

neues lernen

personal.
magazin

Inspiration für die Entwicklung
von Mensch und Organisation



Paradoxien aushalten

Wie wir unauflösbare strukturelle
Konflikte handhaben können

Die Mitte stärken

Wie das mittlere Management die
eigene Rolle neu erfinden kann

KI einsetzen

Eine Studie zeigt, wie Unternehmen
generative KI beim Lernen nutzen

Menschliche Intelligenz Mehr als eine Elitekompetenz



Mat.-Nr. 00107-5212

HOCHSCHULE LANDSHUT



WIR VERBINDEN ERFAHRUNG
MIT NEUEN CHANCEN.



Entdecken Sie unsere berufsbegleitenden
Weiterbildungsangebote: Bachelor • Master
Hochschulzertifikatsprogramme • Weiterbildungsmodule

Erfahre mehr unter www.haw-landshut.de/weiterbildung





Foto: Joan Minder



Foto: ETH Zürich

ELSBETH STERN ist Professorin für empirische Lehr- und Lernforschung an der ETH Zürich und eine gefragte Interviewpartnerin zum Thema „Intelligenz“,

denn mit ihren klaren Aussagen bringt sie viele wissenschaftliche Fakten auf den Tisch, die andere lieber übergehen würden – auch in dieser Ausgabe.



TORSTEN GROTH richtet zusammen mit seinen Mitautoren den Fokus auf vier blinde Flecken, die in Unternehmen beim

Implementieren von agilen Konzepten oft entstehen. Im Interview ab Seite 34 zeigt er dann ganz praktisch, wie Führungskräfte mit den daraus entstehenden paradoxen Anforderungen umgehen können.



Foto: Katrin Binner

MARTIN KERSTING ist seit einigen Jahren in der Liste der „40 HR-Köpfe“ vom „personalmagazin“ zu finden. Er ist eine Koryphäe auf seinem Fachgebiet der psychologischen Diagnostik. In dieser Ausgabe beschäftigt er sich mit der Frage, inwiefern gute „Learning Analytics“ eine Utopie oder doch ein Ansatz mit nicht großem Praxisnutzen ist – und er stand Rede und Antwort zum Fokusthema „Intelligenz“.

Liebe Leserinnen und Leser,

haben Sie schon einmal einen Intelligenztest gemacht? Während meines Psychologiestudiums habe ich ein paar ausprobiert. Das waren leicht gesammelte Probandenstunden, die die Studierenden jährlich erreichen mussten und mit denen sich

die Forschungsarbeit anderer unterstützen ließ. Beim ersten Test habe ich allerdings ein paar Aufgaben auf einem Beiblatt berechnet. Prompt verrutschte ich in der Zeile beim Übertragen der Ergebnisse und hatte eine numerische Aufgabe damit verhauen. Ein Kommilitone meinte damals lapidar, das gehöre eben auch zur Intelligenz. Dem konnte ich nicht völlig widersprechen. Intelligenz hat eben viele Dimensionen, wie wir in der Fokusstrecke dieser Ausgabe aufzeigen.

Ich hatte dann ein banges Gefühl, als ich das Testergebnis aus dem Umschlag holte. Der IQ-Wert ist ein stabiler Kennwert, der aufzeigt, wie viel kognitives Potenzial in mir steckt. Quasi ein unumstößlicher Beweis dafür, wie kognitiv leistungsfähig ein Mensch ist. Wer möchte da schon gerne unterdurchschnittlich abschneiden? Ein Sportler oder eine Sportlerin kann einen großen Teil der Leistung durch Training steigern. Aber die Intelligenz ist unempfindlich gegenüber Trainingsversuchen. Mein Versehen war mir also durchaus willkommen, um mir das Testergebnis schönzureden, falls der erfasste IQ von meinen Erwartungen abweichen würde.

Das Gefühl, mit dem IQ-Wert abgestempelt zu werden, ist es wohl auch, was viele beim Thema »Intelligenz« verunsichert. Es herrscht eine Angst vor Elitenbildung. Das kann allerdings verhindern, menschliche Intelligenz zu fördern. Dabei sind intelligente Menschen, die auch unter Unsicherheit komplexe Risikoszenarien entwerfen und danach entscheiden können, sehr wertvoll in Führungspositionen – vielleicht jetzt sogar mehr denn je.

Ein Intelligenztest in der Personalauswahl könnte helfen, die Menschen in passende Stellen zu bringen, damit alle ihr Potenzial bestmöglich entfalten können. Das ist aber noch immer verpönt. Vielleicht hilft diese Ausgabe, um hier frische Impulse zu setzen. Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

4 Inhalt

Standpunkte

7 Meinungen

Debatten im Rückblick

Darüber diskutiert die Lernszene.

8 Meine Lernreise

»Ich bleibe bei mir«

Als Schauspieler musste Robert Lohr lernen, mit Kritik umzugehen. Die Erfahrung hat ihn gelehrt, immer auf das zu vertrauen, was er kann.

10 Gastkommentar

Von der Sehnsucht nach Stabilität

Um Mitarbeitenden wieder Stabilität zu vermitteln, braucht es eine Stärkung der Teamzusammenarbeit und der Führungskräfte, fordert Berater André Häusling.

12 Meet & Greet

Wen wann und wo treffen

Im Herbst startet wieder die Messesaison, auch wartet die größte HR-Messe des Jahres: die Zukunft Personal Europe in Köln.



Foto: ETH Zürich

Intelligenzforscherin Elsbeth Stern klärt darüber auf, inwiefern wir Intelligenz trainieren können.



Menschliche Intelligenz ist heute wichtiger denn je - auch im Kollektiv.

Fokus

14 Deep Dive

Menschliche Intelligenz

Viele verdammen Intelligenz als Elitekompetenz – und lehnen IQ-Tests in der Eignungsdiagnostik ab. Dabei ist menschliche Intelligenz ein wichtiges Gut, um die komplexe Transformation zu steuern. Auch kollektive Intelligenz trägt dazu bei, ist aber nicht die Summe einzelner Intelligenzen.

20 Interview

„Ein Angriff auf menschliche Intelligenz“

Über Intelligenz kursieren so einige Vorurteile: vom Diktum verschiedener Intelligenzen bis zur Steigerung der Intelligenz durch „Brain Food“. Professorin Elsbeth Stern räumt damit auf und erklärt, wie wir Potenziale entfalten und warum KI menschliche Intelligenz nicht verdrängt.



Foto: Alex Cretney Systemans / Connected Archives

Mehr (staatliche) Kontrollen wünschen sich die Teilnehmenden einer Coaching-Studie.

Entwicklung

27 Einsichten

Blinde Flecken

Drei Organisationsberater zeigen auf, was häufig bei der Implementierung von agilen Konzepten vergessen wird.

34 Interview

»Entweder krank werden oder kreativ«

Wie es Führungskräften gelingt, paradoxe Kontextbedingungen zu akzeptieren.

36 Trends

Kompetent durch Selbstreflexion

Sich selbst zu hinterfragen, ist eine wichtige Führungskompetenz. Auf dem Weiterbildungsmarkt lässt sich dies ablesen.

40 Überblick

Viele Wege führen zum HR-Master

Wer einen Masterabschluss in HR anstrebt, kann zwischen vielen verschiedenen Angeboten wählen. Ein Überblick.

44 Marktstudie

Mehr Kontrolle?

Die „Rauen Coaching-Marktanalyse“ zeigt: Viele Coaches wünschen sich eine geschützte Berufsbezeichnung.

47 Kolumne Systemblick

Ein unterschätztes Managementkonzept

Strategievorhaben kosten Zeit. Das wird zu oft missachtet, mahnt Judith Muster.

48 Serie

Lernhacks für Teams

Wie Sie Wissensinseln aufbrechen.

Führung

51 Check

Vier gelingt

Darauf sollten Führungskräfte achten, wenn sie psychologische Sicherheit im Team herstellen wollen.

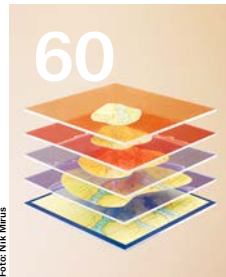


Foto: Nik Milius

Der Blickwinkel mittlerer Manager kann sehr wertvoll sein.



Foto: Finn O'Hara

Nur eine Utopie? Was Learning Analytics leisten kann.



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

56 Triade

Führung entwickeln

Einzelseminare für Führungskräfte helfen nur in geringem Umfang, wenn das Führungssystem nicht überdacht wird.

60 Perspektivenwechsel

Blick aus der Mitte

Oft vergessen, und doch so wichtig, gerade in der Transformation: die mittleren Manager und Managerinnen.

63 Kolumne Führungsgeflüster

Die Familienfalle

Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden sollten keine Freunde sein, warnt Kolumnistin Heidi Stopper.

Digitalisierung

65 Aktuelles

Digital Nuggets

Was im Ed-Tech-Sektor passiert.

75 Kolumne Digitaler Denkraum

Die große Macht der Superhelden

Menschen besser zu machen – das ist die Superkraft von Personalentwicklung, findet unser Kolumnist Basti Koch.

68 Studie

Stand der Dinge

Eine Studie zeigt, inwiefern L&D-Abteilungen bereits künstliche Intelligenz – insbesondere generative KI – einsetzen.

74 Status quo

Vom Datenpunkt zum Lernerfolg

In Learning Analytics steckt viel Potenzial, aber es gibt auch vieles zu beachten. Vor allem die Datenbasis ist relevant.

82 Bandbreite

Lernen für alle, aber bitte mit KI

Der Markt ist voll von Lernplattformen, die Unterschiede liegen im Detail.

Standards

3 Editorial

88 Fachliteratur

90 Check-out und Impressum



Standpunkte



Foto: Caradine Wimmer / BMAS

»Wir können den Schutz im Wandel organisieren, nicht vor dem Wandel schützen.«

Mit diesen Worten machte Staatsministerin **Lilian Tschan** beim Zukunftsforum des Fraunhofer IAO im Juni 2024 klar, dass sich Arbeit - nicht zuletzt durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz - verändern wird, es aber eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe sei, für einen menschenzentrierten Einsatz zu sorgen.

»Erfolg wird immer von Menschen gemacht. Sie benötigen im Unternehmen ein innovations- und leistungsförderliches Klima der Zusammenarbeit, Ressourcen und Freiräume, um neue Lösungen zu entwickeln.«

Dazu gehöre es auch, dass »Scheitern als Lernmöglichkeit gesehen wird«, so **Michael Prochaska**, Vorstand und Arbeitsdirektor der Stihl AG im Interview mit Professorin Katharina Hölzle, Institutsleiterin des Fraunhofer IAO, - erschienen in einer Ehrenschrift für Professor Wilhelm Bauer mit dem Titel »Übermorgen. Zukunft gestalten«.

»People Analytics ist nicht nur ein Werkzeug, sondern ein erfolgsrelevanter Enabler für unsere People Strategy.«

Damit bestärkt **Markus Follmann**, Senior Vice President – Corporate Human Resources Transformation bei Bosch, in einem LinkedIn Post vom Juni 2024, dass wir „verlässliche, präzise und aktuelle Daten“ brauchen, um „fundierte Analysen und Prognosen“ zu erstellen. Dafür wurde bei Bosch der Bosch HR Analytics Store entwickelt. Markus Follmann hielt dazu auch einen Vortrag beim Personalmanagementkongress des Bundesverbands der Personalmanager*innen, der im Juni 2024 in Berlin stattfand. Hinter People Analytics steckt für ihn die Antwort für „exzellente Business-Entscheidungen“.

»Wer in ein Modell verteilter Führung geht, muss zugleich das Mindset ändern und ein Skillset bereitstellen, und zwar für alle. Mein Lieblingspruch ist: Leadership muss Breitensport werden, nicht nur Spitzensport.«

Dieses Statement stammt von **Randolf Jessl**, Geschäftsführer der Auctority GmbH, der mit Tom van der Lubbe vom Unternehmen Viisi, zu Gast war im Podcast „neues lernen“. Beide gaben Einblick in Theorie und Praxis des Collective Leadership - einem Modell verteilter Führung, in dem alle Beschäftigten Führungsrollen einnehmen.



Foto: Bernd Roselieb



**»Ich bleibe
bei mir«**

Robert Lohr

Das Schauspiel ist Robert Lohrs Metier. Sozialisiert im Theater, hat er den Sprung in TV-Produktionen geschafft. Die Profession Schauspielerei fordert vieles: Spontaneität, Durchhaltevermögen und eine Menge Kritikfähigkeit. Darauf hat sich Lohr eingestellt: indem er auf das vertraut, was er gelernt hat.

Kritik ist dem Beruf der Schauspielerei inhärent: bei jeder Durchlaufprobe im Theater, von TV-Zuschauern, vom Regisseur. »Wer in diesem Beruf nicht kritikfähig ist, bekommt ein Problem«, erklärt Schauspieler Robert Lohr. »Es wäre gelogen, zu sagen, es berührt mich nicht. Aber ich habe ein dickes Fell entwickelt.« Das ist sicher das Ergebnis von Erfahrung – und der Erkenntnis, dass ohne Lockerheit kein gutes Schauspiel möglich ist.

Groß geworden ist Robert Lohr auf dem Sportplatz. Besonders gepackt hat ihn der Fußball wie auch die Schauspielerei: »Was mich fasziniert und interessiert, ist das Spiel. Man agiert und reagiert aufeinander«, erläutert er weiter. Darum spielt er ungen solistisch, sondern am liebsten mit Kollegen und Kolleginnen zusammen. So begann auch seine Schauspiellaufbahn.

Ein Jahr vor seinem Abitur, 1985, stand Robert Lohr zum ersten Mal groß auf der Bühne. Mit einem Freund setzte er die Idee um, Goethes »Faust« auf die Bühne zu bringen. »Ich wollte den Faust spielen, mein Freund den Mephisto. Doch unser Lehrer hielt uns für größenwahnsinnig«, berichtet er. Dennoch führten die Freunde in der Schule das Stück auf. »Das war ein emotionales Erlebnis«, meint Lohr. Daraufhin beschloss er, sich auf einer staatlichen Schauspielschule zu bewerben.

Man wird erst mal schlechter. Das konstatiert Robert Lohr mit Blick auf die Schauspielschule. »Der Spaß am Spiel verliert sich erst mal. Ich habe viel gelernt – über Szenen, dramaturgischen Aufbau und Charaktere. Aber verrückterweise wurde ich auch schlechter. Man geht durch Täler, um am Ende profitieren zu können«, meint Lohr. Nach der Schauspielschule ging es für ihn ans staatliche Theater,

erst nach Ulm, dann für sieben Jahre ans Maxim Gorki Theater nach Berlin. Mit 30 Jahren, als seine Tochter auf die Welt kam, wagte er den Schritt in die TV-Produktionen.

Für Robert Lohr gab es eine zentrale Schlüsselerfahrung in seiner Schauspiellaufbahn – bei der »alles schief ging«. Folgende Szene: Lohr sollte mit zwei Metern Abstand hinter einem LKW laufen, auf dem Kamera, Tonmann und Regie waren. Neben ihm fuhr ein Auto, ein weiteres zog an ihm vorbei. »Der Kameramann rief: ›Lauf schneller«, dann wieder ›Langsamer«. Das Auto hupte in die Szene rein, der Dialog war schwierig«, beschreibt Lohr. Doch als er die Szene sah, war er begeistert: »Die Szene war super. Weil scheinbar alles schief ging, war ich wach. Das hat der Szene Lebendigkeit gegeben.«

Das Geheimnis guten Schauspiels – und das Ergebnis von Robert Lohrs Erfahrung: »Ich kann dem vertrauen, was ich kann und gelernt habe«, erklärt er. Nicht immer sei das, was gut funktioniert, am Ende eine perfekte Szene. Mit der Zeit hat Lohr gelernt, mehr Lockerheit zu entwickeln. So gelingt es ihm auch, sich nicht von Kritik »davontragen zu lassen«. »Ich bleibe bei mir.« Auch den Konkurrenzkampf lässt der Schauspieler nicht so sehr an sich ran. »Wir sind eine Mannschaft, jede und jeder hat verschiedene Aufgaben, die eine ist größer, die andere kleiner.« Aber natürlich sei der Markt umkämpft und mit dem Alter gebe es immer weniger Rollen.

Eine der bekanntesten Rollen von Robert Lohr ist die des Hubschrauberpiloten »Michael Dörfler« aus der ZDF-Serie »Die Bergretter«. Seit August 2009 spielt Lohr den Michi Dörfler. »Da hat schon eine Identifikation stattgefunden«, gibt Lohr zu. Für den Schauspieler ist dafür – und in jeder anderen Rolle auch – wichtig, sich in die Lebenswirklichkeit der Figur hineinzusetzen. So hat er auch bei den Bergrettern mit realen Flugrettern und Piloten zu tun. Am Doppelsteuer darf er auch mal selbst fliegen – doch während des Drehs, wenn er spielt, übernimmt sein Fluglehrer.

Seine Erfahrung gibt Robert Lohr gerne aktiv weiter, auch in einem Leadership-Programm, das sein Bruder Andreas Lohr mit Ariane Betz für die gemeinsame Unternehmensberatung aufgesetzt hat: »Sicher führen in unsicheren Zeiten«. Dabei lehrt er, wie man sich gut in der Öffentlichkeit präsentieren kann.

Von der Sehnsucht nach Stabilität

Wie können wir agiler werden? Vor ein paar Jahren noch war das die Frage schlechthin in vielen Unternehmen. Heute ist die Lage anders: Die Menschen in den Organisationen sehnen sich nach Stabilität. Viele sind müde und am Limit, fühlen sich ohnmächtig. Denn wegen der Krisen und Herausforderungen in unserer (Arbeits-)Welt – der unsicheren geopolitischen Lage, der Sorge um unsere Demokratie und der branchenspezifischen Spannungsfelder, etwa im Energiesektor und im Handel – ist schwer absehbar, wie sich die Dinge entwickeln. Hinzu kommen Fachkräftemangel, technologische Veränderungen und die Frage, wie man künftig zusammenarbeiten will. Alles ist derart komplex geworden, dass viele Unternehmen nicht mehr wissen, wo sie stehen und wie sie sich ausrichten sollen. Als Folge werden Entscheidungen oft aufgeschoben, nichts wird richtig priorisiert.

Heute so, morgen so – so nehmen es die Mitarbeitenden wahr, die angesichts der Komplexität ihren Fokus zunehmend auf sich selbst richten und daher den kollektiven Blick auf ihr Team sowie aufs Unternehmen verlieren. Und die Führungskräfte? Sie haben immer weniger Lust auf ihren Job. Führungsverantwortung zu übernehmen, wird immer unattraktiver. Die Transformation kann so nicht gelingen. Insbesondere, da die Welt nicht an Komplexität verlieren wird. Die Organisationen samt Mitarbeitenden müssen dringend an Stabilität gewinnen. Das ist Grundvoraussetzung, um Veränderungen erfolgversprechend anzugehen. Wer nur wacklig steht, kann schließlich nicht richtig loslaufen.

Viele Unternehmen fangen an, Strukturen zu verändern, doch das bringt nur noch mehr Instabilität in die Organisation. Die Hebel liegen woanders: Etwa bei den Prozessen der Zusammenarbeit. Ein funktionierendes Team ist für die Mitarbeitenden wie ein Heimathafen – und bietet ihnen Sicherheit. Darüber hinaus sollte geschaut werden, wie die cross-funktionale Zusammenarbeit wirkungsvoll gestaltet werden kann. Wichtig ist dabei, einen gemeinsamen übergreifenden Fokus zu schaffen. Entscheidend ist insbesondere auch, Führung in den Unternehmen zu stärken. Dies gelingt zum einen, indem Führung breiter aufgestellt und auf mehrere Schultern verteilt wird. Zum anderen müssen Führungskräfte lernen, mit Komplexität umzugehen. Den meisten fehlt es hier noch an zu vielen Basics.

Auch in Sachen Selbstführung sind Führungskräfte ob der ständigen Veränderungen und nötigen Anpassungen gefordert, hinzuzulernen. Sie tun gut daran, jene Grundüberzeugungen, die ihrem Handeln zugrunde liegen, zu reflektieren. Schließlich ist es die Haltung, die unser Verhalten prägt. Die Unternehmen wiederum sollten dafür entsprechend förderliche Bedingungen schaffen. So stärken sie eine Kultur der Reflexion – und das ist vor dem Hintergrund, dass Kultur in Zukunft der wichtigste Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen sein wird, ein Erfolgsfaktor.

Was Rahmenbedingungen betrifft, müssen die Führungskräfte aber auch selbst tätig werden. Denn um Stabilität zu schaffen, geht es für sie nicht mehr allein um das Führen im System, sondern auch um die Arbeit am System. So ist es nötig, Führungskräfte zu befähigen, Rahmenbedingungen in den Unternehmen mitgestalten zu können. Wir brauchen Spezialisten für Organisationsentwicklung in den Führungsrollen.



Foto: Marc Thurfach

ANDRÉ HÄUSLING hat mit seinem 2010 gegründeten Beratungsunternehmen HR Pioneers die Agilität in die HR-Abteilungen gebracht. Dem folgenden Agilitäts-Hype setzt er nun bedachte Grenzen.




Unterhaltsam, kritisch und inspirierend

neues lernen - der journalistische Podcast
für die betriebliche Lernszene

Aus der aktuellen Folge:

„Gerade aus den Momenten, die nicht so gut sind im Leben, kann man extrem viel schöpfen. Aber: man muss es selbst tun, es wird einem nicht geschenkt.“ sagt Madgalena Neuner, eine der erfolgreichsten Biathletinnen über ihre Lernreise



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: www.wuestenhergen.berlin

Bei den B2B Media Days in Berlin nahmen Chefredakteurin Kristina Enderle da Silva (links) und Redakteurin Julia Senner den Preis „Fachmedium des Jahres“ entgegen.

Ausgezeichnete Arbeit

Gleich zwei Awards hat »personalmagazin – neues lernen« für den Relaunch abgestaubt. Als »Fachmedium des Jahres« und »Winner Cover Concept« hat das Medium die Juries überzeugt.

Der Deutsche Fachpresseverband würdigte „neues lernen“ als „Top-Fachzeitschrift“ für das „überzeugende“, multimediale Konzept und verlieh den Titel als „Fachmedium des Jahres 2024“ in der Kategorie bis eine Million Umsatz. „Die Zeitschrift ‚personalmagazin – neues lernen‘ wird ihrem selbstgestellten Anspruch, impulsgebend, hellwach und neugierig zu sein in vollem Umfang gerecht“, urteilte die siebenköpfige Jury aus Vertretern der Verlags- und Medienbranche. Besonders die Titelseite erhielt viel Lob als „aufmerksamkeitsstarkes und mutiges Cover wie bei einem Kiosk-Titel“.

Der Preis wurde am 16. Mai beim Abendevent der B2B Media Days 2024 im Palais Kulturbrauerei in Berlin an die Redaktion überreicht. Es gab acht Preiskategorien: beste Fachzeitschrift (in den Klassen bis eine Million, eine bis 2,5 und über 2,5

Millionen Euro Umsatz), bester Podcast, beste Veranstaltung, beste Website/Beste App, beste Workflow-Lösung, und ganz neu: beste KI-Lösung.

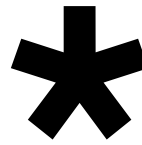
Bei den European Publishing Awards 2024 erhielt das Cover zudem eine spezielle Würdigung: Die elfköpfige Jury aus europäischen Medienvertretern bezeichnete es als „außergewöhnlich und stark“. Es handele sich insgesamt um einen konsequenten und entschlossenen Relaunch zu einem modernen Magazin. Darum bekam „neues lernen“ die Auszeichnung in der Kategorie „Cover Concept“, in der herausragende Gestaltungskonzepte von Magazin-Titelseiten ausgezeichnet werden. Die European Publishing Awards werden jährlich vom Medienfachverlag Oberauer aus Salzburg und dem Zeitungsdesigner Norbert Küpper aus Düsseldorf verliehen. 2024 wurden insgesamt 300 Wettbewerbsbeiträge aus 13 europäischen Ländern eingereicht.

HR-Branchen- treffen in Köln

Vom 10. bis 12. September findet wieder das größte HR-Event Europas statt: Die Zukunft Personal Europe in den Hallen der Messe Köln. Geboten wird die ganze Bandbreite an HR-Themen: von Arbeitsrecht über Leadership bis Learning & Development. Unser Tipp in eigener Sache: Das Personalmagazin bietet zum Jubiläum von 25 Jahren ein hochkarätiges Podium am zweiten Messetag. Am 11. September diskutieren zum Thema „Woran Deutschland arbeiten muss“ Carmen Maja-Rex, Vorstandsvorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des Bundesverbands für Personalmanager*innen (BPM), und Lilian Tschan, Staatsministerin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Die Podiumsdiskussion findet von 9.45 Uhr bis 10.45 Uhr auf der Keynote Stage statt.

Online-Auftakt der L&D pro

Bevor am 5. November die Messe L&D pro in München stattfindet, gibt es vom 4. bis 5. September die Möglichkeit, kostenfrei an einer Onlinekonferenz teilzunehmen. Am ersten Tag dreht sich alles um die Themen »Digital Learning« und »Future of L&D«, am zweiten Tag liegt der Fokus auf »Leadership Development«. Geboten werden 30-minütige Onlineseminare und anschließende 15-minütige Fragerunden, in denen HR- und Weiterbildungsexperten und -expertinnen Fragen beantworten. Zielpublikum der L&D pro Onlinekonferenz sind L&D- und HR-Verantwortliche, Akademieleiter und -leiterinnen, Trainer und Trainerinnen sowie Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen.



Termine

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

4. bis 5. September
Online Konferenz

L&D pro

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

10. bis 12. September
Köln

Zukunft Personal Europe

<https://www.zukunft-personal.com/de/expo-events/zp-europe/>

23. bis 25. September
Online Konferenz

DGFP Skill Management Conference

<https://www.dgfp.de/veranstaltungen/dgfp-skill-management-conference>

11. bis 12. Oktober
München

Herbstforum MBf

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

24. Oktober
Bielefeld

Ed-Tech Next Summit

<https://edtechnext-summit.com/>

5. November
München

L&D pro Expo

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

27. bis 29. November
Berlin

OEB Online Educa

<https://oeb.global/>

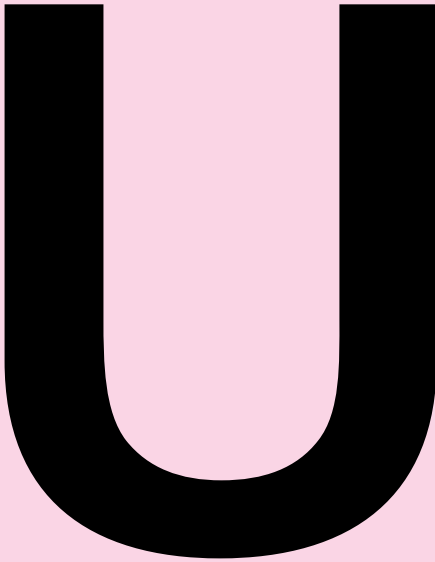
Fokus

Mensch- liche Intelligenz

Die Menschheit hat dank ihrer Intelligenz großartige Erfindungen hervorgebracht. Doch gerade wird menschliche Intelligenz von zwei Seiten attackiert: in der jüngeren Zeit von denen, die künstliche Intelligenz für überlegen halten. Und seit Langem von jenen, die Elitenbildung anhand von IQ-Werten befürchten. Dabei gerät aus dem Fokus, wie wir Intelligenz intelligent nutzen und fördern können.







Und was sagen Sie als Unbeteiligter zum Thema „Intelligenz“? Diese Frage an den Anfang eines Artikels zu stellen ist – zugegeben – frech. Sie dient jedoch hier als humorvoller Impuls, um darüber nachzudenken, wie wir eigentlich über Dummheit sprechen und was das über unsere Einstellung zu Intelligenz aussagt.

Ein Blick in den Volksmund zeigt, dass solche gewagten Sprüche gängig sind, um mit Witz die Dummheit anderer Menschen hervorzuheben. Die Sprachforscherin Dagmar Schmauks hat ähnliche Redewendungen in einem Buch gesammelt und analysiert, welche kognitiven Modelle des Denkens den Redewendungen zugrunde liegen: Im einfachsten Fall werde angenommen, das Gehirn würde fehlen, das Gegenüber also als „Hohlkopf“ bezeichnet. Ein sehr differenziertes Modell vergleiche Denken hingegen mit einem Handwerk und Dummheit mit ungeschicktem Handeln: Man versagt bei kleinsten Aufgaben („Kaffeewasser anbrennen lassen“), tut Überflüssiges („Seerosen gießen“) oder benutzt das falsche Werkzeug („eine Gehirnoperation mit der Spitzhacke ausführen“). „Interessant ist auch das Ergebnis, dass gerade die Redewendungen zur ‚Dummheit‘ überzeugend die Existenz von ‚Intelligenz‘ belegen. Denn während einschlägige Wendungen den Menschen mit möglichst dummen Dingen von ‚Brot‘ bis ‚Bohnenstroh‘ vergleichen, beweisen immer neue Wortschöpfungen zugleich die Kreativität und den Witz ihrer oft anonymen Urheber“, fasst die Sprachwissenschaftlerin zusammen.

Wir versuchen uns mit möglichst großem –intelligenten– Wortwitz gegenüber weniger intelligenten Menschen abzugrenzen. Keiner will

dumm dastehen. Der Spruch „Lieber dick als doof“ soll zeigen, dass Intelligenz am Ende höherwertig ist als äußere Erscheinungsmerkmale.

Intelligenz hat ein Imageproblem

Jedoch bestärken diejenigen, die solche Witze machen, auch das Vorurteil, dass Intelligenz mit Überheblichkeit einhergeht. Und diese Arroganz könnte auch zum Imageproblem von Intelligenz beitragen. Denn gegenüber intelligenten Menschen gibt es einige Vorurteile. Wenn sich Intellektuelle als Bildungselite gegenüber weniger Gebildeten abgrenzen, hat das von jeher für Kritik gesorgt. „Intellektueller‘ war lange ein Schimpfwort – das wurde gleichgesetzt mit Denkmern im Elfenbeinturm und Handlungseunuchen“, sagt Psychologieprofessor Martin Kersting, der mehrere Intelligenztests entwickelt hat. Auch in den Debatten um Schulsysteme zeigt sich, dass die Förderung von hochintelligenten Kindern mit einem IQ über 130 stets mit einer negativ geprägten Debatte um Elitenbildung einhergeht. Das widerspricht scheinbar dem Ideal der Chancengleichheit und Bildung für alle. Hier spielt es auch eine große Rolle, dass IQ-Werte als stabil gelten und genetisch bedingt sind. Wer will sich die Blöße geben und durch einen IQ-Test schwarz auf weiß feststellen, dass er oder sie nicht zur IQ-Bildungselite gehört?

Top-Führungskräften wollen Recruiter dies jedenfalls nicht antun. „Die Wahrscheinlichkeit, dass Spitzenmanager bei der Stellenbesetzung auf ihre Intelligenz hin überprüft werden, ist in Deutschland fast gleich Null“, kritisiert Professor Uwe P. Kanning in seiner Kolumne auf haufe.de/personal. „In den USA geschieht dies hingegen in etwa 50 Prozent der Fälle. Die Gründe für diesen Missstand sind vielfältig, sie liegen an zahlreichen Mythen“, führt der Psychologe an. Zum Beispiel: „Bei allzu vielen Entscheidungsträgern gilt der Einsatz von Intelligenztests bei der Managerauswahl geradezu als Majestätsbeleidigung.“ Auch Professor Martin Kersting bestätigt: „Intelligenztests waren schon immer verpöht für Führungskräfte, weil man die Berufserfahrung als wichtiger erachtet als das Testergebnis. Der Bewerber überzeugt durch seine Biografie – in dieser Situation auf einen Test zu bestehen wirkt fast unanständig, so als wollte man das Wirken der Person grundsätzlich infrage stellen.“ Aber: „Intelligenz ist der Vorhersagefaktor Nummer eins für Berufserfolg, der gut erforscht und damit auch wissenschaftlich belastbar ist“, fasst Ursula Schütze-Kreilkamp, Psychologin und bis zu ihrer Pensionierung vor Kurzem Teil des Strategieteam der Deutschen Bahn, zusammen. Darum hat sie im Frühjahr zum „Top-Ex-Dialog“ mit zahlreichen Vordenkern der HR-Szene eingeladen, bei dem sie das Thema „Intelligenz“ in den Fokus rückte.

Bei Führungskräften liegt die Vorhersagekraft für Erfolg im Job noch höher, wie Kanning in einem Artikel über Mythen in HR (personalmagazin 9/2024) mit einem wichtigen Vergleich anführt: „Die nachweisbaren Effektstärken von Führungskräfte trainings, Coaching und Mentoring liegen in der Regel unter zehn Prozent. Würde man sich hingegen nur einfach einmal trauen, häufiger Intelligenztests in der Personalauswahl einzusetzen, wäre allein durch diese Verbesserung der Auswahlverfahren mit einem durchschnittlichen Effekt von etwa 25 Prozent auf die berufliche Leistung zu rechnen. Bei hohen Managementpositionen liegt der Wert jenseits der 40 Prozent.“

Menschliche Intelligenz ist heute wichtiger denn je

Verheerend an diesem Imageproblem von Intelligenz und entsprechenden Tests für Führungsstellen ist, dass Intelligenz gerade in den Positionen, in denen Zukunftsfragen entschieden werden, noch wichtiger ist. Intelligenz sei umso bedeutender, je komplexer die Stellenanforderungen sind, fasst Kersting die Ergebnisse entsprechender wissenschaftlicher Studie zusammen.

Und Kanning führt in seiner Kolumne an: Das Ergebnis eines Intelligenztests sei „ein Indikator für die Fähigkeit, logisch zu denken und auch unter Zeitdruck zu rational richtigen Entscheidungen zu gelangen. Genau dies sind Eigenschaften, über die Manager in starkem Maße verfügen müssen und zwar umso stärker, je weiter sie aufsteigen beziehungsweise je komplexer ihre Arbeitsaufgaben werden.“ In ihrem Arbeitsalltag müssten sie Risiken und Chancen richtig antizipieren und in Verhandlungen blitzschnell Argumentationsfäden aufbauen. „Für all diese Aufgaben benötigen sie vor allem eines – Intelligenz“, fasst Kanning zusammen.

Hinzu kommt, dass wir in der heutigen Arbeitswelt, die von einer multiplen Krise und komplexen Herausforderungen geprägt ist, eigentlich noch intelligenter sein müssten – „wenn man Intelligenz als die Fähigkeit definiert, sich auf unterschiedliche Aufgaben und Herausforderungen über Lernprozesse immer wieder neu einstellen zu können“, bestätigt Birgit Feldhusen, Speakerin beim „Top-Ex-Dialog“. Diese Art von hoher kognitiver Flexibilität sei heute bedeutend. „Dafür müssen wir individuell und kollektiv ein höheres Level an Lernebene erreichen.“

Der Stifterverband hat zusammen mit der Unternehmensberatung McKinsey insgesamt 21 „Future Skills“ definiert, die nötig sind, um in der künftigen Arbeitswelt mit allen Konsequenzen der Digitalisierung bestehen zu können. Neben den drei Kategorien der technologischen, digitalen und klassischen Kompetenzen wurden 2021 noch die transformativen Kompetenzen zusätzlich aufgenommen und gerade sie sind es, die besonders spannend sind: Denn sie umfassen „die zentralen Fähigkeiten, die nötig sind, um gesellschaftliche Herausforderungen sozialer, ökologischer oder demokratischer Natur bewältigen zu können“, wie Felix Suessenbach, wissenschaftlicher Referent beim Stifterverband, auf haufe.de/personal dazu erläutert. „Sie befähigen Menschen, sich dieser Herausforderungen bewusst zu werden, visionäre Lösungen zu entwerfen und den Mut zu haben, andere von diesen zu überzeugen.“ Unter dieser Kategorie werden fünf größtenteils aufeinander aufbauende Kompetenzen aufgliedert:

-
1. Urteilsfähigkeit
 2. Innovationskompetenz
 3. Veränderungskompetenz
 4. Dialog- und Konfliktfähigkeiten
 5. Missionsorientierung
-

Dies sind sowohl soziale als auch kognitive Kompetenzen. Ein Intelligenztest bei der Personalauswahl könnte also zeigen, wer für einen guten Teil dieser „Future Skills“ gewappnet ist.

Emotionale Intelligenz wird mehr wertgeschätzt

Doch statt einen IQ-Test für Führungspositionen einzuführen, wird Intelligenz als defizitäre Elitekompetenz abgetan. Intelligenz allein reiche nicht aus, wichtiger sei die soziale Kompetenz, an der es intelligenten Menschen mangle – so lautet das gängige Vorurteil. Das lässt sich jedoch faktisch abwiegen. „Selbst unter hochbegabten Menschen treten Verhaltensauffälligkeiten nicht häufiger auf als unter Normalbegabten“, argumentiert Professor Uwe P. Kanning in seiner Haufe-Kolumne. Trotzdem hat man „in Deutschland größere Probleme, wenn man in der sozialen Kompetenz etwas schlechter ist als andere. Wenn man intellektuell nicht immer mithalten

Intelligenz ist der beste Prädiktor für Berufserfolg. Sie spielt in der heutigen, komplexen Arbeitswelt eine sehr große Rolle. Trotzdem ist ein IQ-Test höchst selten.

kann, wird das viel eher akzeptiert“, erklärt Kersting. Er spitzt zu: „Gegenüber sozial nicht ganz erwünschtem Verhalten – wie einmal morgens im Büro nicht zu grüßen – gibt es eine ‚Zero Tolerance‘. Aber beim IQ ist das nicht so.“ Intelligenzforscherin Elsbeth Stern sieht in dem Aufkommen des Themas „Emotionale Intelligenz“ sogar den Versuch, die kognitive Intelligenz der Menschen herunterzuspielen, wie sie im Interview in dieser Ausgabe betont.

Ein Lichtblick: „In den vergangenen Jahrzehnten ist die Akzeptanz für Intelligenz und Intelligenztests größer geworden“, beobachtet Kersting. „Aus der Tabu-Ecke sind wir inzwischen raus.“ Intelligenztests hätten durch die Kontextualisierung – statt der bisherigen abstrakten Aufgaben – etwas an Akzeptanz gewonnen.

KI greift unsere Intelligenz an

Doch nun wird von anderer Seite am Image von Intelligenz gekratzt: Analog zur EQ-Debatte sei die künstliche Intelligenz ein „Angriff auf den

menschlichen Intelligenzbegriff“, betont Stern. Man versuche intelligente Menschen mittels KI vorzuführen. Auch Kersting befürchtet: „Durch KI kommen die Leute nun wahrscheinlich noch eher auf die schlechte Idee, dass menschliche Intelligenz weniger wichtig sei, weil die Leute einfach Chat GPT befragen können.“

Die menschliche Intelligenz steht unter Rechtfertigungsdruck: Was kann sie besser leisten als eine KI? Birgit Feldhusen sieht diese Debatte erst mal positiv: „Die Diskussion um künstliche Intelligenz macht jetzt das Feld auf, um uns damit zu beschäftigen, was menschliche Intelligenz überhaupt ausmacht.“ Sie führt das Beispiel einer Wissenschaftlerin der TU Berlin an, die Chat GPT fragte: „Bist du kreativ?“ Die Antwort: „Mir fehlt Bewusstsein und Absicht, die typischerweise mit menschlicher Kreativität verbunden sind.“ Genau dieses Bewusstsein sei für Lernprozesse aber grundlegend, erklärt Feldhusen – es bestimmt die Intention für das Lernen und die Motivation zur Bewältigung von Herausforderungen. „Und das ist unser USP als Mensch gegenüber der KI.“ Allerdings stehe gerade dieser Punkt in der Mitte hitziger und angstbesetzter Debatten um den Einsatz von KI.

Jivka Ovtcharova, Professorin am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), beschwichtigt hingegen in einem Vortrag: „Es gibt keine künstliche Intelligenz. Der Begriff ist ein Oxymoron. Bis heute handelt es sich immer noch um eine – wenn auch sehr fortgeschrittene – maschinelle Intelligenz.“

Bislang steht die Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse von KI noch infrage, wie die Autoren und Autorinnen des Fraunhofer IAO in der Kurzstudie „Einfluss der künstlichen Intelligenz auf Arbeitstätigkeiten und Berufsbilder“ von 2023 betonen: Es bestehe das Risiko, dass die KI zur Entwicklung von Antworten neben faktenbasierten Daten auch Fiktionen und Halluzinationen einbeziehe. Die Systeme könnten außer Kontrolle geraten, solange selbst die Entwickler die Algorithmen nicht verstünden. Dies verdeutliche, „dass es auch zukünftig qualifizierter menschlicher Leistungen bedarf, um hochwertige Arbeitsergebnisse zu erstellen“, resümieren die Forscher.

Balance von MI und KI ist wichtig

Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager*innen, betont die Balance zwischen MI und KI: „Menschen machen Fehler, Menschen sind innovativ, Menschen lernen aus ihren Fehlern. Wir haben im System nicht eine große Lernkurve, sondern können auf den Punkt sagen, da ist etwas falsch, das machen wir anders.“

Das zeichnet uns aus. So sind wir kreativ, spontan und authentisch. Und deswegen glaube ich an die menschliche wie an die künstliche Intelligenz.“

Darin liegt sicherlich gerade ein Schlüssel, um sich nicht von den Ängsten vor KI lähmen zu lassen und aus der Abwehrhaltung herauszukommen: Es gibt zahlreiche Beispiele, wie die KI als Hilfsmittel für die menschliche Intelligenz dient und die Mensch-KI-Interaktion zur Verbesserung der Leistung beiträgt. So verwenden Mediziner künstliche Intelligenz zum Beispiel bei der diagnostischen Auswertung bildgebender Formate. Der Mensch entscheidet dann auf Basis der KI-Analyse über die Behandlung. Ein anderes Beispiel: Finanzwirte setzen KI zur Routinetätigkeiten bei der steuerlichen Datenerhebung und -auswertung ein. Ihre frei werdende Zeit lässt sich für die menschliche Interaktion und Konfliktbewältigung zum Beispiel in der Unternehmensprüfung nutzen.

In der Weiterbildung erlaubt eine KI-basierte Personalisierung den individuellen Lernfortschritt noch besser zu berücksichtigen, während die Personalentwicklung den Rahmen für das zukunftsgeordnete Skill Management absteckt. Hier ist sogar ein Beitrag zur Inklusion in der Arbeitswelt möglich: „Gerade für Beschäftigte mit Lernschwierigkeiten bestehen hier enorme Potenziale für eine dennoch realisierbare individuelle Kompetenzentwicklung“, betonen die Expertinnen und Experten der Arbeitsgruppe Arbeit/Qualifikation und Mensch-Maschine-Interaktion der Plattform Lernende Systeme (PLS) im Whitepaper „Mit KI zu mehr Teilhabe in der Arbeitswelt“ von 2023.

In der Kurzstudie des Fraunhofer IAO wird klar, welche Art von Tätigkeiten tatsächlich durch KI ersetzt werden können und welche Tätigkeiten gerade jetzt noch mehr menschliche Intelligenz erfordern: „Einfach strukturierte und repetitive Routineaufgaben mit geringen kognitiven Anforderungen werden vermehrt von Maschinen, Algorithmen oder Robotern ausgeführt. Insoweit ist zu erwarten, dass zukünftige Tätigkeiten körperlich weniger anstrengend, dafür geistig anspruchsvoller, vielfältiger und komplexer werden“, urteilen die Studienautoren. Wissensarbeit wiederum setze in verstärktem Maß Qualifikationen voraus, in denen eine Multiperspektivität und Toleranz der Mehrdeutigkeit im Mittelpunkt stehe. Hier könnten „graduelle Grenzen der Substitution menschlicher Wissensarbeit durch KI-Algorithmen bestehen bei der Interpretation abstrakter Begriffe“.

Demgegenüber grenzen sie Innovationsarbeit ab. Diese „bezeichnet problemfindende und -lösende Arbeitsaufträge, bei denen das Ziel und der Weg zur Zielerreichung nicht vorgegeben beziehungsweise nicht vorgebar sind. Das betrifft gut oder schlecht definierte Probleme mit oder ohne Heuristiken. Somit sind Lösungswege und Lösungen selbst zu finden beziehungsweise zu entwickeln.“ Und diese Innovationsarbeit „verschließt sich weithin einer technischen Substituierbarkeit“, so das klare Urteil der Studienautoren.

Es braucht weitere Persönlichkeitsmerkmale

Gerade Innovationsarbeit hängt natürlich nicht ausschließlich von Intelligenz ab. Erst in Kombination mit weiteren Persönlichkeitsmerkmalen gelingt es, Innovationen hervorzubringen. Wenn wir an eine der wichtigsten Menschheitserfindungen denken, zeigt sich das sehr offensichtlich: Penicillin erfand Alexander Fleming nicht nur aufgrund seiner intelligenten Forschung, sondern mit etwas Glück. Um den glücklichen Zufall als wertvolle Entdeckung werten zu können – im Sinne von Serendipität – braucht es ein stark ausgeprägtes Persönlichkeitsmerkmal: „Offenheit für Erfahrungen“ – einer der Big-Five-Faktoren. Ein anderes Beispiel für die Kombination von Intelligenz und anderen Persönlichkeitsmerkmalen: Kreativität korreliert nur sehr gering mit Intelligenz, sie ist aber nötig für Innovation. Gleichzeitig



sind inhaltsbezogene Unterschiede trotzdem auffindbar: So könnte man annehmen, dass ein Spitzenkoch, der ständig neue kulinarische Kreationen hervorbringe, intelligenter sei als ein einfacher Kantinenkoch, der nach Anweisung arbeite, erklärt Elsbeth Stern.

So entsteht kollektive Intelligenz im Unternehmen

Intelligenz kann also im Zusammenspiel mit KI und mit bestimmten Persönlichkeitsfaktoren ihr Potenzial erst richtig entfalten. Doch wenn wir vom Fokus auf die individuelle Intelligenz weggehen auf die Intelligenz einer ganzen Organisation, eröffnet sich das Feld für ein völlig anderes Intelligenzkonzept: das der kollektiven Intelligenz. Darunter ist nach der Definition vom MIT in Boston die Fähigkeit von Gruppen zu verstehen, gemeinsam scheinbar intelligente Dinge zu tun. „Also über verschiedenste Aufgaben hinweg, immer wieder neue Lösungen zu finden“, erläutert Birgit Feldhusen, die zur Emergenz kollektiven Wissens promoviert hat. „Eine Organisation lebt davon, dass sie Einzellösungen miteinander verbinden und auf ein gemeinsames Ziel hin abstimmen kann. Gelingt ihr das nicht, bleibt sie deutlich hinter ihren Möglichkeiten zurück. Überall dort, wo man kreativ sein muss, um neue Lösungen zu finden, ist kollektive Intelligenz als Form der Zusammenarbeit und Interaktion gefordert.“

Herausgefunden haben das Forscher und Forscherinnen, die Teams von fünf Personen bei der Bewältigung unterschiedlicher Aufgaben beobachtet und bewertet haben. Gemessen wurde, wie die Interaktion im

Team bei der Lösungsfindung abläuft. Am Ende waren es zwei Merkmale, die die Teamleistung am stärksten beeinflussten: eine ausgeglichene Redeaktivität und das Ausmaß der vorhandenen sozialen Sensitivität – die Fähigkeit einer Person, die anderen in ihren Haltungen, Meinungen und Emotionen wahrzunehmen sowie für sich selbst bewerten zu können. „Das führt in der Regel dazu, dass man sie mit den eigenen Perspektiven verbindet und damit voneinander lernen kann“, erläutert Feldhusen im Podcast „neues lernen“. „Diese beiden Merkmale sind grundlegend, um kollektive Intelligenz auszubilden. Durch kollektive Intelligenz können wir die Schätze der einzelnen Wissensbestände heben und miteinander abgleichen. Das setzt aber auch voraus, dass wir unsere Selbstkonzepte loslassen und immer wieder revidieren können – die höchste Ebene des Lernens.“

Auch hier lässt sich wieder eine Grenze zu KI ziehen: „Derzeit kommt KI nur bis zur Ebene 1 des Lernens; das heißt, sie kann Inhalte miteinander abgleichen, ergänzen und kombinieren, sodass etwa Neues entsteht“, erläutert Feldhusen. Auf Lernebene 2 ginge es darum, neue Alternativen aufzuzeigen und in anderen Kontexten zu denken. Auf der dritten und höchsten Lernebene können Lernende sich selbst hinterfragen: „Wer bin ich, dass ich vor diesen Herausforderungen stehe? Wer sind wir als Team, dass wir denken, ein bestimmtes Ziel erreichen zu müssen? Hier geht es um das eigene Identitätsempfinden, was erst tiefgreifendes Lernen ermöglicht“, so die Betriebswirtschaftlerin. „Das ist wahnsinnig schwer für uns.“ Gleichzeitig sei dies der USP der Menschen gegenüber der KI: „Der gemeinsame Sinnbildungsprozess und zu definieren, was das gemeinsame Ziel ist, das sind Prozesse, die die KI nicht übernehmen kann, sondern die immer der KI-Anwendung vorausgehen.“ Kollektive Intelligenz sei überlebenswichtig für Unternehmen, um ihre verteilten Wissensbestände zu bündeln. KI kann auch hier eine Rolle spielen, dafür brauche es aber vor allem den reflektierten, intelligenten Menschen.

»Ein Angriff auf menschliche Intelligenz«



Elsbeth Stern ist Professorin am Institute for Research on Learning and Instruction der ETH Zürich. Ihre wissenschaftlichen Schwerpunkte liegen in der Lehr-Lern-Forschung und Kognitionspsychologie.

Die psychologische Forschung hat eine klare Vorstellung davon, was menschliche Intelligenz ist – und was nicht. Intelligenzforscherin Elsbeth Stern zeigt auf, inwiefern Intelligenz sich trainieren lässt und warum KI keine Konkurrenz ist.

Sie beschäftigen sich schon lange mit Intelligenz in der psychologischen Forschung. Starten wir nun ganz grundlegend: Wie definieren Sie Intelligenz?

ELSBETH STERN: In der Psychologie verstehen wir unter Intelligenz die Fähigkeit zum schlussfolgernden Denken und zur effizienten Informationsverarbeitung. Das inkludiert, dass man mit Symbolsystemen arbeiten, die Arbeitsgedächtniskapazität – sozusagen das Kurzzeitgedächtnis – effizient nutzen und möglichst viel von der eingehenden Information an bestehendes Wissen anknüpfen kann. Als wissenschaftlich arbeitende Psy-

chologin ist es mir ein Anliegen, dass der Intelligenzbegriff auch nicht jenseits dieser kognitiven Fähigkeiten verwendet wird.

Das heißt, Sie widersprechen der weit verbreiteten Annahme, dass es mehrere Intelligenzen gibt – darunter zum Beispiel die emotionale Intelligenz?

Es steht natürlich jedem frei, von sozialer, emotionaler oder meinetwegen Küchenintelligenz zu sprechen. Aber diese Konzepte sind allesamt nicht wissenschaftlich abgesichert. Es gibt keine Tests für emotionale Intelligenz, die über die Zeit stabile Ergebnisse erbringen. Das Besondere an der kognitiven Intelligenz ist, dass es Tests von hoher psychometrischer Qualität gibt, sodass man die Intelligenz besser messen kann als jedes andere Persönlichkeitsmerkmal.

Und wie sieht es aus mit mathematischer und sprachlicher Intelligenz? Gibt es den Unterschied?

Intelligenztests bestehen immer aus Aufgaben zum schlussfolgernden Denken. Man bekommt bekannte Informationen, aus denen man Neues ableiten soll. Dabei können die Aufgaben sprachlich, numerisch oder räumlich-visuell sein und sie weisen untereinander eine sehr hohe Korrelation auf. Deshalb können wir nicht sagen, dass jemand sprachlich sehr gut ist und mathematisch schlecht. Man kann aus den Tests nur eine Aussage über die allgemeine Intelligenz ziehen.

Aber in den Schulnoten scheint sich eine unterschiedliche Begabung schon niederzuschlagen ...

In der Primarschule sind die Kinder, die später aufs Gymnasium gehen – und das auch verdient haben –, in allen Bereichen gut, sowohl in der Schriftsprache als auch in Mathematik. Am Gymnasium gibt es dann häufig größere Unterschiede, aber das liegt vorwiegend an der sehr selektiven Stichprobe.

Zudem halten sich die Schüler und Schülerinnen oft selbst eher für mathematisch oder sprachlich begabt, weil ihnen das von außen zugeschrieben wird. Aber das hat nichts mit der tatsächlichen kognitiven Struktur zu tun. Wer eine gute allgemeine Intelligenz mitbringt, der könnte in allen Fächern gut abschneiden. Unterschiede ergeben sich daraus, wie viel Zeit jemand bereit ist, in ein Fach zu investieren. Man bildet natürlich eine höhere Expertise in Mathematik aus, wenn man mehr Zeit mit mathematischen Aufgaben als mit dem Verfassen von Texten verbringt.

Intelligenz ist also zunächst einmal ein Potenzial, kognitiv viel leisten zu können. Wie entfaltet sich dieses Potenzial?

Dafür braucht man natürlich Anregungen. Auch der intelligenteste Mensch könnte nicht auf die Idee kommen, die Mathematik und die Physik selbst zu entwickeln, wenn er oder sie keine Unterstützung hätte. Im Endeffekt geht es um die Fähigkeit, gute, schulische Lerngelegenheiten zu nutzen.

Betrachten wir die Arbeitswelt: Welche Unterstützung ist im Berufsleben nötig, damit Mitarbeitende ihr kognitives Potenzial nutzen können?

Wenn man intelligente Menschen in einen Job steckt, in dem jeder auch mit 20 IQ-Punkten weniger genauso gute Leistung erbringen könnte, dann würden sie vielleicht etwas schneller arbeiten als ihre Kollegen und Kolleginnen. Gleichzeitig wären sie aber auch frustriert, wenn sie bemerken, dass weniger intelligente Kolleginnen und Kollegen erfolgreicher sind, weil sie im Job anders eingestuft wurden. Aber prinzipiell ist es in anspruchsvollen Berufen so, dass man sich die eigenen Aufgaben suchen muss, statt darauf zu warten, sie zugeteilt zu bekommen. Eine selbstständige Arbeit ist eine gute Bedingung für intelligente Menschen, um ihr Potenzial abzurufen – gerade für Führungskräfte.

Der IQ gilt als der beste Prädiktor für Berufserfolg. Würden Sie also einen IQ-Test für alle Bewerber und Bewerberinnen in Führungspositionen empfehlen?

Das könnte ganz sicher nicht schaden. Auf diese Weise könnte man jedenfalls einige Blender und Hochstapler entlarven. Ein Intelligenztest sorgt dafür, dass man Menschen, die sehr unauffällig auftreten, aber sehr intelligent sind, herausfiltern kann. Im Allgemeinen kann man dann auch davon ausgehen, dass diese Personen sich – wenn sie nicht gerade sehr stark ausgebremst werden – durchsetzen.

Was genau heißt „sich durchsetzen“? Was sind Merkmale oder Verhaltensweisen von intelligenten Menschen im Beruf?

Intelligente Menschen können besser Entscheidungen treffen – auch und gerade unter Unsicherheit. Sie können besser abwägen, wer und welche Handlung was bewirken würde. Sie können Risiken besser einschätzen und entscheiden dann anhand der verschiedenen Risikoszenarien.

Wie hoch sollte denn der IQ sein für eine Führungsposition? Gibt es dafür ein Mindestmaß?

Man muss keinen absoluten Wert wählen. Man könnte festlegen, dass ein Manager oder eine Managerin zu den besten zehn Prozent gehören sollte – das entspricht einem IQ ab etwa 120 in einer Normalverteilung mit dem Durchschnitt von 100 und einer Standardabweichung von 15. Aber der IQ sollte nicht das alleinige Auswahlkriterium sein. Man muss ebenso die Motivation betrachten. Auch intelligente Menschen wählen nicht immer die Berufe, in denen sie ihr Potenzial voll entfalten könnten. Wenn sie wollen, können sie alles in eine große Herausforderung investieren. Oder sie wählen eine weniger anspruchsvolle Aufgabe, die sie dann mit wenig Aufwand absolvieren. Für eine sehr anspruchsvolle Tätigkeit muss man prüfen, was eine Person bereit ist zu leisten.

»Die großen Unterschiede, die es in der Intelligenz gibt, werden immer dann offensichtlich, wenn man ein Werkzeug (wie KI) mit sehr unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten hat.«

Die heutige Arbeitswelt ist so komplex, dass es wichtig ist, gute Entscheidungen unter Unsicherheit treffen zu können. Würden Sie denn sagen, dass darum Führungskräfte heute noch intelligenter sein müssen?

Man könnte die Mindest-IQ-Höhe an Führungskräfte natürlich noch höher ansetzen. Aber wir sind eben nur so intelligent, wie wir sind. Das lässt sich nicht ändern. Wir haben schon ziemlich viel getan, damit die Kurve der Normalverteilung insgesamt weiter nach oben gegangen ist. Aber das Entscheidende ist: Es bleibt eine Normalverteilung. Das heißt, es gibt wenige sehr intelligente Menschen, die meisten stehen in der Mitte und unterhalb der Standardabweichung sind auch wieder nur wenige Menschen zu finden. Wobei übrigens etwas mehr Männer unter den Hochintelligenten zu finden sind als Frauen. Es ist aber noch nicht genau geklärt, woran das liegt.

Zusammengefasst: Wir sollten bei der Personaldiagnostik den IQ erfassen, dann die Motivation prüfen – und dann die Persönlichkeit?

Ja, wobei die Persönlichkeit natürlich nicht wie der IQ getestet werden sollte: Beim IQ kann man sagen, je mehr, umso besser. Bei den Persönlichkeitsmerkmalen sollten die Kandidaten eher im mittleren Bereich liegen – ohne allzu große Ausschläge bei einer Dimension der Big Five. Sprich: nicht zu introvertiert, nicht zu extrovertiert, nicht zu neurotisch, aber auch nicht zu laissez faire. Es geht um eine ausbalancierte Persönlichkeit.

Spielt es denn eine Rolle, ob intelligente Menschen alleine oder im Team eingesetzt werden?

Nein. Das ist ein Klischee, dass intelligente Leute lieber allein arbeiten. Das ändert nichts an ihrer Leistung. Unter intelligenten Leuten zeigen sich alle Persönlichkeitsprofile. Es gibt auch Nerds – die findet man zum Beispiel unter Mathematikern häufig. Aber das liegt in der Natur der Sache: Wenn man die Intelligenz fast ausschließlich in die Arbeit mit Symbolen investiert, muss man schon auf vieles anderes verzichten können.

Gibt es weitere Anforderungen an den Arbeitsplatz, damit intelligente Menschen ihr Potenzial entfalten können?

Wie ich vorhin gesagt habe, ist die Grundlage für die Intelligenzentfaltung ein effizientes Arbeitsgedächtnis. Man muss zum Beispiel komplexe Probleme in Teilprobleme zerlegen können, ohne dabei die übergeordnete Fragestellung zu vergessen. Das Arbeitsgedächtnis lässt sich aber nur effizient nutzen, wenn keine allzu großen Ablenkungsreize vorhanden sind. Die Lautstärke oder andere externe Reize im Großraumbüro sind hier klare Störfaktoren. Wenn man parallel immer noch Sorgen mit sich herumträgt – und das können so profane Dinge sein, wie die Frage, ob man beim Verlassen des Hauses den Herd abgestellt hat –, dann stört das selbstverständlich auch das Arbeitsgedächtnis. Aber auch hier sind intelligente Menschen in der Regel besser, weil sie schneller zuverlässige Organisationsstrategien entwickeln. Daneben gilt es auch den Zeitdruck in Grenzen zu halten. Komplexe Aufgaben unter Zeitdruck erledigen zu müssen, ist nicht sinnvoll. Ein sinnvolles Zeitmanagement ist hier vonnöten

und man muss intelligenten Menschen die Freiheit lassen, sich die Zeit selbst einzuteilen – was sie gut können.

Entwickeln denn intelligente Menschen auch bessere Strategien zum Lernen?

Ja, eindeutig. Das kann man zum Beispiel daran sehen, wenn Menschen Texte lesen: Dabei muss man adaptiv vorgehen – entweder man überfliegt einen Text, weil man sich nur ungefähr über den Inhalt informieren will oder man muss sehr genau Wort für Wort lesen, um die Inhalte anschließend zu erinnern und Schlussfolgerungen daraus ziehen zu können. Diese beiden Strategien braucht man beim Lesen immer wieder und weniger intelligente Menschen sind nur dazu in der Lage, eine der beiden Strategien anzuwenden. Das ist beim Rechnen genauso: Man muss wissen, ob man etwas auf den Cent genau ausrechnen muss oder ob das grobe Überschlagen eines Budgets reicht. Intelligente Menschen lassen dabei sozusagen einen Monitor mitlaufen, mit dem sie ständig erfassen und kontrollieren können, ob ein Budget im Rahmen bleibt.

Nun ist das Lernen mit Text ja nur eine Lernform – wie sieht es denn mit den digitalen Lernformaten aus? Gibt es bestimmte Formate, die intelligente Menschen besser zum Lernen nutzen können?

Das ist eher vom Inhalt abhängig, weniger vom Format. Virtuelle Lerngelegenheiten oder Augmented-Reality-Formate sind in manchen Berufen wichtig und in anderen nicht.

Kann man generalisierend sagen, dass intelligente Menschen reflektierter lernen? Schließlich ist neben den formalen Lernangeboten die Integration des Lernens in die Arbeit heute sehr wichtig – was Reflexion voraussetzt.

Intelligente Menschen lernen einfacher implizit, weil sie eine größere Informationsaufnahmekapazität haben. Darum können sie eher etwas nebenbei lernen und dann direkt wieder Schlussfolgerungen daraus ziehen. Ich arbeite zum Beispiel meine Nachfolgerin an diesem Lehrstuhl, weil ich bald emeritiere, gerade auf diese Weise ein: Ich nehme sie in allen E-Mails, die ich schreibe oder bekomme, in Kopie. Wenn sie Fragen hat, kann sie mit denen auf mich zukommen. Das sind solche Lerngelegenheiten, die man intelligenten Leuten geben kann. Menschen, die weniger engagiert sind und vielleicht nicht so hohe Kapazitäten mitbringen, muss man hingegen klare Erklärungen und Anweisungen geben.

Ist dann auch der Lerntransfer in der Regel höher bei intelligenten Menschen?

Das ist das Entscheidende am Lernerfolg. Intelligente Menschen können das Wissen besser abspeichern und sinnvoller Analogien bilden, sodass sie es auch in ganz anderen Situationen wieder nutzen können.

Intelligente Menschen lernen also einfacher. Kann man denn auch Intelligenz an sich lernen oder trainieren? Eigentlich ist sie doch genetisch bedingt.

Intelligenz ist ein genetisch bedingtes Merkmal mit großer Reaktionsnorm. Das heißt, es ist nicht so, dass sich die Gene eins

zu eins umsetzen. Die Augenfarbe oder die Hautfarbe sind im Gegensatz dazu genetische Merkmale, an denen man nichts ändern kann. Das Körpergewicht oder die Körpergröße sind ebenso wie die Intelligenz durch Genvariationen bestimmt, die auch von der Umwelt abhängig sind. Wir sind heute zum Beispiel durchschnittlich größer als unsere Urgroßeltern, obwohl sie keine anderen Gene hatten. Die Ernährung hatte hier einen wesentlichen Einfluss, sodass wir unsere Gene besser ausspielen konnten. Aber das kann nicht die Varianz in der Körpergröße unter den Menschen verändern. Wir haben nur die Normalverteilung insgesamt nach oben verschoben. So ist das auch mit der Intelligenz. Hier hatte die verbesserte Schulbildung wesentlichen Einfluss auf eine durchschnittlich höhere Intelligenz, die weiterhin normalverteilt ist. Und auch die gesündere Ernährung hat – wie bei der Körpergröße – dazu beigetragen. Das heißt, man kann Intelligenz nicht trainieren, aber man kann die Genvariation unterschiedlich stark ausschöpfen.

Sollen wir also in teures Brain Food investieren?

Man sollte sich natürlich gesund ernähren und dafür sorgen, dass das Gewicht im Normalbereich bleibt. Wenn jemand physische Probleme hat, ist sein Arbeitsgedächtnis teilweise absorbiert, und er kann nicht so gut arbeiten. Aber man kann nur durch Fehlernährung das Potenzial verlieren, jedoch nicht über ein bestimmtes Essverhalten an Intelligenz gewinnen. Fitness steigert nicht die Intelligenz und Brain Food in dem Sinne gibt es nicht.

Derzeit lernen viele mithilfe von generativer KI wie Chat GPT. Ist das aus Ihrer Sicht ein nützliches Hilfsmittel beim Lernen? Hilft das bei der Intelligenzentfaltung?

Das Schreiben gehört zu einem ganz wichtigen Prozess in der geistigen Entwicklung. Im Zusammenhang mit Chat GPT sehe ich die große Gefahr, dass die Leute nicht mehr genug schreiben. Deshalb spreche ich mich dafür aus, in der Schule und darüber hinaus Räume zu schaffen, in denen die Menschen wieder schreiben müssen – ohne Zugang zu digitalen Hilfsmitteln.

Aber zum Beispiel im Fremdsprachenbereich hat die KI ja auch viele Vorteile.

Es ist natürlich wertvoll, KI nutzen zu können. Ich verwende auch ein Übersetzungsprogramm, um englische Texte zu korrigieren. Aber man muss dabei sehr aufpassen, dass man nichts verlernt, weil man alles immer nachlesen kann, ohne es sich einzuprägen. Ich achte zum Beispiel darauf, dass ich nicht sofort eine Vokabel von der KI übersetzen lasse, sondern überlege erst, ob sie mir nicht doch einfällt. Wenn ich sie dann nach einiger Zeit nicht abrufen kann, schlage ich sie nach – und schreibe sie per Hand dreimal auf. Man kann sich vieles besser merken, wenn man verschiedene Zugänge dazu hat – wenn man Wörter hört, schreibt, sagt und tippt, sind das schon vier Zugänge. KI kann schon ein gutes Hilfsmittel sein, das mich weiterbringt. Es kann aber auch das Gegenteil bewirken.

Zugespißt gefragt: Wird es zur Verdummung führen?

Die großen Unterschiede, die es in der Intelligenz gibt, werden immer dann offensichtlich, wenn man ein Werkzeug mit sehr

unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten hat. Wir alle verbringen sehr viel Zeit mit digitalen Anwendungen. Weniger intelligente Leute nutzen aber zum Beispiel nur Spiele, die sie nicht weiterbringen. Sie blockieren damit ihr – sowieso schon etwas schlechteres – Arbeitsgedächtnis noch weiter. Schauen Sie sich die Menschen auf der Straße an: Sie rempeln sich häufig gegenseitig an, weil sie auf ihr Handy schauen und nicht mehr genügend freie Kapazität im Arbeitsspeicher haben, um gleichzeitig den Weg zu beobachten. Weniger intelligente Menschen können sich eben nur auf eine Aufgabe konzentrieren, während es intelligenteren Menschen möglich ist, gleichzeitig mehrere Aufgaben zu bewältigen.

Heißt das, Multitasking ist nur etwas für intelligente Menschen?

Alle Menschen sind zum Multitasking fähig. Wir hätten als Spezies gar nicht überleben können, wenn wir dazu nicht fähig wären. Wir müssen ständig darauf achten, ob eine Gefahr droht. Aber man ist im Multitasking nie besser, als wenn man sich nur auf eine Aufgabe konzentriert. Man muss die Gedächtniskapazität aufteilen und dafür benötigt jeder grundlegend genügend Kapazität. Und die ist bei intelligenten Menschen höher. Das lässt sich in Arbeitsgedächtnistests feststellen, die sehr hoch mit Intelligenz korrelieren. Die Werte sind jedoch nicht so stabil wie beim IQ-Test. Das liegt daran, dass das Arbeitsgedächtnis von äußeren Reizeinwirkungen oder schlicht von Müdigkeit abhängig ist.

Hat sich denn durch die dominanten Diskussionen um künstliche Intelligenz auch etwas an der Wahrnehmung des Begriffs „Menschliche Intelligenz“ geändert?

Ein bisschen schon, weil das Thema „Intelligenz“ dadurch omnipräsent ist. Aber die Bezeichnung „Künstliche Intelligenz“ ist eigentlich irreführend, weil KI im Moment ganz anders operiert als menschliche Intelligenz. KI ist etwas von Menschen Geschaffenes, das nur künstlich genutzt wird. Daran ist im Prinzip nichts neu. Der Computer hatte schon immer große Vorteile: Er ist schneller, weil er ein fast unbegrenztes Langzeitgedächtnis hat und seinen Arbeitsspeicher komplett für eine Aufgabe nutzen kann.

Würden Sie sagen, dass die Debatte um KI die menschliche Intelligenz etwas nivelliert hat? Dass sie nicht mehr als elitäre Kompetenz wahrgenommen wird?

Intelligenz ist eigentlich nur ein messbarer Wert, der zeigt, dass sich Menschen in ihrer Lernfähigkeit und kognitiven Verarbeitung unterscheiden. Manche können das einfach besser als andere. Aber diese Tatsache stellt für viele Menschen eine Provokation dar. Schon immer hat man versucht, Intelligenz herunterzuspielen, indem man zum Beispiel andere Intelligenzarten erfunden hat – wie die vorhin angesprochene emotionale Intelligenz. Das ist mit KI nicht anders. Das ist ein Angriff auf den menschlichen Intelligenzbegriff. Zugespißt gesagt, versucht man intelligente Menschen mithilfe von künstlicher Intelligenz vorzuführen und ihre Fähigkeit infrage zu stellen.

Das Playbook

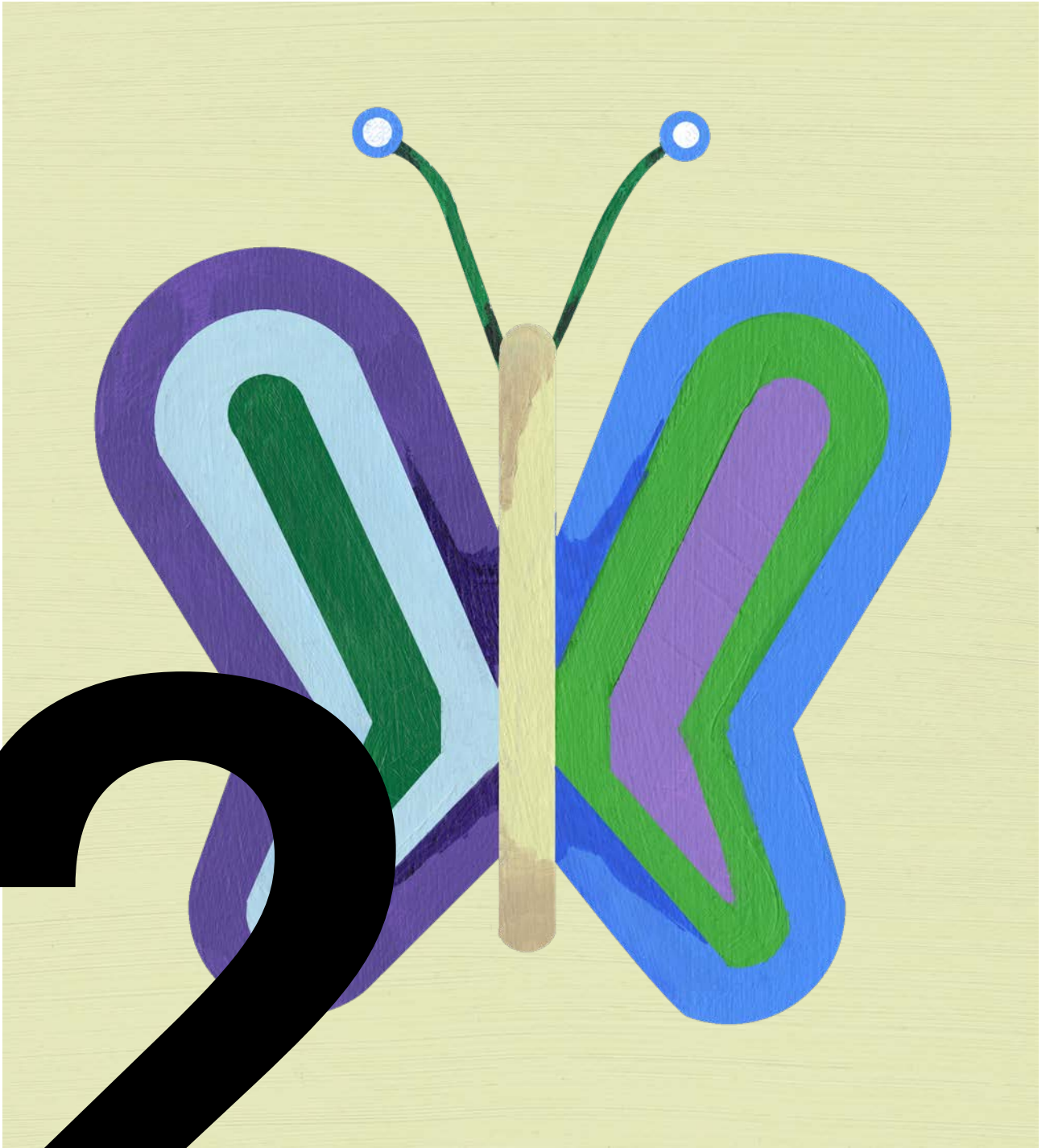


People in Progress

Fragen und Antworten
für die Entwicklung
von Menschen und
Organisationen



Jetzt das Praxisbuch sichern

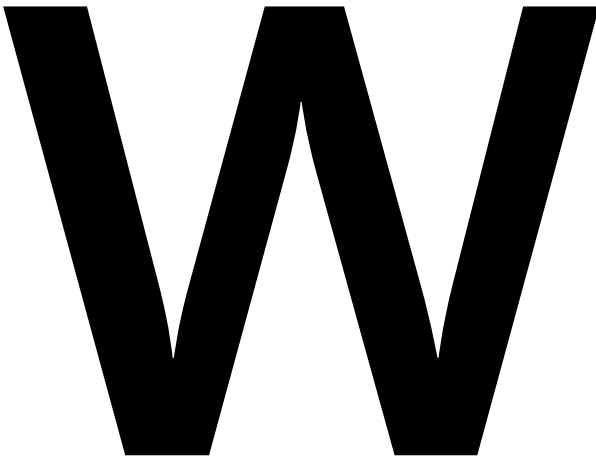


2 Entwicklung



Blinde Flecken

Vor vier blinden Flecken beim Implementieren von agilen Konzepten warnen die systemischen Organisationsberater Torsten Groth, Gerhard P. Krejci und Stefan Günther. Sie haben 13 Fallstudien analysiert, die von großen Unternehmen handeln, die agiler werden wollten, ohne gleich nur noch nach dem modischen New-Work-Ansatz zu leben.



Wir, drei systemische Organisationsberater von Simon Weber Friends in Heidelberg, haben einen analytischen, zweiten Blick auf die 13 Fallstudien geworfen, die in dem Fachbuch „New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen“ (Carl-Auer, 2021) veröffentlicht wurden. Alle Fallstudien sind in einer Zeit entstanden, in der Ansätze wie Agilität und New Work als eine Art Allheilmittel für die Zukunft aller Unternehmen propagiert wurden. Die Implementierung von agilen Konzepten als Wunderwaffe zu bezeichnen, diese manchmal zu beobachtende Überhöhung, soll mit diesem Text relativiert werden. Insbesondere ist es uns wichtig, vier spezielle Umstände, die wir beobachtet haben, kritisch hervorzuheben: Organisationstrivialisierung, Führungsvergessenheit, Teamentkopplung und Beratungsvergessenheit. Im Folgenden sollen sie ausführlich erläutert werden.

1. Das Wesen von Organisationen nicht trivialisieren

Neue, agile Organisationsansätze können mit ihrem Fokus auf Flexibilisierung und Kundeninteressen wichtige Impulse zum Wandel liefern. Sie müssen jedoch immer eingebettet werden in strategische Überlebensfragen sowie in vorhandene Organisationsroutinen. In der Form einer pragmatischen Einpassung zeigt sich erst der eigentliche Beitrag zum Change. Dies relativiert all jene Diskussionen, in denen gefordert wird, eine neue

Organisationsform solle die bestehende Form im Sinne eines kompletten Betriebssystemwechsels ersetzen. Wer so denkt, trivialisiert den Umstand, dass es sich bei Unternehmen um gewachsene soziale Gebilde handelt, die sich nicht maschinengleich umbauen lassen. Empirisch zeigt sich die Robustheit der Großorganisationen mit ihren Konzernsteuerungslogiken deutlich. Dieser Umstand mag zum Beispiel beim Festhalten am Bewährten viel Anlass zur Kritik geben, er sichert aber zugleich das Überleben dieser Organisationen. Es kommt in der Praxis immer zu einer Koexistenz von Neuem und Bewährtem. Jede Fallstudie kann als Versuch oder als Form der Balancierung unterschiedlicher Organisationslogiken gelesen werden. In einigen Fällen kommt es zu einem produktiven Miteinander, häufiger zeigen sich Konfliktlinien in der Gestaltung von Wandelprozessen. Wird diese Wandelproblematik negiert, indem zum Beispiel das Neue als Rettung und das Bisherige als überkommen bewertet wird, findet keine angemessene Form der Auseinandersetzung statt. Neue Ansätze können dann ihr Potenzial nicht organisationsweit entfalten, sie bleiben, wie oft gesehen, Insellösungen.

2. Relevante Führungsfunktionen nicht vergessen

Führung und Organisation gelten in Systemikerkreisen als zwei Seiten ein und derselben Medaille. Insofern mag es wenig verwundern, dass bei einer Organisationstrivialisierung auch eine Führungsvergessenheit festgestellt werden kann – beide Phänomene hängen eng zusammen. Werden Organisationen in ihrer Gestalt nicht angemessen erfasst, stellt sich die Frage nach dem Preis dieser Trivialisierung. Wie sich in vielen Fallstudien gezeigt hat, haben Führungskräfte in der Koexistenz zweier Logiken den Preis zu zahlen – vor allem, wenn es keine Richtungsvorgaben durch das Topmanagement gibt. Sie agieren in einer Welt zwischen Neu und Alt, zwischen Initiativen von unten oder von oben oder zwischen hoch motivierten Protagonisten von New Work und Repräsentanten einer gewachsenen Organisation.

Die Führungskräfte bleiben zur Hälfte in der alten, hierarchischen Verantwortung und müssen in der neuen Welt sogleich erleben, dass mit der Implementierung von New Organizing ihre hierarchische Macht erodiert. Sie agieren in einer Welt des „Noch nicht oder Nicht mehr“. Da in vielen neueren Organisationsansätzen auf Selbstorganisation gesetzt wird, werden relevante Führungsfunktionen vergessen, Hierarchie und Positionsmacht oftmals sogar tabuisiert. Auch zukünftig ist die Frage zu stellen: Wie gelingt es, Führung und Führungskräfte derart zu positionieren, dass die Balance zwischen Innen und Außen, zwischen Oben und Unten oder auch zwischen Innovation und Routine aktiv gestaltet werden kann?

3. Teams und Organisation nicht entkoppeln

Es ist beeindruckend zu sehen, wie viele Initiativen auf Teamebene in den Großorganisationen schon gestartet wurden oder wie viele Initiativen seit vielen Jahren mit neuen Organisationsformen ernsthaft experimentieren. Netzwerke, Teams und Projekte sind soziale Orte, in denen Einzelne ihr Engagement

In jeder Managementmode steckt eine Paradoxie: Nutze die neuen Ansätze, aber folge ihnen nicht! »Post-modisch« zu agieren heißt, einerseits aus alten Mustern auszusteigen und den »Anregungs-Charakter« von neuen Trends vorsichtig zu nutzen.

mit der Aktivierung informeller Kommunikation einbringen können. Sie sind von der Größenordnung her Systeme, die im Vergleich zu Organisationen zugänglicher sind für Dynamik, Flexibilität und Innovation. Hier besteht der größte natürliche Fit vieler New-Organizing-Ansätze, die aus der Projektarbeit stammen. In den Fallstudien zeigt sich jedoch auch die Schattenseite dieses Fokus. Viele Initiativen und Netzwerke starten hoch motiviert, erzielen durch flexiblere, interdisziplinäre Formen der Zusammenarbeit und den Abbau von Hierarchieebenen nachweislich bessere Ergebnisse – organisationsweit wirksam werden sie oftmals dennoch nicht. Werden in neuen Organisationsansätzen Teams oder Teamarbeit als Gegenmodell zur Organisation gedacht, geraten gerade in größeren Unternehmen existenziell wichtige Fragen der Kopplung von Organisations- und Teamlogiken aus dem Blick. Die drei ausgeführten Themenkomplexe Organisationstrivialisierung, Führungsvergessenheit und Teamentkopplung erzeugen trotz vieler Erfolge ein Bild der Zerrissenheit.

New-Organizing-Aktivitäten fordern Organisation und Führung heraus und sorgen nicht selten für Spaltungen. Phänomene dieser Art sind als Folge der Einführung von Neuem keineswegs überraschend. Man könnte fast sagen, es sind ganz klassische Problemstellungen, die sich schon früher bei tiefgreifendem Organisationswandel gezeigt haben. Dadurch, dass viele New-Organizing-Ansätze im Kern als Gegenmodelle zu lange bewährten und praktizierten Organisations- und Führungsformen erdacht wurden, bleiben Verknüpfungsfragen unbeantwortet, mit denen alle Beteiligten in den untersuchten Unternehmen zu tun hatten. Typischerweise würde in Fällen

wie diesen, in denen Unternehmen mit ihrer Selbstanpassung überfordert sind, Beratung als Möglichkeit zur Selbstbeobachtung und Bearbeitung der entstehenden Spannungsfelder hinzugezogen werden. Aber auch hier zeigt sich eine interessante Abwesenheit.

4. Den Nutzen von Beratung nicht ignorieren

Die klassischen, großen Unternehmensberatungen sind selten die Treiber einer New-Work-Initiative gewesen. Der Erfolg der Agilisierungsansätze lässt sich eher damit begründen, dass Mitarbeitende auf die Idee kamen, in größerer Selbstbestimmung arbeiten und entscheiden zu wollen. Wer nach Selbstbestimmung strebt, nimmt die Sache selbst in die Hand. Deshalb wurden bei der Umsetzung von Change-Ansätzen auch die internen Beratungsfunktionen recht wenig genutzt. Interne Beratungsfunktionen waren eher in einer dienenden Funktion tätig, in der Vermittlung von agilen Coaches oder in der Moderation von Konflikten, als dass sie die intern fragmentierten Umbauprozesse koordiniert und gelenkt haben.

Um die eigene Relevanz als Experten und Expertinnen für das Neue glaubwürdig unter Beweis stellen zu können, unterzogen sich interne HR- und Beratungseinheiten ebenfalls radikalen Transformationen. Dazu musste viel Energie auf Binnenfragen gerichtet werden, was den Fokus zunächst eher vom Kunden ablenkte. Mit Blick auf Organisationstrivialisierung, Führungstabuisierung und Teamentkopplungen ist jedoch ein Fragezeichen zu setzen, wenn Selbstberatung in den Unternehmungen als ein Zukunftsmodell gesehen wird. Es braucht auch zukünftig Orte und Formen, in denen Unternehmen zu

gesamthaft Beobachtenden zweiter Ordnung ihres eigenen Veränderungsprozesses werden. Hier zeichnen sich wichtige Unterstützungsbedarfe ab – für die sich Beratung besonders aktiv in Erinnerung bringen muss.

Wenn agile Konzepte nur teilweise zum Unternehmen passen

Womöglich hängen die vier hier aufgezählten Problembereiche Organisation, Führung, Teams und Beratung enger zusammen, als man vermuten könnte. Im Zuge der Agilisierungstrends und der New-Work-Diskussionen haben sich nicht nur neue Methoden und Ansätze (mit ihren Stärken und Schwächen) durchgesetzt, es hat auch eine Semantik Einzug gehalten, die stark auf Selbstorganisation, Demokratisierung, Gleichheit und Sinnerfüllung abzielt. All diese Ziele sind an sich begrüßenswert und erklären die große Attraktivität von Bottom-up-Prozessen, die sich in vielen der analysierten Fallstudien gezeigt hat. Sie bilden jedoch nur einen Teil dessen ab, was eine Organisation zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit benötigt.

Wie sich in den analysierten Fallstudien vielfach gezeigt hat, wird mit der einseitigen Betonung von Sinn, Netzwerk, Experimenten, Transparenz etwas propagiert, das mit dem langfristigen Überleben von Organisationen kaum vereinbar erscheint. Unabhängig von spezifischen Organisationskontexten wird eine Entwicklungsrichtung vorgegeben. Spätestens jetzt ist es an der Zeit, über „epistemologische Irrtümer“ nach Gregory Bateson zu reden. Solche Irrtümer liegen immer dann vor, wenn Agierende Ideen verfolgen, wie sie ihr Leben gestalten möchten, dabei jedoch Konzepte wählen, die nicht zum Überlebenskontext passen. Klassisch ist das Beispiel eines magersüchtigen Mädchens, das ihren Körper zu kontrollieren versucht, indem sie die Nahrungszufuhr minimiert. Diese Kontrolle wird fata-

lerweise als Gewinn erlebt, der anfänglich mit dem vielleicht noch hinnehmbaren Preis des Verlusts an Körpergewicht bezahlt wird, langfristig jedoch mit dem Tod. In der Unternehmenswelt lassen sich ähnliche Beispiele finden: Unternehmen richten sich primär an den Interessen ihrer Shareholder aus und riskieren mit ihren radikalen Kostenreduzierungen die Innovationskraft und längerfristig auch die Kundenzufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit. Ein ähnlicher Erkenntnisfehler liegt vor, wenn in New-Organizing-Prozessen streng nach den Empfehlungen von Trendkonzepten gehandelt wird. Epistemologische Irrtümer begehen solche Führungskräfte und Berater und Beraterinnen, die davon ausgehen, dass die Prinzipien eines modischen Ansatzes automatisch die Erfolgsbedingungen für das Führen eines Unternehmens sind. Ähnliches lässt sich angesichts der vielfältigen Irritationen von Führungskräften über die Bewertung von Hierarchie sagen. Wer zum Beispiel infolge einer Präferenz für Selbstorganisation alle Formen von Hierarchie ablehnt und Gleichheit unter den Beteiligten einfordert, begeht ebenfalls einen epistemologischen Irrtum. Passender wäre es, zwischen der Organisationsform Hierarchie und dem Prinzip der Asymmetrie zu unterscheiden. Wer so verfährt, wird beispielsweise klassische hierarchische Organisationsformen abschaffen und gleichzeitig dafür sorgen, dass andere Formen der Asymmetrisierung an deren Stelle treten.

Selbstorganisation benötigt organisationale Rahmenseetzungen: Demokratisierung in Organisationen benötigt differenzierte Partizipationsverfahren, Prozesse, Strukturen und geeignete Mitglieder – und gerät bei strategischen Entscheidungen an ihre Grenzen. Gleichheit benötigt Ungleichheit, um symmetrische Eskalationen oder Stillstand zu verhindern. Individuelle Sinnerfüllung benötigt die Bereitschaft, den Überlebenssinn der Organisation über das eigene Sinnkonstrukt zu stellen. Mit dem Verweis auf epistemologische Irrtümer sprechen wir uns

Buchtipps

Insgesamt 45 Alumni von Simon Weber Friends haben seit 2018 in kleinen Teams Fallstudien darüber verfasst, wie Unternehmen New Work, Agilität, Holacracy und andere revolutionäre Managementsysteme eingeführt haben. In diesem Buch werden 13 anonymisierte Fallstudien veröffentlicht, die einen realistischen Blick auf etwas richten, für das die Herausgeber den Begriff »New Organizing« verwenden. In ihrem Fazit kommen die drei Herausgeber zu vier Handlungsempfehlungen: Paradoxien erkennen, Eindeutigkeit vermeiden, die eigenen Muster erforschen, Beobachtungen zweiter Ordnung anstellen. Letztlich raten sie dazu, neue Managementmoden grundsätzlich zu nutzen, aber sie nicht als Heilsbringer zu glorifizieren.

Torsten Groth, Gerhard P. Krejci und Stefan Günther (Hg.): »New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann«, Carl-Auer, Heidelberg 2021, 349 Seiten, 49,00 Euro



keineswegs gegen den Anregungscharakter und die Qualität vieler einzelner Ideen aus, die derzeit in der Diskussion sind. Wir warnen jedoch vor einer unkritischen vollumfänglichen Übernahme von Ansätzen, die verneinen, dass das Überleben von Unternehmen vom Zusammenbringen widerstreitender Logiken abhängt. Damit wären wir bei einem zukunftsfähigen Beratungs- und Führungsansatz, der Funktionsprinzipien von Organisation und Führung ernst nimmt und dabei vor allem Paradoxien integriert.

Wichtigste Forderung: Paradoxien managen lernen

Viele Erkenntnisse aus den Fallstudien und aus dem Umgang mit modernen Managementmoden lassen sich unter einem bestimmten Denkansatz miteinander verknüpfen. Es handelt sich um den Ansatz des Managements von Paradoxien. Mit ihm kann man Unternehmen erfolgreich durch dynamische und komplexe Umweltbedingungen führen. Generell gilt: Als paradox werden Situationen beschrieben, in denen Unentscheidbarkeit herrscht. Paradoxien treten pragmatisch auf, wenn zwei Handlungsanforderungen gleichzeitig gelten, die sich widersprechen. Wer kennt nicht die Situation beim Fotografieren, in der man aufgefordert wird, kompetent und gleichzeitig witzig und locker auszusehen? Man sieht sich zwei Forderungen ausgesetzt, die sich gegenseitig ausschließen: Tue etwas genau jetzt, im richtigen Moment, im Angesicht einer Kamera, und Sorge zugleich dafür, dass dies locker rüberkommt. In Organisationsfragen trifft man auf folgende Paradoxien:

- wenn immerfort zwischen wählbaren Alternativen richtig zu entscheiden ist, sich die Richtigkeit aber erst im Nachhinein herausstellt
- wenn eine Organisationsform gefunden werden soll, in der zum Beispiel widerstreitende Prinzipien wie Zentralisierung und Dezentralisierung wirken sollen
- wenn im Rahmen einer Unternehmensentwicklung die gegensätzlichen Ziele Exploitation und Exploration (oder auch Qualität und Kosten) gleichzeitig bedient werden wollen
- wenn in der Führungsrolle einerseits den Mitarbeiterinteressen und andererseits auch den Kundenwünschen gefolgt werden soll
- wenn in Veränderungsprozessen Stabilität mit Wandel zu vereinen ist
- wenn bewährte und neue Formen und Prinzipien des Organisierens zu koppeln sind.



Sprachentraining



Interkulturelles Training



Business- und Kommunikationstraining

für eine nachhaltige Personalentwicklung



Online-Trainingslösungen:



KERN Virtual™: Online-Live-Training mit KERN AI Teacher Assistant



KERN Lingo™: Selbstlernplattform



KERN Sprachlern-Apps



Wir sind Aussteller

10.–12. September 2024

Messe Köln

Halle 5.1

Standnummer M.32

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntraining.com · www.kerntraining.com

Train today – succeed tomorrow



TORSTEN GROTH ist seit 2021 (zusammen mit Timm Richter) Geschäftsführer von Simon Weber Friends in Heidelberg. Er ist spezialisiert auf Führung und Organisation in größeren Familienunternehmen.



GERHARD P. KREJCI ist systemischer Organisationsberater und seit 2010 Mitglied des Kernteams von Simon Weber Friends. Als Berater begleitet er Transformations- und Teamentwicklungsprozesse.



STEFAN GÜNTHER ist systemischer Organisationsberater und seit 2010 Mitglied des Kernteams von Simon Weber Friends. Beratung für Strategie, Transformation und Kulturveränderung im Profit- und Non-Profitbereich.

Mit einer Paradoxiesicht lassen sich wiederkehrende und existenzielle Kernfragen neu und anders erklären und schließlich auch anders bearbeiten. Der vielleicht größte Unterschied zum klassisch-rationalen Denken liegt in der allumfassenden Prämisse, dass es sich nicht lohnt, mit Mitteln der Logik nach Gründen zu suchen, die eine oder die andere Option vorzuziehen. Denn in paradoxen Situationen kann richtig zugleich falsch und falsch zugleich richtig sein. Dies mag zunächst irritieren, vor allem da dies dem üblichen ökonomisch-rationalen Streben nach der einzig richtigen Lösung fundamental widerspricht. Stärker noch, es entzieht diesem Streben den Boden. Entscheidend ist, was an die Stelle dieses Strebens tritt. Hierzu fünf Empfehlungen:

1. Entdecke Paradoxien!

Ein paradoxiefreundliches Denken über Management- und Organisationsansätze startet mit der Anerkennung der Paradoxie. Wer erkennt, dass ein nicht lösbarer Widerspruch (im Sinne einer Richtig-oder-falsch-Logik) vorherrscht, lebt in einer neuen Welt, in einer neuen Normalität. Es findet ein Moduswechsel statt. Konflikte zwischen Organisationsansätzen können (auch) als erwartbar und auch) als angemessen bewertet werden. Eine

Paradoxiefreiheit und das Leben sind langfristig nicht vereinbar. Im Umkehrschluss kann formuliert werden: Ansätze zur Überlebenseicherung eines Unternehmens und das Paradoxiedenken sind in höchstem Maße miteinander vereinbar.

2. Vermeide Eindeutigkeit!

Mit der Anerkennung der Paradoxie wird zunächst einmal unterbunden, was zur gängigen Praxis im Management und in der Ratgeberliteratur gehört. Oft werden ambivalenzfreie Botschaften ausgegeben mit dem Ziel, für Eindeutigkeit und Klarheit zu sorgen und Irritationen von der Belegschaft fernzuhalten. Wie sich jedoch gezeigt hat, schafft ein solches Vorgehen Lösungsprobleme: Ein neuer Ansatz wird als Lösung aktueller Problemlagen verkauft und kommt innerhalb der Organisation unweigerlich in Konflikt mit der bisherigen Praxis. Absehbar ist, dass in dieser Folge die Vertreter und Vertreterinnen beider Seiten sich als Gegner und Gegnerinnen eher feindlich gegenüberstehen werden. Ein in solchen Fällen oftmals praktiziertes Einführen gewaltfreier Kommunikationsformen behebt vielleicht Symptome, es geht jedoch darum, den unauflösbaren strukturellen Konflikt in produktive Bahnen zu lenken.

3. Erkenne die eigenen Muster!

Vielfältige konflikthafte Dynamiken bei der Einführung neuer Organisationsformen lassen sich als (den Beteiligten nicht bewusste) Muster der Bewältigung paradoxer Anforderungen reframe. Folgende sechs Muster sind denkbar:

→ Aktive Negierung

Es wird so getan, als ob Neues und Bestehendes problemlos zusammenpassen. Wer so verfährt, will womöglich die Handlungsfähigkeit nicht gefährden und setzt auf Pragmatismus im Alltag, zugleich wird die notwendig konflikthafte Diskussion und Auseinandersetzung über gangbare Verknüpfungen von neuen und bisherigen Organisationsformen unterbunden.

→ Produktion von Eindeutigkeit

Es findet eine klare Positionierung für eine (als einzig richtig und positiv bewertete) Seite statt. Wer so verfährt, gibt eine klare Richtung vor, zugleich wird Widerstand erzeugt.

→ Differenzierungen einführen

In den Unternehmen gibt es Einheiten oder Bereiche, die weiter wie bisher arbeiten, und es gibt andere, gegebenenfalls auch nur kleinere Inseln, in denen Neues erprobt wird. Wer so verfährt, schafft Räume, in denen sich Neues entwickeln kann und sichert auch den Bestand des Bestehenden. Zugleich werden aber Grenzen zwischen dem Bewährten und dem Neuen geschaffen, die verhindern, dass eine organisationsweite Veränderung wirksam wird.

→ Oszillieren im Zeitverlauf

In den Unternehmen wird im Wechsel mal die neue, mal die bestehende Organisationsform als handlungsleitend

benannt. Wer so verfährt, sorgt im Zeitverlauf dafür, dass beide Seiten bedient werden. Zugleich sorgt der Wechsel (besonders bei Führungskräften) für Unsicherheit, wann welcher Logik zu folgen ist.

→ Scheinheiliges Agieren

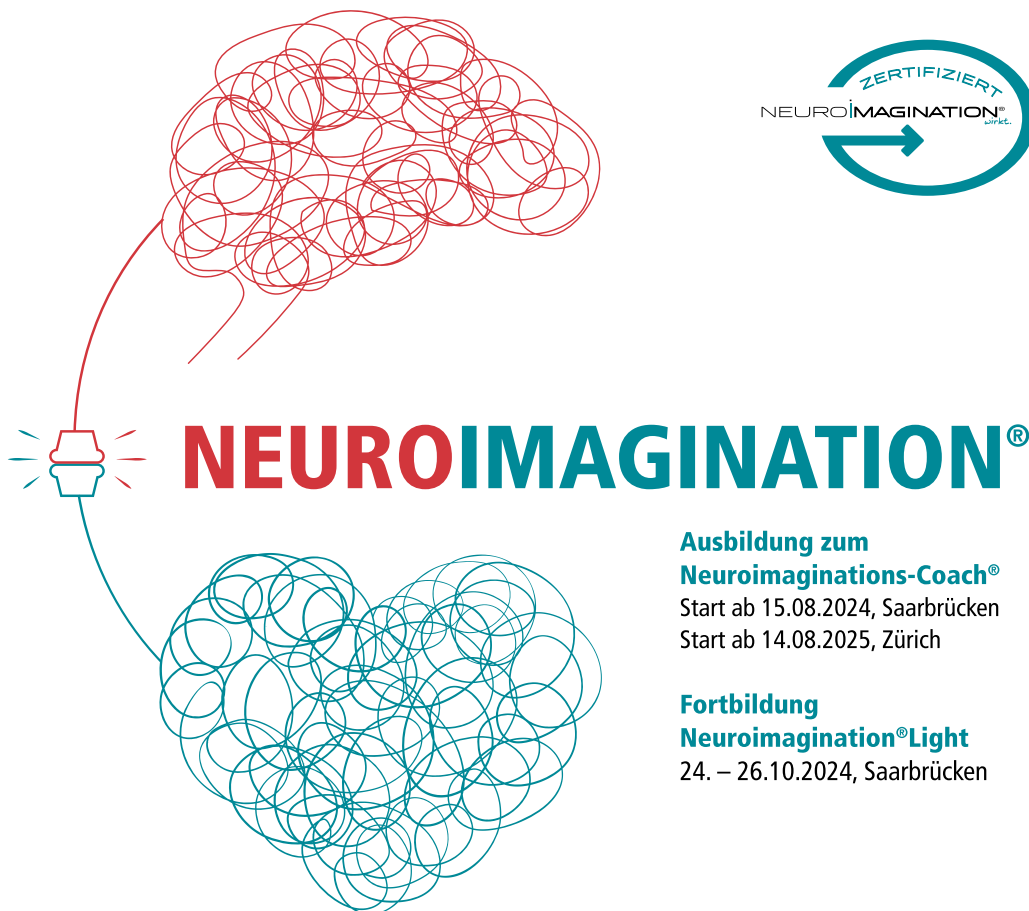
Es wird nach außen so getan, als ob man sich den neuen Organisationsformen verschreibt, nach innen jedoch wird weiter agiert wie bisher. Wer so verfährt, sorgt dafür, dass nach außen ein Bild entsteht, das vorbildlich die externen Erwartungen von den Stakeholdern bedient. Nach innen sorgt ein solches Vorgehen für Frustrationen, dass das Neue nur eine Fassade bildet, hinter der sich ansonsten wenig ändert.

→ Produktion von Uneindeutigkeit

Es kommt zu Situationen, in denen die Beteiligten nicht wissen, nach welchen Kriterien sie handeln sollen. Wer so verfährt, hofft, durch Nichtfestlegung Konflikte vermeiden zu können, verhindert jedoch auch, dass Orientierung über die Lösung von Alltagsproblemen hinaus gegeben wird.

Es wäre ein Leichtes, New Work, Agilität & Co. als überflüssige Moden abzuwerten und auch bei den sicherlich noch folgenden Managementtrends so zu verfahren. Die zitierte Studie zeigt jedoch, welche immense Impulswirkung von den Agilitätsansätzen ausgegangen ist – von der experimentellen Neugestaltung bis hin zum radikalen infragestellen gewohnter organisationaler Praktiken. Managementmoden bieten Denkanstöße und haben also durchaus ihre Effekte und zugleich sind Organisationen gut beraten, neuen Moden nicht nachzulaufen.

Insofern steckt auch im Umgang mit neuen Organisationsansätzen eine Paradoxie: Nutze die Ansätze, aber folge ihnen nicht! „Post-modisch“ zu agieren heißt, einerseits aus einem alten Muster auszusteigen und dem neuesten Trend als nächsten Heilsbringer vorsichtig zu folgen. Es gilt, den sogenannten „Anregungs-Charakter“ von neuen Trends und Ansätzen gezielt zu nutzen, um hypothesengeleitet deren Wirksamkeit mit der Wirksamkeit bisheriger Vorgehensweisen vergleichen zu können.



BRAIN JOIN
COACHING
AKADEMIE

Top Leistung und nachhaltige Gesundheit

Resilienz, lösungsorientiertes Denken und effizientes Handeln werden gebraucht, um Herausforderungen zu meistern und Ziele auch unter Druck zu erreichen.

Investieren Sie in Empowerment, Leadership Volition, Gesundheitsprävention und bieten Sie Soforthilfe bei Stressfolgen. Mit der Coachingmethode Neuroimagination® und den Erkenntnissen der Neurobiologie, Stress- und Hirnforschung bieten Sie alles aus einer Hand.

Ausbildung zum Neuroimagination-Coach®

Start ab 15.08.2024, Saarbrücken
Start ab 14.08.2025, Zürich

Fortbildung Neuroimagination®Light

24. – 26.10.2024, Saarbrücken

»Entweder krank werden oder kreativ«



Torsten Groth vor einem Wandbild des großen Soziologen Niklas Luhmann – berühmt für seinen Zettelkasten

Was verstehen Sie unter einem Dilemma?

TORSTEN GROTH: In einem Dilemma – Organisationsberater sprechen von einer „pragmatischen Paradoxie“ – steckt man, wenn man in einer bestimmten Situation zwei Dinge gleichzeitig tun soll, die sich ausschließen. Wenn man das eine macht, kann man das andere nicht tun. Ein Werksleiter steckt in einer paradoxen Situation, wenn sein Vorstand ihn auffordert, bestimmte Produkte schneller zu produzieren und gleichzeitig auf eine bessere Qualität zu achten. Diese beiden Handlungsaufforderungen passen nicht zusammen. Wer auf Qualität Wert legt, wird nie richtig schnell sein können und andersherum.

Wie gehen Manager mit solchen Überforderungen um?

Oft wird verzweifelt versucht, eine einzig richtige Lösung zu finden, was die Sache aber eher verschlimmert. Man merkt, dass es keine richtige Lösung gibt und fängt an zu tricksen. Zum Beispiel stellen sich Manager auf einem Ohr taub und entscheiden sich letztlich doch für eine einzige Sache – nach dem

Führungskräfte sollten lernen, kreativer mit paradoxen Anforderungen umzugehen, rät Torsten Groth von Simon Weber Friends. Der Mitautor des Artikels ab Seite 28 weiß, wie man »unauflösbare strukturelle Konflikte« in produktive Bahnen leitet.

Motto, das Tempo ist mir wichtiger als die Qualität. Man liefert dann vorbildliche Leistungskennzahlen ab und schön die Qualitätskennzahlen. Oder, wer eine große Angst vor Bestrafung hat, der fängt an zu oszillieren und kümmert sich einmal um die eine und dann wieder um die andere Vorgabe und hofft mit Aktionismus alles zu lösen. Oft passiert es auch, dass die Führungskräfte einfach nur diffus vor sich hinarbeiten, an der Aufgabe verzweifeln und nach Ausreden suchen. Angelehnt an Gregory Bateson, den Vordenker zum Thema „Dilemmata“, gibt es unter den Organisationsberatern den Spruch: Wer in einem Dilemma steckt, wird entweder krank oder kreativ.

Wie geht man systemtheoretisch vor?

Der Blick sollte sich auf die paradoxen Kontextbedingungen richten, sodass die betroffene Führungskraft erkennen kann: Es gibt keine einzig richtige Lösung. Ich verzweifle aber nicht, weil ich nicht das Problem bin. Die Situation ist das Problem!

Und was passiert dann?

Dann kann sich der Betroffene zusammen mit seinem Team, seinen Vorgesetzten und dem Berater überlegen, auf welchen kreativen Wegen man – um im Beispiel zu bleiben – Tempo und Qualität zusammenbringen könnte. Kann man die Produktion grundsätzlich anders organisieren? Kann man das Produkt selbst anders konstruieren? Kann man die Vorgaben verändern? Aus meiner Praxis weiß ich, dass das Allerwichtigste darin besteht, die Nichtlösbarkeit einer Paradoxie anzuerkennen. Unser Werksleiter darf sich nicht einreden, dass es mit großer

Anstrengung doch gelänge, zugleich schneller und auch noch qualitativ hochwertiger produzieren zu können. Und sein Vorgesetzter darf ihm nicht einreden, dass es zu seinem Job gehört, Widersprüche aus der Welt zu schaffen.

Sie betonen deutlich, dass der Vorgesetzte eine Rolle spielt ...

Ja, denn Organisationen – und Vorgesetzte als deren Repräsentanten – sorgen gerne dafür, dass Paradoxien verdeckt bleiben und dass die Verantwortung für grundsätzliche Nichtvereinbarkeiten einzelnen Mitarbeitenden in die Schuhe geschoben wird. Eine systemische Organisationsberatung wird deshalb aus Anliegen, für die sie gerufen wurde, rauszoomen und mehr an der Problemstellung arbeiten, statt an Symptomen herumzudoktern (zum Beispiel anfangen, den Werkleiter in Richtung Resilienz, Motivation oder Entscheidungsfreude zu coachen). Beratung muss mit den relevanten vorgesetzten Einheiten, die oft den Berater eingekauft haben, sprechen und allen Beteiligten klarmachen, dass die ganze Organisation gefährdet wird, wenn Paradoxien nicht aktiv bearbeitet werden. In der Beratung könnte den Vorgesetzten die klassische Frage „Was passiert, wenn nichts passiert?“ gestellt werden, um so darauf hinzuweisen,

dass die Organisation einen Preis bezahlt, wenn der Werkleiter mit seinem Dilemma allein gelassen und demotiviert wird. Unser Konzept der Paradoxie führt dazu, den Organisationskontext mit einzubeziehen. Der Kontext wird erweitert, die Paradoxie wird adressiert, die Zahl der an der Beratung Beteiligten wird erhöht und die Suche nach kreativen Lösungen beginnt.

Haben Unternehmen mehr Probleme mit Paradoxien, weil wir gerade eine Wirtschaftskrise erleben?

Wenn die Konjunktur gut läuft, dann kann man viele Gegensätze mit Geld übertünchen, insofern zwingt eine Krise dazu, sich mit Paradoxien gründlicher auseinanderzusetzen. Grundsätzlich aber gilt: Paradoxien sind immer da und spielen im Management permanent eine Rolle.

Welche Eigenschaft hilft Führungskräften, gut mit Paradoxien umzugehen?

Auf der individuellen Ebene kann Humor sehr hilfreich sein, wenn es darauf ankommt, emotional aus einer Situation der Unmöglichkeit auszusteigen und sie von außen zu betrachten.

Advertorial

Human Leadership lernen, Arbeitskräfte halten

Fast ein Drittel der Deutschen hat laut einer EY-Studie schon einmal wegen ihres Chefs den Job gewechselt. In Zeiten des Fachkräftemangels ein Umstand, den sich Unternehmen nicht leisten können. Es besteht dringender Nachholbedarf in puncto Leadership. Das Gute ist: Leadership kann man lernen und sich passende Soft Skills aneignen. Authentizität, Empathie und Adaptabilität sind solche Soft Skills und essenzielle Teilbereiche des Human Leaderships.

Hier setzt GoodHabit an: Mit unseren Online-Trainings können Führungskräfte die nötigen Soft Skills lernen und verbessern. Unsere Kurse sind darauf ausgelegt, sie zu Human Leadern zu machen. Denn nur durch kontinuierliche Weiterbildung ist ein modernes Leadership gewährleistet.

Übrigens: Learning-Angebote lohnen sich nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für die Belegschaft. Laut derselben EY-Studie sehen 57 Prozent der Befragten in Weiterbildungsmöglichkeiten einen der wichtigsten Benefits.

Nutzt die Chance und investiert in die Zukunft eurer Führungskräfte – mit den maßgeschneiderten Lernlösungen von GoodHabit.

Oliver Hahn, Regional Manager
DACH + Polen bei GoodHabit



Wie die Arbeitswelt ist auch die Rolle von Führungskräften im Wandel. Künstliche Intelligenz stellt sie vor weitere Herausforderungen. Welche Kompetenzen brauchen Managerinnen und Manager der Zukunft? In den Programmen zur Führungskräfteentwicklung zeichnet sich ein klarer Trend ab.

Kompetent durch Selbstreflexion

Führungspositionen haben an Strahlkraft verloren, wie eine aktuelle Befragung der „Initiative Chef:innensache“ zeigt: Nur 26,5 Prozent der Befragten gaben an, dass sie im Lauf ihrer Karriere eine Führungsposition erreichen möchten. Kein Wunder – die Führungsaufgaben gewinnen gerade mächtig an Komplexität. Unternehmen sind mit ständigen Veränderungen konfrontiert, und es braucht die Personen im Unternehmen, die dabei den Überblick behalten und bereits sind, die Verantwortung zu tragen. Das spiegelt sich auch in den Programmen zur Führungskräfteentwicklung wider.

Alina Meyerdiercks, Organisationsentwicklerin bei der Kurswechsel Unternehmensberatung, überrascht es nicht, dass Führungspositionen weniger attraktiv werden. „Häufig sind die Führungskräfte die Leidtragenden in Organisationen. Wenn irgendetwas nicht richtig läuft, geht der Blick sofort zu ihnen.“ Zum Beispiel beim Thema „Fachkräftemangel“: „Aufgrund der derzeitigen Arbeitsmarktsituation dreht sich das Kräfteverhältnis in den Unternehmen spürbar um. Arbeitnehmende haben am Arbeitsmarkt deutlich mehr Auswahlmöglichkeiten als noch vor einigen Jahren. Der Druck für Unternehmen, gute Mitarbeitende zu halten, steigt also.“ Sehen sich Organisationen trotz aller Bemühungen mit viel Fluktuation konfrontiert, wird die Ursache dafür häufig bei den Führungskräften gesucht. Die Gemengelage

»Wir brauchen keine Seminare, sondern Praxisarbeit. In der Vuca-Welt müssen wir kompetent handeln, ohne im Buch nachzuschlagen, wie man das macht.«

Claudia Suhr, WBS Training



Foto: studiofine Photostudios

sei allerdings viel komplexer. „Meist sind eher Strukturen und Prozesse der Grund.“ Ein trauriger Trend, der damit einhergehe, sei eine totale Überlastung der Führungskräfte.

„Es gab Zeiten, da waren die Rollenerwartungen an Führungskräfte eindimensionaler und mehr durch äußere Strukturen abgedeckt und festgelegt“, stellt Michael Paschen, Geschäftsführer beim Beratungsunternehmen Profil M, fest. Zwar sei es kulturell zu begrüßen, dass alte hierarchische Strukturen wegfallen, aber dem müssten Führungskräfte mit sozialer Geschicklichkeit begegnen: „Eine Führungskraft muss die Leute motivieren, manchmal auch steuern und zu Leistung anspornen und vor allem entwickeln.“ Damit Führung auch für Nachwuchstalente attraktiv bleibe, bräuhete es niedrigschwellige Angebote, mit denen sie langsam in die Aufgaben hineinwachsen könnten. Eine der neuen Herausforderungen für Führungskräfte sei es zudem, ihre Mitarbeitenden bei der Entwicklung von Kompetenzen zu unterstützen. „Aufgrund des Fachkräftemangels werden wir seltener genau die Kompetenzen finden, die wir gerade brauchen, deshalb werden wir in Zukunft immer mehr für Potenzial einstellen müssen.“ Dieses Potenzial sollte eine gute Führungskraft erkennen und fördern können.

Laut Sebastian Kindler, Senior Produktmanager für den Bereich Leadership und Management bei der Haufe Akademie, müssen sich Führungskräfte außerdem dem digitalen Wandel anpassen: Viele stehen vor der Aufgabe, traditionelle Geschäftsmodelle zu überdenken und neue, digitale Strategien zu implementieren. Zudem sei es oft nicht leicht, Teams über verschiedene Standorte hinweg effektiv zu führen. Darüber hinaus wird KI ein immer essenziellerer Teil der Arbeitswelt.

Kompetenzen statt Wissen

Diesen neuen Herausforderungen begegnen die Programme zur Führungskräfteentwicklung mit entsprechenden Inhalten und Formaten. In den Programmen der Haufe Akademie geht es unter anderem um New Leadership, agile Führung, agile Organisationsformen und Digital Leadership. Dabei seien Selbstführung und Konfliktmanagement sehr gefragte Themen und auch die mentale Gesundheit der Führungskräfte und der Mitarbeitenden gewinne an Bedeutung, so Sebastian Kindler. Die Haufe Akademie setzt dabei gerne auf unkonventionelle Formate: Klostertage, Schauspiel und Kampfkunst sind Teil der Führungskräfteentwicklung. Die offenen und unternehmensinternen Programme dauern meist zwischen fünf und zehn Tagen, verteilt auf mehrere Wochen oder Monate, je nachdem wie lang die Trainings oder Selbstlernphasen zwischen den Live- und Präsenzeinheiten angelegt sind. Der Transfer in die Praxis steht dabei in den Selbstlernzeiten im Fokus. Besonders gute Bewertungen bekämen dabei laut Kindler die Einzelcoachings und Persönlichkeitstests.

Auch Michael Paschen beobachtet, dass das Interesse an persönlichkeitsorientierten Themen wie Selbstreflexion in der Führungskräfteentwicklung zugenommen hat. Zwar werde das reine Handwerk – zum Beispiel, wie man Feedbackgespräche führt – noch immer gelehrt, aber es ginge inzwischen auch



Foto: Carsten Heilmann Fotografie

»Häufig sind die Führungskräfte die Leidtragenden. Wenn etwas nicht läuft, geht der Blick sofort zu ihnen. Meist sind aber Strukturen und Prozesse der Grund.«

Alina Meyerdiercks, Kurswechsel

viel darum, dass die Teilnehmenden sich selbst besser kennenlernen. Die Programme von Profil M starten meist mit einer Standortbestimmung, in der herausgefunden wird, auf welche Punkte sich die Führungskraft in ihrer Entwicklung besonders fokussieren muss. Dabei sei es vor allem wichtig, dass Führungskräfte ihre Stärken und Schwächen reflektieren. „Stärken sind die Kompetenzen, die man recht anstrengungsfrei optimiert, weil sie – technisch gesprochen – mit dem Charakter korreliert sind, also unseren grundsätzlichen Prioritäten und Tendenzen entsprechen. Schwächen sind Kompetenzen, bei denen man sich überwinden muss. Wenn Durchsetzungsstärke eine Schwäche ist, geht es nicht um Methodik, sondern vor allem darum, dass man sich traut, Beziehungen auch mal zu belasten“, erklärt Paschen. Manchmal sei es notwendig, außerhalb der bevorzugten Verhaltensweisen zu handeln – und dafür brauche es Willensstärke und vor allem Selbstreflexion. Eine typische Development Journey von Profil M besteht meist aus mehreren Präsenzveranstaltungen und kleinen Remote-Check-in-Sessions zwischendurch, in denen man Fälle aus der Praxis durchspricht. „Man hat früher schon gesagt, dass diese Verzahnung wichtig ist, aber erst seit der Selbstverständlichkeit von virtuellen Veranstaltungen ist es möglich, viele kürzere Touchpoints zu schaffen.“

WBS Training bietet nicht nur Seminare über Führungsthemen an, sondern entwickelt auch die eigenen 180 Führungskräfte in ihrer Führungskräftewerkstatt. Das aus einem Forschungsprojekt heraus entstandene Programm wurde mit dem „Kode Best Practice Award 2022“ ausgezeichnet. Claudia

»Die Aufgaben heute sind so komplex, dass man Menschen im Team braucht, die selbstständig Probleme lösen. Führung sollte sie dafür kompetent machen.«

Michael Paschen, Profil M



Foto: Profil M, Sven Kümmerling



Foto: Haufe Akademie

»Die Anwendungen werden sich ändern, aber nicht die Notwendigkeit, KI in der Führung zu nutzen.«

Sebastian Kindler, Haufe Akademie

Suhr, Fachleitung Kompetenzorientierung, und ihre Kollegin Vivian Domingo Sanz setzen dabei auch vor allem auf Praxisvernetzung. Das zehnwöchige Programm läuft nach einem Blended-Learning-Verfahren, das in die eigentliche Arbeit der Führungskräfte eingeflochten ist: Durch Impulse werden sie auf bestimmte Themen aufmerksam gemacht. Dann sollen sie sich ein eigenes Change-Projekt aussuchen und durchführen, bei dem sie durch Mentoring und Coaching begleitet werden. „Wir brauchen keine Seminare, sondern Praxisarbeit, und zwar wirklich dort, wo es hilfreich ist“, findet Suhr. Die Teilnehmenden sollen ein Handlungsportfolio unabhängig von den fachlichen Kompetenzen entwickeln. „In der Vuca-Welt ist alles ständig neu“, erklärt Suhr, „wir müssen kompetent handeln können, ohne im Buch nachzuschlagen, wie man das macht.“ Eigens entwickelte Kompetenzmodelle sollen Interaktionskompetenzen wie Beziehungsmanagement oder Kommunikationsfähigkeit greifbar und messbar machen. Diese Fähigkeiten zu kennen, gibt laut Suhr Stabilität: „Egal, welche Situation auf mich zukommt, ich weiß dann, auf welches Portfolio ich zurückgreifen kann, und ich weiß aus der Vergangenheit, dass ich damit auch in der Zukunft erfolgreich sein kann.“

Die Unternehmensberatung Kurswechsel setzt in ihrem Leadership-Programm auf einen ganzheitlichen Ansatz. „Das Problem ist aus unserer Sicht, dass Führungskräfte häufig so unter Druck geraten, eine schnelle Lösung zu produzieren, dass sich nicht mehr damit auseinandergesetzt wird, was eigentlich das konkrete Problem ist“, stellt Alina Meyerdiercks fest. „Die Verhältnisse in Organisationen prägen das Verhalten.“ Wenn eine Führungskraft beispielsweise feststelle, dass Mitarbeitende überlastet und überfordert sind, dann sollte der Blick auf die Rahmenbedingungen wie Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege gelenkt werden, um die Probleme auch nachhaltig zu lösen.

Die Rolle der Führungskraft

Damit die Führungskraft im Unternehmen auch strukturell etwas bewegen kann, muss ihre Handlungsbefugnis geklärt sein. Die Programme thematisieren deshalb auch die Rolle der Führungskraft. Michael Paschen findet, dass Führung im Sinne von Anleitung geben nicht mehr zeitgemäß ist. „Die Aufgaben, mit denen wir heute zu tun haben, sind meist so komplex, dass man Menschen im Team braucht, die selbstständig Probleme lösen. Führung sollte sie dafür kompetent machen und das Selbstvertrauen in das eigene Potenzial stärken.“ Das gelinge vor allem, indem die Führungskraft ihre Mitarbeitenden im richtigen Maße herausfordert. „Menschen werden kompetenter, wenn sie Schuhe anhaben, die zwei Schuhnummern zu groß sind. Wenn die Schuhe schon passen, ist nicht mehr viel übrig zum Lernen, und wenn die Schuhe vier Nummern zu groß sind, wird es unter Umständen gefährlich.“ Aufgabe der Führungskraft sei es, die richtige Dosis an Herausforderung zu finden – und natürlich mit Austausch und Feedback zu unterstützen.

Alina Meyerdiercks ergänzt, dass es eine zentrale Führungsfunktion sei, den Fluss der Entscheidungen in Bewegung zu halten. Ob das funktioniert hat, zeige sich erst im

Nachgang: „Ob Führung stattgefunden hat, erkennt man daran, ob gefolgt wurde.“ Eine der wichtigsten Aufgaben sei immer noch der Umgang mit Konflikten: „Konflikte sind oft negativ konnotiert, aber Unternehmen sind aus Konflikten und Widersprüchlichkeiten gebaut. Führungskräfte müssen wissen: Wann muss sich ein Konflikt beruhigen, wann muss ich ihn auch mal anstupsen?“ Vivian Domingo Sanz betont zudem, dass Führungskräfte sehr gute Kommunikationsfähigkeiten haben müssen. „Sie brauchen das Vermögen, eine vermittelnde Funktion im Team anzunehmen. Jede Führungskraft ist irgendwo auch Mediator. Und Coach im Onboarding und der Weiterentwicklung.“

Künstliche Intelligenz in der Führung

Ebenso essenziell in der Führungsarbeit ist inzwischen der Umgang mit künstlicher Intelligenz. „Wir sitzen alle vor dem KI-Buffer, da sind ganz viele verschiedene Schüsseln, und wir wissen noch nicht so ganz, was da drin ist. Es ist an den Führungskräften, zu entscheiden, welche Speisen wir nehmen“, sagt Domingo Sanz. Welche das sind, könne die Führungskraft gemeinsam mit dem Team erarbeiten. Dabei sollte sie stets den Datenschutz im Blick behalten und die Mitarbeitenden darüber aufklären. Claudia Suhr ergänzt, dass Führungskräfte beim Thema KI auch die ethischen Gesichtspunkte beachten müssen; die Arbeit einer KI müsste immer kritisch geprüft werden.

Die Haufe Akademie bietet verschiedene Seminare und Workshops zum Einsatz von KI in der Führung an. Das Thema fließt zudem in zahlreiche Produkte ein, die sich mit New Leadership und der digitalen Transformation beschäftigen. Sebastian Kindler prognostiziert: „Die Anwendungen, die individuelle Nutzung und die Trends werden sich ändern, aber die Notwendigkeit künstliche Intelligenz in der Führung und Weiterbildung zu akzeptieren und zu nutzen, wird bleiben.“ Seine Kollegin Silke Diedrichs, ebenfalls Senior Produktmanagerin für den Bereich Leadership und Management, ergänzt, dass es eine zentrale Führungsaufgabe bleibt, klare Entscheidungen zu treffen. „Das Thema KI stellt die Führungskräfte vor die Herausforderung, gleichzeitig ihre fachlichen und persönlichen Skills zu stärken.“

Sicherheit im Ungewissen

Auch wenn das Angebot an Entwicklungsprogrammen genauso vielfältig ist wie die Führungsaufgaben selbst, zeichnet sich daraus ein klarer Trend ab: Nicht Wissen selbst, sondern die Fähigkeit, sich neues Wissen anzueignen und auf Veränderung zu reagieren, ist die Kompetenz, die Führungskräfte sowohl selbst ausbilden als auch in ihrem Team fördern müssen. Demnach überrascht es nicht, dass Persönlichkeitsentwicklung in den Programmen im Vordergrund steht.

BEREIT FÜR DEINE ZUKUNFT?

Berufsbegleitende Masterstudiengänge

BERATUNG • COACHING • ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die Kempten Business School bietet gezielte Weiterbildungen im Bereich Beratung und Personal an. Verbessere deine Skills angesichts der wachsenden Anforderungen durch Transformation und New Work.

INFORMIERE DICH JETZT ÜBER UNSERE ANGEBOTE:



MASTER AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION UND COACHING



MASTER WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE



Mehr Infos bei unseren kostenlosen virtuellen Infoabenden!

Heike Schöll
Telefon: +49 (0) 831 2523 9585
heike.schoell@hs-kempten.de
hs-kempten-business-school.de

Viele Wege führen zum HR-Master

Wer einen HR-Masterabschluss anstrebt, kann diesen auf vielfältige Art und Weise erlangen – Vollzeit oder berufsbegleitend, mit M.Sc., M.A. oder MBA-Titel. An vier Beispielen zeigt sich: So unterschiedlich die Wege zum HR-Master sind, es zeichnen sich doch einige Gemeinsamkeiten ab.

In rund 40 Studiengängen in Deutschland lässt sich ein Masterabschluss mit Schwerpunkt Personalmanagement erwerben. Ob berufsbegleitend oder Vollzeit, ob als Fern- oder Präsenzstudium, ob kostenfrei oder mit fünfstelligen Studiengebühren – die Vielfalt der HR-Masterstudiengänge ist groß. Auch die Abschlüsse sind unterschiedlich und reichen vom Master of Arts (M.A.) bis zum Master of Science (M.Sc.). Wenige HR-Masterstudiengänge verleihen sogar den MBA-Titel. Einige der Hochschulen bieten mehrere Studienorte für die Präsenztage an, andere ermöglichen ein Auslandssemester. Die einen Studiengänge stehen für hohen Praxisbezug, manche sind sogar als duales Studium konzipiert, andere legen Wert auf handfeste wissenschaftliche Theorien und Modelle.

Aktuelle Themen auf den Lehrplänen

Trotz der großen Vielfalt in der HR-Masterausbildung haben die verschiedenen Studiengänge einige Gemeinsamkeiten. Zum Beispiel zeichnen sie sich durch eine hohe Aktualität der personalwirtschaftlichen Inhalte aus. „In den vergangenen Jahren sind Themen wie Agilität, Digitalisierung sowie Diversität und Inklusion stärker in den Fokus gerückt“, sagt Malte Martensen,

Professor für Personalmanagement und Organisation an der IU Internationale Hochschule – einer staatlich anerkannten privaten Fachhochschule mit Sitz in Erfurt und 28 Standorten in Deutschland. Auch die sich verändernden Bedürfnisse des Arbeitsmarkts und der Bedarf an bestimmten Fähigkeiten werde bei der Neu- und Weiterentwicklung der Studiengänge berücksichtigt, so Martensen.

Die Hochschule Koblenz, eine staatliche Fachhochschule mit drei Standorten in Rheinland-Pfalz, achtet ebenso auf kontinuierliche Anpassungen der Themen ihrer HR-Masterstudiengänge. „Wir unterziehen die Studiengänge alle anderthalb bis zwei Jahre einer Aktualisierung, sodass die Inhalte, die gelehrt werden, immer am Puls der Zeit sind“, berichtet Christoph Beck, Studiengangsleiter des konsekutiven Master of Science Human Resource Management und des weiterbildenden Master of Arts Human Resource Management.

Ähnlich ist die Situation an der Nordakademie Hochschule der Wirtschaft. Die private, staatlich anerkannte Fachhochschule mit Standorten in Elmshorn und in Hamburg legt in ihrem Masterstudiengang HR-Management und Wirtschaftspsychologie nicht nur Wert auf die Vermittlung fundierter psychologischer Modelle und Theorien sowie von empirischem Arbeiten und statistischen Auswertungen, sondern bezieht

auch neue technologische Entwicklungen wie generative KI mit ein, wie David Scheffer, Professor für Personalmanagement/Wirtschaftspsychologie, erläutert.

KI im HR-Masterstudium

„Das Thema KI wird von Anfang an stark adressiert. Bereits beim wissenschaftlichen Arbeiten wird darauf hingewiesen, wie erfolgreich und rechtssicher Chat GPT als Tool für wissenschaftliches Arbeiten genutzt werden kann“, fährt David Scheffer fort und bestätigt, wie umfassend Verfahren, die auf künstlicher Intelligenz basieren, ins Personalmanagement Einzug halten – und deshalb in der Lehre thematisiert werden: „Auch bei Themen wie der zielgruppengerechten Personalauswahl und -entwicklung wird mit KI-Projekten aus der Praxis gearbeitet“, sagt er und ergänzt: Unser Modul ‚Mensch-Computer-Interaktion‘ befasst sich nahezu ausschließlich mit KI-Entwicklungen.“

An der IU Internationale Hochschule ist künstliche Intelligenz im HR-Management ebenfalls ein relevanter Teil der Lehrpläne: „Das Thema KI wird in unseren Studiengängen über theoretische Kurse sowie Projekte thematisiert. Gerade innerhalb der Projektarbeiten werden bestimmte Use Cases aus der Praxis behandelt und bearbeitet“, sagt Malte Martensen. Darüber hinaus haben die Studierenden seit 2023 die Möglichkeit, einen eigens entwickelten KI-Lernbuddy „Syntea“ zu nutzen, der ihren Lernfortschritt und -erfolg sowie das Lernerlebnis verbessert und personalisiert – und gleichzeitig den Umgang mit KI schult.

Auch an der Hochschule Koblenz ist KI ein Thema. „In fast jedem Modul des Studiengangs wird behandelt, wie eine KI eingesetzt werden kann – ob im Bereich Personalplanung und -controlling oder im Recruiting“, so Christoph Beck. Er nennt zudem eine Besonderheit des konsekutiven Masterstudiengangs Human Resource Management: In jedem Semester findet ein sogenanntes Innovation Lab statt, bei dem die Studierenden eine Aufgabenstellung bekommen, mit der sie sich selbstständig mittels agiler Methoden auseinandersetzen müssen. „In diesem Semester erstellen sie einen Podcast zu den Zukunftsanwendungen von KI in der Personalentwicklung“, sagt er.

Hochschule Koblenz: 100 Prozent HR

Nun zu den speziellen Merkmalen der Studiengänge. An der Hochschule Koblenz kann Human Resource Management mit Abschluss Master of Science als konsekutiver Studiengang und mit Abschluss Master of Arts als berufsbegleitender Studiengang belegt werden. Die Studiengänge, die vor zwölf Jahren ins Leben gerufen wurden, haben als Alleinstellungsmerkmal, dass sie zu 100 Prozent personalwirtschaftliche Themen behandeln. Für den konsekutiven Master werden in jedem Semester zehn Studierende aufgenommen – ausgewählt anhand ihrer Abschlussnoten im Bachelor. Der weiterbildende Master, der auch zehn Studienplätze pro Semester bereitstellt, erfordert Berufserfahrung, idealerweise im HR-Bereich. Er ist ein Hybrid-Studiengang mit sechs Präsenzwochenenden pro Semester.

Ob konsekutiv oder weiterbildend: Der HR-Master an der Hochschule Koblenz qualifiziert gezielt für das Berufsbild „Personaler/in“. Hierbei werden alle personalwirtschaftlichen Themen gleichberechtigt behandelt: So werden im Weiterbildungsmaster-Studiengang pro Semester drei Module gelesen, die die gesamte Themenpalette von Personalpolitik und -strategie über Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting bis Personalplanung und -controlling sowie Arbeits- und Sozialversicherungsrecht abdecken. „Unser Anspruch ist, dass wir sowohl strategische als auch operative Themen behandeln“, so Professor Christoph Beck. „Für uns als angewandte Hochschule ist es wichtig, dass unsere Studierenden nicht nur lernen, was geht, sondern auch wie es geht. Wir gehen speziell auf die berufliche Praxis ein“, ergänzt er. Für die bessere Verknüpfung von Theorie und Praxis haben die Studierenden des konsekutiven Masters die Möglichkeit, im dritten Semester ins Ausland zu gehen oder eine wissenschaftliche Studie oder ein Projekt durchzuführen. „Die Projektphase wird häufig mit Unternehmensprojekten verbunden“, so Christoph Beck.

Eine weitere Besonderheit ist das Kleingruppenkonzept. Alle Studierenden haben ab Studienbeginn eine individuelle Betreuungszusage, niemand muss Türklinken putzen, um einen Professor oder eine Professorin für die Masterthesis zu suchen.



CAS, DHBW.DE/
LEVEL-UP



DEIN
#LEVELUP
WARTET

Träume, Ideen, Visionen? Mache den nächsten Schritt und starte dein persönliches #LEVELUP mit dem DUALEN MASTER in Wirtschaft, Technik, Sozialwesen oder Gesundheit am DHBW CAS.

Da das Studium rein personalwirtschaftliche Inhalte vermittelt, haben die Studierenden schon vor dem Start die Entscheidung getroffen, dass sie später in der Personalabteilung arbeiten wollen. Dementsprechend führen die späteren Berufswege gezielt in den HR-Bereich, meist in großen und mittelständischen Unternehmen. Allein der Arbeitsschwerpunkt ist je nach persönlichen Interessen unterschiedlich: „Manche fangen im Personalmarketing und Recruiting an, andere in der Personalentwicklung und wieder andere gehen in die Personalbetreuung“, so der Studiengangsleiter.

Nordakademie: HR und Wirtschaftspsychologie

Der berufsbegleitende M.Sc. HR-Management und Wirtschaftspsychologie an der Nordakademie hat, wie der Titel schon besagt, die Besonderheit, dass er wirtschaftspsychologische Inhalte mit HR-Themen kombiniert. Er ist vor zwei Jahren aus dem etablierten Wirtschaftspsychologie-Master entstanden, der zusätzlich auf HR-Themen fokussiert wurde. „Nach intensiven Diskussionen mit unseren Partnerunternehmen und Peers anderer Hochschulen haben wir hierbei das Thema „Employer Branding“ besonders hervorgehoben. Dieses beinhaltet die Unterthemen New Work, intrinsische Motivation, Change Management, strategische Ausrichtung der Unternehmenskultur auf eine hohe Arbeitgeberattraktivität, Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitsmanagement“, sagt Professor David Scheffer.

Die Nordakademie achtet ebenfalls auf eine enge Verknüpfung von Theorie und Praxis. „Die Studierenden sollen möglichst ihre wissenschaftlichen Hausarbeiten und Essays zu Themen aus der Praxis schreiben und werden in den Präsenzphasen von praxiserfahrenen Dozierenden dahingehend beraten“, so David Scheffer. Die Masterprojekte seien sehr praxisorientiert und würden von Partnerunternehmen beauftragt.

Der Masterstudiengang HR-Management und Wirtschaftspsychologie ist im Oktober 2022 gestartet, damals noch mit reduzierter Nachfrage wegen der Coronapandemie. Seit-

dem entwickelt sich das Interesse positiv – trotz der spezifischen Einstiegsvoraussetzungen. Um zugelassen zu werden, benötigen die Studierenden einschlägige Vorkenntnisse. Sie müssen 30 ECTS (Punkte nach dem European Credit Transfer and Accumulation System) in Wirtschaftswissenschaften und 20 ECTS in Psychologie oder Statistik nachweisen. „Fast alle Studierenden waren schon vorher im HR-Bereich tätig, viele im dualen Studium. Aber es gibt auch etliche Studierende mit mehreren Jahren Berufserfahrung im HR-Bereich“, berichtet der Studiengangsleiter.

Dementsprechend führt auch die berufliche Zukunft nach dem Masterabschluss, der in der Regel nach 24 Monaten stattfindet, in HR-nahe Jobs. Dazu David Scheffer: „Fast alle wollen im HR-Bereich arbeiten, zum Beispiel als Business Partner, oder auch im agilen Projektmanagement, zum Beispiel als Scrum-Master. Einige streben auch schon zu Beginn des Studiums eine Führungskarriere an oder sind bereits Führungskraft. Wir freuen uns über eine breite Vielfalt der Branchen, in denen die Absolventinnen und Absolventen tätig werden.“

IU Internationale Hochschule: MBA-Abschluss

Den Master Human Resource Management an der IU Internationale Hochschule zeichnet aus, dass er mit einem MBA-Abschluss einhergeht. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Leadership, Employer Branding, Talent Management und New Work. „Der Master Human Resource Management ist ein wichtiger Studiengang in unserem Portfolio, denn er vereint Führungs- und Managementkompetenzen mit HR-Know-how. Er ist genau die Schnittstelle zwischen einem klassischen, eher betriebswirtschaftlich-orientierten und einem sehr spezifischen HR-Master und somit die ideale Grundlage, um Positionen im Management zu übernehmen“, sagt Professor Malte Martensen.

Der Studiengang startete 2020 und seitdem nahm die Nachfrage stetig zu. Teilnahmevoraussetzungen sind ein abgeschlossenes grundständiges Studium im Umfang von mindestens 180 ECTS sowie eine mindestens einjährige qualifizierte Berufserfahrung. „Diese muss nicht zwingend im HR-Bereich erfolgt sein. Die Berufserfahrung bezieht sich in diesem Fall auf den MBA, nicht auf die Spezialisierung. Eine Tätigkeit im Marketing wäre also ebenso qualifiziert“, so Malte Martensen. „Ein Teil unserer Studierenden bringt dennoch einen Background aus dem HR-Bereich mit oder hat Erfahrungen durch das vorangegangene Bachelorstudium“, ergänzt er.

Der MBA Human Resource Management kann als Fernstudium in verschiedenen Zeitmodellen absolviert werden – in 18 Monaten Vollzeit, 24 Monaten Teilzeit oder 36 Monaten Teilzeit. Auch eine On-Campus-Variante ist möglich. Dann finden zwei bis drei Studientage pro Woche vor Ort statt, der Rest im Selbststudium. Für diesen Studiengang entscheiden sich vor allem Studierende mit Vorwissen im Personalmanagement, die sich mithilfe des MBA breiter im Bereich Management und Führung aufstellen wollen, oder Studierende aus anderen Disziplinen, die darauf abzielen, sich im HR-Bereich zu spezialisieren, so Malte Martensen. Er weiß: „Dementsprechend vielfältig sind

Die meisten Absolventinnen und Absolventen finden ihre berufliche Zukunft im HR-Bereich.

die Positionen, auf denen Studierende eine berufliche Zukunft finden. Oft sind es Leitungspositionen – entweder im Personalbereich, zum Beispiel als HR Business Partner oder spezieller im Bereich Learning and Development, oder im General Management beziehungsweise in der Unternehmensführung.“

Wings: Neuer HR-Studiengang

Ganz neu ist der MBA Human Resource Management von Wings, dem Fernstudienanbieter der Hochschule Wismar. „Der Weg in die Zukunft führt nur über gute und zufriedene Mitarbeitende – ein professionelles HR-Management ist der Schlüssel dafür“, nennt Studiengangsleiter und Professor Jens Walter in einer Pressemitteilung den Anlass für das neue Studienangebot. Das berufsbegleitende Onlinestudium, das im Wintersemester startet, vermittelt Fachwissen aus der Betriebswirtschaft, Wirtschaftspsychologie, Wirtschaftsinformatik, dem Arbeitsrecht sowie systemische Beratungskompetenz. Ziel des HR-Studiengangs mit MBA-Abschluss sei es, den Studierenden das Know-how mitzugeben, das es ihnen ermöglicht, Personalthemen als zentrale unternehmerische Aufgabe umzusetzen und vor der Geschäftsleitung zu vertreten.

Hierfür behandeln die Studierenden Problemstellungen aus dem Managementalltag und beschäftigen sich mit personalrelevanten Themen, die sie in multidisziplinären Zusammenhängen lösen. Zu den Themen, die in den vier Semestern behandelt werden, zählen: Leadership, Arbeits- und Organisationspsychologie, Employer Branding, HR-Analytics, Individual- und kollektives Arbeitsrecht, Diagnostik, New Work, HR-IT, agiles Arbeiten sowie systemische Beratung und Coaching.

Auch bei Wings ist vorherige HR-Erfahrung erwünscht: Um für das Studium zugelassen zu werden, müssen die Interessenten einen ersten Hochschulabschluss einer nationalen oder internationalen Hochschule – unabhängig von der Fachrichtung – mitbringen sowie eine mindestens einjährige einschlägige Berufspraxis. Das Studium findet als „Onlinestudium Plus“ statt, mit interaktiven Videovorlesungen, Live-Tutorien und E-Learning-Tools sowie einer Studien-App. Die Präsenzseminare beschränken sich auf zwei Wochenenden im gesamten Studium, das über vier Semester inklusive Master Thesis geht. Die Klausuren können wahlweise online oder an einem der 16 Studien- und Prüfungsstandorte absolviert werden.

Advertorial

Neue Talente für neue Impulse

Finden Sie jetzt die passenden Talente für Ihr Unternehmen.



Entwickeln Sie Ihr Unternehmen mit der passenden Teamverstärkung weiter: Neue Talente bringen frisches Wissen, Impulse und Innovationskraft. Zahlreiche Studien zeigen zudem: Unternehmen erhöhen ihre Erfolgchancen und arbeiten nachhaltiger, indem sie Wert auf divers und vielfältig zusammengesetzte Führungsteams legen. Strategisches Recruiting an den richtigen Touchpoints ist deshalb entscheidend für den langfristigen Fortschritt.

Absolventa unterstützt Sie beim Recruiting neuer Talente mit maßgeschneiderten Produkten und innovativen Lösungen. Unsere Plattform ermöglicht es Ihnen, gezielt Akademiker:innen anzusprechen, die genau zu Ihrem Anforderungsprofil passen. Nutzen Sie unsere Reichweite und Performance-Optimierung für zielgruppengerechtes Recruiting. Besuchen Sie absolventa.de und erfahren Sie, wie wir Ihr Recruiting auf das nächste Level heben können.



Mehr Kontrolle?

Der Beruf »Coach« sollte eine staatlich anerkannte Berufsbezeichnung mit kontrollierter Ausbildung sein – diese und andere erstaunliche Umfrageergebnisse sind der aktuellen »Rauen Coaching-Marktanalyse 2024« zu entnehmen. Erfreulich – für die Coachs – ist, dass die Honorare wohl wieder das alte Vorkrisenniveau erreicht haben.

G

Genau 81,54 Prozent der Business-Coaches, die im Rahmen der aktuellen „Rauen Coaching-Marktanalyse 2024“ befragt wurden, fordern, dass „Coach“ eine staatlich anerkannte Berufsbezeichnung sein sollte, die nur ausgebildeten Coaches zusteht. Wenig erfahrene Coaches sind sogar noch vehementer für eine staatliche Aufsicht als die „alten Coaching-Hasen“. Womöglich ist das damit zu erklären, dass die am Anfang ihrer Coaching-Karriere stehenden Personen im Vergleich zu den Erfahrenen größere Schwierigkeiten haben, am Markt ihre Professionalität zu verdeutlichen. So soll der Staat wohl zur Oberaufsicht und zum Beschützer der Coaching-Szene werden.

Interessant ist auch, dass nur 58,99 Prozent aller Coaches sich dafür aussprechen, dass die Coaching-Ausbildung ausschließlich in staatlich anerkannten Coaching-Ausbildungsinstituten erfolgen sollte. Christopher Rauen, mit seinem Team der Urheber und Autor der Analyse, kommentiert: „Dieser Wert ist zwar durchaus als hoch zu bezeichnen, doch fällt er um 22,55 Prozentpunkte auffallend geringer aus als die Befürwortung der staatlichen Anerkennung des Coach-Berufs. Das wirft die Frage auf, wie die staatliche Berufsanerkennung der Coaches erfolgen sollte, wenn nicht über den Abschluss staatlich anerkannter Ausbildungen.“ Viele der befragten Coaches bieten auch Coaching-Ausbildungen an. Möglich, dass diese Personen den Aufwand einer solchen staatlichen Anerkennung scheuen. Die Coaching-Marktanalyse 2024 dokumentiert jedenfalls eindrucksvoll den grundsätzlichen Wunsch nach mehr (staatlich anerkannter) Professionalität. Immerhin gibt es zum Beispiel sogar den staatlich geprüften Artisten, bei dem am Ende der Ausbildung offiziell die „Bühnenreife“ festgestellt wird.

Doch auf welche Kriterien und Standards würde sich eine Kontrolle der Coaching-Kompetenzen beziehen? Genau 77,24 Prozent der befragten Coaches sagen, dass die Coaching-Verbände sich aktiver um eine Professionalisierung bemühen müssten. Bislang kam aber noch kein Verband auf die Idee, ein staatlich definiertes Berufsbild in Betracht zu ziehen. Jeder der rund 20 deutschen Coaching-Verbände geht zurzeit wie selbstverständlich davon aus, dass er (obwohl verbandsübergreifende Gespräche stattfinden) dank seiner Anforderungen allein in der Lage ist, jeglichen Missständen entgegenzuwirken. Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) schwört

zum Beispiel in einer aktuellen Presseerklärung auf das von ihm entwickelte Rollenbild „Business-Coach“, das neben Qualitätsstandards auch ethische Aspekte umfasst. Außerdem zertifiziert der BDVT Ausbildungsinstitute und kontrolliert nach eigenen Angaben regelmäßig die Seriosität der Ausbildenden und die Qualität der Ausbildungsinhalte. Auch kann sich jeder Coach beim BDVT einer offenen Prüfung unterziehen und sich als „Geprüfter Business-Coach“ zertifizieren lassen.

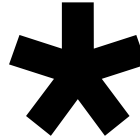
Aber nur eine kleine Gruppe der befragten Coaches favorisiert eine stärkere Fokussierung auf die bereits vorhandenen Verbandszertifizierungen, die ausgebaut, verschärft und stärker durchgesetzt werden sollten. In diesem Kontext wird eine stärkere Aufklärung der Öffentlichkeit über das Wesen eines guten Coachings gefordert. Diese Aufklärungsarbeit sei von den Coaching-Verbänden zu leisten. Die Autoren der Marktanalyse kommentieren diesen Vorschlag zurückhaltend: „Die Öffentlichkeit sollte nicht mit einer zu erwartenden Kakophonie eines Dutzends von Verbänden – mit leicht bis teils erheblich unterschiedlichen Vorstellungen von Coaching – konfrontiert werden.“

In der „Rauen Coaching-Marktanalyse 2024“ werden erstmals die im Business-Coaching eingesetzten Ansätze und Methoden abgefragt. Hier stechen fünf Nennungen heraus, die im Verhältnis zu allen Ansätzen und Methoden am häufigsten (sowohl bei Männern als auch Frauen) zum Einsatz kommen. Es handelt sich um den systemisch-konstruktivistischen Ansatz (Frauen: 8,38 Prozent; Männer: 10,02 Prozent), um Achtsamkeit (Frauen: 9,03 Prozent; Männer: 8,81 Prozent), um das innere Team (Frauen: 8,65 Prozent; Männer: 8,01 Prozent), um Resilienz (Frauen: 7,53 Prozent; Männer: 6,28 Prozent) und um Mediation (Frauen: 5,89 Prozent; Männer: 6,80 Prozent). Dieses Ergebnis kann man so interpretieren, dass die meistgenutzten Ansätze und Methoden derzeit den größten Nutzen im Coaching bieten und entsprechend umfangreich in jeder Coaching-Ausbildung gelehrt und eingeübt werden sollten.

Coaching-Honorare auf Vorkrisenniveau

Wie bei jeder der bislang durchgeführten Coaching-Marktanalysen stand auch diesmal die Frage nach den aktuell gezahlten Honoraren im Mittelpunkt. Das Honorar, das im deutschsprachigen Raum einem Coach für eine Zeitstunde Business-Coaching gezahlt wird, liegt 2024 im Durchschnitt bei 175,98 Euro. Das sind 4,7 Prozent mehr als im Jahr 2023. Im Jahr vor Beginn der Coronakrise lag das für alle Coaches geltende Durchschnittshonorar bei 177,60 Euro. Es sank im Laufe des Jahres 2021 um 7,3 Prozent auf 164,65 Euro ab und erreichte erst jetzt mit 175,98 Euro wieder nahezu den Vor-Corona-Wert.

Die Umfrage ergab auch, dass das Durchschnittshonorar für die männlichen Coaches in diesem Jahr bei 191,14 Euro liegt (6,3 Prozent mehr als 2023), während weibliche Coaches nur auf durchschnittliche 169,49 Euro (plus 3,4 Prozent) kommen. Demnach erzielen Männer im Business-Coaching im Schnitt ein um 12,8 Prozent höheres Honorar als Frauen. Die Studie spricht vom „bekanntem Bild“ eines Gender Pay Gap. Betrachtet man nur die „älteren“ (männlichen wie weiblichen) Business-Coaches, so liegt das Durchschnittshonorar deutlich höher: Derzeit erzielen



Coaching in Zahlen

Wie sieht der deutschsprachige Coaching-Markt aus? Antworten gibt die aktuelle »Rauen Coaching-Marktanalyse 2024«.

- Die Marktanalyse schätzt, dass die „deutschsprachige Coaching-Branche“ aus circa 13.000 Business-Coaches besteht. Es gibt einen signifikant höheren Frauen- als Männeranteil.
- Das Honorar für eine Zeitstunde Business-Coaching liegt 2024 im Durchschnitt bei 175,98 Euro. Das sind 4,7 Prozent mehr als im Jahr 2023.
- Ein Business-Coach bearbeitet im Schnitt 23,22 Coaching-Prozesse pro Jahr, was einen Anstieg um 0,8 Prozesse gegenüber dem Vorjahr bedeutet.
- Ein Coaching-Prozess besteht im Durchschnitt aus 11,76 einzelnen Treffen zu je einer Stunde.
- Der durchschnittliche, selbstständige Business-Coach erzielt nur die Hälfte (47,1 Prozent) seines Jahreseinkommens von insgesamt 89.249 Euro (Vorjahr: 90.038 Euro) mit Coaching. Die andere Hälfte stammt aus Training/Beratung.
- Das persönliche Gespräch ist mit 53,90 Prozent das wichtigste Coaching-Format (Videokonferenzen = 37,78 Prozent).

Quelle: »Rauen Coaching-Marktanalyse 2024« www.rauen.de/cma

alle Coaches mit über 15 Jahren Berufserfahrung im Durchschnitt 212,23 Euro Honorar pro Coaching-Stunde. Das sind 6,3 Prozent mehr als 2023. Wer dagegen erst seit fünf Jahren oder kürzer als Coach arbeitet, muss sich derzeit mit durchschnittlich 150,00 Euro pro Stunde (plus 4,9 Prozent) zufrieden geben.

Bei der Befragung stellte sich heraus, dass in 70,88 Prozent der Fälle eine Abrechnung über den Stundensatz oder den Tagesatz erfolgt. Die klassische, auf zeitlichem Aufwand beruhende Form der Vergütung wird ergänzt durch eine Abrechnung via Paketpreis (zu 22,77 Prozent). Hier steht nicht die Anzahl an Coaching-Stunden im Vordergrund, die nötig sind, um das Anliegen zu klären, sondern das Anliegen als Ganzes wird in den Blick genommen und bemessen. Natürlich spielt auch hier der Zeitaufwand des Coaches eine Rolle. Doch haben Coaching-Klienten den Vorteil, dass sie die tatsächlichen Kosten von vornherein kennen. Eine sehr vereinfachte Kalkulation sieht so aus: Wenn der durchschnittliche Stundensatz bei 175,98 Euro liegt und ein durchschnittlicher Coaching-Prozess aus 11,76 Treffen zu je einer Stunde besteht, dann ergeben sich durchschnittliche Kosten von knapp 2.070 Euro pro Coaching-Prozess.

Welche Anliegen haben die Coachees?

Hinsichtlich der Themen, die im Coaching bearbeitet werden, gibt es im Vergleich zu den Erhebungen der Jahre 2023 und 2022 nur wenige markante Abweichungen. Die „Reflexion und Entwicklung der Führungsrolle“ ist das wichtigste Thema im bundesdeutschen Business-Coaching gefolgt vom Thema „Konflikte managen“. Bei beiden Topthemen, die nach wie vor die Hitparade anführen, ist allerdings ein gewisser Bedeutungsschwund festzustellen. Aufsteigende Themen sind dagegen zum Beispiel „Führungskompetenz entwickeln“, „Potenzialanalyse“, „Resilienzstärkung“ und „Organisations- und Teamentwicklung“.

Die Pandemie brachte eine wesentliche Veränderung mit sich: Die Verlagerung des Coachings ins Digitale. Entsprechend rückte unter den Coaching-Formaten das Coaching via Videokonferenz sehr stark in den Vordergrund, hier sei an den Spitzenwert von 2022 mit 45 Prozent aller Coachings erinnert, die digital via Webcam durchgeführt wurden. Die aktuelle Befragung zeigt: Das persönliche Gespräch ist mit 53,90 Prozent das wichtigste Coaching-Format. Videokonferenzen sind mit 37,78 Prozent immerhin das zweitwichtigste Coaching-Format.

Erstmals wurden in der vorliegenden Coaching-Marktanalyse auch die Wirkfaktoren eines erfolgreichen Coachings abgefragt. Als wichtigster Wirkfaktor wird die von Sympathie und Vertrauen getragene Coaching-Beziehung genannt (24,57 Prozent). Außerdem kommt es darauf an, dass Coaches eine Ressourcenaktivierung bei den Klienten gelingt (21,81 Prozent). Zur Ressourcenaktivierung gehört als Voraussetzung immerhin eine „ergebnisorientierte Selbstreflexion“. Die Autoren der Studie regen an, den Faktor Coaching-Beziehung nicht unkritisch zu betrachten: „Ein Coaching-Prozess ist zum Scheitern verurteilt, wenn der Klient nicht an der Lösung, sprich an der Umsetzung mitarbeitet. Es ist daher ratsam, dass Coaches diesen Aspekt deutlich stärker in den Fokus nehmen, als überproportional stark auf eine gute zwischenmenschliche Chemie zu setzen.“

Abschließend noch eine Anmerkung der Redaktion zur Repräsentativität der Marktanalyse: Eine Umfrage ist „repräsentativ“, wenn jedes Mitglied einer Zielgruppe die Chance hätte, zufällig angesprochen und befragt zu werden. Sich nur auf jene zu stützen, die sich von sich aus freiwillig bei einem Online-Portal melden, führt nicht zu einer Repräsentativität im Sinne der reinen Lehre. Man weiß einfach nicht, ob die Stichprobe, die sich gemeldet hat, die Grundgesamtheit repräsentiert – abgesehen davon, dass die zahlenmäßige Größe und Schichtung der Grundgesamtheit oft nicht bekannt ist. Andererseits: Die vorliegende Coaching-Marktanalyse beruht auf den Angaben von 1.100 Business-Coaches, die noch dazu Coaching-Profis unterschiedlichen Geschlechts, Alters, Berufserfahrungen und Einkommenssituationen einschließt. Die Studienautoren betonen deshalb: „Es liegt keine substantielle Evidenz dafür vor, dass unsere Stichprobe nicht repräsentativ oder grob verzerrt ist.“

Zeit – ein unterschätztes Managementkonzept

Mich überrascht in letzter Zeit häufig, wie oft Menschen im Management davon überrascht sind, dass Strategievorhaben Zeit kosten. Ein Logistikunternehmen will seine Standortstrategie neu bewerten. Eine Einzelhandelskette diskutiert das Alleinstellungsmerkmal seiner Produktpalette. Ein großes Medienhaus sucht nach innovativen Geschäftsmodellen, weil das Publikum anscheinend keine Wahrheit mehr benötigt und mit erfundenen, AI-generierten Texten zufrieden ist. Alle drei Fälle haben eines gemeinsam: Die Entscheider und Entscheiderinnen waren gnadenlos naiv vor der Frage, wie viel Zeit das Klären einer strategischen Herausforderung in Anspruch nehmen kann. Ich habe Vorschläge für Workshop-Agenden gesehen, die für eine einzige eineinhalbstündige Sitzung die Diskussion von folgenden vier Punkten vorgesehen hatten: Existenz des Problems, mögliche Lösung des Problems, Entscheidung der Lösung und einzuleitende Maßnahmen.

Ich weiß auch, dass solche Vorschläge aus Verzweiflung entstehen. Meist war mehr Zeit vorgesehen, aber man konnte die Termine in den Kalendern nicht verteidigen. Die Teilnehmenden haben abgesagt und geschoben. Also muss es jetzt schnell gehen. Tragischerweise macht die Logik von Organisationen es aber annähernd unmöglich, dass über Strategien schnell entschieden wird. Denn schnell geht es in Organisationen nur, wenn selbstverständlich ist, was zu tun ist. In Organisationen enden Selbstverständlichkeiten jedoch entlang der Grenzen der Arbeitsteilung. Was aus Sicht der Produktion so lächerlich logisch ist, dass man nicht drüber sprechen muss, ist für den Vertrieb eine große Überraschung. So zieht sich die Polarisierung, zwischen selbstverständlich und überraschend, bis an die Spitze eines Managements. Dort sind die allgemeinen Logiken der Bereiche zwar hinreichend bekannt, dafür liegen die Überraschungen im Speziellen des operativen Alltags.

Strategiefragen kosten zwingend Zeit, weil diese unterschiedlichen Selbstverständlichkeiten nicht nur verhandelt werden müssen – sie müssen überhaupt erst offengelegt werden. Das geschieht üblicherweise in Interaktionen in Strategieworkshops, bei denen die überraschte Seite „Mein Gott, sag das doch gleich!“ ausruft, die aus Selbstverständlichkeiten heraus argumentierende Seite mit „Das kann man doch als bekannt voraussetzen!“ antwortet.

Es wäre zu banal, nun einfach zu raten: „Nehmt euch mehr Zeit!“ Darum verklausuliere ich den gleichen Rat mit soziologisch präziseren Begriffen: Strategievorhaben brauchen in der Zeitdimension genauso viel Zuwendung wie in der Sachdimension (die Vorbereitung des diskutierten Gegenstands) und in der Sozialdimension (die Frage, wer zur Diskussion hinzugezogen wird). Helfen kann dabei die „Vordringlichkeit des Befristeten“, wie Niklas Luhmann es nennt: Das Vorhaben muss entlang der Sachabschnitte in Termine klein gehackt werden. Jeder Termin erzeugt aus sich selbst heraus eine Frist, zu der nächste Schritte gedacht werden müssen, was das Vorhaben im Bewusstsein der Organisation hält. Aber: Vordringlichkeit muss diskursiv verteidigt werden. In Organisationen ist alles immer dringend. Da gehört es als Organisationsgestalter und -gestalterin dazu, für die Termine zum Strategievorhaben einzustehen und zu verkünden: Dies ist nicht nur dringend. Es ist wichtig.



Foto: Alexandra 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.

Lernhacks für Teams

Serie:

Selbstgesteuertes Teamlernen im Arbeitsalltag – diese Instrumente, sogenannte »Team Toppings«, können helfen.

Skippy:
Arbeitet an Wissensinseln,
bevor ihr stolpert

Verortung in Scrum

Sprint

Wertbeitrag

Wissen und Können aufbauen



Auszug aus: Franziska Schleuter, Jan Schönfeld, Patrick Schuder, Thomas Tillmann: »Team Toppings. 21 Lernhacks für agiles Arbeiten«, Januar 2024, Seite 138-141.

Lernmoment

Genau wie die Probleme und Wünsche der Kunden und Kundinnen sind die Anforderungen an ein Team meist sehr vielfältig, umfangreich und teilweise unpräzise. Kommt hinzu, dass ein solches Team auch noch möglichst unabhängig und selbstständig Wert in Form eines Produkts (zum Beispiel Software) erzeugen soll, ist es empfehlenswert, dass alle Fähigkeiten, die hierfür notwendig sind, auch innerhalb des Teams selbst vorhanden sind. In vielen Teams, die gerade erst neu entstanden und noch dabei sind, sich zu formen, ist die erste größere Herausforderung, mit dieser Situation umzugehen und einen sinnvollen Ansatz zu finden. Auch eingespielte Teams sollten sich darüber im Klaren sein, dass sich Anforderungen ändern können und eventuell Anpassungen notwendig werden.

Zusätzlich kommt es fast in jedem Team irgendwann zu der Problematik, dass nur ein Teammitglied über bestimmte Fähigkeiten beziehungsweise Wissen verfügt. Ist dieses Teammitglied aber durch Krankheit, Urlaub oder andere Gründe für das Team nicht verfügbar, kommt es schnell zu einer herausfordernden Situation, die möglichst schnell gelöst werden sollte.

Reagiert das Team in solchen Situationen erst, wenn ein Teammitglied tatsächlich nicht greifbar ist, ist es oft zu spät, und es muss unter Verlust von Zeit, Ressourcen und Qualität improvisiert werden, indem das Team das Wissen beispielsweise aus anderen Teams anzapft oder spontan spezialisierte Freelancer anheuert. Jedoch sollte dieses Vorgehen in Anbetracht der Risiken nicht die Regel sein, so kann zum Beispiel nicht sichergestellt werden, tatsächlich geeignete neue Kollegen einbinden zu können.

Idee

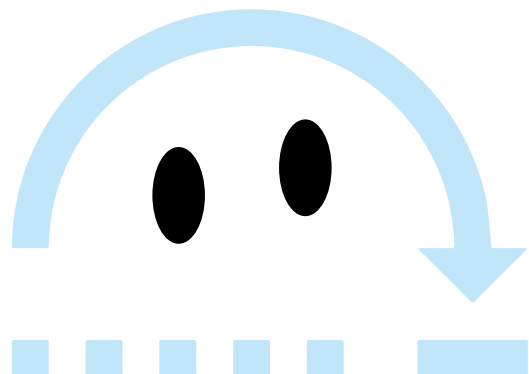
Optimalerweise sollten Abhängigkeiten von einzelnen Teammitgliedern innerhalb des Teams möglichst frühzeitig erkannt und angegangen werden. Und hier kommt unser Topping »Skippy« ins Spiel. Skippy soll dabei helfen, direkt beim Bemerkten einer solchen Wissensinsel auf das Thema einzugehen und Optionen zur Reduktion der Abhängigkeiten zu klären.

Warum »Skippy«? Oft sind es Aussagen wie »Peter ist gerade nicht da. Lasst uns auf ihn warten, weil er

sich damit besser auskennt« oder »Claudia ist gerade im Urlaub. Wir können erst im nächsten Sprint damit weitermachen«. Das Team überspringt also einen Teil der weiteren Planung und Umsetzung und vertagt – also »skipt« – sie auf einen späteren Zeitpunkt.

So geht's

1. Sucht euch einen Gegenstand, der euer Skippy werden soll. Das kann vor Ort beispielsweise ein Stofftier sein oder im virtuellen Raum eine Karte, die ihr in die Kamera haltet.
2. Jedes Mal, wenn einem Teammitglied auffällt, dass ihr eine laufende Planung oder Diskussion überspringt, weil Wissen oder Fähigkeiten fehlen, macht er oder sie mit Skippy darauf aufmerksam.
3. Nehmt euch als Team in diesem Fall ein paar Minuten, um über diese Beobachtung zu reflektieren, und besprecht, wie ihr damit umgehen wollt. Überlegt euch, wie kritisch diese Tatsache für eure weitere Planung ist und ob ihr das Wissen großflächiger verteilen solltet.





Führung

Beteiligen

Orientieren

Berühren

Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe

Lernen

Vier gelingt

Psychologische Sicherheit gilt als unternehmerischer Erfolgsfaktor für Fehlerreduzierung, Innovation, Engagement und Leistung. Doch woran scheitert dieses Konzept oft in der Praxis? Und wie können vor allem Führungskräfte dafür sorgen, dass es doch gelingt? Ein Überblick mit Selbstcheck.

Haben Sie bei der Arbeit schon einmal die Erfahrung gemacht, dass Sie eine dringende Frage nicht gestellt haben? Wollten Sie schon mal eine Idee äußern, sind dann aber still geblieben? Zum Beispiel in einer Gruppendiskussion, die nach Ihrem Bauchgefühl in die falsche Richtung ging? Oder wenn Ihre Führungskraft eine Entscheidung traf, die Sie für falsch hielten? Ob Sie sich äußern, hängt sehr stark von Ihrem Selbstbewusstsein und Ihrer fachlichen Sicherheit ab: Wenn Sie sich zu 95 Prozent sicher sind, mit Ihrer Position richtig zu liegen, werden Sie sich vermutlich äußern. Aber was ist, wenn Sie sich nur zu 40 Prozent sicher sind? Dann kommt als weiterer Faktor Ihre Zukunftserwartung ins Spiel: Wird sich Ihre Äußerung auf Sie persönlich positiv

oder negativ auswirken? Gäbe es hochgezogene Augenbrauen? Würde sich jemand auf den Schlipps getreten fühlen? Würden Sie von Ihrer Führungskraft weniger gefördert werden? Genau das hören wir oft auf der Ebene des mittleren Managements. Aber auch von der Topebene. Eine Reihe von Studien belegen die Sorge (Angst ist ein starkes Wort), Bedenken und Kritik zu äußern. Im inneren Dialog finden wir leicht gute Gründe dafür, den Rückzug anzutreten und zu schweigen: „Vielleicht hat die andere Seite ja doch recht.“ „Außerdem ist jetzt nicht der richtige Zeitpunkt – ich kann das noch später machen ...“.

Zu Verwirrung führte bei Forschenden der Befund, dass erfolgreiche Teams in belgischen Pflgeteams mehr Fehler zu machen scheinen als weniger erfolgreiche. Wie kann das sein?



Zehn Leitfragen zum Selbstcheck

Lernen

1. Reflektiere ich meine Glaubenssätze?
2. Analysiere ich Kontexte, anstatt nach Schuldigen zu suchen?
3. Betrachte ich Scheitern als Grundlage für spätere Erfolge?

Orientieren

4. Vermittle ich dialogisch, was auf dem Spiel steht?
5. Ist das „Wie“ geklärt?
6. Spreche ich klar und ohne Vorwurf?

Beteiligen

7. Schauen wir gemeinsam zurück und nach vorne?
8. Sorge ich dafür, dass Schweigen merkwürdiger ist als Sprechen?

Berühren

9. Bin ich wirklich interessiert und stelle ich Fragen, die zum Nachdenken anregen?
10. Habe ich den Mut, meine Gefühle zu äußern?

Vertiefende Analysen zeigten, dass in erfolgreichen Teams Fehler offener benannt wurden – und die Teams dann daraus lernten. Im Ergebnis machten sie weniger Fehler. Die ersten Ergebnisse waren ein Artefakt. Zugleich wurde dabei eine weitere Einflussvariable sichtbar: Der Effekt war noch stärker, wenn von Führungsseite eine starke Sinnhaftigkeit vermittelt wurde: Patientensicherheit first! Auch für den industriellen Bereich gibt es klare Befunde: In deutschen mittelständischen Unternehmen gelangen Prozessinnovationen nur dann, wenn die Risikobereitschaft, Ideen, Kritik oder Fragen vorzubringen, hoch ausgeprägt war.

Psychologische Sicherheit ist also ein unternehmerischer Erfolgsfaktor. Sie beeinflusst messbar Fehlerreduzierung, Innovation, Engagement und Leistung. Im Kern geht es dabei um die Zuversicht, keine Nachteile zu erfahren, wenn ich mich offen äußere.

Menschen haben eine unterschiedliche Grundausstattung. „Angst“ ist subjektiv. Manche Menschen neigen zu Angst ohne Grund. Andererseits: Der durchschnittliche Mensch ist angemessen robust. Die Korrelation von psychologischer Sicherheit ist deshalb höher mit den Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz als mit Persönlichkeitsmerkmalen, wie Amy Edmondson in ihren Forschungsarbeiten dazu belegt.

Die Aufgabe der Führungskräfte

Um die Erfolgspotenziale der psychologischen Sicherheit zu heben, lassen sich vier Themencluster benennen, die zugleich wichtige Merkmale moderner Führung sind. Den Führungskräften kommt dabei die Rolle zu, diese zu reflektieren, zu leben und zu organisieren. Die Themencluster lauten: Lernen, Orientieren, Beteiligen und Berühren. Wir stellen sie im Folgenden näher vor.

1. Erfolgsfaktor: Lernen

Das eigene Team wird als Lerngemeinschaft konstituiert, in der es einerseits eine klare Richtung gibt, andererseits aber der Input jeder Person ein bedeutsamer Wertbeitrag für die gemeinsame Entwicklung ist.

Um sich im Unternehmen als Lerngemeinschaft zu verstehen, gilt es zunächst eigene Glaubenssätze zu reflektieren und falsche zu überwinden: Denn Glaubenssätze beeinflussen, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln. Destruktive Glaubenssätze sind zum Beispiel folgende Haltungen: Kritisiere nichts, an dessen Entstehen deine Führungskraft beteiligt war. Spreche erst, wenn du belastbare Daten hast.

Glaubenssätze sind nicht aus der aktuellen Realität entstanden, sondern werden konstruiert. Als „selbsterfüllende Prophezeiung“ nehmen sie ein Resultat vorweg und lenken uns so, dass wir für ihre Bestätigung sorgen. Beispiel: Weil ich daran glaube, dass ein Verhalten meiner Karriere schadet, reduziere ich den Kontakt zu wichtigen Entscheidern, oder ich bringe mich weniger ein. Damit werde ich als weniger leistungsorientiert wahrgenommen und schade meiner Karriere. Indem wir solche Glaubenssätze bei uns selbst erkunden, können wir sabotierende Haltungen bewusst durch konstruktive Haltungen

ersetzen und so psychologische Sicherheit bei uns selbst und bei anderen unterstützen.

Als nächstes ist es wichtig, Wechselwirkungen statt Schuldige zu suchen: Wenn wir zum Beispiel medizinische Zwischenfälle als Hinweise darauf verstehen, dass jemand schuldhaft einen Fehler begangen hat, neigen wir eher dazu, diese zu ignorieren. Zum Beispiel, weil wir den Ärger mit der betroffenen Person oder komplizierte Haftungsfragen vermeiden wollen. Oder weil wir eine ethisch prekäre Situation fürchten. Wenn wir stattdessen von der Komplexität des Systems her denken, verliert die Schuldfrage an Bedeutung. Fehler entstehen immer in einem bestimmten Kontext. Eine Person handelt immer unter bestimmten Bedingungen. Diese betreffen sie selbst (zum Beispiel Stress, Angst) und die Umgebung (zum Beispiel unklare Prozesse oder Rollen, mangelhaftes Equipment). Fehler entstehen meist dann, wenn verschiedene Ursachen zusammenkommen. Zum Beispiel ein Verstoß gegen die IT-Security, den das IT-System unnötigerweise ermöglicht, den ich aber ohne Stress vermieden hätte. Besser ist es also zu fragen: Welche Faktoren haben sich ausgewirkt? Welche Wechselwirkungen sind entstanden? Was müssen wir gemeinsam verändern, damit es nicht wieder passiert?

Dann muss das Scheitern entstigmatisiert werden: Ein Schiff, das scheitert, hinterlässt auf den Wellen Trümmer, Splitter, Holzscheite. Davon leitet sich das Wort ab. Scheitern klingt dramatisch und ist oft mit einem Tabu besetzt. Wer scheitert, hat verloren. Es kommt zu Scham und Häme, vielleicht auch zu Mitleid oder Entsetzen. Scheitern gilt als persönliches Versagen und Minderwert. Es betrifft das, was wir nicht kontrollieren können.

Aber: Scheitern ist normal. Gerne würden wir uns aus dem Scheitern herausrechnen. Aber das ist eine Illusion. Ziel ist nicht eine Kultur des Scheiterns, sondern Scheitern zu akzeptieren. Dies bedeutet: Freude darüber, dass man etwas gewinnen kann. Risiken kalkulieren. Gescheiterten aufhelfen.

2. Erfolgsfaktor: Orientieren

Orientierung entsteht im Dialog. Sonst ist das Risiko zu groß, dass Informationen nicht verständlich oder nicht relevant sind, sie die Vertraulichkeit verletzen oder nicht zur Transparenz beitragen.

Für eine Orientierung ist es wichtig, zunächst die Sinnausrichtung zu betonen: Das „Why“, also Sinn und Zweck einer Aktion, ist oft nicht allen klar. Führungskräfte haben häufig eine

Erfolgreich führen!

Entdecken Sie das TAW Weiterbildungsangebot im Bereich Führung und Management.

Lernen Sie von Experten, entwickeln Sie strategische Fähigkeiten und werden Sie zu einer überzeugenden Führungspersönlichkeit!

Jetzt
weiterbilden!



andere Perspektive als die Mitarbeitenden. Unterschiedliche Fachrichtungen ebenso. Also gilt es, die gemeinsame Sinnausrichtung immer wieder aufs Neue aktiv und dialogisch zu thematisieren. Es ist wie beim Fahrradfahren: Fortlaufend muss justiert werden. Fortlaufend sollte ich mich als Führungskraft deshalb fragen: Habe ich vermittelt, was auf dem Spiel steht? Habe ich erläutert, worauf es genau ankommt? Habe ich darüber gesprochen oder nur referiert? Habe ich kritische Rückfragen entspannt beantwortet?

Danach sollten Führungskräfte operative Klarheit schaffen: Orientierung zu geben heißt auch, sich um Prozesse, das konkrete Vorgehen, die Ressourcennutzung und weitere Rahmenbedingungen zu kümmern. Also nicht nur das „Warum“ oder das „Was“, sondern auch das „Wie“. Sicherzustellen ist, dass Klarheit über das Vorgehen besteht. Die Folge: innere Sicherheit bei der Umsetzung. Nicht umsonst verspüren langjährige Mitarbeitende oft ein höheres Maß an Sicherheit als neue. Wenn neue Mitarbeitende nicht sehr engagiert bei ihrer Einarbeitung unterstützt werden, kommt es bei diesen zu Unsicherheit und Selbstzweifeln. Mit allen Folgen: mehr Abweichungen, mehr Vertuschung, weniger Kritik, weniger Innovation, weniger Verbindlichkeit ...

Dann gilt es, Klartext zu sprechen: Psychologische Sicherheit lebt nicht von verklausulierter Sprache und einem zu vorsichtigen Vorgehen. Ganz im Gegenteil: Unauthentische Sozialtechnologie verstärkt diese eher, da das Gegenüber nicht weiß, woran es ist. Stattdessen muss der „Fisch auf den Tisch“. Kritische Themen können prägnant und ehrlich angesprochen werden. Zum Beispiel, wenn die Qualität, die Kosten oder die Zeitschiene nicht stimmen. Oder wenn Verabredungen nicht eingehalten werden. Auf die Haltung kommt es an. Wenn die Aussage aus Geringschätzung oder einem Zustand der Wut erfolgt, kommt es zu Stress und zu verstärkten Abwehrreflexen. Deutlich erfolgversprechender ist es, dem Gegenüber eine positive Absicht zu unterstellen. Dysfunktionales Verhalten resultiert nur extrem selten aus dem Bestreben, dem Unternehmen oder einer Person zu schaden. Eine viel größere Rolle spielen intrapersonale emotionale Aspekte wie Scham, Wut, Angst oder Schmerz. Die Formel lautet: Freundlich und zugewandt sein – und zugleich schnell auf den Punkt kommen. Dann wird deutlich: Ich bin mit Dir verbunden – und für uns beide geht es um etwas. Unklarheit ist unfair – Klarheit ist fair.

3. Erfolgsfaktor: Beteiligen

Beteiligung bedeutet, auf „Impression Management“ (Selbstdarstellung), Statusmarker (wie akademische Titel) zu verzichten. Stattdessen geht es um das Wir und eine Beteiligung aller.

Hier sollten Führungskräfte zunächst Strukturen für Beteiligung und Reflexion nutzen: Psychologische Sicherheit lebt von Strukturen und Prozessen, bei denen der Blick sowohl rückwärts wie nach vorn gerichtet ist. Ein wichtiger Faktor ist dabei eine Regelkommunikation, in der es um gemeinsame Reflexion geht. Gemeint sind regelmäßige oder anlassbezogene Auswertungsmeetings wie im ärztlichen Bereich beispielsweise das „Morbidität and Mortality Review“ (MMR). Dabei handelt es sich um eine



DR. TOBIAS HEISIG ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen. Für ihn ist das Herstellen von psychologischer Sicherheit ein Hauptbestandteil moderner Führungsarbeit.



DR. ALEXANDER WITTEW ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

Zusammen mit Tobias Heisig sorgt er auch im eigenen Unternehmen dafür, dass die Bedingungen für psychologische Sicherheit geschaffen werden.

retrospektive Begutachtung von Todesfällen oder Morbiditätsfällen mit systemischer Analyse der erbrachten Versorgung. Ausgewählt werden Sicherheitsvorfälle, die zu mittelschweren bis schweren Schäden oder Beinahe-Unfällen führten. Das Ziel ist ein kollektives Lernen und die Umsetzung relevanter Maßnahmen zur Verbesserung der Versorgungsqualität sowie der Sicherheit. Die Nutzung von Expertise im interprofessionellen Team, die Sammlung von Ideen, Brainstorming und damit die Unterscheidung von Zuhören, nicht wertendem Aufnehmen sowie das Treffen von partizipativen Entscheidungen sind dabei wichtige Vorgehensweisen, die natürlich auch den Blick nach vorne (Ziele) betreffen.

Dann gilt es, zum Reden zu ermuntern: Als Cassandra-Kultur wird ein Umfeld bezeichnet, in der das Erheben der eigenen Stimme nicht unterstützt wird und Warnungen überhört werden. Cassandra ist eine der tragischsten Figuren der griechischen Mythologie. Sie erhielt die Gabe der Weissagung und gleichzeitig den Fluch, dass man ihr nicht glauben würde. Ihr Potenzial wurde nicht genutzt. Deshalb müssen wir uns bewusst sein, dass wir klüger denken können, wenn andere offen sagen, was sie denken. Dementsprechend kommt es darauf an, eine Atmosphäre zu schaffen, in der das Teilen von Gedanken ein Erfolgsmerkmal ist. Schweigen muss merkwürdiger sein als Reden.

4. Erfolgsfaktor: Berühren

„Berühren“ zielt auf innere Beteiligung, Verbundenheit und Echtheit. Berührung macht erfahrbar, dass wir „mit (...) anderen ich selbst“ sind.

Hier gilt für Führungskräfte, selbst demütig zu sein: Die Bedeutung des lateinischen Begriffs „humilis“ ist „niedrig, ge-

ring“. Das Wort „Demut“ wird dementsprechend oft mit der Vorstellung von „Demütigung“ verknüpft. Diese ist hier jedoch nicht gemeint. In der christlichen Tradition ist damit unter anderem der Gedanke verbunden, dass uns das Leben geschenkt ist. Ein demütiger Mensch nimmt dabei eine durchaus würdevolle Haltung ein. Er ist offen für andere und sieht sich als Bestandteil wechselseitiger Bedingtheit. Eine demütige Haltung entlastet und steigert damit das Wohlbefinden. Sie macht es uns leichter, anderen zu verzeihen. Demut ist die Erkenntnis, dass wir nicht schon alle Antworten kennen. Sie bedeutet, dass wir alle lernen möchten. Demut heißt, sehr daran interessiert zu sein, Kritik zu erhalten und andere zu unterstützen: der Mut, zu dienen. Der Mut, die Wechselseitigkeit unseres Daseins zu erkunden. Und sich dabei als Führungskraft so zu verhalten, als arbeite man für die Mitarbeitenden.

Auch Führungskräfte müssen sich verletzlich zeigen: „Verletzlichkeit lässt sich als das definieren, was wir in ungewissen, gefährlichen Zeiten empfinden, wenn die Gefühle blank liegen“, schreibt Matthieu Ricard im Buch „Glück“ von 2007. Damit ist die Erkenntnis verbunden, dass, wenn wir mutig sind, wir irgendwann auch mal zu Fall kommen werden. Trotz dieses Bewusstseins bin ich mit vollem Engagement dabei. Verletzlichkeit hängt also mit Mut zusammen. Stattdessen neigen wir gerne dazu, im Schatten zu bleiben und denen, die vorne sind, Ratschläge zu erteilen. Brené Brown spricht von den „billigen Plätzen“. Selbst trauen wir uns wenig, denn wir könnten ja verletzt werden. Unbewusst entscheiden wir uns dann, weniger zu lernen, indem wir auf neue Erfahrungen verzichten. Angst selbst ist aber nicht das Hindernis, sondern die Art, wie wir auf Angst reagieren. Konkret: Wenn eine Führungskraft im Team auf Widerstände stößt, könnte sie dem Team mitteilen, welche Emotionen dies bei ihr auslöst: „Ich bin in Sorge ...“, „ich bin frustriert ...“, „mich belastet das ...“. Selbstöffnung statt Anklage. Information statt Appell.

Klassische Führungsfehler

Verantwortungsvolle Führungskräfte spüren den Druck, unter dem sie stehen. Den hohen Workload und damit verbundene Personalengpässe, knappe Budgets, konkurrierende Ziele, unklare Perspektiven, die veränderte Anspruchshaltung der Belegschaft, die Trägheit einzelner Personen und auch den eigenen Anspruch. Angesichts dieser Konstellation ist es verständlich, nicht alles hören zu wollen. Wenn Mitarbeitende schweigen, ist es für sie bequemer. Unkritische Mitarbeitende dienen dem Selbstwert ihrer Führungskräfte. Aber: Führungskräfte, die nur gute Nachrichten willkommen heißen, erzeugen Angst, die verhindert, dass sie die Wahrheit hören.

Menschlich ist auch, dass sich unter Stress unsere Empathie reduziert. Jedoch: Wenn Manager allein auf hohe Leistungsstandards setzen, ist das kein gutes Leadership. Ebenso menschlich ist, dass wir uns nach Erfolg und Akzeptanz sehnen. Jedoch: Wenn wir nicht genau hinschauen,

entsteht eine Illusion von Erfolg und ein Ausblenden von Fakten, was letztlich zum wirtschaftlichen Scheitern führen kann. Und: Wir haben enorm viel zu tun. Wir können nicht alles auf einmal lösen. Jedoch: Frühe Informationen über Defizite können fast immer das Ausmaß und die Auswirkungen zukünftigen Misserfolgs verringern.

Wären charismatische Leader eine Lösung? Starke Führungsautoritäten, die uns zeigen, wo es lang geht und denen wir (blind?) vertrauen, machen vieles einfacher. Jedoch: Übertriebenes Vertrauen in Autoritäten bedeutet, auf das eigene Denken zu verzichten. Als Führungskraft gilt es, sich solche Tendenzen bewusst zu machen – als Grundlage für professionelles Handeln.

Moderne Führung

„In der Schule habe ich gelernt, wenn ich einem Menschen begegne, dann liegt ein Stückchen von seinem Schicksal in meiner Hand“, schreibt Nikolaj Schultz mit Blick auf das Anthropozän. Dies gilt in jedem Kontext, in denen Menschen zusammenarbeiten. Moderne Führung bedeutet deshalb, die Ermöglichung von psychologischer Sicherheit als Kernaufgabe zu verstehen.



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

macht
erfolgreicher

✓ praxisnah ✓ bundesweit ✓ mit Hochschulzertifikat

★★★★★ Sehr Gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf www.FernstudiumCheck.de

Weiterbildung

für Führungskräfte & Expert:innen

- Systemischer Business Coach
- Senior Business Coach
- Mediation
- Personalpsychologie
- Change Management uvm.

▶ wings.de/weiterbildung



TOP
ANBIETER
WEITERBILDUNG
2024

FOCUS-BUSINESS-DE
IN KOOPERATION MIT
FACT-FIELD

Führung entwickeln, nicht Führungskräfte



Innovative Führungsansätze gibt es en masse. Doch selten ändert sich etwas in der Führung – zumindest nicht zum Guten. Seminare allein können dieses Gap nicht schließen. Ein Plädoyer für die Professionalisierung von Führung und die Orientierung an den Geführten.

Neue und vermeintlich innovative Führungsansätze werden mit großer Regelmäßigkeit proklamiert, ohne dass es zu einer wirklichen Auseinandersetzung mit den Geführten, den zunehmend enttäuschten und desillusionierten Mitarbeitenden kommt. Am Ende kann, so die Harvard-Professorin Barbara Kellerman in ihrem aktuellen Buch „Leadership from Bad to Worse“ (2024), nur ein breites Versagen im Hinblick auf das effektive und ethische Führungshandeln konstatiert werden. Exzessive Managementgehälter und ein Mangel an Charakter und Courage haben die Beziehung zwischen Führenden und Geführten brüchig werden lassen, oftmals sogar zerstört – so vertraut jeder vierte Beschäftigte seiner direkten Führungskraft eher nicht oder gar nicht. Es ist eine stetige Entwicklung, die ganze Organisationen erfasst und diese vor große Herausforderungen stellt.

Schlechte Führung und mangelnde Wertschätzung sind dann auch die wesentlichsten Hürden auf dem Weg zu menschlicher Nachhaltigkeit in Organisationen. Unbeschadet von immer wieder proklamierter formeller Gleichheit und Respektierung der individuellen Freiheit kann in der betrieblichen Praxis von einer gemeinsamen Zielerreichung als Basis der Zusammenarbeit nur selten die Rede sein. Oftmals geht Führung nach wie vor mit Kontrolle und disziplinarischer Machtausübung einher. Die Auflösung fester organisationaler Strukturen verstärkt die Diskrepanz zwischen Führungsanforderungen und Führungspraxis noch. Die neue Rolle der Führungskraft nicht mehr als autoritärer und kontrollierender Vorgesetzter,

sondern als ein Partner auf Augenhöhe, der das intellektuelle und emotionale Engagement stimuliert und auf Vertrauen setzt, bleibt so eine Vision.

Führung professionalisieren

Bei der Betrachtung der neuen Arbeitswelt stellt sich zwangsläufig die Frage nach der Rolle der Führungskraft und den Bestimmungsfaktoren von Führungsqualität. Der von dem Pionier moderner Personalarbeit Dave Ulrich in diesem Zusammenhang als Ratingmodell entwickelte „Leadership Capital Index“ (2015) basiert auf zehn Faktoren. Neben der Persönlichkeit bestimmen die Fähigkeiten zur Strategieentwicklung und -umsetzung sowie zur Mitarbeiterführung und die Übereinstimmung von Führungsstil und Unternehmenssituation die individuelle Dimension effektiver Führung. Ursächlich für die dargestellten Defizite sind – so Barbara Kellerman in ihrem Buch „Professionalizing Leadership“ (2018) – fehlende professionelle Standards. Dies führt zu einer inhaltlichen, konzeptionellen und methodischen Beliebigkeit. Führung sollte ihrer Ansicht nach nicht länger als (Neben-)Beschäftigung betrachtet werden, die jeder ausüben kann und für die jeder qualifiziert ist oder für die sich auch jeder qualifizieren kann. Es muss sich um eine professionelle Tätigkeit handeln, die mit entsprechenden Qualifikationsstandards einhergeht – so wie man sie zum Beispiel auch von einer Ärztin oder einem Anwalt erwartet.

Dies bedeutet, dass Führungsfähigkeit nicht etwas ist, was jeder in einem Seminar erlernen kann. Gefordert ist vielmehr ein umfassender und langfristiger Entwicklungsansatz, der entsprechend den individuellen Bedürfnissen unterschiedliche Lernphasen und -ebenen verknüpft. Einen Rahmen hierfür kann das 70-20-10-Modell liefern, welches das formale Lernen, das Lernen von anderen durch Coaching und Mentoring sowie das Lernen durch eigene Erfahrung miteinander verbindet. Gleichzeitig müssen neben der Führungskraft auch deren Mitarbeitende eingebunden und der Organisationskontext ebenfalls berücksichtigt

werden. Schließlich sind es die geführten Mitarbeitenden, deren Akzeptanz über Führungserfolg oder -versagen entscheidet.

Eine in einem Bereich erfolgreiche Führungskraft kann allein schon aufgrund ihres Führungsstils in einer anderen Organisationseinheit mit anderen Mitarbeitenden scheitern. Daher sind Einzelmaßnahmen ebenso wenig zielführend wie der Versuch, Prinzipien erfolgreicher Führung über Organisationsgrenzen hinweg zu transferieren. Für einen „Shift“ hin zu mehr Professionalisierung besteht – so Kellerman – dringender Handlungs- und Klärungsbedarf in sieben Feldern:

- Werte guter und schlechter Führung
- Führung jenseits von Titel und Status
- Unterscheidung von Führung und Management
- Methodische Ansätze zum Führungslernen
- Qualifikationsmerkmale der Lehrenden
- Zielgruppendefinitionen von Führenden und Geführten
- Bedeutung und Grenzen von Führung

Jeder der genannten Punkte bedarf einer umfassenden Würdigung, sowohl hinsichtlich der theoretischen Fundierung als auch der praktischen Umsetzung. Exemplarisch wird im Folgenden auf die grundlegenden Führungswerte eingegangen, da diese der Defizitfaktor sind, wenn es um eine proaktive Unternehmenskultur und ein nachhaltiges Mitarbeiterengagement geht.

Wie eine aktuelle Befragung der Wertekommission belegt, haben Führungskräfte in Deutschland durchaus ein ausgeprägtes Werteverständnis, allerdings verliert dieses Verhalten an Konsequenz, wenn daraus eine für die Führungskraft unangenehme Situation resultiert. Auch dominiert am Ende regelmäßig eine KPI-orientierte Führungskultur.

Mitarbeiterengagement entsteht immer dann, wenn die tatsächlichen Arbeitserfahrungen den Erwartungen hinsichtlich der Erfüllung konkreter individueller Bedürfnisse entspre-

Hast du auch Angst,
dass KI deinen Job
übernimmt?

Sicher' dir jetzt deine Future-Skills!



Weiterbildungen für deine
Zukunft findest du auf:
cyberforum.de/future-skills



chen. Hieraus folgt ein positiver emotionaler Zustand, der sich im Arbeitsverhalten, in Leistung und Produktivität ebenso wie in der Unternehmenskultur niederschlägt. Dabei sind nicht allein die Ausgestaltung der Arbeitsaufgabe, die einzelnen Arbeitsaktivitäten und die verfügbaren Ressourcen relevant. Vielmehr wird das Engagement durch positive Arbeitsbeziehungen und damit das Arbeitsumfeld des Einzelnen bestimmt. Hier spielt die Qualität der täglichen Beziehungen ebenso eine Rolle wie die wahrgenommene soziale Unterstützung. Es ist das subjektive Wohlbefinden, das zu positiven Arbeitsergebnissen führt und im Sinne einer Aufwärtsspirale den Einzelnen motiviert, über seine eigentliche Aufgabendefinition hinaus tätig zu werden. Positive emotionale Erfahrungen erzeugen individuelle Energie und stellen strukturelle Aspekte der Arbeitsorganisation in den Schatten. Dies alles hängt wiederum von der Leistung der Führungskräfte ab. Deren wichtigste Funktion ist es, für eine bestimmte Aufgabenstellung die richtigen Talente zu finden, zu halten, zu motivieren und in ihrer Entwicklung zu fördern – kurz: Talent in Leistung zu übersetzen.

Unternehmen wachsen vor allem durch die Stärken ihrer Beschäftigten. Daher ist eine Abkehr von der gängigen Defizitorientierung dringend geboten – so der Managementvordenker Marcus Buckingham. Als Quintessenz seiner langjährigen Beschäftigung mit dem stärkenbasierten Management konstatiert er, dass auch heute noch zu viel Energie damit verschwendet wird, Dinge zu erforschen, die falsch gelaufen sind. So stehen in einem typischen Mitarbeitergespräch nach wie vor Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten im Vordergrund, weniger die individuellen Stärken. Mit dem stärkenbasierten Management-Ansatz demonstriert er, dass Mitarbeiter erst dann zum wichtigsten Kapital eines Unternehmens werden, wenn man es ihnen ermöglicht, ihre Stärken auch einzusetzen. Von einem solchen Vorgehen profitieren beide Seiten: Der Mitarbeiter kann sich entwickeln, die Führungskraft wird entlastet, die Organisation produktiver.

Die Herausforderung besteht deshalb für Unternehmen darin, zu erkennen, was Beschäftigte daran hindert, ihre Stärken einzusetzen und diese Hürden zu überwinden. Dies bedeutet, Mitarbeitende als Individuen zu behandeln und Empowerment Realität werden zu lassen, auf individuelle Stärken zu fokussieren



PROF. DR. KARLHEINZ SCHWUCHOW ist seit 1999 Professor für Internationales Management sowie Leiter des CIMS Center for International Management Studies an der Hochschule Bremen.

und Schwächen durch komplementäre Teams zu nivellieren. So schlüssig der Gedanke auch ist: Die Realität sieht anders aus. Nur 27 Prozent der im Rahmen des Gallup Engagement Index 2023 in Deutschland befragten Beschäftigten geben an, dass ihre Führungskräfte ihre Stärken wahrnehmen und wertschätzen.

Wichtigste Aufgabe jeder Führungskraft ist es, ein entsprechendes Umfeld für dauerhafte Hochleistung zu schaffen. Dabei definiert der stärkenbasierte Managementansatz vier Schlüsselanforderungen, um aus Mitarbeitern Leistungsträger zu machen:

- **Mitarbeiterauswahl:** Talente erkennen und gezielt auswählen
- **Aufbau von Erwartungen:** Ergebnisse klar definieren, nicht die vermeintlich richtigen Schritte
- **Mitarbeitermotivation:** Stärken in den Vordergrund stellen, nicht Schwächen
- **Mitarbeiterentwicklung:** Optimale Abstimmung der beruflichen Aufgabe mit individuellen Talenten, Abkehr vom hierarchischen Aufstieg

Führungskräfte sollten in einen offenen, durch gegenseitiges Vertrauen geprägten Dialog mit ihren Mitarbeitenden eintreten; die HR-Abteilung muss individuelle Stärken mit den Unternehmenszielen verknüpfen. Aus motivierten Beschäftigten müssen Hochleistungsteams gebildet werden, in denen sich die individuellen Talente gut ergänzen.

Führungsentwicklung neu definieren

Die Triade der Führungsentwicklung impliziert eine weitgehende Abkehr von Einzelmaßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, individuelle Defizite zu beseitigen. Grundlegend ist vielmehr eine Verknüpfung von individueller und organisationaler Ebene, die Führungsentwicklung – bewusst nicht Führungskräfteentwicklung – als Kern der Organisationsentwicklung sieht und mehrere Ebenen miteinander verknüpft. Dabei werden nicht nur Führungskräfte qua ihrer Position im Unternehmen sowie High-Potentials als Talente betrachtet und gefördert. Ziel ist vielmehr die Führungsfähigkeit auf allen Ebenen und bei jedem Beschäftigten, beginnend mit der Fähigkeit zur Führung der eigenen Person und zum eigenverantwortlichen Handeln. Gleichzeitig geht es darum, die Stärken der Einzelnen zu stärken und individuelle Defizite durch die Zusammenarbeit im Team zu kompensieren.

Die laufende und gezielte Entwicklung und Förderung der gesamten Belegschaft bildet den Kern des von den Organisationspsychologen und Bildungsforschern Robert Kegan und Lisa Lahey von der Harvard University geschaffenen Konzepts einer „Deliberately Developmental Organization (DDO)“: Mitarbeiter entwickeln sich selbst sowie andere und damit auch das Unternehmen. Sie lernen im Arbeitsprozess, werden zum Coach für die eigene Aufgabe und qualifizieren Kollegen und Kolleginnen, um dann weiterführende Verantwortung zu übernehmen.

Durch Mentoren und Mentorinnen haben sie zusätzlich zur formalen Führungskraft jemanden, der sie in ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützt. Für Führungskräfte impliziert dies eine Abkehr von der Defizitorientierung hin zu einer Fokussierung auf die individuellen Stärken und positiven Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter. Es gilt zu erkennen, was diese jeweils daran hindert, ihre Stärken einzusetzen. Diese Hürden gilt es zu überwinden, indem regelmäßiges, authentisches und zeitnahes Feedback das Fundament der Führungspraxis bildet.

Die Führungsherausforderung besteht nun darin, Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, entsprechend ihrer persönlichen Erwartungen besser zu werden. Dabei sind die Arbeitserfahrungen von besonderer Bedeutung, die von den Beschäftigten als authentisch wahrgenommen werden. Sie ermöglichen es, bislang unerkannte Potenziale freizusetzen und öffnen Mitarbeitende für Innovation und Veränderungen. Auch erzeugen sie nicht nur Arbeitszufriedenheit, sondern einen hohen Energielevel auf kognitiver, physischer und emotionaler Ebene. Resilienz und Beharrlichkeit sind weitere Faktoren, die zu positiven Ergebnissen führen. Negative emotionale Erfahrungen führen demgegenüber zu einer Verweigerungshaltung, da sich Mitarbeiter widrigen Einflüssen so weit wie möglich zu entziehen suchen.

Wichtig ist es auch, die stillen Stars zu fördern, die eher im Verborgenen wirken und andere dabei unterstützen, erfolgreich zu sein. Dies sollte jedoch nicht durch Führungskräfteentscheidung, sondern per Mitarbeitervotum geschehen. Ferner tragen DDO-Unternehmen den persönlichen und emotionalen Bedürfnissen ihrer Beschäftigten Rechnung und haben eine durch Offenheit und Kritikfähigkeit geprägte Führungskultur. Das Leitbild der lernenden und lehrenden Organisation wird so Realität.

Aus Leadership wird Followership

Insgesamt betrachtet, hat sich im Kontext kultureller Evolution und technologischer Revolution mit der Abkehr von der traditionellen, hierarchisch geprägten Organisation in den vergangenen 40 Jahren die Macht von den Führenden zu den Geführten verlagert. Es hat sich eine Demokratisierung der Führung vollzogen. Netzwerke, Projektstrukturen und fluide Formen der Zusammenarbeit gewinnen an Bedeutung. Die Trennung zwischen Führenden und Geführten verschwimmt, Führungskräfte erreichen ihre Stärke erst durch das Wollen der Geführten. Gemäß dem Grundverständnis von dienender Führung – Servant Leadership – rücken diese damit in den Mittelpunkt.

Zwar wird vereinzelt auch das Thema „Führung von unten“ erörtert, doch bislang ohne dass eine umfassende Analyse der Mitarbeiterrollen vorgenommen wurde. Entsprechend dem Grad ihres Engagements unterscheidet Barbara Kellerman in ihrem Buch „Followership“ (2008) fünf Typen von Geführten, die jeweils unterschiedliche Bedürfnisse haben.: Isolierte, die sich nicht für ihre Führungskraft interessieren und den Status quo durch ihre

Untätigkeit unterstützen; Zuschauer, die je nach Eigeninteresse etwas distanzieren; Teilnehmende, die einen Teil ihrer Zeit investieren, um etwas zu bewirken und sich eindeutig für oder gegen ihre Führungskraft aussprechen; Aktivisten, die sehr engagiert sind, viel Zeit investieren und ihre Unterstützung oder Ablehnung demonstrieren; Kämpfer, die zu ihrer Führungskraft zutiefst loyal sind oder im Gegensatz dazu bereit, diese mit allen Mitteln zu entfernen.

Der Erfolg oder Misserfolg einer Führungskraft hängt von der Fähigkeit ab, diese einzelnen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu verstehen und gezielt zu nutzen. Dabei sollten Führungskräfte erkennen, dass Mitarbeiter ohne Führungsfunktion das Rückgrat jeder Organisation bilden, und sie es sind, die Veränderungen in Unternehmen treiben oder blockieren. In einer Zeit, die von Wissensarbeitern dominiert wird, kann fachliche Expertise und nicht die hierarchische Position definieren, wer wirklich führt und wer folgt – eine Entwicklung, die der Management-Vordenker Peter Drucker bereits 1967 in seinem Buch „The Effective Executive“ beschrieb. In diesem Zusammenhang wies er auch darauf hin, dass die Aufgabe der Führung darin besteht, individuelle Stärken so auszurichten, dass die Schwächen eines Systems irrelevant werden.

FÜR EIN STARKES FÜHRUNGSTEAM VON MORGEN

Ausbildung zum Young Professional Leader bei der Staufen Akademie.



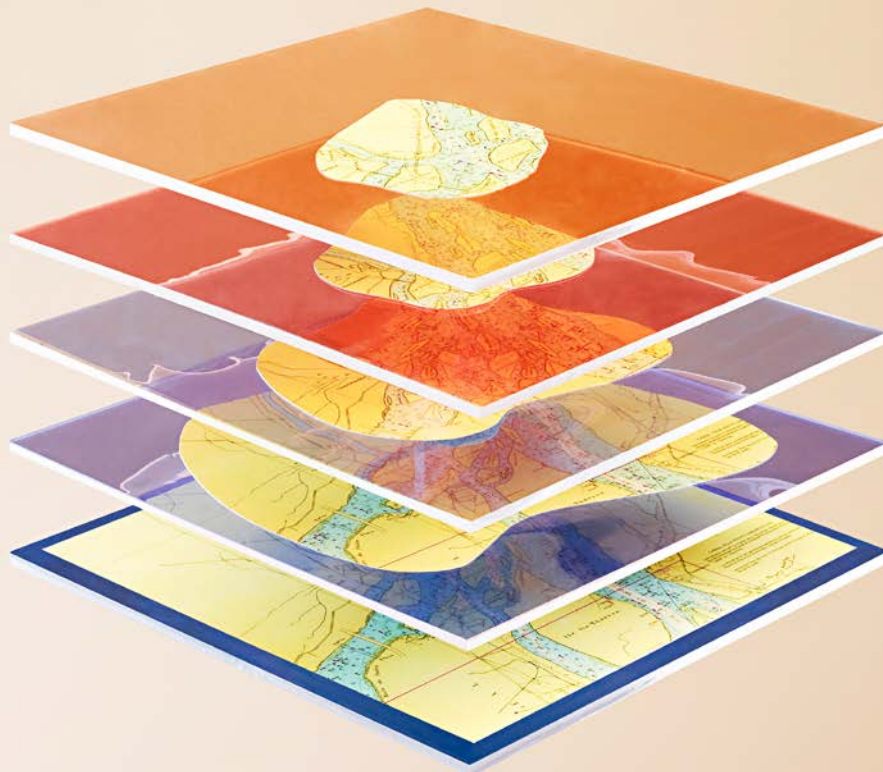
Jetzt anmelden!
www.staufen.ag/ausbildung-ypl

anmeldung@staufen.ag
 +49 7024 8056 141

STAUFEN.

Blick aus der Mitte

New Work bringt nicht nur neue Arbeitsmethoden, sondern zugleich eine Identitätskrise für die ohnehin zwischen oben und unten schwer leidenden mittleren Manager und Managerinnen. Was wir tun können, um den Beitrag dieser Führungskräfte an der Transformation zu verstehen und ihre Rolle neu zu erfinden.



Schöne neue Welt? Nicht unbedingt für Unternehmen, sie stehen vor einer Menge Herausforderungen: Bewährte Geschäftsmodelle werden von heute auf morgen abgelöst. Neue Wettbewerber aus der ganzen Welt sind nur einen Klick entfernt, Kundenerwartungen steigen ins Unermessliche und Feedback ist jederzeit offen auf Bewertungsportalen einsehbar. Die Abhängigkeiten von Zulieferern und Partnern sind in Krisensituationen existenzbedrohend. Der Fachkräftemangel wird immenser, KI verändert zeitgleich unsere Arbeitswelt. Und externe Faktoren wie Pandemie, Krieg oder Inflation sorgen für massive Unsicherheit. Kurzum: Es herrscht Druck und es besteht Handlungsbedarf in Unternehmen. Die Zukunft der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit von alteingesessenen Betrieben und Konzernen scheint auf der Kippe zu stehen. Transformation von Unternehmen und wie man sie bewusst, zielführend und erfolgreich gestaltet, ist seit Jahren das zentrale Thema – und wird es bleiben.

Mittlere Manager: Transformationsbeschleuniger ...

Führungskräfte und Vertreter des mittleren Managements gelten als Kommunikationsdrehkreuz zwischen Management und Belegschaft. Konkret heißt das: Mittlere Manager geben ihren Teams Sicherheit – und die braucht es in unserer wilden Vuca-Welt mehr denn je. Sie können Hintergründe des Teambeitrags für das große Ganze transparent machen – also Kontext geben – und nach oben zurückkoppeln, welche Konsequenzen Entscheidungen oder Nicht-Entscheidungen haben. Mittlere Manager sind zudem nah genug dran an den schmerzenden Stellen eines Unternehmens und in ihrem Horizont breit genug aufgestellt, um zu erkennen, was es für die Behandlung dieser braucht.

... oder Verhinderer?

Aber das mittlere Management steht auch in der Kritik. Die Stereotypen im mittleren Management reichen von alteingesessenen Hasen bis hin zu jungen Nachwuchsführungskräften ohne ausreichende Erfahrung. Mutlosigkeit und der Hang, sich in Mikromanagement zu verlieren, runden das negative Bild ab. Methoden von New Work befeuern die Diskussion um den Mehrwert des mittleren Managements. Denn Teams beginnen sich mehr und mehr selbst zu organisieren. Die Erwartungen an Mitbestimmung sind gestiegen – und müssen erfüllt werden, will man bestehende und potenzielle Mitarbeitende nicht verlieren. Wer braucht da noch eine Führungskraft? Hierarchien machen ohnehin behäbig, so die zunehmende Meinung.

Moderatoren zwischen den Welten

Doch genau die Mischform aus Agilität und Hierarchie ist eine zentrale Herausforderung. Denn die Mehrheit der meisten Unternehmen ist immer noch hierarchisch aufgestellt, während neue Methoden und Anforderungen nur so auf die Teams und Mitarbeitenden einprasseln. Dieser Zwitterzustand ist das Problem: Agile Teams – so effizient sie auch arbeiten mögen – treffen auf

hierarchische Grundstrukturen und Umfeld, die mit den neuen Freiheiten noch nicht umzugehen wissen. Die Aufgabe zwischen den verschiedenen Welten – sei es agil und klassisch oder oben und unten – zu vermitteln, landet am Ende beim mittleren Management. Das zeigt: Es braucht ihn – oder sie – mehr denn je.

Transformation im Fokus der Wertschöpfung

Gemäß Robert E. Quinn und dem Konzept „Competing Values Framework“ gehören zum Wirken einer Führungskraft acht zentrale Funktionsfelder, die stellvertretend für ein zum Bewältigen von Transformationsaufgaben notwendiges Spektrum stehen.

-
- Innovator zu sein: Visionen entwerfen, Veränderungen auslösen, Mitarbeiter motivieren.
 - Broker zu sein: politisch klug agieren, Ressourcen und Kontakte managen.
 - Facilitator zu sein: nach Konsens und Win-win-Situationen suchen und ermutigen.
 - Mentor zu sein: zuhören und individuelle Bedürfnisse berücksichtigen und die Mitarbeitenden entsprechend in ihrer Entwicklung fördern.
 - Producer zu sein: aufgabenorientiert mit Fokus auf Erreichung der Ziele.
 - Director zu sein: Ziele, Rollen und Erwartungen definieren - und formulieren.
 - Coordinator zu sein: Strukturen, Zeitplanung, Koordination sowie das Einhalten von Regeln und Standards sicherstellen.
 - Monitor zu sein: Informationen verteilen, Ergebnisse überprüfen und für Kontinuität sorgen.
-

In der Rolle des Underdogs

Diese breite Wertschöpfung droht in der Wahrnehmung verloren zu gehen. Mittlere Manager und Managerinnen gelten als Underdogs, wenn wir daran denken, wer Transformation und Veränderung in Unternehmen initiiert und durchsetzt sowie die dazugehörigen strategischen Grundlagen liefert. Unternehmen brauchen aber mehr denn je Menschen, die zusammenbringen, wer zusammengehört, und die den Prozess zur Lösungsfindung moderieren – um auch in volatilen Zeiten konsequente Transformationsfortschritte zu machen.

Das führt zu folgendem Schluss: Das mittlere Management selbst darf – ja muss – selbstbewusster und aktiver werden – und an strategischem Gewicht gewinnen. Ziel: die eigene Positionierung hinterfragen und schärfen. Der eigene Beitrag an der Transformation muss dazu zunächst transparent gemacht und Vorurteile von Behäbigkeit und Mittelmäßigkeit abgeschüttelt werden. Dafür müssen Underdogs beweisen, dass sie die schweren Aufgaben rund um Transformation gestemmt bekommen. Zum Beispiel in Form von ersten Initiativen oder mühevoller

Arbeit an wichtigen Grundlagen. Das schafft Credibility und Vertrauen für die Aufgaben, die noch zu bewältigen sind.

Neue Rollendefinition notwendig

Für die, die sich erfolgreich bewiesen haben, braucht es eine Perspektive – insbesondere in Form einer neuen Definition ihrer Rolle. Das würde dafür sorgen, dass mittlere Manager mehr Gehör und mehr Handlungsspielraum erhalten – und genau das lässt ihren Wirkungsgrad steigen. In der Praxis könnte das wie folgt aussehen: Ausgewählte mittlere Manager und Managerinnen werden zum „Capcoach“ – eine neu geschaffene Rolle. Sie sind also „Captain“ und „Coach“ zugleich – und tragen konkrete Verantwortung für die Definition und Umsetzung von Transformationsaufgaben. Captain, weil sie den Weg zu einem konkreten Ziel definieren. Coach, weil sie das eng mit ihrem Team tun und dieses befähigen. Damit werden sie unmittelbarer Counterpart zur obersten Unternehmensleitung, weil sie strategische Verantwortung erhalten. So entlasten die Capcoaches zugleich den Vorstand, der, getrieben von Regulatorik und Risikomanagement, ohnehin oft mehr in eine verwaltende statt gestaltende Rolle gedrängt wird. Das Ergebnis: eine institutionalisierte Symbiose zwischen Top- und mittlerem Management – und damit mehr Menschen, die aktiv Verantwortung für den Erfolg von Veränderungsinitiativen übernehmen. Gemeinsame Ziele und Werte in Form einer klaren Haltung einen.

Das 3C-Modell

Insgesamt betrachtet sind drei Parteien entscheidend für den Erfolg von Veränderung. Im Buch „Transformation durch das mittlere Management“ vereinen sich diese im 3C-Modell: Die Capcoaches sind eines dieser drei Cs; die Chief Officers – also der Vorstand – das zweite C. Herzstück eines Unternehmens sind und bleiben aber die Mitarbeitenden. Sie sind der Kern – neudeutsch „Core“ und bilden das Zentrum – und damit das dritte C.

Die neue Verortung wertet die große Summe an Menschen in Unternehmen auf, verpflichtet aber auch zu Leistung. Capcoaches und Chief Officers umschließen bildlich gesprochen den Core und geben sowohl strategische wie operative Handlungssicherheit. Das Modell kippt die Hierarchiepyramide, die bislang noch immer bestimmende Form in deutschen Unternehmen. Stattdessen werden Unternehmen vom Kern aus gedacht – von den Mitarbeitenden. Streng genommen gibt es dann kein oben und unten mehr. Es macht klar: Jeder leistet im und um den Nukleus des Unternehmens seinen Beitrag zur Transformation. Gleichzeitig ist innerhalb des Kerns Raum für Agilität und Teams, die themen- und projektbezogen – ähnlich wie Moleküle – immer wieder neu zusammenkommen.

Mehrwerte des Modells

Das zeigt bereits einen klaren Mehrwert des Modells: Es stärkt Menschen, die Einflüsse ausbalancieren und Strategie und Umsetzbarkeit zusammenbringen. Es verteilt die Last auf mehr Schultern, die tragen können. Und auf mehr Köpfe, die ent-



Foto: privat

DR. KAROLINE HADERER verantwortet seit 2015 entscheidende Schritte der (Marken-) Transformation der Nürnberger Versicherung – unter anderem als Leitung für Marketing. Zudem ist sie Vorstandsmitglied der Garanta Versicherungs-AG.



Foto: privat

PHILIPP HILSE ist Leiter für Marketing / Content Kreation & Produktion bei der Nürnberger Versicherung. Zusammen mit Karoline Haderer hat er das Buch »Transformation durch das mittlere Management« veröffentlicht (Haufe, 2023).

scheiden. Wenn ein mittlerer Manager das Verbindende leisten kann, macht es Organisationen in jedem Fall leistungsfähiger – und damit transformationsstärker. Mit der Verbreitung erhält das 3C-Modell zugleich ein doppeltes Frühwarnsystem, was Transformationsbedarf angeht: die Chiefs aus Richtung Marktveränderungen und Anforderungen externer Stakeholder. Die Capcoaches aus Richtung der Schmerzpunkte des Arbeitsalltags, die zum Beispiel ein Umschichten von Prioritäten notwendig machen. Das Ziel: 360-Grad-Blick in Richtung Veränderungsnotwendigkeit. Auch die Anzahl der Perspektiven, mit denen auf einen Sachverhalt geblickt wird, wächst. Und genau diese Perspektiven braucht es, um blinde Flecken zu reduzieren. Das gilt auch auf persönlicher Einstellungsebene: Visionäre, Optimisten, Zyniker, Realisten, Abwäger, Vorausprescher – eine Transformationsreise bedarf alle Blickwinkel.

What's next?

Das 3C-Modell und die Rolle des Capcoaches will vor allem eines: die Fähigkeiten und die Rolle mittlerer Manager stärken, weil sie an einer wichtigen Soll-Bruch-Stelle sitzen – und zu wenig beachtet wurden. Und genau hier kommen die HR-Vertreter ins Spiel. Nachwuchsführungskräfteprogramme gelten als Standard, doch was ist mit Angeboten für alteingesessene Hasen? Gleichzeitig ist auch klar: Nicht jeder mittlerer Manager ist für die Rolle des Capcoaches – den man auch Transformationsmultiplikator nennen könnte – geeignet. Es geht darum zu verstehen: Wer hat das Unternehmen aus der Mitte heraus die vergangenen Jahre bereits nach vorne gebracht und hat Skills für die Zukunft? Zuletzt geht es auch darum, vorhandene Strukturen zu hinterfragen und neue zu Ende zu denken. Das 3C-Modell tritt also nicht in Konkurrenz mit agilen Methoden. Im Gegenteil: Es konkretisiert die Anbindung agiler Konstrukte zur Unternehmensleitung, zu vorhandenen Hierarchieformen und zu übergeordneten Zielen. Die Rolle der Capcoaches kann also helfen, agile Streams zu synchronisieren.

Die Familienfalle

Isst es nicht toll, wenn Führungskräfte die Mitarbeitenden behandeln wie Familienmitglieder oder beste Freunde? Um das klipp und klar zu sagen: Nein, ist es nicht! Gerade jüngere Führungskräfte, die erlebt haben, wie die Generationen vor ihnen führten – hierarchisch, oft von oben herab und in Monokultur – wollen es heute anders machen. Das ist richtig und wichtig. Aber sie springen dabei von einem Extrem ins andere und tapen dabei leicht in die „Familienfalle“.

Stellen Sie sich vor: Eine Führungskraft betrachtet einen Mitarbeiter als Freund. Doch dann findet er heraus, dass dieser die Firma betrügt. Er meldet es seinem Arbeitgeber, verhindert jedoch, dass es direkt zur Kündigung kommt. Er setzt sich dafür ein, dass es lediglich bei einer Abmahnung bleibt. Der Mitarbeiter, sein „Freund“, ist dennoch entsetzt und wittert Hochverrat. Ein Loyalitätskonflikt!

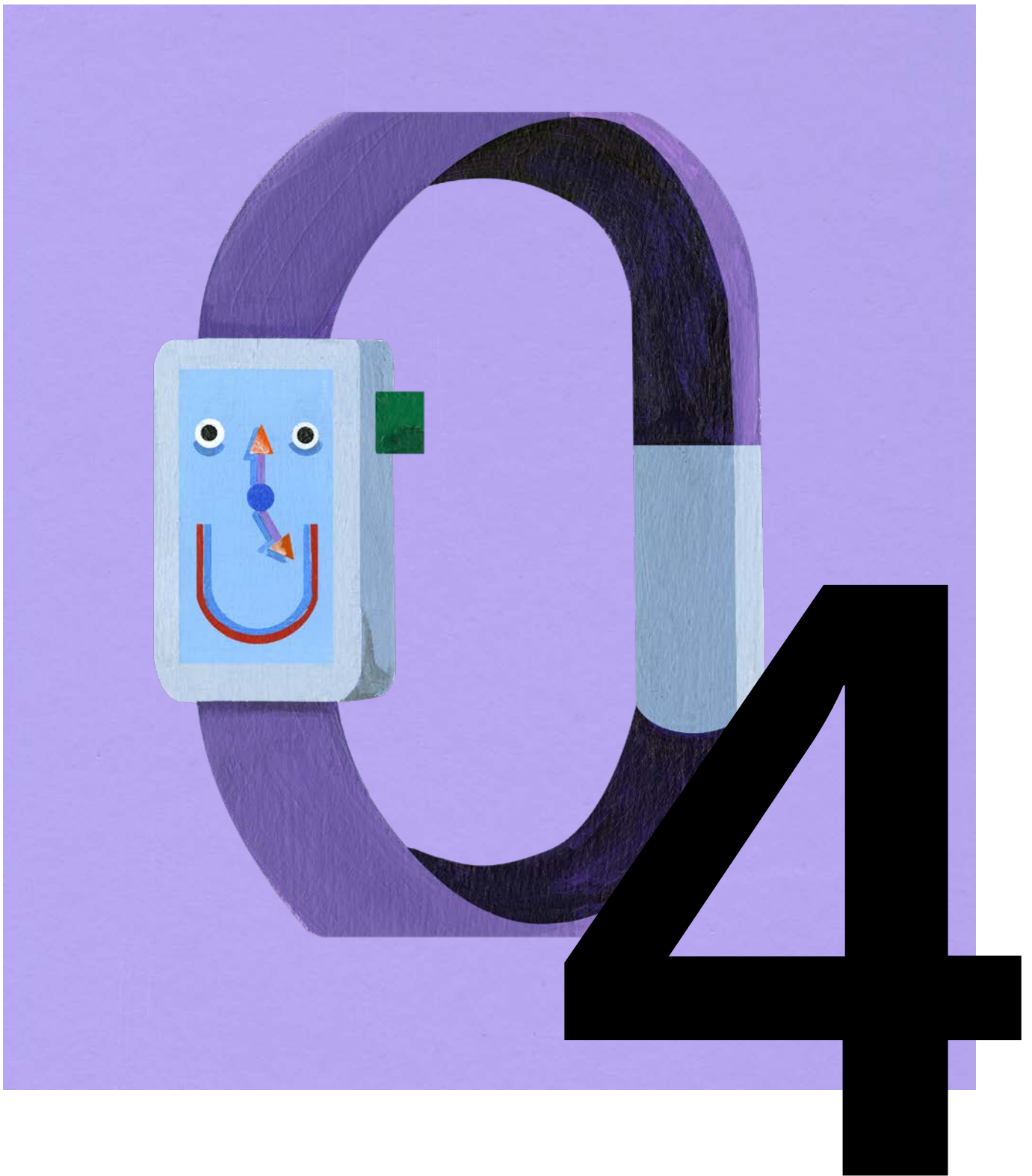
Einen ähnlichen Fall habe ich gerade im Coaching: Eine Coachee von mir ist Familienunternehmerin, überzeugte Anhängerin neuer Arbeitswelten, einer Kultur mit flachen Hierarchien und viel Eigenverantwortung sowie eine Verfechterin von Diversity. Sie hat einiges im Unternehmen umgekrempelt und neue Leute ins Team geholt. Darunter einen schillernden Mitarbeiter, der alle nötigen Kompetenzen mitzubringen schien und im Vorstellungsgespräch mit seiner Persönlichkeit überzeugte. Doch letztlich war er kaum im Unternehmen, machte er was er wollte und meinte, das sei unter Diversity zu verstehen und zu dulden. Meine Coachee bekam mit, dass das ganze Team in Aufruhr war, weil die anderen seine Arbeit mitmachen mussten. Aus unternehmerischer Sicht blieb nur die Trennung, trotz Ablauf der Probezeit. Und dies endete in einer unschönen Schlammschlacht auf Social Media. Beide Seiten fühlten sich verraten, und das Team empfand die Chefin obendrein als unsozial.

Natürlich ist es wünschenswert ein gutes Arbeitsklima zu gestalten. Getrieben durch den Umstand, dass tolle Mitarbeitende rar sind, treiben es aber viele zu weit. Die Metapher des „Unternehmens als Familie“ führt in die Irre und bringt nicht nur für Führungskräfte meistens Probleme. Es kommt zum Bruch – spätestens, wenn die Leistung der Mitarbeitenden und vermeintlichen Freunde nicht stimmt. Das bringt den Irrtum ans Licht: Ein Unternehmen ist keine Familie! Im Familien- und Freundeskreis verzeiht man alles, am Arbeitsplatz gelten andere Werte und Regeln. Ein Arbeitsverhältnis ist ein soziales Abhängigkeitsverhältnis, bei dem manche übergeordnet und andere untergeordnet sind. Das kann man kollegial und flach ausgestalten, doch letztlich bleibt es ein Arbeitsverhältnis. Die Chefs und Chefinnen und die Teammitglieder haben Erwartungen, die Beschäftigte erfüllen müssen. Sie entscheiden über Einstellung und Entlassung. Das können wir nicht negieren.

Ich arbeite in einem solchen Fall gerne mit Wertekarten: Meine Coachees sollen auf der einen Seite die Karten mit Werten bei der Arbeit und auf der anderen die im Privatleben ablegen. Nicht selten liegen dann auf beiden Seiten die gleichen Werte. Gefragt, ob da nicht etwas fehle, kommen dann meistens auf der Arbeitsseite doch noch ein paar Aspekte dazu: Leistungsbereitschaft, Loyalität, Teamkompatibilität, korrekter Umgang mit Regeln. Wer am Arbeitsplatz keine Regeln setzt oder zulässt, dass sie nicht befolgt werden, schafft Raum für Anarchie und unerwünschte Spannungsfelder. Wenn wir im Coaching zu den Regeln kommen, ist das meistens augenöffnend: Auch in Familie und Freundschaft gelten Regeln, aber andere als im Job.



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 MDax. Die Professorin für Leadership und Organisational Behaviour sitzt in vielen Beiräten und engagiert sich für soziale Themen.



Digitalisierung

Bis zu 7 Millionen

US-Dollar soll eine Organisation mit 10.000 Mitarbeitenden durch mehr Agilität der Belegschaft und eine verbesserte Mitarbeiterbindung erreichen können, haben externe Analysen des amerikanischen E-Learning-Anbieters Cornerstone On Demand gezeigt. Das Argument sollte überzeugen, Qualifikationsdefizite zu identifizieren.

»Flüssiges Sprechen einer Fremdsprache hilft Menschen, Verbindungen zu knüpfen, Kulturen zu verbinden und wirtschaftliche Möglichkeiten zu schaffen. Es bleibt der wichtigste Teil des Sprachenlernens für die Menschen, aber historisch gesehen der am wenigsten durch Technologie unterstützte.«

Connor Zwick, Mitgründer der Sprachlern-App Speak, im Startup-Branchendienst Tech Crunch. Die KI-gestützte App setzt auf das Erlernen von Sprachmustern und Wiederholungen, statt wie vielfach üblich, die Lernenden Vokabeln auswendig lernen zu lassen. Auch Open AI hat darin investiert.

Lerntechnologie auf der Karte finden

Für Ed-Tech in Europa gibt es jetzt eine Art Google Maps. Unter edtechmap.eu sind aktuell zwei Landkarten freigeschaltet. Eine interaktive Karte zeigt Einträge von über 1.500 europäischen Ed-Tech-Organisationen mit ihren Produkten und Dienstleistungen.

Dabei handelt es sich um Organisationen, die im schulischen Bereich und in der beruflichen Weiterbildung aktiv sind. Die Karte „Ecosystem Builder“ verzeichnet europaweit wichtige Investoren, Inkubatoren und Förderer innerhalb des europäischen Ed-Tech-Ökosystems. Für Deutschland gibt es auf dieser Karte bislang nur zwei Einträge: das Female Ed-Tech Fellowship in Marienfeld und den Inkubator Ed-Tech Next in Bielefeld.

71

Prozent von 510 befragten leitenden Entscheidungsträgern in Unternehmen in Großbritannien setzen vorrangig auf aufgabenspezifische Trainings. Das sei ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Kompetenzen der Mitarbeitenden an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden, heißt es in einem Statusbericht zu Lerntechnologien der IMC AG. 49 Prozent der Unternehmen haben mehrere Lernplattformen im Einsatz. Ermittelt hat dieses und weitere Ergebnisse die Forschungsgruppe Research Without Barriers in einer repräsentativen Umfrage.

70

Prozent der Befragten einer Umfrage zum Potenzial Skill-orientierter Unternehmen gaben an, dass sie bei der Umsetzung von Skill-orientierten Praktiken auf Probleme oder Hindernisse gestoßen sind. Der häufigste Grund sind begrenzte Ressourcen oder Budgetbeschränkungen. Für die Umfrage im Februar 2024 wurden 1.600 englischsprachige Personen auf der ganzen Welt befragt.

Vakuum im E-Learning-Markt für Konzerne

Konzerne haben wenig Auswahl bei der Entscheidung für Lernsysteme. Das ist das Ergebnis einer neuen Marktanalyse der Fosway Group zu „Large Enterprise Learning Systems“. Neben den großen HCM-Anbietern SAP, Workday und Oracle wird als aktueller Konkurrent aus dem Best-of-Breed-Lager der Spezialisten nur der demnach weltgrößte Lernsystemanbieter Cornerstone On Demand genannt. Durch die Übernahmen von Saba und Sum Total durch Cornerstone sowie die Fokussierung von HCM-Anbietern auf den Lernsektor fehlen weitere spezialisierte Best-of-Breed-Lösungen. Dies schafft eine Lücke, die nur von aufstrebenden Mid-Market-Anbietern geschlossen werden kann, die jedoch vor großen Herausforderungen stehen. Nur einer der genannten Anbieter stammt mit der IMC AG aus Saarbrücken aus Deutschland.

Mein Homescreen

The screenshot displays a Microsoft Office interface. In the foreground, a PowerPoint presentation is open, showing a slide titled 'Kompetenzberatung' with a diagram of a competency model. To the right, a Word document titled 'Reporting Kompetenzentwicklung' is visible, containing text and a table. The table lists various metrics and their values:

| Zustimmen | Leistungsmessung | Leistungsmessung | Leistungsmessung | Führungskraft |
|-----------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| 3 Minuten | 10/10 | 10/10 | 10/10 | 10/10 |

The background shows the Outlook inbox with a message titled 'Re: Homescreen' and the Word ribbon with various options like 'Einfügen', 'Schriftart', and 'Absatz'.

Wenn es um wertebasierte Kompetenzentwicklung geht, ist Professor Werner Sauter der Experte schlechthin. Zusammen mit John Erpenbeck hat er bereits einige Bücher und noch mehr Artikel zum Thema geschrieben und ist auch ein begehrter Gesprächspartner für Unternehmen und auf Branchenveranstaltungen. Gerade hat er ein Buch überarbeitet. Im September erscheint die zweite Auflage des Buchs »Future Learning und New Work. Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement«, das er zusammen mit John Erpenbeck geschrieben hat.

Die große Macht der Superhelden in der Weiterbildung

Die richtigen Fragen zu stellen – dazu forderte uns Christian Friedrich im vorigen Heft an dieser Stelle in unserer gemeinsamen Kolumne auf. Dass er sich dabei von Jodie Foster in ihrer Rolle in der Serie „True Detective“ inspirieren ließ, zeigt: Die Frage, was die richtigen Fragen sind, treibt uns alle um.

In meinen Augen ist die wichtigste Frage, die sich Personaler und Personalrinnen stellen sollten, diese: „Was ist meine persönliche Superkraft?“ Was meinen Sie? Meine Antwort lautet: „Menschen besser zu machen.“ Das, die Ermöglichung zur Weiterentwicklung, ist für mich der Kern moderner Arbeit im People-Business. Es ist das Anstoßen von beruflicher und persönlicher Transformation, was Personaler so einflussreich und wichtig macht. Anstoßer von Wandel, Transformations-Begleitende – das und so viel mehr können sich Personaler heute auf die Fahne schreiben. Doch um Spider-Mans Onkel Ben zu zitieren: „Mit großer Macht kommt große Verantwortung.“

Diese Superkraft kann auch schwer auf den Schultern lasten. Daher ist es wichtig zu erkennen, dass die Auswahl des richtigen Weiterbildungstools oder die appellative Nachricht im Intranet, es doch bitte zu benutzen, allein nicht über Erfolg oder Misserfolg der Weiterbildung entscheiden. Eine gute Lernkultur ist ein komplexes Geflecht aus unterschiedlichen Dimensionen, die zusammenkommen und idealerweise Hand in Hand gehen müssen. Hier sind drei entscheidende Dimensionen: psychologische Sicherheit, Vorbilder im Unternehmen und passende Rahmenbedingungen. Mitarbeitende müssen das Gefühl haben, dass Neugierde und Weiterbildung wertgeschätzt werden. Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen. Betriebsräte und Gewerkschaften sollten mit dem Management flexible Lösungen finden, sodass Weiterbildung, etwa auch beim Pendeln, zur Arbeitszeit zählt. Sicherheit, Vorbilder, Rahmenbedingungen – das sind menschliche Bedürfnisse, denen sich Unternehmen stellen müssen, wenn sie eine gute Lernkultur ermöglichen wollen. Denn der Mensch und seine intrinsische Motivation sollten im Zentrum aller Bemühungen stehen.

Daher mag sich die Superkraft der Personal-Helden oft als Bürde anfühlen. Doch sie bedeutet nicht, dass sie das Wohl und Wehe bis in den letzten Winkel verantworten müssen. Auch Spider-Man kann nicht überall sein, sondern wirkt pro Folge, Comic oder Game in einem konkreten Fall. Denn auch er weiß: Es gibt noch andere Superhelden und Superheldinnen da draußen.

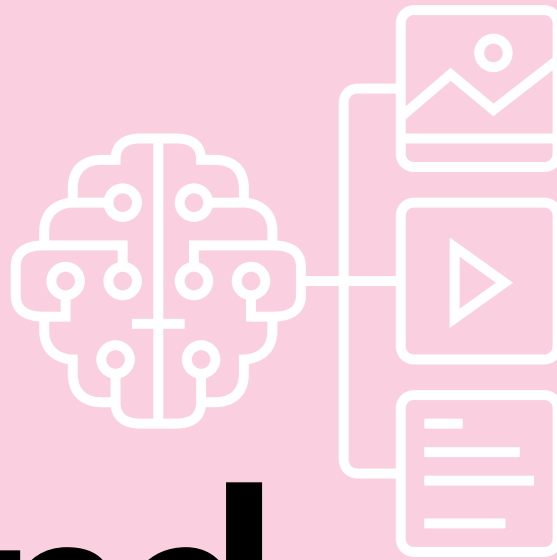
Und das ist doch die gute Nachricht: Wir müssen – und dürfen – keine Einzelkämpfer für gute Weiterbildung und Lernkultur im Unternehmen sein. Wir brauchen Mit-Helden, die auch zum Spider-Man des Unternehmens werden wollen. Denn das Schöne daran ist: Jeder und jede könnte unter der Maske stecken.

Bleibt nur die Frage: Was, wenn künftig gar kein Mensch mehr unter der Maske steckt, sondern eine Maschine?



Foto: Basch Bender

BASTI KOCH (rechts) ist Product Director der Lernapp Sparks. Im »Digitalen Denkraum« führt er einen öffentlichen Gedankenaustausch mit seinem Kollegen **CHRISTIAN FRIEDRICH**, Geschäftsführer Digital Learning Solutions bei der Haufe Akademie, über die möglichen Wege zum erfolgreichen Corporate Learning.



Stand der Dinge

Von Anfang an wurde der generativen künstlichen Intelligenz viel Potenzial für die Personalentwicklung zugemessen. In der Produktion von Lerninhalten ist sie vielfach im Einsatz. Andere Bereiche bleiben hinter den Erwartungen zurück, zeigt eine neue Studie.

Der technologische Durchbruch im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) und insbesondere die plötzliche Verfügbarkeit generativer KI, die sich mit dem Namen Chat GPT verbindet, ist dabei, menschliche Arbeit in einer Weise zu verändern, die wir noch kaum absehen können. Für Learning & Development stellen sich damit zwei Fragenkomplexe: Wie können wir Mitarbeitende und Führungskräfte dafür qualifizieren, souverän und zugleich reflektiert KI in ihre Arbeitsprozesse einzubinden? Wie können wir die Möglichkeiten von KI in die Arbeit von L&D einbeziehen, um effizienter und erfolgreicher den Auftrag von L&D in der Organisation zu erfüllen? Mit der Initiative „State of AI in L&D“ wollten wir die letztere Frage in den Blick nehmen und eine Momentaufnahme gewinnen, wie L&D Departments, darunter die unserer Kunden, KI und insbesondere generative KI in ihre Arbeit einbinden. Ziel der Studie war es zu verstehen,

-
- welche Einsatzszenarien für KI im typischen Gestaltungsrahmen von L&D denkbar sind,
 - welche Einsatzszenarien den meisten Wertbeitrag versprechen,
 - an welchen Einsatzszenarien Unternehmen heute bereits arbeiten und
 - welche Einsatzszenarien in relevanten Unternehmen heute bereits im Einsatz sind.
-

Für die Studie wurden daher im März und April 2024 eine Reihe maßgeblicher Unternehmen und Organisationen im deutschsprachigen Raum angesprochen und darum gebeten, ihre Perspektive auf den Einsatz von KI innerhalb von L&D mit uns zu teilen. Weitere Unternehmen kamen ihrerseits auf uns zu, um sich zu beteiligen. Auf diese Weise konnten wir

schließlich die Perspektiven von insgesamt 25 Unternehmen und Organisationen zusammentragen.

Vier Kategorien und 17 Szenarien

Grundlage der Umfrage waren 17 Einsatzszenarien für KI innerhalb von Learning & Development, die sich aus unserer Sicht abzeichnen oder zukünftig denkbar erscheinen. Diese Szenarien waren dabei vier Kategorien zugeordnet:

1. L&D-Strategie,
2. Individual Coaching on L&D,
3. Entwicklung von individuellen Lernerfahrungen / Content-Produktion
4. L&D-Standardprozesse.

Über alle Einsatzszenarien hinweg waren die teilnehmenden Organisationen gebeten auszuwählen, als wie wichtig sie diese Einsatzszenarien in den drei Zeithorizonten „bereits im Einsatz“, „daran wird aktuell gearbeitet“ und „werden in den nächsten drei Jahren den meisten Wert stiften“ einschätzen.

Bereits im Einsatz: Content-Produktion

Soweit KI bereits eingesetzt wird, ist ihr Haupteinsatzfeld in den L&D-Abteilungen heute die Produktion von Lerninhalten. Hier zeigt sich, dass Systeme wie Chat GPT besonders geeignet erscheinen, Texte, in begrenztem Umfang auch Bilder und zunehmend sogar Videos für Kursangebote zu generieren. Damit können einerseits Kosten gesenkt und andererseits Produktionszyklen deutlich beschleunigt werden, sodass Lerninhalte aktuell bleiben und weniger dramatisch den sich dynamisch verändernden Arbeitsrealitäten hinterherhinken. Am zweitwichtigsten ist die technisch auf der Hand liegende Nutzung von KI-Systemen für die Übersetzung von Lerninhalten (zum Beispiel Tools wie DeepL für die Textübersetzung oder Hey Gen für die automatische Übersetzung von Videoinhalten). Einige Organisationen experimentieren auch mit KI-Bots als Lernassistenten (zum Beispiel auf Basis von unternehmensspezifisch angepassten Instanzen von Microsoft Copilot), beispielsweise in Form eines Chatbots, der neue Mitarbeitende in der Onboarding-Phase begleitet.

Mittelfristig: Individuelle Lernempfehlungen

In der Betrachtung der KI-Einsatzszenarien, an denen die Unternehmen aktuell arbeiten, treten zu den heute bereits erprobten Verwendungen neue Nutzungsweisen hinzu, insbesondere KI-basierte und kontextsensitive Vorschläge zu individuell sinnvollen Lernangeboten. An Einsatzszenarien, die L&D-Abteilungen administrativ entlasten würden, wird dagegen derzeit offenbar noch nicht gearbeitet. Denkbar wären beispielsweise Lösungen zum Teilnehmenden- und Providermanagement, zur Trainer- und Raumdisposition oder zum Budgetmanagement. Angesichts der Tatsache, dass ein erheblicher Teil der Personalkapazitäten



DR. THOMAS TILLMANN (Jahrgang 1975) studierte Geisteswissenschaften, ehe er 2001 bei McKinsey & Company in die Unternehmensberatung einstieg und sich als Consultant und Projektleiter auf das Thema »Lernen« spezialisiert hat. Er ist einer der Gründer von Lernhacks, einer Beratungsgesellschaft, Medienagentur und Akademie, die auf die Themen »Learning Innovation« und »Lernkultur« spezialisiert ist.

in L&D-Teams durch diese Art von Tätigkeiten gebunden sind, erscheint es überraschend, dass diese Art von Einsatzfeldern aktuell offenbar nicht verfolgt werden.

Wertschöpfung mit Data-Driven L&D

Die am Survey beteiligten L&D Professionals versprechen sich mittelfristig, über einen Horizont von rund drei Jahren, den größten Wertbeitrag von den folgenden KI-Lösungen:

→ KI-basierte, kontextsensitive Vorschläge

Das sind Empfehlungen der individuell relevantesten Lernaktivitäten für Mitarbeitende und Führungskräfte oder eine Kombination dieser Impulse zu individualisierten Lernpfaden. Dahinter steht ein immer drängenderes Problem. In dem Maße, in dem Unternehmen immer mehr Lernressourcen erwerben und entwickeln (in einzelnen Dax-Unternehmen inzwischen mehr als 100.000), sind Mitarbeitende und Führungskräfte zunehmend überfordert, die für sie wichtigsten Lernressourcen zu identifizieren und tatsächlich zu nutzen. Es bleibt abzuwarten, ob und auf welcher Datenbasis KI-Systeme tatsächlich in der Lage sein werden, die für jede Person wichtigsten Lernziele zu identifizieren und in sinnvolle Lernvorschläge umzusetzen. Die Ableitung sinnvoller Lernziele durch die KI würde ein tiefes Verständnis der Rollenanforderungen, des persönlichen Profils und der individuellen Leistung eines Mitarbeitenden voraussetzen, was nicht zuletzt auch Fragen des Datenschutzes aufwirft, die dann zu beantworten wären.

→ KI-unterstützte Produktion von Lerninhalten

Hier spiegelt sich vermutlich nicht zuletzt die aktuelle Kostenverteilung innerhalb der L&D-Abteilungen wider. Die Beschaffung, Lizenzierung, Produktion und Auslieferung von Lerninhalten bindet unserer Erfahrung nach auch heute noch de facto den Löwenanteil der L&D-Budgets. Gleichzeitig wird von immer mehr L&D-Professionals in Frage gestellt, ob diese Ressourcenallokation im Sinne einer bestmöglichen Effizienz tatsächlich sinnvoll ist. Die starke Gewichtung dieses Einsatzszenarios ist daher sicherlich zugleich Ausdruck der Hoffnung,

L&D-Ressourcen für neue/andere Aufgaben freizuschäufeln und damit die Wirksamkeit zu erhöhen.

Darüber hinaus erscheint die KI-gestützte Produktion von Lerninhalten auch insofern interessant, als damit eine Weiterentwicklung des Lernportfolios in „Echtzeit“, das heißt im Tempo der sich ändernden operativen und strategischen Anforderungen des Unternehmens („Learning at the Speed of Business“) ermöglicht werden könnte, während heute das Lernportfolio diesen Anforderungen fast zwangsläufig immer mit deutlichem Abstand hinterherhinkt. Gleichzeitig bleibt kritisch abzuwarten, ob die bereits heute bei vielen Mitarbeitenden vorherrschende „Content Fatigue“ – also das Gefühl der Ermüdung und Überforderung angesichts einer unüberschaubaren Flut von Lernangeboten, die potenziell interessant erscheinen, für deren Nutzung aber in der Regel die Zeit fehlt – nicht noch weiter zunimmt, wenn KI-Systeme ohne nennenswerte Grenzkosten immer neue Lernangebote generieren. Tools wie Hey Gen oder Synthesia zeigen bereits, dass die Produktion von Lernmedien künftig so sehr vereinfacht werden wird, dass es realistischer wird, große Gruppen von Expertinnen und Experten in der Organisation hierfür zu gewinnen, vorausgesetzt dass die lernkulturellen Rahmenbedingungen ein solches Handeln subjektiv plausibel erscheinen lassen.

→ KI-unterstützte Analyse der vielfältigen L&D-Daten

Die Analyse von Daten, unter anderem aus dem Learning-Management-System oder einer Learning-Experience-Plattform ermöglicht eine stärker empirisch ausgerichtete, quantitativ gestützte L&D-Arbeit im Sinne von „Data-Driven L&D“ und damit eine stärker evidenzbasierte eigene Arbeitsweise. Für L&D scheint die Chance greifbar, ein Defizit anzugehen, das zum einen selbst empfunden wird und zum anderen aus anderen Unternehmensfunktionen kritisch an L&D herangetragen wird: Viel zu lange hat L&D unter Verweis auf die sich - tatsächlich oder vermeintlich - der statistischen Beschreibbarkeit entziehende Natur des Menschen darauf verzichtet, datengetriebene Entscheidungslogiken systematisch zu übernehmen.

Für den EU-Raum und zumal für Deutschland bleibt allerdings abzuwarten, ob die notwendigen Datengrundlagen überhaupt entsprechend genutzt werden dürfen. Die Frage, welche Daten in welchen Systemen zu welchem Zweck und nach welchen Logiken verarbeitet werden dürfen, wird in der Auseinandersetzung zwischen L&D und Betriebsräten vermutlich einen immer größeren Stellenwert einnehmen.

Vergleich über die Zeithorizonte hinweg

Betrachtet man die sich abzeichnenden Schwerpunktsetzungen horizontal und damit im Vergleich zwischen den einzelnen Zeithorizonten (bereits im Einsatz, aktuell in Arbeit, mittelfristig) zeigt sich: Am Einsatzszenario der Nutzung von KI für die Produktion von Lerninhalten, dem Unternehmen aktuell den größten Wert zumessen, können viele Unternehmen bereits arbeiten beziehungsweise setzen hierfür KI bereits in begrenztem Maße ein. Gleiches gilt für die Übersetzung von Lerninhalten. Bei den

anderen, mittelfristig am stärksten gewichteten Szenarien sind die meisten Unternehmen heute noch nicht in der Lage, erste Lösungen einzusetzen. Dies betrifft insbesondere:

→ KI-basierte intelligente Vorschläge von Lernangeboten/-pfaden

Hier klaffen mittelfristige Erwartungen und aktueller Einsatz oder laufende Projekte am eklatantesten auseinander. Offenbar liegen für solche Lösungen – wie einem wirklich wertstiftenden L&D-Chatbot – noch nicht die notwendigen technischen Ansätze vor.

→ KI-gestützte Analyse von L&D-Daten

Gemessen an der erwarteten mittelfristigen Bedeutung erscheint es erstaunlich, dass nicht bereits heute mehr Gebrauch von KI bei der Auswertung von L&D-Daten gemacht wird, zumal die Tools hierfür schon vorzuziehen scheinen.

→ Identifikation und Priorisierung von L&D-Bedarfen

Gerade für die KI-basierte Identifikation und Priorisierung von Lernbedarfen wären personenscharfe Performance-Daten notwendig, deren Erhebung und automatisierte Verarbeitung zahlreiche Datenschutz- und Mitbestimmungsfragen berühren. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erscheint es geboten, dass Learning & Development die Experimentierphase, in der KI vor allem opportunistisch genutzt wurde und getrieben von Begeisterung und Engagement einzelner erste Einsatzszenarien erprobt wurden, abzuschließen und das Thema strategischer anzugehen.

Experimentierphase strategisch angehen

Ausgangspunkt sollte dabei die Vorstellung sein, mit welchen Leistungen L&D in einer stark von künstlicher Intelligenz geprägten Arbeitswelt voraussichtlich den größten Beitrag leisten können wird und welche neue Rolle von L&D sich dabei abzeichnet.

Wir haben dazu eine Reihe von Hypothesen entwickelt. So gehen wir davon aus, dass KI den sich seit Jahren abzeichnenden Rollenwandel von L&D beschleunigen wird. Die Rolle von L&D wird immer stärker die Gestaltung und Weiterentwicklung einer selbstverständlichen Kultur des Lernens im Alltag sein, die mit KI neue Formen und Tools finden wird. Das bislang stark dominante Lernportfolio, an dessen Entwicklung, Steuerung und Auslieferung L&D-Abteilungen ihre Arbeit und ihre Budgets stark festgemacht haben, tritt zugunsten hochgradig individualisierter, fluider und vielfach KI-generierter Lernimpulse in den Hintergrund. Der Fokus von L&D verlagert sich damit von der Ebene „Content“ auf die Ebene „Context“. Hier sollte die Frage beantwortet werden, welche Normen, Haltungen, Rahmenbedingungen und Routinen notwendig oder hilfreich sind, um Lernen im Arbeitsalltag nachhaltig zu verankern. Die Gestaltung von „Learning-Rich Work“ als eine Form der Arbeit, die so angelegt ist, dass sie mit kontinuierlichem Lernen – individuell als Person und als Team – einhergeht, gewinnt als Leitvorstellung immer mehr Kontur. Unsere Empfehlung lautet daher ganz klar, sowohl die



Bereiche für KI-Anwendungen

| | Was wir heute schon verwenden | Was wir für die Zukunft planen | Was unserer Meinung nach in Zukunft (in den nächsten drei Monaten) den größten Mehrwert bringen wird | Szenario der KI-Anwendung: Einsatz von KI für ... |
|---|-------------------------------|--------------------------------|--|--|
| L&D-Strategie | 2 | 8 | 12 | ... Verständnis/Definition/Priorisierung von L&D-Bedürfnissen |
| | 2 | 4 | 4 | ... Anpassung der L&D-Strategie |
| | 2 | 7 | 16 | ... Analyse von L&D-Daten/Förderung datengesteuerter L&D |
| Entwicklung individueller Lernerfahrungen/Inhaltserstellung | 6 | 12 | 8 | ... Entwicklung innovativer neuer Lernprogramme |
| | 1 | 7 | 13 | ... Anpassung von Programmen nach individuellen Bedürfnissen |
| | 2 | 2 | 16 | ... Produktion von Lerninhalten |
| | 0 | 1 | 5 | ... KI-basierte Tests/Bewertung des Lernfortschritts |
| | 7 | 5 | 6 | ... Übersetzung/Lokalisierung von Lerninhalten |
| Individuelles Coaching in L&D | 5 | 9 | 13 | ... individuelles Coaching zu L&D-Bedürfnissen |
| | 1 | 2 | 6 | ... individuelles Coaching zu L&D-Methoden |
| | 2 | 13 | 20 | ... kontextsensitive Empfehlung von Lernaktivitäten/Lernpfaden |
| L&D-Standardprozesse | 2 | 0 | 7 | ... Teilnehmermanagement |
| | 1 | 0 | 2 | ... Raum-/Trainermanagement |
| | 0 | 0 | 1 | ... Anbietermanagement |
| | 1 | 0 | 5 | ... Budgetmanagement |
| | 3 | 5 | 13 | ... Evaluation und Reporting |
| | 0 | 2 | 1 | ... Stakeholder-Management |

An der Studien haben sich 25 Unternehmen beteiligt. Die Zahlen in der Tabelle entsprechen den Angaben der Unternehmen und zeigen, wie viele der befragten Unternehmen in welchen Bereichen KI in L&D bereits einsetzen, aktuell daran arbeiten oder mittelfristig planen. Die rote Einfärbung hebt die am häufigsten genannten Einsatzbereiche hervor.

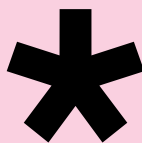
»Wir sehen eine große Chance darin, eine Art ›Lerncoaching-GPT‹ aufzubauen, um Mitarbeitenden individuelles Online-Coaching anzubieten. Dadurch können sie ihr eigenes Lernen besser in die Hand nehmen.«

Teilnehmendes Unternehmen

Klärungsbedarfe auf der strategischen Ebene als auch auf der operativen Ebene in den Blick zu nehmen.

Auf der strategischen Ebene sind folgende Fragen zu beantworten:

- Mit welchen Leistungen wird Learning & Development in einer stark von KI geprägten Arbeitswelt den größten Beitrag leisten können?
- Wie wird sich die Rolle von Learning & Development im Unternehmen durch künstliche Intelligenz verändern?
- Wie könnten im Zusammenwirken mit dem Sozialpartner aussagekräftige Versuchsfelder für weitreichende KI-Einsatzszenarien in Learning & Development geschaffen werden?
- Welche wesentlichen Herausforderungen für den Einsatz wirklich mehrwertstiftender KI-Lösungen innerhalb von L & D zeichnen



Teilnehmende Unternehmen:

Adesso, AOK Nord West, Bayernwerk, Bundesagentur für Arbeit, Continental, Datev, dm-Drogeriemarkt, Dr. Ing. h.c. F. Porsche, ECE, Ergo, Erste Bank, Ikea, Lanxess, Lechwerke, LVM, Maiborn Wolff, PD - Berater der öffentlichen Hand, Rewe, Schweizerische Post, Swiss International Air Lines, USU Software, Victorinox sowie ein globales Versicherungs- und ein Technologieunternehmen und die In-House Beratung eines Dax-Konzerns.

sich heute bereits ab? Und wie könnte eine Roadmap aussehen, um an diesen Herausforderungen zu arbeiten?

Auf der operativen Ebene geht es um Antworten auf folgende Fragen:

- Wie können wir diese Arbeitsweise heute bereits erproben und erlernen und beispielsweise Prototypen von KI-Lösungen entwickeln, die uns bei dieser Form der Arbeit in Learning & Development unterstützen?
- Wie können wir die Arbeitnehmervertretung und andere Stakeholder in die Debatte einbinden und daran beteiligen?
- Wie können wir innerhalb von L&D heute bereits KI-Kompetenzen aufbauen und Anschluss an die Fachdebatte gewinnen?

L&D und Unternehmen im Wandel

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass L&D-Abteilungen KI bislang noch eher opportunistisch und wenig strategisch nutzen, das zeigt unsere Studie ganz deutlich. Die KI-Nutzung innerhalb von L&D ist darüber hinaus noch sehr darauf gerichtet, mehr vom Gleichen zu liefern, und dies noch schneller und günstiger. Sprich: Lerninhalte mit KI einfach und zügig zu generieren beziehungsweise zu übersetzen.

Implizit wird noch sehr stark von einer grundsätzlichen Fortführung des bisherigen Rollenverständnisses von L&D ausgegangen. So scheint weniger das Bemühen um eine Steigerung der Effektivität von Lernangeboten vorzuherrschen, als vielmehr der Wunsch, Effizienzgewinne innerhalb von L&D zu erzielen. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir L&D-Abteilungen, das Thema strategischer anzugehen und grundlegender zu reflektieren, wie sich die Rolle von L&D durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz, insbesondere generativer KI, in allen Unternehmensbereichen und -funktionen wandeln wird und mit welchen Schritten sich L&D-Professionals diesem Zielbild heute bereits annähern können.



#ZPEurope

ZP Europe

10 – 12 September 2024
Cologne

Entdecke die neuesten HR-Trends und innovative Produkte. Erlebe Wissenstransfer mit Top-HR-Experten und netzwerke mit Branchenkollegen.

PEOPLE CHANGE THINGS

Unter dem Motto „People change things“ ruft die Zukunft Personal 2024 die HR-Community auf – gegen Ohnmacht und zur Aktivierung. Gerade in Zeiten von KI und Multi-Krisen können nur Menschen die Dinge in richtige Bahnen lenken.

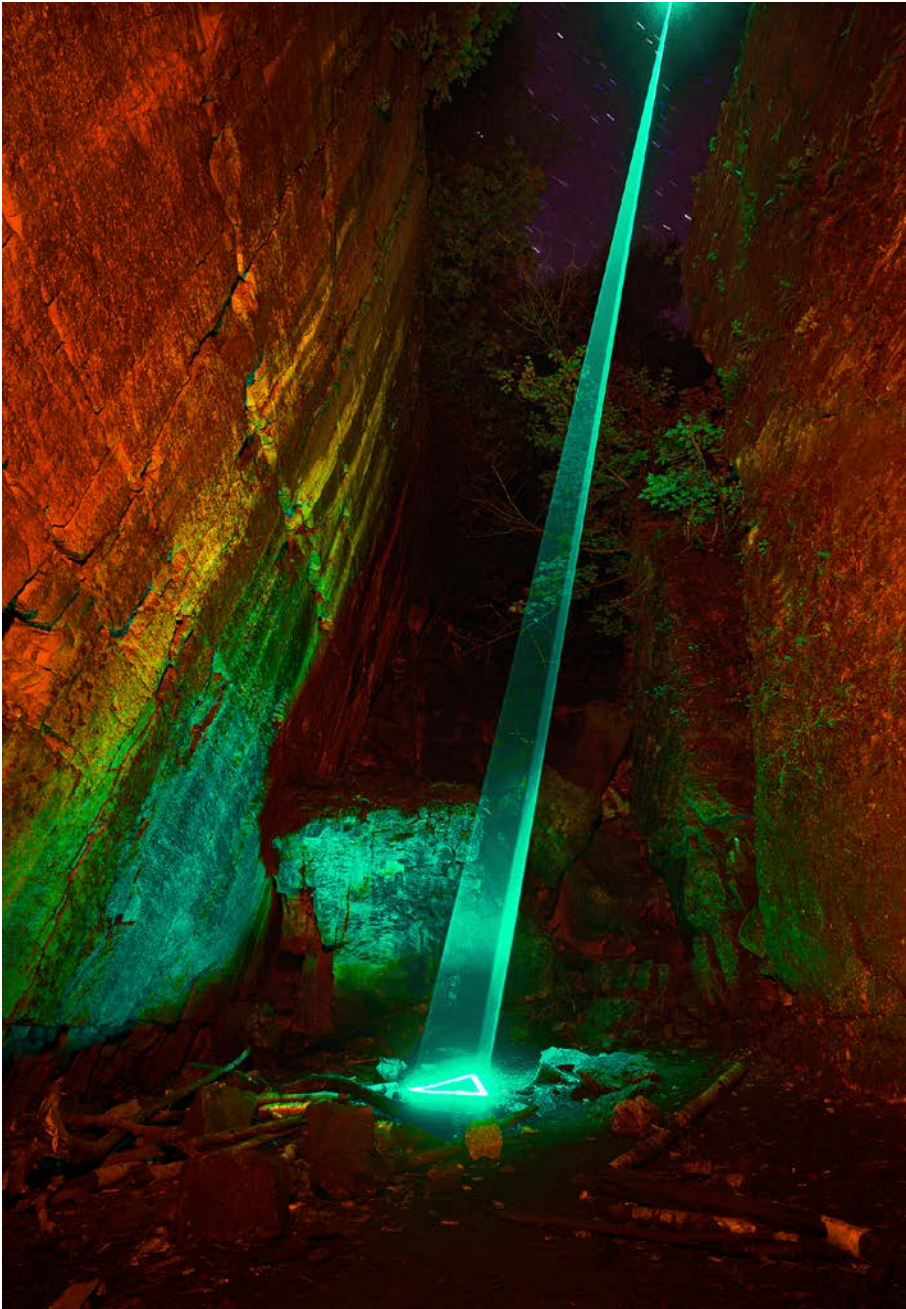
Europas Top-Event für Personalmanagement:
Deine Plattform für den offenen Austausch zur Transformation der Arbeitswelt.

**BE PART
OF THIS!**



Free-Ticket: **PRINT22**

WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM



Vom Datenpunkt zum Lernerfolg

Lernplattformen, Softwaresysteme am Arbeitsplatz und künstliche Intelligenz ermöglichen es heute das Lernen für die Lernenden zu optimieren und ihren Lernerfolg zu steigern. Dafür müsste gezielte Learning Analytics stattfinden. Doch bisher ist eine echte Datenerfassung und -analyse dafür noch immer nur eine Utopie.

Unser Sohn hatte eine wunderbare Grundschullehrerin. Sie hat stets alle Hefte durchgeschaut und liebevoll mit Lob und Hinweisen in Form von Stempeln, Stickern und Kommentaren versehen. Wäre es nicht schön, wenn jedes Kind eine solche Lehrerin hätte? Wäre es nicht eine gute Idee, alle Berufstätigen individuell beim Lernen zu fördern? Das ist im Prinzip die Idee von „Learning Analytics“. Dabei kommt Informationstechnologie zum Einsatz, die zum „Lern-Coach“ wird und das „selbstregulierte Lernen“ unterstützt.

Was ist Learning Analytics?

Eine wissenschaftlich anerkannte Definition von „Learning Analytics“ findet sich auf der Webseite der „Society for Learning Analytics Research“ (siehe www.solaresearch.org). Die dort publizierte Definition ist hier in übersetzter Form wiedergegeben: „Learning Analytics ist die Messung, Sammlung, Analyse und Berichterstattung von Daten über Lernende und ihre Kontexte mit dem Ziel des Verständnisses und der Optimierung des Lernens und der Umgebungen, in denen es stattfindet.“

Lernen sollte ganzheitlich unterstützt werden. Lernprozesse haben verschiedene Phasen. Ein gängiges Modell geht von drei Phasen aus:

- Phase 1: Vorbereitungs- und Zielsetzung (inklusive der Zeitplanung)
- Phase 2: Lernen
- Phase 3: Evaluation und Reflexion

In jeder Phase kann das Lernen durch Learning Analytics digital unterstützt werden. Die erste Phase der Vorbereitung und Zielsetzung beispielsweise durch Programme zum Zeitmanagement. Lernende können über Kalenderfunktionen angeben, bis wann sie welche Lernabschnitte bearbeiten wollen. Alternativ können sie sich Lernpläne vom System erstellen lassen.

Das Dashboard gibt eine Übersicht über die Ziele, Lernaktivitäten, Lernzeit und Lernfortschritte. Das System steht Lernenden durch Hinweise auf passende digitale Angebote jeglicher Art zur Seite. Dies können Empfehlungen für bestimmte Lernvideos oder Tools sein, Hinweise auf Übungsaufgaben oder auf Chats und Foren, in denen Lernende mit anderen Lernenden oder mit Lehrenden kommunizieren und kollaborieren können. Das System ermöglicht durch Leistungstests (zum Beispiel Quizfragen) eine Kontrolle des Lernerfolgs und generiert Feedbacks sowie Anregungen zur Reflexion (zum Beispiel, was man bei der nächsten Lerneinheit besser machen sollte).

Häufig wird für die Kommunikation mit den Lernenden ein Agent genutzt, der in Form eines Chatbots zu vorab definierten Themen oder – noch besser – in Form eines „Conversational Agents“ zu fast allen Themen mit den Lehrenden kommuniziert.

Diesem Agenten können Lernende ihre Wünsche mitteilen, der Agent wird aber auch von sich aus aktiv. Im Idealfall können die Lernenden den Agenten in „natürlicher Sprache“ nutzen.

Entscheidend ist, dass alle Empfehlungen des Systems personalisiert sind. In der Stadt Gießen, in der ich wohne, gibt es, selbstironisch, ein Gießkannenmuseum. Das Gießkannenprinzip gehört ins Museum der Personalentwicklung. Nicht alle müssen das gleiche Training zur gleichen Zeit besuchen und im gleichen Tempo absolvieren. Learning Analytics ermöglicht die Individualisierung des Lernens. Voraussetzung dafür ist die Analyse von persönlichen Daten der Lernenden.

Learning Analytics basiert auf Daten

Die Anpassung der Lernschritte an das individuelle Profil der Lernenden geschieht auf der Grundlage von Daten. Damit das System lernendenzentriert arbeiten kann, bedarf es Informationen zu den Lernenden. Dies sind beispielsweise Informationen zur (Bildungs-) Biografie, zu den Zielen, den Kompetenzen und zur Persönlichkeit jeder einzelnen lernenden Person.

Analysiert werden außerdem die Logdateien des digitalen Handelns der Lernenden. Damit sind die von Systemen automatisch generierten Protokolle der in der digitalen Welt von Lernenden durchgeführten Prozesse im Allgemeinen oder in Bezug auf vorab definierte lernrelevante Prozesse im Besonderen gemeint. Dies kann eine E-Mail-Kommunikation sein oder auch das Erstellen eines Word-Dokuments. Weitere Daten liefern möglicherweise eigens angebrachte Sensoren. So kann man Eye Tracking einsetzen oder über Wearables physiologische Parameter (wie zum Beispiel Indikatoren für Stress oder Müdigkeit) erfassen. Neben den Ereignissen werden meist auch Datum und Uhrzeit registriert, sodass das Verhalten chronologisch interpretiert werden kann.

Im Rahmen des „Educational Data Mining“ werden diese Daten systematisiert und mit dem Ziel analysiert, ein digitales Lernprofil der Lernenden zu erstellen. Das System soll Vorlieben und Abneigungen, Stärken und Entwicklungsbereiche der Lernenden erkennen und daraus Prognosen und Empfehlungen ableiten. Die Unterstützung der Lernenden erfolgt durch Interventionen (zum Beispiel Identifizierung von Wissenslücken, Bereitstellen von hilfreichen Content, Vorschläge für die nächsten Lernschritte, Lernkontrollen und Feedbacks).

Wem nützt Learning Analytics?

Bislang habe ich das Potenzial von Learning Analytics für die Lernenden (Mikro-Ebene) herausgestellt. Der Nutzen von Learning Analytics zeigt sich aber auf mehreren Ebenen:

→ Mikro-Ebene

Hier geht es um einzelne Personen oder auch Teams, die vom System bei der Formulierung und Erreichung ihrer (Lern-)Ziele unterstützt werden.

→ Meso-Ebene

Die Ebene der Lehrenden, zum Beispiel Trainer und Traineeinnen. Mit Hilfe des Systems erhalten sie Informationen über

den Lernfortschritt einzelner Personen oder Teams, Hinweise auf gegebenenfalls bestehende Unterstützungsbedarfe sowie Prognosen über den weiteren Lernerfolg.

→ Makro-Ebene

Auf dieser Ebene werden die Daten personen- und gruppenübergreifend aggregiert, sodass sich ein Bild über den Stand größerer Einheiten (zum Beispiel Abteilungen) ergibt. So kann eine Organisation die Wirkung von Maßnahmen messen, den weiteren Bedarf ermitteln sowie neue Maßnahmen planen. Mit Hilfe des Systems lassen sich besonders effiziente und/oder erfolgreiche Lernwege identifizieren. Natürlich muss bei den Daten auf der Makro-Ebene gewährleistet sein, dass eine Identifizierung einzelner Personen nicht möglich ist. Dies vereitelt die Analyse von Einheiten, die nur wenige Personen umfassen.

Woher kommen die Daten?

Learning Analytics erfordert bestimmte Daten. Diese Daten werden aktuell in der Praxis fast ausschließlich im Rahmen von eigens konstruierten Lernplattformen zur Verfügung gestellt. Theoretisch könnte Learning Analytics auf den gesamten digitalen Fußabdruck einer Person zurückgreifen. Ich skizziere im Folgenden zunächst die im Rahmen von Lernplattformen generierten Daten und dann die Utopie eines weitgehend grenzenlosen Learning Analytics.

Lernplattformen – auch Learning-Experience-Plattformen genannt – sind relativ weit verbreitet. Der Boom von Lernplattformen hat zahlreiche Anlässe, unter anderem die permanente Durchführung von Compliance-Schulungen, Software-Einführungen sowie Upskilling-Programmen. Methoden des zeit- und/oder ortsunabhängigen E-Learnings tragen dazu bei, die Bedarfe über Lernplattformen zu befriedigen. Es gibt zahlreiche kommerzielle aber auch Open-Source-Angebote wie Moodle, bei denen Lernmaterialien bereits für die Nutzung an einem digitalen Endgerät multimodal (zum Beispiel Texte, Audios, Videos, virtuelle Lernumgebungen) aufbereitet sind oder speziell für eine Organisation aufbereitet werden können. Mit Hilfe künstlicher Intelligenz ist es möglich, Lerninhalte automatisiert zu erstellen (Content Creation). Eine Organisation kann vorhandene Unterlagen zum Beispiel in Form von Lernkursen und Quizfragen aufbereiten lassen. Zu den einzelnen Themen werden den Lernenden dann Vorschläge zu Lernaktionen präsentiert, die Grundlagenkenntnisse vermitteln, Aspekte vertiefen oder ergänzen. Nutzende können sich Notizen machen, Whiteboards nutzen, Hilfen anfordern und Aufgaben zur Lernkontrolle lösen sowie kollaborativ mit anderen zusammenarbeiten. Der Lernfortschritt wird durch Prüfungen kontrolliert, gegebenenfalls stellt das System Zertifikate aus, die den erfolgreichen Kursbesuch bestätigen. Im Idealfall werden die Lernplattformen in Projekte aus dem Arbeitsalltag integriert. Ein Zukunftstrend ist die Verbindung mit virtueller Realität. So könnten „Head-Mounted Displays“ – wie zum Beispiel Brillen, die Bilder einblenden – am industriellen Arbeitsplatz getragen werden und den Nutzenden die Funktion, Funktionskontrolle oder Wartung von Geräten erklären.

Hoch im Trend steht Gamification. Aufgrund der Rückmeldungen registrieren die Teilnehmenden ihre Lernfortschritte. Wie im Computerspiel sollen sie motiviert bleiben, sich zum jeweils nächsthöheren Level weiterzuentwickeln. Dabei können Sie allein oder in Teams spielen. Als Anreize können Punkte, Abzeichen und Bestenlisten dienen, aber natürlich auch reale Belohnungen.

Viele Anbieter werben damit, dass die durch ihre Lernplattform erzeugten Daten für Analysen verwendet werden, die zu maßgeschneiderten Lerninterventionen führen. Während in der Werbung diesbezüglich häufig dick aufgetragen wird, ist die Faktenlage dünn. Man ist häufig mit Behauptungen konfrontiert, deren Stichhaltigkeit nicht belegt wird.

Learning Analytics ohne Grenzen

Eine Utopie ist ein Learning Analytics, das nicht auf spezifisch über Lernplattformen anfallende Daten beschränkt ist, sondern den gesamten digitalen Fußabdruck einer Person nutzt. Theoretisch können alle Daten, die während der Arbeit mit digitalen Geräten anfallen, genutzt werden, um individualisierte Lernempfehlungen abzuleiten. Beispiele sind die E-Mail-Aktivitäten, der elektronische Kalender, die Kontakte, die Nutzung von Programmen. Gegebenenfalls kommen noch Trackingdaten sowie Erfolgsindikatoren hinzu. Das System weiß, wie viel Arbeitszeit mit welcher Tätigkeit (zum Beispiel mit welchem Programm) verbracht wird, wie lange die Erledigung welcher Arbeit dauert. Letztlich kann eine Maschine theoretisch den Großteil unserer Arbeit an digitalen Geräten protokollieren und zielgerichtet analysieren. Das System könnte dann aktiv melden: „Bei Deinen Veranstaltungen über das Videokonferenzsystem XY dauert es immer lange, bis Du die Teilnehmenden für die Breakout Sessions in Kleingruppen aufgeteilt hast. Soll ich Dir zeigen, wie das System dich hierbei unterstützen kann?“ Oder: „Du verbringst viel Zeit mit der Erstellung von Folien. Hier sind Links zu Tools, die mit Hilfe von künstlicher Intelligenz ansprechende Folien erstellen.“ Die Integration von künstlicher Intelligenz in Standardprogramme (zum Beispiel Copilot für Microsoft 365) zielt in diese Richtung. Learning Analytics im engeren Sinne findet in dieser Form – schon allein aus Gründen des Datenschutzes – aber nicht statt.

Einführung und Nutzung

Learning Analytics ist kein Selbstläufer. Es gibt einige wichtige Erfolgsfaktoren zu beachten, damit Learning Analytics tatsächlich seinen Zweck erfüllt.

Bedarfsanalyse und Datenqualität

Zunächst muss man klären, ob und wofür Learning Analytics benötigt wird. Menschen nutzen Systeme nur dann, wenn sie dabei konkrete Vorteile erleben. Zu Beginn der Einführung von Learning Analytics sollte daher eine Bedarfsanalyse stehen. Die seitens der Organisation mit der Anwendung verbundenen Ziele müssen offengelegt werden. Hier ist auch die Mitbestimmung gefragt. Eine notwendige Bedingung für Learning



Foto: Katrin Böhmer

PROF. DR. MARTIN KERSTING lehrt psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität in Gießen und berät Organisationen in Fragen der Personalpsychologie.

Analytics ist zudem, dass die für die Zielerreichung notwendige valide Datenbasis vorliegt.

Abstimmung der Ziele unter Einbindung aller Beteiligten

Wichtig ist, dass auf individueller Ebene die Nutzenden ihre Ziele selbst formulieren können und das System nicht eine Optimierung nach Zielen anstrebt, die für den Nutzenden nicht transparent und gegebenenfalls nicht zustimmungsfähig sind. Die Grundlage für Bildung ist Freiheit.

Datenschutz sowie Offenlegung und Kommunikation der Ziele und Vorgehensweisen

Eine hohe Bedeutung kommt der Beachtung der rechtlichen Vorgaben, der Sicherung des Datenschutzes und der Akzeptanz zu. Die benötigten Daten sind sehr sensibel. Dies weckt Ängste vor Datenmissbrauch. Um das Vertrauen der Anwender und Anwenderinnen zu gewinnen, sollte transparent werden, welche Daten zu welchem Zweck erhoben werden, wo und wie lange sowie in welcher Form sie gespeichert werden und auch wer Zugriff auf die Daten hat. Teilweise wird für ein Vorgehen unter Beachtung des Datenschutzes der Begriff „Trusted Learning Analytics“ genutzt.

Freiwilligkeit der Teilnahme

Die informationelle Selbstbestimmung und die Freiwilligkeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Learning Analytics. Dies gilt nicht nur für die Ziele, sondern auch für das Lernen selbst, das nicht überwacht werden soll. Die Teilnehmenden müssen zu Beginn umfassend informiert werden und dann nach ihrer Zustimmung gefragt werden („Informed Consent“). Lernende müssen bestimmen können, ob und wann sie ihre Daten für Learning Analytics zur Verfügung stellen. Sie müssen die Möglichkeit erhalten, sich jederzeit temporär oder final abzumelden und erhobene Daten löschen zu lassen.

Möglichkeit für Fragen und Feedback sowie Verständlichkeit des Vorgehens

Für die Nutzenden müssen Ansprechpartner für Fragen, Bedenken und Kritik zur Verfügung stehen. Darüber hinaus müssen die Rückmeldungen und Empfehlungen des Systems für die Lernenden akzeptabel sein. Diese Akzeptanz hängt unter anderem davon ab, ob die Herleitung der Empfehlungen transparent ist und plausibel erscheint. Daraus folgt, dass

Organisationen von Lernplattformanbietern Informationen einfordern müssen, wie das in Aussicht gestellte Learning-Analytics-System tatsächlich funktioniert.

Kombination von elektronischer und menschlicher Lernbegleitung

Die Rückmeldungen sollten die Psyche der Feedback-Nehmer und -Nehmerinnen berücksichtigen. Feedback wirkt nicht immer positiv. Für die Konstruktion von Learning-Analytics-Systemen bedarf es nicht nur Expertise in IT, sondern auch in Personal. Auf Seiten der Lernenden ist Aktivität gefragt, Lernen funktioniert nicht passiv. Die Allzeitverfügbarkeit von Online-Lösungen kann dazu führen, sich weniger anzustrengen: Wenn es ein Problem gibt, schaut man das passende Erklärvideo. Durch den Konsum von kurzen, trivialen Wissenshäppchen erwirbt man keine Bildung.

Unterstützungsangebote

Keinesfalls darf man die Lernenden mit dem System alleine lassen. In der Anfangsphase benötigen Lernende menschliche Unterstützung, um den Umgang mit dem System und das selbstregulierte Lernen zu erlernen. Darüber hinaus werden kontinuierlich Menschen benötigt, die den Lernprozess weiterhin begleiten. Dazu gehört auch eine Kontrolle der von der Maschine vorgenommenen Interpretation der Daten. Ebenso brauchen wir Menschen, mit denen wir gemeinsam lernen, denn Wissen entsteht durch Interaktion. Das soziale Miteinander darf beim Lernen nicht fehlen.

Learning Analytics Tools sind bislang noch keine ernst zu nehmende Konkurrenz für Trainer und Trainerinnen. Ironischerweise könnten sie sich aber verbessern, wenn sie Learning Analytics unterstützend einsetzen. Die Organisation muss zudem sicherstellen, dass allen Lernenden die zeitlichen und materiellen Ressourcen zur Verfügung stehen, die für das Lernen notwendig sind.

Evaluation und Anpassung

Der Gesamtprozess sollte regelmäßig summativ und/oder formativ evaluiert werden.

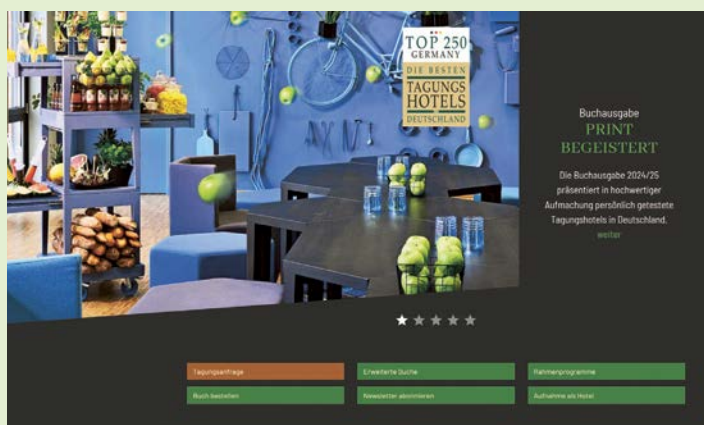
Weiterhin nur eine Utopie?

Man muss an dieser Stelle festhalten: Learning Analytics wird seit über einem Jahrzehnt als Hoffnungsträger im Bildungswesen betrachtet, doch die Forschung dazu ist weiterhin lückenhaft, und in der Praxis wird es tatsächlich immer noch kaum genutzt. Bislang ist unklar, wie man die Daten, die Learning Analytics zugrunde liegen, am besten interpretiert.

Learning Analytics hat sein Potenzial bislang nicht entfaltet. Das Konzept aber ist so faszinierend und vielversprechend, dass wir an der Idee festhalten sollten. Es bedarf jedoch einer soliden theoretischen Fundierung und umfassender empirischer Forschung, um dieses Potenzial auch vollends auszuschöpfen.

Wählen Sie Ihre Top Tagungshotels 2024

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

ANDERS
RESTAURANT
TAGUNG
HOTEL

Ihr liebt es
ANDERS?
Wählt uns!

Stimmt für uns als TOP Tagungshotel 2024,
wenn wir euch begeistert haben.

**JETZT
ABSTIMMEN**

ANDERS Walsrode
Gottlieb-Daimler Straße 6-11
29664 Walsrode
www.hotel-walsrode.de

**PARKHOTEL
SCHILLERHAIN**

Tagen auf 450 m² mit Blick ins Grüne im Tagungszentrum
GedankenGUT "Natur, Mensch und Arbeit im Einklang"

- 61 Hotelzimmer
- 8 Konferenzräume von 20 m² bis 240 m²
- Schillerhainer Stuben - 3 Restaurants
- Sonnenterrasse mit 100 Sitzplätzen
- NaturSPA mit Blick in die Baumwipfel

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

TOP 250 GERMANY

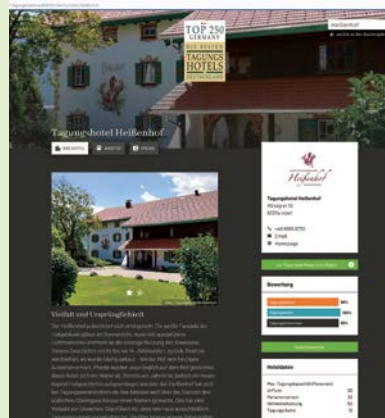
DIE BESTEN TAGUNGS- HOTELS IN DEUTSCHLAND

www.top250tagungshotels.de

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



Im Buch auf jeweils einer Doppelseite vergleichbar präsentiert mit allen wichtigen Informationen zu jedem Haus auf einem Blick!



2024/2025 empfehlen sich!

IHR TAGUNGS-, URLAUBS- & EVENTHOTEL

HOTEL PARK SOLTAU GmbH

Entdecken Sie im HOTEL PARK SOLTAU und auf dem 47.000 qm Naturgrundstück unterschiedlichste Aktivitäten zum Tagen, Entspannen und Vergnügen. Verbinden Sie Ihre nächste Tagung doch einmal mit einem Teamevent auf unserem Parkgelände.

Unsere Freundlichkeit unterstreichen mit Ihrer Stimme!

RAUM DORTMUND mit 360°-Projektion

HOTEL PARK SOLTAU GmbH
Winsener Straße 1 | | | Telefon: +49 (0) 5191 605-0
29614 Soltau www.hotel-park-soltau.de



Schloss Hohenkammer

Der richtige Ort

Wo Räume ihre eigene Kraft haben.
Wo Atmosphäre geschaffen, das Denken befreit, der guten Idee geholfen wird.
Wo jeder den passenden Kraftraum findet.

schlosshohenkammer.de

Top250 Germany
Bestes Tagungshotel in der Kategorie Konferenz
Stimmen Sie auch dieses Jahr für uns ab!

Wettbewerb TOP 250 Germany

Die besten Tagungshotels 2024

Diese Häuser dürfen 2024/2025 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 |
| Hotel Schönbuch | 72124 | Pfiezhausen |
| 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 |
| Parkhotel Luise Bad Herrenalb | 76332 | Bad Herrenalb |
| SCHWARZWALD PANORAMA | 76332 | Bad Herrenalb |
| Hotel am Sophienpark | 76530 | Baden-Baden |
| Kohlert's Hotel Engel | 77815 | Bühl-Vimbuch |
| bora HotSpaResort | 78315 | Radolfzell a. Bodensee |
| Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach | 78337 | Oehningen |
| Hotel 47° | 78467 | Konstanz |
| 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 Schnetzerhausen****(S) | 88045 | Friedrichshafen |
| Hotel Maier | 88048 | Friedrichshafen |
| Hofgut FARNY | 88353 | Kißlegg |
| Tagungszentrum Kloster Bonlanden | 88450 | Berkheim-Bonlanden |
| Hotel Ochsen Merklingen | 89188 | Merklingen |
| Hotel skreuz | 89555 | Steinheim am Albuch |
| Best Western Plus BierKulturHotel Schwanen | 89584 | Ehingen |
| BAYERN | | |
| Tagungszentrum Schmerlenbach | 63768 | Hösbach |
| Zeller -Hotel+Restaurant- | 63796 | Kahl am Main |
| BEHL'S Genusshotel im Brennhaus | 63825 | Blankenbach |
| SeminarZentrum Rückersbach | 63867 | Johannesberg |
| Hotel Lamm | 63872 | Heimbuchenthal |

| | | |
|--|-------|---------------------------|
| Holiday Inn Munich-Unterhaching | 82008 | Unterhaching |
| Alter Wirt | 82031 | Grünwald |
| schiller's Hotel & Restaurant | 82140 | Olching |
| Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg | 82319 | Starnberg bei München |
| LA VILLA am Starnberger See | 82343 | Niederpöcking |
| Riessersee Hotel | 82467 | Garmisch-Partenkirchen |
| Hotel am Badersee | 82491 | Grainau Zugspitzdorf |
| Biohotel Schlossgut Oberambach | 82541 | Münsing |
| B&O Parkhotel | 83043 | Bad Aibling |
| Das Achental | 83224 | Grassau |
| Tagungshotel Heißenhof | 83334 | Inzell |
| Kloster Seeon | 83370 | Seeon |
| Westerham – Die Akademie | 83620 | Feldkirchen-Westerham |
| Bayerischer Hof Miesbach | 83714 | Miesbach |
| Schlosshotel Neufahrn | 84088 | Neufahrn |
| Hotel Zur Post Altötting | 84503 | Altötting |
| Der Postwirt | 85110 | Kipfenberg |
| Landhotel Geyer | 85110 | Kipfenberg-Pfahldorf |
| Hotel Alea Eco | 85276 | Pfaffenhofen |
| Hotel Moosburger Hof | 85276 | Pfaffenhofen a.d. Ilm |
| Schloss Hohenkammer | 85411 | Hohenkammer |
| Augsburg-Hotel Sonnenhof | 86368 | Gersthofen |
| Business- und Tagungshotel Alte Posthalterei | 86441 | Zusmarshausen |
| Parkhotel Schmid | 86477 | Adelsried |
| Flair Hotel Zum Schwarzen Reiter | 86497 | Horgau |
| Hotel Kloster Holzen | 86695 | Allmannshöfen |
| 2ND HOME HOTEL | 86720 | Nördlingen |
| Steigenberger Hotel Der Sonnenhof | 86825 | Bad Wörishofen |
| 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 |
| Meiser Design Hotel | 91550 | Dinkelsbühl |
| Hotel Sonne | 91564 | Neuendettelsau |
| Romantik Hotel Hirschen | 92331 | Parsberg |
| Hotel Fuchsbräu | 92339 | Beilngries |
| Hotel Wutzschleife | 92444 | Rötz |
| ARIBO Hotel Erbendorf | 92681 | Erbendorf |
| mk I hotel passau | 94032 | Passau |
| Genusshotel Wenisch | 94315 | Straubing |
| Hotel ASAM | 94315 | Straubing |
| Schlossparkhotel Mariakirchen | 94424 | Mariakirchen-Arnstorf |
| Siebenquell GesundZeitResort | 95163 | Weißensandt |
| Schloss Burgellern | 96110 | Scheßlitz |
| Best Western Plus Kurhotel an der Obermaintherme | 96231 | Bad Staffelstein |
| Bildungs- und Tagungshäuser Vierzeihenlilien | 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 |
|--|-------|-------------------------|
| Hotel Ullrich | 97725 | Elfershausen |
| BERLIN | | |
| Grünau Hotel | 12526 | Berlin |
| Hotel Christopherus | 13587 | Berlin |
| BRANDENBURG | | |
| Precise Resort Schwielowsee | 14542 | Werder |
| Apartment Hotel Haveltreff **** am Schwielowsee | 14548 | Caputh |
| Landgut Stöber | 14641 | Nauen OT Groß Behnitz |
| Paulinenhof | 14806 | Bad Belzig |
| Precise Resort Bad Saarow | 15526 | Bad Saarow |
| Gut Sarnow | 16244 | Schorfheide |
| Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft | 16247 | Joachimsthal |
| Precise Resort Hafendorf Rheinsberg | 16831 | Rheinsberg |
| HESSEN | | |
| Renthof | 34117 | Kassel |
| Schloss Bad Wilhelmshöhe | 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 |
| Göbel's Landhotel | 34508 | Willingen |
| Göbel's Hotel Quellenhof | 34537 | Bad Wildungen |
| Landhaus Bärenmühle | 35110 | Ellershausen |
| Hotel ESPERANTO Kongress- und Kulturzentrum Fulda | 36037 | Fulda |
| Hotel Fulda Mitte | 36037 | Fulda |
| PLATZHIRSCH Innenstadt-Hotel & Tagungszentrum | 36037 | Fulda |
| Sieben Welten Hotel & Spa Resort | 36093 | Künzell |
| Hotel Taufstein | 36148 | Kalbach-Sparhof |
| Göbel's Hotel Rodenberg | 36199 | Rotenburg a.d. Fulda |
| Parkhotel zum Stern | 36280 | Oberaula |
| Hessen Hotelpark Hohenroda | 36284 | Hohenroda |
| Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“ | 36289 | Friedewald |
| hôtel villa raab | 36304 | Alstedt |
| hôtel schloss romrod | 36329 | Romrod |
| Collegium Glashütten – Zentrum für Kommunikation | 61479 | Glashütten |
| Best Western Premier Hotel Villa Stokkum | 63456 | Hanau-Steinheim |
| Hotel Gut Hühnerhof | 63584 | Gründau |
| Kress Hotel | 63628 | Bad Soden-Salmünster |
| TRIP INN Landhotel | 63628 | Bad Soden-Salmünster |
| Kurhaushotel Bad Salzhausen | 63667 | Bad Salzhausen-Nidda |
| Hotel-Restaurant MONIKA | 64572 | Büttelborn |
| Relais & Châteaux Hotel Burg Schwarzenstein | 65366 | Geisenheim-Johannisberg |
| Nägler's Fine Lounge Hotel | 65375 | Oestrich-Winkel |
| Hotel Jagdschloss Niederwald | 65385 | Rüdesheim |
| mk I hotel rüsselsheim | 65428 | Rüsselsheim |
| MECKLENBURG-VORPOMMERN | | |
| Park Hotel Fasanerie Neustrelitz | 17235 | Neustrelitz |
| Yachthafenresidenz Hohe Düne | 18119 | Rostock-Warnemünde |
| Hotel & Restaurant am Schlosspark | 18273 | Güstrow |

Die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland findet
am **29. September 2024 im HOTELCAMP REINSEHLEN** statt.

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

| | | |
|---|-------|--------------------------|
| 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 Landhaus Wachtelhof | 27356 | Rotenburg (Wümme) |
| Kräuterhotel Heidejäger | 27356 | Rotenburg |
| Zur Kloster-Mühle | 27419 | Groß Meckelsen |
| Biohotel WildLand | 29323 | Wietze/Hornbostel |
| GUT Bardenhagen | 29553 | Bardenhagen |
| Hotel Park Soltau | 29614 | Soltau |
| HOTELCAMP REINSEHLEN | 29640 | Schneverdingen |
| ANDERS Hotel Walsrode | 29664 | Walsrode |
| Designhotel + Congress-Centrum WIENECKE XL | 30519 | Hannover |
| MEDIAN Hotel Hannover Lehrte | 31275 | Lehrte |
| Parkhotel Bilm im Glück am Stadtrand Hannovers | 31319 | Sehnde-Bilm |
| Altes Zollhaus - Rinteln | 31737 | Rinteln |
| Schlosshotel Münchhausen | 31855 | Aerzen |
| FLUX – Biohotel im Werratal | 34346 | Hann. Münden |
| Hotel Beckmann | 37077 | Göttingen |
| Hotel Freizeit In | 37079 | Göttingen |
| revita – Ihr Tagungshotel | 37431 | Bad Lauterberg |
| RoLigio® & Wellness Resort Romantischer Winkel | 37441 | Bad Sachsa |
| DAS Seela | 38104 | Braunschweig |
| Harz Hotel & Spa Seela | 38667 | Bad Harzburg |
| Klosterhotel Wöltingerode | 38690 | Goslar/ OT Vienenburg |
| Stratmanns Hotel | 49393 | Lohne |
| Hotel Roshop | 49406 | Barnstorf |
| See- und Sporthotel Anklam | 49577 | Anklam |
| NORDRHEIN-WESTFALEN | | |
| Schloss Benkhausen | 32339 | Espelkamp |
| Landhotel Jäckel | 33790 | Halle (Westf.) |
| Tulip Inn Hotel Düsseldorf Arena | 40474 | Düsseldorf |
| Marienburg Monheim | 40789 | Monheim |
| Precise House Düsseldorf Airport | 40880 | Ratingen |
| 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 Burgallendorf | 45289 | Essen |
| Landhotel Voshövel | 46514 | Schermbbeck |
| Wellings Romantik Hotel zur Linde | 47445 | Moers |
| Wellings Parkhotel | 47475 | Kamp-Lintfort |
| Straelener Hof | 47638 | Straelen |
| Mercure Tagungs- & Landhotel Krefeld | 47802 | Krefeld-Traar |

| | | |
|--|-------|-----------------------------|
| Landgut Ramshof | 47877 | Willlich-Neersen |
| Stadthotel Münster | 48143 | Münster |
| Alexianer Hotel am Wasserturm | 48163 | Münster |
| Hotel Weissenburg | 48727 | Billerbeck |
| GenoHotel Forsbach | 51503 | Rösrath |
| Derichsweiler Hof | 51588 | Nümbrecht |
| Burg Obbendorf | 52382 | Niederzier-Hambach |
| Landhotel Kallbach | 52393 | Hürtgenwald |
| Ringhotel Haus Oberwinter | 53424 | Remagen |
| Kranz Parkhotel | 53721 | Stieburg |
| Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg | 53783 | Eitorf |
| Hotel Klaukenhof | 57368 | Lennestadt |
| 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 | Möhnsee |
| Rittergut Störmede | 59590 | Geseke |
| RHEINLAND-PFALZ | | |
| Atrium Hotel Mainz | 55126 | Mainz |
| Hotel Weinberg-Schlösschen | 55413 | Oberheimbach |
| DAS Ebertor Hotel & Hostel | 56154 | Boppard |
| Hotel und Kongresszentrum Wanderath | 56729 | Baar |
| Seminar- und Sporthotel Glockenspitze | 57610 | Altenkirchen |
| Kloster Hornbach | 66500 | Hornbach |
| Landhotel Weihermühle | 66987 | Thalfeischweiler-Fröschen |
| Pfalzhotel 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 |
| Hotel & Restaurant Waldblick | 01896 | Pulsnitz |
| Galerie Hotel Leipziger Hof | 04315 | Leipzig |
| Gut Haferkorn | 04703 | Leisnig |
| 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 |

TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

www.top250tagungshotels.de

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 |

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 einem Wellness- und Tagungshotel
in der Pfalz.



3. bis 20. Preis
Attraktive Bücher aus dem GABAL Verlag

Lernen für alle,



aber bitte mit KI

Die generative KI ist in den Lernplattformen angekommen. Doch auch Kunden, die keine KI wollen, treffen auf fortschrittliche Systeme, die zielgerichtet Kompetenzlücken auffüllen und auf den Bedarf von Unternehmen wie Lernende ausgerichtet sind. Gleichwohl gerät der Markt unter Druck.

Die Coronapandemie hat zusammen mit dem spürbar werdenden Fachkräftemangel und der Einführung der generativen KI innerhalb kürzester Zeit für große Fortschritte auf dem Markt für Lernplattformen gesorgt – auf der Seite der Nachfrager wie auf Seiten der Technologie. Viele Anbieter reagieren darauf mit einem wachsenden Produktportfolio, andere integrieren immer neue Funktionalitäten in die klassischen Systeme. Die lassen sich nach wie vor unterscheiden. Learning-Management-Systeme (LMS) unterstützen die Verwaltung und das Management von Lernprogrammen, stellen Lerninhalte bereit, dienen der Verwaltung von Lernressourcen und dem Nachweis gesetzlich vorgeschriebener Schulungen, zum Beispiel zu Compliance, die den Lernenden zugeordnet werden.

Learning-Experience-Plattformen (LXP) unterstützen das selbstgesteuerte Lernen und stellen eine breite Palette von Lerninhalten und Lernaktivitäten zur Verfügung. Lernende erhalten Lernempfehlungen, die auf dem Nutzerverhalten, dem persönlichen Profil oder erkannten Kompetenzlücken basieren. Die LXP soll den Wissensaustausch und Kollaboration ermöglichen, indem darüber zum Beispiel die Experten in der Organisation zu finden sind.

Einige LMS verfügen mittlerweile auch über LXP-Funktionalitäten, ebenso wie LXP-Anbieter ihre Systeme um LMS-Funktionalitäten ergänzen. Andere trennen die Produkte strikt. Häufig gibt es integrierte Autorentools und eigene Content-Bibliotheken, auf die Kunden zurückgreifen können. Immer wichtiger wird die Verbindung mit Skill- oder Kompetenzmanagement und immer häufiger kommt bei der Erstellung von Content oder der Individualisierung in unterschiedlicher Weise generative KI zum Einsatz. Immer häufiger zu sehen sind KI-basierte Lernassistenten und Kommunikationssimulationen.

Unternehmen aller Größen und Branchen stehen vor ähnlichen Herausforderungen, bei deren Bewältigung ein Lernsystem helfen kann. Dazu gehören der erhöhte Weiterbildungsbedarf durch digitale Transformation und technologischen Wandel, gesetzlich vorgeschriebene Schulungen, die Steigerung der in-

ternen Talentmobilität und das Erkennen sowie Überwinden von Skill Gaps. Zudem wird es immer wichtiger, dass alle Mitarbeitenden, auch diejenigen ohne Computerarbeitsplatz oder eigene E-Mail-Adresse, in die digitale Weiterbildung einbezogen werden. Schnelles Onboarding neuer Mitarbeitender, Zugang zu Lerninhalten über verschiedene Endgeräte und die Nutzung verschiedener Lernformate (Video, Webinar, E-Learning, immersives Lernen) sind ebenfalls wichtige Aspekte. Hinzu kommen die effiziente Verwaltung von Ressourcen wie Trainingsräumen, Trainern und Materialien, die Erstellung von Lerninhalten sowie die Integration in bestehende HCM-Software und Lernökosysteme. Einige Beispiele, wie Hersteller diese Herausforderungen meistern, sollen hier genannt werden. Einen vollumfänglichen Überblick liefern sie nicht. Dazu ist und bleibt der Markt, selbst wenn man nur den deutschsprachigen Raum betrachtet, zu kleinteilig und die Masse der Anbieter allein für LMS und LXP zu groß.

Alles und noch viel mehr

In den meisten E-Learning-Rankings und Marktübersichten ist Cornerstone On Demand ganz vorne mit dabei. Das Ansinnen des Gründers Jeff Miller, sicherzustellen, dass Unternehmen einen guten Weg finden, um ihre Mitarbeitenden zu schulen und zu entwickeln, beeindruckt heute noch, sagt Thorsten Rusch, Director Solution Consulting, DACH, Nordic- und Eastern Europe. Das Unternehmen hat in den vergangenen Jahren viele Kompetenzen dazugekauft. Im Mai veröffentlichte Cornerstone die Plattform „Cornerstone Galaxy“ und führte damit auch den Begriff „Workforce Agility“ als übergeordnete Kategorie ein. Mithilfe von künstlicher Intelligenz sollen sowohl administrative Prozesse unterstützt als auch die persönliche Entwicklung individueller werden. Die neue Plattform setzt auf umfassende KI-Unterstützung, um zum Beispiel Skill Gaps zu identifizieren und die Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitenden mit geeigneten Maßnahmen zu steigern, und ermöglicht eine flexible Integration von Partnerlösungen.

Das jüngste Produkt im Portfolio heißt „Cornerstone Learning Fundamentals“ und ist ein speziell auf die Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Unternehmen zugeschnittenes LMS mit bewährten Funktionen und vorkuratiertem Content.

Wer sich dafür entscheidet, soll binnen sechs Wochen ein einsetzbares System haben, inklusive KI-gestützter Tools zur Inhaltserstellung und Kuratierung, heißt es. Damit reagierte Cornerstone auf die häufig gehörte Kritik, dass sein Angebot für Unternehmen bis 2.500 Mitarbeitende zu kostspielig und komplex sei.

Daten treiben Integration

Das Produktportfolio ist damit vielfältig wie nie und geht längst über eine Lernplattform hinaus. Es verdeutlicht aber auch die Richtung, in der sich viele Anbieter entwickeln. Es geht nicht mehr nur darum, den Lernbedarf und gesetzliche Vorgaben zu erfüllen, es geht darum, ein Partner für HR zu sein, für das Lernen, für die Personalplanung, für die Nachfolgeplanung, für das Performance Management. Und es geht darum, Daten, die im Unternehmen vorhanden sind, für diese Zwecke bestmöglich zu nutzen. Zwar positioniert sich Cornerstone nicht direkt gegen die großen HCM-Anbieter SAP, Workday oder Oracle, die mit SAP Successfactors, Workday Talent Management oder Oracle Grow längst auch eigene Lernsysteme am Start haben. „Das sind Mitbewerber, aber eben auch Partner, weil wir aus diesen Systemen die Daten bekommen“, sagt Thorsten Rusch.

Weniger Komplexität ist mehr

Der E-Learning-Markt sei extrem gut darin, Komplexität zu erzeugen, sagt Sven R. Becker, Co-CEO der IMC AG aus Saarbrücken. Ein Beispiel: In einer Umfrage zum Stand der Lerntechnologie 2024 unter 510 Entscheidern in Großbritannien hielten es nur 31 Prozent für sehr einfach, Trainings mit LMS zu absolvieren. Er plädiert dafür, die Komplexität der Produkte zu reduzieren, statt sie weiter zu erhöhen. Die Kernfrage für die richtige Strategie bei der Auswahl eines LMS sei, wie das Unternehmen sich verändert. Davon ist Becker überzeugt. Wichtig sei auch, die Administratoren nicht nur zu entlasten, sondern die Entlastung mit einer Qualitätssteigerung zu verbinden.

Der virtuelle Trainer

Auf Basis wissenschaftlicher Sprachmodelle und KI hat die IMC AG einen virtuellen Trainer entwickelt, mit dem Lernende wie mit einer realen Person ein Thema diskutieren oder üben können. Bei Skillsoft heißt der Gesprächssimulator „Caisy“. Damit das szenariobasierte Lernen gelingt und „Caisy“ immer die richtigen Worte findet, nutzt das Unternehmen die Technologie von Open AI in einem geschlossenen System, sodass die Daten nicht abfließen können. Neben KI-gesteuerten Trainer-Avataren für szenariobasiertes Lernen, als Mentor oder Coach immer häufiger zu finden sind KI-gestützte Lernassistenten, die sich „persönlich“ um die Lernenden kümmern. Sie sind zum Beispiel dafür da, Lerninhalte genau dann zur Verfügung zu stellen, wenn sie benötigt werden, oder fungieren als Lernbegleiter, indem sie ähnlich wie die altbekannten Chatbots Fragen zum Stoff beantworten, auf Anfrage Zusammenfassungen erstellen, Lernempfehlungen machen und so beim Lernen helfen.

Mitarbeitende ohne Bildschirmarbeitsplatz, zu denen Beschäftigte in der Produktion (Blue Collar), im Einzelhandel, im Transportwesen oder auch in der Gastronomie gehören, stellen spezifische Anforderungen an Lernsysteme.

Wenn das Fließband Fehler meldet

Sie müssen schnell und effizient über vom Unternehmen bereitgestellte Lernstationen oder über eigene mobile Endgeräte auf Lerninhalte zugreifen können. „Lernen im Fluss der Arbeit“ bekommt bei folgendem Beispiel der Haufe Akademie eine ganz neue Bedeutung: Stellen Sie sich vor, so berichtete Björn Preußner von der Haufe Akademie auf der Learntec, das LXP dockt an Steuerungselementen in der Produktion an. Werden Fehler identifiziert, kann man diese mit Kompetenzlücken in Verbindung bringen. Über Workstations, zum Beispiel an der Sicherheitskontrolle, werden diese Fälle hochgeladen und den Mitarbeitenden entsprechende Lerninhalte zur Verfügung gestellt. Weitere Lernempfehlungen liefert zum Beispiel die im LXP eingesetzte analytische KI. Die Benutzeroberfläche der Lernplattform ähnelt Facebook und Instagram, und wie bei privat genutzten sozialen Netzwerken ist der Upload von User Generated Content möglich – auch für Blue Collar Worker.

Lernen muss sich rechnen

Von Docebo bis Masterplan – immer mehr Anbieter von Lernplattformen beschäftigen sich ausführlich mit dem Return on Investment (ROI) des Lernens und bieten sogar eigene ROI-Rechner auf ihren Webseiten an. Die Düsseldorfer Traperto GmbH arbeitet mit einem KPI-Cockpit. Entwickeln sich unternehmenskritische Kennzahlen nicht wie gewünscht und werden Kompetenzlücken der Mitarbeitenden identifiziert, können über das Cockpit entsprechende Maßnahmen im Trainingskatalog ausgelöst werden und anschließend ermittelt werden, ob sich das Training gerechnet hat. Künstliche Intelligenz wird dabei noch nicht eingesetzt. Es gibt Kunden, die wollen keine KI, ist die Erfahrung von Jan-Hendrik Precht, zuständig für New Business bei Traperto. Weil immer mehr Kunden das LMS auch nicht mehr auf Servern amerikanischer Firmen gehostet haben wollen, selbst wenn diese in Europa stehen, nutzt Traperto zum Beispiel die europäische Open Telekom Cloud.

Kompetenzen, Kompetenzen

Skills sind zu einem kritischen Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden. Die Anbieter von Lernplattformen haben sich darauf eingestellt, wobei die Umsetzung sehr unterschiedlich sein kann. Gefragt sind Funktionen wie die Identifikation, Klassifizierung und Entwicklung von Kompetenzen und das Erkennen von Skill Gaps, um auf dieser Basis Lernempfehlungen zu machen oder die interne Talentmobilität zu fördern.

Durch den Einsatz von KI können Kompetenztaxonomien automatisiert erstellt und gepflegt werden, um auf dieser Basis immer die passenden Lerninhalte zu finden und bereitzustellen, die genau auf die individuellen Fähigkeiten und Entwicklungs-

bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Für David Middelbeck, Mitgründer der Edyoucated GmbH aus Münster, ist Skills Management das Herz des hauseigenen LMS: „Skills sind die DNA, der Motor für den gesamten Employer Lifecycle.“

Herausforderungen liegen vor allem in der Interoperabilität von Skill-Taxonomien zwischen verschiedenen Systemen. Unterschiedliche Definitionen und Klassifizierungen von Skills führen zu Inkonsistenzen, die eine effektive Nutzung behindern können. Das Mapping von Skill-Taxonomien kann dies verhindern.

Wachstum im Extended Enterprise

Lernsysteme, mit denen neben den eigenen Mitarbeitenden Kunden und Partner lernen sollen, müssen besondere Anforderungen erfüllen. Branding, die Integration von Websites und Marketingplattformen sowie E-Commerce- oder Finanzfunktionen sind oft unerlässlich. Dies lösen die Anbieter unterschiedlich. Wenige, wie zum Beispiel die IMC AG oder Docebo, stellen dafür ein sogenanntes „Headless LMS“ zur Verfügung. Das bietet die Möglichkeit, über ein komplett benutzerdefiniertes Frontend mit der LMS-Backend-Datenbank über die bestehende

API-Schicht des LMS-Anbieters zu kommunizieren, um Daten für die Anzeige abzurufen und zur Speicherung an das Backend zu senden oder Informationen und Daten aus anderen proprietären Systemen wie CRM oder ERP abzurufen und anzeigen.

Der Kunde entscheidet

Zwar mag sich der Markt der Anbieter von Lernplattformen konsolidieren, weniger Auswahl an Lösungen bedeutet das aber nicht. Vielmehr wächst der Beratungsbedarf bei der Auswahl, denn die Unterschiede liegen im Detail. Wie wird analytische und generative KI genutzt, wird sie überhaupt genutzt, gibt es eine klar kommunizierte Roadmap über die nächsten Entwicklungsschritte, passt die Strategie mit der eigenen zusammen, sind zudem wichtige Fragen, die beantwortet werden müssen. Entscheidend kann auch sein, wie viele unterschiedliche Softwareanbieter man sich im Unternehmen leisten will und kann. Oder einfach nur, ob man dem Anbieter zutraut, auch in ein paar Jahren noch am Markt präsent zu sein und die Lösung zu unterstützen.

DPS | BS
Business Solutions

Learning & Compliance Management Digitale Lernplattform für den Mittelstand

Ein System für alle Ihre Schulungen, Onboardings
und Unterweisungen.

reteach for business.

- > Integrierbar mit HR Management-Systemen, z.B. Sage HR Suite.
- > Moderne Cloud, direkt auf Ihrem PC, Tablet oder Smartphone.
- > Lernmöglichkeiten 24/7.
- > Testfragen mit KI-Unterstützung.
- > Sicher & DSGVO-konform.
- > Ohne IT-Aufwand.



Scan me

DPS|BS Stand:
Halle 4.1, D.06

#ZPE 10. - 12.09.2024 | Kölnmesse





Lernplattformen

| Anbieter | Beschreibung/Extras |
|--|---|
| Avendoo (Magh und Boppert GmbH), Paderborn | Avendoo Lernwelt LMS Vollumfängliches LMS und Learning Content Management System (LCMS), Content- und Integration-Hub. KI-Hub im Aufbau |
| Cegid Talentsoft, Lyon (Frankreich) | Talentmanagement, LCMS HR- und HCM-Software (Talentsoft), KI-gestützte Interaktion in natürlicher Sprache (Cegid Pulse) |
| Cornerstone On Demand, Santa Monica, Kalifornien | LMS, LXP (Ed Cast), Workforce Agility für große Unternehmen, Learning Fundamentals (LMS für KMU). Stetig wachsendes Produktportfolio, Skillmanagement, umfangreiche Integrationsmöglichkeiten, umfangreicher Einsatz von KI |
| D2L, Kitchener (Kanada) | D2L Brightspace (LMS), D2L for Business (LXP). All-in-One-Lösung mit Skills Mapping und Learning Analytics, Extended Enterprise, zahlreiche Add-ons, KI-Funktionen |
| Docebo, Toronto (Kanada) | Docebo LMS mit LXP-Funktionen Vollumfängliche Lernplattform inklusive Predictive Analytics auf Basis von KI, umfassende KI-Integration |
| Edyoucated GmbH, Münster | Skill-basiertes LMS mit LXP-Funktionen, inklusive Autoren-Tool. Verschiedene Lizenzmodelle. KI-Assistent, Add-ons. Skill Management als Einzelprodukt erhältlich |
| Efront, Athen (in Deutschland über Chemmedia oder Click and Learn) | Innerhalb weniger Tage einsatzfähiges LMS Basic sowie eine Premiumversion. KI-gestütztes Autorentool. Contentbibliothek, E-Commerce für Extended Enterprise, viele Add-ons |
| Haufe Akademie GmbH & Co KG, Freiburg i. Breisgau | LMS (Organisation von Lernprozessen) und LXP (Wissenstransfer und innovatives Lernen). Umfangreiche Digital Suite, Lösung für Blue Collar, On-Demand-Lösung für Extended Enterprise |
| Imc AG, Saarbrücken | IMC Learning Suite, LMS mit LXP-Funktionen, zahlreiche Integrationskonnektoren, »Headless LMS« für Extended Enterprise, KI-gesteuertes Autorentool, virtueller KI-Trainer, global im Einsatz |
| Masterplan com GmbH, Bochum | Learning Engagement Plattform. Umfassende Schnittstellen und Standards für die Integration in andere Lernsysteme, KI-Coaching |
| Reflact AG, Oberhausen | LMS Reflact train. 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 |
| Skillsoft NetG GmbH, Düsseldorf | Skillsoft Percipio Online-Lernplattform. Coaching, Abo- und Kaufmodell. KI-basierter Konversationssimulator Caisy™ |
| Time4you GmbH, Karlsruhe | IBT LXM, LMS mit LXP-Funktionen. Add-on-Modul zur Integration von Videokonferenz-Tools und KI-Companion für Autoren. Skill-Management-Tool |
| Traperto GmbH, Düsseldorf/Kleve | LMS mit Skill- und Kompetenzmanagement als optionale Module, KPI-Cockpit, Integration in Microsoft 365 und SAP |
| Valamis, Joensuu, Finnland | LMS mit LXP-Funktionen, Extended Enterprise, Learning Record Store, MS-Teams und HCM-Integration, Customer Board bestimmt mit, welche Funktionen mit KI unterstützt beziehungsweise entwickelt werden. Native Apps für Blue Collar Worker |
| 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 |

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 das 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



88 Fachliteratur

Coaching-Methoden



Ein Handbuch, das anders sein will

Dieses Handbuch will anders sein als die bereits existierenden „großen“ Coaching-Handbücher von „renommierten“ Profis, die angeblich zu viel „Einheitsbrei“ bieten. So sei überall von einem Coaching-Prozess zu lesen, und es werde dadurch der falsche Eindruck erweckt, ein Coach könne Kontrolle ausüben. Die Herausgeberin will aufrütteln und die Vielfalt des Coachings betonen. Konkret sieht das so aus, dass (neben einigen Grundlagentexten zum Wesen des Coachings) die Vertreter unterschiedlicher Disziplinen auf jeweils zehn bis zwanzig Seiten ihre Ansätze, Methoden oder Techniken möglichst attraktiv beschreiben, um den Nutzen für die Professionalisierung eines Coaches herauszustellen. Vorgestellt wird die Logotherapie, die systemische Therapie nach IGST, das neurolinguistische Programmieren NLP, die positive Psychologie, die Psychodynamik, die personenzentrierte Systemtheorie, die Verhaltenstherapie, das Embodiment, das hypnosystemische Coaching, das Transferstärke-

Coaching, das Online-Coaching und die Diagnostik im Coaching. Zum Beispiel erklärt Jürgen Kriz, emeritierter Professor für Psychotherapie und klinische Psychologie an der Universität Osnabrück, sehr fundiert den Nutzen der „personenzentrierten Systemtheorie“ für das Coaching. Aus dieser Theorie leitet er das Konzept der „angemessenen Verstörung“ ab, mit dem man beim Klienten verkrustete Urteile „verflüssigen“ kann. Die „personenzentrierte Systemtheorie“, die sich auf die Synergetik von Hermann Haken beruft, ist übrigens anderes gestrickt als die sehr klare, abstrakte Systemtheorie nach Niklas Luhmann. Das Handbuch ermöglicht es in einem Rutsch, den Einfluss vieler psychologischer Schulen auf das Coaching kennenzulernen. Es bietet bemerkenswerte Denkanstöße. Einzelne Beiträge (wie die Glorifizierung des NLP) dürften sogar kontroverse Diskussionen auslösen. Auf jeden Fall hilft das Handbuch dem Coaching-Nachwuchs, Methoden zu kombinieren und einen eigenen Stil zu finden.

MONIKA ZIMMERMANN (HERAUSGEBERIN):
Coaching – zum Wachstum inspirieren, Carl-Auer, Heidelberg 2024, 541 Seiten, 89,00 Euro



Herausgeberin

Dr. Monika Zimmermann ist Business Coach (Gründerin des Zentrums für interdisziplinäres Coaching in Heidelberg) und Professorin an der Internationalen Berufsakademie (Studiengänge: Soziale Arbeit & Management und Soziale Arbeit, Management & Coaching). Sie ist unter anderem Mitglied in der IGST und dem DBVC.



Heilige Schöpfung

Erfolg

Wer die künstliche Intelligenz (KI) als Bedrohung sieht, dem fehlt es an Selbstbewusstsein und technischer Bildung, sagt der Autor. Viele Menschen wissen nicht, wie genau die künstliche Intelligenz arbeitet. Wüssten sie es, wäre ihnen schnell klar, wie weit sie davon entfernt ist, so einzigartig wie ein Mensch zu sein. Insbesondere fehlt der KI der kritische Verstand, die Fähigkeit aufgeklärt zu fragen und konstruktiv zu zweifeln. Wir lernen: Selbst ein Werkzeug wie Chat GPT kann nur Nachbildungen hinbekommen. Die Aufgabe der Menschen muss es folglich sein, sich nicht mit Kopiertem zufriedener zu geben. Der Kampf um das Echte muss geführt werden, betont Lotter und zeigt, wo wir ansetzen müssen. Sinnvolle Innovationen oder auch berührende Kunstwerke entstehen aus einem komplexen, inneren Kampf, der in einem Schöpfer stattfindet und den kein Algorithmus hinbekommen kann. Die KI hat nicht die Kühnheit, über ihre eigenen Grenzen hinauszugehen, und ihr fehlt die Auseinandersetzung mit der eigenen Unzulänglichkeit. Für alle, denen die Wissensgesellschaft am Herzen liegt, ist das Buch ein motivierender Ansporn, weiterzumachen mit dem eigenen Hinterfragen, Zweifeln und Kritisieren.

Wolf Lotter:
Echt – der Wert der Einzigartigkeit in einer Welt der Kopien, Econ, Berlin 2024, 224 Seiten, 22,99 Euro




Psychologie

Angstfrei reden

Psychoologische Sicherheit bedeutet, dass ein Teammitglied sicher sein kann, dass es nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn es ausgefallene Ideen äußert oder dumme Fragen stellt. Der Begriff wurde von Amy C. Edmondson, Leadership-Professorin an der Harvard Business School, erfunden. Dazu gibt es ein Buch („Die angstfreie Organisation“) und einen Test („Fearless Organization Scan“). Zwei ihrer Schülerinnen haben nun 25 einfache Strategien veröffentlicht, mit denen Führungspraktiker leicht für emotionale Sicherheit am Arbeitsplatz sorgen können. Die

Strategien sind aufgeteilt auf fünf Kapitel: 1. Mutig kommunizieren, 2. Die Kunst des Zuhörens, 3. Mit den eigenen (negativen) Emotionen umgehen, 4. Risiko und Scheitern willkommen heißen, 5. Rituale gestalten. So erfährt zum Beispiel ein Teamleiter, wie er mit sich selbst umgehen kann, wenn er sich provoziert fühlt (Atemtechnik, Perspektivenwechsel, Selbstakzeptanz). Eine andere Strategie besteht darin, Diskussionen mit Ritualen zu steuern, um auch nachdenklichere Menschen zu Wort kommen zu lassen – zum Beispiel nach dem Motto: Keiner spricht ein zweites Mal, bevor nicht jeder ein erstes Mal gesprochen hat.

Karolin Helbig, Minette Norman:
Playbook Psychologische Sicherheit, Verlag Vahlen, München 2024, 164 Seiten, 21,90 Euro



Ist Lernen dann Arbeit?

Genügend Zeit zur Reflexion
bis zur nächsten Ausgabe am
26. September 2024.

www.neues-lernen.org
ISSN 0942-4946 · 37. 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
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
Brigitte Pelka
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921
brigitte.pelka@haufe-lexware.com

AUTOREN UND AUTORINNEN DIESER AUSGABE
Senta Gekeler, Torsten Groth, Stefan Günther, Dr. Karoline Haderer, André Häusling, Dr. Tobias Heisig, Tobias Hilde, Prof. Dr. Martin Kersting, Basti Koch, Gerhard P. Krejci, Dr. Judith Muster, Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Prof. Heidi Stopper, Dr. Thomas Tillmann, Dr. Alexander Wittwer

GRAFISCHES KONZEPT
Jan Spading (Studio Spading)

LAYOUT
Ruth Großer, Maria Nefzger

BILDREDAKTION
Carmen Brunner

TITELBILD UND ILLUSTRATIONEN
Jill Senft

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

DRUCK
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

MEDIA SALES
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2024
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, John-Skilton-Str. 12, 97074 Würzburg

Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Jonas Cordruwisch
Tel. 0931 2791-557, Fax. 0931 2791-477
jonas.cordruwisch@haufe-lexware.com

ANZEIGENDISPOSITION
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com
www.haufe.de/mediacenter



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 120€ 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 Zah-
lung ihres Mitgliedsbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des
Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V.
ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Nachdruck und Speicherung in digitalen Medien nur mit
ausdrücklicher Genehmigung des Verlags und unter voller
Quellenangabe. Für eingesandte Manuskripte und Bild-
materialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden,
übernimmt der Verlag keine Haftung.



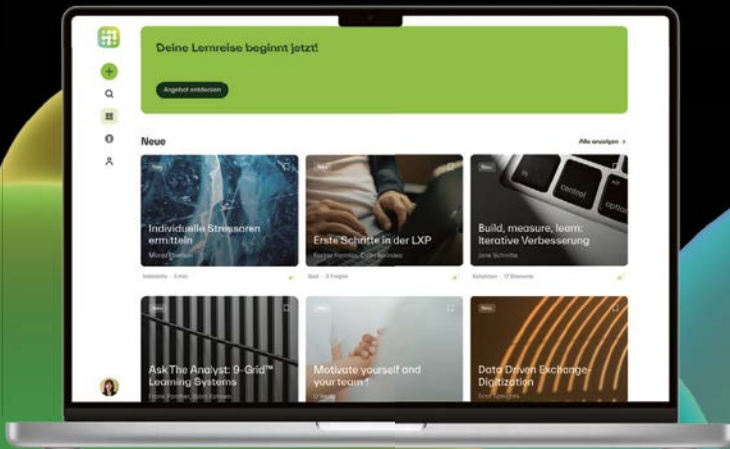
Die Redaktion von »neues lernen« verpflichtet sich zu einer
neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die aus-
schließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen
in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir
suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese
das Textverständnis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

Zukunftsfähige Unternehmen brauchen **plattformbasiertes Lernen**

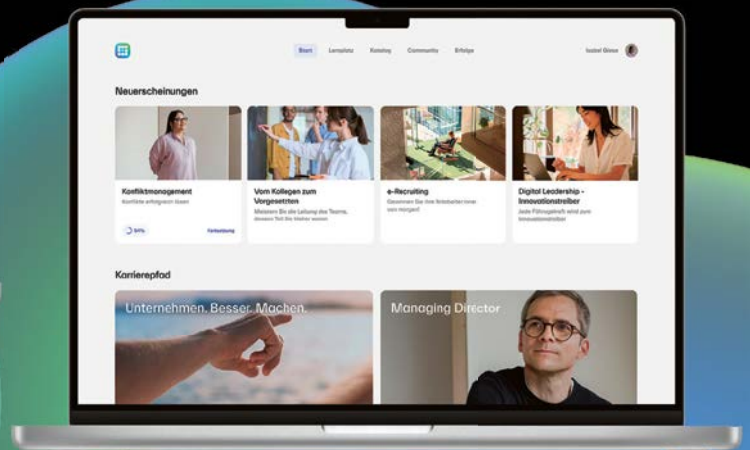
Tauchen Sie ein in die Welt von LMS und LXP und entdecken Sie, wie diese innovativen Tools Ihr Unternehmen transformieren



Learning Experience Plattform
Die Wissensplattform für
moderne Unternehmen



Learning Management System
Die Plattform zur Organisation
von Lernprozessen



Finden Sie heraus, welche
Plattform zu Ihnen passt:
Jetzt kostenfreies
Whitepaper lesen!



Berlin // Tagung

Termin: 05.12.2024 Gäste: 150



Beraterin:

Laura



Hotel & Stadtbad Oder..

Berlin / Prenzlauer Berg

Verfügbar



EUREF Campus Berlin

Berlin / Schöneberg

Verfügbar



The Westin Grand Berlin

Berlin / Mitte

Wird geprüft

Neues lernen? Tagungshotels mit einem Klick buchen.

Mit über 90.000 Tagungshotels und Eventlocations bieten wir Ihnen die perfekte Räumlichkeit für jede Veranstaltung. Direkter Angebotsvergleich und professionelle Beratung machen die Planung schnell und einfach.



Hier Tagungshotel
oder Eventlocation
anfragen

event inc group

www.eventinc.de