

# BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung



Foto: istock.com/alvarez

## ■ Spielend lernen

Weiterbildung soll Spaß machen und kontinuierlich dazu ermutigen, am „Ball“ zu bleiben

## ■ E-Learning im Unternehmen einführen

Das Geheimnis erfolgreicher E-Learning-Projekte. Fünf praktische Tipps

## ■ Achtsam führen

Wie Technologie unterstützt, die Persönlichkeit von Führungskräften zu stärken

## LEARNTEC 2022

Europe's #1 in digital learning

31. Mai bis 02. Juni 2022

Messe Karlsruhe



Foto: Messe Karlsruhe



Foto: Messe Karlsruhe / Jürgen Rösner



Foto: Messe Karlsruhe / Jürgen Rösner

Britta Wirtz, Geschäftsführerin der Messe Karlsruhe

## Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, dass die **LEARNTEC** – Europas größte Veranstaltung für digitale Bildung – nach einer pandemiebedingten Pause und mehreren **LEARNTEC**-Online-Events vom 31. Mai bis 2. Juni 2022 wieder in der Messe Karlsruhe stattfindet. Wir laden Sie herzlich dazu ein, sich vor Ort mit Branchenkolleginnen und Kollegen, Bildungsexperten und Entscheidern zu den aktuellen Trends und Entwicklungen des technologiegestützten Lernens in Schule, Hochschule und Beruf auszutauschen und zu vernetzen. Denn wenn wir eines in den letzten Monaten gelernt haben: Persönlicher Austausch und spontane Begegnungen sind auch in Zeiten der voranschreitenden Digitalisierung nur schwer zu ersetzen. Messen und Kongresse tragen in besonderer Weise dazu bei, die Branche zu vernetzen und Wissen zu transferieren. Seien auch Sie mit dabei und erleben Sie auf der **LEARNTEC** die Zukunft des Lernens!

Die **LEARNTEC** erstreckt sich 2022 erstmals über drei Messehallen. Der Themenbereich Schule wandert in unsere dm-arena und bündelt dort alle Angebote zur digitalen Schu-

le der Zukunft. In den Hallen 1 und 2 widmen wir uns damit noch fokussierter dem Corporate Learning. Auf der **LEARNTEC** möchten wir nicht nur über die aktuellsten Lerntrends informieren und referieren, sondern Ihnen vor allem die Möglichkeit bieten, die neuesten Technologien gleich vor Ort live auszutesten. Wir laden Sie dazu ein, in unserem **LEARNTEC** Future Lab die digitale Zukunft zu erleben. So können Sie mit augmentierten Projektionen und sprechenden Plakaten interagieren oder Ihren eigenen Avatar2Go für die Hosentasche erzeugen. Auch in diesem Jahr wird es wieder unsere AR/VR Area geben, in der unsere Ausstellenden die Besucherinnen und Besucher in virtuelle Welten eintauchen lassen. In der Start-up-Area präsentieren Gründerinnen und Gründer ihre kreativen Ideen zum digitalen Lernen und unsere neue Sonderfläche New Work zeigt die moderne Arbeitswelt von morgen.

„New Work – New Learning“ wird auch das Motto im **LEARNTEC**-Kongress sein. Dieser eignet sich hervorragend, um sich mit anerkannten Bildungsexperten auszutauschen und eige-

ne Erfahrungen und Zukunftstrends mit Branchenkolleginnen und -kollegen zu teilen und zu diskutieren. An drei Veranstaltungstagen werden über 120 Referierende aus Wirtschaft und Wissenschaft aktuelle Trends der digitalen Bildung präsentieren, konkrete Methoden vorstellen, Impulse und Ideen mit auf den Weg geben. Themenschwerpunkte liegen 2022 unter anderem auf Learning Eco Systems, Agilität in der Weiterbildung, Lernkultur und Changemanagement sowie Learning Experiences. Aber auch Zukunftstechnologien wie Künstliche Intelligenz oder Internet of Things finden ihren Platz im Portfolio der **LEARNTEC**. Freuen Sie sich darüber hinaus auf international hochkarätige Speaker!

Ich lade Sie herzlich dazu ein, uns auf der **LEARNTEC** 2022 in Karlsruhe zu besuchen und dort gemeinsam einen Blick in die digitale Zukunft unserer Lern- und Arbeitswelt zu werfen!

**Herzlichst,  
Ihre Britta Wirtz**

*Geschäftsführerin der Messe Karlsruhe*

## Impressum

Diese BILDUNGaktuell-Spezialausgabe ist eine entgeltliche Sonderproduktion im Auftrag der Karlsruher Messe- und Kongress GmbH.

BILDUNGaktuell-Herausgeber und Medieninhaber: Alexander Karp karp | communication company Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien E-Mail: hallo@karp.at

COPYRIGHT: Alle Rechte sind vorbehalten. Abdruck und Weiterverwendung der Inhalte, auch nur auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.

**W**er immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist. Diesen Satz prägte einst Henry Ford.

Unsere Welt verändert sich rasch und wir müssen Schritt halten. Wer im 21. Jahrhundert beruflich erfolgreich sein will, muss sich weiterbilden. Doch unsere klassischen Bildungsformate reichen hierfür nicht mehr aus. Die Menschen von heute haben ein hohes Bedürfnis an Individualisierung und Selbstentfaltung. Unser Bildungssystem benötigt ein Umdenken, denn noch immer werden Menschen mit Behinderung, gehobenen Alters, mit Migrationshintergrund und niedrigem sozioökonomischem Status benachteiligt. Hinzu kommt ein Mangel an Frauen und Hochschulabsolventen, vor allem in MINT-Berufen.

Die Wirtschaft hat hier die Chance, Trendsetter zu sein. Anstatt auf Bildungsinvestitionen zu warten, müssen Unternehmen selbst aktiv werden und sich dem Megathema Weiterbildung eingehender widmen. Neue Formen der Weiterbildung zu entwickeln und zu etablieren, trägt auch dazu bei, die eigene digitale Transformation erfolgreich zu meistern und langfristig wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben.

Sie wollen Mitarbeiter für die Zukunft fit machen? Dann vermitteln Sie „Future Skills“. Denn die Beschäftigten von morgen brauchen noch viel mehr als nur fachliche Fähigkeiten – insbesondere Innovationskompetenz, Lernfähigkeit und Soft Skills. Schließlich müssen sie sich in einer zunehmend automatisierten und digitalisierten Welt zurechtfinden. Dazu bedarf es einer neuen Lernkultur, die Arbeiten und Lernen

# Spielend lernen

Weiterbildung soll Spaß machen: Mit Nudges zum Lern-Flow. Von **Thomas Gebhardt**



Foto: istock.com / mediaphotos

miteinander harmonisiert und die Bedürfnisse des Lernenden ins Zentrum stellt.

Weiterbildung sollte Spaß machen und kontinuierlich mit kleinen Stupsern, sogenannten „Nudges“, dazu ermutigen, am „Ball“ zu bleiben. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Oft mangelt es an Energie, an Muße oder an Zeit, das zu tun, was getan werden sollte. Der Schlüssel sind Belohnungsanreize. Ein guter Nudge kann uns dazu bringen, etwas zu tun, worauf wir vielleicht gar keine Lust gehabt hätten. Wird er zusätzlich mit spieltypischen Elementen kombiniert („gamifiziert“), reizt dies unseren natürlichen Spieltrieb.

Neue wissenschaftliche Einblicke aus der Gamification- und Nudging-Forschung können uns helfen, eine hyperpersonalisierbare Weiterbildung ganz ohne Zwang zu etablieren, die noch individuellere Lern-Flows ermöglicht und die informelles Lernen im Alltag für jeden Menschen in jedem Lebensalter und in jeder Lebenssituation verankert. Denn passen sich Lernumgebungen besser an Lernende an, wird auch mehr gelernt.

*Thomas Gebhardt ist Vorstand der SPECTRUM AG. Das Unternehmen fördert talentierte Nachwuchstalente und berufserfahrene Experten.*

 **Klick! [www.spectrum-ag.de](http://www.spectrum-ag.de)**

**LEARNTEC-Tipp** Der Vortrag „Die Zukunft der Weiterbildung: Mit gamifizierten Nudges zum hyperpersonalisierbaren Lern-Flow“ findet auf dem **LEARNTEC** Kongress am 02.06.2022, 11.30 bis 12.15 Uhr im Konferenzraum 6/7 statt.

# E-Learning erfolgreich einführen

Der Einsatz von E-Learning hat viel Potenzial. Aber wo anfangen? Fünf praktische Tipps zur Umsetzung. Von **Sünne Eichler**

**E**-Learning ist kein (rein) technisches Thema. Vielmehr erfolgt die Umsetzung von E-Learning-Projekten interdisziplinär und die Projektmanager müssen mit den vier wesentlichen Dimensionen vertraut sein: Didaktik, Technologie, Design und Management. Fünf Tipps, wie das gelingen kann.

## # 1: Erst das Konzept – dann die Technik

Auch wenn Sie vielleicht eine schnelle Lösung parat haben müssen, nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Anforderungen an die Software zu definieren. Erheben Sie zunächst sorgfältig den Bildungsbedarf Ihrer Zielgruppe. Wie wollen Sie methodisch-didaktisch vorgehen? Die Anforderungen, die Sie daraus ableiten, sind eine wichtige Basis für die später folgende Auswahl der Technologie. Dann schauen Sie, was Sie in Ihrer Organisation leisten können, um digitale Lernangebote umsetzen zu können und welchen Klärungsbedarf Ihre Stakeholder haben. Erst dann machen Sie sich Gedanken, welche technologischen Anforderungen aus den vorhergehenden Überlegungen abgeleitet werden können.

## # 2: Gesamtkonzept entwickeln

Wenn Sie ein neues Lerndesign für Ihre Trainingsmaßnahmen entwickeln, sollten Sie nicht nur einzelne Elemente planen. Vielmehr ist es

wichtig, ein ganzheitliches Konzept – ein ausgewogenes Blended-Learning-Konzept – zu entwickeln. Nutzen Sie die Vielfalt an Lernformen. Dazu ist es notwendig, sich vollständig von der bisherigen Art der Wissensvermittlung zu lösen und ganz neu zu entscheiden, wie der Lerninhalt in welcher Lernform am besten dem Lernenden zur Verfügung gestellt wird.

## # 3: Eins zu eins funktioniert nicht

E-Learning hat seine eigenen Gesetze. Inhalte, die man bisher für reine Präsenztrainings genutzt hat, können nicht ohne weiteres 1:1 für digitale Lernformen eingesetzt werden. Daher ist es notwendig, für die verschiedenen Lernformen den Inhalt neu aufzubereiten. Das gilt beispielsweise für den Virtuellen Klassenraum (VC). Trainings-Unterlagen müssen für eine Live Online Session überarbeitet werden. Reine „Frontal-Beschallung“ ist sowohl für den Redner als auch für die Zuhörer anstrengend und wenig zielführend. Durch Interaktionen erhält auch der Vortragende eine Rückmeldung, ob die Lernenden auch aktiv dabei sind.

## # 4: Alle ins Boot holen

Die Einführung von digitalen Lernformen betrifft eine Reihe von Stakeholdern. Wichtig ist, alle frühzeitig in das Projekt mit einzubeziehen.

Dabei ist nicht nur relevant, deren Anforderungen an die Einführung und Durchführung von E-Learning zu kennen, sondern auch mehr über die Haltung und Motivation gegenüber digitalen Lernformen zu erfahren. Mit der Einführung von E-Learning stoßen Sie einen Veränderungsprozess an, der sauber begleitet werden muss.

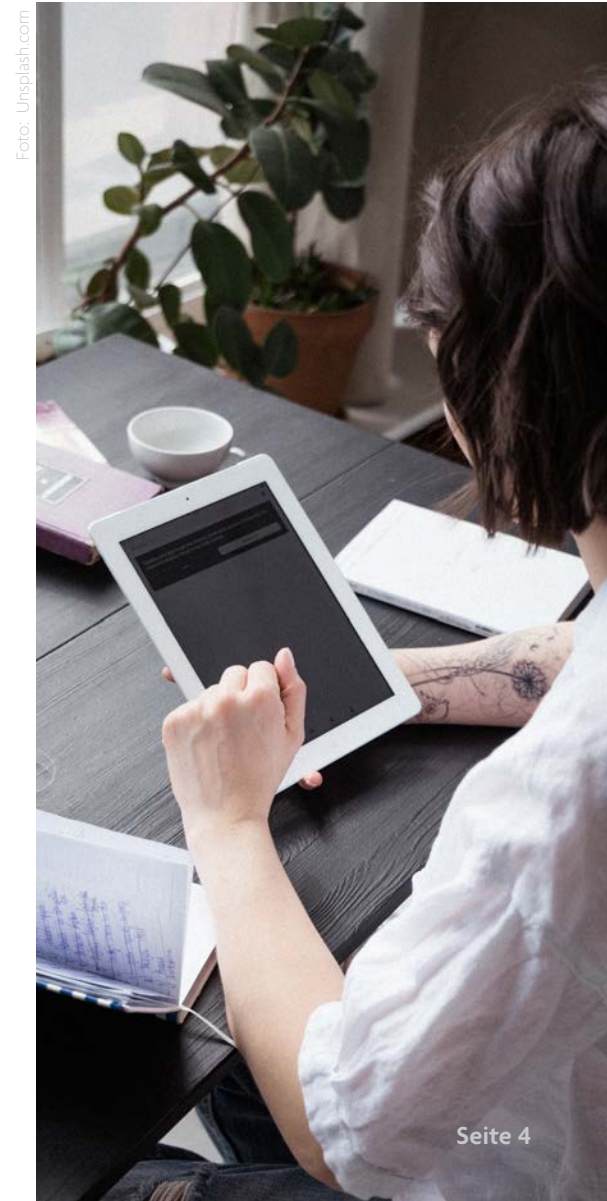
## # 5: Know-how aufbauen und teilen

Bevor Sie E-Learning einführen oder weiterentwickeln, bauen Sie entsprechendes Know-how auf – das spart oft Zeit und Geld. Und nutzen Sie die Gelegenheit, sich mit anderen auszutauschen und voneinander zu lernen.

*Sünne Eichler ist Beraterin für Bildungsmanagement und seit über 25 Jahren in der Weiterbildungsbranche tätig. Sie ist im Kongress-Komitee der **LEARNTEC** zusammen mit Prof. Dr. Peter A. Henning von der Hochschule Karlsruhe für die inhaltliche Gestaltung der Veranstaltung verantwortlich.*

 **Klick!** [www.eichler-beratung.de](http://www.eichler-beratung.de)

**LEARNTEC-Tipp** Der Vortrag „E-Learning-Projektmanagement: wichtige Phasen, Aufgaben, Dos & Dont's“ findet auf dem **LEARNTEC** Kongress am 01.06.2022, 11.30 bis 12.15 Uhr im Konferenzsaal statt.



# Achtsam führen

Mit Aufmerksamkeit und Sorgfalt führen: Wie die Technologie unterstützt, die Persönlichkeit der Führungskräfte zu stärken.

Von **Matthias Müssigbrodt** und **Roman Senderek**

**F**ührungskräfte in Unternehmen stehen vor neuen Herausforderungen. Veränderte Unternehmensstrukturen durch eine Aufweichung von Hierarchien, mobiles Arbeiten und digitale Technologien verändern das Erscheinungsbild der gewohnten Arbeitswelten in vielen Unternehmen, bewährte Führungskonzepte und -instrumente stoßen im Zuge dieser Transformationen oftmals an ihre Grenzen. Die Frage nach den Kompetenzen, die eine gute Führung in veränderten Arbeitswelten ermöglichen, gewinnt eine zentrale Bedeutung. Die neu gegründete Business

Development Group (BDG) Smart Work am FIR e. V. an der RWTH Aachen geht derartigen Fragestellungen nach und begleitet Unternehmen bei dem Wandel zur Arbeitswelt 4.0 mit intelligenten und flexiblen Lösungen für Betriebsorganisation und Management.

Oftmals wird im Zuge digitalisierter Arbeitswelten der Ruf nach digitalen Kompetenzen lauter, denen verstärkt Unternehmen durch die Anpassung ihrer Kompetenzmodelle und die Implementierung innovativer Personalentwicklungsmaßnahmen nachkommen. Auch wenn



dies entscheidend ist, wird in der Praxis oftmals jedoch vernachlässigt, dass der Aufbau umfassender Reflexionsfähigkeiten von Führungskräften nicht weniger wichtig ist. Vielleicht ist ihre Förderung sogar noch bedeutsamer, wenn man sie als das zentrale Fundament einer gelingenden digitalen Transformation sieht. So sind Führungskräfte in derartigen Arbeitswelten stärker gefordert, die Rolle des proaktiven Gestalters und Lerncoaches einzunehmen. Führung geht dann über die klassische direktive Ansage hinaus und umfasst dann vermehrt auch Aspekte wie Resonanz, emotionale Intelligenz, Mitgefühl und das Vorgeben von Entwicklungsrichtungen in sich selbst steuernden Teams.

Im Gegensatz zu dem Aufbau digitaler Kompetenzen ist die Förderung derartiger persönlicher Fähigkeiten von Führungskräften oftmals ein sensibles Thema in den Unternehmen. Persönlichkeitsentwicklung ist kaum mit den bestehenden Vorstellungen einer starken „Führungskraft“ kompatibel, gerade in Leistungskulturen, in denen Schwächen kaum akzeptiert werden. Entsprechend gewinnt die Frage an Bedeutung, wie es Unternehmen gelingen kann, derartige Fähigkeiten zu fördern. Hier kommt das Thema der Achtsamkeit ins Spiel.

Unter dem Begriff der achtsamen Führung wird Achtsamkeit in jüngster Vergangenheit verstärkt im Zusammenhang mit Führungsfragen diskutiert. Was konkret unter einer derartigen Führung zu verstehen ist, welche Wirkungen mit ihr einhergehen und durch welche Gestaltungsmaßnahmen Achtsamkeit in Unterneh-

men gefördert werden kann, wird im Folgenden einmal aufgezeigt.

### **Was unter Achtsamkeit und einer achtsamen Führung zu verstehen ist**

Achtsamkeit stammt ursprünglich aus dem buddhistischen Kulturkreis und ist eine Übersetzung des Pali-Begriffes „sati“. Sati bezeichnet die Fähigkeit des Geistes, bei etwas zu verweilen, mit der Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Augenblick zu sein und vom Gedächtnis immer wieder daran erinnert zu werden, in die Gegenwart zurückzukehren. Diese Kompetenz wird in der buddhistischen Tradition durch die Praxis der Meditation kultiviert.

Achtsamkeit hat aber auch in ähnlicher Form in anderen Kulturkreisen eine lange Tradition. Ab dem Jahr 2000 begann ein starker Anstieg an Veröffentlichungen zu Achtsamkeit. Diese Entwicklung ist eng mit dem Molekularbiologen Jon Kabat-Zinn verbunden. Losgelöst vom buddhistischen Hintergrund entwickelte er Ende der 1970er Jahre an der University of Massachusetts die Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion als Intervention, dessen Wirkungen in zahlreichen empirischen Untersuchungen nachgegangen wurde. In der aktuellen Literatur und in der Praxis wird der Begriff Achtsamkeit zum Teil für die beschriebenen Interventionen selbst verwendet. Insbesondere Großunternehmen wie etwa Goog-

le, SAP, die Audi AG, die Deutsche Bank AG, die Robert Bosch GmbH sowie die Vodafone Deutschland GmbH haben derartige Programme bereits implementiert, in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist das Thema bislang weniger verbreitet. Unabhängig davon fehlt es allerdings noch an einem ganzheitlichen und datenbasierten Ansatz, der Achtsamkeit als das Fundament einer guten Führung auffasst. Denn Achtsamkeit stellt nicht nur eine Intervention dar, der Begriff wird etwa auch genutzt, um ein Persönlichkeitsmerkmal oder eine Kompetenz zu beschreiben.

### **Achtsamkeit gilt als wichtiger Ansatz zur Selbstentwicklung von Führungskräften.**

Diese Unschärfe von Achtsamkeit hat dazu geführt, dass Unternehmen hinsichtlich des Themas der Achtsamkeit oftmals kaum sprachfähig sind. Selbst in der Wissenschaft ist eine große Anzahl unterschiedlicher Definitionen von Achtsamkeit zu finden. Oft verwendet wird die Definition von Brown und Ryan (2003), die Achtsamkeit als eine offene, auf den Moment gerichtete Aufmerksamkeit und Gewahrsein von unmittelbar ablaufenden Ereignissen oder Erfahrungen interpretieren. Mit dieser bewussten Haltung zu führen, stellt das zentrale Fundament einer achtsamen Führung dar.

### **Welche Wirkungen mit Achtsamkeit in der Führung einhergehen**

Ein aktueller Überblicksbeitrag von Urrila (2021) zeigt, dass das Praktizieren von Achtsamkeit

Führungskräfte in vielen für sie relevanten Bereichen, einschließlich persönlichem Wohlbefinden, Arbeitsproduktivität, Beziehungen und innerem Wachstum, positiv beeinflussen kann und daher als wichtiger Ansatz zur Selbstentwicklung von Führungskräften eingestuft werden kann. Zum anderen sind zwei Studien von Reb und Kollegen (2014) besonders hervorzuheben, die sich empirisch mit der Frage beschäftigen, welche Auswirkungen von Achtsamkeit als Kompetenz von Führungskräften auf die Arbeitsleistung und das allgemeine Wohlbefinden der Geführten hat. Hierbei ermittelten sie eine große Bandbreite an positiven Auswirkungen auf die Geführten: eine geringere emotionale Erschöpfung, eine bessere „work-life-balance“, eine allgemein höhere Arbeitsleistung, weniger abweichende Verhaltensweisen, eine gesteigerte psychologische Bedürfnisbefriedigung, eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit, verbesserte Leistungen und ein höheres Engagement, zum Unternehmenserfolg beizutragen. Achtsame Führung wirkt also.

### **Gestaltungsmaßnahmen zur Förderung von achtsamer Führung in Unternehmen**

Zu einer achtsamkeitsbasierten Führungskräfteentwicklung in neuen Arbeitswelten sind einerseits die achtsamkeitsbasierten Interventionen, die etwa vor Ort in den Unternehmen allein oder in Gruppen in Ruheräumen durchgeführt werden können. Neben diesen klassischen Interventionen sind digitale und interaktive Technologien zur Förderung von Achtsamkeit im Zuge der zunehmenden Bedeutung von virtuellen Projektteams auf dem Vormarsch. So

sind mittlerweile auch Interventionen in virtuellen 3D-Lern- und Arbeitswelten mit Avataren durchführbar. Studien deuten bereits an, dass in derartigen immersiven Welten keine Reduzierung der Wirksamkeit einhergeht. Vor diesem Hintergrund sind Technologien als Ressourcen zu verstehen, die Menschen verbindet, statt sie zu entfremden und zwischenmenschliche Interaktion nicht ersetzt, sondern durch technologische Möglichkeiten bereichert.

Dieser Prozess der Weiterentwicklung von Technologien ist jedoch noch lange nicht abgeschlossen. In ihren Forschungsaktivitäten ist die BDG Smart Work daher auch damit beschäftigt, bestehende Technologien vor diesem Hintergrund weiterzuentwickeln. Über diese innovativen 3D-Welten hinaus bieten aber bereits auch englisch- und deutschsprachige Achtsamkeits-Apps wie etwa „7Mind“, „headspace“, „Calm“ oder der „InsightTime“ Werkzeuge an, wodurch Führungskräfte lernen können, bewusster zu führen. Hinsichtlich ihrer Effektivität mangelt es jedoch noch an Untersuchungen. Vorteile sind jedoch die zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit etwa in Zeiten von mobilem Arbeiten.

Die im Jahre 2018 gegründete Magic Horizons GmbH ermöglicht bereits Virtual Reality (VR)-Erlebnisse zur Entspannung, Stressreduktion sowie mentaler Regeneration an. Ebenfalls deuten Studien Effekte von Maßnahmen der Gestaltung der Arbeitsumgebung, etwa der architektonischen Gestaltung, für die Förderung von Achtsamkeit an. Grüne Bürowelten und die damit einhergehende Wiederherstellung des Be-

zugs zur Natur in der Arbeitswelt können sicherlich hier ebenso einen Beitrag leisten wie eine gute Beleuchtung und Luftqualität, um Führungskräfte in das „Hier und Jetzt“ zu holen und zu einer bewussten und guten Führung beizutragen.

#### Das Fazit

Achtsamkeit als Führungskompetenz wird in neuen Arbeitswelten immer wichtiger. Unternehmen sind gefordert, diesen Kompetenzanforderungen zu begegnen und Lösungen und Gestaltungsmaßnahmen für die Förderung von Achtsamkeit ihrer Führungskräfte voranzutreiben und datenbasiert zu evaluieren. Hier gilt es, einen breiten Fundus an Möglichkeiten anzubieten, die über die klassische Achtsamkeitsintervention in Präsenz hinausgehen und auch interaktive Technologien miteinbezieht.

*Matthias Müssigbrodt ist Projektmanager am FIR an der RWTH Aachen und seit September 2021 stellvertretender Leiter der Business Development Group Smart Work. Roman Senderek hat im Rahmen seiner Tätigkeit am FIR das Forschungsfeld Arbeit und Kompetenzentwicklung aufgebaut. Er ist für die Business Development Group Smart Work am FIR verantwortlich.*

 **Klick! [www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)**

**LEARNTEC-Tipp** Der Vortrag „Achtsamkeit als Führungskompetenz in neuen Arbeitswelten“ findet auf dem **LEARNTEC** Kongress am 01.06.2022, 14.30 bis 15.15 Uhr im Konferenzsaal statt.

## 29. Internationale Fachmesse und Kongress

**Europe's #1**  
in digital learning

**LEARNTEC** 

**31. Mai – 2. Juni 2022**  
**Messe Karlsruhe**

 **Jetzt Ticket sichern!**

**Das Event des Jahres zum**  
**digitalen Lernen und Arbeiten.**

Premium Partner:

**HAUFE.**  
**AKADEMIE**

**learntec.de**

**messe**  
**— karlsruhe**