

neues lernen

personal.
magazin

Inspiration für die Entwicklung
von Mensch und Organisation



Zukunft

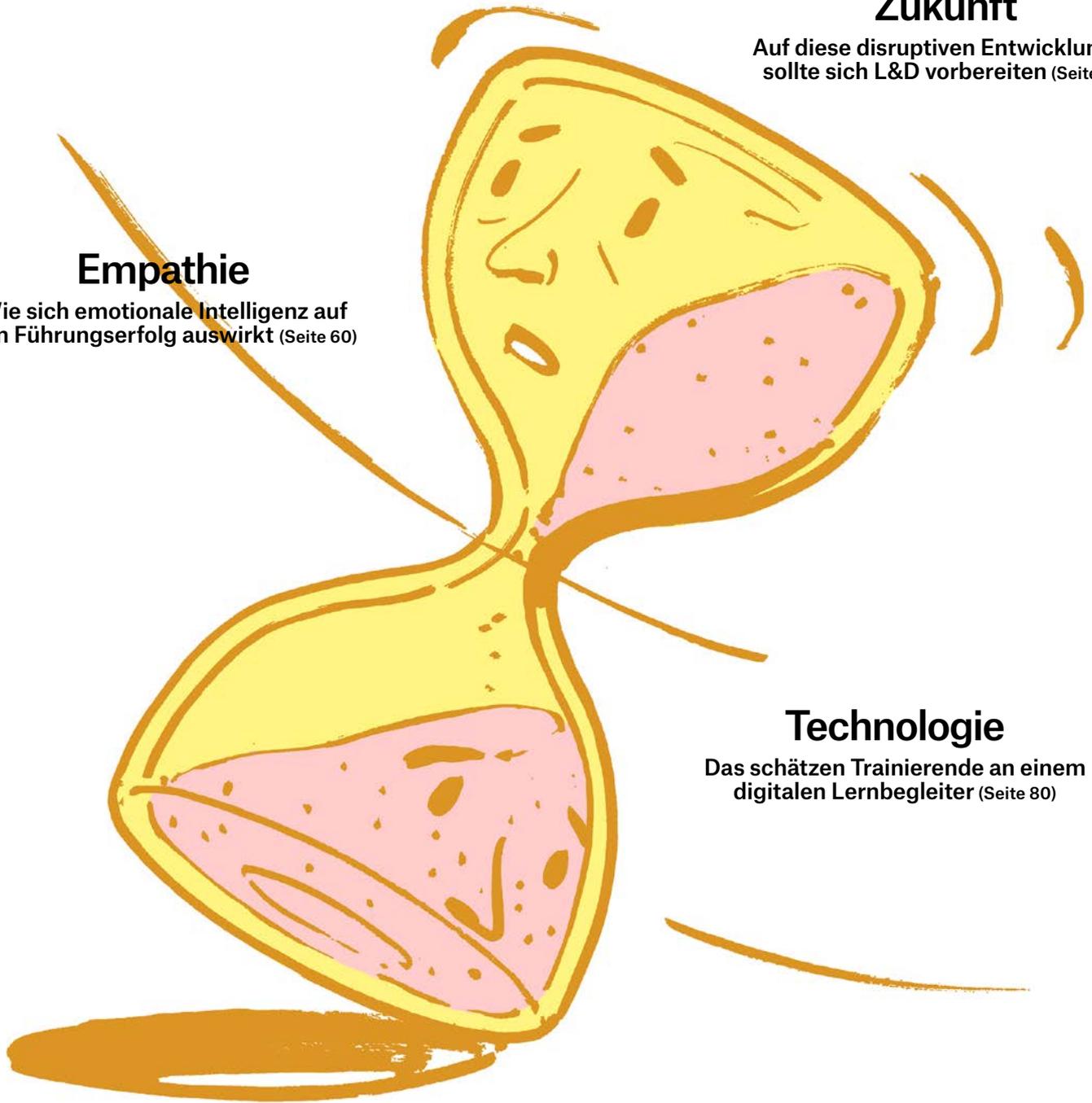
Auf diese disruptiven Entwicklungen
sollte sich L&D vorbereiten (Seite 36)

Empathie

Wie sich emotionale Intelligenz auf
den Führungserfolg auswirkt (Seite 60)

Technologie

Das schätzen Trainierende an einem
digitalen Lernbegleiter (Seite 80)



Die Zeit läuft Den Wissenstransfer jetzt gestalten

Ausgabe 04/2025



Mat.-Nr. 00107-5218

Eine Marke von HAUFE

Mit einem berufsbegleitenden Studium Weiterbildung fördern und Chancen eröffnen!
wirtschaft.th-brandenburg.de/ma-foerdern

Präsenzstudium
Betriebswirtschaftslehre (B. Sc.)

TERMINE

Acht Präsenzwochenenden im Semester,
freitags und samstags



QUALIFIKATIONSZIELE

Studierende lernen, unterschiedlichste betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu lösen. Neben dem Erwerb grundlegender betriebswirtschaftlicher Kenntnisse entwickeln sie persönliche Fertigkeiten, um verantwortungsvolle Fach- und Führungspositionen übernehmen zu können.

INHALTE

Betriebswirtschaftliche Grundlagenmodule (z. B. Materialwirtschaft und Produktion, Marketing, Rechnungswesen, Finanzierung/Investition), individuell wählbare Spezialisierungsmodule (z. B. Controlling, KMU-Management, HRM) sowie Wahlpflichtmodule (z. B. erp4students (SAP), Arbeitsrecht und Soft-Skills).

In sieben Semestern zum Bachelor of Science (180 ECTS). Immatrikulation zum Wintersemester.

Online-Studium
Digitalisierung & Management (M. Sc.)

TERMINE

Online-Vorlesungen von 18-21 Uhr,
dienstags und donnerstags



QUALIFIKATIONSZIELE

Im Rahmen der interdisziplinären Ausrichtung des Masterstudienganges werden notwendige Kompetenzen erlangt, um die erforderlichen digitalen Transformationsprozesse in Unternehmen und Organisationen erfolgreich gestalten und steuern zu können.

INHALTE

Pflichtmodule wie z. B. Innovationsmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, IT-Projektmanagement und individuell wählbare Module wie Design Thinking, Industrie 4.0 für KMU oder Online-Marketing/Social-Media-Marketing und Digitales Human Resource Management sowie viele Module aus dem Angebot von erp4students (SAP).

In fünf Semestern zum Master of Science (120 ECTS). Immatrikulation zum Sommer- und Wintersemester.

Informieren Sie sich in unseren monatlich stattfindenden Online-Infoveranstaltungen oder direkt unter 03381 355 880 oder mdm@th-brandenburg.de!





Foto: Joan Minder

Liebe Leserinnen und Leser,

wie wertvoll ist Wissen heute? Ist Wissen immer noch Macht, wie es Francis Bacon vor gut 400 Jahren postulierte? Oder hat es das Internet zusammen mit der künstlichen Intelligenz geschafft, Wissen so weit zu demokratisieren, dass es keinen

Machtfaktor mehr darstellt? Die These, dass Wissen immer schneller veraltet, spricht für einen Wertverlust. Gleichzeitig ist diese Annahme so weit verbreitet wie nicht haltbar: Ohne das seit langem gültige Grundlagenwissen zum Beispiel aus Mathematik oder Psychologie würden wir zu keiner höheren Erkenntnisstufe gelangen. Es kommt nur immer noch mehr Wissen hinzu – zuletzt in einem atemberaubenden Tempo und das in unsicheren Zeiten sowie zu komplexen Themen. Das sorgt für Überforderung bei vielen und stärkt die Expertisemacht Einzelner, die den Überblick behalten und durch den Wissensdschungel durchnavigieren können.

Wenn Wissen und die Steuerung von Wissen also doch noch wertvoll sind, warum ist dann Wissensmanagement ein Thema, das in Organisationen im Hintergrund immer mitläuft, aber dem sich niemand so recht annehmen will? Das Thema wandelt eher wie ein Untoter durch die Unternehmen, umschreibt es Simon Dückert im Interview treffend.

Dabei wird es immer dringlicher, das Wissensmanagement strategisch anzugehen: Die Babyboomer gehen massenhaft in Rente. Und mit ihnen das Erfahrungswissen aus ihrer langjährigen Tätigkeit. So lange das nicht weitergegeben und stattdessen das Ende vergreister Routinen gefeiert wird, hechten die ersten schon dem radikalen Wandel hinterher, den die Rentner und Rentnerinnen nüchtern und erfahren als Trendbruch, nicht als Disruption identifiziert hätten (siehe dazu den Beitrag zum Disruptionsradar ab Seite 36).

In unserer Titelgeschichte erfinden wir das Thema »Wissensmanagement« natürlich nicht neu. Das Wissen darum, wie es in Unternehmen erfolgreich laufen kann, ist alt. Wir wollen dazu ermuntern, den Wert dieses Wissens anzuerkennen und es jetzt vor allem auch anzuwenden.

Ich wünsche viel Freude beim Lesen und gute Impulse!

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin



NADIA EGGMANN begleitet als Head of Learning & Development bei der Schweizerischen Post die Transformation von einem analogen zu einem digitalen Geschäft mit KI-Integration in einem Spannungsfeld von öffentlichem Auftrag und Wettbewerbsfähigkeit. Ab Seite 25 lesen Sie, wie ihr das gelingt.



SIMON DÜCKERT lebt wie kein anderer den Wissenstransfer vor: Mit dem Projekt „Lernos“ stellt er Leitfäden und praktische Erfahrungen aus Projekten zum Wissensmanagement frei zur Verfügung. In unserem Fokusinterview (ab Seite 22) zeigt er, wo es bei der Umsetzung in den Unternehmen meistens hakt.



ANJA SCHMITZ liegt es am Herzen, mit ihrer Forschung die Praxis voranzubringen, so wie sie zum Beispiel einen digitalen Lernbegleiter bei DB Infrago getestet hat (zu lesen ab Seite 80). Das Personalmagazin hat das Engagement der Professorin für HR-Management nun gewürdigt und sie als einen der „40 führenden HR-Köpfe“ ausgezeichnet.

4 Inhalt

Standpunkte

7 Meinungen

Debatten im Rückblick

Darüber diskutiert die Lernszene.

8 Meine Lernreise

»Auf Herausforderungen zulaufen«

Extremsportler und -triathlet Jonas Deichmann liebt Abenteuer und drängt darauf, eigene Grenzen zu verschieben.

10 Gastkommentar

Viel mehr als ein Personalwechsel

Gerade Führungswechsel auf höherer Ebene brauchen eine gute Nachfolgeplanung, um Wissen zu sichern und Vertrauen zu stärken, betont Beraterin Corina Milek.

12 Meet & Greet

Wen wann und wo treffen

Die Zukunft Personal feiert mit ihrer größten Messe in Köln den Abschluss ihres Jubiläumsjahres zum 25-jährigen Bestehen.



Ein Sandkorn auf das andere setzen: Wissensmanagement macht Wissen sichtbar.

Fokus

14 Überblick

So gelingt der Wissenstransfer

Wie viel implizites Wissen in Organisationen steckt, fällt meist erst auf, wenn es verloren geht. Es hapert an Wissensmanagement und -transfer. Das kostet Unternehmen Milliarden. Welche Werkzeuge im Wissensmanagement hilfreich sein können.

22 Interview

»Wie ein lebender Zombie«

Wissensmanagement sollte auf der To-do-Liste des Vorstands stehen. Stattdessen fehlt es den meisten Unternehmen an einer Strategie dafür, findet Berater Simon Dückert. Mit dem Renteneintritt der Babyboomer gehe viel Wissen verloren, manches bleibe sogar unentdeckt.



Ein Vierteljahrhundert gibt es sie schon: Die Messe „Zukunft Personal Europe“, die im September wieder die Kölner Hallen füllen wird.



Foto: Schweizerische Post AG

Bei der Schweizerischen Post ist L&D eine tragende und strategisch relevante Säule.

Entwicklung

25 Serie

Lernen im Unternehmen verankert

Die Schweizerische Post setzt auf selbstverantwortliches Lernen und bietet entsprechende Lernangebote. Wie die strategische Verankerung von Weiterbildung gelingt, zeigt die neue Folge der Serie „Lernen in der Transformation“.

31 Kolumne Systemblick

Der Irrtum über Benchmarks

Benchmarks bieten Orientierung, passen aber als universelle Lösung nicht zur Eigenlogik von Organisationen, mahnt Beraterin Judith Muster.

32 Überblick

Schnell zum Zertifikat

Statt zeitintensiver Programme bieten Zertifikatskurse an Hochschulen eine Alternative, um schnell neue Kenntnisse im KI-Bereich zu erwerben.

36 Zukunft

Ein Frühwarnsystem für das Lernen

Mit einem Disruptionsradar systematisieren Lernexperten und -expertinnen des Münchener Bildungsforums bevorstehende Umbrüche für die Lerngestaltung.

42 Tool

Punktesystem für Weiterbildung

Serie zu Tools, die die Transferleistung nach einer Weiterbildung steigern. Dieses Mal: „Development Points“.

44 Support

Ein persönlicher Assistent für HR

Agentic AI, eine Form von KI, könnte HR und der Personalentwicklung eine umfassendere Unterstützung bieten als zuvor.

50 Einsatzfelder

Ebenbürtig – wenn viel zu tun ist

Chat GPT ist für viele bereits ein treuer Helfer. Auch im Coaching kann das Tool weiterhelfen.



Illustration: David Venedia

Mehr Einfühlungsvermögen ist bei Führungskräften gefragt.



Foto: Rachèle Daminiell / Connected Archives

Systemintegration: Das sollen Lernplattformen leisten.



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

Führung

55 Forschung

Wie der CEO, so sein Unternehmen?

Die visuelle Darstellung von Spitzenmanagern hat Einfluss auf die Außenwahrnehmung, wie die Forschung zeigt.

60 Konzept

Denken oder fühlen?

In digitalen Zeiten brauchen Führungskräfte umso mehr „emotionale Intelligenz“. Doch das Konzept ist nicht unkritisch.

65 Kolumne Führungsgeflüster

Die Assessmentangst geht um

Viele Top-Führungskräfte empfinden Assessmentcenter als Affront. Das sollte nicht sein, findet Coach Heidi Stopper.

Digitalisierung

67 Aktuelles

Digital Nuggets

Was im Ed-Tech-Sektor passiert.

69 Kolumne Digitaler Denkraum

Wie Tools zu Potenzialentfaltern werden

Erfolgreiches Lernen braucht verfügbare, sinnvolle Tools. Basti Koch gibt Einblicke.

70 Einsichten

Lernen wie bei Star Trek

Sprachassistenten können Lernprozesse am Arbeitsplatz unterstützen, haben aber auch Grenzen und sind noch rar gesät.

74 Angebote

Netzwerk des Lernens

Unternehmen fordern, dass sich Lernplattformen integrieren lassen. Ein Überblick.

80 Umsetzung

Lernen auf neuem Gleis

Mit einem Chatbot, dem „Digi Buddy“, unterstützt die DB Infrago AG das Lernen im Blue-Collar-Bereich.

Standards

3 Editorial

88 Fachliteratur

90 Check-out und Impressum

6



1

Standpunkte

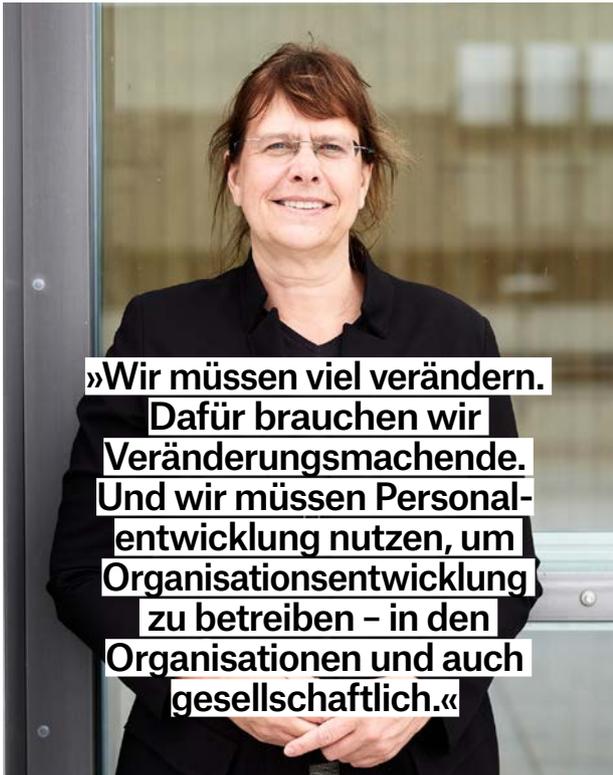


Foto: Frank Schinkel

»Wir müssen viel verändern. Dafür brauchen wir Veränderungsmachende. Und wir müssen Personalentwicklung nutzen, um Organisationsentwicklung zu betreiben – in den Organisationen und auch gesellschaftlich.«

Umbrüche managen – das war das Motto der diesjährigen Ehrung der „40 führenden HR-Köpfe“ durch das Personalmagazin. Ausgezeichnet wurde auch Simone Kauffeld, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der TU Braunschweig.

»Wir machen die Erfahrung, dass individuelle Lernbegleitung eine andere Intensität hat als unsere formalen Angebote.«

Auf der New Work Evolution gab Angelika Raab, Corporate Learning Coach bei der Datev, Einblicke, wie Lernbegleitung bei der Datev aussieht. Dafür wurden Lernbegleiter und -begleiterinnen innerhalb der Fachbereiche ausgebildet –, auch um der Schnelllebigkeit von Lernbedarfen gerecht zu werden.

»Die Diskussion um zukunftsfähige Lernkonzepte scheint mit der Integration generativer KI einen Paradigmenwechsel zu erleben.«

Das ist für Joachim Niemeier, Co-Founder der Corporate Learning Community (CLC), eines der Ergebnisse des CLC Lunch & Learn im Juni, bei dem Werner Sauter und Daniel Stoller-Schai als Impulsgeber zu Gast waren. Es geht nicht um die Automatisierung des Lehrens, sondern darum, eine neue Lernkultur zu ermöglichen: situativ, selbstverantwortlich und menschlich.

»Für mich geht es darum, wie wir die Lust am Lernen wieder steigern können. Es geht um Neugier und Selbstwirksamkeit.«



Foto: Melanie Scheller

Markus Väth, Arbeits- und Organisationspsychologe, ruft mit seinem aktuellen Buch „Radikales Arbeiten“ einen Paradigmenwechsel aus. Im Podcast mit „neues lernen“ spricht er über sein neues Konzept – und welche Rolle es beim „Radikalen Lernen“ spielt.



»Auf Herausforderungen zulaufen«

Jonas Deichmann

Der Extremsport ist Jonas Deichmanns Passion. Er liebt es, Grenzen anzutasten und zu verschieben – etwa im Triathlon um die Welt. Der Profisportler lebt von seinen Abenteuern, die er mit ständigem Optimismus angeht.

Er ist kein klassischer Profisportler, der über Vereine in die Topklubs kam. Jonas Deichmann ist selbstständiger Profiabenteurer. Dafür gibt es keinen klassischen Karriereweg. Aber natürlich kennt Deichmann den Leistungssport aus den Kinderschuhen. Als er allerdings im Studium die Welt entdecken wollte und das Budget knapp war, entschied er, mit dem Fahrrad loszuziehen. Seither knackt er Weltrekorde, die Projekte werden immer größer. »Ich fühle mich lebendig beim Abenteuer, ich stehe morgens auf, um die beste Version von mir zu sein«, berichtet der Extremsportler.

Die Abenteuerlust steckt in Deichmanns Familie. Von klein an verbrachte Jonas Deichmann viel Zeit in der Natur und den Bergen. Sein dreieinhalb Jahre älterer Bruder war immer sein bester Sportpartner und Referenzpunkt. Überhaupt ist die Familie ein großer Support für den Rekordhalter, auch als er nach Studium und erster Berufserfahrung entschied, alles auf die Karte Abenteuer zu setzen. Heute lebt Jonas Deichmann von der Vermarktung seiner Abenteuer, sein Vater agiert als sein Manager.

Für Jonas Deichmann geht es nicht um »schneller, höher, weiter«, sondern darum, auf Herausforderungen zuzulaufen. »Daran wächst man, da entwickelt man sich weiter«, so Deichmann. Ein Triathlon um die Welt und 120 Ironman-Distanzen in 120 Tagen – das waren seine vergangenen beiden Projekte. Vergleichen ließen sie sich nicht, meint der Extremsportler. Die Herausforderung bestehe darin, auf Ungeplantes zu reagieren – Wetterbedingungen, Logistik, Einschränkungen durch die Pandemie – und den Rhythmus nicht zu verlieren. »Es gibt ja keinen Puffer. Wenn

ich mich an einem Tag zwei Stunden verspäte, schlafe ich nicht genug, dann bin ich am nächsten Tag müde, bin wieder langsam und ab sofort in der Abwärtsspirale«, erläutert Deichmann.

Extremsport wie ihn Jonas Deichmann betreibt, fordert natürlich körperliche Höchstleistung. Das Mentale aber, so Jonas Deichmann, sei die größte Herausforderung. »Der Körper entscheidet zu einem großen Teil, wie schnell ich bin. Aber dranbleiben ist Kopsache«, so der Triathlet, der ohne Mentaltrainer arbeitet. »Viele denken, dass man bei solchen Projekten ständig Schmerzen und Leiden hat. Aber zu 90 Prozent geht es mir super.« Natürlich gehören Tage oder Stunden dazu, in denen es wehtut. Aber das sei nicht der Großteil der Zeit.

Optimismus ist für Jonas Deichmann der Schlüssel, um extreme Projekte mental zu stemmen. »Das bedeutet nicht, naiv zu sein, sondern eine positive Grundhaltung zu haben«, erklärt er. Negative Gedanken lasse er nicht an sich ran. Stattdessen ist sein Antrieb, Grenzen zu verschieben. Das beschreibt er auch in seinem Buch »Weil ich es kann!«. »Etwas ist solange unmöglich, bis jemand kommt und es einfach macht«, so der Extremsportler. Wichtig sei auch, nicht immer nur die große Vision im Kopf zu haben, sondern im Tagesgeschäft die Gedanken auf kleine Ziele zu lenken. »Wenn ich 120 Ironman-Distanzen laufe, darf ich nicht an Tag fünf an 115 bevorstehende und die müden Beine denken«, erklärt Deichmann. Stattdessen hat er kleine Etappen vor Augen: die erste Schwimmrunde, die Frühstückspause, die Radrunde, den Lauf. Und was auch helfe: Musik. Deichmann weiß genau, welcher Song zu welchem Zeitpunkt der richtige für ihn ist.

Wer denkt, Jonas Deichmann würde sich nach Abschluss eines Abenteuers ausruhen – so ist es nicht. Und zwar bewusst: »Mit Vorbereitung und Projekt habe ich praktisch zehn Monate nichts anderes gemacht, sieben Tage die Woche, von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang. Ich möchte danach nicht in ein Loch fallen«, so Deichmann. Darum folgen auf Abschluss eines Projekts das Abtrainieren, die Vermarktung und Vorträge. Selbst für das Alter hat Deichmann schon Pläne. Die Abenteuer wird er nicht aufgeben, vielleicht nur nicht in Extremen. »Ich kann auch mit 70 noch um die Welt segeln.«

Viel mehr als ein Personalwechsel

Wenn ein erfahrener Bereichsleiter in den Ruhestand geht, verabschiedet sich oft mehr als nur eine Führungskraft. Es verschwindet ein ganzes System aus Routinen, Beziehungen, informellen Abkürzungen und implizitem Wissen. Der Nachfolger? Fachlich versiert, motiviert, bereit – bereit? Nun: Drei Monate später ist das Team verunsichert, strategisch wichtige Projekte geraten ins Stocken, Entscheidungen dauern länger. Ist die Nachfolge-Führungskraft nun doch nicht so kompetent wie gedacht?

Was auf den ersten Blick ein persönliches Problem zu sein scheint, ist in Wirklichkeit ein strukturelles, denn in vielen Organisationen wird die Nachfolgeplanung als reiner Personalwechsel gesehen. Dabei handelt es sich um einen komplexen Prozess – nicht nur was die Übergabe von Rollen und Verantwortlichkeiten angeht, sondern vor allem im Hinblick auf die Übertragung von Wissen. Gerade im höheren Management hängt viel davon ab, dass nicht nur Akten oder Excel-Dateien übergeben werden, sondern auch all das informelle Wissen, das Unternehmen überhaupt erst erfolgreich macht. Wenn Führungskräfte ohne geplante Wissenübergabe ausscheiden, brechen ganze Netzwerke weg. Netzwerke, in denen über Jahre Vertrauen aufgebaut wurde und die oftmals das sprichwörtliche Zünglein an der Waage bei wichtigen Entscheidungen waren. Doch wie gibt man Wissen über Entscheidungsprozesse, politische Dynamiken oder nicht offizielle Einflussfaktoren weiter?

Erfolgreiche Organisationen setzen zunehmend auf Formate, die nicht nur Übergabe, sondern Überführung ermöglichen. Gezielte Tandemphasen oder Shadowing-Modelle, in denen neue Führungskräfte über Wochen oder Monate eng mit ihren Vorgängern zusammenarbeiten, sind hilfreich. Dabei geht es nicht um Kontrolle, sondern um Lernen im Kontext: Wie sind die Abstimmungsprozesse jenseits des Protokolls? Wer sind Gruppensprecher, die es zu überzeugen gilt? Welche Themen sind besonders anfällig für die Gerüchteküche? All dies kann in einer Tandemphase miterlebt und erlernt werden. Gleichzeitig wird hier klar, dass auch der Vorgänger oder die Vorgängerin offen sein muss, dieses implizite Wissen zu teilen. Obendrein ist dies eine tolle Möglichkeit, die Lernkultur mittels Lernen durch Vorbilder zu stärken.

Ebenso wichtig sind Rituale zur Übergabe von Verantwortung und Vertrauen, etwa in Form von symbolischen Übergaben im Team, von gemeinsamen Auftritten oder bewussten Rückzügen bei bestimmten Aufgaben. Solche Rituale machen greifbar, was oft unsichtbar ist: Die Übergabe von Macht, von Beziehung, von Identität.

Und nicht zuletzt brauchen Organisationen eine klare Haltung, dass Nachfolge kein zeitlich begrenzter Vorgang ist, sondern Teil der Kulturarbeit. Nur so kann diesem strategischen Erfolgsfaktor die Bedeutung beigemessen werden, die er verdient.

In einer Welt ständiger Veränderung ist Verlässlichkeit ein entscheidender Erfolgsfaktor – besonders bei Führungswechseln auf hoher Ebene. Gute Nachfolgeplanung sorgt dabei nicht nur dafür, dass der Laden läuft, sondern unterstützt auch das innere Gleichgewicht der Organisation. Wer Nachfolgeprozesse bewusst gestaltet, bewahrt nicht nur wertvolles Wissen, sondern festigt das Vertrauen. Und davon lebt jede Organisation.



CORINA MILEK ist Geschäftsführerin der Pfo Beratungsgesellschaft und begleitet Unternehmen in Veränderungsprozessen und bei der Führungskräfteentwicklung. Dabei hat sie es sich mit ihrem Netzwerk zur Aufgabe gemacht, mit »Psychologie für Organisationen« eine inspirierende Kultur des Miteinanders zu schaffen.



Unterhaltsam, kritisch und inspirierend

neues lernen – der journalistische Podcast
für die betriebliche Lernszene

Aus der aktuellen Folge:

*„Gut gemacht ist psychische
Ersthilfe am Arbeitsplatz nicht
heikel, sondern ein Muss“* sagt
Katrin Terwiel, Wirtschaftspsycho-
login und Psychotherapeutin



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



Foto: Zukunft Personal

Im vergangenen Jahr erreichte die Zukunft Personal Europe einen neuen Besucherrekord - die Hallen der Kölnmesse waren gefüllt.

Ein Vierteljahrhundert Zukunft Personal

Zum 25. Mal treffen sich HR-Manager und Anbieter in Köln: Die »Zukunft Personal Europe« feiert Jubiläum - und vermittelt mit ihrem Motto Aufbruchsstimmung.

Seit dem Jahr 2000 gibt es die Leitmesse „Zukunft Personal“. Nach dem Auftakt in Hamburg und Stuttgart folgt nun die Zukunft Personal Europe in den Messehallen Kölns, vom 9. bis 11. September. Das Jubiläumsjahr der Zukunft Personal steht nicht im Zeichen des Rückblicks, sondern dem Blick nach vorne: „Time for New Beginnings“ lautet das diesjährige Motto. Genau so sehen auch Ausstellerliste und Programm aus. Dabei

sind Aussteller und Themen der ersten Stunde, aber auch Neues: etwa der Bereich „Organisational Performance“. Das zentrale Schwerpunktthema wird Recruiting, Attraction und Employer Branding sein. Aber auch Lernen und Gesundheit kommen nicht zu kurz. Das Personalmagazin und „neues lernen“ sind mit Podien und Podcast vor Ort.

Treffen wir uns auf der Zukunft Personal Europe?

Podium „neues lernen“

Dienstag, 09.09.2025 von 14:15 bis 14:45 Uhr auf der Learning & Development Stage 2

Thema: Wissenstransfer

Podium „personalmagazin“

Mittwoch, 10.09.2025 von 09:45 bis 10:45 Uhr auf der Keynote Stage
Thema: Wie KI die Arbeitswelt umkrempelt

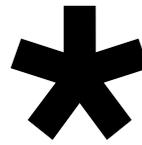
Podium „personalmagazin“

Dienstag, 10.09.2025 von 11:00 bis 11:30 Uhr auf der Organisational Performance Stage 1

Thema: Hybrid Work

Klassentreffen bei der L&D pro in München

Am 5. November öffnet die L&D pro, die Fachmesse für Learning & Development Professionals, in München wieder ihre Türen im MTC World of Fashion. Die Expo bietet von neun bis 17.30 Uhr in kleiner, familiärer Atmosphäre die Möglichkeit, viele persönliche Gespräche zu führen, bekannte Gesichter aus der Welt des Corporate Learnings wiederzutreffen, Keynotes zu folgen, interaktiven Workshops oder Live-Trainings. Auch die Redaktion „neues lernen“ wird mit einem Podium vor Ort sein.



Termine

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

9.-11. September 2025

Zukunft Personal Europe

Köln

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

11. September

DGFP Kompetenzforum AI Literacy & KI-Verordnung

Online

www.dgfp.de

17.-18. Oktober 2025

Herbstforum MBf

München

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

5. November 2025

L&D pro Expo

München

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

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 2026

L&D Online Konferenz

Online

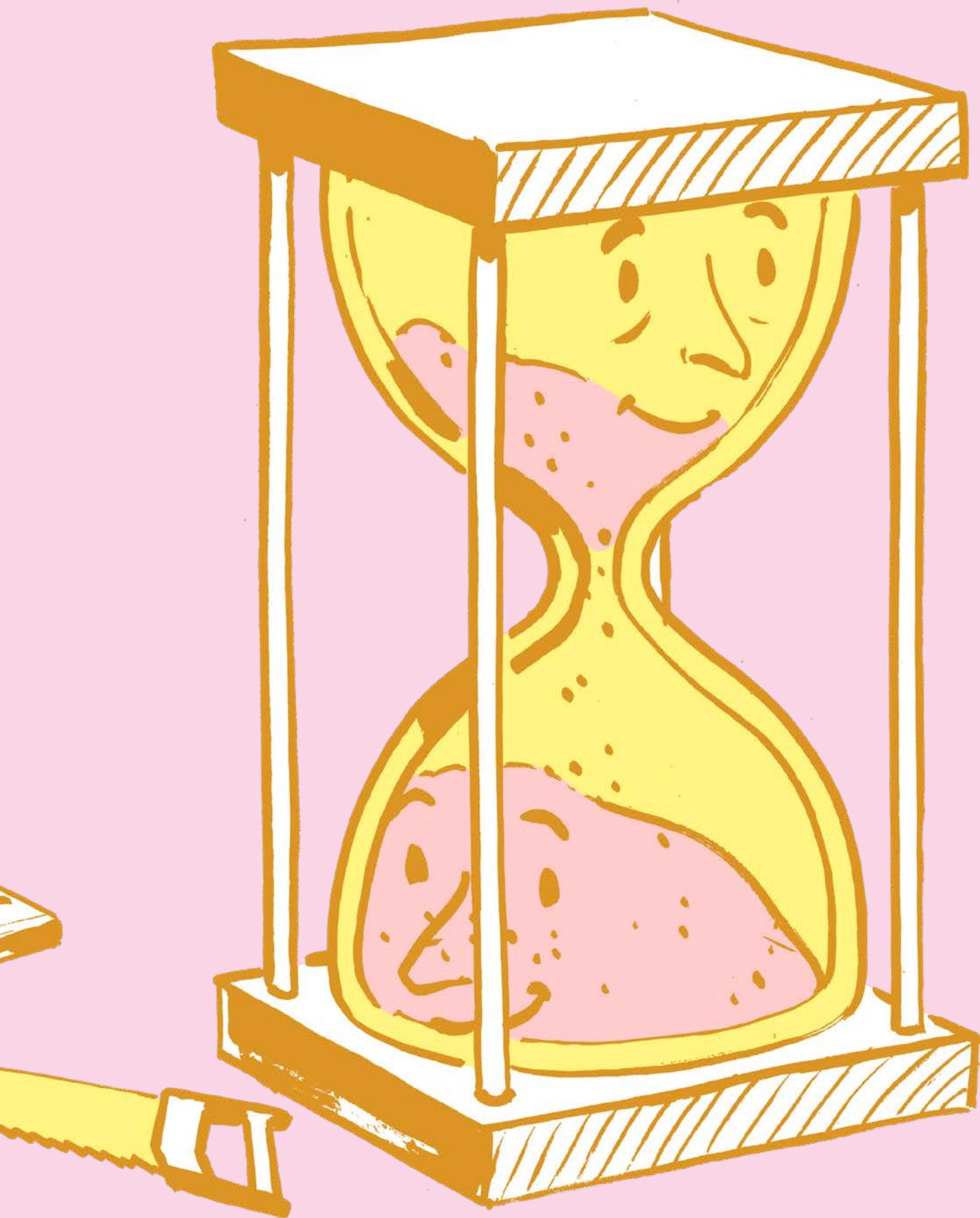
<https://lnd-pro.de/online-konferenz/>

Fokus

So gelingt

Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer erreichen das Rentenalter, Branchen wie die Automobilindustrie bauen Arbeitsplätze ab. Mit den Menschen gehen ihr Wissen und ihre Erfahrungen. Wissenstransfer und Wissensmanagement werden zum Wettbewerbsfaktor.

Wieder Wissens- transfer



B

Bis zum Jahr 2036 werden rund 12,9 Millionen Erwerbstätige das gesetzliche Rentenalter erreichen – etwa ein Drittel der heutigen Erwerbsbevölkerung. Besonders betroffen sind Branchen mit hohem Erfahrungsanteil: Maschinenbau, Infrastruktur, Energieversorgung und der öffentliche Dienst. Mit dem Ausscheiden der Babyboomergeneration droht ein Wissensverlust, der in Jahrzehnten gewachsenes Erfahrungswissen umfasst.

„Wir sprechen nicht von Einzelfällen. Es geht um ganze Teams, die mit einem Schlag verschwinden“, sagt Kristin Block, die Unternehmen im Wissenstransfer berät. In vielen Organisationen ist dieser Abgang weder vorbereitet noch strukturell abgesichert. Es fehlt an Überblick, welche Mitarbeitenden wann ausscheiden und welches Wissen dabei verloren geht.

Dass es sich nicht nur um ein HR-Problem handelt, zeigt ein Blick auf die wirtschaftlichen Folgen. Die EU-Kommission schätzt den Schaden durch ungesichertes Wissen auf jährlich mehrere Milliarden Euro. Fehlentscheidungen, Reibungsverluste und redundante Arbeit sind die Folge. Die Forschung spricht vom „pension brain drain“ – dem irreversiblen Verlust von Fachwissen durch demografischen Wandel.

Besonders betroffen ist das implizite Erfahrungswissen: Routinen, informelle Netzwerke und situative Entscheidungen, die nicht dokumentiert sind. „Was in keinem Handbuch steht, aber im Alltag den Unterschied macht“, wie es ein Seminarteilnehmer von Dr. Jochen Robes beschreibt. Robes, bekannt als Autor des Weiterbildungsblogs und Dozent an der Hochschule Darmstadt, gibt Weiterbildungen zu Wissensmanagement. Er stellt fest, dass das Thema lange verdrängt wurde.

Obwohl der demografische Wandel durchaus bekannt ist, trifft er heute auf ausgedünnte HR-Abteilungen, Fachkräftemangel und hohe Arbeitsdichte. Strategisches Wissensmanagement war lange ein Randthema – inzwischen ist es zur Notwendigkeit geworden.

Laut der Studie „Wissensmanagement im Kundenservice“ des Beratungsunternehmens Bearing Point (2024) sehen 84 Prozent der befragten Unternehmen die Verfügbarkeit von Wissen als Wettbewerbsfaktor. Gleichzeitig geben 67 Prozent an, dass ihnen dafür die technischen und personellen Voraussetzungen fehlen. Diese Diskrepanz birgt Risiken.

Laura Rinker und Ulrike Fasbender vom Institut für Bildung, Arbeit und Gesellschaft an der Universität Hohenheim haben 2024 eine Übersichtsstudie veröffentlicht, laut der Organisationen vor allem in Tools und Schulungen investieren, dabei aber Prozesse und Wirkungen aus dem Blick verlieren. Ohne klare Strategie, verlässliche Strukturen und gelebte Kultur bleibt Wissenssicherung wirkungslos.

Was Wissensmanagement leisten muss

In vielen Organisationen steht aktuell der Wissenstransfer im Vordergrund, eben weil die Babyboomer ausscheiden. Dabei geht es um weit mehr. „Wenn jemand geht, fällt plötzlich auf, dass vieles nur in dessen Kopf existierte“, sagt Jochen Robes. Das nur als Offboarding-Thema zu sehen, greift zu kurz. Vielmehr betrifft es den gesamten Informationsfluss im Unternehmen.

Robes beobachtet drei typische Ausgangslagen bei den Teilnehmenden seiner Weiterbildungen: In der ersten stehen wichtige Austritte bevor oder das Personal wechselt, ohne dass Wissen systematisch dokumentiert wurde. In der zweiten ist Wissen zwar vorhanden, aber über verschiedene Orte verstreut und schwer auffindbar. In der dritten haben Unternehmen erste Ansätze wie Peergroups oder interne Netzwerke etabliert – allerdings ohne nachhaltige Wirkung. Häufig fehlt die Verankerung im Alltag.

Dabei existieren etablierte theoretische Modelle, die zeigen, wie Wissen entsteht und sich weiterentwickelt. Das SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi unterscheidet zwischen implizitem und explizitem Wissen und beschreibt vier Phasen, in denen Wissen sozialisiert, externalisiert, kombiniert und internalisiert wird. Auch das IPO-Modell, das Rinker und Fasbender in ihrer Untersuchung zum Wissenstransfer zwischen Generationen anwenden, betont die Bedeutung von Kontext, Prozess und Wirkung.

Für Kristin Block, die Wissenstransferprozesse in Unternehmen begleitet, liegt der Knackpunkt oft in fehlender Systematik. „Viele Unternehmen wissen nicht, wer was weiß – und was davon wichtig ist.“ Sie beginnt ihre Arbeit häufig mit einer Bestandsaufnahme: Wer besitzt welches Erfahrungswissen? Welche Rollen sind kritisch? Welche Prozesse wären ohne dieses Wissen nicht mehr funktionsfähig? Wissenslandkarten und Ampelsysteme helfen, diese Fragen zu klären.

Ein Beispiel aus ihrer Praxis zeigt die Dringlichkeit: In einer Abteilung war ein großer Teil des Verfahrenswissens bei einer einzigen Person gebündelt. Als deren Abschied anstand, wurde klar, dass keine Vertretung eingearbeitet war und keine Dokumentation existierte. „Wenn man das früh erkennt, lässt sich das auffangen. Später ist es schwer, verloren gegangenes Wissen zu rekonstruieren“, so Block.

Auch die Bearing-Point-Studie dokumentiert einen ähnlichen Fall: Eine Schlüsselperson im Kundenservice verließ das Unternehmen kurzfristig. Das Wissen über Abläufe, Sonderregelungen und Eskalationslogiken ging verloren. Die Folge: Verzögerungen im Kundendialog, steigende Fehlerzahlen, sinkende Zufriedenheit. Erst rückblickend wurde erkannt, wie abhängig das Team von diesem nicht dokumentierten Wissen war.

Block und Robes betonen übereinstimmend: Gutes Wissensmanagement braucht keine Großprojekte, sondern praxistaugliche Schritte. Dazu gehören klare Zuständigkeiten, einfache Formate für die Dokumentation, Zeitfenster für strukturierte Gespräche und die Integration ins Tagesgeschäft. „Wissen muss im Fluss bleiben“, sagt Robes. Es reicht nicht, Inhalte irgendwo abzuliegen – sie müssen auffindbar, verständlich und anschlussfähig sein. Teilnehmern seiner Kurse, die damit noch keine Erfahrung haben, rät er unter anderem, mit persönlichem Wissensmanagement anzufangen. „Das kann der erste Schritt sein“, so Robes, der als Beispiel für ein Tool Obsidian nennt.

Praxiseinblick: Wenn Erfahrung verschwindet

Dennoch wird Wissen oft erst dann sichtbar, wenn es bereits verloren ist. „In den wenigsten Organisationen gibt es eine gelebte Übergabekultur. Man verlässt sich auf das Gedächtnis – oder auf Glück“, so Kristin Block.

Auch Dr. Bettina Volkens, Mitgründerin der Plattform Great2Know, kennt solche Situationen. Sie berichtet von einem Produktionsunternehmen, das Prozesse in ein neues Werk übertragen wollte. Erst bei der Verlagerung wurde klar, dass zentrale Arbeitsschritte nie dokumentiert wurden. „Vieles war bekannt, aber eben nicht explizit. Das Wissen steckte in Routinen, nicht in Handbüchern.“ Erst strukturierte Interviews machten sichtbar, welche Details für einen funktionierenden Ablauf entscheidend waren.

Die Forschung bestätigt diese Erfahrungen. Rinker und Fasbender zeigen, dass besonders das implizite Wissen – also Erfahrung, Einschätzung und situationsbezogenes Handeln – selten systematisch weitergegeben wird. Der Übergang von implizit zu explizit, von persönlichem zu kollektivem Wissen, gelingt nur, wenn Organisationen gezielt Räume und Anlässe für Austausch schaffen. Vertrauen, Dialog und ein klares Ziel sind dabei entscheidend.

Volkens spricht in diesem Zusammenhang von „unsichtbaren Wissensmonopolen“. Sie entstehen oft unbeabsichtigt über Jahre hinweg, durch Spezialisierung oder durch fehlende Dokumentation. Um dieses Wissen zugänglich zu machen, arbeitet Great2Know mit strukturierten Interviews, KI-gestützter Transkription und einer semantischen Aufbereitung der Inhalte. Das Ziel: Wissen erfassen, kontextualisieren und gezielt ausspielbar machen.

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Pflegeheim mit multikulturellem Team wurde deutlich, dass die scheidenden Mitarbeitenden nicht nur Abläufe kannten, sondern auch über kulturelles Feingefühl im Umgang mit Bewohnerinnen und Bewohnern verfügten. Dieses Wissen wurde durch Audiointerviews gesichert, transkribiert und in Schulungsformate überführt – unterstützt von KI und moderiertem Wissenstransfer.

Auch die Bearing-Point-Studie liefert einen konkreten Fall: In einem Unternehmen war das Wissen über kundenspezifische Sonderprozesse auf eine einzelne Führungskraft konzentriert. Nach deren plötzlichem Ausscheiden kam es zu fehlerhaften Entscheidungen, verzögerten Abläufen und sinkender Kundenzufriedenheit. Erst im Nachhinein wurde der strategische Wert dieser Informationen erkannt, allerdings zu spät, um den Verlust vollständig auszugleichen.

Ungenügendes Wissensmanagement ist weit mehr als nur ein HR-Problem. Die EU-Kommission schätzt den Schaden durch ungesichertes Wissen auf jährlich mehrere Milliarden Euro. Fehlentscheidungen, Reibungsverluste und redundante Arbeit sind die Folge.

Diese Beispiele verdeutlichen: Wissen verschwindet nicht auf einen Schlag. Es entzieht sich der Organisation schrittweise und oft unbemerkt. Umso wichtiger ist es, die Voraussetzungen für Wissenstransfer rechtzeitig zu schaffen: durch strukturierte Übergaben, unterstützende Formate und den bewussten Umgang mit Erfahrungswissen im Alltag.

Theorie trifft Transfer – wie Wissen wandert

In der Fachliteratur wird klar zwischen Wissensmanagement und Wissenstransfer unterschieden. Wissensmanagement beschreibt die strategische Organisation, Speicherung und Bereitstellung von Wissen in Organisationen.

Wissenstransfer bezeichnet den gezielten Austausch von Wissen zwischen Personen oder Gruppen. In der Praxis allerdings sind beide Aspekte eng miteinander verknüpft. Werkzeuge wie Great2Know, eeight.io, Document360 oder Qatalog unterstützen sowohl die Sicherung als auch die operative Weitergabe von Wissen und das oft im selben Prozess.

Wissensmanagement schafft den strukturellen Rahmen: Es definiert Rollen, etabliert Abläufe und sorgt für Auffindbarkeit. Wissenstransfer bringt diesen Rahmen zum Leben, beispielsweise durch Interviews, Tandemmodelle, kollegiale Fallbesprechungen oder Microlearnings. Beide Konzepte ergänzen sich, wenn Wissen nicht nur erhalten, sondern nutzbar gemacht werden soll.

Wissen ist kein statischer Bestand, sondern entwickelt sich im Austausch. Das SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi beschreibt diesen Wandel in vier Phasen: Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung. Es macht deutlich, dass Wissen nicht einfach „weitergegeben“ werden kann, sondern formuliert, verstanden, eingeübt und neu verankert werden muss.



Auch das Input-Process-Output-Modell, das Rinker und Fasbender heranziehen, betont die Prozesshaftigkeit von Wissenstransfer. Entscheidend ist, ob es gelingt, relevante Inhalte in den konkreten Arbeitskontext zu überführen und dabei sowohl Beziehungen als auch Strukturen zu berücksichtigen. Besonders das implizite Erfahrungswissen – Routinen, Einschätzungen, situatives Handeln – lässt sich nicht dokumentieren, sondern muss gemeinsam erschlossen werden.

Bettina Volkens von Great2Know legt Wert auf die gezielte Gestaltung dieser Prozesse. „Ein Interview allein bringt wenig, wenn niemand später etwas damit macht.“ Deshalb arbeitet die Plattform mit strukturierten Gesprächsleitfäden, semantischer Auswertung und kontextbezogener Ausspielung, etwa in Form von Microlearnings oder Wissensmodulen.

Technologien wie Retrieval-Augmented Generation (RAG) erweitern diese Ansätze. Sie kombinieren gezielten Datenzugriff mit generativer KI und stellen Inhalte aufgabenbezogen zur Verfügung. So wird Wissen nicht nur abgelegt, sondern auf Abruf und in verständlicher Form im Arbeitskontext bereitgestellt.

Dennoch bleibt der Mensch entscheidend. „Viele denken, Wissensmanagement sei eine Frage der richtigen Tools. In Wirklichkeit ist es eine Frage der Haltung“, sagt Jochen Robes. Und Kristin Block ergänzt: „Wissen wird nicht weniger, wenn man es teilt – aber es wird oft übersehen, wenn man es nicht sichtbar macht.“

Wissensmanagement als Führungs- und Kulturaufgabe

Führungskräfte spielen, darin sind sich die Berater einig, eine zentrale Rolle für erfolgreiches Wissensmanagement, sowohl organisatorisch als auch kulturell. „Der Transfer funktioniert nicht nebenbei. Er braucht Anerkennung, Ressourcen und Zeit“, sagt Kristin Block. Ohne diese Voraussetzungen bleibt Wissenssicherung eine Absichtserklärung.

Laut Bearing Point sehen zwar 78 Prozent der befragten Unternehmen Wissensmanagement als Führungsaufgabe. Doch nur 32 Prozent haben klare Verantwortlichkeiten definiert. Diese Lücke zwischen Anspruch und gelebter Praxis ist nicht ungewöhnlich. Wissensmanagement wird oft an HR, IT oder Fachbereiche delegiert. Dabei braucht es Führung, die Raum schafft, Orientierung gibt und Vorbild ist.

Das betrifft nicht nur Prozesse, sondern auch Haltungen. Teilen braucht Vertrauen. Wer glaubt, durch Weitergabe seines Wissens ersetzbar zu werden, wird es zurückhalten. „Die Haltung ‚Wissen ist Macht‘ verliert zwar an Bedeutung, ist aber nicht verschwunden“, beobachtet Block. Jüngere Generationen seien kooperativer eingestellt, doch kulturelle Barrieren blieben oft unbewusst, manchmal strukturell, bestehen.

Jochen Robes betont, wie wichtig es sei, Wissensmanagement im Team zu verankern. „Wenn nur ein, zwei Leute anfangen, Wissen strukturiert abzuliegen, verpufft es.“ Erst durch gemeinsam getragene Routinen, abgestimmte Formate und sichtbaren Nutzen wird das Teilen von Wissen zur Selbstverständlichkeit. Das beginnt im Kleinen: durch gemeinsam gepflegte Notizen, kurze Reviews, explizit eingeplante Übergaben.

Auch Bettina Volkens verweist auf die Bedeutung klarer Rollen. Wissen gehöre nicht der IT, sagt sie, es gehöre in die Führung. Das heißt: Führungskräfte müssen klären, wofür welches Wissen gebraucht wird, wie es zugänglich bleibt und wer es pflegt. Sie müssen den Rahmen setzen, in dem Lernen, Reflektieren und Weitergeben selbstverständlich ist.

Wissensmanagement ist damit nicht nur Werkzeug, sondern Ausdruck von Organisationsreife. Es zeigt, wie sehr ein Unternehmen fähig ist, Erfah-

Wissensmanagement schafft den strukturellen Rahmen: Es definiert Rollen, etabliert Abläufe und sorgt für Auffindbarkeit. Wissens-transfer bringt diesen Rahmen zum Leben. Beide Konzepte ergänzen sich, wenn Wissen nutzbar gemacht werden soll.

rungen zu nutzen, Menschen einzubinden und gemeinsam zu lernen. Technik kann das unterstützen. Aber das Fundament bleibt menschlich.

Empfehlungen für die Praxis

Der drohende Verlust von Erfahrungswissen ist für viele Unternehmen Anlass zu handeln. Die Beispiele und Studien zeigen: Es braucht keine Großprojekte, sondern Klarheit, Struktur und Beteiligung. Sechs Empfehlungen aus der Praxis:

1. Priorisieren statt alles erfassen

Nicht jedes Wissen ist relevant. Unternehmen sollten frühzeitig klären, welche Rollen, Themen oder Abläufe kritisch sind – etwa mithilfe von Wissenslandkarten oder Ampelsystemen. Es geht um das, was nicht einfach ersetzt werden kann.

2. Implizites Wissen sichtbar machen

Das meiste Erfahrungswissen ist nicht dokumentiert. Interviews, Tandemmodelle und erzählende Formate helfen, dieses Wissen zu erschließen. Die richtigen Fragen sind dabei wichtiger als perfekte Technik.

3. Tools sinnvoll einsetzen

Technologie kann unterstützen, aber nicht ersetzen. Systeme wie Great2Know oder Plattformen wie Document360 und Qatalog strukturieren Inhalte, machen sie auffindbar und nutzbar – wenn sie in vorhandene Arbeitsweisen eingebunden sind.

4. Verantwortung klären

Wissensmanagement braucht klare Zuständigkeiten. Wer ist verantwortlich für Pflege, Aktualisierung und Weitergabe? Ohne Rollen bleibt Wissen Privatsache – und damit nicht zugänglich.

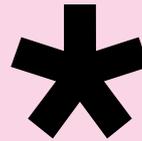
5. Teilhabe ermöglichen

Wissen zu teilen muss einfach sein – technisch und sozial. Eine offene Lernkultur, niederschwellige Formate und regelmäßiger Austausch schaffen Vertrauen und senken Hemmschwellen.

6. Wirkung reflektieren

Nur wer überprüft, ob Wissen tatsächlich genutzt wird, kann Prozesse verbessern. Digitale Systeme bieten dafür Auswertungen, aber auch Gespräche im Team liefern wertvolle Hinweise.

Diese Empfehlungen zeigen: Wissenssicherung muss weder aufwendig noch teuer sein und hat dafür viel mit menschlicher Kommunikation und



Quellen:

Bearing Point (2024): Wissensmanagement im Kundenservice – Ein Praxisblick auf Wissensprozesse, Technologien und Herausforderungen in Unternehmen.

Rinker, L.; Fasbender, U. (2024): Empirische Evidenz zum Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden – Eine systematische Übersichtsarbeit. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 1/2024.

Benderoth, A.; Gebhard, M.; Keller, H.; Nakhosteen, T.; Schaffer, S.; Schneeberger, F. (2025): Virtuelle Mentoren in der betrieblichen Weiterbildung. Forschungsbericht Universität Duisburg-Essen.

Fraunhofer IESE (o. J.): Retrieval-Augmented Generation – Blogbeitrag, abrufbar unter: <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/retrieval-augmented-generation-rag/> (Zugriff: Juni 2025).

Vertrauen zu tun. Sie erfordert Aufmerksamkeit, Konsequenz und den Willen zur Gestaltung. Tools und künstliche Intelligenz können eine wertvolle Hilfe sein, entscheidend ist aber immer noch der Faktor Mensch..

Es geht um Haltung, Struktur und Technik

Der demografische Wandel ist da und seine Folgen für das Erfahrungswissen in Unternehmen sind tiefgreifend. Wissensmanagement ist daher keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Es geht nicht darum, alles zu speichern, sondern das Richtige zugänglich zu machen.

Organisationen, die rechtzeitig handeln, können Übergänge gestalten, Kompetenzen bewahren und neue Mitarbeitende schneller einarbeiten. Wer zu lange wartet, verliert nicht nur Mitarbeitende – sondern auch den Kontext, in dem ihr Wissen gewachsen ist.

Erfolgreiches Wissensmanagement verbindet Haltung, Struktur und Technik. Es ist keine Frage einzelner Maßnahmen, sondern Ausdruck einer lernfähigen Organisation. Die gute Nachricht: Es gibt Werkzeuge, Erfahrungen und Modelle, die helfen – man muss sie nur nutzen.

Coaching im Unternehmen

**Menschen stärken.
Organisationen bewegen.**

Perfektes Matching. Effektives Coaching.

- ✓ Intelligentes Matching zwischen Coach & Coachee
- ✓ Vor Ort, online oder hybrid Coachings
- ✓ Automatisierte Buchungsprozesse
- ✓ Nahtlose Anbindung an Einkaufs- und HR Systeme

**Entdecken Sie die flexibelste
Coaching-Plattform am Markt**

**Jetzt durchstarten mit der
Coaching Plattform von
Semigator Enterprise – eine
Marke der Haufe Group.**



»»Wie ein lebender Zombie««

Simon Dückert beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Wissensmanagement und muss dabei feststellen: Die Herausforderungen werden immer dringlicher. Doch die Organisationen bearbeiten sie nicht strategisch.

Für die Lernos Convention, kurz Loscon, die du jährlich zum Thema »Wissensmanagement« veranstaltest, habt ihr das Motto »Mind the Knowledge Gap« dieses Jahr gewählt. Warum – was steckt dahinter?

SIMON DÜCKERT: Wir bewegen uns mitten in der Wissensgesellschaft, die dadurch gekennzeichnet ist, dass niemand mehr alles wissen kann. Viele fragen sich, mit welchem Wissen sie sich jetzt beschäftigen sollten; was für den Job und das Leben wirklich wichtig ist. Das verunsichert und überfordert einige. Wir wollen mit der Loscon Orientierung schaffen. Den Hinweis „Mind the Gap“ aus der Londoner U-Bahn kennt jeder. Wir lehnen uns daran an, um darauf aufmerksam zu machen, wo Wissenslücken bestehen und wie man sie schließen kann.

Vor drei Jahren war das Motto »The Re-Return of Knowledge Management«. Inwiefern hat sich das denn bestätigt – ist Wissensmanagement wieder höher auf die Agenda der Unternehmen gewandert?

Ich wünsche mir immer noch mehr Beachtung für das Thema in den Unternehmen, aber es bleibt eigentlich immer relevant – wie eine Art lebender Zombie. Wissensmanagement wird jedes Jahr totgesagt, aber die Probleme bleiben bestehen: Wie gehen wir mit Erfahrungswissen um – gerade jetzt, da die Babyboomer in Rente gehen? Wie sorgen wir dafür, dass nicht jede Abteilung das Rad neu erfindet? Wie gehen wir mit Innovation,

also Schaffung neuen Wissens, um? Organisationen, die in den kommenden zehn Jahren erfolgreich sein wollen, müssen sich systematischer mit dem Wissensmanagement beschäftigen als heute. Das große Problem ist meines Erachtens, dass Wissensmanagement in den Unternehmen nirgendwo organisational verankert ist. Es gab mal Initiativen, die die Rolle des Chief Knowledge Officers, CKO, geschaffen haben. Das wurde aber zu technisch gedacht: Meist war der Leiter der IT auch CKO und hat dann – im schlimmsten Fall – einfach Wissensdatenbanken gebaut statt eine lernende Organisation zu fördern.

Ist die lernende Organisation das eigentliche Zielbild des Wissensmanagements?

Wir definieren Wissensmanagement als die Führung und Gestaltung lernender Organisationen. Dabei ist jede Organisation per Definition eine lernende Organisation, denn Menschen können gar nicht anders als lernen. Die Frage ist, wie systematisch und strukturiert sie das tun und wie schnell im Vergleich zu Wettbewerbern. Früher wurde oft davon gesprochen, dass Wissensmanagement im Unternehmen „eingeführt“ wurde – damit war dann in der Regel gemeint, dass es ein neues Tool gab oder das Intranet neu gestaltet wurde. Das waren immer nur Einzelmaßnahmen. Das Ziel des Wissensmanagements ist umfassender. Es muss die lernende Organisation in ihrem Reifegrad weiterentwickeln – idealerweise in Richtung Exzellenz.

Wer trägt die Verantwortung dafür, wenn es keinen Chief Knowledge Officer mehr gibt?

Klassischerweise wird Wissensmanagement in der IT oder in HR verortet. Dementsprechend liegt dann der Schwerpunkt beim Schaffen von technischen Systemen oder beim Lernen sowie On- und Offboarding. Um modernes Wissensmanagement zu betreiben, muss man das Thema aber strategisch und interdisziplinär vorantreiben und dafür braucht es einen Beauftragten in der obersten Führungsebene – analog zu einem Gleichstellungs- oder Nachhaltigkeitsbeauftragten. In einem Konzern mit mehreren tausend Mitarbeitenden macht das eine Vollzeitstelle aus, die mit entsprechenden Ressourcen und Handlungsspielraum ausgestattet sein muss. Je nach Schwerpunkt in der Arbeit – Dokumentation von Wissen, Vernetzung der Mitarbeitenden, Prozess- und Qualitätsmanagement, Kundenfokussierung oder Innovationsarbeit – braucht es dann den Schulterschluss mit dem CIO, dem CHRO, dem Head of Marketing oder man muss näher an die Geschäftsbereiche herantreten. Nach und nach bildet sich dann ein Kernteam mit einem Netzwerk in alle Fachbereiche hinein, um das Thema in die Breite zu tragen.

Wie gut sind die Unternehmen dabei nun aufgestellt?

Ich bin an einem Projekt bei einem Mittelständler mit etwa 5.000 Mitarbeitenden beteiligt, in dem Wissensmanagement neben Nachhaltigkeit als eines der zwei strategischen Themen in einem Fünfjahresprogramm abgebildet ist. Aber das ist in vielleicht zehn oder 20 Prozent der Unternehmen so. Für den Großteil der Organisationen gilt immer noch: Da, wo der Schmerz am größten ist, wird feuerwehrmäßig etwas umgesetzt. Zum Beispiel in Unternehmen, in denen viele Mitarbeitende bald in Rente gehen.

Damit sprichst du die Generation der Babyboomer an, die bald massenhaft in Rente gehen. Sind die Unternehmen auf diesen Verlust an Wissen vorbereitet?

Offboarding besteht meist aus dem Abgeben des Laptops und des Werksausweises. Eine Systematik für die Dokumentation und den Transfer des Wissens gibt es dabei selten. Dafür müsste man auch vorab schon einmal identifizieren, wer die Schlüsselwissensträger sind, sodass man fünf Jahre vor dem Weggang den Wissensprozess starten kann. Es ist allerdings auch schwierig, das Erfahrungswissen dieser Mitarbeitenden zu replizieren. Dahinter steckt vor allem viel Erfahrung und ein großes Beziehungsgeflecht im Unternehmen.

Das wäre sozusagen unbekanntes Wissen, das erfasst werden müsste. Du hast dies einmal in einer Matrix veranschaulicht mit vier Feldern: bekanntes Wissen, unbekanntes Wissen, bekanntes Unwissen und unbekanntes Unwissen. Was steht jeweils dahinter?

Hinter dem unbekanntem Wissen steht der Gedanke, dass es natürlich Wissen geben kann, das für die Organisation relevant ist, aber niemandem bewusst ist. Das bekannte Wissen ist das, was einer Organisation bewusst ist. Die Mitarbeitenden können die Kernwissensbereiche ihrer Organisation umreißen. Dafür gibt es in der Regel Verfahren, mit denen das Wissen im Unternehmen weitergegeben wird.



»Offboarding besteht im Abgeben des Laptops. Eine Systematik zur Wissenserfassung gibt es dabei nicht.«

Simon Dückert, Geschäftsführer von Cogneon, berät Unternehmen im Wissensmanagement.

Dann kommen wir in die Unwissensrubrik ...

Bekanntes Unwissen lässt sich am Beispiel KI gut erklären: Dazu kann man so viel Wissen erlernen, dass man selbst Grenzen setzen muss. Zum Beispiel kann man sich dazu entscheiden, dass man sich nur Überblickswissen zu KI-Agenten verschafft, aber absichtlich nicht erlernt, wie man einen KI-Agenten programmiert, weil man Ansprechpartner hat, die man darum bitten könnte. Das ist also eine bewusste Entscheidung, ein bestimmtes Wissen nicht zu erlangen. Im Feld des unbekanntem Unwissens weiß man hingegen nicht, was man nicht weiß. Solange ich mich nicht systematisch damit auseinandersetze, diese Lücke zu finden, und meine Prozesse oder Aufgaben durchleuchte, bleibt mir mein Unwissen verborgen. Zum Beispiel: Solange sich jemand gar nicht mit KI auseinandersetzt, weiß er eben auch nicht, welches Wissen er sich aneignen könnte.

Ist das die Königsklasse im Wissensmanagement – das unbekanntes Unwissen aufzudecken?

Ja, das ist eindeutig die schwierigste Kategorie. Und hier wird auch besonders deutlich, dass Wissensmanagement nicht nur auf der Unternehmensebene sowie der Team- und Abteilungsebene vorangetrieben werden muss, sondern auch die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verantwortlich für ihr Wissen sind. Sie müssen sich auch selbst die Frage stellen, wo ihre Wissenslücken liegen.

Ausführlich hören Sie das Gespräch mit Simon Dückert im Podcast „neues lernen“.



Entwicklung

Serie: Lernen in der Transformation

Lernen im Unternehmen verankert

Bei der Schweizerischen Post AG ist Learning & Development eine tragende Säule und frühzeitig in Strategieprozesse eingebunden, um möglichst viel Wirksamkeit und Zukunftsfähigkeit zu erreichen.



D

Die Schweizerische Post AG ist ein Unternehmen mit öffentlichem Auftrag, wirtschaftlich eigenständig und mit einer langen Geschichte als lernende Organisation. Bereits im Jahr 1999 wurde sie im Fachmagazin „The Systems Thinker“ als Beispiel für systemisches Lernen porträtiert. Damals befand sich die Post im Wandel von der staatlichen Behörde zum marktorientierten Dienstleister und es stand die Frage im Zentrum, wie Führung neu gedacht und Lernen nicht auf Weiterbildungen beschränkt, sondern in die Organisation eingebettet werden kann.

Ein Vierteljahrhundert später ist der Wandel deutlich vorangeschritten. Lernen ist breiter verankert, das Führungsverständnis orientiert sich an Strategie und Zielkultur und die Kundennähe ist in den Fokus gerückt. Gleichzeitig ist der Kontext anspruchsvoller geworden. Die Post bewegt sich im Spannungsfeld zwischen öffentlichem Auftrag und Markt, zwischen analogem Kerngeschäft und digitaler Transformation, zwischen Fachkräftemangel und steigendem Veränderungsdruck.

Drei wesentliche Herausforderungen

Nadia Eggmann, als Head of Learning & Development Leiterin des zentralen Kompetenzzentrums, benennt drei große Herausforderungen, die das Lernen bei der Post in dieser strategisch anspruchsvollen Zeit prägen.

Erstens verpflichtet der gesetzliche Auftrag die Post dazu, flächendeckend zugängliche Dienstleistungen bereitzustellen, ohne dafür Steuergelder zu erhalten. Im Jahr 2024 hatte das Unternehmen 5.003 Zugangspunkte wie Postfilialen, Filialen mit Partner oder My-Post 24-Automaten in allen Sprachregionen der Schweiz und stellte 97,4 Prozent der A-Post-Briefe pünktlich zu. Gleichzeitig muss der Konzern wirtschaftlich eigenständig bleiben. Die Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit ist seit 2024 erstmals als strategischer Schwerpunkt in der Wesentlichkeitsmatrix verankert, die im Nachhaltigkeitsbericht 2024 ausgewiesen wird. „Das Spannungsfeld zwischen öffentlichem Auftrag und Wettbewerbsfähigkeit ist hochrelevant, auch für L&D. Es bestimmt, welche Prioritäten mit welchen Ressourcen wir setzen können“, so Eggmann,

Zweitens erfasst die digitale Transformation alle Bereiche des Unternehmens, auch die bislang analogen Produkte. „Wir kommen aus einer analogen Welt. Unsere Haupteinnahmequelle ist nach wie vor die analoge Post“, sagt Eggmann. Zwar investiert die Post in digitale Produkte – von E-Voting über das elektronische Patientendossier bis hin zur E-Post-App und in Zukunft soll auch der hybride Brief Teil der Grundversorgung sein – doch wirtschaftlich wird der Konzern weiterhin stark vom physischen Paket- und Briefgeschäft getragen. Das stellt hohe Anforderungen an die Belegschaft: Sie muss digitale Services verstehen, nutzen und zum Teil mitentwickeln, während sie gleichzeitig physische Prozesse zuverlässig aufrechterhält. L&D muss dabei die Brücke zwischen Alt und Neu, zwischen Papier und Plattform sowie zwischen Zustellenden und Cloud-Architekten schlagen. Die große Vielfalt an Mitarbeitenden und ihren unterschiedlichen Arbeitskontexten stellt dabei eine besondere Herausforderung dar.

Drittens verändert der technologische Wandel, insbesondere durch künstliche Intelligenz, das Verhältnis von Lernen und Arbeit grundlegend. „Im Moment funktionieren viele vertraute Erfolgsrezepte noch sehr gut“, sagt Eggmann. „Aber wir stehen an einer Schwelle. Sobald es um KI geht, merken wir: Es braucht vermehrt neue Ansätze für Lernen, für Geschwindigkeit, für Komplexität und Unsicherheit.“ Die Herausforderung besteht darin, diese Entwicklungen nicht nur technisch, sondern auch kulturell zu begleiten.

Auf eine Belegschaft mit über 45.000 Personen, verteilt auf über 100 Berufsbilder und vier Sprachregionen, treffen diese drei Herausforderungen – wirtschaftlicher Druck, digitale Transformation und KI-bedingter Strukturwandel – zu. Hinzu kommen externe Dynamiken wie demografischer Wandel, wachsender Arbeitskräftemangel und veränderte Erwartungen an Arbeit und Lernen. „Die lernende Organisation ist ein Zielbild, das man sich immer wieder neu setzt“, sagt Eggmann. „Man kommt da nie an, weil sich auch der Kontext ständig verändert.“

L&D steuert zentral

Das Kompetenzzentrum „Learning & Development“ der Schweizerischen Post ist ein zentrales L&D-Team in einer bewusst dezentralisierten Systemarchitektur im Thema „Bildung“. Der Aufbau ist das Ergebnis einer strategischen Grundsatzentscheidung: „Als wir 2018 das gesamte Personalwesen zentralisiert haben, haben wir ganz bewusst entschieden, das Thema ‚Fachausbildung und -weiterbildung‘ in den Bereichen zu belassen“, sagt Nadia Eggmann. Dieses Modell ist ein bewusster Entscheid für ein funktionierendes Bildungssystem innerhalb der Post. Bereiche, in denen viele gewerblich-technische Mitarbeitende beschäftigt sind oder die besondere Anforderungen zu bereichs- und fachspezifischen Kompetenzen haben, verfügen über eigene Weiterbildungsteams. Sie setzen dabei auf den Grundlagen auf, die das Kompetenzzentrum bereitstellt, wie etwa eine digitale Lernumgebung als zentraler Eingangstor für Lernen bei der Post. Es bietet Funktionen wie die Erstellung von Lernpfaden oder themen- und zielgruppenspezifische Akademien. Es ist in der digitalen Arbeitsumgebung der Post eingebettet und verknüpft verschiedene interne und externe Quellen, unter

anderem auch das Learning-Management-System (LMS) der Post. Doch die strategischen Grundlagen, die das L&D-Kompetenzcenter bietet, geht über digitale Infrastruktur hinaus. Neben digitalen Infrastrukturentscheidungen, etwa zur Einführung oder Weiterentwicklung von Lernplattformen, Learning-Experience-Systemen oder KI-gestützten Autorentools, bietet das zentrale L&D auch konzeptionelle Leitplanken: von der Toolauswahl über Standardformate bis hin zu Prinzipien der Qualitätssicherung und einem Leitbild für Lernen bei der Post.

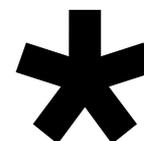
Das zentrale Team versteht sich als strategischer Partner und Gestalter eines zukunftsfähigen Lernökosystems und Lernkultur. Es ist methodisch-didaktisch beratend tätig, leitet Bildungsprojekte in großen Vorhaben der Post und setzt sich mit Lernrends auseinander. Die Budgethoheit für Lerntools liegt entweder bei L&D oder, wenn es sich um unternehmensweite und systemrelevante Technologien handelt, bei der IT. „Wir haben dabei eine fachliche Stimme, entscheiden aber nicht alles allein. Wichtig ist, dass es gemeinsam mit der IT und den Bereichen funktioniert“, erklärt Eggmann.

Die Lernexpertinnen und -experten des L&D-Teams arbeiten eng verzahnt mit allen anderen Disziplinen der Personal- und Organisationsentwicklungsabteilung und gestalten das Lernen bei der Post bewusst im Netzwerk. Der Aufbau, die Förderung sowie Vernetzung von bestehenden und neuen Lern-

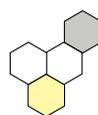
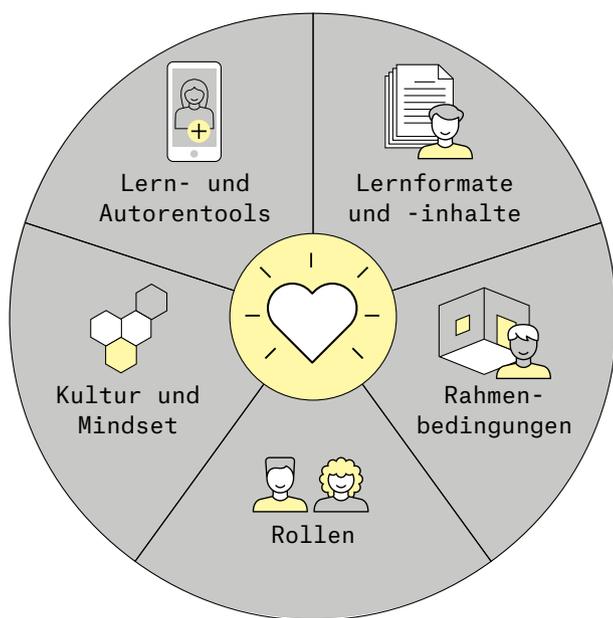
rollen ist ein wichtiger strategischer Hebel und ein aktueller Fokus des zentralen L&D-Teams.

Solche Lernrollen wie Learning Professionals, Content Manager und LMS-Organizer werden immer wichtiger. „Wir analysieren systematisch alle Rollen mit Lernbezug – ob offiziell oder informell – und fragen, welche Unterstützung diese Personen benötigen, welches Wissen sie mitbringen und wie wir sie gezielt vernetzen können. Das entlastet nicht nur uns, sondern stärkt auch den Netzwerkgedanken. Zudem ermöglicht es uns, das Lernen weiter zu professionalisieren und auf breiter Basis zu skalieren. In Lernformaten wie unserem agilen Learnlab können wichtige Kompetenzen zur Gestaltung von Lernen aufgebaut und direkt erlebt werden. In der Learning Community können Erfahrungen ausgetauscht, Anliegen platziert und Informationen gefunden werden. Diesen Hebel setzen wir aktuell noch einmal gezielt an und setzen uns dafür ein, dass alle Bereiche relevante Lernrollen haben und weiterentwickeln.“ Gleichzeitig haben auch Führungspersonen und Mitarbeitende selbst wichtige Rollen im Thema „Lernen“.

Die Lernangebote werden jeweils dort verantwortet, wo das größte Expertenwissen in der Organisation liegt – und das L&D-Team von Eggmann kann unterstützend hinzugezogen werden. „Wir schauen gemeinsam mit den jeweiligen Verantwortlichen, was es braucht, wie sie sich weiterentwickeln können, und unterstützen dort, wo Learning-Know-how, For-



Zielbild Lernen bei der Post



Kultur und Mindset

»Wir sind wissensdurstig und entdeckungsfreudig und lernen leidenschaftlich gerne«



Lern- und Autorentools

»Wir gestalten eine arbeitsplatzintegrierte und intuitiv zugängliche Lernwelt«



Lernformate und -inhalte

»Wir ermöglichen vielseitiges Lernen in verschiedenen Situationen«



Rahmenbedingungen

»Wir schaffen Raum zum Lernen«



Rollen und Community

»Wir sind Vorbilder und inspirieren«

mate, Tools oder Rahmenbedingungen fehlen“, so Eggmann. Dies ermöglicht es, dass die Post mehr als 2.000 Lernangebote bereitstellt, Tendenz steigend. Auch L&D verantwortet in dieser Logik Lernangebote. Dazu gehören Themen wie Performance Management und Entwicklung, Feedback, Förderung von Lernkompetenzen oder Sprachangebote.

Das L&D-Team setzt operativ keine E-Learnings um, berät jedoch hinsichtlich des geeigneten Formats und verfügbarer Alternativen. Anstelle von „Content First“ gilt hier das Prinzip: Der Kontext entscheidet. „Manchmal reicht auch ein Gespräch oder ein gut moderierter Erfahrungsaustausch, und manchmal ist ein Peer Learning Circle genau das richtige. Nicht alles braucht ein E-Learning“, so Eggmann.

Wenn Lerninhalte produziert werden, greifen die Learning Professionals entweder auf die interne Kommunikationsagentur zurück oder produzieren zunehmend selbst. Letzteres wird durch generative KI erheblich erleichtert. Eggmann, die an der Universität St. Gallen zum Thema „KI-basierte Systeme im Kontext von Corporate Learning“ promoviert hat, sieht darin ein wachsendes Potenzial: „Je besser unsere Tools werden, desto mehr können die Bereiche selbst produzieren und Lernen kann noch dezentraler gestaltet werden. Das ist in unserem Sinne.“

Die strategische Rolle ersetzt den klassischen Angebotskatalog. „Einen Auftrag nur entgegenzunehmen und auszuführen oder lediglich Inhalte bereitzustellen, ist etwas, das wir schon seit langem so nicht mehr praktizieren.“ Laut Eggmann hat sich diese bewusste Entscheidung als wahrer Vorteil für L&D erwiesen, denn sie hat die Professionalisierung auf eine neue Ebene gebracht. „Durch den bewussten Verzicht auf einen breit gefächerten Maßnahmenkatalog zugunsten eines klaren Rahmens und Reduktion auf das Wesentliche haben wir uns gefragt: Wie können wir wirksame Lernbedingungen gestalten? Was braucht es, wenn wir die Organisation als Ganzes betrachten? Weg von einem angebotsgetriebenen Vorgehen, hin zu einem systemischen und strategischen Verständnis – das war ein zentraler Wendepunkt.“ Im Projekt „Lernen next Level“ wurden diese und weitere Parameter für Lernen bei der Post hinterfragt und ausgerichtet. Das Thema „Lernen“ wurde gemeinsam mit den Geschäftsleitungen diskutiert und zentrale Weichen gestellt. Die Lernkulturentwicklung läuft bereichsspezifisch und die Maßnahmen reichen von XS bis XL. So hat sich L&D klar positioniert.

Vielfältige Formate

Die Lernformen bei der Schweizerischen Post werden auf die Bedingungen vor Ort abgestimmt. Maßstab ist die Realität in den über hundert Berufsbildern – von der Post-Auto-Fahrerin mit Tablet, Kundenberatenden in den Postfilialen bis zum Data Engineer im Technologielabor. „Wir haben eine große Bandbreite an Berufen und Rollen, teilweise in großen Mengen, und die Lernbedürfnisse und –voraussetzungen sind sehr unterschiedlich“, sagt Nadia Eggmann. Deshalb braucht es keine universelle Lösung, sondern viele anschlussfähige Angebote.

Digitales Lernen ist bei der Post schon lange ein wichtiger Pfeiler. Viele Mitarbeitende nutzen dienstliche Smartphones oder Tablets bereits für operative Aufgaben und Lernmodule.

„Unsere Zustellenden scannen damit nicht nur Pakete, sondern führen auch Lerninhalte darauf aus“, so Eggmann. So wird Lernen zum Teil des Arbeitsalltags. Eine zentrale Entwicklung ist die umfassende digitale Anbindung der gesamten Belegschaft. Lange waren Mitarbeitende ohne festen digitalen Arbeitsplatz – etwa in der Sortierung – auf den Zugang über ihre Vorgesetzten angewiesen. Diese fungierten als Multiplikatoren, druckten Unterlagen aus oder ermöglichten Teamzugänge. Nun will die Post allen Mitarbeitenden persönliche digitale Zugänge bereitstellen. Diese können über verschiedene Geräte genutzt werden, je nach Berufsgruppe sind es typischerweise Notebooks, stationäre Computer, Smartphones oder Tablets.

Das L&D-Team prüft laufend, wie Lernen noch wirksamer geschehen kann. Weiterentwicklungen wie Lernvideos mit KI-Avataren kommen sehr gut an. Mit „Boomerang“ haben die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) und die Post gemeinsam ein Peer-Learning-Format entwickelt, das gezielt den bereichs- und unternehmensübergreifenden Austausch fördert und auf kollaboratives Lernen im Arbeitskontext setzt.

Besonders gefragt ist auch kontextnahes Lernen im Arbeitsalltag. Organisierte Formate gewinnen als strukturierter Rahmen für informelles Lernen zunehmend an Bedeutung. Denn soziales Lernen ist für das Meistern von komplexen Herausforderungen ein Muss. Sehr gute Erfahrungen werden aktuell mit Barcamps, Promptathons und anderen Open-Space-



»Die lernende Organisation ist ein Zielbild, das man sich immer wieder neu setzt. Man kommt da nie an, weil sich auch der Kontext ständig verändert.«

Dr. Nadia Eggmann, Head of Learning & Development bei der Schweizerischen Post AG

Formaten gemacht, bei denen sich Mitarbeitende gezielt zu Lernfragen austauschen und erfahrungsbasiert Lernen können. Nicht jedes Format ist beliebig skalierbar. Ein Beispiel aus der Vergangenheit, das heute noch in Veröffentlichungen zu finden ist, zeigt das: Ein VR-basiertes Sicherheitstraining wurde pilotiert, aber vorerst nicht auf weitere Cases übertragen. Die Gründe dafür sind hohe Anschaffungskosten und pragmatischere Alternativen. „Ein cooler Case, der im spezifischen Anwendungsfall sehr interessant war, aber per se nicht für alle Lernthemen einzusetzen ist“, resümiert Eggmann. In Zukunft will die Post vor allem neue Potenziale ausloten, die durch generative KI entstehen und das Lernen voranbringen können. Neben den neuen technologischen Optionen spielen selbstgesteuertes, soziales und arbeitsplatzintegriertes Lernen eine immer wichtiger werdende Rolle.

Eine Möglichkeit für arbeitsplatzintegriertes Lernen sind feste Zeitslots innerhalb des Arbeitsalltags, in denen ein Team gemeinsam an einem Thema arbeitet, Wissen teilt oder reflektiert und sich anschließend dazu austauscht. Auch Retrospektiven sind sehr wertvoll. „Solche Formate schaffen mehr Wirkung als klassische E-Learnings, die oft allein, flexibel und ohne sichtbare Teilnahme stattfinden“, so Eggmanns Erfahrung. Das bewusste Fördern von Voneinander- und Miteinanderlernen spielt im Lernökosystem der Post also eine genauso wichtige Rolle wie die Sicherstellung der Governance-Schulungen mit Nachweispflicht.

Das L&D-Team folgt dabei keinem Formatdogma, sondern ist überzeugt, dass die ganze Bandbreite an möglichen Lernformen wichtig ist. Webinare, Präsenztrainings, Blended Learning, Microlearning, Communities, Learning Circles oder einfache Factsheets – alles hat seinen Platz. Was zählt, ist die Passung: Wirkungsziele, Inhalt, Zielgruppe, Kontext. So wurde das neue Sprachlernangebot 2024 bewusst so aufgesetzt, dass die Mitarbeitenden wählen können, ob sie digital und selbstgesteuert mit einer App lernen wollen oder die Sprache in einem Einzel- oder Gruppensetting – virtuell oder vor Ort – auf ein höheres Niveau bringen möchten.

Die Philosophie des Lernens

Unternehmen tragen aus Eggmanns Sicht die Verantwortung, Lernen und Entwickeln zu ermöglichen und den dafür notwendigen Rahmen zu schaffen. Das ist bei der Post auch in der Personalpolitik festgehalten. Gleichzeitig wird die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden betont. „Die Vorstellung, dass das Unternehmen schon für alles sorgt und man nur abwartet, funktioniert heute nicht mehr. Diesen Wandel aktiv mitzugestalten, ist Teil unserer Kulturarbeit.“

Die Post vertritt die Grundhaltung, dass das Lernen, insbesondere bei jobrelevanten Themen, aktiv unterstützt werden muss. Mitarbeitende sollen ausreichend Zeit und Möglichkeiten erhalten, um sich das nötige Wissen und nötige Kompetenzen anzueignen. Gleichzeitig gibt es auch individuelle Lern- und Entwicklungsbedürfnisse, die nicht immer unmittelbar mit der aktuellen Tätigkeit verknüpft sind. „Je nach Relevanz kann sich unterscheiden, ob das Lernen eher in der Arbeitszeit oder in der Freizeit stattfinden sollte und wie sich die Post beteiligt“, führt Eggmann aus. Das Ziel lautet, so viele Lernoptionen zu

ermöglichen, dass engagierte Mitarbeitende besonders davon profitieren. Ein wichtiges Motto ist dabei: Bleib neugierig!

Die KI-Expertin beobachtet aktuell insbesondere im Umgang mit generativer KI, wie groß die Hürde „Zeit“ nach wie vor ist – selbst in ihrem eigenen Team, das als lernoffen und technikaffin gilt. „Um mit solchen Tools effizient arbeiten zu können, braucht es Zeit zum Ausprobieren und Verstehen. Diese Lernzeit ist aber oft schwer zu reservieren. Zeit bleibt eine der größten Herausforderungen im Lernkontext“, stellt sie fest. „Wir haben aber bewusst keine konzernweite Mindest-Lernzeitangabe, sondern regen dazu an, dass die Bereiche die passenden Rahmenbedingungen setzen, und begleiten sie darin“, sagt Eggmann. Ihr Team erarbeitet in Co-Creation mit der Linie Lösung zu Fragen wie: Welche Lernzeitmodelle bieten sich für welche Zielgruppen an? Welche stützenden Maßnahmen braucht es, damit die Lernzeit auch wirklich zum Fliegen kommt und die erhoffte Wirkung entfaltet? Dieser Ansatz erscheint mit Blick auf die hohe Heterogenität am zielführendsten.

Selbstverantwortung gefragt

„Unser Verständnis von Lernen basiert auf der Überzeugung, dass es in erster Linie um persönliche Weiterentwicklung geht. Es gibt dabei selten den einen richtigen Weg – Lernen ist immer individuell und hängt davon ab, wo jemand gerade steht und was für ihn oder sie relevant ist“, sagt Nadia Eggmann. Ein Beispiel, das diese Haltung widerspiegelt, ist der bewusste Verzicht auf einen zentralen Einkauf einer Lernbibliothek wie LinkedIn Learning oder Coursera. Stattdessen sollen Mitarbeitende selbst entscheiden, welche Plattform oder welches Angebot am besten zu ihren Lernzielen passt. Das Unternehmen unterstützt sie dabei, die passende Lösung zu finden, etwa durch das Aufzeigen der Stärken der jeweiligen Plattform, die Kooperation mit einem externen Partner, der einen guten Überblick über die Schweizer Bildungslandschaft bietet und individuelle Beratung zu externen Weiterbildungen ermöglicht. Zudem beteiligt sich das Unternehmen an den Kosten. „Dieser Ansatz, den wir bisher unter dem Titel ‚Lernscout-Kampagne‘ geführt haben, ist für mich nach wie vor zentral: nicht einschränken, sondern ermöglichen – gerade bei der individuellen Entscheidung für Weiterbildung“, fasst Nadia Eggmann zusammen. Eine zentrale Rolle spielen außerdem die Führungskräfte. Sie sind erste Ansprechpartner, wenn es um die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden geht. Wenn sie dabei Unterstützung benötigen, können sie sich an die interne HR-Beratung oder andere begleitende Funktionen wenden. „Wir selbst sehen uns in diesem Kontext klar als B2B-Einheit – nicht als direkte Anlaufstelle für individuelle Lernbedarfe“, so Eggmann.

Das selbstgesteuerte und eigenverantwortliche Lernen ist allerdings kein Selbstläufer. „Als Unternehmen können wir das nicht vollständig ändern, aber wir können dazu einladen, Verantwortung für die eigene Entwicklung zu übernehmen. Dazu gehört auch, eine aktive Feedback-Kultur zu leben und Fehler zuzulassen. Natürlich muss ein Unternehmen wie die Post verlässlich funktionieren, Fehler sollten nicht leichtfertig passieren. Aber sie sind auch Lernchancen. Diese Balance zu finden, ist

anspruchsvoll, aber entscheidend“, sagt Eggmann. Die Förderung von Reflexions- und Lernkompetenzen ist wichtig. Es gibt bereits heute unterstützende Materialien und digitale Hilfsmittel in Form interaktiver Formate, die Mitarbeitende anregen, sich eigenständig mit ihren Themen auseinanderzusetzen, und das soll perspektivisch weiter gestärkt werden. Dabei werden neue technologische Möglichkeiten, wie beispielsweise KI-Agenten, eine Rolle spielen.

Führungsverständnis

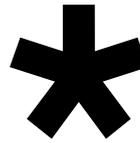
Das Führungsverständnis der Post basiert auf drei Rollen: Vernetzende, Unternehmende und Coach. Die Rolle Coach beschreibt dabei eine Führungsperson, die andere befähigt, ihre Potenziale zu entfalten, eigenverantwortlich zu handeln und kontinuierlich zu lernen, durch gezieltes Fragen, aktives Zuhören und das Schaffen eines vertrauensvollen Rahmens. „Die Rolle als Coach verstehen wir nicht im Sinne einer professionellen Coaching-Ausbildung, sondern als Haltung. Es geht darum, dass Führungskräfte mit einer coachenden Grundhaltung agieren, Mitarbeitende begleiten, Fragen stellen und Raum für Reflexion schaffen. Diesem Ansatz messen wir große Bedeutung bei“, so Eggmann. Deshalb wird gezielt in die Entwicklung entsprechender Kompetenzen investiert, immer verbunden mit der klaren Erwartung, diese Haltung in den Führungsalltag zu integrieren.

Zur Begleitung von Veränderungsprozessen gibt es weitere Coaching-Ansätze. „Zum einen sind Agile Coaches dort tätig, wo agile Methoden zum Einsatz kommen. Sie begleiten Veränderungsprozesse und sind ein zentraler Bestandteil unserer Transformationsarbeit. Zusätzlich verfügen wir über einen sogenannten Moderatorenpool. Dieser besteht aus Personen mit Erfahrung in der Moderation von Retrospektiven und ähnlichen Formaten“, erläutert Eggmann. Darüber hinaus setzt die Post im klassischen Coaching-Bereich derzeit stark auf externe Unterstützung, insbesondere für neue Führungskräfte oder Personen, die sich in herausfordernden Führungssituationen befinden.

Eggmann selbst hat sich in ihrer Dissertation mit dem Thema „Augmented Coaching“ befasst: „Ich halte dieses Feld für sehr vielfältig und spannend. Die häufig diskutierte Gegenüberstellung von Mensch oder Maschine greift aus meiner Sicht zu kurz. Vielmehr gibt es zahlreiche Möglichkeiten, Coaching-Prozesse gezielt durch Technologie zu ergänzen, etwa durch digitale Vorbereitungsphasen oder hybride Modelle, in denen der Mensch weiterhin eine zentrale Rolle spielt. Dieses Zusammenspiel bietet viele Chancen, die es sich lohnt, weiter zu erforschen.“

Veränderung bleibt

Die Richtung ist klar definiert: Mit der Konzernstrategie „Post von morgen“ werden ambitionierte Ziele verfolgt – nachhaltiges Wachstum, digitale Transformation, gesellschaftliche Verantwortung. Auch die Attraktivität der Post als Arbeitgeber hat zugenommen. Rund 90.000 Bewerbungsdossiers gingen 2024 ein, das sind 30.000 mehr als im Vorjahr. Diese positive Entwicklung ist nicht allein auf L&D zurückzuführen, sie zeigt jedoch, dass Entwicklungsmöglichkeiten, Perspektiven und die kulturelle



GU DRUN PORATH ist freie Journalistin und Expertin für alle Technologiethemata beim Lernen – von KI über LMS bis Wissensmanagement.

Haltung des Unternehmens bei Bewerbenden Anklang finden. L&D ist dabei keine Zusatzleistung, sondern eine tragende Säule. Lernen wird als Voraussetzung verstanden, um Innovationen voranzutreiben, neue Rollen zu entwickeln und den Kundennutzen zu sichern. Diese strategische Einbettung zeigt sich auch in Zahlen: Im Jahr 2024 investierte die Post 9,3 Millionen Franken in Weiterbildungsangebote. Davon übernahm das Unternehmen 7,5 Millionen Franken direkt – ein Ausdruck von Verbindlichkeit.

Quantitative Indikatoren spielen in diesem System eine flankierende Rolle. So weist der Nachhaltigkeitsbericht einen Engagement-Index von 78 Punkten sowie 82 Punkte für direkte Führung aus – beides Resultate lernförderlicher Bedingungen. Dennoch ist das zentrale Ziel nicht die Optimierung von Zahlen, sondern die Stärkung der Lernkultur. Nadia Eggmann liegt die strategische Verankerung von Lernen besonders am Herzen. Dabei geht es ihr nicht um das Lernen als Selbstzweck, sondern darum, dessen Bedeutung für die Entwicklung des Einzelnen und des Unternehmens deutlich zu machen: „Dafür suchen wir bei der Post laufend nach Wegen, wie wir dem Thema mehr Relevanz und Sichtbarkeit geben können.“ L&D schafft Rahmenbedingungen, stellt die nötige Infrastruktur bereit und fördert verschiedene zentrale und dezentrale, formalisierte und informelle Lernrollen.

Aktuell beschäftigt die Post insbesondere die Gestaltung einer Arbeitswelt, die Mensch und Technologie wirksam verbindet. Gemeinsam mit der IT wird am Thema der KI-Adoption gearbeitet und dabei Kompetenzentwicklungs- und Begleitangebote auf Organisations-, Team- und Mitarbeitenebene geschaffen. HR und IT nehmen hierbei eine wichtige Rolle ein, um einen proaktiven, verantwortungsvollen und chancenorientierten Umgang mit KI bei der Post zu fördern und die KI-Kompetenzentwicklung voranzubringen.

Eggmann ist wichtig, eine klare Vision zu haben, im Sinne von „Think Big“, und sich immer wieder an Veränderungen auszurichten. „Wir brauchen Leitsterne, um unser L&D zukunftsfähig auszurichten. Gleichzeitig ist es wichtig, anschlussfähig zu bleiben, pragmatisch im Kleinen anzufangen und auch mal mit vertrauten Mitteln zu arbeiten, um erste Impulse zu setzen. Denn oft sind wir mit unseren innovativen Ideen weiter als die Organisation selbst. Dann bringt es wenig, am Idealbild festzuhalten, wenn der nächste realistische Schritt ein anderer ist. Ein gutes Gespür für den Reifegrad der Organisation und passende Entwicklungsschritte sind aus meiner Sicht zentral“, ist Nadia Eggmann überzeugt.

Der Irrtum über Benchmarks

In Zeiten organisationaler Unsicherheit wird der Ruf nach Benchmarks wieder lauter. Wenn die eigenen Strukturen knirschen und die Zukunft ungewiss erscheint, sehnen sich Organisationen nach dem beruhigenden Gefühl, dass andere schon wissen, wie es geht. Für dieses Phänomen gibt es in der Organisationssoziologie den Fachbegriff der „Isomorphie“ – die Angleichung von Organisationen an ihre Umwelt oder erfolgreiche Vorbilder.

Das Problem: Benchmarks lösen selten die Probleme, für die sie eingesetzt werden. Sie schaffen stattdessen neue. Sie erfüllen zwar eine wichtige Funktion – allerdings nicht die, die ihnen offiziell zugeschrieben wird. Sie dienen primär der Legitimation von Entscheidungen: In einer komplexen Organisationsumwelt, in der Führungskräfte unter Rechtfertigungsdruck stehen, bieten Benchmarks das Gefühl rationaler Entscheidungsfindung. „Wir haben uns das genau angeschaut“ klingt besser als „Wir probieren mal was aus“. Diese Legitimationsfunktion ist nicht per se problematisch. Sie wird es erst dann, wenn Benchmarks als Gestaltungsinstrument missverstanden werden. Denn was in der einen Organisation funktioniert, ist in der anderen möglicherweise dysfunktional. Organisationen sind keine Maschinen, die nach universellen Bauplänen funktionieren. Sie sind gewachsene soziale Systeme mit eigenen Logiken, Machtverhältnissen und kulturellen Prägungen. Was bei einem Technologiekonzern im Silicon Valley als Innovation gefeiert wird, kann in einer deutschen Behörde zum Organisationskollaps führen.

Die Krux liegt in der Entkopplung zwischen formaler und informaler Organisation. Benchmarks dokumentieren in der Regel die formale Struktur – die Organigramme, Prozessbeschreibungen und offiziellen Abläufe. Sie erfassen aber nicht die informalen Doppelstrukturen, die mikropolitischen Aushandlungen und die kulturellen Codes, die das faktische Organisationsgeschehen prägen. Ein Benchmark zeigt, was auf dem Papier steht, nicht was tatsächlich passiert.

Besonders problematisch wird es, wenn Benchmarks zur Grundlage struktureller Reformen werden. Dann entsteht die Paradoxie, dass Organisationen ihre Eigenarten aufgeben müssen, um erfolgreich zu werden – und gerade dadurch ihre Erfolgsfaktoren verlieren. Die regionale Verankerung eines Senders, die gewachsenen Kooperationsbeziehungen in einer Verwaltung oder die spezifischen Kompetenzen eines Unternehmens werden als Abweichungen vom Benchmark interpretiert und „korrigiert“. Das Ergebnis besteht aus Organisationen, die zwar formal den Benchmarks entsprechen, aber ihre ursprünglichen Stärken verloren haben. Sie werden zu mittelmäßigen Kopien erfolgreicher Originale, statt zu erfolgreichen Originalen mit eigenen Stärken.

Das heißt nicht, dass Organisationen im luftleeren Raum agieren sollten. Vergleiche und Orientierungspunkte sind wichtig – aber sie müssen richtig eingesetzt werden. Der Schlüssel liegt in der Sequenz: Bevor eine Organisation sich an anderen orientiert, muss sie ihre eigenen Strukturen, Dynamiken und Potenziale verstehen. Danach können Benchmarks sinnvoll eingesetzt werden – nicht als Blaupausen, sondern als Inspirationsquellen für kontextualisierte Lösungen. Das erfordert den Mut zur Eigenständigkeit und die Bereitschaft zur Selbstreflexion.

Der Ruf nach Benchmarks wird nicht verstummen – zu groß ist das Bedürfnis nach Orientierung in unsicheren Zeiten. Aber kluge Organisationen werden lernen, zwischen Legitimation und Gestaltung zu unterscheiden.



Foto: Alexandria 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.

Schnell



zum Zertifikat

Organisationen brauchen dringend Fach- und Führungskräfte, die mit künstlicher Intelligenz souverän und verantwortungsbewusst umgehen können. Einige Hochschulen und Business Schools bieten mit akademischen Zertifikatskursen eine schnelle, gezielte und dennoch fundierte Weiterbildungsoption zu dem Zukunftsthema.

Künstliche Intelligenz (KI) verändert Entscheidungsprozesse, Geschäftsmodelle und Arbeitskulturen. Sie verlangt von Fach- und Führungskräften wie Fachleuten neues Wissen und das am besten so bald wie möglich. Hochschulen und Business Schools reagieren mit akademischen Zertifikatskursen zu AI Literacy auf diesen Bedarf. Die Weiterbildungen vermitteln meist innerhalb weniger Tage praxisnahes Wissen; es geht darum, das Verständnis und die Fähigkeit zu entwickeln, KI-Anwendungen kritisch zu bewerten, anzuwenden und ethisch einzuordnen.

Die Kurse stellen eine kostengünstigere und vor allem schnellere Alternative zu MBA-Programmen und anderen berufsbegleitenden Studiengängen dar, die meist zwei bis drei Jahre dauern und eher allgemein ausgerichtet sind. Ein Blick auf verschiedene Angebote zeigt, wie Hochschulen und Business Schools auf die rasanten Entwicklungen im KI-Bereich reagieren.

So verspricht beispielsweise der Kurs „Management Analytics & AI in Practice Certificate“ an der Mannheim Business School eine praxisnahe Einführung in zentrale Methoden von Data Science und KI-gestützten Entscheidungswerkzeugen. Er thematisiert unter anderem große Sprachmodelle (Large Language Models, LLMs) und generative KI. Die Lehrveranstaltungen finden an fünf Blocktagen statt, die sich über einen Zeitraum von knapp zwei Monaten erstrecken. „Zertifikatskurse eignen sich grundsätzlich für Personen, die sich punktuell in einem Bereich weiterbilden oder auf eine veränderte Rolle im Unternehmen vorbereiten wollen“, erklärt Florian Stahl, Profes-

sor für quantitatives Marketing und akademischer Direktor der Kurse und Studiengänge zum Thema „Analytics und AI“ an der Mannheim Business School. Der Kurs richte sich an Fach- und Führungskräfte, die gezielt und komprimiert Kompetenzen im Bereich Analytics und datenbasiertes Management aufbauen wollen – neben ihrem Beruf und ohne längere Auszeit. Das unterscheidet diese Kurse von den MBA-, Executive-MBA- und Master-Programmen, die als eigenständige Studiengänge ein umfassenderes und ganzheitlicheres Konzept haben. „Klassische Master- oder MBA-Programme werden eher von Personen gewählt, die sich in Voll- oder Teilzeit umfassend über einen längeren Zeitraum akademisch weiterbilden wollen und dabei nicht selten auch einen Wechsel ihres beruflichen Betätigungsfelds anstreben“, so Stahl.

Der Zertifikatskurs lehrt vertiefende Kenntnisse zum gewinnbringenden Einsatz von Datenanalyse und künstlicher Intelligenz in Unternehmen. Dabei bildet er laut Florian Stahl eine Brücke zwischen Business und Datenanalyse: „Er vermittelt nicht nur reine Analyse-Skills, sondern legt Wert darauf, wie Datenanalyse für strategische Managemententscheidungen genutzt werden kann.“ Ein weiterer thematischer Schwerpunkt sei die praxisorientierte Entscheidungsfindung: „Es geht auch darum, die Ergebnisse von Analysen in Managemententscheidungen zu überführen“, erklärt Stahl. Zudem lernen die Teilnehmenden die Grundlagen ethischer und rechtlicher Aspekte von KI und Datenanalyse kennen.

Vor rund sechs Jahren habe es im Zuge der Markteinführung des Masters in Management Analytics & AI es nicht nur eine große Nachfrage nach einem eigenständigen Studien-

gang zu diesem Themenspektrum gegeben, sondern auch nach einem Kurs, der binnen weniger Tage grundlegende Kenntnisse vermittelt. Deshalb habe die Mannheim Business School zusätzlich dazu den Zertifikatskurs entwickelt. „Beide Formate konkurrieren aufgrund unterschiedlicher Zielgruppen und deren Erwartungen nicht miteinander, sondern sie ergänzen sich gut“, betont Stahl. Inzwischen absolvieren den Kurs durchschnittlich 20 Personen pro Jahr; die kleine Gruppengröße soll sicherstellen, dass alle Teilnehmenden ihre persönlichen Fragestellungen einbringen und gezielt an der Weiterentwicklung ihrer persönlichen Kompetenzen arbeiten können. Insgesamt ist laut Florian Stahl die Nachfrage zu Zertifikatskursen wie auch berufs begleitenden Masterprogrammen in den Bereichen Analytics und AI gestiegen, weshalb die Mannheim Business School in den letzten Jahren ihre Angebotspalette an offenen Kursen sukzessive ausgebaut hat. Neben dem Management Analytics & AI in Practice Certificate bietet sie zum Beispiel auch akademische Weiterbildungen zum Themenkomplex „AI Business Impact“ an. In diesen geht es darum, Geschäftserfolg, Wachstum und Innovation innerhalb des eigenen Unternehmens durch gezielten KI-Einsatz zu steigern.

Die Teilnehmenden des Kurses „Management Analytics & AI in Practice Certificate“ kommen aus vielen verschiedenen Branchen – vor allem aber aus Technologie, verarbeitendem Gewerbe und Consulting, die in der Regel rund die Hälfte der Teilnehmenden stellen. Absolventinnen und Absolventen berichten, dass sie die vermittelten Methoden und Tools unmittelbar in der Praxis einsetzen konnten – etwa für Marktanalysen, Prozessoptimierung oder Kundenanalyse. Die gezielte Datenanalyse habe häufig Arbeitsprozesse verbessert und unnötige Kosten oder Fehler reduziert. „Zum anderen haben wir die Rückmeldung erhalten, dass das Gelernte zum Treffen von qualitativ besseren Entscheidungen geführt hat, weil sie nun systematisch Datenanalysen einsetzen, statt sich alleine auf das Bauchgefühl zu verlassen“, erzählt Florian Stahl. „Das habe die Erfolgsquote von Projekten und Maßnahmen deutlich erhöht.“ Darüber hinaus sei klar erkennbar, dass der Kurs den Teilnehmenden Karrierevorteile verschafft hat, weil Analytics- und AI-Kompetenz inzwischen in nahezu allen Bereichen gefragt ist. Viele von ihnen hätten

deshalb die Möglichkeit bekommen, neue Aufgaben oder Verantwortungsfelder zu übernehmen – zum Beispiel die Leitung datengetriebener Projekte oder von Analytics-Teams.

KI für das mittlere Management

Auch der Zertifikatskurs „KI Business Manager“ von der RWTH Aachen bietet in fünf Tagen eine kompakte, praxisnahe Weiterbildung auf akademischem Niveau mit hohem Praxisbezug. Er richtet sich vor allem an Personen aus dem mittleren Management, die Entscheidungen im Kontext von KI-Projekten vorbereiten oder verantworten – oft als Brücke zwischen Fachbereichen, IT und Geschäftsführung. Der Fokus liegt klar auf der Anwendbarkeit im betrieblichen Alltag. „Für manche Programme kann der Kurs allerdings auch auf ein Studium angerechnet werden, je nach Hochschule und Curriculum“, sagt Anne Loos, Executive Director Artificial Intelligence des INC Innovation Center und Dozentin des Zertifikatskurses.

„Unsere Zertifikatskurse führen wir als INC Innovation Center zusammen mit der RWTH Aachen International Academy durch“, berichtet Loos. Ein zentrales Merkmal des Kurses ist der AI-Navigator, ein vom INC eigens entwickeltes und publiziertes Framework. Es soll die Teilnehmenden dazu befähigen, KI-Use-Cases systematisch zu bewerten und strategisch einzuordnen. Neben methodisch-theoretischem Input setzt der Kurs laut Anne Loos besonders auf interaktive Elemente: „Die Teilnehmenden arbeiten mit Templates an eigenen Praxisbeispielen und erlernen so direkt anwendbare Entscheidungswerkzeuge.“

Das Format entstand vor etwa fünf Jahren, als das Thema KI im industriellen Kontext verstärkt Aufmerksamkeit erhielt. „Damals bestand ein deutlicher Bedarf, Managemententscheidungen zu KI-Einsatzfeldern zu professionalisieren“, berichtet Loos. Häufig seien Use Cases auf Basis von Bauchgefühl oder externen Erfolgsbeispielen priorisiert worden – ohne ausreichende Datenreife oder strategische Einbettung. Ziel des Kurses sei es, ein Weiterbildungsformat zu schaffen, das den Aufbau interdisziplinärer Kompetenzen fördert und dabei über den rein technischen Aspekt hinausgeht. Das soll fundierte Entscheidungen im Unternehmen ermöglichen. Der Kurs wurde kontinuierlich weiterentwickelt, beispielsweise um aktuelle Entwicklungen im Bereich generativer KI und deren Potenziale zu integrieren.

Aktuell nehmen laut Anne Loos jährlich 80 bis 100 Personen teil – verteilt auf offene Schulungen und maßgeschneiderte Inhouse-Formate. Die Nachfrage sei in den letzten zwei Jahren deutlich gestiegen, insbesondere seitdem generative KI wie Chat GPT das öffentliche und unternehmerische Interesse nochmals massiv befeuert hat. „Unternehmen erkennen zunehmend den strategischen Handlungsbedarf und suchen gezielt nach qualifizierter Weiterbildung für ihre Fach- und Führungskräfte“, beobachtet die Dozentin. Der Kurs richtet sich an Entscheidungstragende aus allen Branchen. Besonders häufig vertreten sind Teilnehmende aus der Industrie, dem Maschinenbau, der Automobilbranche, dem Energiesektor sowie zunehmend auch aus Finanzdienstleistung und öffentlicher Verwaltung. „Viele Unternehmen befinden sich derzeit in der Phase, KI strukturiert zu pilotieren oder zu skalieren.“ Loos berichtet, dass Teilnehmende



Foto: Sebastian Höhn

SENTA GEKELER ist freie Journalistin in Berlin. Bei der Recherche hat sie überrascht, wie schnell man fundierte KI-Kompetenz aufbauen kann – und hat nun selbst Lust auf einen Zertifikatskurs.

häufig das Feedback geben, sie seien nach dem Kurs deutlich besser in der Lage, KI-Initiativen zu bewerten, Stakeholder zu überzeugen und tragfähige Roadmaps zu entwickeln. Sie würden etwa einen internen KI-Governance-Prozess basierend auf dem AI-Navigator einführen oder Templates in Innovations- oder Strategieprojekten integrieren. „Besonders geschätzt wird die praxisnahe Verbindung von Managementperspektive und technologischem Grundverständnis.“

Change, Leadership und Data Science

Auch andere Hochschulen und Business Schools haben Zertifikatskurse zum Thema AI Literacy entwickelt – mit jeweils leicht unterschiedlichen Schwerpunkten. So beleuchtet beispielsweise der Zertifikatskurs „Certified Specialist in AI for Business and Society“ der Frankfurt School of Finance & Management neben Business-Potenzialen auch die Auswirkungen von KI auf Gesellschaft, Kultur und die Zukunft der Arbeit. Die Weiterbildung behandelt sowohl wirtschaftliche Potenziale als auch gesellschaftliche, ethische und rechtliche Fragestellungen. Zielgruppen sind Führungskräfte und andere Entscheidungstragende sowie Beschäftigte im Bereich Projekt- und Prozessmanagement, Geschäftsentwicklung oder Produktmanagement.

Mit den Programmen „Zertifizierter KI-Beauftragter“ und „AI Leader“ bietet die Steinbeis Ifem in Augsburg gleich zwei Zertifikatskurse für Personen an, die in ihrer Organisation KI-Projekte steuern oder den digitalen Wandel mitgestalten. Beide Kurse richten sich vor allem an Berufstätige mit strategischer Verantwortung, darunter Geschäftsführungen, Fach- und Führungskräfte, Beraterinnen und Berater sowie Coaches. Die vom deutschen KI-Beirat empfohlene Weiterbildung „Zertifizierter KI-Beauftragter“ vermittelt unter anderem Wissen über KI-Technologien, Ethik und ihre strategische Implementierung im Unternehmen. Der Kurs „AI Leader“ kombiniert technisches Know-how mit Change-Kompetenz. Teilnehmende sollen ein Verständnis dafür entwickeln, wie sie KI-Technologien in verschiedenen Unternehmensbereichen wirkungsvoll einsetzen können – von Vertrieb und Marketing über Prozessmanagement bis hin zum Onboarding. Der Fokus liegt auf der Umsetzungs- und Führungsverantwortung in konkreten Projekten.

Dem Tempo Schritt halten

Die Beispiele zeigen: Akademische Zertifikatskurse bieten gerade in einem so schnelllebigen Bereich wie KI eine flexible Lösung, um Kompetenzlücken zeitnah und bedarfsgerecht zu schließen. Hochschulen und Business Schools passen ihre Angebote immer wieder an neue KI-Entwicklungen an und sind damit auf dem neuesten Wissensstand. So werden diese Formate zu einem wichtigen Baustein für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und ihren Mitarbeitenden.



www.hsm-fernstudium.de

Berufsbegleitende Masterstudiengänge

- Angewandte Kunststofftechnik (M.Eng.)
- Elektrotechnik und Management (M.Eng.)
- Handelsmanagement (M.A.)
- Informatik und IT-Management (M.Sc.)
- Maschinenbau und Management (M.Eng.)
- Nachhaltigkeitsmanagement (M.Sc.)
- Öffentliches Recht und Management (MPA)
- Steuerrecht und Steuerlehre (LL.M.)
- Unternehmensführung (M.A.)

Berufsbegleitende Bachelorstudiengänge

- Betriebswirtschaftslehre (B.A.)
- Wirtschaftsingenieurwesen und Digitalisierung (B.Eng.)
- Wirtschaftsinformatik und Digitale Transformation (B.Sc.)
- Wirtschaftsrecht (LL.B.)



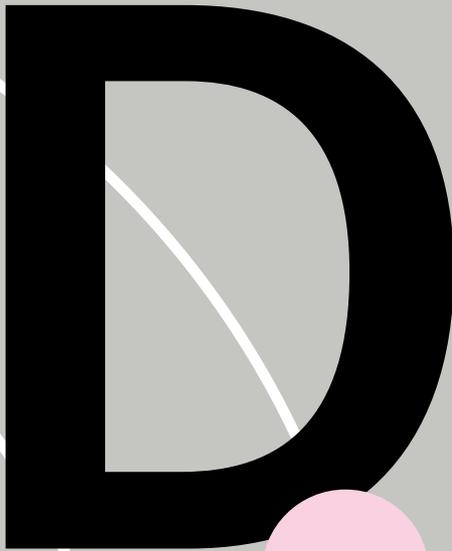
Berufsbegleitende Hochschulzertifikate

- Additive Verfahren/Rapid-Technologien (FH)
 - Betriebswirt:in (FH) Controlling und Steuern
 - Betriebswirt:in (FH) Digital Marketing
 - Business Process Manager:in (FH)
 - Energiemanager:in (FH)
 - Nachhaltigkeitsmanager:in (FH)
 - Personalmanager:in (FH) Psychologie und Recht
 - Produktionsmanager:in (FH) für Kunststofftechnik
 - Produktmanager:in (FH)
 - Qualitätsmanager:in (FH)
 - Regulierungsmanager:in (FH)
 - Vertragsmanager:in (FH)
 - Vertriebsmanager:in (FH)
 - Werkzeug- und Formenbau (FH)
- und viele mehr...**



Ein Frühwarn- system für das Lernen der Zukunft

Studien über die Trends beim Lernen gibt es einige. Aber sie sagen mehr über gefragte Lernformate und Technologien aus, weniger hingegen über echte Umbrüche in der Lernwelt. Diese Lücke wollen nun die Lernexperten und -expertinnen vom Münchener Bildungsforum mit dem Disruptionsradar schließen.



Die folgende Szene kommt vielen L&D-Verantwortlichen bekannt vor: Gerade hat man die Digitalisierungsstrategie überarbeitet, da macht ein neues KI-Tool alle Pläne obsolet, geopolitische Unsicherheiten erschweren selbst mittelfristige strategische Überlegungen, Unsicherheit und Angst machen sich breit. Die nächste Generation von Mitarbeitenden – die „AI Natives“ – definiert die Spielregeln neu. Und während noch über Homeoffice-Lernformate diskutiert wird, stehen bereits neue immersive Lerntechnologien vor der Tür, die das betriebliche Lernen an sich revolutionieren.

Zwar sind Trendanalysen für betriebliches Lernen seit Langem verfügbar, aber sie greifen meist zu kurz. Sie erfassen aktuelle Entwicklungen, aber nicht die disruptiven Wendepunkte, die ganze Branchen und Arbeitsweisen über Nacht verändern können. Was Corporate Learning braucht, ist ein Frühwarnsystem für mögliche Disruptionen – einen Radar, der nicht nur zeigt, was kommt, sondern auch, wann es kritisch wird.

Genau das haben 90 Lernexperten und Lernexpertinnen beim Münchener Bildungsforum entwickelt: einen Disruptionsradar für Corporate Learning. Das kollaborativ entstandene Framework betrachtet verschiedenste disruptive Schwerpunkte: Technologie, Gesellschaft/Kultur/Umwelt, Inhalte/Themen/Organisation, Lernen und Arbeiten. Sie werden nach Zeithorizont und Auswirkungsgrad eingeordnet. Das Ziel: L&D-Teams sollen Disruptionen möglichst früh erkennen und entsprechend handeln, statt nur zu reagieren.

Disruptionen vs. Trendbruch und Innovation

Der Disruptionsradar umfasst eine Vielzahl von Themen und Ideen, und nicht immer sind die Themen trennscharf. Aber beginnen wir von vorne: Nicht jede Veränderung ist eine Disruption. Während Innovationen das Bestehende verbessern und Trendbrüche etablierte Entwicklungen unterbrechen, verdrängen Disruptionen komplette Geschäftsmodelle. Beispiele: Die Digitalkamera verdrängte den analogen Fotomarkt, Netflix die Videotheken. Für L&D ist diese Unterscheidung entschei-

dend: Auf Trendbrüche kann man reagieren, auf Disruptionen muss man sich strategisch vorbereiten.

Das Framework aus vier Quadranten

Der Disruptionsradar entstand in einem intensiven Workshopprozess beim Münchener Bildungsforum im Mai 2025. Zunächst wurden alle möglichen Auslöser (Triggerpunkte für Disruptionen (natürlich auch mit Unterstützung von KI) gesammelt und dann vier Quadranten zugeordnet:

- **Technologie:** Von KI-Systemen bis Quantum Computing
- **Gesellschaft/Kultur/Umwelt:** Klimawandel trifft Geopolitik
- **Arbeiten und Lernen:** Neue Lernformen und Zielgruppen
- **Inhalte/Themen/Organisation:** Strukturwandel in L&D selbst

Jede für L&D relevante identifizierte Disruption wurde anschließend nach zwei Kriterien eingeordnet: Zeithorizont (von „sofort wirksam“ bis „mehr als fünf Jahre“) und Auswirkungsgrad (niedrig bis hoch). So entstand ein Radar, der nicht nur visualisiert, welche Disruptionen möglich sind, sondern auch, wann sie kritisch werden könnten.

Das Besondere: Anders als klassische Trendanalysen fokussiert sich der Radar bewusst auf Wendepunkte statt Entwicklungslinien. Die beteiligten Experten und Expertinnen suchten gezielt nach Faktoren, die bestehende L&D-Modelle fundamental infrage stellen könnten.

Dabei herrschen auch Wechselwirkungen zwischen den Quadranten: Insbesondere die Quadranten „Gesellschaft/Kultur/Umwelt“ und „Technologie“ wirken als Treiber auf die Bereiche „Arbeiten und Lernen“ sowie „Inhalte/Themen/Organisation“. Geopolitische Umbrüche beeinflussen beispielsweise direkt die verfügbaren Technologien, während Klimawandel neue Lerninhalte und -formate erzwingt. Diese systemischen Verflechtungen machen deutlich: Disruptionen kommen selten allein.

Die vier Disruptionsbereiche

Betrachten wir also die vier Disruptionsbereiche einmal genauer, um die identifizierten Entwicklungen zu erläutern.

Technologie: KI dominiert, aber nicht allein

Klar, KI ist natürlich das Gravitationszentrum der technologischen Diskussion, aber insgesamt wurden drei große Themenbereiche mit möglichen Auslösern für Disruptionen identifiziert.

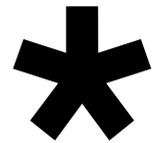
Dabei bilden die digitale Infrastruktur und Plattformen das Fundament. Hier geht es um die Konzentration auf wenige dominante Lernplattformen, die Entstehung globaler Wissensnetzwerke und die Integration von Lern- und Arbeitstools. Adaptive Lernsysteme werden zum Standard, während Learning

Experience Plattformen (LXP) an Bedeutung verlieren. Eine Herausforderung ist die digitale Souveränität in Deutschland und Europa, da viele relevante Applikationen in den USA entwickelt und bereitgestellt werden. Wenn man weiter in die Zukunft schaut, dann könnte Quantum Computing Berechnungen ermöglichen, die heute undenkbar sind – etwa die Simulation komplexer Lernprozesse im Gehirn und eine noch weitreichendere Personalisierung des Lernens.

Immersive und interaktive Technologien kündigen eine zweite Disruptionswelle an. Virtual, Augmented oder Extended Reality schaffen Lernräume, die für praktische Fertigkeiten revolutionär sein können. Simulationen werden so realistisch,

dass auch komplexe Trainingssituationen digital abgebildet werden können. Eine radikale Technologie sind Brain-Computer-Interfaces. Sie versprechen direkten Wissenstransfer, während Mensch-Maschine-Integration die Grenzen zwischen menschlichem und künstlichem Lernen verschwimmen lässt.

KI und intelligente Systeme durchdringen nahezu alle Bereiche der Technologie und haben weitreichende Konsequenzen auch in den anderen Quadranten. Während generative KI bereits heute L&D-Prozesse verändert, stehen noch radikalere Entwicklungen bevor: intelligente Tutoring-Systeme, die sich in Echtzeit an Lernende anpassen, KI-gestützte Kompetenzanalysen und voll automatisierte Lernpfadgenerierung. Wenn



Hauptunterschiede zwischen Innovation, Trendbruch und Disruption

	Innovation	Trendbruch	Disruption
Definition	Eine Neuerung, die bestehenden Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen einen Mehrwert hinzufügt.	Eine abrupte Veränderung oder Unterbrechung eines etablierten Trends oder einer Entwicklungslinie.	Eine radikale Veränderung, bei der bestehende Geschäftsmodelle durch neue komplett verdrängt werden.
Auswirkung	Evolutionär - Verbesserung des Bestehenden.	Diskontinuität - Bruch mit vorhersehbaren Entwicklungen.	Revolutionär - vollständige Veränderung eines Marktes oder Sektors.
Tempo der Veränderung	Meist schrittweise.	Plötzlich oder unerwartet.	Schnell und massiv nach Eintritt - häufig mit exponentieller Wirkung.
Beispiel	Einführung des Touchscreens im Handy.	COVID-19 als Bruch in globalen Lieferketten und Arbeitsformen.	Digitalkamera verdrängt den analogen Fotomarkt; Netflix verdrängt Videotheken.
Betroffene Strukturen	Bestehende Strukturen werden ergänzt oder angepasst.	Trends, Erwartungen oder Routinen werden unterbrochen.	Alte Strukturen werden obsolet oder verschwinden vollständig.
Technologiebezug	Oft technologiegetrieben, aber nicht zwingend.	Kann technologiebedingt sein, aber auch gesellschaftlich, politisch oder ökologisch.	Häufig technologiegetrieben, kombiniert mit neuen Geschäftsmodellen.

KI perfekte Inhalte generiert und diese auch noch kuratiert, wird es zur Aufgabe von L&D, die entsprechende Lernkultur voranzutreiben, Verzerrungen (Biases) und falsche Informationen zu vermeiden sowie gleiche Zugangschancen für alle Mitarbeitenden zu Lerninhalten sicherzustellen.

Gesellschaft/Kultur/Umwelt: Geopolitik trifft Klimawandel

Der gesellschaftliche Quadrant zeigt, wie externe Faktoren L&D fundamental beeinflussen. Drei Megathemen dominieren: Die geopolitischen Umbrüche verändern unsere Gesellschaft und damit unsere Lernlandschaft drastisch. Deutschland ist durch Infrastruktur- und IT-Technologierückstand in einigen Bereichen der Industrie auf dem Weg zum „Mid Tech Land“. Neue regionale Partnerschaften erfordern andere Lernkulturen und -methoden. Globale Vernetzung und Lieferketten sowie zunehmend aggressive Außenpolitik mancher Staaten machen die Weltpolitik noch komplexer und unvorhersehbarer. Dies bedingt Lerninterventionen, die Resilienz in Technologie und Lieferketten unterstützen und gleichzeitig die unternehmerischen Auswirkungen und Risiken der Geopolitik verständlich machen.

Regionale Fragmentierung entsteht als unmittelbare Reaktion auf geopolitische Spannungen. Aufgrund unterschiedlicher Regularien und Sicherheitsbedenken bilden sich sogenannte „Ringfenced Regional Hubs“ – voneinander abgeschottete Lern- und Technologie-Ökosysteme. Was früher globale Unternehmens- und Lernkultur war, zerbricht zugunsten regionaler Ansätze: Diversity-Standards in den USA, Daten(nicht)schutz-Regularien in China, der EU AI Act in Europa. Diese technologische und regulatorische Fragmentierung erschwert zentrale Lernansätze und -kultur und zwingt L&D-Abteilungen, multiple regionale Strategien zu entwickeln. Die Folgen des Klimawandels sind vielfältig und wirken schon heute auf Gesellschaft, Unternehmen und Individuen. Genau so vielfältig muss betriebliches Lernen zur Entwicklung von innovativen Lösungen beitragen, um die Erwärmung der Erde zu begrenzen, aber auch um den Folgen des Klimawandels hier und in besonders gefährdeten Regionen zu begegnen.

Arbeiten und Lernen: Hyperpersonalisiertes, dialogisches Lernen und AI Natives

Hier wird es konkret für L&D-Professionals: Der Quadrant „Arbeiten und Lernen“ zeigt, wie sich Lernformen und Zielgruppen wandeln.

Die „AI Natives“ kommen - eine Generation, die mit KI-Tools aufgewachsen ist und völlig andere Lernerwartungen mitbringt. Sie erwarten nicht nur personalisierte Inhalte, sondern auch Hyperpersonalisierung: Lernsysteme, die ihre Stimmung, Tagesform und momentanen Bedürfnisse in Echtzeit erfassen und darauf reagieren.

Dialogisches Lernen ersetzt frontale Wissensvermittlung. Gamification wird vom Nice-to-have zum Standard, Neuro-Feedback ermöglicht die Optimierung von Lernprozessen auf neurologischer Ebene. Peer-to-Peer-Learning und Community-basierte Ansätze demokratisieren das Lernen - Expertise entsteht nicht mehr nur in L&D-Abteilungen, sondern überall im

Unternehmen. Die Grenze zwischen Lernenden und Lehrenden verschwimmt vollständig.

Skills-as-a-Service revolutioniert die Kompetenzentwicklung. Statt starrer Curricula entstehen flexible, modulare Lernpfade, die je nach Bedarf zusammengestellt werden. „Crowdselling“ von Kompetenzen – Mitarbeitende verkaufen ihre Fähigkeiten intern – macht Talente sichtbar und demokratisiert die Personalentwicklung.

Kontinuierliche Skillvalidierung in Echtzeit verschiebt die Kompetenzbeurteilung. Skills werden nicht mehr durch klassische Mitarbeitergespräche überprüft, sondern erfolgen im Peer-Review-Prozess und vor allem kontinuierlich durch KI-Systeme. Parallel dazu ermöglicht die kontinuierliche Wirksamkeitsüberprüfung durch bessere Datenverfügbarkeit und -kombination, dass die Effektivität von Lernmaßnahmen und deren Zusammenhänge mit anderen Kennzahlen in Echtzeit berechnet werden können.

Neuroanalytische Systeme und Biofeedback erfassen Emotionen, kognitive Belastungen und physiologische Daten, um Lernprozesse neurologisch zu optimieren. Diese Technologien gehen weit über bisherige Learning Analytics hinaus und ermöglichen die Anpassung von Lerninhalten an die momentane kognitive Verfassung der Lernenden.

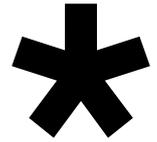
Inhalte/Themen/Organisation: Das Ende von L&D?

Der vierte Quadrant stellt die Existenzberechtigung klassischer L&D-Abteilungen infrage. Die Experten identifizierten drei mögliche Zukunftsszenarien: Im ersten Szenario („No L&D“) verschwindet die L&D-Abteilung als eigenständige Organisationseinheit. Lernen wird radikal demokratisiert, technologiegestützt und findet in Echtzeit direkt im Arbeitsprozess statt. KI übernimmt die Personalisierung, Fachbereiche erstellen ihre eigenen Inhalte, Mitarbeitende lernen autonom. Im zweiten Szenario („L&D als strategischer Gestalter der Lernarchitektur“) bleibt L&D bestehen, aber als hoch spezialisierte, strategische Einheit für kuratierte Lernreisen, kulturelle Entwicklung und zukunftsrelevante Kompetenzen. Das Team wird kleiner, aber wirkt strategischer. Im dritten Szenario („Wild L&D“, wird die L&D-Abteilung zum Experimentierlabor und gestaltet Transformationen direkt in den Einheiten mit.

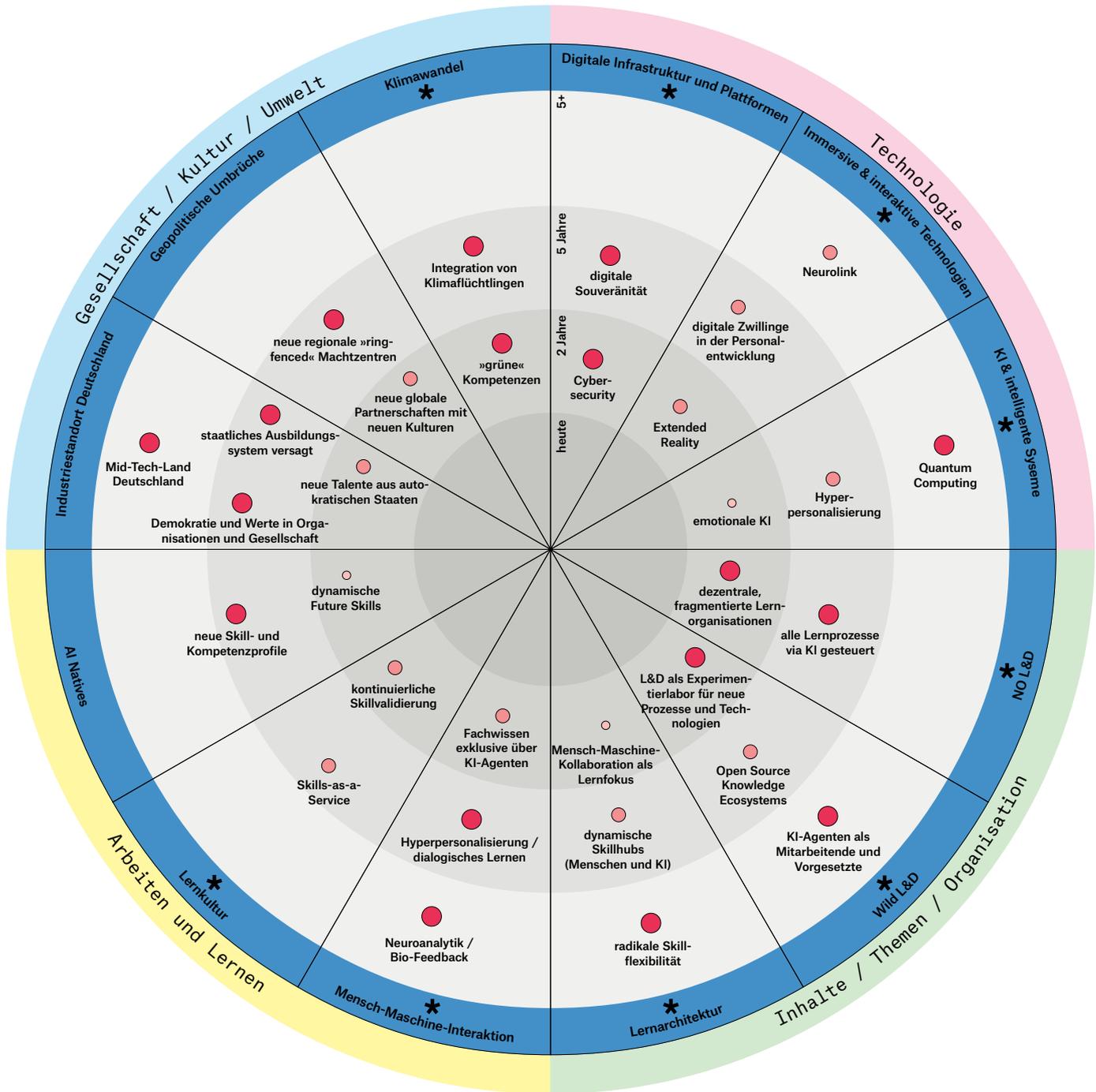
Vier Treiber beschleunigen diese Entwicklung

Dezentrale Content-Produktion verlagert die Inhaltserstellung aus L&D-Abteilungen in die Fachbereiche. Generative KI macht es jedem möglich, professionelle Lernmaterialien zu erstellen. Die Frage ist nicht mehr „Wer erstellt Inhalte?“, sondern „Wer kuratiert und kontextualisiert sie?“.

Technokratische, dynamische Skill-Hubs entstehen durch Tracking und Hyperpersonalisierung. Skills werden automatisch identifiziert, auf technischen Plattformen unternehmensweit gebündelt und auffindbar gemacht. L&D wird damit zum Ermöglicher der Plattform und muss Self-Service-Elemente ermöglichen. Gleichzeitig verschwimmen die Grenzen zu externen Wissensnetzwerken: Open Source Knowledge Ecosystems verbinden Unternehmen mit externen Communi-



Disruptionsradar für L&D



- geringer Einfluss
- mittlerer Einfluss
- großer Einfluss
- *** Diese Themen wurden im MBF-Manifest »Leben und Arbeiten im Jahr 2044« schon adressiert.

Entwicklung

tys wie Open-Source-Projekten, Universitäten und Freelancer-Netzwerken zu gemeinsamen Wissensplattformen.

Die KI-Agenten stellen L&D vor neue Aufgaben: Wie entwickelt man KI weiter? Welche Skills brauchen Menschen, um mit KI-Kollegen zu arbeiten? Diese Fragen sprengen traditionelle L&D-Konzepte. Eine radikale Entwicklung zeichnet sich ab: Fachwissen und dessen Vermittlung wird zunehmend über KI-Agenten abgebildet. L&D fokussiert sich auf das Lernen durch zwischenmenschliche Interaktion und praktisches Tun – etwa durch interne Hackathons, Tech Slams und Experimentierlabore.

Radikale Skill-Flexibilität: KI wird zunehmend Aufgaben und insbesondere die Verantwortung für Arbeitsprozesse übernehmen. Deshalb verschieben sie die Skill-Profile der Mitarbeitenden in immer kürzeren Abständen. L&D muss dafür die Inhalte bereitstellen, aber vor allem, die Menschen unterstützen, motiviert, resilient und gesund zu bleiben.

Wissensverteilung durch dezentrale autonome Organisationen (DAOs) organisiert Lernen in globalen, selbstverwalteten Netzwerken. Das klassische Unternehmen verliert die Kontrolle über die Kompetenzentwicklung seiner Mitarbeitenden.

Vom Radar zur Strategie

Ein Disruptionsradar ist nur so gut wie die Strategien, die daraus abgeleitet werden. Besonders wichtig dafür: Disruptionen wirken systemisch. Wer nur einzelne Technologien oder gesellschaftliche Trends isoliert betrachtet, übersieht die Hebelwirkung ihrer Wechselwirkungen. Basierend auf den Erkenntnissen der 90 Experten lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für L&D-Teams ableiten. Hier einige Beispiele:

Sofortige Maßnahmen (0-1 Jahr)

- AI Natives verstehen: Dialoge mit der neuen Generation führen und Lernformate entsprechend anpassen
- Regionale Compliance-Strategie entwickeln: Vorbereitung auf fragmentierte, regionale Lernökosysteme und unterschiedliche Technologie-Architekturen

Mittelfristige Strategien (1-3 Jahre)

- Hyperpersonalisierung pilotieren: Erste adaptive Lernsysteme einführen und testen
- Unternehmenskultur (Führungskultur, Lernkultur ...) an die neue Situation anpassen: Unsicherheiten in den Märkten und Lieferketten werden die nächsten Jahre zunehmen. Wir müssen in Deutschland mutiger, innovativer, kreativer, schneller sein.
- Skill-Hub-Infrastruktur aufbauen: Technische Plattformen für kontinuierliche Skill-Validierung und Self-Service-Learning implementieren

Langfristige Vorbereitung (3+ Jahre)

- Rolle neu definieren: L&D als Trendsetter und Experimentierlabor



JULIA BAIER ist Head of Learning and Talent Management bei der Rational AG und stellvertretende Vorsitzende des Münchener Bildungsforums e.V..



DR. KAI LIEBERT ist der ehemalige Leiter des Global Learning Campus der Siemens AG und Vorsitzender des Münchener Bildungsforums e.V..

- Neuro-Learning-Kompetenzen entwickeln: Expertise in Biofeedback und neuroanalytischen Systemen aufbauen, zum Beispiel für neue Formen von Learning Analytics

Kritische Kompetenzen für das L&D-Team

- Systemdenken: Disruptionen isoliert zu betrachten, greift zu kurz - die Wechselwirkungen zwischen Technologie, Gesellschaft und Arbeitsformen sind entscheidend
- Experimentierfreude: Disruptionen lassen sich nur durch Ausprobieren verstehen
- Netzwerk-Denken: Alleine kann keine L&D-Abteilung alle Disruptionen bewältigen
- Kontinuierliches Lernen: Das eigene Team muss Vorbild für lebenslanges Lernen sein

Wer hier mehr erfahren möchte, kann auch in das MBF Manifest „Lernen und Arbeiten im Jahr 2044“ schauen. Dort werden viele dieser Aspekte konkret ausgearbeitet.

Ausblick: Ein lebendiges Framework

Der Disruptionsradar ist kein statisches Instrument. Das Münchener Bildungsforum plant, das Framework kontinuierlich weiterzuentwickeln. Neue Triggerpunkte kommen hinzu, andere verlieren an Relevanz oder werden zu etablierten Trends. Das macht den Radar zu einem lebendigen Werkzeug.

Der eigentliche Wert des Radars liegt nicht in der perfekten Vorhersage der Zukunft – denn die gibt es nicht. Sein Wert liegt darin, L&D-Teams zu sensibilisieren für die Signale des Wandels und ihnen Werkzeuge an die Hand zu geben, um proaktiv statt reaktiv zu agieren. In einer Zeit, in der sich die Halbwertszeit von Wissen immer weiter verkürzt, ist die Fähigkeit, Disruptionen zu antizipieren, selbst zur Kernkompetenz geworden. Der Disruptionsradar macht diese Kompetenz systematisch nutzbar. Die Zukunft von Corporate Learning wird nicht von denen gestaltet, die am besten auf Veränderungen reagieren, sondern von denen, die sie kommen sehen.

Development Points

Ein Punktesystem für Weiterbildung schafft Transparenz. In jedem Lern- und Transferelement des Trainingsprogramms sind Punkte hinterlegt, die den Aufwand anzeigen. So wird klar: Wirksames Lernen ist mehr als die bloße Zeit im Training.

Ich wollte es ja anwenden, aber ich hatte dazu einfach keine Zeit.“ – Dies ist eine der häufigsten Aussagen, wenn es um den ausbleibenden Transfererfolg geht. In einer durchgetakteten Arbeitswelt bleibt wenig Zeit für die Umsetzung neuer Lerninhalte. Dieses Problem spiegelt auch die Bachelorarbeit von Chantal Boulahbal an der Hochschule für angewandtes Management wider, die sich mit den Hindernissen für selbstverantwortliches Lernen auseinandergesetzt hat.

Mythos Tankstellenlernen: ein Irrglaube mit Folgen

Ein entscheidender Grund für das Zeitproblem im L&D ist der „Mythos Tankstellenlernen“. Dieser beschreibt die weitverbreitete Annahme, dass man sich in einem Training wie ein Auto an einer Tankstelle mit Wissen „auftanken“ kann. Danach lässt es sich sofort und unmittelbar gewinnbringend am Arbeitsplatz umsetzen. Hinter „Ich habe keine Zeit“ verbirgt sich daher oft ein Planungsproblem: Teilnehmende haben keine genaue Vorstellung zu der notwendigen Transferzeit, geschweige, dass sie diese bewusst einplanen. Dies wird dadurch begünstigt, weil sich in Ankündigungen zu Seminaren typischerweise keine Informationen über die notwendige Transferzeit befinden. Kommuniziert

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.

wird nur die Dauer des Seminars von zum Beispiel vier Stunden. Und das erweckt den Eindruck, dass es damit getan ist und es keine Nacharbeit braucht, um das Gelernte bewusst praktisch auszuprobieren, zu üben und durch Wiederholung und Reflexion im Arbeitsalltag nutzbar zu machen.

Aufwand sichtbar machen mit »Development Points«

Eine konkrete und praxisbewährte Lösung sind „Development Points“. Sie machen nicht nur den Zeitaufwand im Training sichtbar, sondern auch den Aufwand für die Vorbereitung und die anschließende Umsetzung. Ähnlich wie an der Universität ECTS-Punkte für die Leistung nach Arbeitsaufwand für Seminare, Prüfungen und Selbststudium vergeben werden, erhält jedes Lern- und Transferelement eine Punktzahl, die zeigt, wie viel Zeit notwendig ist. Damit entsteht eine realistische Einschätzung des Aufwands und eine bewusste Planung. Das Lernen wird vom Event zum Prozess. Und der Begriff „Points“, also Punkte, gibt das schöne Gefühl, etwas sammeln zu können und hat damit etwas Belohnendes. Wie Rabattpunkte im Supermarkt. Ein Beispiel: Das Training „KI Tools im Arbeitsalltag“ könnte folgendermaßen bewertet werden (ein Development Point, DP, entspricht einer Stunde).

- Vorbereitungsarbeit: 2 DPs
- Live-Online-Training: 3x3 DPs
- Kollegiale Fallberatung online: 3x1 DP
- Praxisfall: 5 DPs
- Bericht zu Erfolgen bei der Umsetzung: 1 DP

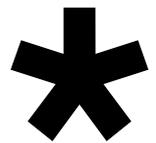
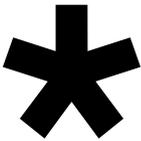
So wird deutlich: Der eigentliche Wert und Aufwand eines Trainings liegt nicht nur in der Livezeit, sondern vor allem in der Anwendung des Gelernten. Ein Training ist kein einmaliges Event, sondern ein fortlaufender Prozess. Teilnehmende erkennen, dass das Training nicht mit dem letzten Seminartag endet, sondern die eigentliche Umsetzung erst danach beginnt.

Kritisch nachgefragt

Nicht jede Methode, die sich gut anhört, funktioniert auch in der Praxis. Axel Koch richtet den Blick auf mögliche neuralgische Punkte bei der Idee der Development Points.

Axel Koch: Development Points klingen nach einem sinnvollen Modell, ähnlich wie ECTS-Punkte in der Hochschule. Doch das größte Problem bleibt doch der Konflikt, dass Arbeitsaufgaben wichtiger oder dringender erscheinen als Lernen. Selbst wenn sich Teilnehmende sogar Zeitblocker für Lernzeit in den Kalender setzen, werden diese typischerweise als Erstes geopfert. Wie sollen Development Points den Konflikt überwinden helfen?

Melanie Martinelli: Das ist eine berechtigte Frage. Der Mehrwert von Development Points liegt darin, die Bedeutung der Transferarbeit klarer sichtbar zu machen und diese klar und bewusst zu strukturieren. Transferarbeit im Kalender muss genauso unverrückbar sein wie ein Zahnarzttermin. Es soll den Teilnehmenden aber auch den „Zeitgebenden“ (beispielsweise Führungskräften) verdeutlichen, mit welchem Aufwand tatsächlich zu rechnen ist. Nur wenige setzen sich ja überhaupt Zeitblocker. Wenn dann aber in meinem Kalender nicht nur ein Zeitblocker für die Präsenzzeit oder das Live-Online-Training steht, sondern eben auch für „Praxis Case Work“ oder „Kollegiale Fallberatung“, steigt die Verbindlichkeit und es besteht trotz dichter Kalender die Chance, dass die Transferaufgaben tatsächlich gemacht werden.



Axel Koch: Ich stelle es mir schwer vor, genau zu beziffern, wie viel Zeit die Teilnehmenden für die Transferaufgaben brauchen. Und selbst wenn jemand die Zeit einsetzt, dann muss das ja nicht gleichzeitig Transfererfolg bedeuten ...

Ina Weinbauer-Heidel: Absolut! Development Points machen nur den durchschnittlichen Aufwand sichtbar, um den Output zu erreichen und ermöglichen so die Planung. Aber sie ersetzen natürlich nicht, die Evaluierung der Ergebnisse des Programms. Dafür braucht es dann klassische Evaluierungen der Transferziele oder auch Umsetzungspräsentationen, Success Reports, gelöste Praxis Cases et cetera. Und je nach gewählter Form ist es auch hier nur fair, vorab ein entsprechendes Zeitfenster dafür zu kommunizieren.

Mit Agentic AI steigt künstliche Intelligenz vom Helfer zum Chefassistenten auf. Gerade in HR gibt es dafür viele Anwendungsmöglichkeiten. L&D profitiert von automatisierten Entscheidungsvorlagen zur Abwägung von Entwicklung versus Rekrutierung und mehr Interaktion beim Lernen.

Ein persönlicher Assistent für HR

Personalabteilungen stehen unter massivem Druck, die digitale Transformation, auch in Bezug auf künstliche Intelligenz, aktiv mitzugestalten. Laut Gartner sehen 62 Prozent der befragten Führungskräfte im HR-Bereich die Unsicherheit ihrer Mitarbeitenden bei Zukunftskompetenzen als zentrales Risiko für ihr Unternehmen. Gleichzeitig kämpfen sie mit Überlastung und Ressourcenmangel: Laut einer Studie von Sage fühlen sich 83 Prozent der HR-Verantwortlichen ausgebrannt. In diesem Spannungsfeld eröffnet eine technologische Entwicklung neue Perspektiven: Agentic AI, eine Form weiterentwickelter künstlicher Intelligenz, die nicht nur auf Eingaben reagiert, sondern eigenständig Aufgaben ausführt, Entscheidungen vorbereitet und Workflows automatisiert. Damit unterscheiden sie sich von klassischen Chatbots. Agentic AI soll zudem in der Lage sein, mit weiteren Tools zu kommunizieren, um Arbeitsschritte sinnvoll aufzuteilen und Aufgaben gemeinsam zu lösen.

Während einfache generative KI-Anwendungen auf Prompt-Reaktionen begrenzt sind, kann Agentic AI kontextuelle Daten, Geschäftslogik und Unternehmensziele verknüpfen – und daraus intelligente, umsetzbare Handlungsschritte ableiten. Sie sind also nicht nur Werkzeuge, sondern aktive Akteure im Arbeitsprozess. Ein Beispiel: Während generative KI eine Produktbeschreibung erstellen kann, würde eine Agentic AI die Marktforschung durchführen, auf relevante Daten von Kunden zugreifen, die Beschreibung individuell anpassen, sie in das CMS einspeisen und eventuell sogar A/B-Tests anstoßen – und all das selbstständig. Gartner prognostiziert, dass solche Agenten bis 2028 rund 15 Prozent aller alltäglichen Arbeitsentscheidungen übernehmen werden. Heißt das, dass agentische

KI eines Tages unsere Arbeitsplätze stehlen wird? Diese Frage wird seit dem Aufkommen der Technologie immer wieder diskutiert. Doch mit Agentic AI zu arbeiten, bedeutet nicht, selbst außen vor zu bleiben: Vielmehr geht es um eine engere Zusammenarbeit von Mensch und Maschine und insgesamt um eine Steigerung der Produktivität. Werden langwierige oder repetitive Aufgaben automatisiert, können sich die Menschen kreativeren und umfassenderen Aufgaben widmen.

Einsatz von Agentic AI in HR-Prozessen

Die neuartige Technologie kann in verschiedenen Abteilungen zum Einsatz kommen – ob Finance, Vertrieb oder Procurement. Und auch HR-Teams können maßgeblich von agentischer KI profitieren. Dabei lassen sich drei zentrale Bereiche identifizieren, in denen Agentic AI und Skills-Daten die Personalentwicklung grundlegend verändern:

1. Talententwicklung: Personalisierung durch Datenintelligenz

Weiterbildungen und Trainings sind längst unersetzliche Hebel, um Unternehmen zukunftssicher zu machen. Schließlich muss in Zeiten des Fachkräftemangels und sich ständig ändernder Anforderungen sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitende Schritt halten – und gut auf die raschen Veränderungen in unserer digitalen Welt vorbereitet sind. Agentic AI kann im Bereich der Talententwicklung entscheidende Vorteile bringen. Die KI-Systeme ermöglichen es, individuelle Lernpfade für Mitarbeitende zu entwickeln, die sich an deren Fähigkeiten, Zielen und Karrierestufen orientieren. Wenn also eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter den Wechsel vom Marketing zu einer Position als Data-Analyst anstrebt, kann die KI Kurse zu Datenanalyse,



SQL und Python-Programmierung sowie praktische Projekte empfehlen, um diese Fähigkeiten anzuwenden.

Die KI agiert dabei wie ein digitaler Karrierecoach, der nicht nur passende Lerninhalte vorschlägt, sondern auch Mentoring-Empfehlungen, Karriereziele und Praxisübungen miteinbezieht – bis hin zu täglichen Simulationen, um Managementkompetenzen zu trainieren. Die KI kann Mitarbeitende auch mit Mentoren zusammenbringen, die sie in ihren Karrierezielen und ihrer Entwicklung unterstützen. Zum Beispiel könnte eine Mitarbeiterin, die ihre Führungskompetenzen ausbauen möchte, dank agentischer KI mit einer erfahrenen Teamleiterin zusammengebracht werden.

Darüber hinaus kann Agentic AI in interaktive Lernplattformen integriert werden, die gamifizierte Erlebnisse bieten. Mitarbeitende können in Virtual-Reality-Simulationen reale

Geschäftsprobleme lösen – und dabei ihr kritisches Denken und ihre Problemlösungsfähigkeiten stärken.

Ein weiterer wichtiger Vorteil: Durch die Analyse von Skills-Daten kann die KI personalisiertes Feedback geben und Verbesserungspotenziale aufzeigen. Wenn beispielsweise ein Mitarbeitender im Teamwork glänzt, aber Schwierigkeiten mit dem Zeitmanagement hat, kann sie gezielt Kurse oder Übungen zur Verbesserung des Zeitmanagements empfehlen.

2. Personalplanung: Kompetenzen als strategische Entscheidungsgrundlage

Im Bereich der Personalplanung geht es vor allem darum, Qualifikationslücken bei der Belegschaft zu erkennen. Dank agentischer KI können HR-Abteilungen systematisch feststellen, welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind – und welche

fehlen. Dadurch wird die Personalplanung von einem sporadischen Prozess zu einer kontinuierlichen, strategischen Praxis.

Agentic AI kann die Fähigkeiten innerhalb der Organisation fortlaufend überwachen, analysieren und Lücken erkennen, sobald sie entstehen. Wenn eine neue Technologie für das Unternehmen entscheidend wird, kann die KI schnell feststellen, welche Mitarbeitenden Schulungen benötigen, und geeignete Kurse empfehlen. Die KI kann außerdem dynamische „Talentlandkarten“ erstellen, die mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Wenn sich die Geschäftsstrategie in Richtung digitale Transformation verschiebt, kann sie Mitarbeitende mit relevanten Fähigkeiten in den Bereichen Digital Marketing, Softwareentwicklung und Cybersicherheit hervorheben und so direkt sichtbar machen, wer an entsprechender Stelle eingesetzt werden kann.

Durch die Analyse wirtschaftlicher und organisatorischer Trends kann die Technologie gefragte Jobprofile prognostizieren. Wenn es in der Branche eine steigende Nachfrage nach Data-Scientisten gibt, kann die KI Upskilling-Programme für bestehende Mitarbeitende empfehlen oder strategische Rekrutierungsoptionen vorschlagen.

Darüber hinaus kann die KI HR-Abteilungen bei der Planung von Rekrutierungsstrategien auf Basis von Kompetenzlückenanalysen unterstützen. Muss ein Unternehmen seine KI-Kompetenzen ausbauen, kann die Technologie vorschlagen, Data-Scientisten und Machine-Learning-Engineers einzustellen und gleichzeitig interne Weiterbildungsprogramme für bestehende Mitarbeitende empfehlen.

3. Build- vs. Buy-Entscheidungen: Qualifikationslücken intern schließen oder neu einstellen?

Der Fachkräftemangel ist für Unternehmen eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Umso wichtiger ist daher die Möglichkeit, innerhalb des Unternehmens Rollen neu zu vertei-

len und Mitarbeitende bei Bedarf umzuschulen. Ähnlich wie bei der Analyse von Qualifikationsdefiziten kann eine agentische KI dabei helfen, Empfehlungen für interne Wechsel auf Basis von Kompetenzen und Karrierezielen zu geben, um Lücken relativ schnell zu schließen. Zum Beispiel könnte eine Mitarbeitende in einer Marketingrolle mit ausgeprägten analytischen Fähigkeiten für eine Position als Data-Analystin empfohlen werden.

Dank Skills-Daten kann die KI auch Anhaltspunkte dafür liefern, wann der richtige Zeitpunkt für die Weiterbildung von Mitarbeitenden ist, um sie auf zukünftige Geschäftsanforderungen vorzubereiten. Wenn das Unternehmen beispielsweise plant, in sechs Monaten eine neue Technologie einzuführen, kann die KI bereits jetzt passende Schulungsprogramme empfehlen, damit die Mitarbeitenden rechtzeitig vorbereitet sind.

Agentic AI kann gezielt Weiterbildungen empfehlen, potenzielle Karrierepfade identifizieren und so dabei helfen, teure externe Neueinstellungen zu reduzieren. So entsteht ein strategisches Talentmanagement, das auf internen Kompetenzen aufbaut. Wenn es allerdings doch nötig ist, neue Talente zu rekrutieren, kann die KI auch Empfehlungen für sinnvolle Neueinstellungen geben.

Digitales Lernen neu gedacht

Auch das digitale Lernen erfährt durch Agentic AI einen Paradigmenwechsel. Statt passiv konsumierte Inhalte stehen künftig interaktive, multimediale Lernumgebungen im Fokus. Bei Skillsoft etwa kombiniert die Plattform Videos, Bücher, Audio-books, Programmier-Labs, KI-Assistenten und Livekurse in einem System. Diese „Learning Experience“ wird dabei nicht nur personalisiert, sondern auch tief in das Arbeitsumfeld integriert – „Learning in the Flow of Work“ wird Realität. Der Effekt: Lernangebote werden nicht mehr als isoliertes Zusatzangebot wahrgenommen, sondern als strategisches Werkzeug der Unternehmensentwicklung.

Die genannten Beispiele beweisen, dass der Hype rund um agentische KI durchaus gerechtfertigt ist. Allerdings gibt es eine wichtige Einschränkung: Die Leistungsfähigkeit dieser Systeme hängt stark davon ab, wie gut sie trainiert und in die Unternehmenslandschaft eingebettet sind. Dazu gehört auch, wie gut die Mitarbeitenden für den Umgang mit dieser neuen Technologie geschult sind. Und hier stehen viele Organisationen noch ganz am Anfang. Wer den Einsatz von Agentic AI ernst meint, muss nicht nur technologisch aufrüsten, sondern auch organisatorisch und kulturell neue Wege gehen. Es braucht klare ethische Leitplanken, eine kontinuierliche Datenpflege und nicht zuletzt ein neues Verständnis von Verantwortung und Kontrolle. Wenn Mitarbeitende agentenbasierte KI einsetzen, müssen sie wissen, wie sie diese autonome digitale Belegschaft verwalten und orchestrieren können.

Integration von Agentic AI: L&D-Strategien

Die Integration von Agentic AI in bestehende Unternehmensprozesse ist kein Plug-and-Play-Vorgang – sie erfordert eine ganzheitliche Strategie, die Technologie, Organisation und Lernen

Mit Agentic AI könnte Lernen neu gedacht werden: Interaktive, multimediale Lernumgebungen lösen passiv konsumierte Inhalte ab.



25 YEARS

TIME FOR NEW BEGINNINGS

Europas führende Plattform für People & Organisational Performance

Zukunft Personal Expo Events - 25 Jahre Inspiration und Innovation

Unter dem Jubiläumsmotto „TIME FOR NEW BEGINNINGS“ blickt Zukunft Personal konsequent nach vorn – auf eine Arbeitswelt, die sich mitten im Umbruch befindet.

Erlebe die Arbeitswelt wie nie zuvor: agiler, digitaler, disruptiver!

Im ZP-Jubiläumsjahr tauschen sich Entscheider:innen, Führungskräfte und HR-Verantwortliche in Köln und München über die Arbeitswelt von morgen aus. Inspirierende Programminhalte, Best Cases, innovative Produkte und Live-Trainings bieten den Besuchenden hochwertigen Wissenstransfer und konkrete Lösungen.

HR im Wandel – Deine Chance Teil der Zukunft zu sein

Entdecke die neuesten HR-Trends und innovative Produkte. Erlebe Wissenstransfer mit Top-HR-Expert:innen und netzwerke mit Branchenkolleg:innen.

ZP Europe

09 – 11 September 2025

Koelnmesse

Vorabregistrieren

Personalmesse

15 – 16 Oktober 2025

MOC München

zukunft-personal.com

BE PART OF THIS!

JETZT KOSTENFREIES TICKET SICHERN!



Hier QR-Code scannen, weitere Informationen erhalten und **Free Ticket** für die ZP Europe und Personalmesse erhalten!

miteinander verzahnt. Unternehmen sollten sich zunächst auf konkrete, wertschöpfende Anwendungsfälle konzentrieren – wie beispielsweise HR-Prozesse. Alle Anwendungen verlangen jedoch nach kontinuierlichem Training und Kontextverständnis.

L&D-Strategien sind der Schlüssel zur richtigen Integration dieser Technologie. Sie spielen nicht nur bei der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden eine Rolle, sondern auch bei der Schulung von KI-Systemen und -Agenten. Dazu gehört, dass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Systeme mit den richtigen Daten, Regeln und Zielen versorgt werden und dass sie unternehmensspezifische Prozesse verstehen, die im Einklang mit den Werten und Strategien des Unternehmens entwickelt wurden.

Um diesen Prozess wirksam zu unterstützen, müssen Organisationen mit einem umfassenden Benchmarking der derzeitigen Fähigkeiten ihrer Belegschaft beginnen. Prognosen von IDC zufolge werden bis 2026 mehr als 90 Prozent der Unternehmen weltweit unter dem IT-Qualifikationsdefizit leiden – was die Weltwirtschaft über 5,5 Billionen US-Dollar kosten könnte, etwa durch Produktverzögerungen, beeinträchtigte Wettbewerbsfähigkeit und Geschäftseinbußen. Laut einer Studie von Skillsoft geben zudem 20 Prozent der Entscheidungsträger an, dass diese Lücken darauf zurückzuführen sind, dass sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden nicht genau bewerten können. Daher ist es entscheidend, vor der Einführung von Agentic AI zunächst den Status quo der vorhandenen Fähigkeiten zu ermitteln und Wissenslücken zu identifizieren. Diese erste Bewertung liefert ein klares Bild der Stärken und Schwächen in der Organisation – und schafft die Grundlage für gezielte L&D-Strategien.

Über diese Anfangsbewertung hinaus wird kontinuierliches Lernen und Anpassen essenziell. Unternehmen sollten fortlaufende Schulungsprogramme implementieren – etwa regelmäßige Workshops oder interne Webinare – um ihre Mitarbeitenden über die neuesten KI-Technologien und deren Anwendung auf dem Laufenden zu halten. Adaptive Lernsysteme, die Inhalte basierend auf Leistung und Feedback anpassen, verbessern diesen Prozess zusätzlich, indem sie sicherstellen, dass jede lernende Person gezielte Unterstützung für ihre individuellen Bedürfnisse und Wissenslücken erhält.

Der Erfolg der KI-Integration hängt entscheidend von der Kooperation zwischen den Abteilungen ab. HR-Teams müssen eng mit der IT zusammenarbeiten, um die Brücke zwischen strategischen Unternehmenszielen und technischer Infrastruktur zu schlagen. Interne Plattformen für den Wissensaustausch – wie Diskussionsforen oder Best-Practice-Hubs – können eine Kultur des gemeinsamen Lernens fördern und die Einarbeitung in neue Themen beschleunigen.

Auch die Führungsebene spielt hier eine wichtige Rolle. Spezielle Leadership-Programme sind erforderlich, um Führungskräfte darauf vorzubereiten, ihre Teams durch die technologischen Veränderungen zu begleiten und die strategischen Auswirkungen von Agentic AI zu verstehen. Klar strukturierte Change-Management-Strategien sind ebenfalls notwendig, um eine reibungslose Einführung von KI-Technologien sicherzustellen – einschließlich der transparenten Kommunikation der Vorteile, dem Eingehen auf Bedenken und der Bereitstellung von Unterstützung während des gesamten Übergangs.



APRATIM PURAKAYASTHA ist General Manager of Talent Development Solutions bei Skillsoft. In dieser Rolle trägt er die Gesamtverantwortung für sämtliche Bereiche – vom Vertrieb über Produktentwicklung bis hin zu operativen Prozessen.

Gleichzeitig müssen Unternehmen ethische und regulatorische Anforderungen proaktiv berücksichtigen. Schulungen sollten Themen wie Datenschutz, Mitigation von Bias und ethische Entscheidungsfindung im Umgang mit KI abdecken. Ergänzend helfen robuste Compliance-Regeln und regelmäßige Audits, um sicherzustellen, dass die KI-Integration im Einklang mit geltenden gesetzlichen Vorgaben erfolgt.

Schließlich sollten Unternehmen ihre Fortschritte anhand von Performance-Kennzahlen und Feedbackschleifen messen. Dazu gehört das Monitoring der Mitarbeitendenentwicklung, der Effektivität der KI-Systeme und der Auswirkungen auf das Geschäft. Regelmäßiges Feedback von Mitarbeitenden – etwa durch Umfragen, Fokusgruppen oder persönliche Gespräche – liefert wertvolle Einblicke für iterative Verbesserungen. Organisationen sollten ihre Kompetenz-Benchmarks in festgelegten Intervallen (zum Beispiel alle 90 Tage) erneut überprüfen, um sicherzustellen, dass menschliches und maschinelles Lernen im Gleichschritt mit den Unternehmensanforderungen voranschreiten.

Von operativen Routinen zur Strategiearbeit

Agentic AI wird zu einem bedeutenden Hebel für fundiertes und zukunftsgerichtetes Personalmanagement – nicht nur, weil sie Prozesse automatisiert, sondern weil sie aktiv zur Strategie- und Kompetenzentwicklung beiträgt. Die Technologie erlaubt es HR-Teams, sich von operativen Routinen zu befreien und strategischer zu agieren.

Doch der langfristige Nutzen dieser Systeme steht und fällt mit ihrer richtigen Anwendung und Einbettung. Nur wenn HR-Teams verstehen, wie Agentic AI funktioniert, können sie die Potenziale dieser Technologie voll ausschöpfen – und sicherstellen, dass die KI-Systeme im Sinne des Unternehmens agieren. Deshalb lohnt es sich, schon heute gezielt in Trainings und Weiterbildungen zu investieren. So wird nicht nur das nötige technologische Verständnis aufgebaut, sondern auch die Grundlage geschaffen, um KI-Systeme effektiv zu trainieren, zu kontrollieren und verantwortungsvoll einzusetzen. Unternehmen, die diesen Schritt frühzeitig gehen, sichern sich einen klaren Wettbewerbsvorteil: Sie gestalten den Wandel aktiv mit, statt von ihm überrollt zu werden – und stärken gleichzeitig ihre Resilienz, Innovationskraft und Attraktivität als Arbeitgeber in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt.

25 Jahre Zukunft Personal Europe

Ein Vierteljahrhundert Innovation für HR und Personalverantwortliche: Europas führendes Expo Event Zukunft Personal Europe feiert vom 09. – 11. September in der Koelnmesse 25-jähriges Jubiläum und läutet mit »Time for new beginnings« eine neue Ära der Personalarbeit ein.

Die Messe richtet sich an HR-Verantwortliche, Unternehmenslenker und Bildungsexpert:innen. Die Zukunft Personal Europe ist weit mehr als eine HR-Messe, sie ist eine lebendige Plattform für kreativen Austausch, Networking und interdisziplinären Wissenstransfer. Big Player und innovative Start-ups präsentieren neue Lösungen und Tools; es werden Synergien geschaffen, die die komplexe Personalarbeit überschaubar und ganzheitlich greifbar machen.

Wie die Welt der Arbeit von morgen schon heute beginnt

Viele Expert:innen sind sich einig: 2025 könnte das Jahr werden, in dem KI-Agenten den HR-Bereich revolutionieren. Aber was steckt wirklich hinter dem Hype? Und wie können HR-Profis diese Technologien sinnvoll nutzen? Dr. Daniel Mühlbauer, einer der gefragtesten Experten für People Tech, wird sich in seinem Vortrag auf der ZP Europe der Frage stellen, ob KI-Agenten tatsächlich die Lösung für überlastete HR-Teams sind oder ob der Hype überschätzt wird.

ZP Think Tank Innovation: Sechs Thesen zur Zukunft der Arbeit

Der 2024 neu gegründete ZP Think Tank Innovation präsentiert auf der ZP Europe seine sechs Thesen zur Zukunft der Arbeit. Im Fokus stehen dabei nicht nur technologische, sondern auch



The poster features a teal background with a white border. At the top left, it says 'TIME FOR NEW BEGINNINGS' with a large '25 YEARS' graphic. To the right, it reads 'Die führende Plattform für People und Organisational Performance'. Below this, there is a QR code with the text 'GET YOUR FREE TICKET' above it. To the right of the QR code is the 'ZP Europe' logo. Below the logo, it says '09 - 11 Sept. 2025 | Koelnmesse' and 'KOSTENFREIES TICKET SICHERN!' in a yellow box. A small vertical text on the right edge reads '(c) Zukunft Personal Europe'.

strukturelle und kulturelle Innovationen im HR-Bereich. Ziel ist es, Orientierung für eine neue Ökonomie zu geben und aufzuzeigen, wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit für die Herausforderungen von morgen sichern können, getreu dem diesjährigen Motto: Time for new beginnings.

Cawa trifft...: Zerstörung von HR-Mythen

Das neue, gerade auf den Zukunft Personal Messen in Hamburg und Stuttgart ad hoc erfolgreiche Format „Cawa trifft...“ mit Cawa Younosi (Geschäftsführer Charta der Vielfalt, Spiegel Bestseller-Autor) bereichert auch das Jubiläumsprogramm der ZP Europe. Diesmal stehen die größten Mythen im HR auf dem Prüfstand – ein Muss für alle, die HR neu denken wollen.

Corporate Health Stage & Mental Health Studie

Dr. Volker Nürnberg, der „Gesundheitspapst“, kuratiert erneut die Corporate Health Stage. Gemeinsam mit dem ZP Think Tank Corporate Health und Robindro Ullah vom Trendence Institut werden brandaktuelle Studienergebnisse zum Thema Mental Health erstmals vorgestellt – ein zentrales Thema für nachhaltige Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität. Wer wissen will, wie KI, Innovation und neue HR-Konzepte den Arbeitsalltag transformieren, sollte dieses Event nicht verpassen.

Zukunft Personal Europe

09. - 10. September | 09:00 - 17:30 Uhr
11. September | 09:00 - 17:00 Uhr
Halle 4/5, Koelnmesse

Exklusiv für Neues Lernen Leser:innen –
Tickets für Ihren Messebesuch
Der Veranstalter schenkt Leser:innen ein Ticket für den Besuch zu Europas Leitmesse im Personalmanagement:
Einfach QR Code in der Grafik scannen, weitere Infos erhalten und Ticket im Webshop einlösen.



Ebenbürtig – wenn viel zu tun ist

Zu den vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten von Chat GPT gehört, dass es Coaching-Chatbots ermöglicht, genauso gut zu coachen wie ein menschlicher Coach. Das behauptet zumindest eine wissenschaftlich abgesicherte Evaluation – allerdings nur in Bezug auf ein ganz spezielles Coaching-Anliegen. Immerhin könnten die KI-Coaching-Chatbots sehr nützlich sein, wenn eine große Zahl von Mitarbeitenden gleichzeitig durch einen Change-Prozess gecoacht werden muss.

Veni, vidi, vici, sagte der römische Feldherr und Staatsmann Julius Caesar („Ich kam, ich sah, ich siegte“), als er aufgefordert wurde, vom schnellen Erfolg in einer Schlacht zu berichten. Caesars Worte brachten Nicky Terblanche, Professor an der südafrikanischen Stellenbosch Business School in Kapstadt, auf die Idee, den von ihm entwickelten Coaching-Chatbot einprägsam „Coach Vici“ zu nennen, denn das Tool sollte es möglich machen, quasi im Handumdrehen berufliche Ziele zu erreichen.

Seit 2019 beschäftigt sich Terblanche damit, Chatbots zu designen. Ein Chatbot ist ein Programm, das entwickelt wurde, um es einem Computer zu ermöglichen, menschenähnliche Gespräche mit Nutzerinnen und Nutzern zu führen. Inhaltlich beruht Coach Vici auf dem legendären Grow-Modell von John Whitmore, das in vier Schritten einen Weg zur Zielerreichung beschreibt: Goal Setting (Ziele festlegen), Reality Checking (Ziele auf Erreichbarkeit prüfen), Options (Strategien und Aktionen zur Zielerreichung festlegen) und Way Forward (Planung des Wegs). Terblanche

übernahm dieses Modell und programmierte seinen Chatbot so, dass dieser als Coach ganz allein und verteilt auf mehrere Sitzungen einen Coachee durch einen Grow-Prozess leiten konnte.

Vollständiger Ersatz möglich

Ursprünglich baute Terblanche seinen Coach Vici, um anhand eines echten Produkts ausprobieren zu können, wie weit man gehen kann, wenn man einen menschlichen Coach ersetzen will. Außerdem wollte er unbedingt die weltweite Diskussion um KI-Coaching mit empirischen Fakten unterfüttern. 2022 war es dann soweit: Terblanche veröffentlichte das Ergebnis einer Befragung, wonach Coach Vici in der Praxis genauso erfolgreich gecoacht hatte wie ein menschlicher Coach. Eine Gruppe von Coachees wurde nur vom Chatbot gecoacht. Eine gleich große Anzahl von Menschen wurde von einem menschlichen Coach in 1:1-Gesprächen gecoacht. Die beiden Gruppen beurteilten den Erfolg in Sachen Zielerreichung nach dem Grow-Modell gleich hoch. „Ich habe die Ergebnisse zweimal überprüfen lassen. Ich dachte, das sei nicht möglich“, berichtete Professor Terblanche auf dem diesjährigen „Future Workforce Summit“ des ICF Deutschland Ende Juni in Berlin und strahlte: „Ein von einer künstlichen Intelligenz gesteuerter Coaching-Chatbot kann einen menschlichen Coach also vollständig ersetzen.“ Nachdem der Südafrikaner nachgewiesen hatte, dass die Qualität des Coaching-Outputs von Chatbots und Menschen vergleichbar ist, sei in der KI-Szene eine gewisse „Aufbruchsstimmung“ entstanden, schreibt der Coaching-Experte Professor Harald Geißler in seinem aktuellen Buch „KI-Coaching“ (Springer, 2025) anerkennend.

Wie ein Coaching-Chatbot gebaut wird

Aufgrund eines kontinuierlichen Fortschritts kann man davon ausgehen, dass das KI-Coaching heute sogar noch besser funktioniert als vor einigen Jahren. Damals musste man Chatbots mit speziellen Texten (zum Beispiel über ein Coaching-Modell) füttern. Je mehr Datensätze man eingepflegt hatte, desto besser waren die Interventionen des Roboters. Ab Anfang 2023 nutzen die Chatbot-Konstrukteure nun in der Regel Chat GPT. Die GPT-Technologie ist in der Lage, menschliche Sprache viel besser als zuvor zu verstehen, natürlicher und lockerer auf die Bemerkungen der Nutzenden zu reagieren und kontextbezogene Antworten zu generieren, egal um welchen Kontext es sich handelt.

Da Chat GPT im Rahmen diverser Trainings ohnehin schon das gesamte Internet durchgelesen hat, kann man davon ausgehen, dass ihm das Grow-Modell bekannt ist und dass der Bot es zusätzlich auch irgendwoher gelernt hat, dass ein Coach anders mit seinem Klienten kommuniziert als ein Unternehmensberater. Es reicht dann, wenn Chat GPT mittels eines Prompts befohlen bekommt: „Rede wie ein Business-Coach und gestalte das Coaching-Gespräch nach der Grow-Methode“.

Chat GPT spricht trotzdem in Ausnahmefällen manchmal Sätze, die frei erfundene Aussagen enthalten. Es ist deshalb wichtig, dass der Coachee Antworten, die ihm unpassend erscheinen, auf Sinnhaftigkeit prüft. Diese Prüfung kann zum Teil auf kleine Computerprogramme übertragen werden, die die von Chat GPT

ausgespuckten Halluzinationen im letzten Moment stoppen und zur Umformulierung zurückweisen. Der Coaching-Bot wird dann quasi von „Polizisten“ eingehegt. Diese könnten zum Beispiel die Aufgabe haben, alle Ratschläge eines Chatbots zu verhindern, obwohl es dem Bot grundsätzlich klar ist, dass Ratschläge nach den gängigen Coaching-Standards nicht erwünscht sind.

Eine Struktur muss da sein

Professor Terblanche ist mit Leib und Seele Wissenschaftler und spricht deshalb nicht nur über das Positive an Coach Vici, sondern auch über dessen Schwachstellen. Der Erfolg des Chatbots steht wohl in direktem Zusammenhang damit, dass er nur ein einfach strukturiertes, verhaltensorientiertes Coaching-Format in aufeinander aufbauenden Schritten abarbeiten musste. Coach Vici hatte zum Beispiel keine positiven Auswirkungen auf die Resilienz eines Coachees, obwohl man doch annehmen könnte, dass klare Ziele einen Menschen in unsicheren Zeiten stabiler machen. Immerhin wissen wir jetzt: Ein Coaching, das auf einer gut strukturierten Methode basiert und in einen standardisierten Coaching-Prozess überführt werden kann, ist ein guter Kandidat für das KI-Coaching.

Diese Erfahrung sammelte man auch an der Technischen Hochschule in Köln. Dort entwickelte man einen KI-basierten Chatbot namens „Studi Coach Bot“, der bei Bedarf den Studierenden helfen sollte, ihre Prüfungsangst zu überwinden. Ein Feldtest brachte hohe Erfolgs- und Akzeptanzraten genau wie beim 1:1-Coaching zum Vorschein. Die Mehrheit der Benutzer konnte während des Coachings zu ihrem Bot eine tragfähige Beziehung aufbauen (gemessen über das Konzept der Arbeitsallianz). Auch dieser Bot arbeitete entlang einer klaren Struktur, die eigene Prüfungsangst mittels Selbstreflexion (wird gezieltes Nachfragen in Gang gesetzt) zu verstehen und mit individuell erdachten Maßnahmen in Schach zu halten. Die Kölner ergänzen das Gespräch ihres Chatbots nach eigenen Angaben an wichtigen Stellen durch „präzise vorformulierte Sätze“.

Der wohl aktuellste KI-Coaching-Bot heißt Aimy und wird von dem digitalen Coaching-Provider Coachhub in Berlin angeboten. Aimy basiert auf einer KI, die mit Hilfe von Microsoft entwickelt und trainiert wurde. Die Grundlage bildet ein großes Sprachmodell, ähnlich wie Chat GPT, das durch maschinelles Lernen mit umfangreichen Textdaten trainiert wurde. Die KI ist so programmiert, dass sie zielorientierte (Grow-Modell), lösungsorientierte (Reframing, Scaling, What-if-Scenarios, Action Planning) und rollenspielbasierte (Experimental Learning) Coaching-Methoden anwendet. Die Programmierung umfasst auch Elemente wie Achtsamkeitsübungen und Techniken zur Stressreduktion, aber auch hier geht es laut Coachhub nur um Coaching-Anliegen mit geringer Komplexität. Der Coaching-Bot wurde entwickelt, damit die breite Masse der Angestellten unkomplizierte Herausforderungen im Alltag besser bewältigt.

Praktische Forschungsergebnisse

Noch wichtiger als die nachgewiesenen Erfolge von Coach Vici & Co sind die umfassenden Forschungsergebnisse, die den Südafri-

kanern bei der Evaluation ihres Chatbots quasi in den Schoß gefallen sind. Terblanche ist sich sicher, dass diese Ergebnisse, die zum Teil im Widerspruch zu den herrschenden Coaching-Grundüberzeugungen stehen, Einfluss auf die gesamte Branche haben werden. Im Einzelnen geht es ihm um folgende Denkanstöße:

1. Berufstätige, die sich von KI-Coaching-Chatbots helfen ließen, hätten oft nichts dagegen, konkrete Ratschläge für ihre Anliegen geliefert zu bekommen. Mehr denn je sollen laut Terblanche Coaches darüber nachdenken, auf die „alte Regel“, immer nur Fragen zu stellen, unter Umständen zu verzichten. Die Coachees blieben natürlich weiterhin selbst dafür verantwortlich, welche Ratschläge sie umsetzten.

2. Es sei überraschend, dass nicht etwa junge, männliche Nerds sich am liebsten von einem KI-Chatbot coachen ließen. Vielmehr würde zum Beispiel „Coach Vici“ am bereitwilligsten von berufstätigen Frauen mittleren Alters genutzt, die einen Wiedereinstieg in die Arbeitswelt zu bewerkstelligen hätten.

3. Menschen haben keine Hemmungen, mit einer künstlichen Intelligenz über ihre beruflichen Probleme zu reden. Laut Terblanche spricht eine Mehrheit der Befragten gerne mit einer KI, wenn sie vorher berichtet bekommen hat, dass der zur Verfügung stehende Chatbot konkret dabei hilft, besser zu

performen. Außerdem sprechen einige mit einem Chatbot viel offener, weil sie ihm eine absolute Verschwiegenheit unterstellt.

4. Wer denkt, einem KI-Chatbot müsse in Form eines Avatars ein möglichst perfektes menschliches Aussehen verpasst werden, liegt falsch. Roboter in Menschengestalt gelten als unheimlich. Nur wenn ein Chatbot als künstliches Wesen optisch mehr oder weniger deutlich zu erkennen sei, würden die Menschen sich auf ein entspanntes Gespräch einlassen.

5. Auch die gängige Vermutung, dass Introvertierte lieber mit einem Chatbot schreiben anstatt mit ihm zu reden, bestätigte sich nicht. Introvertierte nutzten in den südafrikanischen Experimenten fast nur die Sprache, um mit der KI zu kommunizieren.



NICKY TERBLANCHE
ist Professor an der südafrikanischen Stellenbosch Business School in Kapstadt und Vater von »Coach Vici«.

»Coaching sollte für alle sein«

Der in der KI-Coaching-Szene sehr angesehene, innovative Professor Nicky Terblanche sprach mit »neues lernen« auf dem »Future Workforce Summit« des ICF in Berlin über die Demokratisierung des Business-Coachings.

Warum nannten Sie Ihren Chatbot eigentlich »Coach Vici«?

PROF. NICKY TERBLANCHE: Das ist eine Anspielung an Caesars Spruch „Veni, vidi, vici“. Er schickte einem Freund nach der Schlacht bei Zela einen Brief, in dem er selbstbewusst seinen Tag so zusammenfasste: „Ich kam, ich sah und ich siegte“. Dieses „ich siegte“ sollten alle Berufstätigen sagen können, die mit unserem Chatbot ein Ziel erreichen, also quasi etwas erobern wollen.

Gilt das vielleicht auch in dem Sinne, dass die KI bald den Coaching-Markt erobern will?

So ist das nicht gemeint. Ich bin sicher, der beste Coach wird für lange Zeit immer noch der menschliche Coach sein, der aufgrund seiner Lebens- und Berufserfahrung und einer fundierten psychologischen Coaching-Ausbildung weiß, wie man die versteckten Potenziale in einem Menschen zur Entfaltung bringen kann. Doch das Mensch-zu-Mensch-Coaching ist teuer und nicht immer sofort und für alle verfügbar. Deshalb macht es sehr viel Sinn, wenn der Markt für KI-Coaching-Bots wächst und gedeiht.

Sie wollen nach ihren eigenen Worten das Coaching »demokratisieren«. Was ist daran demokratisch, wenn die Chefs mit einem menschlichen Profi-Coach und die Arbeiter mit einem Roboter reden müssen?

Bedenken Sie bitte, dass es Menschen gibt, die lieber mit einem Chatbot über ihre Nöte reden als mit einem Menschen. Ansonsten kann ich nur darauf hinweisen, dass unsere Umfragen herausgefunden haben, dass Berufstätige einen Coaching-Bot nicht für eine zweite Wahl halten. Sie wollen einfach nur, dass ihnen geholfen wird, besser zu performen. Demokratisierung heißt für mich, dass wirklich jeder in einem Unternehmen ein Coaching bekommen kann, wenn er darum bittet. Coaching sollte für alle sein.

Abgesehen vom Demokratisierungseffekt – was spricht noch dafür, dass Unternehmen in einen KI-Coaching-Bot investieren?

Bevor investiert wird, muss klar sein, dass man mit einem Chatbot nicht nur Geld einspart. Das Argument muss lauten: Mit der KI können wir Sachen machen, die ein menschlicher

6. Es wurde ein lösungsorientierter, ein zielorientierter und ein kognitiv-verhaltensorientierter Chatbot entwickelt. Als die drei getestet wurden, schnitt der kognitiv-verhaltensorientierte Chatbot im Urteil der Coachees am besten ab. Das ist laut Terblanche eine große Entdeckung, weil die Abarbeitung von Manuals in der Verhaltenstherapie von Business-Coaches nicht unbedingt als vorbildlich wahrgenommen wird.

7. Die Mehrheit der Befragten sagte, dass sie einen KI-Coaching-Chatbot nutzen würden, wenn befreundete „Early Adopters“ werbend über gute Erfahrungen sprechen würden.

Die Schlussfolgerung dieser sieben Punkte ist, dass einige der Dinge, von denen Coaches annehmen, sie seien undenkbar, für das KI-Coaching sehr wohl relevant sind. Terblanche: „Da zeigt sich ein neues Paradigma.“

Was kann ein menschlicher Coach besser?

Je mehr Coaching-Bots das Licht der Welt erblicken, desto intensiver fragt sich die Coaching-Branche, was auf lange Sicht für einen menschlichen Business-Coach zu tun bleibt. Die Antwort fällt leicht, wenn man sich vor Augen hält, dass es schon immer zwei Arten von Coaching gab. Da ist zum einen jemand,

der beim Nachdenken kurzfristig auf dem Schlauch steht oder dem die Alternativen fehlen, die er braucht, um ein Vorhaben umzusetzen. Hier kann ein Coach schnell mit strukturierten Fragen weiterhelfen und das gilt auch das Einfallstor der KI ins Coaching-Business. Zum anderen ist es aber auch so, dass viele Menschen im Leben stolpern und es dann keinen Sinn macht, ihnen immer wieder beim Aufstehen zu helfen. Diese Menschen brauchen einen Coach, der ihnen hilft, nicht mehr zu stolpern. Dafür müssen in der Regel Gefühle aktiviert werden. Ein Chatbot kann zwar Emotionen und Empathie simulieren, aber er kann keine in diesen Fällen notwendige emotionale Tiefe bieten. Er kann nicht (wie die Hirnforschung es fordert) mit dem Coachee in dessen früher erlebte unangenehme Gefühle eintauchen, um sie abzuschwächen. Chat GPT ist einfach viel zu nett, um im scheidenden Moment zu verhindern, dass ein Coachee bei einem schwierigen Thema den Kopf immer gleich in den Sand steckt. Jede Veränderung bedeutet, dass ein Mensch seine Komfortzone verlassen muss und es ist fraglich, ob eine KI im richtigen Moment die angemessene Unterstützung bieten und im positiven Sinn auch einmal streng sein kann.

Coach nicht machen kann. Wie genau und vielfältig der KI-Nutzen aussehen kann, wird sich jetzt in der Praxis herausstellen. Eine Stärke der KI ist zum Beispiel, dass sie etwas sehr gut erklären kann und bereits während eines Gesprächs Muster erkennt und auf Wunsch dem Gesprächspartner zurückspegelt.

Eine der Stärken der KI besteht wohl auch darin, dass sie Daten sammelt ...

Sicher, beim Thema Datenschutz müssen wir der KI genaueste Vorgaben machen. Das Datensammeln nutze ich aber auch in einem positiven Sinn. Ein Beispiel: Unterschiedliche Teams haben dank Coach Vici individuelle Maßnahmen festgelegt, um ein gemeinsames Unternehmensziel zu erreichen. Vici erfragt monatlich den Fortschritt und erstellt anonyme Berichte, in denen es heißt: „Das Finanzteam hat insgesamt 30 Prozent seines Ziels erreicht, das Sales-Team 70 Prozent.“ Sie können so erstaunliche Erkenntnisse gewinnen.

Was sind aktuelle Forschungsprojekte?

Wichtig ist zum Beispiel, wie sehr Chatbots oder Avatare menschliche Eigenschaften haben sollten. Sollte ein Chatbot männlich oder weiblich sein? Sollte er einen individuell ausgeprägten Charakter haben? Womit werden sich unterschiedliche Zielgruppen wohlfühlen?



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

macht
erfolgreicher

✓ praxisnah ✓ bundesweit ✓ Hochschulzertifikat



Sehr Gut 4.6 / 5.0

100 % Weiterempfehlungen auf FernstudiumCheck.de

Weiterbildung

Systemischer Business Coach

- Intensivkurs in 5-7 Monaten
- berufsbegleitend, bundesweit & praxisnah
- MotivStrukturAnalyse MSA® & Live Coachings
- kleine Kursgruppen & persönliche Betreuung
- Hochschulzertifikat „Systemischer Business Coach“
- Aufbaukurs Senior Business Coach

» wings.de/coaching



3

Führung



Für eine Studie wurden den Probanden Bilder von Managern gezeigt (hier: Oliver Zipse, Vorstand BMW)...

Wie der CEO, so sein Unternehmen?



- mit und ohne Krawatte (hier: Roland Busch, CEO, Siemens) -



... um zu erfassen, ob sich das Aussehen der Manager auf das wahrgenommene Image des Unternehmens auswirkt (hier: Wael Sawan, CEO Shell).

Eine aktuelle Studie geht der Frage nach, wie das Aussehen von Spitzenmanagern ihr eigenes Image sowie das Unternehmensimage beeinflusst. Die Krawatte spielt bei der Untersuchung eine zentrale Rolle – bei ihrer Wirkung aufs Image rutscht sie eher aus dem Fokus heraus.

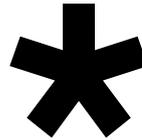
A large, bold, black letter 'S' graphic, positioned on the left side of the page, serving as a decorative element for the main text.

Sehr viele Unternehmen machen sich heute Gedanken über ihr Image – nicht nur wegen des Fachkräftemangels, aber auch deshalb. Je größer die Unternehmen sind, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie ein Corporate Design haben, öffentlich über Unternehmenswerte sprechen und mit großem Aufwand ihre Internetseiten gestalten. Dabei spielt auch die Darstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Oft sehen wir hier junge, gut aussehende, sympathische Menschen, die Dynamik und Freude an der Arbeit ausstrahlen. Studien zur Wirkung von Personendarstellungen im Personalmarketing zeigen, dass solche Bilder vor allem zielgruppenspezifisch wirken. Wer junge Menschen

ansprechen will, der sollte junge Menschen zeigen. Wer mehr an Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund interessiert ist, der muss auch dies visuell zum Ausdruck bringen. Die Forschung zeigt aber auch, dass derartige Bilder – im Gegensatz zur Produktwerbung – vor allem authentisch sein müssen. Die dargestellten Personen sollten nicht aussehen wie Models, sondern eher wie Durchschnittstypen und die sollten auch nicht in Freizeitsituationen, sondern am Arbeitsplatz gezeigt werden. Bislang unerforscht ist die Frage, wie die Darstellung von Managern auf das Image eines Unternehmens wirkt. In den letzten Jahren scheint sich hier ein Wandel vollzogen zu haben. Während in den früheren Jahrzehnten Darstellungen von Spitzenmanagern vor allem Seriosität und Status ausdrückten, versuchen heute viele Unternehmen offenbar eher den Eindruck von Freundlichkeit und Nahbarkeit zu vermitteln. Auffälligstes Merkmal dieser Entwicklung ist das Fehlen einer Krawatte. Unsere Studie geht der Frage nach, wie das Aussehen von CEOs ihr eigenes Image sowie das Image des Unternehmens beeinflusst. Dabei interessiert uns auch, ob es einen Unterschied macht, wenn Spitzenmanager eine Krawatte tragen oder nicht.

Vorgehen

Im Rahmen einer Onlinestudie wurden fünf Porträtfotos von CEOs europäischer Konzerne in zwei verschiedenen Untersuchungsbedingungen präsentiert. In der einen Bedingung trugen die CEOs Krawatten, in der anderen Bedingung nicht. Die Fotos stammten aus dem Internet und zeigen im Original die Manager ohne Krawatte. Um Bilder für die zweite Untersu-



chungsbedingung zu erhalten, wurden den Originalfotos mit Hilfe einer Software, Krawatten hinzugefügt. Ansonsten waren die Bilder in beiden Untersuchungsbedingungen identisch. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden per Zufall in eine der beiden Untersuchungsbedingungen geschleust. Ihre Aufgabe bestand darin, jeweils nach der Präsentation eines Fotos eine Bewertung vorzunehmen. Diese Bewertung bezog sich sowohl auf ihre Wahrnehmung der dargestellten Person als auch auf die Wahrnehmung des Unternehmens, in dem der dargestellte Manager arbeitet. Jeder Manager musste über mehrere Einzelfragen auf den beiden Imagedimensionen „soziale Wärme“ (6 Items; Reliabilität: 0,91) und „Kompetenz“ (5 Items; Reliabilität: 0,91) eingeschätzt werden. Das Unternehmen wurde hinsichtlich „Fairness“ (5 Items; Reliabilität: 0,93) und „Innovation“ (5 Items; Reliabilität: 0,87) eingeschätzt. Darüber hinaus wurde jeweils erfasst, ob die dargestellte Person bekannt ist. Die Befragten erhielten keine Informationen über das Unternehmen, in dem die Manager arbeiten. Abschließend wurden die Befragten gebeten, Angaben zu ihrer Person zu machen (Alter, Geschlecht, Bildung, eigener Kleidungsstil, Veränderung des eigenen Kleidungsstils). Personen, denen eine oder mehrere der dargestellten Manager bekannt waren, wurden aus der Stichprobe entfernt. Auf diesem Weg sollte gewährleistet werden, dass die Imageeinschätzung ausschließlich auf den dargestellten Fotos basierte. An der Studie nahmen 161 Personen teil (61 Prozent weiblich, 38 Prozent männlich, ein Prozent divers, Durchschnittsalter 34,9 Jahre). In der Stichprobe waren Personen mit höherer Bildung sehr stark vertreten (ein Prozent Hauptschulabschluss, 13 Prozent Realschulabschluss, 44 Prozent (Fach-)Hochschulreife, 32 Prozent Studium).

Ergebnisse

In einem ersten Schritt wird untersucht, inwieweit die Krawatte einen Einfluss auf das Image der Person und auf das Image des Unternehmens nimmt. Berechnet wird eine Kovarianzanalyse. Dabei werden mögliche Einflussfaktoren, die in der Person der Befragten liegen (Alter, Geschlecht, Bildung, eigener Kleidungsstil, Veränderung des eigenen Kleidungsstils) aus den Ergebnissen herausgerechnet, sodass spezifische Merkmale der Stichprobe die Ergebnisse nicht verzerren können. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Krawatte keinen Einfluss nimmt (Abbildung 1). Sie verändert weder das Image der Person noch das Image des Unternehmens. Dieselbe Berechnung wurde für jeden einzelnen Vorstandsvorsitzenden getrennt durchgeführt. Auch hierbei ergaben sich keine Effekte der Krawatte.

Die Vorstandsvorsitzenden werden vor allem eher als kompetent und weniger als sozial warm wahrgenommen (signifikanter Unterschied). Bezogen auf das Unternehmensimage zeigt sich ein umgekehrter Effekt. Die Unternehmen werden als signifikant fairer im Vergleich zur Innovationsfähigkeit erlebt.

Abbildung 1:
Einfluss der Krawatte

Image der Person

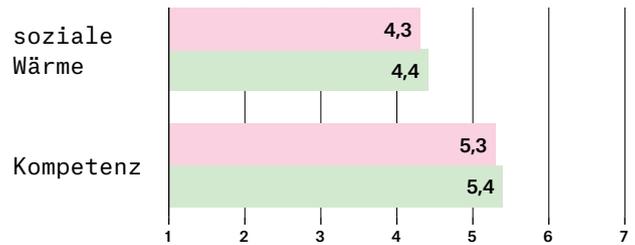
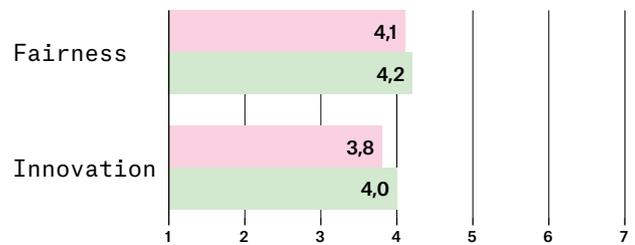
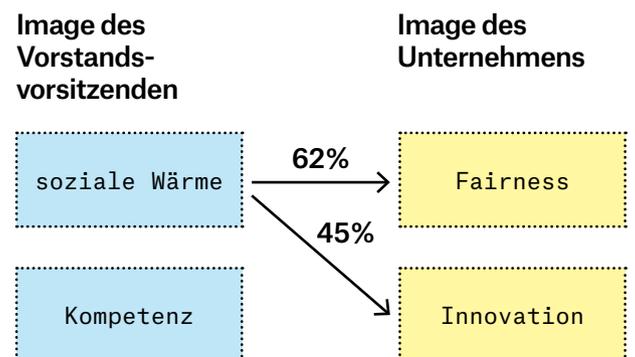


Image des Unternehmens



Die Werte wurden auf einer Skala von 1 (sehr geringe Ausprägung) bis 7 (sehr hohe Ausprägung) gemessen.

Abbildung 2:
Einfluss der Images der Manager auf das Image des Unternehmens



In einem zweiten Schritt wird untersucht, inwieweit das Image der Vorstandsvorsitzenden Einfluss auf das Image ihres Unternehmens nimmt. Hier zeigte sich, dass nur die Imagedimension der sozialen Wärme Einfluss hat, und zwar bezogen auf beide Dimensionen des Unternehmensimages. Die Effektstärken fallen sehr groß aus (Abbildung 2). Je sozial wärmer ein Vorstandsvorsitzender wahrgenommen wird, desto positiver ist auch das Unternehmensimage im Be-

reich Fairness und Innovation. Die Tatsache, dass den Befragten die Vorstandsvorsitzenden nicht bekannt waren und sie ausschließlich visuelle Informationen über die Manager bekamen, verdeutlicht den großen Einfluss visueller Informationen, die über das Aussehen der Vorstandsvorsitzenden auf das Unternehmensimage wirken. Hierbei ist allerdings zu bedenken, dass den befragten Personen in unserer Studie das Unternehmen nicht bekannt war. In der Realität dürften die

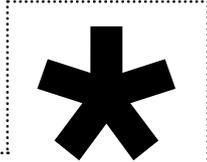
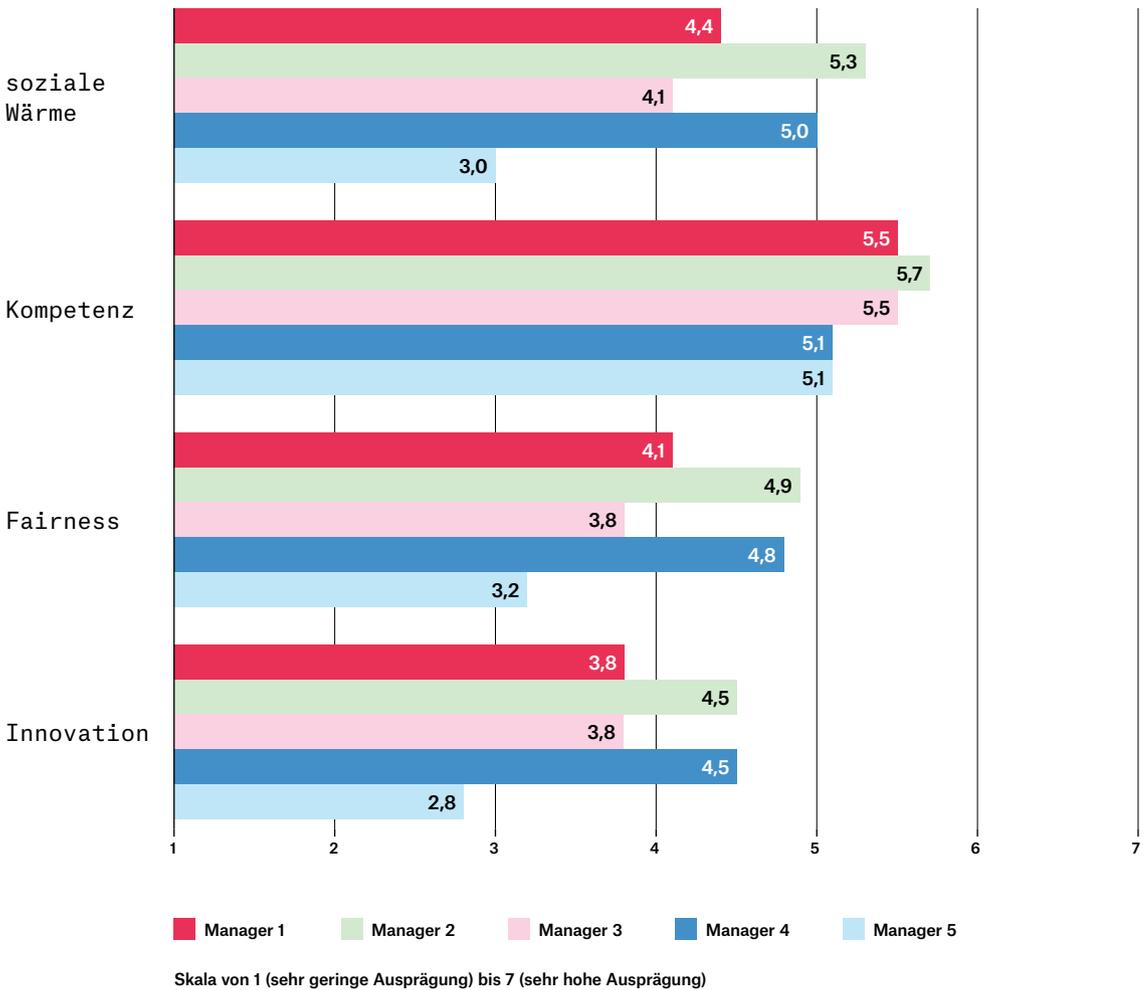


Abbildung 3:
Unterschiede zwischen den einzelnen Managern



Egal, ob Krawatte oder nicht – die Bilder der Manager prägen das wahrgenommene Unternehmensimage. Wie sich Führungskräfte darstellen, sollte also nicht nur eine persönliche Präferenz sein.



PROF. DR. UWE P. KANNING ist Wirtschaftspsychologe und lehrt an der Hochschule Osnabrück. Das Image der Krawatte hat er wohl als bekannter Fliegenträger schon lange hinterfragt.



ANNETTE FABER hat ihr Bachelor-Studium in Wirtschaftspsychologie an der HS Osnabrück absolviert und studiert nun Management & Entrepreneurship in Lüneburg.

Effekte geringer ausfallen, weil beispielsweise auch von den Produkten, die ein Unternehmen herstellt beziehungsweise vertreibt oder von der Größe des Unternehmens Einflüsse auf das Unternehmensimage zu erwarten sind.

Zu guter Letzt erfolgt ein Vergleich der fünf Manager untereinander. Hier zeigen sich mitunter sehr große Unterschiede im Image der Personen und damit einhergehend auch im Image des Unternehmens (Abbildung 3). Offensichtlich ist es nicht unwichtig, welche Person (wie) als Spitzenmanager präsentiert wird. Bezogen auf das Image der Person zeigen sich insbesondere bei der Dimension der sozialen Wärme sehr große Unterschiede. Manager Nr. 2 wird eine sehr viel größere soziale Wärme unterstellt, als Manager Nr. 5. Dies spiegelt sich auch in beiden Imagedimensionen des Unternehmens.

Ein genauer Blick auf die eingesetzten Fotos lässt vermuten, dass dies mit der dargestellten Emotionalität der Person zu tun hat. Manager Nr. 5 zeigt als einziger ein ernstes Gesicht, während alle anderen lächeln. Zudem wirkt sein Körper eher nach hinten geneigt, wodurch der Eindruck einer größeren Distanz entstehen kann.

Keine Krawatte ist auch keine Lösung

Wer sich heute Gedanken darüber macht, wie sich das Image des eigenen Unternehmens positiv beeinflussen lässt, der sollte nicht darauf vertrauen, dass das Weglassen von Krawatten irgendeinen Einfluss hat. Positiv formuliert bedeutet dies, dass Manager, die gerne Krawatten tragen, dies auch in Zukunft mit ruhigem Gewissen weiterhin tun können. Sie müssen nicht dem Mainstream folgend auf ihre Krawatten verzichten, um dadurch ein bestimmtes Image zu erzeugen. Unsere Studie zeigt darüber hinaus aber auch, dass die visuelle Darstellung von Spitzenmanagern einen großen Einfluss auf das Image eines Unternehmens nehmen kann. Die Unterschiede zwischen den hier untersuchten CEOs sind zum Teil sehr groß. Die Kleidung scheint dabei keine gewichtige Rolle zu spielen, zumindest wenn wir uns im Bereich einer üblichen Kleidung auf dieser Führungsebene bewegen. Aus der Grundlagenforschung lässt sich ableiten, dass es eher auf die Körperhaltung, die Mimik und auch auf die Gesichtszüge ankommt. Wer ästhetisch ansprechend aussieht, hat bessere Karten. Personen, deren Gesichtszüge Vertrauenswürdigkeit vermitteln, werden ebenso positiver erlebt. Hier stößt das Marketing an die Grenzen der Realität. Nicht jede Wirkung von Menschen lässt sich allein durch eine geschickte Inszenierung manipulieren.

Denken oder fühlen?



Durch die Digitalisierung und das Arbeiten aus dem Homeoffice stellen sich neue Anforderungen an Führungskräfte. Sie benötigen mehr Einfühlungsvermögen, wenn sie ihre Teammitglieder überwiegend online anleiten. Emotionale Intelligenz scheint an Bedeutung zu gewinnen. Jedoch gibt es noch Zweifel daran, wie wertvoll das Konzept tatsächlich als Auswahlkriterium für die Besetzung von Spitzenposten ist – und inwieweit sich emotionale Intelligenz erlernen lässt.

Seit Daniel Goleman 1995 sein Buch „Emotionale Intelligenz“ veröffentlichte, polarisiert kaum ein Begriff die Personalentwicklung so stark. Während die einen in der emotionalen Intelligenz den Schlüssel zu erfolgreicher Führung sehen, kritisieren andere das Konzept als wissenschaftlich wenig belegt. Nun hat Goleman nachgelegt und mit Co-Autor Cary Cherniss in dem Band „Emotionale Intelligenz @ Work“ Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzepts dargestellt.

Das Konzept der emotionalen Intelligenz basiert auf einer intuitiv einleuchtenden Beobachtung: Menschen, die in herkömmlichen Tests für einen Intelligenzquotienten mit hohen Werten abschneiden, sind nicht automatisch im Beruf erfolgreicher als solche mit niedrigen Werten. Offensichtlich spielen für eine Karriere auch andere Faktoren eine wichtige Rolle. Daher hat Daniel Goleman den Begriff der emotionalen

Intelligenz und den zugehörigen EI-Quotienten entwickelt. Unter emotionaler Intelligenz versteht er die Fähigkeit, eigene wie auch fremde Emotionen zu verstehen und seine Gefühle zu regulieren sowie angemessen zu reagieren.

Kritik an der Definition

Am Begriff „Intelligenz“ in Zusammenhang mit der Wahrnehmung und Regulierung von Gefühlen stößt sich Professor Gerhard Blickle, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologe an der Universität Bonn: Es gebe zwar einen Zusammenhang zwischen Karriereerfolg und emotionaler Intelligenz, erkennt er an und präzisiert: „Wenn man unter Erfolg versteht, dass jemand gut verdient und eine hohe Position einnimmt.“ Der Zusammenhang sei jedoch schwach.

Den Begriff „emotionale Intelligenz“ hält er für falsch, denn „eine Intelligenz kann nur eine Fähigkeit sein, bei der man etwas richtig oder falsch machen kann, etwa das Lösen

einer Mathematikaufgabe.“ Die Fähigkeiten, die Goleman unter emotionaler Intelligenz versteht, sieht Blickle eher als Persönlichkeitsmerkmale. „Selbstkontrolle etwa ist keine Eigenschaft von Intelligenz“, verdeutlicht der Psychologieprofessor. Wenn man emotionale Intelligenz als die Fähigkeit definiere, Emotionen aus Gesichtern, Stimmen oder Körperhaltungen korrekt zu erkennen, könne man diese in der Tat als Intelligenz bezeichnen. Denn das Erkennen der Emotionen könne eben richtig sein oder nicht.

Jedoch bestehe ein Zusammenhang zur kognitiven Intelligenz, weil das Wissen über den Ausdruck von Emotionen Voraussetzung sei, um diese richtig zu erkennen. „Daher kann man nicht sagen, dass emotionale Intelligenz wichtiger ist als kognitive“, betont Blickle. „Ich halte es für sinnvoller, emotionale Intelligenz als Teil von sozialen Fertigkeiten zu betrachten.“ Seiner Ansicht nach ist es allerdings in bestimmten Berufen wichtiger als in anderen, diese Art der emotionalen Intelligenz zu besitzen, etwa im Vertrieb und Verkauf. „Der Verkaufserfolg ist nicht von kognitiver Intelligenz abhängig, hier steht der Umgang mit Menschen im Vordergrund.“

Netzwerke als Karriereturbo

Blickle sieht als wichtigste Grundlage für den beruflichen Erfolg das Networking. „Die Ausschau und Pflege von beruflichen Kontakten bringt entscheidend die Karriere voran.“ Ein berufliches Netzwerk bringe Zugang zu Informationen, Assets und persönlicher Unterstützung: „Das ist der Turbo jeder Karriere, unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße“, betont der Psychologe. Und Networking gelinge leichter, wenn

man emotionale Intelligenz besitze. Erfolgreiche Führungskräfte hätten ein Netzwerk von rund 1.200 Kontakten.

Zusammenhang belegt

In den vergangenen Jahren haben sich zahlreiche Studien mit dem Thema „Emotionale Intelligenz“ befasst und auch einige Meta-Analysen wurden veröffentlicht. Daher ist nun erwiesen, dass die unter diesem Begriff zusammengefassten Fähigkeiten eindeutig messbar sind. Auch ein Zusammenhang zum Erfolg im Beruf ist nachgewiesen: „Die Ergebnisse zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Erfolg in der beruflichen Karriere gibt, jedoch ist der Zusammenhang nur mittelstark ausgeprägt,“ erklärt Heiko Weckmüller, Professor für Human Resource Management an der Hochschule Koblenz. Er sieht emotionale Intelligenz als Konzept in Ergänzung zu den Konstrukten der allgemeinen Intelligenz und etablierten Persönlichkeitseigenschaften. Laut Weckmüller ist belegt, dass „Führungskräfte, die emotionale Intelligenz aufweisen, leistungsfähigere und zufriedener Mitarbeiter haben.“ Umstritten ist noch, welche Rolle genetische Veranlagung bei der Ausprägung von emotionaler Intelligenz spielt. Für Menschen mit einer eher wenig ausgeprägten emotionalen Intelligenz gibt es immerhin Abhilfe. Weckmüller sagt: „Die gute Nachricht: Emotionale Intelligenz lässt sich trainieren. Die schlechte: Wir wissen noch nicht genau, welche Trainingsmethoden besonders effektiv sind.“

Wissenschaftlicher Test

Doch Hochschulen bieten inzwischen Trainings zum Thema an. Die US-Universität Yale hat einen Test entwickelt, um emotionale Intelligenz zu messen, den so genannten Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Für Deutschland hat Professorin Astrid Schütz vom Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik, Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie der Universität Bamberg, daran mitgearbeitet, den Test auf die hiesigen Verhältnisse anzupassen. Der Test misst Fähigkeiten zum Wahrnehmen, Nutzen, Verstehen und Regulieren von Emotionen. Schütz schränkt dabei ein: „Diese Tests beruhen auch auf Selbsteinschätzung, und die kann schon mal danebenliegen.“ Gleichzeitig ordnet sie auch das Konzept nochmal ein: „Unsere Forschungen zeigen, dass das Konzept der emotionalen Intelligenz wichtig ist, jedoch nicht wichtiger als die kognitive Intelligenz.“

Das Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie der Universität Bamberg bietet Trainings an, um die emotionale Intelligenz zu verbessern. Denn diese kann gezielt erweitert werden. „Man muss natürlich eine Verbesserung auch wollen“, präzisiert die Professorin. Teilnehmende, die sich aus eigenem Antrieb anmelden und motiviert sind, schneiden besser ab.

Schütz hebt die Nachhaltigkeit des Trainings an der Universität Bamberg hervor. Dafür nennt sie drei Gründe: Zum einen werden die Erfolge evaluiert, um die Trainings bei Bedarf zu optimieren. Zweitens ist das Training maßgeschneidert. „Ein



Die vier Aspekte emotionaler Intelligenz

- Selbstwahrnehmung
- Selbstregulierung
- soziale Kompetenz
- Empathie

Führungskräfte brauchen – gerade in Krisenzeiten – Einfühlungsvermögen. Ob das nun als »emotionale Intelligenz« betitelt oder anders benannt wird, ist zweitrangig.

Training von der Stange ist weniger wirksam.“ Und drittens wird im Nachgang ein Follow-up durchgeführt. Die Absolventinnen und Absolventen erhalten Nachrichten, in denen noch einmal wichtige Elemente des Trainings wiederholt werden. Erfolgreich ist auch eine Teilnahme zu zweit: Die „Buddys“ unterstützen sich nach dem Training im Unternehmensalltag gegenseitig, das Gelernte umzusetzen.

Akademisches Konzept?

Personalberater sind darauf angewiesen, ideale Kandidatinnen und Kandidaten für Führungspositionen zu finden. Dabei sind soziale beziehungsweise emotionale Kompetenzen wichtig, wie Ansgar Sassen, Partner bei Odgers und Leiter des Bereiches Leadership Advisory in Deutschland, betont. Denn gerade in Zeiten der Veränderung und Transformation müssten Führungskräfte nicht nur Konzepte und Strategien entwickeln, sondern auch Stimmungen und Emotionen wahrnehmen und adäquat darauf eingehen können und unterschiedliche Zielgruppen zwischenmenschlich in der Kommunikation überzeugen können. Die Wahrnehmung und der reflektierte Umgang mit Emotionen – sowohl den eigenen als

auch denen im Team oder bei wichtigen Stakeholdern – sei daher längst kein weicher Faktor mehr, sondern eine zentrale Voraussetzung für wirksame Führung.

Kein Nice-to-have

„Wer die Stimmung im Team nicht lesen oder positiv beeinflussen kann, verliert besonders in digitalen Strukturen schnell den Anschluss“, sagt Sassen. „Deshalb raten wir Unternehmen, emotionale oder soziale Kompetenzen wie etwa Empathie genauso ernst zu nehmen wie fachliche Expertise oder klassische Managementkompetenzen.“ Der Berater hebt hervor, dass technologisches Know-how und fachliche Expertise häufig besser erlernbar sind, die persönliche Wirkung auf andere Menschen, Kommunikationsfähigkeit und Selbststeuerung hingegen ungleich schwieriger. „Deshalb empfehlen wir, diese Kompetenzen im Auswahlprozess nicht als ‚Nice-to-have‘ oder ‚weiche‘ Faktoren abzutun, sondern als strategischen Erfolgsfaktor zu behandeln“, sagt Sassen. „Sie sollten systematisch in den Auswahlprozess integriert werden.“

Dabei betont er, es sei wichtig, diese Kompetenzen wissenschaftlich fundiert zu erfassen im Rahmen von Auswahlprozessen. „Nur so lassen sich blinde Flecken oder Verwechslungen mit hoher Extraversion, Eloquenz oder schlicht Sympathie vermeiden.“ Schließlich werde die Abgrenzung von emotionaler Intelligenz zu anderen Begriffen in der Wissenschaft noch immer kontrovers diskutiert.

Wie wichtig diese Erfassung ist, zeigt sich daran, dass in Auswahlverfahren nach Sassens Erfahrung auch fachlich oder strategisch vielversprechende Kandidatinnen und Kandidaten plötzlich deutliche Grenzen zeigen, wenn es darum geht, wirklich Resonanz zu erzeugen. „Umgekehrt schaffen es andere, Menschen emotional zu erreichen, Orientierung zu geben und Vertrauen aufzubauen.“ Das hat Sassen in seinen 25 Jahren Assessment-Erfahrungen immer wieder erlebt. „Solche Wendepunkte sind oft entscheidend für die Besetzung wirklich wirksamer Führungsrollen.“

Unterschiede zwischen den Generationen

„Studienergebnisse legen nahe, dass die emotionale Intelligenz von Führungskräften einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeitenden hat“, weiß Daniel Dürr, Principal bei Mercer Deutschland GmbH. Für ein großes deutsches Unternehmen entwickelt er derzeit eine Definition neuer Leadership Skills. Er weist darauf hin, dass insbesondere jüngere Mitarbeitende die emotionale Intelligenz als eine der wichtigsten Eigenschaften von Führungskräften bezeichnen: „Den jüngeren Menschen scheint diese Fähigkeit wichtiger zu sein als den älteren.“

Auch in den Beratungsprojekten von Mercer findet das akademische Konstrukt emotionaler Intelligenz Anwendung, meistens heruntergebrochen in Fähigkeiten wie Selbstreflexion, Feedback geben, Gespräche führen und zielgruppenadäquate Kommunikation.

In Zeiten schneller Veränderungen und hoher Unsicherheiten sieht Dürr eine höhere Bedeutung von emotionaler Intelligenz für Führungskräfte. „In einer Vuca-Welt muss man Führung unter konstanter Unsicherheit ausüben und immer darauf achten, wie sich das Team fühlt und reagiert“, erklärt Dürr.

Auch die künstliche Intelligenz (KI) verändere die Anforderungen an Führungskräfte. „Weil die KI uns Aufgaben abnimmt, für die man logisch und rational denken muss, wird die emotionale Intelligenz immer wichtiger“, meint Dürr. „Viele Unternehmen wählen Führungskräfte auch heute noch über ihre Fachexpertise oder Ergebnisorientierung aus, die weichen Faktoren kommen dabei oft zu kurz“, weiß der Personalberater aus Erfahrung. „Ich sehe einen Wandel. Nicht mehr der Typ Manager ist gefragt, sondern der Leader, der motivierend und inspirierend auf sein Team einwirkt.“



CHARLOTTE SCHMITZ ist freie Journalistin in Frankfurt am Main. Sie hat für sich selbst bei der Recherche für diesen Artikel gelernt, wieso die früheren Klassenbesten aus der Schule nicht immer die erfolgreichsten im späteren Beruf geworden sind.

Interkulturelle Unterschiede

In der Praxis sieht Dürr einen Unterschied zwischen traditionellen deutschen und stärker international ausgerichteten Unternehmen. „Die international geprägten Unternehmen bringen mehr Offenheit mit.“ Deutsche Konzerne hingegen seien durch Fachexpertise groß geworden und legten deshalb nach wie vor viel Wert auf diese. „Jetzt stehen diese Traditionsunternehmen vor der Herausforderung, dass wir in einer anderen Welt leben. Die Organisationen mit einem modernen Führungsbild tun sich in dieser Welt leichter.“ Dennoch betont Dürr: „Wissenschaftlich gesehen ist die kognitive Leistungsfähigkeit der beste Prädiktor für eine erfolgreiche Karriere, weiche Faktoren sind dafür weniger wichtig. Interessanterweise gewinnen sie aber im Laufe des Berufslebens eine stärkere Bedeutung.“

Verklärung als Superskill?

„Es besteht die Gefahr, dass emotionale Intelligenz als ‚Superskill‘ verklärt wird – losgelöst von Kontext, Ergebnisverantwortung und messbarem Führungserfolg“, kritisiert Ralf Lanwehr, der sich als Coach mit dem Konzept auseinandersetzt. Er warnt: „Wir wissen, dass hohe Empathie – insbesondere in Krisen – ein sehr zweischneidiges Schwert ist, weil zum Beispiel strukturelle Ursachen unterschätzt oder Beziehungskonflikte überschätzt werden und in falschem Alarm münden kann.“

Auch er sieht eine zunehmende Bedeutung von emotionaler Sensibilität in Zeiten von Remote-Arbeit, weil ohne den physischen Austausch nonverbale Signale verloren gehen. „Gleichzeitig steigen die Anforderungen an analytisches Denken und datenbasierte Entscheidungen. EI ist also weder obsolet noch allheilend – sondern wird kontextabhängig wichtig“, relativiert er.

Mehr EI, nicht weniger

„Emotionale Intelligenz ist das A und O! Wir brauchen ein adaptives, empathisches und zukunftsorientiertes Führungsverständnis“, sagt Caroline Gellrich-van Brakel, Senior Partner

und Head of Page Executive für Deutschland und Österreich bei der Personalberatung Page Group. Sie nennt den Begriff „Compassionate Leadership“. „Es geht darum, mit dem Herzen zu führen, ohne dabei die geschäftlichen Ziele aus den Augen zu verlieren. Für mich ist das keine Entweder-oder-Frage, sondern eine Sowohl-als-auch-Mentalität: Moderne Führung verlangt Empathie und Klarheit, Mitgefühl und Konsequenz, Zuhören und Entscheiden“, betont Gellrich-van Brakel.

„Führungskräfte, die mitfühlend führen, schaffen Vertrauen – und bleiben dennoch handlungsstark und ergebnisorientiert.“ Aus ihrer Sicht werden nicht nur ein Gespür für emotionale Intelligenz, sondern auch ein echtes Verständnis und eine persönliche Identifikation mit diesen Führungswerten benötigt, um Persönlichkeiten zu erkennen, die diese Eigenschaften mit sich bringen.

Durch die Digitalisierung und KI seien verstärkt Meta-Kompetenzen gefragt, also das Talent, andere Kompetenzen zu erwerben, weiterzuentwickeln oder flexibel einzusetzen. „Gerade die emotionale Intelligenz wird meiner Meinung nach zum entscheidenden Gegengewicht zu dieser digitalen Beschleunigung. Sie ist kein Nice-to-have“, sagt Gellrich-van Brakel und stimmt damit wortwörtlich ihrem Branchenkollegen bei Odgers zu. Die Personalberaterin von Page Executive führt derzeit ein Team, das auf drei Länder und acht Standorte verteilt ist. Ihre Erfahrung: „Remote-Arbeit, digitale Teams, emotionale Distanz, virtuelle Führung erfordern mehr emotionale Feinfühligkeit, nicht weniger.“

Ihr Fazit: „Fachwissen ist Voraussetzung und kein Unterscheidungsmerkmal mehr.“ Führung bedeute Beziehungsarbeit und gerade in Krisen, bei Transformationen und in hybriden Teams zähle emotionale Intelligenz mehr denn je. Unternehmen werden sich auf die neuen Anforderungen einstellen müssen, um in einer veränderten Welt zu bestehen.

Die Assessment- angst geht um

„Ach?! Ein Assessment?!“ Der empörte Blick meines Coachees scheint zu sagen: „Wissen die nicht, wen sie vor sich haben?“. Immer mehr Top-Führungskräfte bringen dieses Thema mit ins Coaching. Das läuft immer nach dem gleichen Muster. Der Hintergrund: Inzwischen sind Assessments auch auf Vorstandsebene oder ein bis zwei Level darunter üblich. Anders als bei Assessment Centern für Trainees geht es hier nicht um Fallbeispiele oder simulierte Mitarbeitergespräche unter Zeitdruck. Kandidatinnen und Kandidaten im Topmanagement füllen zunächst online einen psychologischen Test aus – er soll ihre zentralen Antriebskräfte zeigen. Kern des Verfahrens ist jedoch ein mehrstündiges Interview mit mehreren Gesprächspartnern. Da sitzt niemand mehr mit Stoppuhr und erzeugt künstlichen Stress. Aber es wird hineingebohrt in den Lebenslauf. Denn die Personen, die hier antreten, können sich alle gut verkaufen. Nun gilt es, nicht nur Erfolge, sondern auch Rückschläge und Misserfolge zu schildern – und dabei die Botschaften zu platzieren, die das gewünschte Bild zeichnen.

Je höher man die Karriereleiter aufsteigt, desto schärfer der Blick und die abschließende Einschätzung. Das verunsichert viele. Top-Führungskräfte sind es gewohnt, nach Status und Erfahrung beurteilt zu werden. Ihr letztes Vorstellungsgespräch? Liegt Jahre zurück. Und jetzt wieder bewertet werden – nur für den nächsten Karriereschritt? Ungeheuerlich! Doch es hilft nichts. Sie müssen da durch, wenn sie weiterkommen wollen. Das Empörungskleidchen tragen vor allem diejenigen, die ganz oben ankommen. Im mittleren Management gehören Assessments längst dazu. Führungskräfte kommen zu zwei Terminen – zur Vorbereitung. Kein Hexenwerk: Wer gut vorbereitet ist, performt besser. Ich kenne die herkömmlichen Fragen der Headhunter. Kein Coachee ist bisher gescheitert.

Top-Führungskräfte müssen meist einen Schritt vorher einsteigen. Im Coaching beginnen wir damit, dass ich die Empörung anspreche und spiegele. Und frage: Wo kommt sie her? Schließlich ist die Idee doch richtig: Mehr Augen sehen mehr. Lange hatte man ein Jobinterview mit dem Headhunter und eines mit Aufsichtsrat, Beirat oder Familieneigner – und Schwups, hatte man eine große Rolle. Inzwischen hat sich herumgesprochen, dass sich Biases weniger stark durchschlagen, wenn man die Auswahl strukturierter angeht und mehr Perspektiven einbezieht. Denn Fehlbesetzungen an der Spitze können Unternehmen teuer zu stehen kommen. Das hilft vielen Coachees dabei, das Assessment nicht mehr als Affront gegen sie persönlich zu betrachten.

Auf dem Weg dahin entblößen sich jedoch oft Altlasten, getrieben von einer wahnsinnigen Angst, für nicht gut genug befunden zu werden oder zu versagen. Selbst wenn man das Assessment besteht und den Job bekommt, muss man mit hartem Feedback rechnen. Kürzlich hatte ich eine Kundin, die erst nach dem Assessment zu mir kam, um die Bewertung zu verarbeiten, bei der ihr ein Headhunter sagte, sie sei „kein Vorstandsmaterial“. Viele fühlen sich zurückversetzt an den Anfang ihrer Karriere, ins Bewerberstadium. Sie müssen akzeptieren, dass sie mit dieser Verunsicherung umgehen müssen – damit tun sich Topmanager dieses Kalibers schwer. Daraus können Themen für weitere Sitzungen entstehen. Doch wer es schafft, das eigene Ego fürs Erste unter dem Tisch zu verstauen, hat die Hürde zur Vorbereitung genommen.



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.



Digitalisierung

»In allererster Linie ist es in Deutschland wichtig, neue Technologien dem Publikum so vorzustellen, dass es nicht die Hände über dem Kopf zusammenschlägt und denkt, um Gottes Willen, Weltuntergang.«

Sascha Lobo spricht im Podcast „Von KI - und jetzt? Wie wir künstliche Intelligenz leben wollen“ darüber, wie KI die Welt verändert (Folge vom 3. Juli 2025).

20 Millionen

Microsoft startet mit »Elevate« eine weltweite Bildungsinitiative für künstliche Intelligenz. Ziel ist es, bis 2028 rund 20 Millionen Menschen mit KI-Kenntnissen auszustatten. Dafür stellt das Unternehmen vier Milliarden US-Dollar in Form von Geld- und Technologieleistungen für gemeinnützige, bildungsnahe und arbeitsmarktbezogene Organisationen bereit. »Elevate« umfasst eine Akademie für praxisnahe Qualifizierungen sowie das AI Economy Institute für die Erforschung der gesellschaftlichen Folgen von KI. 80 Milliarden Dollar sind für Rechenzentren eingeplant - während weltweit Stellen abgebaut werden.

20 Prozent wurden bereits geschult

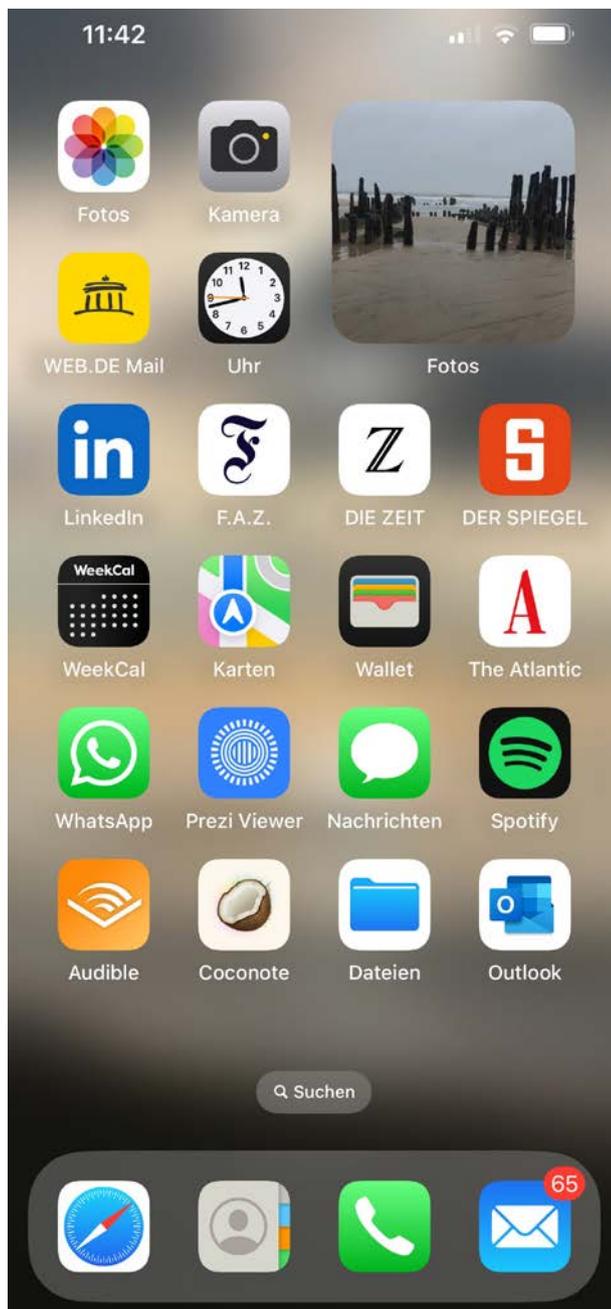
Trotz wachsender Bedeutung von künstlicher Intelligenz im Job erhalten laut Bitkom nur 20 Prozent der Berufstätigen eine entsprechende Schulung durch ihren Arbeitgeber. 70 Prozent berichten, dass ihnen keine KI-Fortbildung angeboten wird.

Gleichzeitig erwartet ein Drittel der Erwerbstätigen, dass eine KI künftig ihre Führungskraft ersetzen könnte. Jeder Siebte sieht sich selbst potenziell durch eine KI ersetzbar. Laut Bitkom ist Weiterbildung essenziell, um mit der Technologie sicher und kompetent umzugehen - auch vor dem Hintergrund der EU-KI-Verordnung, die seit Februar 2025 ein Mindestmaß an KI-Kompetenz für alle Beteiligten vorschreibt.

89

Laut einer Umfrage der KI-Plattform Writer sind 89 Prozent der Führungskräfte überzeugt, dass ihr Unternehmen über eine klare KI-Strategie verfügt, doch nur 57 Prozent der Mitarbeitenden teilen diese Sicht. Auch beim Thema „Kompetenz“ ist der Abstand groß: Zwei Drittel der Executives sehen ihre Firma gut aufgestellt, aber nur ein Drittel der Beschäftigten stimmt zu. Während 75 Prozent der Führungskräfte die eigene KI-Einführung als gelungen bewerten, sehen das nur 45 Prozent der Mitarbeitenden so.

Mein Homescreen



»The Atlantic« lautet der Lesetipp auf Nicola Vollmars Homescreen. Die international ausgebildete E-Learning-Expertin und Dozentin an der FH Dortmund kennt sich auch mit Microcredentials aus und spricht darüber auf der Zukunft Personal Europe im September in Köln.

KI-Kurse von IBM jetzt kostenlos auf dem KI-Campus

Im Rahmen der Zukunftsmission Bildung stellen der Stifterverband und IBM ab sofort neue Onlinekurse zu künstlicher Intelligenz auf dem KI-Campus bereit. Die kompakten IBM-Skills-Build-Kurse dauern jeweils rund zwei Stunden und vermitteln Grundlagen zu KI, maschinellem Lernen und Deep Learning. Wer alle sechs Kurse abschließt, erhält ein Micro-Degree. Ziel der Kooperation ist es, KI- und Datenkompetenzen niedrigschwellig und praxisnah zu fördern – für alle Altersgruppen und Bildungsbereiche. Die Inhalte werden durch begleitende Webinare ergänzt. IBM und der Stifterverband wollen mit dem Angebot ein gemeinsames Zeichen für eine chancengerechte, digital gestärkte Bildungslandschaft setzen.

Avatar gibt Tanzfeedback in Echtzeit

Wie lassen sich körperliche Fertigkeiten digital erlernen? Ein Forschungsteam unter Leitung der TH Köln hat mit »Impect« eine KI-basierte Lernumgebung entwickelt, die Bewegungen analysiert und sofort Rückmeldung gibt. In einem exemplarischen Tanztraining imitiert ein virtueller Avatar die Übungen einer Trainerin, während die lernende Person per Kamera gefilmt wird. Die KI vergleicht beide Bewegungsdaten und gibt direkt Feedback. Das Projekt »Milki-Psy« wurde von März 2021 bis Juli 2024 mit über zwei Millionen Euro vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Wie Tools zu Potenzialentfalter werden

Mehr in ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterentwicklung denken als in punktueller Weiterbildung – diesen Appell hat Christian Friedrich in der vorherigen Ausgabe geteilt. Er deckt sich sicher mit den Erfahrungen vieler Lesenden aus der Praxis: Wenn Mitarbeitende wirklich neue Fähigkeiten lernen, dann entwickeln sie sich in ihrer Rolle und oft auch als Mensch weiter. Das ist toll. Und auch ein schönes Feedback ans Unternehmen – denn das ist keine Selbstverständlichkeit.

Wenn wir über Weiterentwicklung sprechen, sprechen wir über Menschen. Nicht über Systeme, Tools oder Formate; die sind alle nur Mittel zum Zweck. Wir haben Menschen im Blick, die sich verändern – oder eben nicht. Gerade in einer Zeit, in der digitales Lernen viele Möglichkeiten eröffnet – Microlearning, personalisierte KI-Pfade, interaktive Formate – lohnt es sich, sich zu erinnern: Die Anschaffung eines Tools heißt noch lange nicht, dass es wirklich genutzt wird. Denn zum Einsatz kommt es nur, wenn sich Mitarbeitende trauen, wirklich offen und neugierig zu sein.

Dafür muss eine Kultur im Unternehmen vorherrschen, in der alle fühlen: Ich darf hier ausprobieren. Ich darf nicht-wissen. Ich darf innerhalb der Arbeitszeit dieses Tool wirklich nutzen und lernen. Das sicherzustellen, ist oft gar nicht so leicht. Denn natürlich müssen in einer Organisation die Tools breit ausgerollt werden, gleichzeitig müssen aber alle Mitarbeitenden, unabhängig von Abteilungen und Vorgesetzten, das Gefühl haben, dass der Einsatz erwünscht ist. Und genau da klemmt es oft: Die Tools sind technisch verfügbar – aber ob sie auch genutzt werden dürfen, hängt im Alltag oft vom direkten Umfeld ab. Deshalb machen sich gut gemachte Tools genau das zum Vorteil und reduzieren ganz unterschiedliche Nutzungshürden.

Gute Tools starten mit kurzen Impulsen und bieten direkte Erfolgserlebnisse. Sie machen die Lernergebnisse und die Lernfortschritte nachvollziehbar. Sie bieten Inhalte, die sich an individuelle Lernziele anpassen, etwa durch KI-basierte Empfehlungen. Sie erlauben flexible Wege des Wissenserwerbs – ob lesend, hörend oder interaktiv. Und sie fördern die Reflexion: durch Fragen, die nicht nur Wissen abprüfen, sondern zur Selbstwirksamkeit ermutigen. Kurzum: Gute Lerntools bieten ein hohes Maß an individuellen Nutzungsmöglichkeiten, damit jede oder jeder seinen „Way of Learning“ finden darf. Das ist nicht nur nett für den Einzelnen, sondern auch klug fürs Unternehmen. Denn wenn Menschen selbst entscheiden können, wie sie lernen, steigt nicht nur die Akzeptanz, sondern auch der Transfer in den Arbeitsalltag. Lernen wird dann nicht als Projekt erlebt, sondern als Bestandteil der eigenen Rolle – und genau das brauchen Organisationen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln wollen.

Wenn diese Tools dann auf eine Kultur psychologischer Sicherheit treffen, entsteht etwas Wertvolles: der berühmt-berüchtigte „egoistische Moment“. Der gibt das Gefühl: Ich lerne jetzt, weil es mich weiterbringt. Weil ich spüre, dass es für mich sinnvoll ist. Wenn wir also von Skill-Based-Organisationen sprechen, von Growth Culture, von selbstgesteuertem Lernen, dann dürfen wir nicht vergessen: Digitale Tools haben ein enormes Potenzial. Aber sie entfalten es nur in einem sicher empfundenen Rahmen. Erst dann wird aus Weiterbildung wirklich Weiterentwicklung.



Foto: Bianchi Bender

BASTI KOCH (rechts), Product Director der Learning Experience Plattform der Haufe Akademie, führt in der Kolumne einen öffentlichen Gedankenaustausch mit seinem Kollegen **CHRISTIAN FRIEDRICH**, Geschäftsführer Digital Learning Solutions, über digitales Corporate Learning.



Lernen wie bei Star Trek

Sprachassistenten gehören für viele Menschen bereits zum Alltag. Auch für das berufsbezogene Lernen bieten sie große Chancen. Aufgrund zahlreicher Herausforderungen steckt die Entwicklung aber noch in den Kinderschuhen.

In der Science-Fiction-Serie „Star Trek“ reicht es „Computer?“ zu sagen und schon bietet eine ruhige Stimme Unterstützung an. Die Crew des Raumschiffs Enterprise kann dem Betriebssystem nicht nur in gesprochener Alltagssprache Befehle erteilen, sondern auch Informationen abrufen und komplexe Probleme im Dialog lösen. Was in der 1960ern noch Zukunftsmusik war, ist heute technisch zum Greifen nah: Siri, Alexa und Google Assistant erklären uns im Auto, wie wir unser Ziel finden oder schalten zu Hause das Licht ein, ohne dass wir einen Finger rühren müssen. Auch in Arbeits- und Lernprozessen gibt es für Sprachassistenten inzwischen eine Reihe von Einsatzmöglichkeiten. Bis zum allwissenden Bordcomputer ist

es noch ein weiter Weg, doch bereits jetzt zeichnen sich neue Perspektiven für das Lernen am Arbeitsplatz ab.

Sprachassistentz in der Produktion

Ein Vorreiter für sprachgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz ist das Projekt Coala („Cognitive Assisted agile manufacturing for a Labor force supported by trustworthy Artificial Intelligence“, deutsch: „Kognitiv assistierte agile Fertigung für eine Belegschaft, unterstützt durch vertrauenswürdige künstliche Intelligenz“). Ein internationales Team aus Wissenschaft und Industrie, geleitet von der BIBA – Bremer Institut für Produktion und Logistik GmbH an der Universität Bremen, entwickelte in dem EU-Projekt einen

sprachbasierten KI-Assistenten, der Arbeitskräfte in der industriellen Produktion beim Lernen und Arbeiten unterstützt. Das System beantwortet Fragen in natürlicher Sprache. So kann es die Beschäftigten bei der Bedienung von Maschinen, beim nächsten Arbeitsschritt oder bei der Behebung von Fehlern direkt während der Arbeit unterstützen. „Der Assistent kann freihändig und ohne Augenkontakt verwendet werden“, erklärt Stefan Wellsandt, wissenschaftlicher Mitarbeiter am BIBA und Koordinator des Projekts.

Besonders nützlich ist ein solcher Sprachassistent in Produktionsumgebungen, die viel spezifisches Wissen und deshalb arbeitsintegriertes Lernen erfordern. Denn aufgrund der starken Auslastung der Fachkräfte kann nicht immer jemand vor Ort sein, um dieses Wissen zu vermitteln. Die Unternehmen, in denen die Technologie getestet wurde, kamen unter anderem aus der Textilindustrie, die hochpreisige Materialien verwendet und deshalb Defekte und Fehler vermeiden muss. Die Fachkräfte führen hoch spezialisierte Tätigkeiten aus; beispielsweise bedienen sie komplexe Webmaschinen oder knüpfen bestimmte Knoten. Der Sprachassistent kann auf multimediale Inhalte zugreifen, Videos einblenden oder Selbsttests anbieten. Dabei setzte Coala zunächst auf deterministische Systeme: Das sind Assistenten, die auf eine bestimmte Eingabe immer die gleiche Antwort ausspielen. Sie sind demnach vorhersehbar und ihre Antworten lassen sich rückwirkend auch besser erklären. Das entsprach dem Wunsch nach Zuverlässigkeit und Transparenz, den viele Industriepartner geäußert hatten.

Das Coala-Projekt endete im Herbst 2023, also kurz nachdem Large Language Models (LLM) wie Chat GPT für eine breite Masse zugänglich wurden. Wie sich dialogfähige künstliche Intelligenz weiter in der Industrie verbreiten lässt, demonstriert aktuell das Nachfolgeprojekt Wasabi („White-label shop for digital intelligent assistance and human-AI collaboration in manufacturing“, deutsch: White-Label-Plattform/offene Plattform für digitale Assistenzsysteme und die Zusammenarbeit von Mensch und KI in der Produktion). Ein neuer Pilot-Anwendungsfall ist die Produktion medizinischer Masken, was etwa im Krisenfall einer Pandemie relevant wäre, wenn in kurzer Zeit viele Beschäftigte eingearbeitet werden müssen. „Die Idee war, mit dem Sprachassistenten eine Art Vortraining zu ermöglichen, bevor die eigentliche Vor-Ort-Einweisung erfolgt“, erklärt Wellsandt. Dabei wurden Lernmaterialien nach didaktischen Prinzipien erstellt und durch Sprachinteraktion zugänglich gemacht.

Ob der Sprachassistent langfristig messbare Lerneffekte bei den Mitarbeitenden bringt, ist laut Wellsandt noch offen. „Dafür bräuchte es aber längere Studien und echte Pilotphasen – mit Unternehmen, die bereit sind, das über Monate hinweg mitzutragen.“ Erste Experimente seien vielversprechend. Mit der im Dezember 2024 in Bremen gegründeten Coala AI GmbH will ein Teil des Projektteams nun die Erkenntnisse aus Coala und Wasabi marktfähig weiterentwickeln und sucht dafür Industriepartner.

Die Chancen von Sprachassistenten

Auch das Softwareunternehmen Micromate sieht in sprachgesteuertem Lernen ein wichtiges Instrument für die Personalentwicklung. Eines seiner Produkte ist ein KI-gesteuerter



Foto: privat

»Lernende können mit sprachgesteuerten Tools ihre Konzentration vollständig auf den Lerninhalt richten.«

Christoph Süess, Geschäftsführer des Softwareunternehmens Micromate

Lernassistent, der sich in digitale Lernumgebungen integrieren lässt. Darin beantwortet er den Nutzerinnen und Nutzern Fragen oder fordert sie mit kleinen Quizfragen zum spielerischen Lernen auf. Bisher ist der Assistent rein textbasiert. Allerdings arbeitet das Team von Micromate bereits an neuen Features, darunter Conversational User Interfaces (CUI), also digitale Systeme, über die Menschen mit Computern in gesprochener Sprache kommunizieren. Ein Beispiel dafür ist ein Projekt der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), das es basierend auf der Google-Assistent-Technologie ermöglichte, über Sprachbefehle Informationen zu Fahrplänen, Ticketpreisen, Zugauslastungen und Verspätungen abzurufen.

Micromate-Geschäftsführer Christoph Süess sieht in der Konversationsfähigkeit zwischen Mensch und Maschine großes Potenzial für die Weiterbildung. Er geht davon aus, dass sprachgesteuerte Lerntools in den nächsten Jahren wie viele andere KI-Anwendungen an Popularität gewinnen und mehr Einsatzmöglichkeiten finden werden: „Gesprochene Sprache ist die für uns Menschen gängigste Form der Kommunikation. Daher liegt es nahe, dass sie auch im E-Learning viele Vorteile bietet.“ Dabei könnten die Lernenden etwa ihre Konzentration vollständig auf den Lerninhalt statt auf die Bedienung des Computers richten. „Und Lernen ist auch dann möglich, wenn die Hände anderweitig gebraucht werden, etwa beim Autofahren oder bei handwerklichen Tätigkeiten.“ Durch KI-gestützte Entwicklungen eröffneten sich aktuell neue Möglichkeiten für eine natürlichere Interaktion.

Konversationsbasiertes Lernen

Georg Winder, Dozent für Medien und Informatik an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen und Co-Creator der digitalen Lernplattform aprendo.ch, beobachtet eine klare Entwicklung

hin zu dialogisch-interaktiven Lernformen. Seiner Einschätzung nach liegt die Zukunft des Lernens zunehmend in der sprachlichen Interaktion: „Gesprochene Dialoge ermöglichen eine stärkere kognitive Aktivierung und fördern das aktive Verarbeiten von Inhalten – ein Effekt, der auch in der kognitionspsychologischen Forschung vielfach belegt ist.“ Winder sieht in sprachgesteuertem Lernen die Chance, Lernprozesse zugänglicher und individueller zu gestalten. Besonders geeignet sei die Technologie für situatives Lernen, zum Beispiel in der betrieblichen Weiterbildung oder im Arbeitsschutz, oder auch für sprachlich-interaktive Settings, etwa beim Sprachenlernen oder beim Training kommunikativer Kompetenzen. Zudem sieht Winder wie Christoph Süess sprachgesteuertes Lernen vor allem in Kontexten, in denen eine manuelle Interaktion nicht möglich oder unpraktisch ist. Das betrifft beispielsweise technisches Feldtraining sowie Tätigkeiten im Handwerk oder der Pflege. „Sprachgesteuertes Lernen eignet sich besonders für Just-in-time-Lernformate im Arbeitskontext, zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen oder bei Sicherheitsanweisungen.“ Damit bestätigt Winder das Ziel, was auch Stefan Willsandt mit seinen Projekten verfolgt.

Winder sieht in sprachgesteuerten Tools vor allem das Potenzial für niedrigschwelliges und kontextsensitives Lernen – ein Aspekt, der didaktisch enormes Entwicklungspotenzial birgt. Dabei zeichnen sich seiner Einschätzung nach grund-



Foto: PHSG Georg Winder

»Voice Interfaces werden die Gestaltung von Lernprozessen tiefgreifend verändern.«

Georg Winder, Dozent an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen

gende Veränderungen in der Lern- und Arbeitskultur ab: „Schon in naher Zukunft werden wir vermehrt Menschen erleben, die selbstverständlich mit sprachbasierten Schnittstellen kommunizieren – sei es beim Autofahren, beim Spazieren oder im Büro.“

Inklusive Weiterbildung

Laut Winder kann durch sprachgesteuertes Lernen Weiterbildung auch inklusiver gestaltet werden. Zum Beispiel Menschen mit motorischer Behinderung, Sehbehinderung oder geringen Schriftsprachkenntnissen könnten profitieren. Studien würden zeigen, dass für diese Personen sprachgesteuertes Lernen motivierend und zugänglich wirken und die Selbstwirksamkeit fördern könne. Voraussetzung sei jedoch Barrierefreiheit bei Spracheingabe und -ausgabe, also dass der Sprachassistent zum Beispiel auch Dialekte versteht.

Für blinde Personen und Menschen mit Sehbehinderung können Sprachassistenten ein nützliches Tool sein, vor allem im Alltag und Haushalt. Im Bildungs- und Arbeitskontext kommen sie bisher allerdings kaum zum Einsatz, wie Christian Axnick, Mitarbeiter der Geschäftsstelle beim Deutschen Verein der Blinden und Sehbehinderten in Studium und Beruf (DVBS), berichtet. Trotzdem ist Sprache ein zentraler Kanal der barrierefreien Kommunikation. „Im Arbeitsumfeld und Weiterbildung spielt der Screenreader, oft ergänzt mit einer Braillezeile, die zentrale Rolle“, erklärt Axnick. Damit können sehbeeinträchtigte Menschen Inhalte sprachlich erfassen. Vollständige Tastaturbedienbarkeit müsse gegeben sein, um Aufgaben erfüllen zu können, und sei auch das zuverlässigste Werkzeug, wo exakte Kontrolle gefragt ist. Die entscheidende Voraussetzung für digitale Inklusion sei nicht eine bestimmte Technologie, sondern normgerecht umgesetzte Barrierefreiheit in Websites, PDFs und Lernplattformen. Erst wenn Inhalte korrekt strukturiert sind, könnten Screenreader oder auch KI-Systeme sinnvoll eingesetzt werden. Sprachgesteuerte Lernangebote sieht Axnick daher nicht als vorrangiges Inklusionsinstrument: „Bildung ist immer der Umgang von Menschen mit Menschen. Technik kann unterstützen, aber wenn sie die zentrale Rolle spielt, dann läuft vermutlich etwas falsch.“ Deshalb plädiert der DVBS vor allem für Barrierefreiheit in Weiterbildungen, was etwa bedeuten kann, dass Dozierende ihr Material nicht nur visuell präsentieren, sondern die Inhalte verbalisieren. Außerdem sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, die Bedarfe von Menschen mit Behinderung von Anfang an mitzudenken.

Die Grenzen von sprachgesteuertem Lernen

Sprachgesteuerte Lernsysteme reichen also als Inklusionsinstrument nicht aus – und auch sonst stoßen ihre Einsatzmöglichkeiten derzeit noch auf technische, didaktische und gesellschaftliche Grenzen. Viele Dozierende und Lernende haben Bedenken bezüglich des Datenschutzes, dem Projekte wie Wasabi und Coala bereits mit einer DSGVO-konformen KI begegnen.

Eines der größten Probleme ist aktuell noch die inhaltliche Verlässlichkeit der Systeme, gerade wenn Large Language Models zum Einsatz kommen. „Je eloquenter die KI, desto höher das Risiko, dass sie plausible, aber falsche Antworten liefert“,

berichtet Wellsandt von den Herausforderungen im Wasabi-Projekt, „die Information sieht so aus, als wäre sie richtig – ist es aber nicht unbedingt.“ Solche Unschärfen seien in sensiblen Bereichen wie Arbeitssicherheit oder Maschinenbetrieb problematisch. Während deterministische Systeme wie im ursprünglichen Coala-Ansatz zuverlässig, aber wenig flexibel reagierten, bringen dialogfähige KI-Modelle zwar mehr Interaktivität, aber auch ein höheres Risiko für Fehlkommunikation mit sich.

Christoph Süess von Micromate beobachtet zudem gesellschaftliche Hürden: „Das Sprechen mit einem Computer in der Öffentlichkeit wirkt für viele noch ungewohnt – ähnlich wie das laute Telefonieren im Zug früher irritierte.“ Für ihn bleiben sprachgesteuerte Tools mittelfristig eine ergänzende Lernform mit hohem Potenzial für bestimmte Kontexte, aber begrenzter Alltagstauglichkeit. Micromate selbst plant die Integration von Sprachsteuerung als nächsten Entwicklungsschritt des digitalen Lernassistenten. Süess und sein Team sind sich aber darüber bewusst, dass diese nicht für jedes Setting geeignet ist.

Georg Winder weist zudem auf didaktische Herausforderungen hin. Die Systeme, die aktuell zur Verfügung stehen – darunter LLM-basierte Systeme wie Chat GPT, Google-Anwendungen sowie lokal betriebene Sprachmodelle seien nicht primär für didaktische Zwecke konzipiert worden. „Deshalb zeigen sich in der Anwendung im Bildungskontext aber noch deutliche Grenzen – insbesondere hinsichtlich der inhaltlichen Genauigkeit und der Fähigkeit, kontextbezogen und konsistent auf komplexe Lernanliegen zu reagieren.“ Außerdem gibt es laut Winder Lernfelder, für die sprachgesteuerte Tools schlichtweg ungeeignet sind. Das betreffe vor allem visuell-räumliche Situationen wie technisches Zeichnen oder Mathematik. Auch die Akzeptanz der sprachgesteuerten Tools sei derzeit noch ein Thema. Während Lernende häufig mit Interesse und Neugier reagieren, begegnen Lehrpersonen der Technologie oft zurückhaltend oder skeptisch – vor allem aufgrund fehlender didaktischer Einbettung und weil sie selbst wenig Erfahrung damit haben. Dennoch ist Winder sich sicher: „Die steigende Akzeptanz von Voice Interfaces wird unsere Kommunikationsgewohnheiten nachhaltig prägen und auch die Gestaltung von Lernprozessen tiefgreifend verändern.“

Sprachassistentensysteme können also durchaus neue Wege eröffnen – besonders dann, wenn das Lernen situativ, individualisiert und zugänglich sein soll. Gleichzeitig ist und bleibt Sprachassistent ein ergänzendes Werkzeug – und Bildung bleibt ein sozialer Prozess. Laut „Star Trek“ gibt es schließlich auch im 24. Jahrhundert noch Bücher, Bildschirme sowie Seminare und Vorlesungen in Präsenz. Denn vor allem die zwischenmenschliche Interaktion kann auch in einem Science-Fiction-Szenario kein sprechender Computer ersetzen.

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

Learning-Management-Systeme (LMS) und Learning-Experience-Plattformen (LXP) gehören seit Jahren zur festen Infrastruktur der betrieblichen Weiterbildung in vielen Unternehmen. Während Anbieter ihre Systeme um KI-Funktionen erweitern, überwiegt vielerorts der Wunsch nach Kontrolle, Skalierbarkeit und Integration in bestehende IT-Landschaften.

Netzwerk des Lernens

Künstliche Intelligenz ist überall, auch in Lernplattformen und Autorentools kommt sie zum Einsatz. Trotz aller Diskussionen über neue Technologien ist und bleibt das klassische Lernmanagementsystem (LMS), ergänzt um eine Learning-Experience-Plattform (LXP) oder entsprechende Funktionen ein fester Bestandteil der betrieblichen Weiterbildungslandschaft. In vielen Unternehmen bildet es die technologische und organisatorische Grundlage für Qualifizierungsprozesse. Insbesondere in Bereichen, in denen gesetzliche Vorgaben wie Compliance-Schulungen greifen, wird auf strukturierte und nachvollziehbare Systeme gesetzt. Stephan Rothe, Business Owner LMS und Content Collection bei der Haufe Akademie in Freiburg, stellt fest: „Das klassische LMS ist nach wie vor weit verbreitet und wird intensiv genutzt. Wir verzeichnen aktuell sogar eine sehr hohe Zahl an Neukunden, die bislang noch nicht einmal im LMS-Zeitalter angekommen sind.“ Der zentrale Anspruch lautet demnach, selbststeuernd einzugreifen und aktiv zu gestalten, anstatt passiv abzuwarten. Lernplattformen wie das LMS gelten somit vielfach als funktionale Pflichtanschaffung und als Garant für Steuerung und Dokumentation.

Die Nachfrage wird dabei nicht nur durch strategische Zielbilder, sondern auch durch operative Notwendigkeiten getrieben. Auch wenn generative KI längst die Schlagzeilen in Sachen Lernen beherrscht, befinden sich viele Organisationen noch am Anfang ihrer digitalen Lernreise. Der Einstieg erfolgt häufig über klassische Standardlösungen, bevor eine spätere Erweiterung ins Auge gefasst wird. Rothe beobachtet beispielsweise, dass Kunden zunächst mit einem LMS beginnen, um später, wenn das Unternehmen dafür bereit ist, gezielt auf eine Learning-Experience-Plattform umzusteigen.

Jan-Hendrik Precht von der Traperto GmbH aus Düsseldorf bestätigt diesen Befund ebenfalls. Das Unternehmen hat sich mit seinem Campus auf kompetenzorientiertes Lernen spezialisiert und bedient Kundinnen und Kunden, die nicht nur Inhalte verwalten, sondern auch die Entwicklung gezielt steuern möchten. Dennoch gilt auch hier: Der erste Schritt ist häufig die Einführung eines LMS, das organisatorisch im Unternehmen verankert wird, bevor größere Umstellungen vorgenommen werden. Die Lernplattform dient somit als technisches Rückgrat für Weiterbildungsprozesse.

Das betont auch Beate Bruns, Geschäftsführerin der Time 4 You GmbH aus Karlsruhe. Sie berichtet, dass viele Kunden unter einem LMS heute weit mehr verstehen als ein Tool für E-Learning. Sie erwarten eine Lösung, die auch Präsenzveranstaltungen, Raumplanung, Hotelbuchungen oder Trainerzuteilungen abdeckt. Zudem müsse das System Ressourcen wie Räume oder Geräte mitverwalten und möglichst nahtlos mit HR-Systemen kommunizieren.

Die genannten Beispiele zeigen: Wer eine Lernplattform anschafft, möchte nicht nur Inhalte verteilen, sondern auch Prozesse strukturieren. Dadurch wird Lernen plan- und steuerbar, was insbesondere in regulierten oder dezentralen Organisationen als Vorteil empfunden wird. Selbst dort, wo digitale Lernformate noch nicht fest etabliert sind, spielt das LMS eine wichtige Rolle. Es schafft Ordnung, Nachweisbarkeit

und Anschlussfähigkeit in einem Umfeld, das zunehmend durch Komplexität und Fragmentierung geprägt ist.

Die Plattform wird nicht als Auslaufmodell, sondern als Ausgangsbasis verstanden. Wie stark dabei auf bewährte Technik gesetzt wird, zeigt der Scorm-Standard für die Erstellung und den Austausch von E-Learning-Inhalten. Obwohl es längst moderne Alternativen gibt, ist Scorm in der Version 1.2 laut dem Marktanalysten Fosway immer noch dominierend bei Ausschreibungen, obwohl es längst moderne Alternativen gibt. Scorm wurde in den 1990er Jahren entwickelt und erstmals im Jahr 2000 veröffentlicht.

Ein fragmentierter Markt

Insgesamt stellen die auf den europäischen Markt spezialisierten Analysten von Fosway in ihrem diesjährigen „9-Grid“ für Lernsysteme fest, dass der Markt für Lernsysteme zwar immer noch wächst, dies jedoch durch das Wirtschaftsklima negativ beeinflusst wird. Der Markt konsolidiert sich: Unternehmen vertrauen Anbietern, die sie seit Jahren kennen und von denen sie deshalb ausgehen, dass sie sie auch weiterhin begleiten können.

Laut Fosway schwächelt besonders das Marktsegment der Großunternehmen, da auf große Investitionen, wie einen Anbieterwechsel, verzichtet wird. Anbieter, die in diesem Segment aktiv sind, weichen auf das international besser laufende Geschäft aus oder adressieren neu kleinere und mittlere Unternehmen. „Besonders im Mittelstand kommt es darauf an, dass neue Technologien schnell einsatzbereit, nahtlos anschlussfähig und leicht zu verwalten sind“, stellt Thomas Rusch, Direktor Solution Consulting bei Cornerstone On Demand, fest. Cornerstone, ursprünglich ein auf Großunternehmen

Plattformen müssen sich nahtlos mit anderen Systemen verbinden lassen und als Teil eines großen Ökosystems funktionieren.



Lernplattformen

Anbieter	Beschreibung/Extras
Avendoo (Magh und Boppert GmbH), Paderborn	Avendoo Lernwelt; vollumfängliches LMS und Learning Content Management System (LCMS), Content- und Integration-Hub. KI-Hub im Aufbau, Odata, Abomodell und Einrichtungskosten auf Website einsehbar
Cegos Integrata GmbH, Stuttgart	Learning Hub @ Cegos, an Unternehmen anpassbare Online-Lernplattform, Integration externer Lösungen wie CAI Coaching
Cornerstone On Demand, Santa Monica, Kalifornien	LMS, LXP (Ed Cast), Cornerstone Galaxy als Workforce-Agility-Plattform für große Unternehmen, Galaxy Accelerate als schlüsselfertige Komplettlösung für den Mittelstand; umfangreicher Einsatz von KI
Edyoucated GmbH, Münster	Skill- und Lernplattform mit LXP-Funktionen, inklusive Autoren-Tool; verschiedene Lizenzmodelle; KI-Assistent, Add-ons; Skill Management als Einzelprodukt erhältlich
Docebo, Toronto, Kanada	Docebo LMS mit LXP-Funktionen, vollumfängliche Lernplattform inklusive Predictive Analytics auf Basis von KI, umfassende KI-Integration, Headless LMS, Workflow-Automation, Social Learning. Integration über Partner
Fischer, Knoblauch & Co., München	Nectar-LMS, modulare Lernplattform mit eigenem Framework, KI-Funktionen für die Content-Erstellung, Chatbot, Serverstandort Deutschland, Barrierefreiheit zertifiziert
Haufe Akademie GmbH & Co KG, Freiburg im Breisgau	Digital Suite mit jeweils eigenständigem LMS (Organisation von Lernprozessen) und LXP (Wissenstransfer und innovatives Lernen) und Content Collection, Lösung für Blue Collar, On-Demand-Lösung für Extended Enterprise,
Masterplan Com GmbH, Bochum	Learning-Engagement-Plattform, umfassende Schnittstellen und Standards für die Integration in andere Lernsysteme, KI-Coaching, Spezialist für hochwertige Videos
Reflect AG, Oberhausen	LMS Reflect train, besonders für Compliance, Blended Learning, Change Management und Online-Events. AI Assistance Services für Content, KI-Assistenz für Administration; Feedback-Suite für Kompetenzen
Rise Up, Paris, Frankreich	LMS, LXP, KI-gestütztes virtuelles Mentoring und Coaching sowie Content-Produktion; KPIs, App für Salesforce und MS-Teams; Internationalisierung ohne Mehrkosten, KI-gestützte Content-Erstellung, personalisierte Lernpfade
Sana Labs AB, Stockholm, Schweden	Sana Learning; KI-LMS mit Chat- und Suchfunktionen, automatisch generierte Lerninhalte, Wissensdatenbank, Virtual Classroom, Agentic AI, Deep Integration mit Tools wie Notion, Slack; ab 300 Lizenzen
Scheer IMC AG, Saarbrücken	IMC Learning Suite, LMS mit LXP-Funktionen, zahlreiche Integrationskonnektoren, »Headless LMS« für Extended Enterprise, KI-gesteuertes Autorentool, Execution Layer für Chatbots
Skillhabit (Tic Tac Learn), Malmö, Schweden	Lernplattform im App-Design, inklusiver KI-gestützter Kursgestaltung (OpenAI-Integration), Lernpfade, Analyse-App, transparente Preisgestaltung. Launch auf der Learntec 2025
Skillssoft NetG GmbH, Düsseldorf	Skillssoft Percipio Online-Lernplattform, Coaching, Abo- und Kaufmodell; KI-basierter Konversationssimulator; Caisy™
Studytube GmbH, Köln	LMS, LXP, Skill Navigator, KI-Autorentool, Seminarmanagement, KI-basierte Lernpfade
Time 4 You GmbH, Karlsruhe	IBT Server-Software, LMS mit LXP-Funktionen; Add-on-Modul zur Integration von Videokonferenz-Tools und KI-Companion für Autoren; Skill-Management-Tool, als Cloud-Lösung oder On-Premise, umfangreiche Inhaltebibliothek inklusive.
Traperto GmbH, Düsseldorf/Kleve	Traperto Campus; LMS mit Skill- und Kompetenzmanagement als optionale Module, KPI-Cockpit, Integration in Microsoft 365 und SAP, Kursmechanik zur Verbesserung der User Experience und für mehr Struktur (Kurs als »Container«, der beliebige Trainingsaktivitäten bündeln kann)
Webcampus, München	LMS »Out of the Box« für kleine und große Unternehmen; browserbasiert; Blended Learning, Extended Enterprise, Microsoft 365 Integration, »Web AI« für Content-Produktion
Zensai Deutschland GmbH, Erkrath	Learn 365 als cloudbasierte Plattform, die auf Microsoft 365 und generativen KI-Technologien basiert

spezialisierten Anbieter aus den USA, hat darauf reagiert und eine schlüsselfertige Komplettlösung inklusive Lerninhalten entwickelt, um diese Kundengruppe zu erreichen. Scheer IMC aus Saarbrücken, der einzige international bedeutende deutsche Anbieter im Markt der Lernplattformen, hat seinen Wirkungskreis dagegen bereits seit Jahren ausgedehnt und betreibt Standorte auf der ganzen Welt. So fällt es leichter, internationale Standorte deutscher Konzerne zu betreuen und dorthin zu expandieren, wo noch investiert wird, etwa in die USA.

Die Stärke etablierter deutscher Lösungsanbieter liegt in langjährigen Kundenbeziehungen, hoher Anpassungsfähigkeit und tiefen Branchenkenntnissen. Ihre Lösungen sind modular, datenschutzkonform und stark am Bedarf deutscher Unternehmen orientiert. Bei der Magh & Boppert GmbH aus Paderborn, dem Anbieter der Avendoo Lernwelt, bedeutet das beispielsweise, dass sich die Kunden untereinander austauschen. „Unsere Kunden stehen nicht nur mit uns, sondern auch untereinander in engem Austausch, etwa über Change Requests oder konkrete Anwendungsfragen. Der Austausch von Best Practices und Erfahrungswerten ist dabei ein wesentlicher Mehrwert, von dem alle Beteiligten profitieren“, sagt Hendrik Lücken, Leiter der Abteilung Marketing und Vertrieb.

Was daraus folgt, ist ein Markt mit widersprüchlichen Dynamiken. Einerseits gibt es Konsolidierung: Kleinere Anbieter werden übernommen oder verdrängt, Kunden bevorzugen Anbieter mit Skalierungsperspektive. Andererseits zeigt sich eine starke Fragmentierung in Zielgruppen, Anwendungsfällen und Erwartungen.

Die Lernplattform im Netzwerk

Laut Fosway und den Lösungsanbietern erwarten Unternehmen von modernen Lernplattformen, dass sie sich in bestehende Systemlandschaften integrieren lassen, skalierbar und modular sind, individuelle Anforderungen abbilden und dabei möglichst einfach zu bedienen bleiben. Zentral ist nicht mehr die Anzahl der Funktionen, sondern deren Anschlussfähigkeit – sowohl technologisch als auch kulturell.

Ein zentrales Stichwort lautet daher Integration. Plattformen müssen sich nahtlos mit anderen Systemen verbinden lassen, beispielsweise mit HR-Software, Zeiterfassungstools, Feedbacksystemen oder externen Contentquellen. Hendrik Lücken von Avendoo beschreibt es wie folgt: „Unsere Kunden sind häufig große Unternehmen mit komplexen, weit verzweigten Systemlandschaften. Unser System ist dort über zahlreiche Schnittstellen mit anderen Anwendungen vernetzt und muss im Zusammenspiel mit diesen als Teil eines größeren Ökosystems funktionieren.“

Weil sich dieses Ökosystem nicht nur bei den Kunden von Avendoo in einem kontinuierlichen Wandel befindet, der sich spürbar beschleunigt, steigen auch die Herausforderungen: Wie lässt sich ein solcher Veränderungsprozess effizient gestalten? Wie gelingt es, die Mitarbeitenden mitzunehmen? Und wie kann sich das Unternehmen organisatorisch sinnvoll aufstellen?

Für Anbieter ergeben sich daraus zentrale Fragestellungen. Sie sollten fortlaufend analysieren, wie und an welchen Stellen die Lernsoftware weiterentwickelt werden muss – so

wohl im Hinblick auf die eigenen Funktionalitäten als auch mit Blick auf das Partnernetzwerk, das mittlerweile bei den meisten vorhanden ist. Auch die Fähigkeit, große Datenmengen zu verarbeiten und in dynamischen Organisationen zuverlässig zu funktionieren, wird immer wichtiger.

Ein weiteres Kernmerkmal zeitgemäßer Lernplattformen ist die Modularität. Zeitgemäße Systeme bieten daher keine starre Architektur, sondern konfigurierbare Baukästen. Unternehmen können je nach Bedarf Module für Präsenztrainings, Zielvereinbarungen, Kompetenzmanagement oder (gerne KI-gestützte) Autorentools aktivieren oder später ergänzen. Die Plattform wird damit zur lernstrategischen Infrastruktur und nicht nur zum Werkzeug für die Schulungsadministration.

Ein dritter Anspruch betrifft die Nutzerführung. Die Plattform muss nicht nur technologisch überzeugen, sondern auch aus Sicht der Lernenden intuitiv und barrierefrei bedienbar sein. Dies betrifft nicht nur die grafische Benutzeroberfläche, sondern auch die Strukturierung von Informationen, die Gestaltung von Lernpfaden und die handlungsorientierte Aufbereitung von Lerninhalten, die über die unterschiedlichsten Endgeräte auch mobil abrufbar sind.

Nicht zuletzt rückt auch der Gedanke der Lernökosysteme stärker in den Fokus. Die Plattform ist nicht mehr autark, sondern Teil eines umfassenderen Lernrahmens, in den auch formelles und informelles Lernen, Communitys, Mentoring oder kuratierte externe Inhalte eingebunden sind. Auf einer gemeinsamen Datenbasis werden Lernpfade, Kompetenzprofile und Projektangebote orchestriert und durch Talentmarktplätze sowie KI-gestützte Empfehlungen ergänzt.

Diese Entwicklungen zeigen, dass die Anforderungen an Lernplattformen heute weit über klassische Verwaltungsfunktionen hinausgehen. Entscheidend ist die Fähigkeit, individuelle und organisatorische Lernprozesse sinnvoll zu unterstützen: technisch robust, inhaltlich anschlussfähig und aus Sicht der Nutzenden nachvollziehbar. Plattformen, die dies leisten, entwickeln sich vom Schulungstool zum strategischen Enabler betrieblicher Transformation.

KI mit Potenzial

Kaum ein Thema prägt derzeit die Diskussion über die Zukunft des Lernens so stark wie künstliche Intelligenz. Die Erwartungen sind hoch und die Ankündigungen, Demos und Pilotprojekte der Anbieter zahlreich. Kein Autorentool kommt mehr ohne generative KI aus. Was das bedeutet, macht Beate Bruns von Time 4 You anhand des hauseigenen Autorentools deutlich: „Ein Content mit einer Lernzeit von rund 45 bis 60 Minuten, dessen Erstellung sonst eher zehn Arbeitstage benötigt hat, lässt sich jetzt in 0,5 bis einem Arbeitstag produzieren, kürzere Contents entsprechend schneller.“ Sie weist auch darauf hin, dass KI an sich kein neues Thema ist. „Wir adressieren das Thema KI beim Lernen bereits seit zehn Jahren, mit einem größeren Impact durch die generative KI seit knapp vier Jahren.“ Auch KI-basierte Chatbots gehören zum Programm.

„Der erste Hype ist überwunden, nun stehen viele Organisationen vor der Herausforderung, sinnvolle, sichere und trans-

parente Anwendungsfälle zu finden, die nicht nur technologisch beeindruckend, sondern auch eine nachhaltige Wirkung für das Unternehmen und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden entfalten“, stellt Thomas Rusch von Cornerstone fest. Als internationaler Player mit hohem Anspruch hat sein Unternehmen darauf reagiert und eine eigene agentenbasierte KI entwickelt, die Skilldaten analysiert, Kompetenzlücken erkennt und Lernpfade automatisiert gestaltet. Die generative KI unterstützt zudem bei der Erstellung und Übersetzung von Lerninhalten und ist in Microsoft 365 eingebettet, um das Lernen direkt in Outlook, Teams oder Word zu ermöglichen. Das Ziel besteht darin, Weiterbildung nicht nur weiter zu personalisieren, sondern auch einfacher in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Bei Scheer IMC kommt der Chatbot nicht nur als klassischer Assistent zum Einsatz, sondern als Teil eines umfassenderen technologischen Konzepts. „Die Besonderheit liegt darin, dass wir eine eigene technische Grundlage – eine sogenannte Foundation – geschaffen haben, auf der unser System operiert. Deshalb sprechen wir in diesem Zusammenhang auch vom ‚Execution Layer‘, der unser Verständnis von KI-gestütztem Lernen wesentlich prägt“, führt Co-Vorstand Sven Becker aus.

Typischerweise funktionieren generative KI-Anwendungen oder große Sprachmodelle nach dem Frage-Antwort-Prinzip: Man stellt eine Frage und erhält eine Antwort, die möglicherweise eigene Daten einbezieht. Doch im Kern bleibt es bei einer beratenden Funktion. Das System gibt Empfehlungen, greift aber nicht direkt in operative Prozesse ein. Es kann Informationen auslesen, aber nicht aktiv mit der darunterliegenden Software interagieren oder sie steuern.

Das Ziel besteht darin, Weiterbildung nicht nur weiter zu personalisieren, sondern einfacher in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Becker nennt ein Beispiel bei dem es darum ging, passende Trainingsangebote für eine Zielgruppe zu entwickeln, über die bislang nur wenig bekannt war. „In diesem Fall kann unser System alle vorhandenen Nutzungs- und Vertriebsdaten analysieren und daraus eine Empfehlung ableiten. Welche Inhalte braucht die Zielgruppe? In welcher Form? Zu welcher Zeit?“

Idealerweise wird dann nicht nur eine Kursidee, sondern auch gleich eine Aufgabenliste generiert. Es prüft bestehende Inhalte und stellt fest, dass es zwar ein passendes Video gibt, dieses aber noch nicht lokalisiert wurde. Auch diese Lücke wird sichtbar gemacht.

Der Assistent unterstützt auch Lernende direkt. Ein Beispiel: Nach einem Workshop kann ein Teilnehmer den Assistenten bitten, die fünf wichtigsten Erkenntnisse zusammenzufassen und zehn Testfragen zu generieren. Das geschieht automatisch, inklusive der anschließenden Durchführung des Tests.

„All das zeigt: Wir sprechen nicht nur über ein verbessertes Interface, sondern über eine grundlegend neue Nutzererfahrung, in der KI nicht nur unterstützt, sondern auch operativ eingreift und Lernprozesse konkret mitgestaltet“, so Becker.

Er warnt allerdings auch vor überzogenen Erwartungen: „Die KI-Thematiken sind viel zu langsam. Wir sind noch weit weg von Real-Time-Prozessen.“ Die dafür notwendigen technischen Grundlagen wie API-First-Architekturen oder verlässliche Datenmodelle sind noch nicht flächendeckend vorhanden.

Avendoo verfolgt bewusst einen vorsichtigen Kurs. Zwar wird an KI-basierten Assistenten, etwa für Administratoren oder die Veranstaltungsplanung, gearbeitet, doch die Einführung erfolgt nur, wenn Datenschutz und Anwendungsnutzen gesichert sind. Hendrik Lüken erklärt: „Wir verzichten bewusst auf eine feste Integration von Open AI, weil uns bewusst ist, dass das für viele Kunden problematisch ist.“ Für sensible Branchen wie Banken oder Versicherungen ist das Vertrauen in die Systeme oft wichtiger als deren Innovationskraft.

Ein zentrales Hindernis bleibt die Qualität der zugrunde liegenden Daten. Skillmanagement, automatisierte Lernpfade oder personalisierte Empfehlungen funktionieren nur, wenn die Systeme über belastbare Kompetenzprofile und semantisch konsistente Inhalte verfügen. Viele Unternehmen verfügen jedoch nicht über die erforderliche Datenbasis, um KI-Anwendungen strategisch einzusetzen. Die Plattform allein kann das Problem nicht lösen.

Analysten wie Josh Bersin sehen in KI nicht nur ein Werkzeug zur Effizienzsteigerung, sondern den Treiber einer fundamentalen Neuorientierung von L&D. In seiner Marktstudie fordert Bersin, LMS als Legacy-Plattformen zu überwinden und stattdessen auf KI-native Systeme zu setzen, die Peer-Learning, interne Wissensmärkte und dynamische Kompetenzentwicklung ermöglichen. Erste rein KI-basierte Plattformen gibt es bereits. Die schwedischen Sana Labs etwa bieten mit „Sana Learning“ eine von Grund auf als KI-gestützte Plattform konzipierte Lösung an, die KI nicht nur ergänzend, sondern als zentrales Element für die Erstellung von Inhalten, das Wissensmanagement und die Automatisierung von Lernprozessen nutzt.

GABAL.
Wissen vernetzen



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

*(Anna Nguyen,
Unternehmerin)*

WEITERKOMMEN & DAZULERNEN

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

**3 GUTE
GRÜNDE**

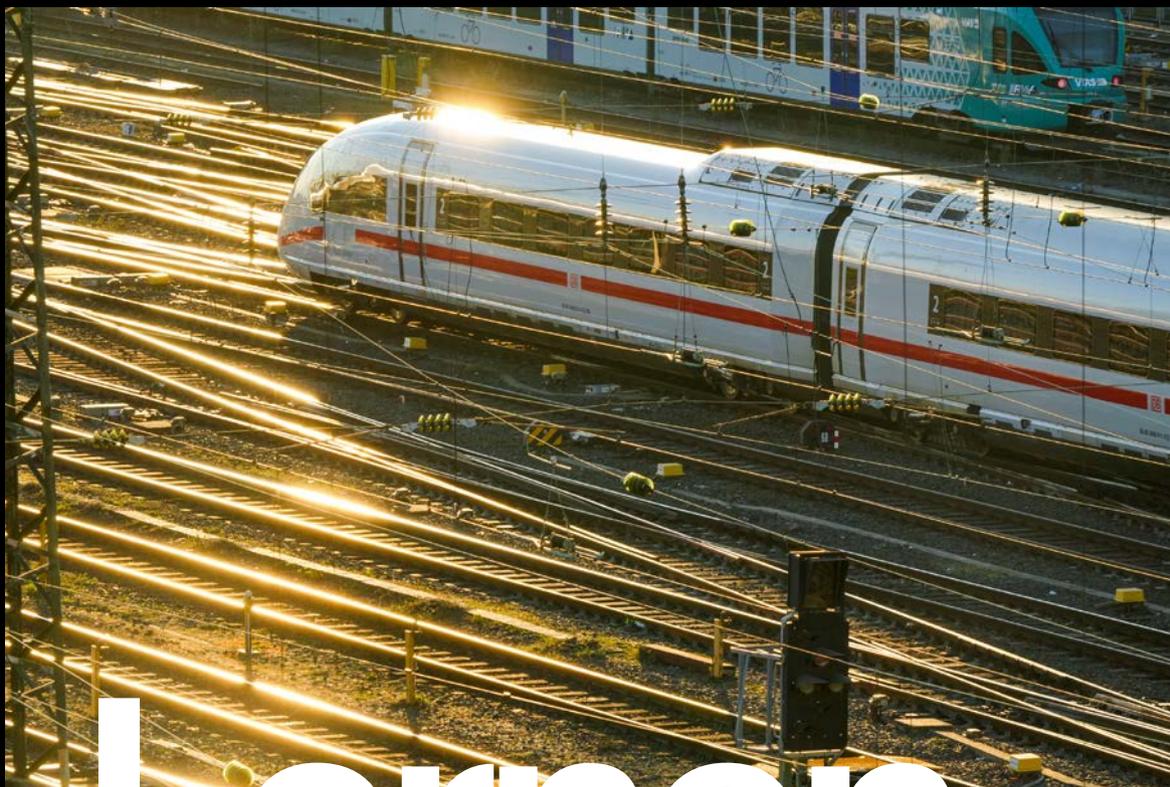
Warum auch Du dabei sein solltest:

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

GABAL e.V.
www.gabal.de

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





Lernen auf neuem Gleis

Wie lässt sich mit künstlicher Intelligenz die fachliche Qualifizierung im Blue-Collar-Bereich unterstützen und vorantreiben? Eine Antwort auf diese Frage hat die DB Infrago AG mit dem »Digi-Buddy« gefunden, den sie bei den Mitarbeitenden in der Instandhaltung unter wissenschaftlicher Begleitung getestet hat.

D

Der demografische Wandel stellt die Deutsche Bahn vor große Herausforderungen: Viele erfahrene Fachkräfte erreichen das Rentenalter, der Nachwuchs ist rar und die Qualifizierungsbedarfe steigen. Besonders in sicherheitsrelevanten Berufen der Infrastrukturinstandhaltung wird vor diesem Hintergrund deutlich, dass klassische Lernformate wie Präsenztrainings, dicke Regelwerksordner oder mehrwöchige Weiterbildungsseminare an ihre Grenzen stoßen.

Gleichzeitig eröffnet der technologische Fortschritt neue Wege: KI-Chatbots bieten das Potenzial, Mitarbeitende orts- und zeitunabhängig sowie hoch personalisiert beim Lernen zu begleiten. Ihr Einsatz beschränkte sich bisher jedoch primär auf den Bereich der Wissensarbeit (White Collar), für den gewerblichen Bereich lagen noch keine Anwendungserfahrungen vor. Um die Potenziale dieser Technologie im Blue-Collar-Bereich zu erkunden, entwickelte die DB Infrago AG den internen Chatbot „Digi-Buddy“, der im Instandhaltungsbereich erprobt wurde.

Was Chatbots beim Lernen im Blue-Collar-Bereich leisten können

Mit der Entwicklung des Chatbots auf Basis generativer KI wurden bei der DB Infrago zwei zentrale Zielsetzungen verfolgt: Einerseits sollte Digi-Buddy Trainer und Trainerinnen in ihrer täglichen Arbeit unterstützen – etwa bei der Vorbereitung von Seminaren, der Erstellung von Unterrichtsmaterialien oder der schnellen Recherche in Regelwerken. Andererseits sollte der Chatbot auch den Lernenden, den Mitarbeitenden, als digitaler Lernbegleiter zur Verfügung stehen, um sie bei der eigenständigen Auseinandersetzung mit komplexen Inhalten gezielt, kontextbezogen und ihrem Wissensstand entsprechend zu unterstützen. Zusammengefasst sollte Digi-Buddy ermöglichen, Lehr- und Lernprozesse effizient, flexibel und personalisierbar zu gestalten.

Dabei war von Anfang an klar: Der Einsatz eines KI-basierten Systems im sicherheitsrelevanten Umfeld wirft besondere Fragen auf. Welche Use-Cases, Potenziale und Herausforderungen ergeben sich durch den Einsatz von Digi-Buddy? Welche Wirkung hat der Chatbot auf die Lernenden

– insbesondere im Hinblick auf die Arbeitsweise und die Rolle von Trainern und Trainerinnen? Unter welchen Bedingungen lässt sich Digi-Buddy sinnvoll in die betriebliche Praxis integrieren? Um diesen Fragen nachzugehen, wurde im Frühjahr 2024 die Erprobung des digitalen Lernbegleiters Digi-Buddy gestartet.

Test in der innerbetrieblichen Weiterbildung der Infrastrukturinstandhaltung

Digi-Buddy wurde in der innerbetrieblichen Weiterbildung von Fachkräften der Infrastrukturinstandhaltung erprobt. Zielgruppe waren zwölf Trainer und Trainerinnen aus verschiedenen technischen Gewerken wie Leit- und Sicherungstechnik, Fahrbahn, E-Technik und Oberleitung. Der Test wurde durch eine Masterarbeit der Hochschule Pforzheim wissenschaftlich begleitet. Dafür wurden qualitative Interviews mit den Trainierenden durchgeführt, ergänzt durch Gruppendiskussionen. In den Interviews wurde neben den oben genannten Fragestellungen auch untersucht, inwiefern der Einsatz des Chatbots mit der Erfüllung psychologischer Grundbedürfnisse zusammenhängt – basierend auf der Selbstbestimmungstheorie von Ryan & Deci: Im Fokus standen das Erleben von Autonomie (das Gefühl, selbstbestimmt zu handeln), Kompetenz (das Gefühl, etwas zu können und wirksam zu sein) und sozialer Eingebundenheit (das Gefühl, mit anderen verbunden zu sein).

Erprobungsergebnisse

In den Interviews und Diskussionen zeigte sich, dass die Trainer den Chatbot für verschiedene Use-Cases nutzten. Besonders häufig wurde er zum Beispiel als neues Recherchetool eingesetzt. So konnte zwei Schmerzpunkten des betrieblichen Alltags begegnet werden: der Komplexität der Regelwerke und der schweren Auffindbarkeit von Informationen. Die Nutzung von Digi-Buddy führte hierbei zu erheblichen Effizienzgewinnen. Ein Beispiel: Statt sich durch PDFs mit teilweise mehr als tausend Seiten zu kämpfen, wird es durch Digi-Buddy möglich, dass ein Trainer oder eine Trainerin nach einem bestimmten Regelwerkbezug zu einem Praxisfall fragt – und in Sekundenbruchteilen eine Antwort mit Quellenverweis erhält.

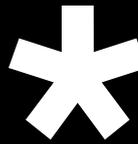
Als weiteren Use Case identifizierten die Trainer den Einsatz des Chatbots zur Vor- und Nachbereitung von Seminaren sowie zur Strukturierung von Lerneinheiten. Hierbei wurde Digi-Buddy als hilfreiche Unterstützung wahrgenommen. Als wertvolle Potenziale wurden zudem folgende Aspekte hervorgehoben. Zunächst der Zeitgewinn durch Einsatz des Chatbots, wie es zum Beispiel wie folgt rückgemeldet wurde: „Ich denke an die enorme Zeitersparnis, wenn das mal ausgerollt ist“. Daneben die Möglichkeit, flexibel auf Informationen zuzugreifen, und dazu noch seine Funktion als Inspirationsquelle. Auch die Chance, bestehende Lehr- und Lernformate zu erneuern und das selbstgesteuerte Lernen der Teilnehmenden zu fördern, wurden als Chancen genannt. Somit wurde Digi-Buddy bereits nach kurzem Einsatz als Tool wahrgenommen, das Effizienz und Innovation in der Trainingsgestaltung erheblich erhöhen kann.

Auch das Anwenden von Digi-Buddy durch die Lernenden identifizierten die Trainer als einen weiteren Anwendungsfall. Vielversprechende Potenziale sahen sie hier vor allem in der Prüfungsvorbereitung. Durch den Chatbot kann die Prüfungsvorbereitung direkt auf die Bedarfe der Lernenden zugeschnitten werden. Darüber hinaus bewerteten die Trainer den Einsatz des Tools auch als Chance, die Qualifizierung für jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen attraktiver zu gestalten, da die Nutzung als spielerisch und motivierend erlebt werde, wie folgende Rückmeldung zeigte: „Es macht den Jungs wahrscheinlich sogar Spaß“ – und der Chatbot zudem komplexe Inhalte verständlich aufbereiten könne: „Gerade in Bezug auf unerfahrene Mitarbeiter, die vielleicht von einer Textflut erschlagen werden.“

Auf der anderen Seite thematisierten die Trainer und Trainerinnen auch Herausforderungen. So wurde die mögliche ungeprüfte Übernahme falscher Inhalte durch Lernende angesprochen – insbesondere im sicherheitsrelevanten Umfeld: „Wir brauchen bei der Bahn wirklich ganz klare Antworten, die auch richtig sein müssen.“ Zudem wurde die Sorge geäußert, dass Lernende durch den Chatbot möglicherweise erwarten, dass ihnen das Lernen abgenommen wird: „Wenn wir das zu sehr implementieren, nehmen wir dem Teilnehmer das Lernen ab.“ Als weitere Herausforderung wurde ein möglicher Verlust des Bezugs zu den eigentlichen Lerninhalten und Regelwerken genannt – insbesondere dann, wenn KI-generierte Antworten zu wenig Kontext bieten.

In Bezug auf den Einfluss der Toolnutzung auf die psychologischen Grundbedürfnisse wurde vor allem die positive Wirkung auf das Autonomieerleben hervorgehoben. Trainer und Trainerinnen schätzen den orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf Informationen, der mehr Flexibilität und Selbstbestimmung im Arbeitsalltag ermöglicht: „Wenn ich die Möglichkeit habe, da permanent auf aktuelle Informationen zugreifen zu können, dann wäre das für mich schon eine Hilfe“. Auch eine Stärkung des Kompetenzerlebens wurde sichtbar – etwa durch die spürbare Zeitersparnis bei der Trainingsvorbereitung oder durch neue Impulse zur inhaltlichen Gestaltung: „Weil er mir Denkanstöße gibt, an die ich überhaupt nicht gedacht habe.“ In der initialen Erprobung zeigte sich kaum Wirkung auf die soziale Eingebundenheit – perspektivisch birgt dieser Bereich jedoch erkennbares Potenzial in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit. So betonten mehrere Trainer und Trainerinnen, dass Digi-Buddy Impulse für generationenübergreifendes Lernen setzen kann: „Ich glaube sogar, dass die Älteren dann etwas von den Jüngeren lernen.“

Hinsichtlich ihrer eigenen Rolle sahen die Trainer die Notwendigkeit, Digi-Buddy aktiv und vorbildhaft einzusetzen, um mögliche Berührungspunkte der Lernenden im Umgang mit KI-Tools abzubauen. Sie betonen, dass der Erfolg des Chatbots maßgeblich davon abhängt, wie sinnvoll er in die Trainingspraxis integriert wird – und wie offen sich Trainer und Trainerinnen auf neue Arbeitsweisen einlassen. Dazu folgende Rückmeldung: „Wir müssen das Training neu gestalten. Das liegt an uns, hochwertige, neue Seminarkonzepte zu erstellen.“ So wurde deutlich, dass der Einsatz von KI auch



Sieben Umsetzungstipps

Für die Einführung von KI-Chatbots in der Weiterbildung von Blue-Collar-Mitarbeitenden lassen sich die folgenden Tipps aus der Erprobung des Digi-Buddy ableiten.

1. Digitale Skills fördern

Trainierende im Prompting und reflektierten Umgang mit KI-generierten Inhalten befähigen

2. Soziale Lernformate einsetzen

Peer-Learning und interne Austauschformate etablieren, um Erfahrungen, Tipps und Tricks zu teilen

3. Datenqualität sichern

Verwendete Inhalte und Datensätze regelmäßig maschinenlesbar aufbereiten, aktualisieren und kontinuierlich pflegen

4. In den Lernprozess integrieren

Den Chatbot als festen Bestandteil des Trainingsdesigns verankern – nicht als Ergänzung, sondern als Werkzeug im Alltag

5. Verhältnis Mensch-Maschine klären

Die Rolle der Trainer und Trainerinnen bewusst stärken und Digi-Buddy als unterstützende Ergänzung positionieren

6. Iterativ vorgehen

Digi-Buddy im engen Austausch mit der Zielgruppe iterativ verbessern und um praxisnahe Funktionen erweitern

7. Am Nordstern ausrichten

Auch bei Startschwierigkeiten das langfristige Potenzial im Blick behalten und strategisch weiterdenken

eine aktive Auseinandersetzung mit neuen Technologien durch die Trainer erfordert. Einer der Trainer bringt es auf den Punkt: „KI nimmt dir den Job nicht weg. Nur derjenige, der KI nutzt, nimmt dir den Job weg.“ Dabei war für alle Trainer klar: Technische Hilfsmittel wie Digi-Buddy können die Trainingsarbeit effizienter gestalten, ersetzen jedoch nicht die menschliche Expertise. Die Trainer und Trainerinnen sehen ihre Rolle weiterhin im Zentrum des Lernprozesses –

als menschliches Gegenüber, das motiviert, strukturiert und reflektiert: „Du brauchst immer noch den Menschen – ganz ohne wird es nie gehen.“

Erfolgsfaktoren und Potenziale für den Einsatz

Die Erprobung zeigt damit insgesamt: Für den erfolgreichen Einsatz von Chatbots im Lernen braucht es mehr als ein gutes Tool. Entscheidend sind neben der Erfüllung von technischen Voraussetzungen, insbesondere auch digitale Kompetenzen, didaktische Einbettung und kulturelle Aspekte:

Technik:

Eine hohe Datenqualität, auch im Sinne von maschinenlesbaren Informationsquellen (dazu die Rückmeldung: „Viele Richtlinien sind in Tabellenform, die kann Digi-Buddy noch nicht hundertprozentig lesen“), und die verlässliche Anbindung an interne Systeme sind essenziell – insbesondere im sicherheitsrelevanten Umfeld.

Digitale Kompetenz:

Trainer müssen befähigt werden, mit KI zu arbeiten – dazu zählen Kompetenzen im Prompting, die kritische Reflexion von Inhalten sowie Kenntnisse zur didaktischen Einbettung von Chatbots in Lernprozesse. Nur wenn diese Kompetenz vorhanden ist, können Trainer die notwendige Vorbildrolle im Umgang mit KI einnehmen und gleichzeitig die Lernenden für eine reflektierte Nutzung sensibilisieren.

Didaktik:

Der Einsatz von Chatbots erfordert ein didaktisches Leitbild. Sie sollten nicht als Ersatz für bestehende Lernformate verstanden werden, sondern als Erweiterung. Trainer spielen dabei eine Schlüsselrolle: Sie müssen ein Verständnis entwickeln, wie sie den Chatbot sinnvoll in ihre Seminargestaltung integrieren können.

Kultur & Mindset:

Neben einer Offenheit gegenüber neuen Technologien ist auch die Bereitschaft der Beteiligten entscheidend, sich aktiv mit deren Möglichkeiten und Grenzen auseinanderzusetzen. Entscheidend ist die reflektierte Nutzung – nicht blindes Vertrauen. Gerade im Bahnumfeld zeigt sich ferner ein besonderes Potenzial: Chatbots können zum verbindenden Element zwischen jungen, technikaffinen Nachwuchskräften und erfahrenen Trainern und Trainerinnen werden – etwa im Sinne eines digitalen Reverse Mentoring. So entstehen neue Formen der Zusammenarbeit über Erfahrungsgrenzen hinweg.

Als besondere psychologische Potenziale, die durch den Einsatz von Chatbots in diesem Kontext realisiert werden können, zeigten sich die folgenden:

Förderung des Autonomieerlebens:

Eine flexiblere Verfügbarkeit von Informationen – etwa über mobile Endgeräte – stärkt das Gefühl der Selbstbestimmung,

BIANCA SCHÜLE hat das Projekt »Digi-Buddy« mit ihrer Masterarbeit an der Hochschule Pforzheim begleitet. Heute ist sie Consultant bei Deloitte.

ANJA SCHMITZ ist Professorin für HR Management an der Hochschule Pforzheim.

MARINA LUDWIG ist Referentin in der fachlichen Qualifizierung bei der DB Infrago AG, wo sie auch in der Projektleitung von Digi-Buddy tätig ist.

FLORIAN REIF ist bei der DB Infrago AG in leitender Funktion in der Region Süd für den Bereich der Qualifizierung in der Instandhaltung zuständig.

Förderung des Kompetenzerlebens:

KI kann dabei unterstützen, sich neue Inhalte schneller und effizienter zu erschließen – sofern die Qualität stimmt.

Förderung der sozialen Eingebundenheit:

Kollaboratives Arbeiten mit und über Digi-Buddy kann neue Formen des generationenübergreifenden Lernens fördern.

Der Mensch bleibt entscheidend

Resümierend bleibt festzuhalten: Chatbots bieten auch im Blue-Collar-Bereich vielfältige Nutzungspotenziale sowohl für die Unterstützung von Trainern und Trainerinnen als auch als digitale Lernbegleiter für Mitarbeitende. Chatbots können dabei unterstützen, ersetzen den Mensch aber nicht vollständig. Gerade im sicherheitsrelevanten Umfeld sind Vertrauen, Reflexion und gemeinsame Diskussion nicht automatisierbar. Trainer bleiben die Brücke zwischen System und Mensch. Die Kombination aus KI und menschlicher Lernbegleitung ist also kein Widerspruch – sondern der nächste Schritt in Richtung zukunftsfähiger Qualifizierung: zeiteffizient, flexibel und personalisierbar.

Ein Ausblick: Die Entwicklung von Digi-Buddy steht noch am Anfang. Perspektivisch ist denkbar, den Chatbot stärker in Unternehmenssysteme zu integrieren, ihn mit adaptiven Lernpfaden zu verbinden und als Teil eines intelligenten Lernökosystems zu etablieren. Wichtig bleibt dabei, dass die Weiterentwicklung eng mit den Nutzenden erfolgen muss. Nur so kann die Relevanz des Chatbots sichergestellt und ein wirklicher Mehrwert im (operativen) Berufsalltag geschaffen werden.

Wählen Sie Ihre Top Tagungshotels 2025

Als Abonnent der Zeitschrift „neues lernen“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zu den „Besten Tagungshotels in Deutschland“.



Stimmen Sie ab unter:

www.top250tagungshotels.de/wettbewerb

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!



Diese Häuser aus der Ausgabe

The advertisement for ANDERS features a large green circle at the top left with the text 'ANDERS RESTAURANT TAGUNG HOTEL'. Below this, the text reads 'Ihr mögt es ANDERSARTIG?' in large, bold letters. Underneath, it says 'Stimmt für uns als TOP Tagungshotel 2025!' and 'Ihr ward noch nicht bei uns? Dann wird's Zeit: Erlebt, wie Tagungen bei uns ANDERS werden.' At the bottom left, there is contact information: 'ANDERS Walsrode, Gottlieb-Daimler Straße 6-11, 29664 Walsrode, www.hotel-walsrode.de'. A purple circle with 'Wählt uns!' and a QR code are also present.

The advertisement for Hotel Park Soltau features a large white circle at the top with the text 'Wo Seminare Wirkung zeigen' and 'mit 360°-Projektion Ihrer Ergebnisse im Seminarraum Dortmund!'. Below this, there is a graphic showing a 3. Platz award for 'Seminar & Konferenz' in 2024. At the bottom, there is contact information: 'HOTEL PARK SOLTAU GmbH, Winsener Str. 111, 29614 Soltau, www.hotel-park-soltau.de' and the Hotel Park Soltau logo.

TOP 250
GERMANY

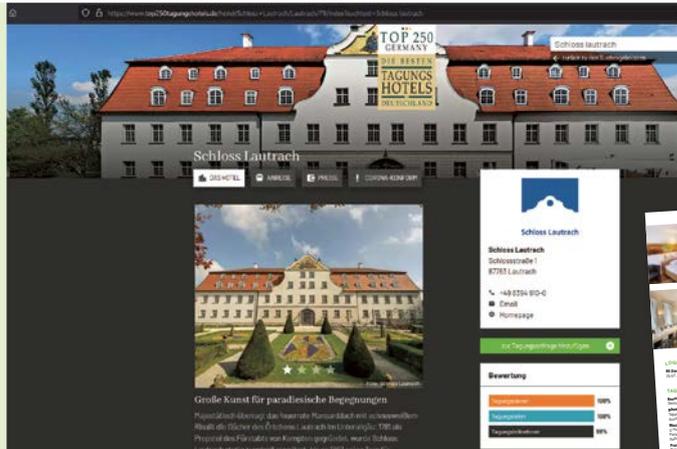
DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

www.top250tagungshotels.de

Entdecken Sie die besten Tagungshotels in Deutschland – von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet.



Das Buch präsentiert auf jeweils einer Doppelseite alle wichtigen Informationen zu jedem Haus auf einen Blick, übersichtlich und vergleichbar.



2025/2026 **empfehlen sich!**



Mehrfach ausgezeichnet als eines der besten Tagungshotels in Deutschland

AUSGEZEICHNET TAGEN

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



GÖBEL'S

SCHLOSSHOTEL
PRINZ VON HESSEN

FRIEDEWALD

exzellente
LERNORTE

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



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



Wettbewerb TOP 250 Germany

Die besten Tagungshotels 2025

Diese Häuser dürfen 2025/2026 das Siegel „TOP 250 Germany“ tragen. Geben Sie als Abonnent Ihre Stimme ab unter www.top250tagungshotels.de/wettbewerb



BADEN-WÜRTTEMBERG		
Best Western Plus Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch
Hotel Vorfelder	69190	Walldorf
Waldhotel Stuttgart	70597	Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden-Echterdingen
Ringhotel Gasthof Hasen	71083	Herrenberg
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden
DEKRA Congresshotel & DEKRA Congress Center Wart	72213	Altensteig Wart
Gutshof-Hotel WALDKNECHTSHOF	72270	Baiersbronn
Biosphärenhotel Gasthof Herrmann	72525	Münsingen
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
Naturhotel Die Maise	72534	Hayingen
Hotel-Restaurant Schwanen	72555	Metzingen
Flair Hotel Vier Jahreszeiten	72574	Bad Urach
City Hotel Fortuna	72764	Reutlingen
Hotel am Remspark	73525	Schwäbisch Gmünd
Parkhotel Heilbronn	74072	Heilbronn
Hotel und Gutsgaststätte Rappenhof	74189	Weinsberg
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen
Landhotel Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
Landhotel Beck	74635	Kupferzell-Beltersrot
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Hohenwart Forum	75181	Pforzheim
Hotel Ochsen	75339	Höfen an der Enz
GenoHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe
Hotel Watthalden	76275	Ettlingen
Parkhotel Luise Bad Herrenalb	76332	Bad Herrenalb
SCHWARZWALD PANORAMA	76332	Bad Herrenalb
Hotel am Froschbächel	77815	Bühl
Kohlers Hotel Engel	77815	Bühl-Vimbuch
bora HotSpaResort	78315	Radolfzell a. Bodensee
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen
Hotel St. Elisabeth	78476	Allensbach-Hegne
Hotel Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena
Caritas Tagungszentrum	79104	Freiburg
Hotel Stadt Breisach	79206	Breisach
Ringhotel Schwarzwald Hotel Silberkönig	79261	Gutach-Bleibach
Ringhotel Krone Schnetzenhausen****(S)	88045	Friedrichshafen
Hotel Maier	88048	Friedrichshafen
Seegut Zeppelin	88048	Friedrichshafen
Hofgut FARNY	88353	Kiblegg
Tagungszentrum Kloster Bonlanden	88450	Berkheim-Bonlanden
Hotel sKreuz	89555	Steinheim am Albuch
Best Western Plus BierKulturHotel Schwanen	89584	Ehingen
Ringhotel Bundschu	97980	Bad Mergentheim
BAYERN		
Tagungszentrum Schmerlenbach	63768	Hösbach
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796	Kahl am Main
BEHL'S Genusshotel im Brennhaus	63825	Blankenbach
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg

Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Holiday Inn Munich-Unterhaching	82008	Unterhaching
Alter Wirt	82031	Grünwald
schiller's Hotel & Restaurant	82140	Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg bei München
LA VILLA am Starnberger See	82343	Niederpöcking
Marina Resort	82347	Bernried
DAS GRASECK	82467	Garmisch-Partenkirchen
Riessersee Hotel	82467	Garmisch-Partenkirchen
Hotel am Badersee	82491	Grainau Zugspitzdorf
B&O Parkhotel	83043	Bad Aibling
Tagungshotel Heißenhof	83334	Inzell
Kloster Seon	83370	Seon
Westerham – Die Akademie	83620	Feldkirchen-Westerham
Tafernwirtschaft Hotel Schönbrunn	84036	Landshut
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Der Postwirt	85110	Kipfenberg
Landhotel Geyer	85110	Kipfenberg-Pfahldorf
Hotel Alea Eco	85276	Pfaffenhofen
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Hotel SchreiberHof Aschheim	85609	Aschheim
Business- und Tagungshotel Alte Posthaltere	86441	Zusmarshausen
Parkhotel Schmid	86477	Adelsried
Flair Hotel Zum Schwarzen Reiter	86497	Horgau
Hotel Klostersgasthof Thierhaupten	86672	Thierhaupten
Hotel Kloster Holzen	86695	Allmannshofen
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
AllgäuSternHotel	87527	Sonthofen
Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Bad Schachen	88131	Lindau
Hotel "edita"	88175	Scheidegg
Hotel VICTORIA	90402	Nürnberg
Hotel Schindlerhof	90427	Nürnberg
Hotel Riesengebirge	90616	Neuhof an der Zenn
Hotel Forsthaus Nürnberg-Fürth	90768	Fürth
ACANTUS Hotel	91085	Weisendorf OT Oberlindach
Hotel Eisenhut	91541	Rothenburg o. d. Tauber
Meiser Design Hotel	91550	Dinkelsbühl
Hotel Sonne	91564	Neuendertelsau
Romantik Hotel Hirschen	92331	Parsberg
Hotel Fuchsbräu	92339	Beilngries
Hotel Wutzschleife	92444	RötZ
ARIBO Hotel Erbdorf	92681	Erbendorf
mk I hotel passau	94032	Passau
Maximilian Hotel Bad Griesbach	94086	Bad Griesbach
Genusshotel Wenisch	94315	Straubing
Hotel ASAM	94315	Straubing
Schlossparkhotel Mariakirchen	94424	Mariakirchen-Arnstorf
Siebenquell GesundZeitResort	95163	Weißensstadt
Schloss Burgellern	96110	Scheßlitz
Best Western Plus Kurhotel an der Obermaintherme	96231	Bad Staffelstein
Bildungs- und Tagungshäuser Vierzeinhelligen	96231	Bad Staffelstein
BEST WESTERN PREMIER Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg

Schlosshotel Steinburg	97080	Würzburg
i-Park Hotel****	97234	Reichenberg
Landhotel Rügheim	97461	Rügheim
BERLIN		
Grünau Hotel	12526	Berlin
Hotel Christopherus	13587	Berlin
BRANDENBURG		
Precise Resort Schwielowsee	14542	Werder
Landgut Stober	14641	Nauen OT Groß Behnitz
Paulinenhof	14806	Bad Belzig
Precise Resort Bad Saarow	15526	Bad Saarow
Best Western Premier AirportHotel Berlin	15831	Mahlow
Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft	16247	Joachimsthal
Precise Resort Hafendorf Rheinsberg	16831	Rheinsberg
HESSEN		
Renthof	34117	Kassel
Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe Conference & SPA	34131	Kassel
Hotel Gude	34134	Kassel
GenoHotel Baunatal	34225	Baunatal
Parkhotel Emstaler Höhe	34308	Bad Emstal/OT Sand
Waldhotel Schäferberg	34314	Espenau
Hotel Kloster Haydau	34326	Morschen
FLUX – Biohotel im Werratal	34346	Hann. Münden
Göbel's Landhotel	34508	Willingen
Göbel's Hotel Quellenhof	34537	Bad Wildungen
Hotel Sonneck	34593	Knüllwald-Rengshausen
Landhaus Bärenmühle	35110	Ellershausen
HOTEL & RESTAURANT heiligenstaedt	35392	Gießen
Hotel ESPERANTO Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
Hotel Fulda Mitte	36037	Fulda
Sieben Welten Hotel & Spa Resort	36093	Künzell
Hotel-Restaurant Berghof	36100	Petersberg
Hotel Taufstein	36148	Kalbach-Sparhof
Göbel's Hotel Rodenberg	36199	Rotenburg a.d. Fulda
Parkhotel zum Stern	36280	Oberaula
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald
hötel villa raab	36304	Alsfeld
hötel schloss romrod	36329	Romrod
relexa hotel Frankfurt GmbH	60439	Frankfurt
Collegium Glashütten – Zentrum für Kommunikation	61479	Glashütten
Best Western Premier Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau-Steinheim
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Hotel Jagdschloss Kranichstein	64289	Darmstadt
Hotel-Restaurant MONIKA	64572	Büttelborn
Relais & Châteaux Hotel Burg Johannisstein	65366	Geisenheim-Johannisberg
Nägler's Fine Lounge Hotel	65375	Oestrich-Winkel
Hotel Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim
mk I hotel rüsselsheim	65428	Rüsselsheim

Die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland findet
am 14. September 2025 in Schloss Hohenkammer statt.

250 Mitgliedshotels bewerben sich um die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland in den Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Event und Kreativprozesse.

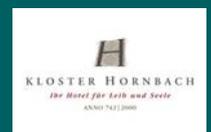
MECKLENBURG-VORPOMMERN		
Park Hotel Fasanerie Neustrelitz	17235	Neustrelitz
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde
Hotel & Restaurant am Schlosspark	18273	Güstrow
Kurhaus am Insee	18273	Güstrow
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin
Van der Valk Resort Linstow	18292	Linstow
Precise Resort Rügen	18551	Sagard
Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	19055	Schwerin
Schloss Hasenwinkel – Tagungshotel der Wirtschaft	19417	Hasenwinkel
NIEDERSACHSEN		
Ringhotel Sellhorn	21271	Hanstedt
Elbstrand Resort Krautsand	21706	Drochtersen-Krautsand
Hotel Wardenburger Hof	26203	Wardenburg
Kräuterhotel Heidejäger	27356	Rotenburg
Hotel Landhaus Wachtelhof	27356	Rotenburg (Wümme)
Zur Kloster-Mühle	27419	Groß Meckelsen
Hotel Gut Altona	27801	Döttingen
Hotel GUT Bardenhagen	29553	Bardenhagen
Hotel Park Soltau	29614	Soltau
ANDERS Hotel Walsrode	29664	Walsrode
Designhotel + Congress-Centrum WIENECKE XI.	30519	Hannover
MEDIAN Hotel Hannover Lehrte	31275	Lehrte
Parkhotel Bilm im Glück am Stadtrand Hannovers	31319	Sehnde-Bilm
Altes Zollhaus – Rinteln	31737	Rinteln
Hotel Beckmann	37077	Göttingen
Hotel Freizeit In	37079	Göttingen
re.vita NATUR & TAGUNGSRESORT	37431	Bad Lauterberg
RoLigio® & Wellness Resort Romantischer Winkel	37441	Bad Sachsa
DAS Seela Braunschweig	38104	Braunschweig
Harz Hotel & Spa Seela	38667	Bad Harzburg
Klosterhotel Wöttingerode	38690	Goslar/ OT Vienenburg
Stratmanns Hotel	49393	Lohne
Hotel Roshop	49406	Barnstorf
See- und Sporthotel Anikum	49577	Anikum
NORDRHEIN-WESTFALEN		
Schloss Benkhausen	32339	Espelkamp
Lind Hotel	33397	Rietberg
Landhotel Jäckel	33790	Halle (Westf.)
Tulip Inn Hotel Düsseldorf Arena	40474	Düsseldorf
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss
mk hotel remscheid	42853	Remscheid
Hotel Esplanade	44135	Dortmund
Ringhotel Drees	44139	Dortmund
Ringhotel Am Stadtpark	44532	Lünen
Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe	45149	Essen
Mintrops Land Hotel Burgaltendorf	45289	Essen
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445	Moers
Wellings Parkhotel	47475	Kamp-Lintfort
Hotel am Fischmarkt	47495	Rheinberg
Straelener Hof	47638	Straelen

Mercur Tagungs- & Landhotel Krefeld	47802	Krefeld-Traar
Landgut Ramshof	47877	Willich-Neersen
Stadthotel Münster	48143	Münster
Alexianer Hotel am Wasserturm	48163	Münster
Hotel Weissenburg	48727	Billerbeck
GenoHotel Forsbach	51503	Rösrath
Burg Obbendorf	52382	Niederzier-Hambach
Landhotel Kallbach	52393	Hürtgenwald
Ringhotel Haus Oberwinter	53424	Remagen
Kranz Parkhotel	53721	Siegburg
Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg	53783	Eitorf
Hotel Fünf10	57250	Netphen-Deuz
ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093	Hagen
Ringhotel Zweibrücker Hof	58313	Herdecke
Schulhaus Hotel	58332	Schwelm
Hotel Sportalm Gipfelglück	58511	Lüdenscheid
Hotel am Kloster	59368	Werne
Hotel-Restaurant Clemens-August	59387	Ascheberg
Ringhotel Katharinen Hof	59423	Unna
Hotel Haus Delecke	59519	Möhndsee
Rittergut Störmede	59590	Geseke
RHEINLAND-PFALZ		
Natur- und Wohlfühlhotel Kastenzholz	53520	Wershofen
Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
Hotel Weinberg-Schlösschen	55413	Oberheimbach
DAS Ebertor Hotel & Hostel	56154	Boppard
Hotel und Kongresszentrum Wanderath	56729	Baar
Seminar- und Sporthotel Glockenspitze	57610	Altenkirchen
Parkhotel Hachenburg	57627	Hachenburg
Kloster Hornbach	66500	Hornbach
Landhotel Weihermühle	66987	Thaltheisweiler-Fröschen
Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
ART-Hotel Braun	67292	Kirchheimbolanden
Parkhotel Schillerhain	67292	Kirchheimbolanden
Hotel Löwengarten	67346	Speyer
Hotel-Restaurant Klostermühle	67728	Münchweiler (an der Alsenz)
Parkhotel Landau	76829	Landau
Jugendstilhotel Trifels	76855	Annweiler am Trifels
SAARLAND		
Angel's – das hotel am golfpark	66606	St. Wendel
Der Linslerhof – Hotel, Restaurant, Events & Natur	66802	Überherrn
SACHSEN		
Schloss Eckberg	01099	Dresden
Neue Höhe Neuklingenberg	01774	Klingenberg
Boutique-Tagungshotel Waldblick	01896	Pulsnitz
Hotel Neustädter Hof	08340	Schwarzenberg
Hotel Forsthaus Grüna	09224	Chemnitz/Grüna
Hotel Röhrsdorfer Hof	09247	Chemnitz, OT Röhrsdorf
SACHSEN-ANHALT		
Travel Charme Gothisches Haus	38855	Wernigerode
Landhaus Zu den Rothen Forellen	38871	Ilseburg

SCHLESWIG-HOLSTEIN		
Hotel Am Schloss Ahrensburg	22926	Ahrensburg
Romantik Hotel Kieler Kaufmann	24105	Kiel
Ringhotel Birke	24109	Kiel
Altes Stahlwerk – Business & Lifestyle Hotel	24537	Neumünster
Das James	24944	Flensburg
Landstiftshotel und Seminarium Peterhof	25569	Hodorf
THÜRINGEN		
Hotel am Vitalpark	37308	Heilbad Heiligenstadt
Hotel am Schlosspark	99867	Gotha

Gewinnen Sie!

Unter allen Einsendungen werden attraktive Preise verlost.



1. und 2. Preis
Je ein Hotel-Gutschein für zwei Personen in einem TOP Tagungshotel

Genießen Sie zwei wunderschöne Tage in Kloster Hornbach in der Pfalz.



3. bis 20. Preis

Attraktive Bücher aus dem GABAL Verlag



Warnung vor erfundenen Weisheiten

Wer immer schon den Verdacht hatte, manche Keynote-Speaker auf Messen und Kongressen erzählten Märchen darüber, wie Erwachsene lernen, der bekommt mit diesem Buch seine Zweifel wissenschaftlich bestätigt. Die Autorin belegt zum Beispiel, dass das selbstgesteuerte Lernen dramatisch überschätzt wird. Die Behauptung, durch Motivation und Eigeninitiative entstünden die größten Lernerfolge, bewahrt sich in der Praxis nicht. Lernprozesse sind komplex und anspruchsvoll und die meisten Berufstätigen können sich weder eigenständig Lernziele setzen und wirksame Lernstrategien nutzen noch ihre Zeit managen, das passende Lernmaterial auswählen oder den eigenen Lernprozess reflektieren. Selbstgesteuertes Lernen ist keine angeborene Fähigkeit, sondern muss im Businesskontext durch das Training der notwendigen Selbstlernfähigkeiten und durch eine motivierende Begleitung unterstützt werden. Da das Buch

Wert auf Aktualität legt, wird der Nutzen der künstlichen Intelligenz beim Selbstlernen überraschend gewürdigt. Zudem führt es die 70-20-10-Regel als Mythos auf: Aufgrund von Lebensberichten ehemaliger Manager wurde die Behauptung aufgestellt, 70 Prozent des beruflichen Erfolgs beruhe darauf, dass etwas aus schwierigen Herausforderungen gelernt worden sei, 20 Prozent darauf, dass ein Vorgesetzter einem etwas beigebracht habe und nur zehn Prozent des Erfolgs ließen sich auf Seminare zurückführen. Lernen strikt auf formale, informelle und soziale Anteile aufzuteilen, macht laut Behnke in der Praxis keinen Sinn. Insgesamt enthüllt das Buch 19 Lernmythen. So ist es falsch, Menschen in Lerntypen einzuteilen, nur auf Lernvideos zu setzen und Gamification für ein Allheilmittel zu halten. Beantwortet wird aber auch die Frage: Was funktioniert stattdessen?

YVONNE KONSTANZE BEHNKE

Lernmythen aufgedeckt: Wie wissenschaftliche Evidenz effektives Lernen und Praxistransfer im Unternehmen fördert, Haufe Fachbuch, Freiburg 2025, 179 Seiten, 34,99 Euro



Die Autorin

Dr. Yvonne Konstanze Behnke, Berlin, ist eine bekannte L&D-Expertin mit 20 Jahren Erfahrung im Business. Hinzu kommen acht Jahre Forschung und Lehre an der Humboldt-Universität Berlin. Sie kombiniert multidisziplinäres Wissen aus Strategie, Didaktik und KI-Anwendungen, optimiert Arbeitsprozesse und ist außerdem KI-Trainerin. www.e-learning-professional.com



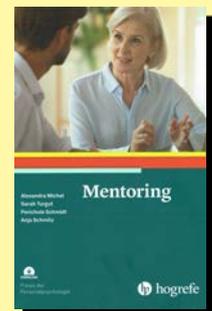
Aktiv Einfluss nehmen

M

manche Personaler fragen sich, warum nur wenige Personen bei einem aktuellen Change-Programm engagiert mitmachen. Das liegt möglicherweise daran, dass von der Unternehmensspitze keine „starken Signale“ gesendet wurden. Als „Sender“ muss man natürlich vorher herausfinden, wie diejenigen, die beeinflusst werden sollen, ihre Wirklichkeit konstruieren. „Man muss sprechen, wie der andere hört“. Wer ein Unternehmen

positiv als Familie darstellen will, sollte zum Beispiel wissen, ob die Mehrheit der Belegschaft sich eher nach konservativ-strengen oder modern-fürsorglichen Eltern sehnt. Das Buch beschreibt 52 Kommunikationsprinzipien, die natürlich nicht nur im Business gelten. Diese Prinzipien lauten zum Beispiel „Kenne deine Empfänger“, „Sage wenig, aber das Richtige“, „Setze Metaphern gezielt ein“, „Menschen vereinfachen nach einfachen Regeln“, „Schüchtern dürfen nur die sein, die nichts zu sagen haben“. Das Buch fußt auf den Erfahrungen des Autors. Michel Reimon ist ein Kommunikationsberater, der als früherer Politiker der österreichischen Grünen (Europaabgeordneter) in der Praxis einige Male erprobt hat, wie man mit knalligen Kampagnen („Öl und Gas zerstören unser Leben“) politisch Einfluss nimmt.

Michel Reimon: Starke Signale - Systemische Kommunikation, die zum Ziel führt, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2025, 271 Seiten, 27,95 Euro

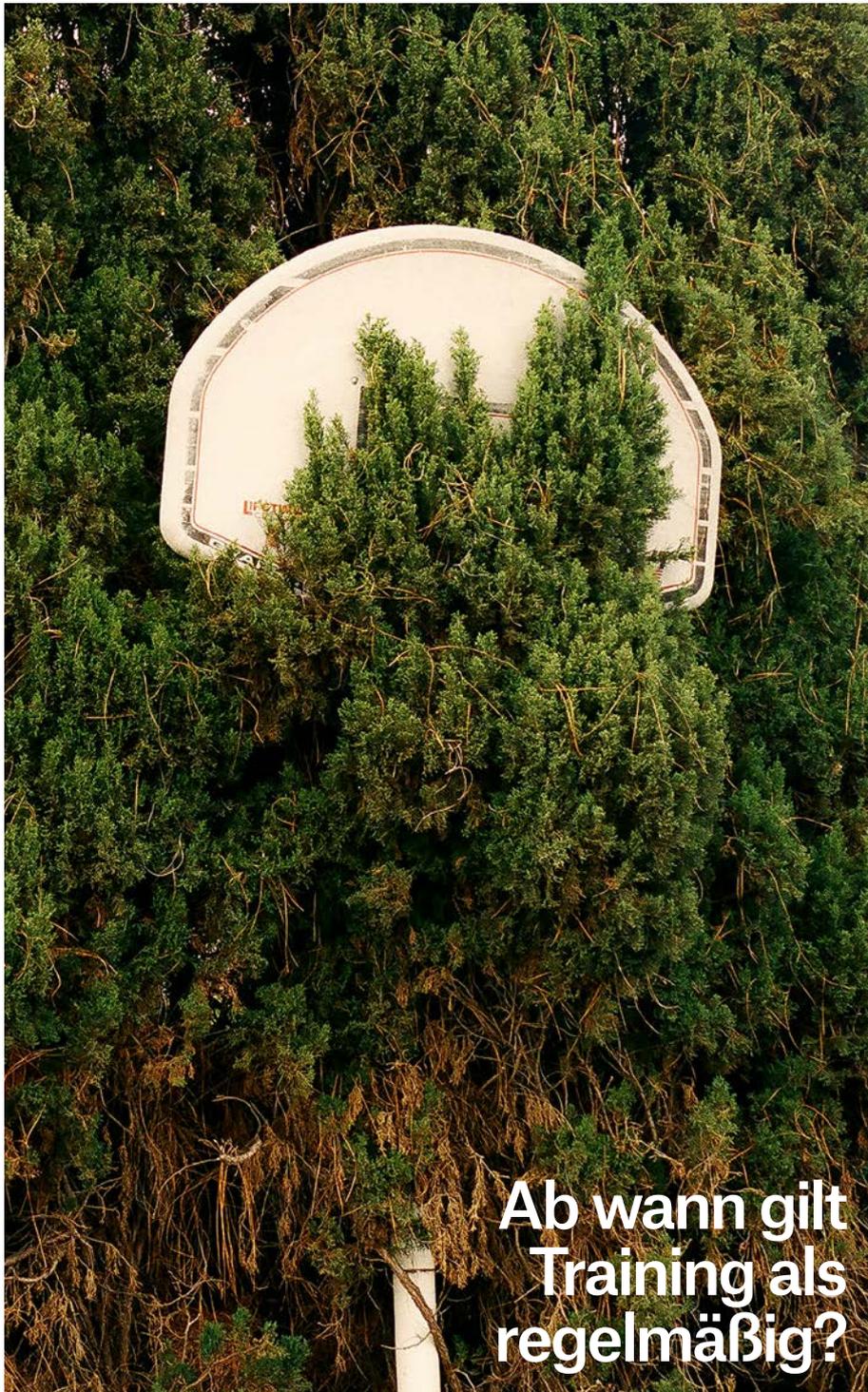


Mit Mentoring den Kompetenzaufbau beschleunigen

Kann in Zeiten von New Work das traditionelle Personalentwicklungsinstrument „Mentoring“ immer noch eingesetzt werden, um Empowerment zu fördern? Die Antwort der Autorinnen lautet: „Ja!“. Aufbauend auf dem aktuellen wissenschaftlichen Forschungsstand beschreiben sie die Erfolgsfaktoren von Mentoring, und da es immer mehr Einsatzmöglichkeiten für diese Methode gibt, liefern sie auch viele Handlungsempfehlungen für die Ausgestal-

tung von Mentoring in Organisationen. Es werden neben den klassischen Mentoring-Formen (formelles und informelles Mentoring) auch Reverse-Mentoring, Peer-Mentoring, Cross-Mentoring, Diversity-Mentoring, Mentoring in Gruppen und Mentoring als Recruiting vorgestellt. Die Umsetzung wird anhand von Fallbeispielen (AOK, DB, Otto, Uni Heidelberg) deutlich gemacht. Neben Anregungen zur Gestaltung von Mentoring-Programmen (Checklisten, Verträge ...) beinhaltet das lesenswerte Arbeitsbuch auch Tools für die Organisation offener Programme.

Alexandra Michel, Sarah Turgut, Perichole Schmidt, Anja Schmidt: Mentoring (Band 44 in der Reihe »Praxis der Personalpsychologie«), Hogrefe Verlag, Göttingen 2025, 144 Seiten, 26,95 Euro



Ab wann gilt
Training als
regelmäßig?

Foto: Stewart Lawrence

Genügend Zeit zur Reflexion
bis zur nächsten Ausgabe, die
am 26. September erscheint.

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

HERAUSGEBER
Reiner Straub

REDAKTION
Kristina Enderle da Silva (Chefredakteurin, vi.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
Julia Baier, Annette Faber, Prof. Dr. Uwe P. Kanning,
Prof. Dr. Axel Koch, Basti Koch, Kai Liebert, Marina Ludwig,
Melanie Martinelli, Corina Mielek, Dr. Judith Muster,
Apratim Purakayastha, Florian Reif, Bianca Schüle,
Prof. Dr. Anja Schmitz Charlotte Schmitz,
Prof. Heidi Stopper, Dr. Ina Weinbauer-Heidel

GRAFISCHES KONZEPT
Jan Spading (Studio Spading)

ART-DIRECTION
Ruth Großer, Julia Vukovic

BILDREDAKTION
Diana Decker

TITELBILD UND ILLUSTRATIONEN
Studio Pong

VERLAG
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: 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 (verantwortl. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556
Annette Förster
Tel. 0931 2791544
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Jonas Cordruwisch
Tel. 0931 2791557
jonas.cordruwisch@haufe-lexware.com

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



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

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

ERSCHEINUNGSWEISE
6 x jährlich, Jahres-Abopreis 129€ (A00107_DIR) inkl. MwSt.
und Versand
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des
jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner von »neues lernen« ist der Gabal Verlag.
Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung
ihres Mitgliedsbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des
Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V.
ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.
Nachdruck und Speicherung in digitalen Medien nur mit
ausdrücklicher Genehmigung des Verlags und unter voller
Quellenangabe. Für eingesandte Manuskripte und 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
ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen
in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir
suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese
die 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.

Das Playbook



People in Progress

Fragen und Antworten
für die Entwicklung
von Menschen und
Organisationen



Jetzt das Praxisbuch sichern

Inspiration für Meetings, Kongresse und Events



**EXKLUSIVES
SONDERHEFT**

Die Aufmerksamkeitsspanne des Publikums wird kürzer. Wer einen Kongress besucht, erwartet heute nicht nur spannende Inhalte, sondern auch eine entspannte Atmosphäre. Der Schlüssel liegt darin, Botschaften klar zu strukturieren und auf das Wesentliche zu konzentrieren. Doch was bleibt am Ende wirklich wichtig?

Begegnungen! Gerade in Krisenzeiten wächst der Wunsch nach Zugehörigkeit – ein entscheidender Grund, warum Menschen überhaupt noch Tagungen oder Kongresse besuchen. Die Botschaft ist klar: Weniger Monologe, mehr Dialoge und eine Prise Entspannung machen moderne Events erfolgreicher denn je!



**Zum kostenlosen
Download**