

PERS → ONAL FÜHRUNG

„Ich bin Profi im Blindsein“

Verena Bentele,
Präsidentin des
Sozialverbands VdK
Deutschland, über
Führungskräfte
mit Behinderung

10.2025

Dienstreisen unter Trump

Für USA-Aufenthalte
gelten strengere Regeln.
Nicht jeder ist willkommen.

BEST PRACTICE

\ BNP Paribas \ Celltrion
\ Ev. Stiftung Alsterdorf
\ Finom
\ Region Hannover
\ ZF Friedrichshafen

SCHWERPUNKT

L&D neu denken Individuelles und
organisationales Lernen machen
Unternehmen zukunftsfit. Doch oft
fehlt bei Learning & Development der
Bezug zum Business.



12 Näher am Geschäft

Weiterbildung und Personalentwicklung müssen enger mit dem Business verzahnt werden, lautet eine verbreitete Forderung. Dazu ist es erforderlich, Betriebsmodell, Rolle und inhaltliche Ausrichtung von L&D grundlegend zu verändern. Unternehmen setzen große Hoffnungen in KI.



20 Auf eigene Faust

Die Region Hannover, eine Kommunalverwaltung mit 3500 Beschäftigten, ermutigt ihre Führungskräfte, sich flexibel und autonom fortzubilden. Gleichzeitig soll die Kooperation untereinander und mit internen wie externen Stakeholdern gestärkt werden.

12

SCHWERPUNKT L&D neu denken

AKTUELLES

04 HR innovativ

Wie BNP Paribas Nachhaltigkeit vorlebt

06 DGFP vor Ort

\ Skill Management On-Site-Conference
\ Jahrestagung Personalentwicklung

10 Evidenz to go

Menschliche vs. Künstliche Intelligenz



SCHWERPUNKT

12 Transformation beschleunigen

Anja P. Schmitz

20 Informelles Lernen

Katja Ngassa Djomo / Hilko Paulsen

26 Data Mindset als Schlüssel

Rebecca Koch

32 Skillorientierung bei ZF

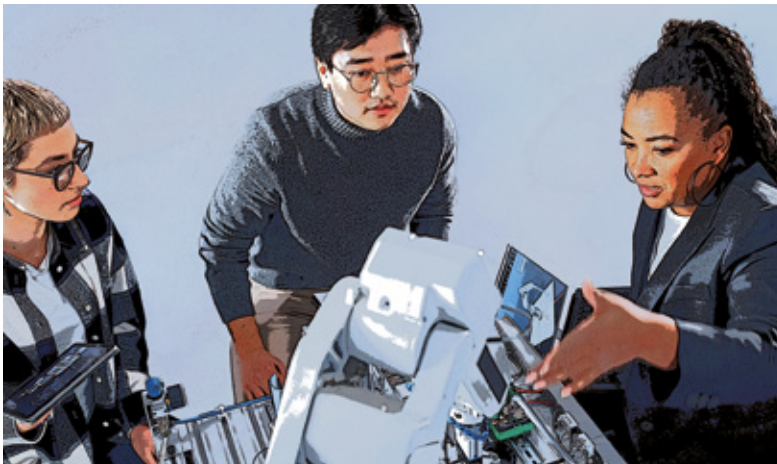
Daniela Prinz / Felix Aurich

40 L&D neu denken

Materialien für die Personalarbeit

26 Schöne neue Datenwelt

Digitale Technologien setzen sich in L&D durch. Dies bewirkt einen Paradigmenwechsel von statischem Wissen hin zu intelligenten personalisierten Lernprozessen. Voraussetzung ist, dass sich unter den Mitarbeitenden ein Data Mindset etabliert.



32 Aus Krisen lernen

Im Technologiekonzern ZF gehen die Personalentwickler kompetenz- und skillbasiert vor. Damit reagieren sie auf die Umbrüche in der Automobilindustrie – und versuchen, ihr Unternehmen krisenfest zu machen.

60 Lesen!

Vom 15. bis 19. Oktober 2025 findet die Frankfurter Buchmesse statt. Die Redaktion hat vorab einen Streifzug durch die aktuelle HR- und Managementliteratur unternommen.

FACHBEITRÄGE

42 Geht nicht gibt's nicht

„Jeder ist unterschiedlich. Aber dort, wo die Person nicht dem gewohnten Bild entspricht, werden Eigenheiten eher als Problem empfunden“, sagt Verena Bentele,



die blinde Präsidentin des Sozialverbands VDK. Dies bremse Menschen mit Behinderung aus, gerade auf der Führungsebene. Unternehmen, die eher chancen- als problemorientiert denken, stellen fest, dass Inklusion oft gar nicht so schwierig ist.
Ulrike Heitze

48 Raum für neue Erfahrungen

Das Beispiel der Evangelischen Stiftung Alsterdorf zeigt, wie sich Inklusion als Führungsaufgabe, Lernprozess und kulturelle Transformationsreise gestalten lässt. Es geht nicht um Perfektion, sondern um die Bereitschaft, Spannungsfelder offen zu benennen und Rückschläge auszuhalten.
Marlow D. Guttmann

54 Burn-out vorbeugen

Viele Beschäftigte im sozialen Sektor klagen darüber, dass sie mental und körperlich ausgebrannt sind. Die hohe Arbeitsbelastung und das Gefühl, nicht „abschalten“ zu können, sind zentrale Stressfaktoren. Führungskräfte können entscheidend zur Burn-out-Prävention beitragen.

Markus H. Dahm / Florin Alexander Adams

NETZWERK

76 HR persönlich

Sebastian Schieberl, Inga Dransfeld-Haase, Åsa Lautenberg, Jana Eggerding-Tenhagen, Tijana Kovacevic, Gunnar Kilian, Thomas Schäfer, Lena Lindemann, Ulf Mainzer, Sherry Vasa

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Marijana Krizan, Celltrion Healthcare Deutschland GmbH

SERVICE

75 Bildnachweise

60 Bücher Neues von der Frankfurter Buchmesse, Autorengespräch: Michael Kittner

01 Editorial

75 Inserenten

70 Recht Dienstreisen in die USA, Digitales Zugangsrecht von Gewerkschaften

07 Termine

80 Vorschau / Impressum





AUF DEN ORGANISATIONALEN KONTEXT KOMMT ES AN

Mit KI Skill-Bedarfe aufdecken
und das Lernen begleiten

Idealerweise integriert Learning & Development als lean und crossfunktional aufgestellte Einheit das Lernversprechen des Unternehmens in dessen Employee Value Proposition. Lernen sollte dabei an den (Future) Skills der Mitarbeitenden ausgerichtet sein und moderne Technologien nutzen, allen voran KI. Allerdings geht der Einsatz von KI mit Risiken einher. L&D als strategisch relevante Einheit hat insofern auch ihr eigenes Selbstverständnis zu überprüfen.

Eine Beschränkung auf fremdgesteuerte und standardisierte Lernformate ist nicht mehr zeitgemäß. Wichtiger werden informelles und selbstgesteuertes Lernen im Arbeitskontext, wobei KI einen großen Beitrag leisten kann.

Fehlende Skills beziehungsweise Kompetenzen gelten als eine zentrale Transformationsbarriere (WEF 2025). Für den Aufbau dieser Kompetenzen kommt arbeitsbezogenem Lernen eine Schlüsselrolle zu, und kontinuierliches, eigenverantwortliches Lernen wird zu einer Kernanforderung an Mitarbeitende und Organisationen (Decius et al. 2022). Eine ausschließliche Fokussierung auf formale, fremdgesteuerte und standardisierte Lernformate des Industriezeitalters reicht nicht mehr aus (Foelsing / Schmitz 2021). Wichtiger werden andere Formen arbeitsbezogenen Lernens – insbesondere informelles und selbstgesteuertes Lernen, unterstützt und begleitet durch KI-basierte Anwendungen*.

Lernen wird zum strategischen Imperativ für Organisationen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern – auf individueller, Team- und organisationaler Ebene. Der Personalentwicklungsfunktion beziehungsweise Learning & Development (L&D) kommen dabei zwei Aufgaben zu: zum einen die Gestaltung der eigenen Transformation, zum anderen die Unterstützung der Transformation der Gesamtorganisation.

Sozial-organisationale und technologische Veränderungen

Die Gestaltung der eigenen Transformation von L&D erfordert einen klaren Bezug

zum Business und der Strategie der Organisation. Die Transformationsanforderungen werden damit je nach Organisation zwar unterschiedlich ausfallen, aber es zeichnen sich übergeordnete Entwicklungslinien ab, aktuell primär getrieben durch die technologische Veränderung: Cross-funktionale Zusammenarbeit gewinnt an Relevanz, und die Wertschöpfung erfolgt zunehmend in intra- und interorganisationalen Netzwerken, Plattformen und Business-Ökosystemen.

In diesem Kontext wird deutlich, dass sich auch die klassischen Strukturmodelle der Personalentwicklung verändern müssen. Bisherige Konzeptionen von Weiterbildungsabteilungen als hierarchisch gesteuerte, siloartige Strukturen, die Content und Trainingsangebote für Führungskräfte und Mitarbeitende entwickeln und durchführen, passen nicht mehr zu der gestiegenen Komplexität und Dynamik des Umfelds und der Struktur der Organisation. Zielführender ist es, der Komplexität der Gesamtorganisation mit einer gleichermaßen komplexen Form der Lernorganisation zu begegnen, in der eine lean aufgestellte L&D-Einheit in einem cross-funktionalen Netzwerk als Gestalter des Lernökosystems agiert. Dies erfordert, sich intern stärker zu vernetzen, bereichsübergreifend zu kooperieren, die Möglichkeiten plattformbasierter Systeme aktiv zu nutzen und sich über die eigenen Organisationsgrenzen hinweg zu öffnen (Schmitz 2022). Als Gestalter des Lernökosystems übernimmt die L&D-Einheit die Governance-Funktion für alle lernbezogenen Themen in der zunehmend dezentralen, vernetzten Organisation.

Auf sozial-organisationaler Ebene treten vor allem die Gestaltung von Purpose, Vision, Strategie, Führungsansätzen und Kultur sowie das Stakeholdermanagement in den Vordergrund. Um die Ausrichtung der Elemente auf ein gemeinsames Wertversprechen (Value Proposition) zu fördern, sind eine geteilte Vision (Zielbild) und eine entsprechende Governance erforderlich. Hier muss insbesondere der Fokus auf die Formulierung der KI-Strategie und der Neuformulierung der Value Proposition gelegt werden.

Mit dieser Strategie muss auch eine dezidierte Employee Value Proposition (EVP) mit Bezug auf das Lernen formuliert werden: Es gilt, für die Mitarbeitenden ein Wertversprechen zu formulieren, das verdeutlicht, warum es sich lohnt, gerade in dieser Organisation zu lernen und zu wachsen. Eine EVP, die glaubhaft vermittelt, bei uns wirst du nicht durch KI ersetzt, sondern befähigt, genuin menschliche Fähigkeiten mit modernster Technologie kontinuierlich zu entwickeln, unterstützt die Organisation, sich als zukunftsfähiger und attraktiver Arbeitgeber zu positionieren – gerade für lernorientierte Talente, die in einer KI-getriebenen Welt ihre Employability nachhaltig sichern wollen. Darüber hinaus kann sie einen Beitrag dazu leisten, Sorgen der Mitarbeitenden um den eigenen Arbeitsplatz zu reduzieren. Entsprechende Studien zeigen, dass pessimistische Einschätzungen zur eigenen Zukunft aufgrund technologischer Veränderungen lernhinderlich wirken (Li et al. 2023).

Auf technologischer Ebene rückt für die Gestaltung des Lernökosystems zunehmend die Entwicklung adaptiver, KI-



Prof. Dr. Anja P. Schmitz
Professorin für Personalmanagement / Human Resource Management an der Hochschule Pforzheim
anja.schmitz@hs-pforzheim.de

KI-Agenten dienen als „Integrationsmotor“, der die verschiedenen technologischen Systeme, Datenquellen und Tools verbindet.

Es entstehen neue Governance-Aufgaben, zum Beispiel die Formulierung von Leitlinien, die Ethik, Transparenz und Fairness absichern, sowie die Definition von Regeln für die Qualitätssicherung.

basierter Technologie- und Datenarchitekturen in den Fokus. Dabei werden spezialisierte KI-Agenten als „Integrationsmotor“ zum zentralen Akteur, der die unterschiedlichen technologischen Systeme, Datenquellen und Tools miteinander verbindet. Sie ermöglichen nicht nur die Integration verschiedener Lernformate und Plattformen, sondern unterstützen datenbasiert auch die Personalisierung und dynamische Steuerung von Lernprozessen in Echtzeit.

Die KI-Agenten werden zukünftig die Orchestrierung eines intelligenten Zusammenspiels zwischen klassischen Lerntechnologien, mobilen Applikationen, immersiven Formaten (AR/VR) und den persönlichen digitalen Lernbegleitern übernehmen. Für L&D ergeben sich aus dieser zunehmenden Integration von KI-basierten Technologien im Lernökosystem neue Governance-Aufgaben:

- die Definition von Anforderungen an die KI-Agenten und die Festlegung des

Rahmens, innerhalb dessen die Agenten autonom handeln dürfen,

- die Formulierung von Leitlinien, die Ethik, Transparenz und Fairness absichern, sowie die Definition von Kriterien zur Qualitätssicherung.

Diese Entwicklung der Personalentwicklungseinheit hin zum strategischen Gestalter des organisationalen Lernökosystems ermöglicht das Vorantreiben der im Folgenden aufgezeigten Trends und Handlungsfelder,



Es geht darum, Lernen an den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden auszurichten – und nicht an Positionen.

Durch die Integration von generativer KI werden viele Tätigkeiten automatisiert. Dadurch verschiebt sich der Fokus auf die erfolgsrelevanten Skills, nämlich technologische Kompetenzen, kognitive Fähigkeiten, Empathie, Selbstregulation.

die die Transformation der Organisation unterstützen und als zentrale Aspekte der Lernökosystemgestaltung verstanden werden können.

Durchgängige Orientierung an Skills

Im aktuellen Kontext der Hyperdynamik rücken die operationalisierbaren, feingranularen Skills, das heißt spezifische Fertigkeiten oder Teilfertigkeiten (z.B. Datenvisualisierung mit Power BI oder Stakeholderanalysen) der Mitarbeitenden in den Fokus. Hieraus ergeben sich zwei Handlungsfelder für L&D: Zum einen geht es um eine durchgängige Ausrichtung des Lernens an den individuellen Skills der Mitarbeitenden statt an Positionen, zum anderen um eine gezielte Ausrichtung auf zukunftsrelevante Skills (Future Skills).

Die Ausrichtung der Maßnahmen an den individuellen Skills der Mitarbeitenden erfordert den Einsatz KI-basierter Systeme. Diese können unter Nutzung interner und externer Daten Skill-Taxonomien entwerfen, die zukünftigen Skill-Bedarfe der Organisation vorhersagen, die aktuell vorhandenen Skills der einzelnen Mitarbeitenden erfassen und auf dieser Basis vorhandene Entwicklungsbedarfe auf organisationaler als auch individueller Ebene aufzeigen.

Eine durchgängige Skill-Zentrierung bedeutet eine Abkehr von klassischen Stellen oder Funktionen als strukturgebende Einheiten hin zu der systematischen Ausrichtung an aktuell in der Organisation für bestimmte Aufgaben oder Projekte erforderlichen und schon vorhandenen oder eben noch nicht vorhandenen Skills. Die Zuordnung

von Aufgaben erfolgt nicht mehr auf Basis eines Organigramms, sondern auf Basis individueller Skills. Das Matching erfolgt über KI-basierte Plattformen.

Skill-Management-Ansätze eröffnen eine differenzierte und dynamische Perspektive auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Organisation – ebenso wie auf die Fertigkeiten der Mitarbeitenden, unabhängig von festen Positionen, sondern direkt ausgerichtet an den persönlichen Potenzialen, die durch Mapping von Skills sichtbar gemacht werden können.

Durch die zunehmende Integration von generativer Künstlicher Intelligenz wird ein hoher Anteil an Tätigkeiten automatisiert (WEF 2025), was zu einer Verschiebung der für die menschlichen Mitarbeitenden erfolgsrelevanten Skills führt. Für die inhaltliche Ausrichtung der Lernangebote gewinnt daher die Ausrichtung auf zukunftsrelevante Skills an Bedeutung. In aktuellen Studien, in denen allerdings nicht immer stringent zwischen Skills und Kompetenzen unterschieden wird, treten vier zentrale Kategorien hervor:

1. Technologische Kompetenzen Der Umgang mit Künstlicher Intelligenz, Datenanalyse, Netzwerktechnologien und IT-Sicherheit zählt zu den am schnellsten wachsenden Kompetenzfeldern. Technologische Grundbildung und digitale Souveränität sind damit zentrale Voraussetzungen für Beschäftigungsfähigkeit in nahezu allen Branchen.

2. Kognitive Fähigkeiten Höherwertige kognitive Fähigkeiten wie analytisches und kreatives Denken, Problemlösekompetenz sowie ethische Urteilsfähigkeit

nehmen an Bedeutung zu, um Aufgaben wie die Steuerung und Überwachung von KI-Systemen auszuführen. Diese Fähigkeiten können nicht in traditionellen Schulungen vermittelt werden, sondern erfordern eine kontinuierliche und begleitete Auseinandersetzung mit komplexen Inhalten. Ein Risiko besteht hier darin, dass der Aufbau dieser Kompetenzen durch eine übermäßige KI-Nutzung erschwert wird.

3. Empathie, Führungs- und Einflusskompetenz zählen zu den entscheidenden Soft Skills, die den Menschen von der Maschine differenzieren und für eine erfolgreiche Mensch-zu-Mensch-Zusammenarbeit weiterhin Bedeutung haben werden.

4. Selbstregulations- und Lernkompetenzen Resilienz, Flexibilität, Selbstwirksamkeit, Lernfähigkeit und -motivation, metakognitive Strategien und der reflektierte Umgang mit Feedback sind Voraussetzung, um sich in dynamischen Umwelten kontinuierlich weiterzuentwickeln. Insbesondere die Fähigkeit, mit der Veränderungsgeschwindigkeit umzugehen, wird entscheidend für Produktivität und Gesundheit.

Hyperpersonalisierung des Lernens durch KI

KI ermöglicht prinzipiell die Steigerung der Effizienz bisheriger Ansätze der Personalentwicklung: Content kann schneller entwickelt werden, Administrationsprozesse können automatisiert werden. Das transformative Potenzial der Technologie liegt jedoch darin, Lernansätze grundsätzlich neu auszurichten. Generative KI (genAI)

Eine Hauptaufgabe von L&D wird sein, neue Settings zu entwickeln, in denen menschliche und KI-basierte Lernförderung zusammenspielen. Das sorgt für kontinuierliches Lernen und sozialen Austausch.

ermöglicht die Skalierbarkeit und durchgängige Verfügbarkeit von Eins-zu-Eins-Lernbegleitung – eine der effektivsten Möglichkeiten, Lernprozesse zu unterstützen (Nickow et al. 2023). Sie erlaubt eine adaptive und damit situativ maßgeschneiderte Begleitung des Lernprozesses, inklusive Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse, Vorkenntnisse und Lernpräferenzen und der Integration des Lernens in den Arbeitsalltag.

GenAI-basierte Chatbots fördern das Lernen (Wang / Fan 2025) und können Lernende sowohl auf aufgabenorientierter als auch sozio-emotionaler Ebene begleiten, beispielsweise bei der Zieldefinition, dem Auffinden von internen und externen Lernressourcen, durch die Anregung zu weiteren Lernaktivitäten, das Aufrechterhalten der Motivation oder bei der Reflexion der eigenen Kompetenzen.

Multimodale Fähigkeiten der KI erlauben die Verarbeitung von Informationen, die der Lernende etwa gerade auf seinem Bildschirm sieht. Dies ermöglicht die kontinuierliche Analyse des Verhaltens und der Lernergebnisse des Lernenden und somit zielgerichtetes Feedback. Erste Studien zeigen, dass Mitarbeitende KI-gestütztes negatives Feedback annehmen und es zu positiven Effekten auf die Lernmotivation führt; dies gilt insbesondere für Mitarbeitende, die „Gesichtsverlust“ bei negativem Feedback etwa durch die Führungskraft befürchten (Pei et al. 2024).

Um diese positiven Effekte zu erzielen, muss die Gestaltung der Chatbots explizit auf die Maximierung des Lernens ausgerichtet sein.

Dies kann gelingen durch die Umsetzung didaktisch-konstruktivistischer Designprinzipien, mittels derer die digitalen Assistenten die Lernenden zum Beispiel unterstützen, statt einfach nur fremdzusteuern, und die Denkprozesse der Lernenden anregen, statt sie ihnen abzunehmen. Werden KI-Tools in Lernprozessen genutzt, die nicht explizit auf die Förderung des Lernens ausgerichtet sind, können negative Effekte entstehen, indem es durch die vorgegebenen Lösungen zu reduziertem Skill-Erwerb kommt.

Der Einsatz digitaler Lernbegleiter wird von den Lernenden insbesondere als Ergänzung zum menschlichen Austausch geschätzt (Schüle et al. 2025). Eine relevante Aufgabe von L&D wird zukünftig darin bestehen, neue Lernsettings zu entwickeln, in denen menschliche und KI-basierte Lernförderung bestmöglich zusammenspielen, um kontinuierliche Lernprozesse und sozialen Austausch zu unterstützen. Erste Studien zeigen nämlich, dass durch die Nutzung von KI-Begleitern der Austausch mit Kollegen zurückgeht (Hoffmann et al. 2025).

Verschiedene Zielgruppen befähigen

Von den anstehenden Transformationsprozessen sind gleichermaßen Mitarbeitende im Bereich der Wissensarbeit (White Collar) wie auch im gewerblichen Bereich (Blue Collar) betroffen. Die Förderung des Lernens im gewerblichen Bereich steht jedoch in Forschung und Praxis nur selten im Fokus. Lernangebote, die explizit auf den Bedarf von Blue-Collar-Mitarbeitenden ausgerichtet sind, fehlen indes auch in der Praxis an vielen Stellen oder sind zu wenig

an deren Arbeitsrealität angepasst. Über Arbeitsabläufe, Infrastrukturvoraussetzungen, Lernbedarfe und zeitliche Restriktionen dieser Zielgruppe liegen in vielen Organisationen zu wenige Daten vor (Stodt / Schmitz 2024).

Neue Möglichkeiten, besser auf die Bedarfe der gewerblichen Mitarbeitenden einzugehen, bieten beispielsweise Micro-Learning-Einheiten, die in die Arbeitsprozesse integriert sind und an der Maschine umgesetzt werden können. Die im Produktionsprozess erfassten Daten, zum Beispiel zu Fehlern oder Abweichungen, können genutzt werden, um Lernbedarfe zu ermitteln und zielgerichtete Lerneinheiten anzubieten (z.B. videobasierte Erklärungen in auf die Zielgruppe angepasster Sprache). Darüber hinaus bieten auch VR- und AR-Anwendungen sowie Chatbots Möglichkeiten.

Die DB InfraGO AG führte beispielsweise erfolgreich Erprobungen eines KI-basierten Chatbots in der innerbetrieblichen Weiterbildung von Fachkräften der Infrastrukturinstandhaltung durch (Schüle et al. 2025). Der unternehmensinterne Chatbot „DigiBuddy“ konnte von Trainer*innen in der Weiterbildung eingesetzt werden, um Lernende im Umgang mit komplizierten Regelwerken zu unterstützen und dadurch eine personalisierte Prüfungsvorbereitung zu ermöglichen.

Perspektivisch bieten insbesondere multimodale Chatbots, die Sprache, Text, Bilder und teilweise auch Sensordaten verarbeiten können, ein großes Potenzial. Sie können direkt am Arbeitsplatz sowohl als Auskunftssysteme, die Performance-Support für aktuelle Auf-

Noch hat L&D einen unzureichenden Bezug zum Business und zur Unternehmensstrategie, wie Studien zeigen. Ziel muss daher sein, das gegenseitige Verständnis für den organisationalen Kontext zu vertiefen.

gaben leisten, als auch als interaktive Lernbegleiter genutzt werden, die eine personalisierte Entwicklung unterstützen. Multimodale Chatbots können per Spracheingabe oder durch das Scannen eines QR-Codes aktiviert werden und für Wartungs- oder Rüstprozesse Schritt-für-Schritt-Anleitungen in Bild und Ton bereitstellen. Lerninhalte werden dabei kontextsensitiv eingeblendet, was den Wissenstransfer erleichtert und Fehlerquoten reduziert. Die KI-basierte Lernbegleitung eröffnet somit neue Möglichkeiten, Lernen auch in den Arbeitsfluss gewerblicher Mitarbeitender zu integrieren.

Ein weiteres Handlungsfeld liegt in der Integration neuer Zielgruppen. Es reicht nicht mehr aus, Lernmöglichkeiten nur für festangestellte Mitarbeitende zugänglich zu machen. L&D muss das Lernen aller Prozessbeteiligten (z.B. Gigworker oder Lieferanten) fördern und sowohl deren individuelles als auch ihr gemeinsames Lernen unterstützen. Es wird darum gehen, alle Beteiligten des organisationalen Ökosystems zur bestmöglichen gemeinsamen Wertschöpfung zu befähigen.

Neben der Gestaltung des organisationalen Rahmens kommt auch der Förderung des Empowerments der Lernenden eine entscheidende Rolle zu, um Lernende in der Transformation zu unterstützen. Lernende, die ein hohes Maß an lernbezogenem Empowerment erleben – also Lernen als bedeutsam empfinden, sich kompetent fühlen, Autonomie bei der Gestaltung ihrer Lernprozesse haben und ihre Lernaktivitäten als wirksam wahrnehmen –, zeigen mit größerer Wahrscheinlichkeit informelle und selbstgesteuerte Lernaktivitäten (Kortsch et al. 2025).

Fazit

Die Transformationsbedarfe in Unternehmen führen dazu, dass dem individuellen und organisationalen Lernen eine zentrale Bedeutung zukommt. Gleichzeitig weisen aktuelle Erhebungen darauf hin, dass L&D einen immer noch zu geringen Bezug zum Business und der Strategie der Organisation hat (Schmitz / Bruns 2024). Die Weiterentwicklung von L&D muss daher noch stärker auf ein vertieftes Verständnis des jeweiligen organisationalen Kontexts ausgerichtet sein. Auch wenn sich angesichts der zunehmenden Heterogenität organisationaler Strukturen kein universell gültiges Modell für L&D skizzieren lässt, weisen vor allem die disruptiven Entwicklungen im Bereich der KI darauf hin, dass sich Betriebsmodell, Rolle und inhaltliche Ausrichtung von L&D grundlegend verändern müssen. Nur so kann die Funktion strategische Relevanz erlangen und die Transformation der Organisation bestmöglich unterstützen.

Literatur

- Decius, J. et al. (2022):** Learning what you really, really want: Towards a conceptual framework of new learning in the digital work environment. Proceedings of the 55th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 5231-5240; <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/79975>
- Foelsing, J. / Schmitz, A. (2021):** New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten, Wiesbaden
- Hoffmann, M. et al. (2025):** Generative AI and the nature of work, Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 25-021; https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5007084
- Kortsch, T. et al. (2025):** Does learning empowerment matter? Development and initial validation of the work-related learning empowerment scale, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 32 (3)

Li, C. et al. (2023): Does Artificial Intelligence promote or inhibit on-the-job learning? Human reactions to AI at work, in: Systems, 11 (3), 114

Nickow, A. / Oreopoulos, P. / Quan, V. (2023): The promise of tutoring for PreK-12 learning: A systematic review and meta-analysis of the experimental evidence, in: American Educational Research Journal, 61 (1), 74-107

Pei, J. et al. (2024): Saving face: Leveraging artificial intelligence based negative feedback to enhance employee job performance, in: Human Resource Management, 63 (5)

Schmitz, A. P. (2022): Der Lernökosystem-Ansatz als Antwort auf aktuelle Grenzen der Weiterbildung, in: Weiterbildung, 6, 14-17

Schmitz, A. P. / Bruns, B. (2024): Faszinierende Welt der KI?! – So bereit ist HR in DACH für eine effektive KI-Nutzung! Wie AI-ready ist Ihre Organisation?, in: Köhler, T. (Hg.): Handbuch E-Learning (107. Ergänzungslieferung, 121-140), Köln

Schüle, B. et al. (2025): Lernen auf neuem Gleis, in: Personalmagazin – Neues Lernen, 4, 80-83

Stodt, U. / Schmitz, A. P. (2024): Von der Werkstatt in den Lernraum – wie die Deutsche Bahn Rahmenbedingungen im Lernökosystem schafft, Konferenzvortrag Learntec (5.6.2024)

Wang, J. / Fan, W. (2025): The effect of ChatGPT on students' learning performance, learning perception, and higher-order thinking: insights from a meta-analysis, in: Humanities and Social Sciences Communications, 12, 621

WEF (World Economic Forum) (2025): Future of Jobs Report 2025. Insight Report January 2025; www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025

* Die Begriffe Skills und Kompetenzen werden unterschiedlich verwendet. Die Autorin bezieht sich mit dem Begriff Skills auf „Fertigkeiten“, die eine Teilmenge des Konstrukts „Kompetenz“ sind. Der Begriff Kompetenz bezieht sich somit auf ein mehrdimensionales Konstrukt, das Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände umfasst und selbstorganisiertes Handeln in (zukunftsorientierten) Situationen ermöglicht.

Eine Frage von (mehr) Fantasie und Vertrauen

Inklusion im Management



Hürden überwinden

Fünf Organisationen aus dem Personalmanagement haben die Aufklärungskampagne „Jedes Talent zählt. Für eine inklusive Arbeitswelt“ gestartet, um Menschen mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen im Job zu unterstützen. Neben der DGFP und dem Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) wollen die Charta der Vielfalt, Haufe und die Personalwirtschaft dem Thema mehr Aufmerksamkeit verschaffen. Die Initiative wurde am 15. Mai 2025 beim DisAbility Confidence Day in München vorgestellt. Die Partner vermitteln in ihren Fachmedien Human Resources Manager, PERSONALFÜHRUNG, Personalmagazin und Personalwirtschaft Best-Practice-Erfahrungen, die bei der Umsetzung in der betrieblichen Praxis helfen. Die PERSONALFÜHRUNG hat in Heft 7-8/2025 mit der Berichterstattung begonnen, es folgten Beiträge in Heft 9/2025. Offizielle Anlaufstelle der Initiative ist die Charta der Vielfalt.

[www.charta-der-vielfalt.de/
medienkampagne-inklusion](http://www.charta-der-vielfalt.de/medienkampagne-inklusion)

Ein blinder Mensch im Vorstand, eine Person im Rollstuhl für die Bereichsleitung, ein Autist als Projektverantwortlicher. Viele Arbeitgeber tun sich mit einer solchen Stellenbesetzung schwer. Es fehlt an Vorstellungskraft – und an gelebter Erfahrung. Was Unternehmen von mehr Offenheit haben und wie Menschen mit Behinderung ihr Führungspotenzial entfalten.





„Mitarbeitende mit Behinderung werden vielfach nicht mitgedacht, wenn Beförderungen anstehen.“
Verena Bentele, Sozialverband VdK Deutschland

Manchmal passiert selbst ihr das noch. Ihr, der Präsidentin des größten deutschen Sozialverbands, des VdK, und damit Chefin von mehreren Hundert Mitarbeitenden. Dann versucht wieder jemand ungefragt, Verena Bentele die Kaffeetasse von A nach B zu tragen oder die Moderation einer Diskussionsrunde abzunehmen. Das ist in aller Regel nett gemeint, aber doch übergriffig. „Ich bin Profi im Blindsein und habe Strategien für meinen Alltag entwickelt“, stellt die ehemalige Profisportlerin mit zwölf Paralympics-Goldmedaillen klar. „Ich weiß, wofür ich Hilfe benötige und wofür nicht.“

So wie der 43-Jährigen geht es vielen Menschen mit Behinderung – im Leben, im Beruf und eben als Führungskraft. Da wird aufseiten der Nichtbehinderten mehr vermutet und unterstellt als erfragt und zugehört. „Unternehmen ohne entsprechende Erfahrung fällt es schwer, sich einzulassen. Weil jeder, der nicht dem Stereotyp entspricht, erst mal irritiert“, weiß Bentele. „Dabei übersehen wir aber gerne, dass jeder Mensch seine Eigenheiten hat. Es gibt Vorstände, die brauchen jede Rede aufs Kommando vorformuliert. Mir reicht es, wenn man mir die wichtigsten Infos gut aufbereitet. Der eine braucht Rauchpausen, der andere Ruhepausen. Jeder ist unterschiedlich. Aber dort, wo die Person nicht dem gewohnten Bild entspricht, werden Eigenheiten eher

als Problem empfunden.“ Das bremst Inklusion, besonders im Management.

Zur Wahrheit gehören zwei

Tatsächlich erfüllen laut der Bundesagentur für Arbeit nur 39 Prozent der Unternehmen ihre Pflichtquote bei der Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen voll, der Rest der Wirtschaft setzt auf die Ausgleichsabgabe. In leitenden Positionen sind Menschen mit einer Schwerbehinderung besonders unterrepräsentiert, so eine Analyse des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW). Nicht einmal jeder Vierte hat Führungsverantwortung. Unter den nichtbehinderten Mitarbeitenden ist es fast jeder Dritte (Fulda / Stettes 2024, 17 f.).

Befördern Unternehmen bewusst oder unbewusst weniger Menschen mit Behinderung in leitende Positionen? Sind solche Kandidaten seltener bereit, solche Jobs zu übernehmen? Oder machen viele Chefinnen und Chefs ihre Behinderung schlicht nicht bekannt? Die Antwort ist wohl eine Mischung aus allem und unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen.

Sehr wahrscheinlich liegt die „Dunkelziffer“ tatsächlich höher. Viele leitende Beschäftigte mit Beeinträchtigung machen diese aus Angst vor Stigmatisierung nicht publik. Das ermittelte eine Studie der Universität Melbourne im Jahr 2023 unter australischen und neuseeländischen Führungskräften (Ghin et al 2023, 11-19). Danach versuchten zwei Drittel der Manager mit chronischer Erkrankung, ihre Einschränkung zu kaschieren. Rund 75 Prozent spielten ihre Bedeutung herunter oder verbargen die

Symptome. Fast die Hälfte befürchtete, dass die Kollegen sie nicht mehr für fähig genug für ihren Job halten. 39 Prozent rechneten damit, nicht mehr befördert zu werden.

Diese Sorgen sind nicht unberechtigt, auch hierzulande. Viele der Gesprächspartner in diesem Beitrag berichten von solchen Erfahrungen im Laufe ihrer Karriere. Von rollenden Augen über gedankenlose Sprüche bis zu offenen Anfeindungen und übler Nachrede – es erfordert Mut und Energie, mit so etwas umzugehen. Je höher die Position, desto schwieriger wird das offene Gespräch über mögliche Einschränkungen. So stecken viele karriereorientierte Menschen mit Behinderung aus Sorge, den Anforderungen nicht gerecht zu werden und dem Druck nicht standzuhalten, frühzeitig beruflich zurück (Hammermann / Stettes 2024, 7-11).

Wenn Fairness und Wirtschaftlichkeit Hand in Hand gehen

Egal ob behinderte Menschen, die als Führungskraft geeignet wären, ihre Karriereambitionen nicht äußern oder ob sie beim Rekrutieren oder Befördern gar nicht erst in Erwägung gezogen werden: Unterm Strich bleibt Potenzial ungenutzt, obwohl Führungsstellen vielerorts schwer zu besetzen sind. Inklusion auf Leitungsebene wirkt nach innen und außen, stellt die Präsidentin des Bundes-VdK und Vorständin des Landesverbands Bayern fest. Führungskräfte seien Multiplikatoren und Botschafter der Unternehmenskultur. „Wer Inklusion auf allen Ebenen authentisch lebt, zeigt, dass er es als Unternehmen wirklich ernst



Ulrike Heitze
Redakteurin,
PERSONALFÜHRUNG,
Kreuzau
u.heitze@web.de



„Es ist wenig hilfreich, wenn sich jemand anderes vorstellt, was ich kann und was nicht.“
Jörg Korinek, Datev

meint, und dass Durchlässigkeit tatsächlich funktioniert“, so Verena Bentele. „Ein positives und vertrauensbildendes Signal an die gesamte Belegschaft – mit und ohne Behinderung.“

Dass Teams bessere Lösungen hervorbrächten, wenn sie möglichst divers besetzt sind, sei allgemein anerkannt, ergänzt die Managerin. Eine facettenreichere Sicht auf die Welt, auf Mitarbeitende, Kaufende, Prozesse und Produkte sei immer von Vorteil. „Und je mehr von dieser Vielfalt ich inhouse pflege, desto weniger Expertise muss ich von außen einholen“, so ihre nüchterne Rechnung.

In Stärken statt Defiziten denken

Was also kann helfen, dass sich mehr Arbeitgeber die Inklusion von Führungskräften zutrauen und mehr Menschen mit Behinderung in leitende Positionen streben? Erfahrene Führungskräfte mit Behinderung halten zwei Aspekte für essenziell: Vertrauen und Mut. Sie wissen selbst am besten, was sie können und wo sie Unterstützung benötigen – ihnen wird jedoch selten zugehört. Stattdessen prägen Fremdbilder: Menschen ohne Behinderung entwickeln Annahmen darüber, was möglich ist und was nicht. Allzu schnell wird in Problemen gedacht, die in der Praxis keine sind oder deutlich kleiner ausfallen.

„Ich bin ein kerngesunder Mensch“, sagt Jörg Korinek. „Ich kann nur nicht sehen. Darum löse ich Aufgaben nicht immer auf dem Standardweg, sondern mit Alternativen.“ Der Informatiker leitet beim Softwareunternehmen Datev seit mehreren Jahren ein

Role Models gewinnen

Damit es Unternehmen leichter fällt, Inklusion nachhaltig zu etablieren, entsteht im Projekt „Vorbildlich in Führung gehen!“ zurzeit eine praxisorientierte Toolbox. „Sie soll Betriebe dabei unterstützen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Führungskräfte mit Behinderung besser zurechtkommen und sich ermutigt fühlen, als Vorbild für andere sichtbar zu werden“, erklärt Professorin Dr. Mathilde Niehaus, eine der Projektleiterinnen von der Universität Köln. Weil das sensible Thema Zeit, Fingerspitzengefühl und echtes Commitment braucht, enthält die Toolbox Handlungsempfehlungen für alle Phasen des Prozesses. Welche Ressourcen und Stakeholder werden benötigt? Wo steht das Unternehmen in Sachen Inklusion, wo will es hin? Wie identifiziert man mögliche Role Models und gewinnt sie für die Idee? Wo liegen Stolpersteine? „Die vorbereiteten Instrumente stellen sicher, dass alle relevanten Aspekte mitgedacht werden“, sagt Björn Hagen von der Fortbildungsakademie der Wirtschaft, die das Projekt mitverantwortet. „So kann jeder Arbeitgeber zu seiner eigenen Role-Model-Strategie finden, auch wenn er sich im Thema Inklusion noch nicht so zu Hause fühlt.“ Nach einer Testphase soll die Toolbox ab Ende 2026 Unternehmen kostenlos zur Verfügung stehen, begleitet von Webinaren. Die Webseite dokumentiert Zwischenstände, Erfahrungen und Ansprechpartner.

www.role-models.de





„Menschen sind Menschen. Wenn die im Bewerbungsgespräch gut sind, lässt sich alles andere hinbekommen.“

Dr. Kristin Futterlieb, Bezirksamt Berlin-Lichtenberg

fünfköpfiges Team für digitale Barrierefreiheit und weiß um seine idealen Bedingungen: „Unterstützende Vorgesetzte und ein eingespieltes Team, das meine Möglichkeiten und Grenzen mitdenkt.“

Moderne Hilfsmittel wie Screenreader und Braillezeile sind die Grundlage für den Alltag. „Und wenn es irgendwo hakt, bitte ich um Hilfe – oder entwerfe einen Workaround, der dann am Ende gleich für alle praktischer sein kann.“ Dass ihm in Gesprächen Gestik und Mimik des Gegenübers fehlen, kompensiert der 58-Jährige großenteils über dessen Stimme, Auftreten und Ausstrahlung. „Ich weiß, das ist für andere schwer nachzuvollziehen. Gerade deshalb sollten Unternehmen mehr Vertrauen in das Urteilsvermögen ihrer Mitarbeitenden haben und mehr Mut aufbringen, Dinge einfach mal auszuprobieren.“

Erfahrungen ermöglichen

Mehr miteinander als übereinander reden, darauf setzt die Adecco Group, darauf setzt Nadine Schönwald. Seit 21 Jahren bei dem Personaldienstleister, leitet die 44-Jährige ein fünfköpfiges Team zur Vertriebsunterstützung – und engagiert sich als Inklusionsbeauftragte. Sie blickt pragmatisch auf ihre Gehbehinderung: „Ich habe gewisse körperliche Einschränkungen, aber ich muss ja auch nicht als Maurerin arbeiten.“ Ihr ist es wichtig, Präsenz zu zeigen, Fragen offen aufzunehmen, Bewusstsein zu schaffen – dafür, dass Menschen mit Behinderung mehr sind als nur ihre Behinderung. „Ein Beispiel: Ich bin freundlich, nett und mit 1,45 Meter sehr klein. Da wird von manchen

gerne vergessen, dass ich zu Verhandlungen um Millionenverträge entscheidend beigetragen habe,“ beobachtet Schönwald.

Adecco hat 2024 Inklusion global als Unternehmenswert festgeschrieben. Als Inklusionsbeauftragte hat Schönwald am Aktionsplan mitgearbeitet, ein bundesweites Inklusionsnetzwerk aufgebaut und externe Perspektiven hereingeholt: Zwei schwerbehinderte Beraterinnen des Hildegardis-Vereins nahmen das Haus unter die Lupe und sprachen Empfehlungen aus.

Regelmäßige Sichtbarkeit nach innen und außen ist Teil der Strategie: Mindestens einmal im Monat geht es im Firmennewsletter um inklusive Themen; auf Konferenzen teilt Schönwald bundesweit als Speakerin ihre Erfahrungen, im aktuellen Role-Model-Projekt der Universität Köln und der Fortbildungsakademie der Wirtschaft hat sie als Expertin mitgewirkt (s. Infokasten S. 45). Auf LinkedIn erreicht sie mit ihren Beiträgen fast 20 000 Follower – und ist für Kollegen wie für die Kundschaft feste Ansprechpartnerin zum Thema. Der Effekt: weniger Berührungängste, mehr Alltag. „Wenn Inklusion stärker sichtbar und erlebbar wird, haben alle was davon“, sagt Schönwald.

Die Macht der Vorbilder

Auch Dr. Kristin Futterlieb hat sich für Sichtbarkeit entschieden, obwohl sie ihren angeborenen Organschaden und die Einschränkungen dadurch verbergen könnte. „Als Führungskraft halte ich es für meine Verantwortung, offen über meine Schwerbehinderung zu sprechen, damit Norma-

lität entsteht und sich meine Mitarbeitenden auch trauen. Ich beobachte, dass ihnen das tatsächlich eine Last nimmt.“ Seit 15 Jahren führt die 52-Jährige und leitet aktuell als Fachbereichsleiterin beim Bezirksamt Berlin-Lichtenberg vier Stadtbibliotheken mit 69 Mitarbeitenden.

Futterlieb ist es wichtig, neue Sichtweisen zuzulassen. „Wenn ich ohnehin kaum Personal finde, warum nicht auch eine Bibliothekarin einstellen, obwohl sie hochschwanger ist“, fragt sie und freut sich auf die neue Kollegin, die im Dezember anfängt. Sie würde auch kompetente Kandidaten im Rollstuhl probearbeiten und ihnen die Entscheidung probearbeiten lassen, ob sie sich das Regaleinräumen zutrauen. Aktuell in Vorbereitung ist ein Fachtag für alle, die in Berliner Bibliotheken Personalverantwortung tragen: Wie stellt man sich auf die steigende Zahl von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen wie ADHS oder Autismus ein, und wie lassen sich Arbeitsplätze für sie gestalten? „Die Welt verändert sich. Da müssen wir mitgehen.“

Inklusive Recruiting- und Beförderungsprozesse

Dazu gehört, die Recruiting- und Beförderungsprozesse im Unternehmen unter die Lupe zu nehmen. Führen bewusste oder unbewusste Fehlwahrnehmungen dazu, dass geeignete Kandidaten mit Behinderung durchs Raster fallen? Inklusion sollte grundsätzlich weiter reichen, als behinderte Personen einfach nur einzustellen. Das Unternehmen muss eine Idee entwickeln, welche Perspektiven es diesen Mitarbeitenden bieten kann, und Strukturen etablieren, die Weiterentwicklung ermöglichen.



„Unternehmen erwarten oft Dankbarkeit von Mitarbeitenden mit Behinderung. Das ist Quatsch. Sie erhalten ja Leistung.“
Nadine Schönwald, Adecco Group

Das IW empfiehlt, alte Dogmen infrage zu stellen, um mehr Menschen mit Behinderung für Führungspositionen zu gewinnen: Ist Management tatsächlich nur in Vollzeit möglich? Können Arbeitszeiten flexibler gestaltet werden? Wie viel Homeoffice ist für Vorgesetzte praktikabel? Ein durchlässigeres Angebot auf Führungsebene käme speziell behinderten Mitarbeitenden zugute.

Den Leistungsbegriff überdenken

Führungskräften mit Behinderung wird oft unterstellt, weniger leistungsfähig zu sein. Studien belegen dies nicht. Eine IW-Analyse stellte fest, dass sich karriereorientierte Menschen mit und ohne Behinderung in Sachen Arbeitseinsatz, Pflichtgefühl und Stressempfinden nicht wesentlich unterscheiden. „Natürlich brauchen Unternehmen bei knappem Personalschlüssel möglichst tatkräftige Mitarbeitende“, merkt Kristin Futterlieb an. „Aber man muss auch sehen, dass nicht jede 100 Prozent gesunde Person auch 100 Prozent leistet.“ Der aktuelle Gallup Engagement Index zeigt, dass sich die große Masse kaum an ihren Arbeitgeber gebunden fühlt. 16 Prozent der Beschäftigten haben sogar innerlich gekündigt.

„Das kann also kein Argument sein,“ stellt Nadine Schönwald fest. Sie beobachtet, dass Führungskräfte mit einer Behinderung oftmals sogar deutlich resilienter und flexibler seien als nichtbehinderte. „Wer zig Operationen hinter sich hat und regelmäßig Barrieren nehmen muss, der ist so was von stressresistent.“

Feedbackkultur ist entscheidend

Regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Führung und Mitarbeitenden gehören in den meisten Unternehmen ohnehin zum Standard. Sie lassen sich gezielt nutzen, um Sicherheit und Rückhalt zu signalisieren. „Ich finde es sehr positiv, dass meine Vorgesetzte regelmäßig nachfragt, ob es mir gut geht und ob ich Unterstützung benötige“, sagt Manuela Zachariae. Sie leitet bei der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) ein achtköpfiges Team in den zentralen Diensten und lebt beschwerdefrei mit einer chronischen Krebserkrankung. „Eine Erkrankung ist psychische Belastung genug; umso wichtiger, sich nicht auch noch um Akzeptanz im Job sorgen zu müssen.“ Diese Wertschätzung gibt sie an ihr Team weiter – damit sich alle sicher und gesehen fühlen.

Literatur

Fulda, C. / Stettes, O. (2024): Welche Faktoren beeinflussen die Karriereambitionen von Menschen mit Behinderungen, IW-Report 25

Ghin, P. / Adamovic, M. / Ainsworth, S. (2023): Disclosing illness at work: A survey of leaders living and working with chronic illness, The University of Melbourne

Hammermann, A. / Stettes, O. (2024): Verwaiste Chefsessel in deutschen Unternehmen, IW-Report 16

Rat und Tat

UnternehmensForum: Zusammenschluss von großen und mittelständischen Firmen, der sich für die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in Unternehmen stark macht.
www.undernehmensforum.org

Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA): Bundesweites Beratungsangebot, das Betriebe bei der Umsetzung von Inklusion unterstützt und zu finanzieller und personeller Unterstützung berät.
www.bih.de

Sag ich's oder sag ich's nicht?: Informationsportal und Entscheidungshilfe für Berufstätige mit gesundheitlichen Einschränkungen; inklusive Werbematerial, um das Portal im Betrieb bekannt zu machen.
www.sag-ichs.de

Sozialhelden: Gemeinnütziger Verein, der sich für mehr Inklusion einsetzt, unter anderem mit HR-Beratung – von inklusiver Personalgewinnung bis zu barrierefreien Arbeitsplätzen; hilfreich: Leitfaden zu klischeefreier Kommunikation.
www.sozialhelden.de

Broschüre Inklusion im Betrieb: Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) gibt kostenlos Handlungshilfen für kleine und mittlere Unternehmen.
<https://publikationen.dguv.de>
(Nr. 215-123)

Broschüre ZB Info – Leistungen für schwerbehinderte Menschen im Beruf: Die Integrationsämter liefern einen Überblick zu finanziellen und beraterischen Leistungen für Arbeitgeber und Mitarbeitende.
www.bih.de