunden sind unter anderem Lufthansa, Zurich, Jungheinrich, Bayer & Union Investment.

Sind KI-Rollenspiele der Game-Changer? Testen Sie es selbst:

Exklusiv für „neues lernen“ stellt 3spin Learning kostenlose Testversionen verschiedener Trainings zur Verfügung. Besuchen Sie dazu „3spin-learning.com/neues-lernen“ und wählen Sie Ihr Wunsch-Training:





Eine.. persön- liche Reise

Nádia Horsch
Schmidt, Leiterin
HR Organisational
Development bei
Festo, steht für
Innovation in der
Führungskultur.



Das Technologieunternehmen Festo hat mit einem globalen Programm zur Führungskräfteentwicklung einen tiefgreifenden Kulturwandel angestoßen - von fachlichem Management hin zu empathischem Leadership. Die Trainings sind für viele Führungskräfte auch über das Berufliche hinaus eine Inspiration zur persönlichen Entwicklung.





Nádia Horsch Schmidt (Mitte) und ihr Team freuen sich bei der Preisverleihung in St. Gallen über den bekannten Leadership Award.

Technologische Spitzenleistung war für Festo schon immer selbstverständlich. Das Familienunternehmen aus dem baden-württembergischen Esslingen am Neckar ist in seiner hundertjährigen Firmengeschichte von einem süddeutschen Mittelständler zum Global Player der Automatisierungstechnik und technischen Bildung herangewachsen – mit Gesellschaften in rund 60 Ländern und weltweit über 20.500 Mitarbeitenden, davon 2.600 Führungskräfte. Auch das Thema „Führung“ hat sich dabei stetig weiterentwickelt und ist heute ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. Mit dem „Leadership-Excellence-Programm“ hat Festo ein weltweit einheitliches Konzept für gute Führung etabliert; es setzt dabei Persönlichkeitsentwicklung und zwischenmenschliche Kompetenz in den Fokus. Bei dem Programm handelt es sich um ein ganzheitliches Trainingskonzept, das sich gerade im Roll-out befindet und das alle 2.600 Führungskräfte durchlaufen sollen. Die Initiative hat bereits internationale Anerkennung gefunden: Im Juni 2025 wurde sie mit dem renommierten St. Galler Leadership Award ausgezeichnet.

Nádia Horsch Schmidt hat das Programm maßgeblich konzipiert, entwickelt und zusammen mit ihrem Team umgesetzt. Als sie 2015 ihre Rolle als Leiterin HR Organisational Development übernahm, war ihr klar, dass das Unternehmen einen Paradigmenwechsel brauchte. „Bei Festo spielt die fachliche Expertise eine zentrale Rolle. Entsprechend wurden in der Vergangenheit oft die besten Fachleute mit Führungsaufgaben betraut“, erinnert sie sich. Das habe nur begrenzt funktioniert. „Expertinnen und Experten bearbeiten in der Regel am liebsten fachliche Themen, aber zu Führung gehört viel mehr als das.“ Das wollte sie ändern – und zwar mit System. „Was wir entwickelt haben, ist ein strategisch verankertes, global wirksames Transformationsprogramm. Es ist maßgeschneidert für unsere Unternehmenskultur und baut konsequent auf unseren Werten auf.“

Effektiver Dreiklang

Das Leadership-Excellence-Programm bei Festo folgt einem klar strukturierten Prinzip, das unternehmensweit umgesetzt und jeweils auf die individuellen Bedürfnisse angepasst wird – von der Teamleitung in der Produktion bis zur Geschäftsführung. Nádia Horsch Schmidt und ihr Team haben es gemeinsam mit ausgewählten externen Partnern selbst entwickelt. „Wir kaufen keine Programme von der Stange“, sagt Horsch Schmidt. „Stattdessen entwickeln wir die Module passgenau, mit Blick auf die spezifischen Herausforderungen und Führungsrealitäten in unserem Unternehmen.“ Die Grundlage bildet ein strategisches Gesamtkonzept, das sie intern das „Big Picture“ nennen.

Im Zentrum steht der Dreiklang aus Diagnostik, Entwicklung und Feedback. Alle Führungskräfte sowie Kandidatinnen und Kandidaten für leitende Positionen durchlaufen zunächst ein eignungsdiagnostisches Verfahren. Die Teilnehmenden erhalten einen detaillierten Ergebnisbericht, der ihre Potenziale, Entwicklungsfelder und konkrete Lernempfehlungen aufzeigt. „Das Verfahren ist der Startpunkt für eine ganz persönliche Lernreise“, erklärt Horsch Schmidt. Auf Basis der Diagnostik wählen die Führungskräfte aus einem umfangreichen Lernportfolio passende Formate aus – von virtuellen Coachings über praxisorientierte Trainingsmodule bis zu Book Clubs, Lern-Labs oder Peer-Reflexionsgruppen. Alles ist eng an den Unternehmenswerten, der Geschäftsstrategie und der angestrebten Führungskultur ausgerichtet. „Das passiert nicht im luftleeren Raum, sondern orientiert sich an unserer Strategie und unseren Werten, auch mit Blick auf die Kultur, die wir entwickeln wollen.“

Doch auch nach den eigentlichen Trainingsformaten ist der Lernprozess nicht abgeschlossen: Es folgt ein 360-Grad-Feedback, das weltweit ausgerollt wurde. Mitarbeitende, Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte geben anonym Rückmeldung. „So entsteht ein valides Bild davon, ob die Person das Gelernte tatsächlich im Alltag anwendet und wie es wirkt“, so Horsch Schmidt. All das schafft die Möglichkeit, Selbstbild und Fremdbild miteinander abzugleichen. Die Führungskräfte können herausfinden, ob sie

blinde Flecken haben und ob tatsächlich auch ein Fortschritt in den Kompetenzen passiert, in denen sie es sich zum Ziel gesetzt haben.

Alle Maßnahmen greifen ineinander und sind eingebettet in ein Kompetenzmodell, das Festo vor etwa zehn Jahren eingeführt hat. Die drei Schwerpunktthemen „Develop People and Teams“, „Drive the Business“ und „Guide and Inspire People“ bilden dabei immer noch die Basis. Dennoch sei das Modell kein starres Regelwerk, sondern werde ständig weiterentwickelt. „In der Zwischenzeit hat die Welt sich weitergedreht, und wir stehen vor ganz anderen Herausforderungen“, sagt Nádia Horsch Schmidt, „wir hatten eine Pandemie, es gibt New-Work-Szenarien, wir leben aktuell in einer unsicheren Weltlage. Führungskräfte sind jetzt besonders gefordert und gute Führung ist wichtiger denn je.“ Entsprechend sei das Programm ein Work in Progress und werde immer wieder angepasst. Beispielsweise gewinnen aktuell Themen wie Digital Skills und Digital Leadership an Bedeutung. „Wir sind nie fertig. Unsere Programme müssen genauso dynamisch bleiben wie die Welt um uns herum.“

Vom Shopfloor bis zum Vorstand

Das Programm ist international ausgerollt und modular aufgebaut – angepasst an drei Führungsebenen: First Leadership Level, Middle Management und Executive Level. „Denn eine Teamleitung, die in der Hierarchie weiter unten in der Führung ist, hat andere Bedürfnisse als ein Executive, der einem großen Bereich vorsteht und an den Vorstand berichtet“, weiß Nádia Horsch Schmidt. Die Inhalte sind grundsätzlich ähnlich aufgebaut, werden aber je nach Ebene modifiziert und dabei auch sprachlich und kulturell lokalisiert. So lernen etwa Teamleitungen auf dem Shopfloor in ihrer Landessprache, während die Trainings im Middle und Executive Management auf Englisch stattfinden. „Vor allem wenn es um persönliche Themen geht, dann braucht es sprachliche Präzision und kulturelles Feingefühl“, erklärt Horsch Schmidt. Man habe beobachtet, dass die Personen aus den unteren Führungsebenen sich meist

in der Landessprache sicherer fühlen, während Formate auf Englisch für die international durchmischten Teams der oberen Führungsetagen sinnvoll sind.

Auch methodisch geht das Programm neue Wege: Neben klassischen Trainings kommen auch virtuelle Coachings und digitale Lernmodule zum Einsatz. Mit einem eigenen KI-gestützten Dialogtrainer können die Führungskräfte zudem herausfordernde Gespräche simulieren und üben. Das Konzept versteht Führung als lernbaren Prozess, der in den Alltag eingebettet und in der Unternehmenskultur verankert werden soll. Deshalb finden über einen Zeitraum von 14 Monaten immer wieder verschiedene Trainings online und in Präsenz statt – genug Zeit, um das Gelernte nicht nur zu verinnerlichen, sondern direkt im eigenen Arbeitsalltag auszuprobieren und zu evaluieren.

Und dieser Ansatz zeigt Wirkung: „Führung ist heute Teil unserer strategischen Agenda und damit Gesprächsgegenstand in unserem Unternehmensalltag.“ Führungskräfte kehren voller Ideen und Tatendrang aus den Programmen zurück, lernen sich besser untereinander kennen, vernetzen sich und bauen dadurch Silogrenzen ab. „Das ist ein schöner Nebeneffekt, weil



Foto: Sebastian Röhm

SENTA GEKELER ist freie Journalistin in Berlin. Sie schreibt vor allem über Trends in der Arbeitswelt und geht der Frage nach, wie Arbeit menschlicher gestaltet werden kann.

»Wir sind nie fertig. Unsere Entwicklungsprogramme müssen genauso dynamisch bleiben wie die Welt um uns herum.«

Nádia Horsch Schmidt, Leiterin HR Organisational Development bei Festo

wir zum Beispiel im mittleren Management die Gruppen cross-funktional und international durchmischen.“

Selbstreflexion als Kernkompetenz

Neben Ansätzen der modernen Führung und der Erweiterung der Methodenkompetenz spielt vor allem das Thema „emotionale Intelligenz“ in den Trainings eine zentrale Rolle. Die Teilnehmenden reflektieren ihren Werdegang, identifizieren ihre Glaubenssätze und erhalten Feedback dazu, wie sie auf andere wirken. „Das hilft ihnen eine eigene Leadership-Brand aufzubauen“, so Horsch Schmidt. Auch analysieren und entwickeln sie ihre individuellen Stärken und lernen, wie sie ihrem Team richtig Feedback geben. Sie erfahren, was ein Growth Mindset ist, wie sich psychologische Sicherheit aufbauen lässt und welche Vorteile radikale Ehrlichkeit im Führungskontext hat.

Bei der Entwicklung des Programms war es Nádía Horsch Schmidt von Anfang an wichtig, auch zwischenmenschliche Facetten einzubringen. Für viele der Führungskräfte ist es das erste Mal, dass sie im beruflichen Kontext mit diesen Themen in Kontakt kommen. In den meisten Fällen sind sie begeistert: „Die Menschen öffnen sich, sie gehen in die Tiefe, teilen persönliche Erfahrungen, lernen von- und miteinander und reflektieren sich. Und sie bringen das, was sie lernen, in ihre Teams zurück – inklusive der Sprache, der Haltung und der Werkzeuge.“ Ihr neues Bewusstsein für die empathische und emotionale Seite von Führung und Zusammenarbeit färbe ab auf ihre Mitarbeitenden und andere Führungskräfte – ein starker Hebel für Organisationsentwicklung und Unternehmenserfolg: „Wenn hier unsere rund 2.600 Führungskräfte alle mitmachen, können wir einiges bewirken.“ Auch über die Organisation hinaus entfaltet das Programm Wirkung, wie sie in einem bewegenden Feedback erfuhren: Ein Teilnehmer sagte ihr, das Training habe sein Leben verändert. Er sei nicht nur ein besserer Chef geworden, sondern auch ein besserer Vater und Ehemann.

Für Nádía Horsch Schmidt ist eine Kultur des Vertrauens und der psychologischen Sicherheit die beste Investition in die Zukunft. „Wir blicken auf eine erfolgreiche hundertjährige Unternehmensgeschichte zurück, und unser Ziel ist es, unser Unternehmen für die nächsten hundert Jahre zukunftsfähig aufzustellen. Dabei bauen wir auf eine langjährige Tradition der Innovation. Diese wollen wir konsequent weiterentwickeln, denn sie bildet die Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg.“ Führungskräfte schaffen dafür den Raum – indem sie Vertrauen schenken, persönliche Nähe zulassen, transparent kommunizieren, ehrliche Rückmeldungen geben und ihre Mitarbeitenden individuell unterstützen. Durch gezielte Führungskräfteentwicklung strebe Festo den Aufbau einer High-Performance-Organisation an, die langfristig erfolgreich und verantwortungsvoll agiert. Horsch Schmidt ist sich sicher: „Führungskräfte, die diese menschliche Seite beherrschen, bereiten den Boden für Innovationskraft und sind zudem auf alles vorbereitet. Sie sind für jede Zukunft besser gewappnet – egal, wie disruptiv sie auch sein mag.“



Nach den Programmen kehren die Führungskräfte voller Tatendrang zurück und setzen das Gelernte in die Praxis um.



Die Programminhalte werden je nach Ebene und Standort modifiziert und dabei auch sprachlich und kulturell lokalisiert.



Auch zwischenmenschlich geht es in die Tiefe: Die Teilnehmenden teilen persönliche Erfahrungen und lernen von- und miteinander.



4 Digitalisierung

Platz 1

Wie im Vorjahr belegt Youtube Platz 1 auf der Liste der Umfrage »Top 100 Tools for Learning 2025« der britischen E-Learning-Expertin Jane Hart. Unter den ersten zehn sind mit Chat GPT auf Platz 2 und Gemini auf Platz 10 erstmals zwei KI-Chatbots zu finden. Bemerkenswert: Tiktok auf Platz 16 (Vorjahr 46) und Facebook auf Platz 17 (Vorjahr 45) feiern ein Comeback. Höchster Neueinsteiger ist Notebook LM auf Platz 30 – ebenfalls ein KI-Tool. www.toptools4learning.com

»LLMs wurden ursprünglich gebaut, um Antwortmaschinen zu sein. Großartige Tutoren und Lehrer geben nicht nur Antworten, und das sollten LLMs im Bildungskontext auch nicht.«

Drew Bent, zuständig für Bildung und KI bei Anthropic, im Podcast »Edtech Insiders«

Neue Landkarte für Ed-Tech-Förderprogramme

Mit dem Relaunch der European Ed-Tech-Map ist erstmals auch die Ed-Tech Funding Map öffentlich verfügbar. Sie listet Förderprogramme und Zuschüsse speziell für digitale Bildungsprojekte und wächst kontinuierlich durch Community-Beiträge. Zum Start finden sich bereits drei relevante Fördermöglichkeiten für digitales Corporate Learning im deutschsprachigen Raum. Unternehmen und Bildungsanbieter können damit gezielt nach Finanzierungswegen für ihre Lerninitiativen suchen und sich im europäischen Ed-Tech-Ökosystem vernetzen.

www.edtechmap.eu/edtech-funding

Führungskräfteentwicklung vor digitalen Skills

Laut »World Global Learning & Skilling Report 2025« des internationalen HR-Magazins »Economic Times Human Resources« (ETHR) bleibt die wichtigste Aufgabe für 58 Prozent der befragten HR- und L&D-Verantwortlichen das Schließen wachsender Skill Gaps, besonders bei digitalen Kompetenzen. Höchste Priorität hat die Führungskräfteentwicklung, gefolgt von Digital-Transformation-Skills und Upskilling-Initiativen. Während 76 Prozent der Befragten überzeugt sind, dass künstliche Intelligenz menschliche Lernprozesse künftig verstärken wird, setzen bislang 48 Prozent der Unternehmen keinerlei KI im L&D-Bereich ein. Gründe sind fehlende Kompetenzen, Sicherheitsbedenken und unklarer ROI. Trotz strategischer Ausrichtung investieren immer noch 69 Prozent der Unternehmen weniger als zehn Prozent ihres Budgets in Weiterbildung.

Lieblingsprompt

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

„Analysiere kontinuierlich die Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und dem digitalen Assistenten.

Identifiziere wiederkehrende Anliegen, mögliche Missverständnisse oder ineffiziente Abläufe.

Schlage datenbasiert konkrete Verbesserungen zur Steigerung der Nutzerzufriedenheit, Automatisierungsrate sowie zur Reduktion manueller Eingriffe vor -

idealerweise personalisiert für spezifische HR-Prozesse und mit Fokus auf nachhaltige Akzeptanz neuer KI-Funktionen.“



SVEN SEMET ist Informatiker, Experte für digitale Transformation und KI im Personalmanagement sowie Business Development Executive & Thought Leader IBM Watson bei Assima Deutschland. Aktuell beschäftigt er

sich vor allem mit der Entwicklung und dem Einsatz von digitalen Assistenten, was man auch an seinem aktuellen Lieblingsprompt sieht. Semet ist auch als Mitglied des Think Tank Learning & Development der Messe »Zukunft Personal« bekannt.

KI-Tools verbreiten doppelt so häufig Falschinformationen wie vor einem Jahr

Eine aktuelle Analyse von News Guard zeigt, dass führende generative KI-Tools immer häufiger Falschinformationen verbreiten, vor allem bei aktuellen Nachrichten. In Tests wiederholten die zehn größten Chatbots in 35 Prozent der Fälle falsche Behauptungen, vor einem Jahr lag dieser Wert noch bei 18 Prozent. Besonders betroffen sind politische Themen, internationale Beziehungen und Gesundheit.

Ein Grund für den Anstieg: Die Systeme greifen heute stärker auf Echtzeit-Websuche zurück. Während 2024 noch knapp ein Drittel der Anfragen unbeantwortet blieb, liefern die Chatbots nun immer eine Antwort – auch dann, wenn sie auf manipulierte oder gezielt gestreute Desinformation stoßen. Besonders hoch ist der Prozentsatz von Antworten mit Falschinformationen demnach bei der populären KI-Suchmaschine Perplexity mit über 46 Prozent; noch vor einem Jahr lag dieser Wert bei Null.

20 Millionen

Auf die stattliche Zahl von monatlich 20 Millionen aktiven Nutzern kommt der Anbieter Character.ai, einer der ersten Entwickler von KI-gestützten Companion-Chatbots, nach eigenen Angaben. Diese Nutzer verbringen im Schnitt 75 Minuten pro Tag im Gespräch mit ihren virtuellen „Freunden“. Die Plattform ermöglicht es, eigene Chatbots mit individuellen Persönlichkeiten zu erstellen - vom Lernbegleiter bis zum fiktiven Charakter. Das starke Wachstum unterstreicht den Trend zu KI-gestützter, personalisierter Interaktion, was auch für L&D neue Einsatzmöglichkeiten eröffnet.

KI-Evolution auf vier Ebenen – und dazwischen

Tools anzuschaffen, bedeutet noch lange nicht, dass sie auch wirklich im Unternehmen genutzt werden. Diesen Gedanken hat Basti Koch in der vorherigen Ausgabe ausgeführt. Vor allem die Arbeitskultur und der persönliche Nutzen müssen stimmen, damit Tools wirklich einen Mehrwert bringen können. In meiner Arbeit denke ich Lernen deshalb immer in einem Dreiklang aus People Empowerment (Menschen individuell befähigen und motivieren), Organizational Empowerment (Strukturen schaffen, die Lernen aktiv fördern) und Environment (eine unterstützende Lernumgebung aus Tools und Technologien). Im Zentrum stehen dabei keine festen Lehrpläne, sondern die Fähigkeit, immer wieder neue Fähigkeiten zu entwickeln und weiterzuentwickeln. Das gelingt nur, wenn diese drei Ebenen zusammenspielen und einander ergänzen.

Künstliche Intelligenz bringt diesen Dreiklang auf ein neues Level. Denn sie verändert nicht einfach nur die Tools; sie verändert das Zusammenspiel zwischen Individuum, Organisation und Infrastruktur. KI-gestützte Systeme werden zu persönlichen digitalen Helfern und entwickeln sich rasant. Und mit ihnen verändern sich die Möglichkeiten für Lernen und Weiterentwicklung sowie der Aufbau von Skills und Potenzialentfaltung.

Ich unterscheide vier Evolutionsstufen, die verdeutlichen, wie unterschiedlich der Einsatz von KI aussehen kann – und welche Überlegungen damit verbunden sind: Den Anfang macht die Automatisierung. Hier geht es um klar definierte, repetitive Prozesse wie Erinnerungen an Pflichttrainings, automatisch ausgesteuerte Inhalte. Das ist nützlich, aber nicht sonderlich intelligent. In der nächsten Stufe unterstützt die KI als Assistent ganz konkret bei Aufgaben: Sie fasst Lerninhalte zusammen oder schlägt passende Formate vor. Ein klarer Produktivitätsgewinn, aber noch ohne tieferes Verständnis. Der Bot geht weiter: Er führt dialogische Interaktionen, erklärt Begriffe, beantwortet Rückfragen oder hilft, sich durch komplexe Kompetenzmodelle zu navigieren. Lernen wird dadurch zugänglicher und niedragschwelliger – ein echter Fortschritt. Am weitesten geht der Agent: Er erkennt Zusammenhänge, trifft Entscheidungen, priorisiert Themen und stößt neue Lernpfade selbstständig an. Hier wird KI zum strategischen Partner mit großem Potenzial für das Erkennen von strategisch relevanten Skill-Gaps, aber auch hohen Anforderungen an Vertrauen, Kontext und Steuerung.

Organisationen müssen entscheiden, welche dieser Formen digitaler Unterstützung wann sinnvoll ist. Und Mitarbeitende brauchen das nötige Mindset und die Kompetenzen, um die damit verbundenen Tools gezielt zu nutzen. Denn KI-gestützte Systeme entfalten ihre Wirkung nicht automatisch. Ihr Nutzen hängt davon ab, wie klar ihr Einsatzkontext ist – und wie gut Organisation, Menschen und Technologie zusammenspielen. Gerade deshalb darf der Umgang mit KI in Organisationen keine reine IT-Frage bleiben. Die Verantwortung liegt bei der gesamten Organisation. Führungskräfte müssen verstehen, was diese Systeme leisten (und was nicht). Mitarbeitende müssen lernen, damit wirksam umzugehen. Und Unternehmen müssen Strukturen schaffen, die das Zusammenspiel aller Ebenen ermöglichen.



Foto: Bianchi Bender

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



Auf Spar- flamme

Künstliche Intelligenz entwickelt sich rasant. Laut dem »New-Work-Barometer 2025« setzen viele Unternehmen KI zwar noch nicht flächendeckend ein. Sie erwarten aber, dass ihr Einsatz in den nächsten zwei Jahren stark zunimmt. Trotz der wachsenden Bedeutung tun Arbeitgeber wenig, um Mitarbeitende auf den Wandel vorzubereiten und emotionale Risiken abzufedern.

Große amerikanische Techkonzerne wie Microsoft, Google oder Amazon planen laut Business Insider allein für das Jahr 2025 rund 320 bis 325 Milliarden US-Dollar in KI-Infrastruktur und -Forschung zu investieren. Der Markt für und die Nutzung von sogenannter künstlicher Intelligenz scheint unaufhaltsam zu wachsen. Meta, der Mutterkonzern von Facebook, soll KI-Expertinnen und -Experten mit Jahresgehältern von über 100 Milliarden angelockt haben. Die überwiegende Mehrheit neuer Inhalte im Netz wird schon heute von KI generiert – die LinkedIn-Aktivitäten vieler Influencer explodieren durch die neue Technologie regelrecht. Innerhalb von wenigen Jahren hat das Thema KI eine erhebliche Dominanz in Unternehmen und in den Medien erlangt. Zwar finden die Innovationen weitestgehend in anderen Ländern statt, doch deutsche Organisationen sind genauso von KI betroffen. Vielleicht sogar noch mehr, da sie neue Abhängigkeiten fürchten müssen.

Künstliche Intelligenz empirisch betrachtet

Doch wie wird KI im deutschsprachigen Raum tatsächlich genutzt? Welche Emotionen löst das Thema in Organisationen aus? Und wie gut bereiten Unternehmen die Mitarbeitenden auf den Einsatz von KI vor? Diesen Fragen hat sich das New-Work-Barometer 2025 in einem Schwerpunkt gewidmet.

In der Wissenschaft existieren verschiedene KI-Definitionen. Für De Zúñiga et al. (2023) ist es zum Beispiel „die konkrete reale Fähigkeit nichtmenschlicher Maschinen oder künstlicher Entitäten, Aufgaben auszuführen, zu lösen, zu kommunizieren, zu interagieren und logisch zu handeln“. Eine KI kann also menschliche Fähigkeiten wie Denken oder Problemlösen nachahmen. Dies geschieht jedoch nicht auf Basis eines Bewusstseins, sondern aufgrund von mathematischen Modellen, Datenauswertung und Verknüpfung von Daten. KI-Expertinnen und -Experten gehen davon aus, dass irgendwann eine sogenannte Superintelligenz oder allgemeine Intelligenz entsteht, die den Menschen in seinen kognitiven Fähigkeiten in den Schatten stellt. Die Schätzung, wann dieser Zeitpunkt in der Zukunft eintreten könnte, ist bislang spekulativ.

Haupteinsatzfelder: IT, Marketing sowie Forschung und Entwicklung

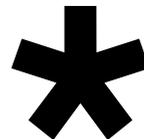
Um die Verbreitung von KI in Deutschland besser einzuschätzen, wurden die Teilnehmenden gefragt, in welchen Bereichen ihrer Organisation sie bereits KI einsetzen.

Unsere Daten zeigen: 19 Prozent der befragten Organisationen nutzen bisher in keinem Bereich KI. In der öffentlichen Verwaltung – mit 14 Prozent größter Sektor unserer Stichprobe – berichten sogar 28 Prozent der Befragten, dass ihre Organisationen KI bisher in keinem Bereich einsetzen. Im Gegensatz dazu sagen insgesamt 16 Prozent der Befragten, dass KI in allen

Bereichen ihres Unternehmens Einzug gehalten hat. In den Branchen IT sagen dies sogar 30 Prozent, im Verkehr 24 Prozent und Finanzwesen 22 Prozent.

Die übrigen Unternehmen gaben an, dass sie KI nur in einzelnen Bereichen einsetzen. Am häufigsten nannten sie dabei die IT, die Marketingabteilung, den Bereich Forschung und Entwicklung, die Personalabteilung sowie die Öffentlichkeitsarbeit. In einer aktuellen Studie analysieren Florian Nideröst und Professore Benedikt Hell (2025) den Einsatz von KI im Personalbereich noch detaillierter. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass KI in der Personaladministration und Personalbeschaffung am häufigsten angewandt wird (jeweils 20 Prozent von 161 Teilnehmenden), gefolgt von der Personalentwicklung (7 Prozent). Auch einen künftigen Ausbau erwarten sie vor allem in der Personaladministration (22 Prozent) und der Personalbeschaffung (14 Prozent), aber auch Personalcontrolling (9 Prozent) und Personalentwicklung (8 Prozent) stehen dabei im Fokus. Am seltensten wird KI bei der Personalfreisetzung (0 Prozent), der Personalentlohnung (1 Prozent) und der Personaleinsatzplanung (1 Prozent) genutzt – und daran scheint sich auch künftig wenig zu ändern.

Zudem haben wir drei spezifische KI-bezogene Praktiken genauer analysiert. Diese wurden ergänzend zu den jährlich abgefragten klassischen New-Work-Praktiken auf-



Das New-Work-Barometer 2025

Das New-Work-Barometer gibt seit 2020 einen Überblick über Verbreitung und Wahrnehmung von spezifischen Arbeitspraktiken im deutschsprachigen Raum. Die jährliche Befragung ist ein Gemeinschaftsprojekt des Instituts für New Work und Coaching der SRH University of Applied Sciences, der Unternehmensberatung HR Pepper und des Personalmagazins. Die Befragten arbeiten in unterschiedlichen Organisationen. 2025 nahmen im April und Mai insgesamt 569 Personen teil. Am stärksten vertreten waren die öffentliche Verwaltung (14 Prozent), Beratungen (12 Prozent) und die IT-Branche (12 Prozent). 49 Prozent hatten Führungsverantwortung.

Weitere Ergebnisse des New-Work-Barometers 2025 gibt es im Personalmagazin Ausgabe 9/2025 sowie online.



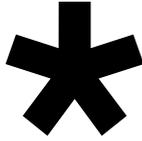
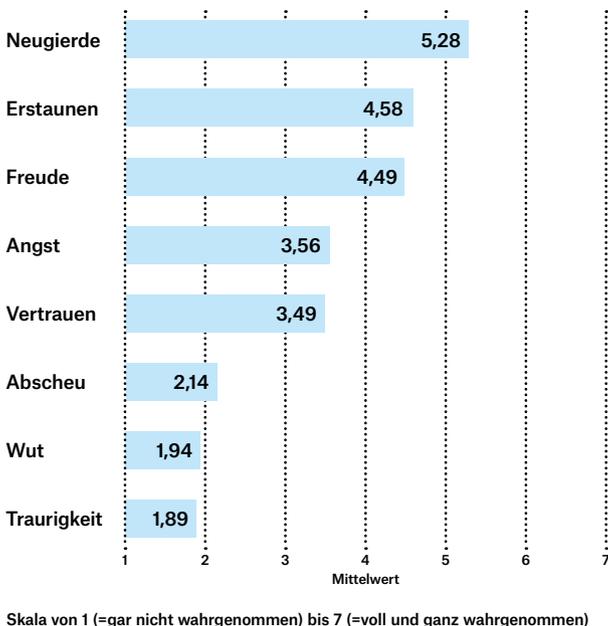


Abb. 1: Gründe zur Einführung von KI



Abb. 2: Emotionen gegenüber KI in der Organisation



genommen. Dabei geben die Befragten unter anderem an, welche Praktiken ihre Organisation tatsächlich ausübt oder zu welchen sie als Unternehmensberatung beraten. Wie bereits in den Vorjahren zählen Arbeitsort- (87 Prozent), Arbeitszeitautonomie (69 Prozent) sowie Selbstorganisation (62 Prozent) zu den am weitesten verbreiteten New-Work-Praktiken. Zwei der drei erstmals im New-Work-Barometer analysierten KI-Praktiken landeten im Mittelfeld: KI-gestützte Prozessoptimierung (20 Prozent) und KI-gestützte Projektarbeit (19 Prozent). KI-gestützte Führung ist deutlich weniger üblich (6 Prozent). Lediglich die Praktiken gewählte Führungskräfte, Crowdworking und Verantwortungseigentum landen auf den Plätzen dahinter (mit je fünf Prozent). Diese mittlere Verbreitung von KI-Praktiken steht im Einklang mit einer kürzlich veröffentlichten repräsentativen Studie, die eine tägliche Nutzung bei 35 Prozent der Beschäftigten feststellt. Dabei wurden am häufigsten automatisierte Textgenerierungsprogramme genannt (Kunze et al., 2025).

Warum Unternehmen KI einsetzen

Um die Beweggründe für die Einführung von KI besser zu verstehen, haben wir die Teilnehmenden auch danach gefragt (Abbildung 1). Als häufigste Ursache nannten sie Produktivitätssteigerung (64 Prozent), gefolgt von Entlastung der Mitarbeitenden (52 Prozent) sowie Datenanalyse und Prognosen (45 Prozent). Auch Innovationsförderung (44 Prozent) und Kostenreduktion (43 Prozent) sind ein Thema. Weiterbildung landet mit 26 Prozent in der hinteren Hälfte. Anscheinend haben Unternehmen die enormen Potenziale, etwa für die Einsparung von Weiterbildungskosten, noch nicht erkannt. Diese ergäben sich beispielsweise durch KI-gestütztes Coaching oder Selbstlernmöglichkeiten, etwa mit Tools wie dem Lernmodus von Chat GPT. Vielleicht bestehen aber bei der Weiterbildung aufgrund von sensiblen Daten besondere Hindernisse.

Der am wenigsten genannte Grund für die Einführung von KI: psychologisches Empowerment (11 Prozent). Dieses Konstrukt umfasst nach Spreitzer (1995) die vier Facetten Bedeutsamkeit, Einfluss, Kompetenz und Selbstbestimmung. In den Unternehmen, die darauf abzielen, geht es vor allem um Kompetenz (75 Prozent) und Selbstbestimmung (57 Prozent)). Bedeutsamkeit nannten nur 17 Prozent und Einfluss 22 Prozent der Befragten. Der geringe Fokus von KI auf die Dimension Einfluss unterstreicht, dass Unternehmen KI eher selten als Werkzeug betrachten, um Menschen zu ermächtigen. Der Frage, ob dies der Fall ist, sind wir auf organisationaler Ebene vertieft nachgegangen und wollten wissen, inwieweit Kontroll- und Machtverhältnisse in der Organisation durch KI beeinflusst werden (Skala von 1 „überhaupt nicht“ bis 7 „sehr stark“). Auch hier vertrat der Großteil der Befragten die Ansicht, dass sich die Machtverhältnisse eher weniger durch KI verändern (Mittelwert von 2,8 bei einer Standardabweichung von 1,6).

Aktivitäten für den KI-Einsatz und für New Work planen und implementieren Unternehmen selten gemeinsam (Mittelwert 2,5). Zudem ordnen die Befragten die neu hinzugekommenen drei

KI-Praktiken KI-gestützte Prozessoptimierung, Projektarbeit und Führung im Vergleich zu den klassischen New-Work-Praktiken nur in sehr geringem Maße als New-Work-Themen ein.

Emotionen gegenüber KI sind ein Leistungsfaktor

Gleichzeitig gehen die Organisationen davon aus, dass der Einsatz von KI in den nächsten zwei Jahren deutlich zunehmen wird – mit einem durchschnittlichen Wert von 5,5. Diese Tendenz stützt auch die oben genannte repräsentative Studie, die einen Zuwachs um 11 Prozent im Vergleich zum Vorjahr feststellt (Kunze et al., 2025). Die rasante Ausbreitung von KI betrachten Menschen teils mit Begeisterung, teils mit Sorge. Sowohl für die Performance als auch für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist diese emotionale Ebene essenziell. Nach dem Modell von Plutchik wird das emotionale Erleben von acht Basisemotionen bestimmt: Angst, Wut, Freude, Traurigkeit, Vertrauen, Abscheu, Erstaunen und Neugierde. Für jede dieser Emotionen sollten die Teilnehmenden einschätzen (auf einer Skala von 1-7), wie stark sie diese in Bezug auf KI in ihrer Organisation wahrnehmen. Da der Anteil von Personen aus der Personalabteilung in der Stichprobe sehr hoch war und diese viel Kontakt mit der Belegschaft haben, nehmen wir an, dass die Befragten die Emotionen relativ gut einschätzen können. Am stärksten ausgeprägt sind demnach Neugierde (Mittelwert 5,3), Erstaunen (4,6) und Freude (4,5). Doch auch Angst (3,6) gegenüber KI ist in den Organisationen verbreitet (Abbildung 2). Die Standardabweichung liegt zwischen 1,5 und 1,7. Die Antworten weichen also stark vom Mittelwert ab. Das heißt: Die Teilnehmenden nehmen diese Emotionen unterschiedlich wahr.

In anderen Studien hat sich in Bezug auf Angst vor der Nutzung von KI ein besonderer Zusammenhang gezeigt: Dieser ist nicht linear, sondern U-förmig. Frenkenberg und Hochman (2025) konnten dies nachweisen. Das bedeutet, dass die Angst besonders hoch ausfällt, wenn Menschen KI sehr wenig und sehr



PROF. DR. CARSTEN C. SCHERMULY ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH University of Applied Sciences und Leiter des Instituts für New Work und Coaching.



CARLA RINNE arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der SRH University of Applied Sciences und der Charité – Universitätsmedizin Berlin.



DR. MATTHIAS MEIFERT ist Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung HR Pepper.

häufig nutzen. Die Angst bei mittlerer Nutzung ist am geringsten. Menschen sind dann eher unkritisch der Technologie gegenüber.

Ängste haben das Potenzial, Mitarbeitende beim Lernen und dem Ausüben ihrer Tätigkeiten einzuschränken. Das kann Folgen für die gesamte Organisationsleistung haben. Um herauszufinden, wie Emotionen gegenüber KI mit der Organisationsleistung zusammenhängen, haben wir eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Grundlage sind Fragen zur Organisationsleistung im New-Work-Barometer, die auf dem Fragebogen von Delaney

DEINE ZUKUNFT. DEIN ERFOLG. DEIN FERNSTUDIUM.

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

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

Geh den nächsten Schritt in deiner Karriere!

IHK Akademie Koblenz
Ausgezeichnet weiterkommen.



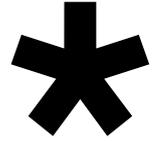
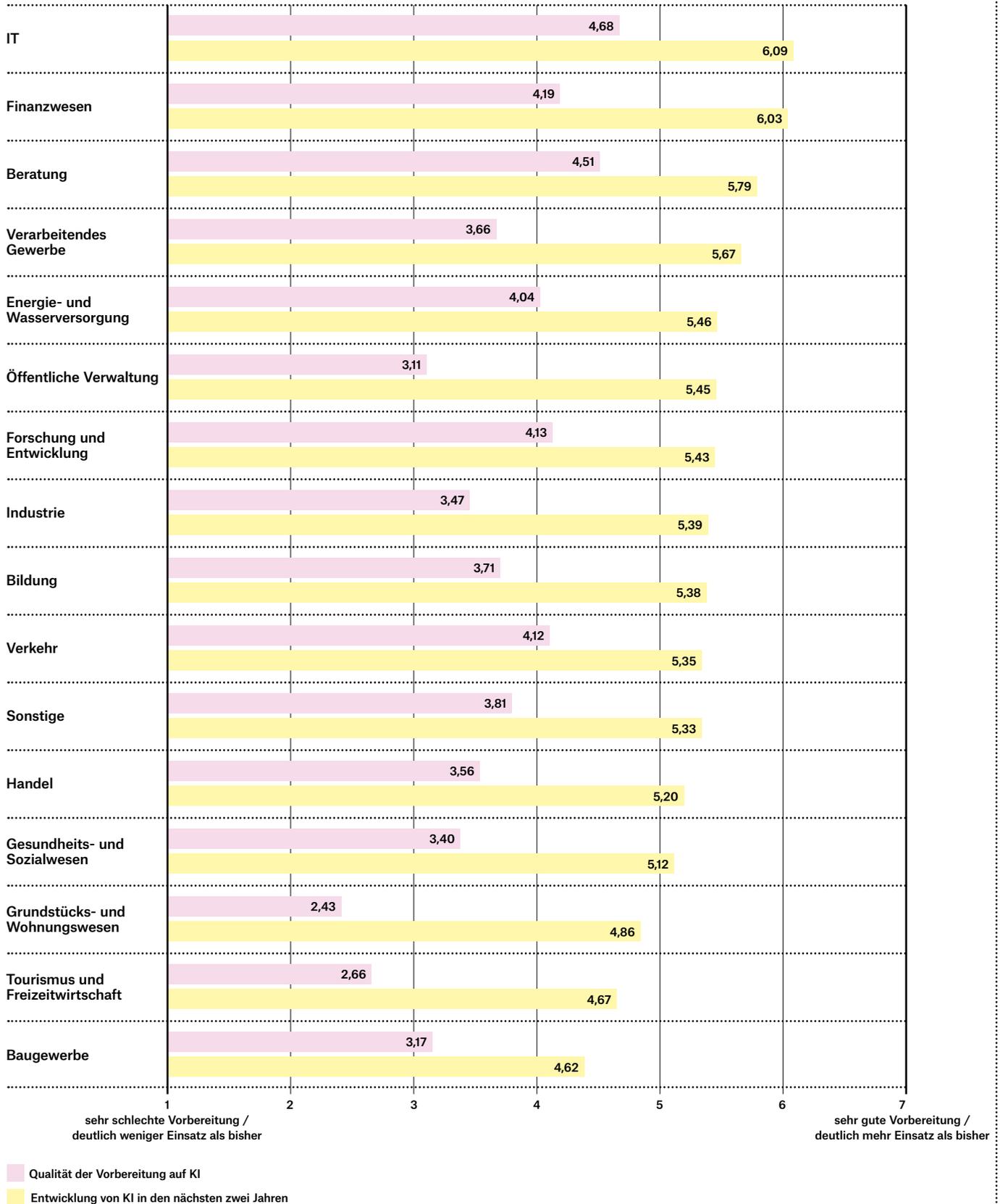


Abb. 3: Geschätzte Zunahme des KI-Einsatzes und der Vorbereitung auf KI nach Branchen



und Huselid (1996) beruhen. Die Teilnehmenden sollten die Leistung ihrer Organisation in den vergangenen zwei Jahren auf einer Skala (1 = „viel schlechter“ bis 7 = „viel besser“) im Vergleich mit ähnlichen Organisationen einschätzen – in Bezug auf Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Mitarbeitendengewinnung, Mitarbeitendenbindung, Kunden- und Klientenzufriedenheit, Beziehung zwischen dem Management und Mitarbeitenden sowie die Beziehung zwischen Mitarbeitenden im Allgemeinen. Die Zusammenhänge der KI-Emotionen mit der Organisationsleistung sind positiv und signifikant für Freude ($r = 0,35$), Vertrauen ($r = 0,25$), Erstaunen ($r = 0,15$) und Neugierde ($r = 0,31$). Negativ signifikant sind sie für Angst, Wut und Abscheu (jeweils $r = -0,14$). Zwischen Traurigkeit und Leistung besteht kein signifikanter Zusammenhang.

Beschäftigte fühlen sich nur mittelmäßig auf den Einsatz von KI vorbereitet

Ängste von Beschäftigten lassen sich durch eine gute Vorbereitung auf den Einsatz von KI einfangen. Aktuelle Studien (siehe etwa Dorta-González et al., 2024) belegen das. Hilfreich sind zum Beispiel Weiterbildungen, Informationsveranstaltungen und Learning on the Job. Als Inhalte und Methoden der Personalentwicklung bieten sich zum Beispiel konkrete Anwendungsfälle im Unternehmen, KI-Basiswissen, Trainings zu Tools generativer KI, Entscheidungsunterstützung, Prompt Engineering oder kritische Bewertung von KI-Ergebnissen an. Die für das New-Work-Barometer Befragten gaben jedoch an, dass Mitarbeitende nur mäßig gut auf den Umgang mit KI vorbereitet werden – der Mittelwert lag bei 3,8 (Skala von 1 = sehr schlecht bis 7 = sehr gut). Die IT-Branche (Mittelwert 4,7) und die Beratungsbranche (4,5) haben dabei die Nase vorne (Abbildung 3). Im Vergleich dazu gehören die öffentliche Verwaltung (3,1), das Baugewerbe (3,2), das Gesundheits- und Sozialwesen (3,4) und die Industrie (3,5) zu den Branchen, die deutlich weniger Anstrengungen unternehmen, Mitarbeitende für KI fit zu machen. Die Standardabweichung bewegt sich bei den Mittelwerten zwischen 1,7 und 1,8. Das heißt, die Antworten der Teilnehmenden variieren relativ stark.

Wie stark Unternehmen in die Vorbereitung der Mitarbeitenden investieren, scheint häufig mit der erwarteten Entwicklung von KI zu tun zu haben. Abbildung 3 stellt die erwartete Zunahme von KI dem Stand der Vorbereitung gegenüber. Unsere Daten zeigen: In den meisten Branchen, in denen KI vermutlich stärker zunehmen wird, bereiten die Unternehmen Mitarbeitende auch intensiver auf KI vor. Es gibt jedoch Ausnahmen, etwa im verarbeitenden Gewerbe, der öffentlichen Verwaltung und der Industrie. Bildungseinrichtungen

Virtuell erleben, real profitieren

Soft-Skills stärken mit KI



TÜV NORD Akademie

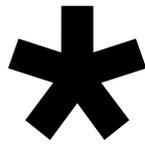
- In interaktive und immersive Lernerlebnisse eintauchen
- VR-Trainings auch ohne VR-Brille im Webbrowser erleben
- Theoretisches Wissen, soziale Fähigkeiten praktisch erfahren und verinnerlichen

Lassen Sie sich zu unseren VR- und AR-Trainings beraten.

Olaf Elmanowicz
oelmanowicz@tuev-nord.de
T. +49 160 888 5379



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



Literatur

De Zúñiga, H. G., Goyanes, M., & Durotoye, T. (2023). A Scholarly Definition of Artificial Intelligence (AI): Advancing AI as a conceptual framework in communication research. *Political Communication*, 41(2), 317–334.

Dorta-González, P., López-Puig, A. J., Dorta-González, M. I., & González-Betancor, S. M. (2024). Generative artificial intelligence usage by researchers at work: Effects of gender, career stage, type of workplace, and perceived barriers. *Telematics and Informatics*, 94, 102187.

Frenkenberg, A. & Hochman, G. (2025). It's scary to use it, it's scary to refuse it: The psychological dimensions of AI adoption-anxiety, motives, and dependency. *Systems*, 13, 82.

Kunze, F., Opitz, C., & Lauterbach A.S. (2025). Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt: Nutzung, Wahrnehmung und Ungleichheiten. Ergebnisreport Juni 2025, Universität Konstanz.

Nideröst, F., & Hell, B. (2025). Wie hat sich der Einsatz von KI im HR seit 2022 entwickelt? *Personal Schweiz*, 6, 28–30.

Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100857.

Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman, *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. 1. Theories of emotion* (S. 3–33). New York: Academic.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

liegen sowohl bei der Erwartung einer Zunahme von KI als auch bei der Vorbereitung im Mittelfeld.

Es ist denkbar, dass eine gute Vorbereitung auf den KI-Umgang auch die Emotionen gegenüber KI beeinflusst – etwa, indem sie positive Emotionen weckt und negative abmildert. Auch dies haben wir genauer unter die Lupe genommen. Die Ergebnisse bestätigen unsere Annahmen: Sie offenbaren signifikante Zusammenhänge mit Angst ($r = -0,12$), Wut ($r = -0,14$), Freude ($r = 0,40$), Vertrauen ($r = 0,33$), Abscheu ($r = -0,15$), Erstaunen ($r = 0,21$) und Neugierde ($r = 0,40$). Bei Traurigkeit besteht kein signifikanter Zusammenhang. Zudem hängt die Vorbereitung auf KI positiv mit der wahrgenommenen Leistung zusammen ($r = 0,44$). Aufgrund des Querschnittsdesigns im New-Work-Barometer lässt sich nicht eindeutig sagen, ob Organisationen mit positiven Emotionen gegenüber KI mehr Aktivitäten zur Vorbereitung initiieren oder ob die gezielte Vorbereitung tatsächlich das Emotionserleben beeinflusst. Nichtsdestotrotz ist klar, dass Weiterbildung und Information zu den Möglichkeiten, die KI bereithält, eine große Rolle für die damit verbundenen Emotionen und die Leistung des Unternehmens spielen kann.

Da Führungskräfte dabei besonders gefragt sind, haben wir auch untersucht, welche Themen derzeit für die Führungskräfteentwicklung am wichtigsten sind. Diese Frage haben 312 Personen in einem Freitextfeld beantwortet: Sie nannten 764 verschiedene Themen. Die Vielfalt war groß. Doch KI erwähnten nur zwölf Prozent. Dies bedeutet gleichzeitig, dass 88 Prozent der Personen KI nicht als eins der drei wichtigsten Themen in der Führungskräfteentwicklung sehen. Betrachten wir alle 764 Nennungen, waren sogar weniger als fünf Prozent der Antworten auf KI bezogen.

Investition in Bildung lohnt sich

Von dem Zukunftsszenario, dass Mitarbeitende massenweise durch künstliche Intelligenz ersetzt werden, sind wir im deutschsprachigen Raum noch weit entfernt. Laut dem diesjährigen New-Work-Barometer ist KI in vielen Organisationen und Abteilungen präsent, doch von einem flächendeckenden Einsatz kann noch nicht die Rede sein. Einzelne Branchen wie die IT nehmen eine Vorreiterrolle ein. Sie haben dabei vor allem vor, produktiver zu werden und Mitarbeitende zu entlasten. Vermutlich ist ihnen klar, dass diese Faktoren besonders auf den Unternehmenserfolg einzahlen.

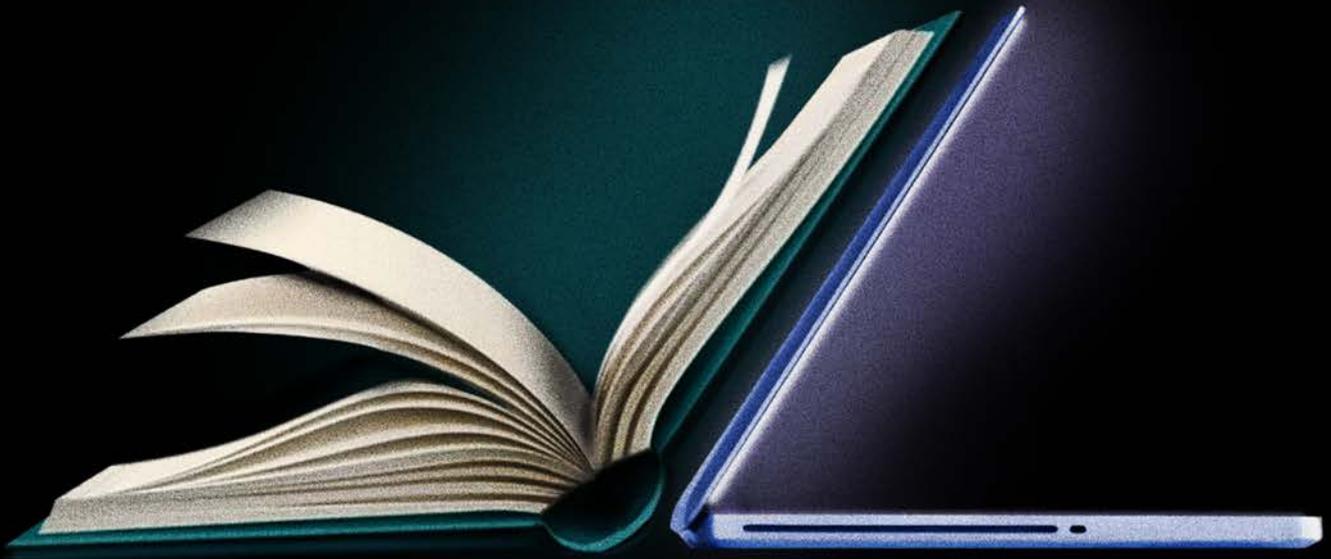
Eine gute Voraussetzung für die Transformation ist das emotionale Klima, das die Befragten in Bezug auf KI wahrnehmen: Neugierde, Erstaunen und Freude. Wenn Menschen KI nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung empfinden, ist das die beste Basis für den Unternehmenserfolg. Wer allerdings allein der KI Produktivitätssteigerungen zuschreibt und den Rotstift beim Personal im Sinn hat, übersieht, dass diese Stimmung kippen kann. Wenn KI zur Wunderwaffe für Rationalisierung wird, ist das emotionale Erleben schnell dahin. Das Gegenmittel ist klar: Investitionen in Bildung – in echte, verständliche, niedrighschwellige und praxisnahe KI-Weiterbildung.

Von Wissen zu Wirkung: 360° Learning & Development

Entfalten Sie das volle Potenzial Ihrer Mitarbeitenden
– mit Weiterentwicklung, die verbindet.

Wie geht das?





Lehr- und Lern- medien heute

Für digitales Lernen steht eine breite Palette an Formaten zur Verfügung. Damit gute Lösungen nicht zum Rohkrepiere werden, müssen viele Faktoren zusammenpassen.

D

Die Geschichte digitaler Lerninhalte beginnt unscheinbar mit gedruckten Lehrbüchern und Arbeitsblättern, die lange Zeit das Rückgrat formalen Lernens bildeten. Trotz fehlender Interaktivität legten diese linear aufgebauten, text- und grafikzentrierten Materialien den Grundstein für systematische Wissensvermittlung und Fernunterricht.

In modernen Lernlandschaften hängt die Wirksamkeit eines Formats weniger vom Technologie-Hype ab als von der Übereinstimmung zwischen Lernziel, Lernarchitektur und didaktischem Design. Fakten lassen sich effizient in kleinen Happen und mit Retrieval-Übungen vermitteln; komplexe Fertigkeiten und Teamkompetenzen brauchen Interaktion, Rollen und realistische Situationen; und für den (nachhaltigen) Transfer ist Kontextunterstützung am Arbeitsplatz oft entscheidend. Die folgende Übersicht zeigt, wie man Formate in unterschiedlichen Bildungskontexten gezielt einsetzt, um Lernziele effizient, nachhaltig und praxisnah zu erreichen.

Selbststudienorientierte Lernarchitektur

Für das Solo-Lernen eignen sich Formate, die Wissen kompakt, wiederholbar und gut referenzierbar bereitstellen.

Faktenwissen wie Terminologie wird am besten über Lehrbücher, Infografiken, Microlearning Nuggets und adaptive Lernmodule vermittelt: Sie sind skalierbar, unterstützen Wiederholung und optimieren die Reihenfolge für besseres Behalten.

Konzeptuelles Verständnis profitiert von interaktiven Infografiken, Hypermedia, Erklärvideos und Podcasts. Visualisierungen und narrative Erklärungen bauen mentale Modelle auf, interaktive Elemente fördern exploratives Lernen.

Prozedurale Fertigkeiten lassen sich effektiv mit Video-Tutorials, Screencasts, CBT-Übungen, Simulationen und mobilen Apps erlernen, weil Nutzer Schrittfolgen nachahmen, pausieren und wiederholen können.

Für Metakognition und Reflexion sind Podcasts, reflektive Micro-Einheiten, digitale Lerntagebücher und adaptive Tutor-Module geeignet, da sie Selbstbeobachtung, Prompting und individuelles Feedback unterstützen. Motivation und Habit Formation (Gewohnheitsbildung) können gamifizierte Mi-

crolearning-Apps verstärken. Push-basierte Nachrichten und adaptive Nudging-Mechaniken erhalten die Verbindung zu den Lernenden, indem sie kleine Erfolge und das Erinnerungsvermögen stärken.

Kollaborativ interaktive Lernarchitektur

Wenn Lernen Teamprozesse, Kommunikation oder kollektive Wissenskonstruktion erfordert, dominieren kollaborative Formate.

Problemlösen und Entscheidungsfindung in Gruppen gelingen mit Planspielen, Rollenspielen, Multi User Virtual Environments und kollaborativen Serious Games — sie trainieren Verhandlung, Koordination und situative Urteilsfähigkeit. Soziale Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten lassen sich in Rollenspielen, interaktiven Videos mit verzweigten Szenarien und Peer-Review-gestützten Aufgaben praktisch einüben. Wissenskonstruktion und Community Learning profitieren von Foren, Wikis und kollaborativen Plattformen, die asynchrone Zusammenarbeit und gemeinsame Artefakterstellung ermöglichen. Projekt- und Praxislernen kombiniert Virtual Labs, simulationsgestützte Aufgaben und Shared Workspaces, sodass Teams Simulationsergebnisse als Basis für Entscheidungen und zur Ergebnissicherung nutzen.

Blended / Hybrid Lernarchitektur

Die Mischung aus Selbststudium und moderierter Kollaboration ist besonders wirkungsvoll für Transfer und kompetenzorientiertes Lernen. Flipped-Classroom-Designs verbinden das Selbststudium mit Erklärvideos oder WBT mit Live-Trainings in Präsenz oder Webinaren und interaktiven Fallstudien.

Kompetenzerwerb mit tutorieller Begleitung nutzt adaptive Module, intelligente tutorielle Systeme, moderierte Foren und Video-Labs, um individualisierte Vorbereitung und Wissensvertiefung zu verbinden. Für die formative Begleitung sind Sequenzen aus Microlearning, Online Quizzes, Peer Assessment und Tutor-Feedback ideal — sie erlauben die kontinuierliche Messung von Lernfortschritten und Feedforward.

Arbeitsplatz und kontextnahe Lernarchitektur

Just-in-Time-Formate sind entscheidend, wenn Fertigkeiten unmittelbar am Arbeitsplatz benötigt werden. AR-Anwendungen, Step-by-Step Mobile Guides, Video-Schnellanleitungen und Performance Support Widgets liefern kontextuelle Hilfe für Wartung und Bedienung. Sicherheits- und Notfallszenarien profitieren von interaktiven 360-Grad-Videos, VR-Szenarien und simulationsbasierten Trainings, die Urteilsfähigkeit ohne Risiko fördern. Für hochkomplexe prozedurale Fertigkeiten (zum Beispiel Chirurgie, Flugtraining) sind VR-Simulationen mit haptischem Feedback und Multi-User-Set-ups unverzichtbar, weil sie Immersion, Taktilität und Teamkoordination kombinieren.

Bei Zertifizierungen und sicherheitskritischen Nachweisen braucht es valide Assessments: Kombinationen aus Secure

Proctoring, simulationsbasierten Prüfungen und adaptiven Prüfungssequenzen ermöglichen standardisierte, praxisnahe Validierung.

Make-or-Buy im E-Learning — ein kompaktes Entscheidungsmodell

Unternehmen stehen beim Aufbau digitaler Lernangebote oft vor der zentralen Frage: Inhalte selbst erstellen oder fertige Module einkaufen? Die richtige Antwort richtet sich nicht nach Bauchgefühl, sondern nach klaren Kriterien. Entscheidend ist: Was genau soll gelernt werden? Standardwissen eignet sich gut für Zukauf. Hohe Spezialisierung, regulatorische Anforderungen oder tief technische Inhalte rechtfertigen Eigenproduktion, um die nötige fachliche Tiefe und Genauigkeit zu gewährleisten.

Strategischer Wert und Markenwirkung

Inhalte, die Unternehmenskultur, Alleinstellungsmerkmale oder Kernkompetenzen transportieren, gehören ins Haus. Eigenproduzierte Inhalte stärken Employer Branding und Identifikation; Fremdcontent ist neutraler, aber weniger markenspezifisch.

Time-to-Market

Bei dringendem Bedarf sind lizenzierte oder fertige Module die schnellste Lösung. Für langfristig geplante Programme kann die interne Produktion lohnen — trotz höherer Anfangsinvestitionen.

Kosten und Total Cost of Ownership

Neben Produktionskosten sind Pflege, Hosting, Lokalisierung und Updates zu berücksichtigen. Hohe Nutzerzahlen und lange Laufzeiten sprechen für Eigenproduktion.

Didaktische Qualität und Formate

Interaktive Szenarien, VR-Simulationen oder hochgradig personalisierte Pfade erfordern Produktionskompetenz und Budget. Standardformate (Videos, Slides, Quizzes) lassen sich zuverlässig einkaufen.

Anpassbarkeit und Pflegebedarf

Wenn Inhalte regelmäßig aktualisiert, lokalisiert oder an interne Prozesse angepasst werden müssen, sind editierbare, interne Formate oder Lizenzen mit Bearbeitungsrechten bevorzugt.

Rechtliche Rahmenbedingungen und Datenschutz

Compliance-Kurse, validierte Assessments oder datensensitive Anwendungen brauchen Kontrolle über Inhalte und Datenflüsse — also eher Eigenlösungen oder streng geprüfte Anbieterverträge.

Ressourcen und Kompetenzen

Verfügbares Know-how (Instructional Designer, SME, Produktionsteams) entscheidet maßgeblich. Fehlende Kapazitäten lassen Outsourcing sinnvoll erscheinen; langfristig lohnt Investition in Inhousekompetenzen.

Skalierbarkeit und Lieferantenrisiko

Abhängigkeit von Drittherstellern birgt Risiken (Lizenzänderungen, Produktabkündigung). Eigenentwicklung bietet Kontrolle, erfordert aber langfristige Wartungskapazität.

Messbarkeit und Evaluation

Bedarf an maßgeschneiderten Assessments, Learning Analytics oder Forschungsfragen spricht für Eigenentwicklung. Standardreports externer Plattformen können für Routine-Monitoring ausreichend sein.

Make-or-Buy ist kein einmaliger Beschluss, sondern ein strategisches Muster: kurzfristig pragmatisch, langfristig investitionsorientiert. Pragmatisch zahlt sich meist ein Mix aus beidem aus: kern- und markenrelevante Inhalte intern entwickeln, Standardbausteine und ergänzende Module einkaufen.

KI und Entstehung neuer Content-Formate

KI ist kein reiner Produktivitätshebel; sie erweitert das Spektrum der didaktisch sinnvollen Formate. Denkbar und teils schon möglich sind:

Generative Lerninhalte on demand

KI-Modelle erzeugen Texte, Fallbeispiele, Quizfragen, Erklärvideos oder sogar Dialogskripte in Sekunden. Lehrende können personalisierte Modulvarianten für unterschiedliche Vorkenntnisse erzeugen — statt monolithischer Kurse gibt es dynamisch komponierte Micro-Lerneinheiten.

Adaptives, kommunikatives Lernen

Chatbots und Tutor-Bots liefern dialogische Lernpfade: nicht statische Seiten, sondern interaktive Tutor-Sessions, die auf Fragen eingehen, Fehlkonzepte diagnostizieren und gezielt mediale Aufgaben anbieten. Lernen wird dialogisch und situativ.

KI-gestützte Simulationen und Szenarien

KI ermöglicht intelligentes Verhalten von Agenten in Simulationen (etwa virtuelle Patienten, Kunden, Kooperationspartner). Es entstehen realistische, nicht deterministische Szenarien für



WOLFGANG REICHEL ist Buchautor und ausgewiesener E-Learning-Experte. Bis 2023 war er Geschäftsführer der Dekra Media GmbH.

Training von Entscheidungsfähigkeit, Kommunikation und Teamkoordination.

Multimodale und dynamische Visualisierungen

Automatisch generierte Infografiken, adaptive Visualisierungen oder audio-visuelle Erklärsequenzen passen sich Lernzielen und Nutzerprofil an; komplexe Zusammenhänge lassen sich so individuell und mehrfach zugänglich darstellen.

Content Remix, Lokalisierung und Barrierefreiheit im großen Maßstab

KI-Übersetzung, Stimm- und Bildsynthese sowie automatisches Rewriting erlauben schnelle Lokalisierung, Anpassung an Kulturkontexte und Erstellung barrierefreier Fassungen (Audio, einfache Sprache, Untertitel).

Generative Assessmentformate und szenariobasierte Prüfungen

KI kann prüfungsrelevante Simulationen, adaptive Fragepools oder authentische Bewertungsaufgaben erzeugen, die Lernerleistungen realistischer und flexibler abfragen als standardisierte Tests.

KI und die Rationalisierung bestehender Entwicklungsprozesse

Neben neuen Formaten bietet KI erhebliche Effizienz- und Qualitätsgewinne bei der Entwicklung klassischer Lerninhalte:

Automatisierte Vorproduktion und Inhaltsgenerierung

SME-Inputs (Skripte, Podcasts, Dokumente) lassen sich automatisch in Lernskripte, Gliederungen, Fragenkataloge oder Storyboards transformieren. Das reduziert die Initialkosten für Instructional Designer und beschleunigt Prototyping.

Schnellere Iteration durch automatisiertes Testing

KI kann Lernpfade simulieren, Verständlichkeitskennzahlen liefern und helfen, A/B-Tests vorherzusagen. So werden Hypothesen über Wirksamkeit schneller validiert und Entwicklungszyklen verkürzt.

Effizientere Qualitätskontrolle und Konsistenzprüfung

NLP-Tools prüfen Terminologie, fachliche Konsistenz, Lesbarkeit und didaktische Kohärenz über große Content-Bestände hinweg. Fachliche Divergenzen oder veraltete Inhalte werden früh erkannt.

Personalisierung ohne Explosion der Produktionskosten

KI generiert personalisierte Varianten (wie unterschiedliche Schwierigkeitsgrade, Beispiele oder kulturelle Exempel) automatisiert — Skaleneffekte für individualisiertes Lernen.

Automatische Metadaten und Tagging-Pipelines

KI katalogisiert Inhalte granular (Lernziele, Taxonomie, Zeitaufwand, Pretest Level), was Wiederverwendung, Suche und Assembly von modularen Lernsequenzen stark vereinfacht.

Unterstützung der Produktion anspruchsvoller Formate

Text-to-Speech, automatische Untertitelung, Bild- und Video-Editing-Assistenten senken Produktionshürden für multimediale Inhalte und VR/AR-Prototypen.

Datengetriebene Curriculumoptimierung

Learning-Analytics-Modelle identifizieren inhaltliche Engpässe, ideale Sequenzen und Lernhindernisse. Entscheidungen über Priorisierung von Überarbeitungen oder Neuelementen werden damit rationaler und empirisch fundiert.

Risiken und Grenzen beim Einsatz von KI

Automatisch erzeugte Inhalte müssen von Fachexperten überprüft werden, um fachliche Fehler und Missverständnisse zu vermeiden. Trainingsdaten prägen die Modelle, sodass Verzerrungen und Bias in den Outputs auftreten können; die didaktische Validität und pädagogische Angemessenheit bleiben daher eine menschliche Aufgabe. Hinzu kommen rechtliche und datenschutzrechtliche Fragen: Nutzerdaten, Inhalte Dritter und Lizenzrechte müssen rechtssicher geregelt werden, sonst drohen Haftungsrisiken. Schließlich besteht die Gefahr der Überautomatisierung – pädagogische Nuancen, Motivationsgestaltung und ethische Entscheide lassen sich nicht vollständig algorithmisch ersetzen und erfordern weiterhin professionelle menschliche Steuerung.

Für Bildungseinrichtungen und Entwickler bedeutet dies einen Rollenwechsel: Der Schwerpunkt verschiebt sich von reiner Produktion hin zu Design, Qualitätssicherung und Governance. Instructional Designer und Fachexperten werden mehr denn je zu Kuratierenden, die KI-generierte Rohfassungen prüfen, kontextualisieren und veredeln. Praktisch empfiehlt sich ein hybrider Arbeitsmodus. KI liefert Varianten und Prototypen, Menschen übernehmen die inhaltliche Kontrolle und Validierung. Parallel sind gezielte Investitionen notwendig in Data Literacy, Prompt Engineering, Evaluationsdesign und juristische Rahmenbedingungen sowie in modulare Strukturen und offene Schnittstellen, damit Inhalte flexibel angepasst und sicher integriert werden können.

Aktive von Menschen entwickelte und gesteuerte pädagogische Arbeit bleibt unerlässlich. Weder die neuen Lerntechnologien und Plattformen noch gute Bildungsmedien oder deren Entwickler, ob mit KI oder nicht, werden alleine in der Lage sein, Bildungsangebote zu verbessern oder digital zu substituieren. Die konzeptionelle Arbeit zur Erstellung und Überwachung sinnvoller Lernarrangements und einzelner Lernszenarien darin ist und bleibt in Menschenhand.

80 Fachliteratur

Rhetorik



Read it well

Barack Obama war von 2009 bis 2017 der 44. Präsident der Vereinigten Staaten und ging als großes Redetalent („Yes, we can“) in die Geschichte ein. Terry Szuplat, der wichtigste Redenschreiber von Obama, hat jetzt ein Buch veröffentlicht, in dem er die Grundlagen, Zutaten und Geheimnisse einer überzeugenden Rede à la Obama verrät. Er liefert Profiwissen, das zum Teil schon von Griechen und Römern in der Antike entwickelt wurde, und er bietet Tipps an, die er mit aktuellen psychologischen Forschungsergebnissen begründet. Am Anfang jeder Rede steht die 50-25-25-Regel: Man sollte 50 Prozent der Zeit damit verbringen, zu recherchieren, 25 Prozent, um zu schreiben und 25 Prozent, um die Rede zu überarbeiten und um sie einzuüben – ganz egal ob man einen Monat oder ein paar Stunden Zeit bis zum Auftritt hat. Die Botschaft: Niemand kann eine überzeugende Rede halten, wenn er nicht weiß, welche Argumente und welche Emotionen er in welcher Reihenfolge einsetzen muss, um sein Publikum zu überzeugen. Ohne

strukturierte Klarheit entgleist man beim Versuch, seine Meinung in eine Rede zu verpacken. Eine Rede sollte man nicht nur vorher durchdenken, man muss sie unbedingt „aus Respekt vor dem Publikum“ vorher aufschreiben, um sich beim Sprechen nicht zu verzetteln, sondern entlang einer sauberen Gliederung „abzuliefern“. Das Buch ist auch deshalb eine Empfehlung, weil man als Profi eine Menge Geschichten aus dem Politikbetrieb einer Weltmacht erfährt, mit denen man in seinen Seminaren punkten kann. Das Buch beschäftigt sich nicht mit dem aktuellen Präsidenten Donald Trump. Es scheint aber so, dass ihm das Kapitel „Sagen Sie die Wahrheit“ gewidmet ist. Der Rat für alle Rednerinnen und Redner, die ihre Glaubwürdigkeit nicht zerstören wollen: niemals „passende“ Geschichten ausdenken, Fakten immer richtig darstellen und mit Nuancen untermauern, nichts verabsolutieren, das Positive betonen (aber das Negative anerkennen) und den Elefanten im Raum mutig ansprechen.

TERRY SZUPLAT
Say It Well, Piper Verlag, München 2025, 432 Seiten,
25,00 Euro



Der Autor

Terry Szuplat ist Professor an der School of Public Affairs der American University. Er war einer der wichtigsten Redenschreiber von Obama und betreibt heute seine eigene Beratungsfirma, die Global Voices Communications, die Führungskräfte zu Rednern machen will, die begeistern können. www.TerrySzuplat.com



Entlarven lernen

Leider gibt es immer noch genügend Keynote-Speaker und Weiterbildungsgurus, die Märchen erzählen, wie Menschen schlagartig ihr Leben verändern können. Aber zum Glück gibt es immer mehr Bücher, die zeigen, wie Scharlatane ihre Argumente bauen und manipulativ einsetzen. Die Autoren warnen (passend zum Buchtitel) zum Beispiel vor anekdotischer Evidenz und erklären, was es damit auf sich hat: Unser Gehirn liebt Geschichten. Die sind leichter zu erfassen als Zahlen und Fakten. Kommt also eine Story gefällig und halbwegs plausibel daher und passt sie in unser Weltbild, neigen wir dazu, sie zu glauben – auch wenn der angebliche Erfolg nur auf einem einzigen Beispiel beruht. Erfundene und nicht nachprüfbare Positiv- wie Negativbeispiele können uns schnell beeinflussen und in die Irre führen. Das wichtigste ist aber, dass dieses Buch ausführlich und leicht verständlich darlegt, warum Wissenschaft so wichtig ist und wie sie seit dem Zeitalter der Aufklärung dazu beigetragen hat, dass der Aberglaube und das irrationale Verhalten abnimmt. Wenn zum Beispiel mit Studien gewonnen wird, sollte man zuerst herausfinden, ob es die tatsächlich gibt und ob sie seriös sind. Wie man das auch als normaler Mensch prüfen kann, erfährt man in diesem Buch.

Maximilian Doeckel, Jonathan Focke: Aber meiner Tante hat's geholfen – Wie wir Scheinargumente, unwissenschaftlichen Unsinn und Pseudoexperten entlarven, Rowohlt, Hamburg 2025, 288 Seiten, 18,00 Euro



30 Blicke hinter die Kulissen

In diesem Buch schildern 30 Coaches echte Fälle aus ihrer Praxis – mit all den Herausforderungen, Emotionen und versuchten Lösungswegen. Bei den Methoden, die beschrieben werden, handelt es sich neben den üblichen Fragetechniken zum Beispiel um die hypnosystemischen Ansätze, um Elemente aus dem Zürcher Ressourcen Modell nach Frank Krause und Maja Storch, dem Emotionscoaching, der Arbeit mit dem inneren Team oder auch um das systemische Aufstellen

am Systembrett. Das Buch ist interessant für Menschen, die neugierig sind, wie Coaching (zum Beispiel mit echten Führungskräften) funktioniert und welche Veränderungen durch Coaching angestoßen werden können. Und es ist ein Lehrbuch für Coaches, weil sie hier sehen, wie andere Profis arbeiten. Dabei handelt es sich um die Generation, die jetzt nach den inzwischen 60-jährigen Coaching-Pionieren arbeitet. Die Herausgeberin betreibt mit der Mental Elite Academy ihr eigenes Coaching-Unternehmen. Sie hat auch das (kostenpflichtige) Netzwerk „Coaching Fellows“ geschaffen. Es soll ein Ort sein, an dem Coaches voneinander lernen und gemeinsam wachsen.

Janine Hagen: Coaching hautnah, Books on Demand, Hamburg 2025, 344 Seiten, 19,99 Euro



Wo hat Neugier Grenzen?

Foto: Cecilia Pignocchi

**Genügend Zeit zur Reflexion
bis zur nächsten Ausgabe, die
am 28. November erscheint.**

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

HERAUSGEBER
Reiner Straub

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

AUTOREN UND AUTORINNEN DIESER AUSGABE
Laura Creon, Christian Friedrich, André Häusling,
Ina Weinbauer-Heidel, Annabell Heitz, Sarah L.
Henkelmann-Hillebrand, Michael Herz, Sierk Horn, Axel
Koch, Wolfgang König, Anna Kurek, Melanie Martinelli,
Matthias Meifert, Judith Muster, Wolfgang Reichelt,
Carla Rinne, Thorsten Reitz, Carsten C. Schermuly, Heidi
Stopper, Matthias Weiss, Hannah Wolters

GRAFISCHES KONZEPT
Jan Spading (Studio Spading)

ART-DIRECTION
Ruth Großer, Julia Vukovic

BILDREDAKTION
Diana Decker

TITELBILD UND ILLUSTRATIONEN
Studio Pong

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

DRUCK
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

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

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

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



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

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

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



Jetzt 2 Ausgaben testen

Ihre Vorteile

Praxisnah & fundiert

Interviews mit Expert:innen und Wissenschaftler:innen aus der Lernszene

Zukunftsorientiert & innovativ

Einblicke in Transformation, Entwicklung, Führung sowie Personaltraining und Coaching

Inspirierend & diskursiv

Raum für Neues mit Impulsen, Debatten und Kontroversen

Flexibilität nach Maß

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

Die digitale Variante

Überall verfügbar

Bequem per App auf dem Smartphone oder im Browser

Alles in einer App

Aktuelle HR-News vom Haufe Portal Personal

Inklusive Podcast „neues lernen“

Der journalistische Podcast für die betriebliche Lernszene

Umfassendes Archiv

Zugriff auf alle bisherigen Ausgaben online

Jetzt 2 Ausgaben testen



Ihr Miniabo- Angebot – so einfach geht's:

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

Eine Marke von **HAUFE**

personal
magazin
**neues
lernen**



Jetzt
bestellen



[haufe.de/neues-
lernen-mini-abo](https://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.

Neue Vielfalt für die Weiterbildung



**EXKLUSIVES
SONDERHEFT**

Früher stand der MBA für eine generalistische akademische Managementausbildung. Heute müssen Business Schools mehr bieten: Trends wie KI, Datenanalyse und Nachhaltigkeit prägen die Programme. Flexibilität ist gefragt – von Zertifikatskursen bis zu digitalen Modulen, maßgeschneidert wie eine Spotify-Playlist.

Unser Sonderheft „Business Schools“ zeigt, wie Hochschulen ihre Angebote erweitern und Partnerschaften mit Edtech-Unternehmen eingehen. Ob für Ihre eigene Lernreise oder die Personalentwicklung im Unternehmen – lassen Sie sich inspirieren!



**Zum kostenlosen
Download**



05. November 2025

Live in der MTC WORLD
OF FASHION in München



Unsere Keynotes



Dr. Barbara Covarrubias Venegas
Founder
VIRTUAL SPACE HERO CONSULTING
SOCIEDAD LIMITADA



Denise Mach
Leitung Learning & Development,
People Development &
Culture Central Region
TUI Austria Holding GmbH



Michael Stock
Gründer und Geschäftsführer
Think.Start VR GBR



Katharina Baehr
Head of People & Culture Recruiting,
Employer Branding Manager
Contabo Group



Clara Crombach
Gründerin
cc.creation



Dr. Daniel Stoller-Schai
Gründer
Collaboration Design GmbH



Prof. Dr. Nele Graf
Geschäftsführende Gesellschafterin
Lernhacks GmbH

Gruppenticket-Deal: Ab 2 Tickets nur 59 € pro Person!

JETZT TICKET SICHERN! →



🔍 [LnD-pro.de](https://lnD-pro.de)



WE ♥ OUR PARTNERS



Personalwirtschaft

