

Führung als Entwicklungspartnerschaft

Werte und Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden im Arbeitsprozess gezielt entwickeln

Leitfrage

Wie schaffen Sie als Führungskraft die notwendigen Bedingungen, unter denen Ihre Mitarbeitenden neue Herausforderungen eigenverantwortlich und selbstorganisiert bewältigen und dabei ihre Werte und Kompetenzen gezielt entwickeln?

Auf einen Blick

Workplace Learning verändert Ihre Rolle als Führungskraft grundlegend. Sie verbinden die strategischen Anforderungen Ihres Verantwortungsbereichs mit den individuellen Entwicklungszielen Ihrer Mitarbeitenden. Gemeinsam vereinbaren Sie individuelle Lernziele und herausfordernde Praxisaufgaben, passende Entscheidungsräume und verlässliche Unterstützung. Die Mitarbeitenden planen und gestalten ihre Lernprozesse in diesem Rahmen selbstorganisiert.

Die KI unterstützt als Planungs- und Lernpartner bei der Zielklärung, beim Wissensaufbau und bei der Reflexion. Sie kennen den Arbeitskontext, beobachten das Handeln und geben persönliche Rückmeldung. Damit ergänzen sich technische Unterstützung, menschliche Beziehung und Verantwortung in der Praxis.

Drei Aufgaben stehen im Mittelpunkt

- **Verbindliche Orientierung geben:** Erwartungen klären und Entwicklungsziele mit realen Herausforderungen verbinden.
- **Selbstorganisation ermöglichen:** Verantwortung übertragen, Freiräume sichern und Unterstützung zugänglich machen.
- **Entwicklung begleiten:** Eindrücke einfordern, Beobachtungen zurückmelden, Erfahrungen gemeinsam auswerten und nächste Schritte vereinbaren.

Ihr Nutzen aus diesem Whitepaper

Sie erhalten einen Leitfaden für Entwicklungsgespräche, die Auswahl von Praxisprojekten und den Umgang mit KI. Ein Beispiel und sechs Umsetzungsschritte zeigen, wie Sie in Ihrem Team beginnen können.

Empfehlung: Starten Sie mit einer verbindlichen Entwicklungsvereinbarung. Prüfen Sie gemeinsam, welche Unterstützung benötigt wird und woran Fortschritte im Handeln erkennbar werden.

Vom Vorgesetzten zum Entwicklungspartner

Wenn Mitarbeitende vor neuen Aufgaben stehen, reicht eine fachliche Anweisung häufig nicht aus. Sie müssen Informationen bewerten, unterschiedliche Interessen berücksichtigen und eigene Entscheidungen treffen. Ihre Führungsaufgabe erweitert sich deshalb, indem Sie die erforderlichen Bedingungen schaffen, unter denen ihre Mitarbeitenden diese Handlungsfähigkeit aufbauen und erproben können.

Orientierung und Eigenverantwortung verbinden

Als Entwicklungspartner ihrer Mitarbeitenden klären Sie das angestrebte Ergebnis und die Anforderungen an Qualität und Zusammenarbeit. Den Weg zur Lösung gestalten die Mitarbeitenden innerhalb eines vereinbarten Rahmens selbst. Sie geben Impulse, öffnen Zugänge zu Erfahrung und Wissen und unterstützen bei Hindernissen. Dabei sind die Verantwortlichkeiten für Aufgaben und Entscheidungen klar zu regeln.

Selbstorganisiertes Lernen bedeutet weder Beliebigkeit noch Rückzug der Führungskraft. Wenn Mitarbeitende eine neue Aufgabe übernehmen, benötigen sie zunächst häufigere Rückmeldungen und kleinere Entscheidungsschritte. Mit wachsender Sicherheit kann der Handlungsspielraum erweitert werden.

Mitarbeitende, die Herausforderungen eigenverantwortlich meistern, erleben mehr Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit und sind eher bereit, Verantwortung zu übernehmen und sich zu engagieren. Dies entlastet Sie als Führungskraft im Tagesgeschäft, stärkt das Vertrauen und schafft Freiräume für strategische Aufgaben und die Weiterentwicklung des Teams.

Was sich in Ihrem Führungsalltag verändert

Bisheriger Schwerpunkt	Entwicklungspartnerschaft
Lernangebote auswählen	Mit den Mitarbeitenden Entwicklungsziele und geeignete Praxisaufgaben verbindlich vereinbaren.
Lösungswege vorgeben	Ergebnisse und Grenzen vereinbaren; eigene Lösungswege ermöglichen.
Einzelne Schritte begleiten	An vereinbarten Punkten Ergebnisse, Entscheidungen und Lernfortschritte besprechen.
Probleme selbst lösen	Durch Fragen, Feedback und Zugang zu Fachleuten die Lösungsfähigkeit stärken.

Eigene Annahmen überprüfen

Die häufige Überzeugung, Qualität nur durch engmaschige Kontrolle sichern zu können, kann aus bisherigen Erfahrungen entstanden sein. Prüfen Sie am Beispiel einer überschaubaren Aufgabe, welche Entscheidungen Sie tatsächlich übertragen können. Vereinbaren Sie Qualitätskriterien und Rückmeldetermine, statt alle Arbeitsschritte vorzugeben.

Reflektieren Sie anschließend auch Ihr eigenes Handeln: *Habe ich den vereinbarten Spielraum gewährt? Habe ich zu früh eingegriffen? Welche Unterstützung war hilfreich?* Führungskonzeption und Lernkonzeption werden damit im Alltag miteinander verbunden.

Entwicklungsziele und Praxisaufgaben vereinbaren

Werte und Kompetenzen entwickeln sich beim Bewältigen herausfordernder Situationen. Wissen und Fertigkeiten sind dafür wichtige Voraussetzungen. Werte geben als Ordner selbstorganisierten Handelns Orientierung, wenn Regeln keine eindeutige Antwort liefern. Beginnen Sie deshalb mit der konkreten Aufgabe und der Frage, welches Handeln künftig erforderlich ist.

Die Ausgangslage gemeinsam klären

Ein persönliches Onboarding und eine Werte- und Kompetenzdiagnostik mit KI-Unterstützung ermöglichen die Standortbestimmung. Verbinden Sie die Ergebnisse mit der Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden, Ihren Beobachtungen und geeigneten Arbeitsbeispielen. Ein Profil eröffnet ein Entwicklungsgespräch, ersetzt aber nicht die gemeinsame Reflexion.

Die Mitarbeitenden formulieren daraus abgeleitet eigene Entwicklungsziele. Die KI liefert Vorschläge und hilft bei der Planung. Sie bringen die strategischen Anforderungen Ihres Bereichs ein und prüfen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden, ob Aufgabe, Ziel und Unterstützung zusammenpassen.

Leitfragen für das Entwicklungsgespräch

Gesprächsschritt	Frage an die Mitarbeitenden
Herausforderung	Welche neuen Aufgaben möchten oder sollen Sie bewältigen?
Entwicklungsziel	Welche Werte und Kompetenzen wollen sie dabei weiterentwickeln?
Praxisauftrag	Welche konkreten Aufgaben bieten dafür eine geeignete Gelegenheit?
Unterstützung	Welches Wissen, welche Freiräume, Lernpartnerinnen oder Experten benötigen Sie?
Erfolgskriterien	Woran erkennen wir gemeinsam eine gelungene Entwicklung?

Beispiel

Eine Mitarbeiterin soll erstmals ein bereichsübergreifendes Projekt koordinieren. Das Entwicklungsziel lautet, unterschiedliche Interessen frühzeitig zu erkennen, Absprachen verbindlich zu treffen und Konflikte konstruktiv zu bearbeiten. Als Arbeitsbelege dienen beispielsweise begründete Entscheidungen, vereinbarte Zuständigkeiten und Rückmeldungen der Beteiligten.

Vereinbaren Sie Auftrag, Entwicklungsziele, Entscheidungsgrenzen, verfügbare Zeit, Unterstützung und Reflexionstermine. Eine geeignete Aufgabe ist herausfordernd, aber mit den vereinbarten Ressourcen bewältigbar. Trainings ergänzen den Lernpfad, wenn dafür konkrete Grundlagen fehlen.

Freiräume schaffen und Verantwortung klären

Workplace Learning setzt voraus, dass die Mitarbeitenden im Arbeitsprozess selbstorganisiert handeln. Sie können jedoch nur eigenverantwortlich handeln, wenn ihr Entscheidungsraum verständlich und verlässlich ist. Klären Sie vor dem Start, was sie selbst entscheiden dürfen, wann sie Rücksprache halten müssen und welche Anforderungen unverhandelbar sind. Vereinbaren Sie diesen Rahmen auch mit Ihrer eigenen Führungskraft, soweit deren Verantwortung berührt wird.

Den Entscheidungsrahmen konkret machen

Zu klärender Punkt	Beispiel für das Praxisprojekt
Eigenständige Entscheidungen	Die Mitarbeitende organisiert Abstimmungen und entwickelt Vorschläge für die Zusammenarbeit.
Rücksprache	Änderungen im Budget, verbindlichen Terminen oder Zuständigkeiten werden vorab abgestimmt.
Unterstützung	Eine erfahrene Kollegin steht als Lernpartnerin zur Verfügung; Sie geben regelmäßig Feedback.
Umgang mit Schwierigkeiten	Bei erkennbarer Überlastung oder Qualitätsrisiken wird frühzeitig ein gemeinsamer Klärungstermin vereinbart.

Verantwortung bleibt auf mehreren Ebenen

Die Mitarbeitenden verantworten ihr Vorgehen innerhalb des vereinbarten Rahmens und machen Schwierigkeiten transparent. Sie verantworten als Führungskraft die Eignung des Auftrags, die zugesagte Unterstützung und Ihre Führungsentscheidungen. Die Organisation muss die vereinbarten Freiräume und zulässigen Risiken mittragen.

Auch eine sorgfältig begründete Entscheidung kann zu einem ungünstigen Ergebnis führen. Unterscheiden Sie deshalb zwischen einem vertretbaren Versuch, einer ungeprüften Annahme und einer Missachtung von Grenzen. Analysieren Sie gemeinsam, welche Informationen vorlagen, warum so entschieden wurde und was künftig verändert werden sollte.

Lernen im Arbeitsalltag ermöglichen

Vereinbaren Sie Zeit für Vorbereitung, Austausch und Reflexion und berücksichtigen Sie diese bei der Aufgabenplanung. Öffnen Sie Zugänge zu Fachleuten und Netzwerken. Wenn Zielkonflikte zwischen kurzfristigem Ergebnisdruck und Entwicklung entstehen, klären Sie die Prioritäten, statt die Lösung allein den Mitarbeitenden zu überlassen.

Verlässlichkeit und Vertrauen zeigen sich im Alltag. Halten Sie zugesagte Freiräume auch dann aufrecht, wenn ein erster Versuch Schwierigkeiten bereitet. Passen Sie den Rahmen bei Bedarf begründet und gemeinsam an.

Mit KI Lernprozesse planen und begleiten

KI erweitert die Möglichkeiten, Lernen in den Arbeitsprozess einzubetten. Sie kann benötigtes Wissen kuratiert bereitstellen, Fragen beantworten und alternative Perspektiven anbieten. Besonders hilfreich ist der Dialog, wenn Mitarbeitende ihre Überlegungen erklären, Gegenargumente prüfen und daraus eigene Entscheidungen ableiten.

Planung und Reflexion miteinander verbinden

Zu Beginn berücksichtigt der KI-Planungspartner Aufgaben, Erfahrungen und Entwicklungsziele sowie geeignete Ergebnisse der Skills-Diagnostik. Er schlägt Lernschritte, Wissensbausteine und Praxisaufgaben vor. Die Mitarbeitenden prüfen diese Vorschläge, setzen Prioritäten und stimmen den Lernpfad mit Ihnen ab.

Während der Umsetzung kann die KI schwierige Gespräche simulieren oder nach den Gründen für eine Entscheidung fragen. Nach einer Praxiserfahrung unterstützt sie die Reflexion: *Was war beabsichtigt? Was ist geschehen? Welche Annahme hat sich bestätigt? Was soll beim nächsten Mal anders werden?* Daraus entsteht die nächste Etappe des Lernpfads.

Dreiklang des Lernens

Lernbereich	Beispiel aus dem Führungsalltag
Individuell lernen	Eine komplexe Arbeitsaufgabe bewältigen und passende Fachinformationen erschließen; die KI hilft bei der Planung.
Mit der KI lernen	Im Dialog mit der KI Herausforderungen im Arbeitsprozess bewältigen oder ein schwieriges Gespräch mit einem KI-Agenten vorbereiten.
Mit anderen lernen	Komplexe Aufgaben kollaborativ bearbeiten, Rückmeldungen der Beteiligten einholen und Erfahrungen mit Lernpartnern oder im Team auswerten.

Ihre Rolle bleibt persönlich und kontextbezogen

Sie beobachten das tatsächliche Handeln und bewerten die Qualität sowie die Auswirkungen. Erfragen Sie die Eindrücke der Mitarbeitenden. Geben Sie Rückmeldung zu den Ergebnissen und zum Handeln der Mitarbeitenden. Die KI ergänzt diese Beziehung, die Verantwortung bleibt bei Ihnen.

Nutzen Sie freigegebene Systeme und geeignete Wissensquellen. Klären Sie, welche Daten eingegeben und welche Ergebnisse geteilt werden dürfen. Persönliche Reflexionen benötigen einen geschützten Rahmen. Für Entwicklungsgespräche vereinbaren Sie relevante Erkenntnisse und Arbeitsbelege, statt ungeprüft vollständige KI-Dialoge auszuwerten.

Feedback geben und Lernkultur vorleben

Eine lernförderliche Kultur zeigt sich unter anderem darin, wie Sie im Alltag auf Fragen, neue Ideen und Schwierigkeiten reagieren. Mitarbeitende brauchen die Erfahrung, dass sie Unsicherheiten offen ansprechen können und zugleich für die Qualität ihrer Arbeit einstehen. Vertrauen entsteht durch nachvollziehbare Entscheidungen und verlässliche Rückmeldungen.

Beobachtungen statt pauschaler Bewertungen

Beschreiben Sie im Feedback eine konkrete Situation und das selbst beobachtete Handeln der Mitarbeitenden. Erläutern Sie dessen Wirkung und fragen Sie nach der Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Trennen Sie dabei Ihre Beobachtung von Ihrer Interpretation. Gemeinsam leiten Sie ab, was beibehalten oder verändert werden soll.

Im Praxisprojekt könnte das so klingen: „Sie habe nun die offenen Zuständigkeiten zusammengefasst um eine klare Festlegung gebeten. Dadurch konnten wir die nächsten Schritte klar definieren. Wie haben Sie die Situation erlebt, und was würden Sie beim nächsten Gespräch anders machen?“

Einen regelmäßigen Reflexionsrhythmus vereinbaren

Kurze Gespräche während des Projekts machen die Entwicklung sichtbar, bevor sich Schwierigkeiten verfestigen. Die Mitarbeitenden bringen ihre Erfahrungen, Rückmeldungen und offenen Fragen ein. Sie unterstützen durch Nachfragen und Orientierung. Der nächste Lernschritt wird gemeinsam konkretisiert, die Verantwortung für den Lernprozess bleibt bei den Mitarbeitenden.

Reflexionsfrage	Zweck im Entwicklungsdialog
Was haben Sie versucht?	Das tatsächliche Handeln und die zugrunde liegende Absicht klären.
Welche Wirkung wurde sichtbar?	Ergebnisse und Rückmeldungen mit den Erwartungen vergleichen.
Was haben Sie daraus gelernt?	Annahmen prüfen und übertragbare Erkenntnisse formulieren.
Was ist Ihr nächster Schritt?	Eine konkrete Veränderung und die benötigte Unterstützung vereinbaren.

Selbst Lernvorbild sein

Machen Sie eigene Lernziele und Unsicherheiten dort sichtbar, wo sie für die Zusammenarbeit relevant sind. Holen Sie Feedback zu Ihrer Entwicklungspartnerschaft ein: Was erleichtert eigenverantwortliches Handeln? Wo begrenzen Sie es unbeabsichtigt? Zeigen Sie durch Ihr Verhalten, dass Rückmeldungen zu Veränderungen führen können.

Im Team werden die Erfahrungen besprochen, so dass andere daraus lernen können. Persönliche Entwicklungsinformationen bleiben im vereinbarten Kreis. Lernen wird damit Bestandteil der Zusammenarbeit und nicht nur Gegenstand einzelner Weiterbildungstermine.

In sechs Schritten mit Ihrem Team beginnen

Starten Sie mit einer überschaubaren Aufgabe und einem klaren Entwicklungsbedarf. Stimmen Sie das Vorgehen mit Ihrer eigenen Führungskraft und der Personalentwicklung ab. Der folgende Ablauf verbindet die individuelle Entwicklung mit dem gemeinsamen Lernen im Team.

1 Das gemeinsame Verständnis klären

Besprechen Sie mit Ihrem Team, was selbstorganisiertes Lernen im Arbeitsprozess bedeutet. Klären Sie die Erwartungen an Eigenverantwortung, Selbstorganisation, KI-Nutzung und Zusammenarbeit. Eine teambezogene Standortbestimmung kann vorhandene Stärken und Entwicklungsfelder sichtbar machen.

2 Individuelle Entwicklungsziele vereinbaren

Verbinden Sie Onboarding und Skills-Diagnostik mit einem persönlichen Entwicklungsgespräch. Die Mitarbeitenden formulieren ihre Ziele, Sie bringen die strategischen Anforderungen des Verantwortungsbereichs ein und prüfen gemeinsam die Passung.

3 Geeignete Praxisprojekte auswählen

Vereinbaren Sie eine reale Herausforderung auf Basis der Empfehlungen der Skills-Diagnostik und den Vorschlägen der Mitarbeitenden. Halten Sie Entscheidungsräume, Qualitätskriterien, Lernzeit und den Umgang mit Schwierigkeiten fest.

4 Lernpfade planen und Unterstützung sichern

Die Mitarbeitenden planen mit KI-Unterstützung ihre ersten Lernschritte und wählen ihre Lernpartnerinnen. Stellen Sie benötigte Fachkontakte und Zugang zur Lernbegleitung bereit. Ergänzende Trainings oder Weiterbildungsmaßnahmen werden aufgabenbezogen ausgewählt.

5 Erfahrungen auswerten und nachsteuern

Vereinbaren Sie regelmäßige Reflexion und Feedback. Besprechen Sie die Ergebnisse und Hindernisse, ohne jeden Arbeitsschritt vorzugeben. Die Mitarbeitenden passen ihre Lernpfade jeweils dynamisch an, Sie sichern in Abstimmung die notwendigen Rahmenbedingungen.

6 Entwicklung am Handeln beurteilen

Werten Sie Arbeitsbelege, Rückmeldungen und Projektergebnisse anhand der vereinbarten Kriterien aus. Prüfen Sie später erneut, ob sich das neue Handeln bewährt. Leiten Sie daraus weitere Entwicklungsziele und geeignete nächste Aufgaben ab.

Beispiel für den ersten Durchlauf

Die Mitarbeiterin aus dem Praxisbeispiel koordiniert erstmals ein bereichsübergreifendes Projekt. Sie plant Abstimmungen, simuliert ein schwieriges Gespräch mit der KI und reflektiert die Umsetzung mit ihrer Lernpartnerin. Im Abschlussgespräch zeigt sie, wie sie Interessen geklärt und Vereinbarungen gesichert hat. Sie geben Feedback zu den beobachtbaren Veränderungen.

Den nächsten Entwicklungsschritt ermöglichen

Als Entwicklungspartner verbinden Sie Orientierung mit Eigenverantwortung. Sie vereinbaren mit Ihren Mitarbeitenden anspruchsvolle Praxisaufgaben, schaffen Freiräume und unterstützen die Reflexion. Die KI erweitert die Planung und Lernbegleitung. Entscheidend bleibt, wie sich Haltung und Handlungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden im Arbeitsalltag entwickeln.

Wie ValCom Sie unterstützen kann

ValCom® Diagnostics ermöglicht die selbstorganisierte Werte- und Kompetenzdiagnostik sowie die Ableitung individueller Lernziele und personalisierter Lernpfade. **ValCom® Studio** erschließt vorhandene, auch unstrukturierte Unterlagen für strukturierte Lernarrangements mit Praxisaufgaben. **ValCom® Learning** begleitet die Planung und Umsetzung personalisierter Lernpfade im Dialog mit der KI-Lernpartnerin VIA. Menschliche Lernbegleitung und Lernpartnerschaften ergänzen den Prozess.

Nächster Schritt: Wählen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern konkrete Herausforderungen. Vereinbaren Sie die Festlegung von Entwicklungszielen, Entscheidungsräumen, Unterstützung und einen ersten Reflexionstermin. Nutzen Sie diese Erfahrung, um die Entwicklungspartnerschaft in Ihrem Team weiterzugestalten.

Autoren und Organisation

Roman Sauter ist Geschäftsführer der oneclick learning GmbH und leitet die Softwareentwicklung. Er verbindet die didaktische und methodische Konzeption des Workplace Learning mit ihrer technischen Umsetzung.

Prof. Dr. Werner Sauter entwickelt und begleitet werte- und kompetenzorientierte Lernarrangements. Seine Schwerpunkte sind Werte- und Kompetenzmanagement sowie Workplace Learning – next Generation.

oneclick learning GmbH bietet mit ValCom® Lösungen für KI-gestützte Werte- und Kompetenzentwicklung und begleitet Organisationen bei der Gestaltung ihrer Lernarchitektur.

Kontakt

Prof. Dr. Werner Sauter
werner.sauter@oneclick-learning.com, www.valcom.app

Roman Sauter
roman.sauter@oneclick-learning.com

Quellen und Vertiefung

- Sauter, Roman und Sauter, Werner (2026): Workplace Learning – next Generation. Selbstorganisiertes Lernen im Arbeitsprozess im Dialog mit KI-Planungs- und Lernpartner. E-Book, Oktober 2026. Vertiefend: PDF-Seiten 27–36 sowie 59–62.
- Download: oneclick-learning.com/ressourcen/ebook-workplace-learning/
- Weitere Informationen zur ValCom® Suite: <https://valcom.app/>
- Weitere Informationen zur oneclick learning GmbH: <https://oneclick-learning.com/>