ARBEIT. LERNEN. WIDERSPRUCH.

eLearning
TODAY

NR. 02 / OKTOBER 2026

SCHÖNE NEUE ARBEIT?

Das Büro als Bühne

**Wer gesehen wird.
Wer gehört wird.
Und wer endlich
arbeiten möchte.**



AUSSERDEM IM HEFT

September weltweit
Neue HR- und Produktnews

Lernpsychologie
Die Tücken des Verstehens

Widerspruch erwünscht
Zwei Fragen, vier Positionen

64 Seiten zum Lesen, Staunen und Streiten.

Konzipiert mit Knowledgeworker Edition / Bild: KI-Illustration

Der Kalender ist voll. Das Dokument leer.

Über Arbeit lässt sich auch schreiben, ohne für jeden Absatz eine Lösung zu versprechen.

Eine Arbeitswoche kann erstaunlich viel Bewegung enthalten, ohne dass am Freitag etwas fertig ist. Man hat abgestimmt, sich synchronisiert und drei Termine verschoben. Vielleicht war das alles nötig. Vielleicht hat sich auch nur die Organisation selbst besucht.

Diese Ausgabe nimmt solche Widersprüche ernst, ohne ihnen gleich eine neue Methode überzustülpen. Der September liefert dafür Stoff aus mehreren Weltregionen: Arbeitsmarktzahlen, Regeln, Softwareankündigungen und die Frage, was davon schon im Alltag angekommen ist. Wir trennen den veröffentlichten Befund von der großen Erzählung, die sich daraus stricken ließe.

Danach wechseln wir das Tempo. Ein längerer Essay betrachtet das Büro als Bühne. Die Lernpsychologie erklärt, warum sich Vertrautheit wie Verständnis anfühlen kann. In der Streitstrecke dürfen zwei Positionen nebeneinander stehen, ohne am Ende pflichtschuldig die Mitte zu finden. Unser imaginäres Museum der Arbeit stellt sogar einem Stempel ein Podest hin. Er hat lange genug darauf gewartet.

Auch Produkte bekommen ihren Platz. Die Knowledgeworker-Seiten sind als Produktinformation gekennzeichnet. Was öffentlich als bestehende Funktion beschrieben wird, verkaufen wir nicht als September-Neuheit. Zu einem lesenswerten Magazin gehört gelegentlich auch der Satz: Dafür gibt es gerade keinen belastbaren Beleg.

Sie müssen dieses Heft nicht von vorn nach hinten lesen. Wer beim Kalender landet, darf zur Satire springen. Wer die letzte These ärgerlich findet, hat möglicherweise einen guten Grund. Ein Magazin darf etwas auslösen, das sich nicht sofort in einer Abschlussquote ausdrücken lässt.

Die Redaktion des Piloten

Redaktionsstand: 3. Oktober 2026. Der Nachrichtenmonat ist September 2026.
KI-gestützte Produktion; Kennzeichnung und Quellen auf Seiten 61-63.

Ein Heft, viele Reibungsflächen.

05 **Weltlage**
Was der September mit Arbeit gemacht hat

11 **Produktradar**
Ankündigungen, Starts und offene Fragen

17 **Das Büro als Bühne**
Ein Essay über Anwesenheit und Auftritt

23 **Im Kopf**
Warum Wissen so überzeugend täuschen kann

29 **Knowledgeworker**
Vier Produkte, vier Arbeitsfragen

35 **Widerspruch**
Präsenzpflicht und freiwilliges Lernen

41 **Museum der Arbeit**
Eine kleine Ausstellung des Büroalltags

47 **Arbeitskultur**
Kalender, Karrierepausen, Bürosprech

51 **Feierabend**
Nachrichten abseits des großen Trommelwirbels

55 **Lernlabor**
Ein Selbstversuch, der kein Test sein will

59 **Zum Schluss**
Kolumne, Satire und ein letzter Gedanke

Sechs Einstiege. Kein Pflichtprogramm.

05 Der Weltblick

Was bedeutet ein September voller Zahlen, Regeln und Ankündigungen?

17 Der lange Gedanke

Wer spielt im Büro eigentlich welche Rolle?

23 Der kleine Zweifel

Wo endet das Gefühl, etwas verstanden zu haben?

35 Der Streit

Wie viel Anwesenheit und Weiterbildung darf man verlangen?

41 Die Ausstellung

Was verraten ein Stuhl, ein Kalender und ein Stempel?

59 Der Absprung

Welche Sätze nehmen wir besser nicht mit ins nächste Meeting?

Die erste und letzte Heftseite zählen mit: 64 Seiten gesamt. Quellen ab Seite 61.

05

Arbeit folgt keinem Weltplan

Drei Regionen, viele Wirklichkeiten: Was die September-Meldungen über Personal, Qualifikation und den Alltag zwischen zwei Schichten verraten.

Eine Weltkarte ist eine schlechte Personalstrategie. Auf ihr sehen Arbeitsmärkte nach farbigen Flächen aus. In der Praxis liegen zwischen zwei Branchen derselben Stadt manchmal größere Unterschiede als zwischen zwei Kontinenten. Der September liefert dafür reichlich Anschauung: Die amerikanische Statistik meldete Zuwächse in der Gastronomie und Verluste im Informationssektor. Singapur veröffentlicht zugleich Beschäftigungswachstum und steigende Entlassungen. Beides kann stimmen. [W01][W03]

Für dieses Ressort zählt das Veröffentlichungsdatum: 1. bis 30. September 2026. Eine im September veröffentlichte Statistik kann den Juli oder das zweite Quartal beschreiben. Wir schreiben den Bezugszeitraum deshalb dazu. Das klingt nach einer kleinen bürokratischen Unterscheidung, bewahrt aber vor erstaunlich großen Irrtümern. Ein Arbeitsmarktbericht ist schließlich kein Live-Ticker am Flughafengate. Gerade beim Vergleich mehrerer Länder entscheidet dieser unscheinbare Zeitstempel über eine faire Lesart.

Auf den nächsten Seiten stehen sechs Nachrichten, zwei zusammenhängende Analyseseiten und vier Zahlen mit ihrem jeweiligen Beipackzettel. Die Frage dahinter: Welche Arbeit wird gebraucht, wer kann sie übernehmen, und wie verlässlich ist der Weg dorthin? Wer Personal entwickelt, muss diese Unterschiede aushalten. Der Einheitskurs für alle bleibt eine bequeme Bestellung. Eine besonders gute Antwort ist er selten.

DER MONAT



Konzeptuelle KI-Illustration

Drei Märkte, drei Tempi

Veröffentlicht im September. Die Daten dahinter stammen aus unterschiedlichen Monaten und lassen sich deshalb nicht zu einer globalen Rangliste zusammenrühren.

Amerikas Wachstum hat Adressen

USA · 4. September. Das Bureau of Labor Statistics bezifferte den Beschäftigungszuwachs außerhalb der Landwirtschaft für August zunächst auf 162.000 Stellen; die Arbeitslosenquote blieb bei 4,1 Prozent. Gastronomie und lokale öffentliche Bildung legten zu, der Informationssektor verlor Stellen. [W01] Das ist ein Branchenbild mit Ecken, kein pauschaler Einstellungsboom. Für internationale Personalteams lohnt der Blick auf die konkrete Tätigkeit: Ein wachsender Gesamtmarkt kann genau dort schrumpfen, wo das Unternehmen seine nächste Fachkraft sucht. Auch der Lernbedarf folgt dieser Landkarte. Wer wechselnde Berufsgruppen mit demselben Standardprogramm begrüßt, spart sich die falsche Arbeit. Die genannten Werte entsprechen der September-Erstveröffentlichung und können später revidiert werden.

Europa bleibt auf derselben Stufe

EU · 1. September. Eurostat meldete für Juli eine saisonbereinigte Arbeitslosenquote von 6,4 Prozent im Euroraum und 6,1 Prozent in der EU. Beide Werte blieben gegenüber Juni unverändert; gegenüber Juli 2025 lagen sie jeweils um 0,1 Prozentpunkte höher. [W02] Stabilität klingt beruhigend, hat aber wenig Aussagekraft für die einzelne Bewerbung. Eine unveränderte Quote kann sehr unterschiedliche Bewegungen verdecken. Für Personalentwicklung heißt das: Aus einer ruhigen Überschrift folgt keine ruhige Personalplanung. Wer einen Standort besetzt, braucht zusätzlich Beruf, Region und Erfahrungsstufe. Die große europäische Zahl eignet sich als Hintergrundbild. Den passenden Kandidaten findet sie nicht. Und den Einstieg in ein neues Fachgebiet organisiert sie erst recht nicht.

Singapurs Wachstum hat zwei Seiten

SINGAPUR · 21. September. Der endgültige Bericht für das zweite Quartal nennt 11.400 zusätzliche Beschäftigte, zugleich 4.620 Entlassungen gegenüber 3.830 im Vorquartal. Beschäftigte ohne Residentenstatus trugen den größeren Teil des Zuwachses; unter ihnen wuchsen besonders Gruppen mit Work Permit im Bau und in der Industrie. [W03] Wer nur die Gesamtsumme liest, übersieht die Verschiebung. Wachstum schafft keineswegs überall dieselben Einstiegschancen. Für Unternehmen mit regionalen Akademien ist das ein guter Anlass, Übergänge zwischen Aufgaben ernst zu nehmen: Was beherrscht jemand bereits, was fehlt für den nächsten Einsatz, und wo endet die hübsche Kompetenzmatrix an einer echten Zulassung?

Wer kümmert sich um HR?

Eine angekündigte Qualifikationspflicht, der Preis einer Extraschicht und ein britischer Beschäftigungsrückgang: Der September wird ausgesprochen praktisch.

01 Singapur verlangt einen Qualifikationsnachweis

SINGAPUR · 24. September. Die Regierung nahm fünf Empfehlungen einer tripartiten Arbeitsgruppe an. Ab 1. Juli 2028 sollen Organisationen mit über 200 Beschäftigten mindestens eine HR-Fachkraft auf dem Niveau IHRP Certified Professional oder höher haben. Anerkannte gleichwertige Abschlüsse können mit vorgeschriebenen Ergänzungen zählen. [W04] Die Pflicht gilt also noch nicht. Sie setzt aber einen bemerkenswerten Akzent: Auch jene, die Qualifikation im Unternehmen organisieren, sollen ihre eigene belegen. Eine Beförderung zur Personalleitung ersetzt kein Fachwissen. Für internationale Arbeitgeber beginnt nun die nüchterne Vorarbeit: Wer ist bereits zertifiziert, welche Anerkennung greift, und wo braucht die lokale Funktion tatsächlich Unterstützung?

02 Die Extraschicht hat Nebenkosten

USA · 17. September. DailyPay und Workday veröffentlichten eine Harris-Poll-Befragung: 78 Prozent kalkulieren Fahrt, Betreuung und ähnliche Ausgaben, bevor sie eine weitere Schicht übernehmen. Befragt wurden 2.208 stundenweise bezahlte Berufstätige zwischen 18 und 45 Jahren in den USA, und zwar vom 23. April bis 2. Mai. [W05] Frisch ist die Veröffentlichung; die Erhebung stammt aus dem Frühjahr. DailyPay hat die Befragung beauftragt; beide Herausgeber bieten einschlägige Produkte an. Trotzdem trifft sie einen blinden Fleck: Eine freie Schicht ist aus Sicht der Beschäftigten noch kein gutes Angebot. Wer Trainings in Randzeiten legt, sollte die Rechnung einmal aus deren Perspektive aufmachen. Der Babysitter akzeptiert keine Teilnahmebescheinigung.

03 Großbritannien zählt vorsichtig nach

GROSSBRITANNIEN · 15. September. Die Zahl der Beschäftigten auf britischen Lohnlisten lag im Juli um 101.000 unter dem Vorjahreswert und um 19.000 unter Juni. Grundlage sind Verwaltungsdaten der Steuerbehörde HMRC. Die ONS-Veröffentlichung erläutert daneben Qualitätsfragen und die laufende Umstellung ihrer Arbeitsmarktstatistik. [W06] Das verdient Platz zwischen den Schlagzeilen: Nicht jede Datenreihe misst dieselbe Gruppe auf dieselbe Weise. Eine Quote aus einer Haushaltsbefragung lässt sich nicht nahtlos gegen eine Zahl aus Lohnabrechnungen austauschen. Wer Personalbudgets mit internationalen Kennzahlen begründet, sollte deshalb auch deren Herkunft kennen. Ein Diagramm wird durch eine Dezimalstelle nicht automatisch genauer; manchmal wird es nur überzeugender vorgetragen.

Der Durchschnitt stellt niemanden ein

Die September-Zahlen widersprechen einander nur auf den ersten Blick. Für Personalentwicklung liegt die Arbeit zwischen den großen Summen.

Es wäre angenehm, wenn der Weltarbeitsmarkt eine eindeutige Nachricht hätte: einstellen, abwarten oder umschulen. Die September-Veröffentlichungen liefern diese Bequemlichkeit nicht. Sie zeigen verschiedene Ausschnitte eines laufenden Umbaus. Daraus folgt eine unpopuläre Aufgabe für HR: genauer werden, bevor das nächste globale Programm benannt wird. Ein englischer Titel und ein einheitliches Startdatum lösen noch kein lokales Problem.

Der amerikanische Augustbericht zeigt eine solche Trennlinie innerhalb eines Landes: Dienstleistungsbereiche stellen ein, die Informationsbranche baut Stellen ab. [W01] Daraus eine allgemeine Wirkung einzelner Technologien abzuleiten wäre voreilig. Eine Beschäftigungsstatistik zählt Stellen. Sie erklärt nicht automatisch jede unternehmerische Entscheidung dahinter. Für Lernteams ist die vorsichtigere Frage ergiebiger: Welche Berufswechsel werden plausibel, welche Kenntnisse lassen sich übertragen, und welche Übung braucht die neue Rolle tatsächlich?

Im Euroraum wirkt das Bild stiller. Eurostats September-Mitteilung beschreibt eine unveränderte Juli-Quote. [W02] Doch ein stabiler Mittelwert darf kein Vorwand sein, Einstiegsprogramme einzufrieren oder Fachkräftemangel unterschiedslos auszurufen. Beides wäre intellektuell bequem. Für eine Pflegeeinrichtung, einen Softwareanbieter und einen Logistiker entsteht aus derselben Zahl kein gemeinsamer Stundenplan. Wer Personalentwicklung ernst nimmt, übersetzt die Lage in erreichbare Aufgaben: Was soll jemand nach sechs Wochen selbstständig tun können? Welche Anleitung fehlt genau dabei?

Singapur macht den Unterschied zwischen Bestand und Bewegung besonders sichtbar: Beschäftigungswachstum geht im zweiten Quartal mit erhöhten Entlassungen einher. [W03] Ein Betrieb kann expandieren, während ein anderer einen Berufszweig verkleinert. Selbst innerhalb eines Konzerns sind beide Vorgänge denkbar. Der organisatorische Engpass liegt dann häufig im Übergang: ausgeschriebene Stelle hier, erfahrene Person dort, dazwischen ungeklärte Voraussetzungen und eine langsame interne Abstimmung.

Hier kann Weiterbildung konkret werden. Ein Kurskatalog allein verbindet diese Punkte kaum. Dafür braucht es eine verantwortliche Führungskraft, eine realistische Probeaufgabe und Zeit, in der ein Wechsel geübt werden darf. Wer bezahlt diese Zeit? Welche erfahrene Person begleitet die ersten Versuche? Und ab wann darf jemand die neue Tätigkeit tatsächlich übernehmen? An solchen Fragen entscheidet sich, ob interne Mobilität überhaupt stattfinden kann. Die unterschiedlichen Marktsignale legen nahe, genau diese Übergänge zu prüfen; sie messen deren Qualität im einzelnen Betrieb freilich nicht. Dort kann man selbst nachsehen, ob eine Brücke existiert. Der globale Talent-Slogan wird dabei für einen Moment sehr lokal. Und aus der Frage nach dem nächsten Seminar wird eine Frage nach der nächsten möglichen Aufgabe.

Der Engpass liegt oft zwischen einer freien Stelle und einer möglichen neuen Aufgabe.

Qualifikation braucht eine verantwortliche Adresse

Singapurs neue Vorgaben, amerikanische Schichtarbeit und ein großer HR-Systemwechsel zeigen drei Seiten desselben Organisationsproblems.

Auf der vorigen Seite ging es um Übergänge. Jetzt geht es um die Menschen, die sie organisieren. Singapurs angekündigte Zertifizierungsvorgabe ab 2028 behandelt HR-Kompetenz als überprüfbare Voraussetzung. Die Regierung verbindet das mit Unterstützung bei Qualifikation und professioneller Personalarbeit. [W04] Man kann über die passende Schwelle streiten. Interessanter ist zunächst der Gedanke dahinter: Gute Personalarbeit fällt nicht automatisch als Nebenprodukt einer wohlformulierten Unternehmenskultur an.

Ein Zertifikat garantiert natürlich keine gute Entscheidung im Einzelfall. Es macht jedoch eine Erwartung sichtbar. Genau diese Sichtbarkeit fehlt, wenn Weiterbildung für andere selbstverständlich eingeplant wird, die eigene Personalfunktion aber zwischen Systemeinführung, schwierigen Gesprächen und Tagesgeschäft lernen soll. Professionalisierung kostet Zeit. Wer sie fordert und gleichzeitig sämtliche Kalenderlücken füllt, bestellt die Leistung ohne ihre Herstellung. Das gilt ebenso für die fachkundige Begleitung eines späteren Berufswechsels.

Die amerikanische Schichtbefragung stellt die Sache von der anderen Seite auf den Boden: Beschäftigte wägen Alltag und Arbeitsangebot gegeneinander ab. [W05] Ein Trainingsfenster ist dann auch eine Frage von Anreise, Betreuung und Verdienst. Planung gehört zur Qualität eines Lernangebots. Ein hervorragender Kurs, den die vorgesehene Person nur unter erheblichen privaten Kosten besuchen kann, bleibt organisatorisch schlecht gemacht. Das sollte keine überraschende Einsicht sein. Trotzdem passt es selten auf die Titelfolie.

Eine dritte Ebene liefert die SAP-Meldung vom 8. September: Lockheed Martin hat zentrale SuccessFactors-Lösungen produktiv gesetzt. [W07] Ein solcher Betriebsstart schafft eine gemeinsame technische Grundlage. Was das im Alltag verbessert, müsste anschließend an konkreten Abläufen geprüft werden. Der Wechsel eines Systems und der Aufbau von Vertrauen haben unterschiedliche Projektpläne. Für eine neue Oberfläche kann man einen Termin festlegen. Für verständliche Antworten auf schwierige Personalfragen braucht man zusätzlich zuständige, kundige Menschen.

Zusammengelesen zeigen die Meldungen eine brauchbare Arbeitsteilung. Software hält Daten und Vorgänge zusammen. Qualifizierte Personalfachleute beurteilen Situationen. Beschäftigte müssen ihre Angebote verstehen und tatsächlich nutzen können. Sobald eine Ebene fehlt, wird die andere überlastet: Die Hotline erklärt die Oberfläche, die Führungskraft improvisiert beim Arbeitsrecht, das Lernteam repariert mit einem Pflichtmodul. Aus dieser Perspektive ist Personalentwicklung auch Organisationsentwicklung im kleinen Format. Ihr sichtbarstes Ergebnis wäre manchmal schlicht: Jemand weiß, wer entscheidet, warum etwas gilt und wie der nächste Schritt aussieht.

Planung gehört zur Qualität eines Lernangebots.

Zahlen mit einem Beipackzettel

Kurze Fakten aus September-Veröffentlichungen. Jede Zahl behält ihre Region, Grundgesamtheit und Zeitangabe.

01 15,1 Prozent Jugendarbeitslosigkeit

So hoch war die EU-Quote der unter 25-Jährigen im Juli 2026, veröffentlicht von Eurostat am 1. September. [W02] Der Wert beschreibt die Arbeitslosen unter den jungen Erwerbspersonen; er ist kein Anteil an allen jungen Menschen. Wer daraus eine Geschichte über eine gesamte Generation baut, hat den Nenner unterwegs verloren. Für Nachwuchsprogramme zählt genau diese Unterscheidung zwischen Bevölkerungsgruppe und Arbeitsmarktteilnahme.

02 1,48 offene Stellen je Arbeitslosen

Singapurs Verhältnis von offenen Stellen zu Arbeitslosen lag im Juni 2026 bei 1,48; veröffentlicht wurde der Bericht am 21. September. [W03] Rechnerisch überwiegen die Vakanzen. Praktisch müssen Beruf, Fähigkeiten und Bedingungen trotzdem zusammenpassen. Aus diesem Verhältnis lässt sich kein individueller Vermittlungserfolg ableiten. Ein freier Arbeitsplatz und eine arbeitsuchende Person sind noch kein funktionierendes Paar. Die Übersetzung dazwischen bleibt echte Arbeit.

03 3,1 Prozent höhere Stundenlöhne

Die durchschnittlichen Stundenverdienste auf privaten US-Lohnlisten außerhalb der Landwirtschaft lagen im August 2026 um 3,1 Prozent über dem Vorjahr. Das ist der am 4. September gemeldete nominale Zuwachs. [W01] Über die Kaufkraft sagt er allein nichts. Wer Gehaltsangebote international vergleicht, sollte diese Trennung beibehalten. Prozentzeichen sind geduldig; Mietrechnungen sind es erheblich weniger. Ebenso wenig beschreibt der Durchschnitt jede Branche oder Einkommensklasse.

04 69 Prozent prüfen nach jeder Schicht

In der von DailyPay beauftragten US-Befragung kontrollierten 69 Prozent ihren Verdienst nach jeder Schicht. Erhoben wurde im Frühjahr, veröffentlicht im September; einbezogen waren stundenweise bezahlte 18- bis 45-Jährige. [W05] Das ist eine konkrete Nutzungsgewohnheit einer definierten Stichprobe, kein Weltgesetz. Für eine Personaloberfläche wäre es dennoch ein guter Ausgangspunkt: Die wichtigste Information sollte sich ohne digitale Schnitzeljagd finden lassen.

11

Neun Meldungen, drei Reifegrade

Was neu angekündigt wurde, was gerade ausgerollt wird und was bereits produktiv läuft: ein Radar mit Datum statt Konfetti.

Wer Softwaremeldungen liest, begegnet einem erstaunlich dehnbaren Wort: jetzt. Es kann eine weltweit verfügbare Funktion meinen. Oder eine Vorschau für ausgewählte Kunden. Oder den Zeitpunkt, an dem jemand eine Pressemitteilung veröffentlichen wollte. Wir nehmen deshalb die Verfügbarkeitsangaben mit ins Heft.

Der September bietet Stoff für unterschiedliche Einkaufslisten: Personalverwaltung, Schichtplanung, Wissensarbeit, Gestaltung und Zusammenarbeit. Die Meldungen beruhen auf Herstellerquellen. Sie belegen Ankündigungen und beschriebene Funktionen; sie ersetzen keinen Praxistest. Ein angekündigter Nutzen bekommt hier keinen heimlichen Stempel als gemessener Effekt.

Der reizvollste Vergleich liegt diesmal zwischen den großen Versprechen und den kleinen Verbesserungen. Eine sichtbare Speicherkontrolle kann für den Alltag wichtiger sein als ein neuer Produktname. Ein gelungenes Onboarding in einem bestehenden System kann wertvoller sein als die nächste glänzende Vorschau. Auf den folgenden Seiten stehen beide Größenordnungen nebeneinander.

NEU?
WIRKLICH?



Konzeptuelle KI-Illustration

Benefits, Besetzung und ein Autopilot

Drei große Anbieter, drei unterschiedliche Aufgaben. Die Verfügbarkeit wird jeweils so eng beschrieben, wie sie die September-Quelle belegt.

Workday sortiert die Zusatzleistungen

24. September · TEILWEISE VERFÜGBAR. Workday stellte Total Benefits als gemeinsame Umgebung für Arbeitgeberleistungen vor. Wellness ist laut Mitteilung für US-Kunden allgemein verfügbar, ebenso administrative Partnerdienste. Die Beratung durch den Self-Service Agent soll im Oktober folgen; weitere Einkommensprüfungsintegrationen sind für Ende Oktober angekündigt. [W11] Der Ansatz adressiert eine unspektakuläre, teure Lücke: Ein bezahltes Angebot hilft wenig, wenn Beschäftigte es nicht finden oder verstehen. Für HR wäre ein verständlicher Zugang ein Fortschritt. Wer international plant, muss allerdings Leistungsarten, Anbieter und Regionen einzeln prüfen. Die amerikanische Verfügbarkeitsmeldung ist keine automatische Zusage für einen deutschen Vertrag oder ein europäisches Benefits-Paket.

Oracle lässt Einsatzpläne rechnen

29. September · VERFÜGBAR LAUT HERSTELLER. Mit Fusion Claw führt Oracle eine Ausführungsumgebung für komplexe agentische Abläufe ein. 25 entsprechende Anwendungen werden als verfügbar bezeichnet. Workforce Staffing soll Personalbesetzung unter anderem nach Qualifikationen, Zulassungen, Verfügbarkeit, Kosten und Besetzungsbedarf planen und bei Änderungen neu berechnen. Der Automatisierungsgrad soll innerhalb festgelegter Befugnisse wählbar sein. [W12] Für HR ist das wesentlich konkreter als der allgemeine Ruf nach einem digitalen Kollegen. Die eigentliche Bewährungsprobe beginnt bei widersprüchlichen Randbedingungen: Wer darf eine Ausnahme genehmigen, und bleibt erkennbar, warum ein Plan entstanden ist? Eine überzeugende Vorführung müsste deshalb auch den schwierigen Ausnahmefall zeigen, nicht bloß die hübsche Normalschicht.

Copilot bekommt drei neue Räume

25. September · ANGEKÜNDIGT, TEILS VORSCHAU. Microsoft stellte Home, Code und Autopilot vor. Home verbindet Chat und delegierte Arbeit, Code soll eigene Anwendungen ermöglichen, Autopilot Aufgaben dauerhaft weiterverfolgen. Home und Code sollen zunächst im Frontier-Programm ausgerollt werden. Für Autopilot war eine erweiterte private Vorschau zum Septemberende angekündigt. [W13] Für Lernteams entsteht damit ein anderes Thema als bloß bessere Eingaben zu schreiben: Aufgaben begrenzen, Zwischenergebnisse prüfen und Verantwortung übergeben. Das ist als Arbeitsidee interessant. Als flächendeckend vorhandene Standardfunktion lässt sich die September-Ankündigung nicht verbuchen. Wer seine Schulungsunterlagen aktualisiert, sollte also auch den Zugang der Teilnehmenden prüfen, bevor der erste Klick ins Leere führt.

Der Chat will Gesellschaft

Atlassian und Slack öffnen KI-Arbeit fürs Team; Canva verbindet professionelle Werkzeuge. Die Schnittstellen werden selbst zum Produkt.

01 Rovo zeigt sein Gedächtnis

17. September · FUNKTIONEN VORGESTELLT, SKILLS ANGEKÜNDIGT. Atlassian ergänzt Rovo Chat um sichtbare und bearbeitbare Erinnerungen, Agenten per Erwähnung und teilbare Chats. Nutzer und Administration können die Speicherfunktion abschalten. Eigene Skills sollen in der folgenden Woche auf allen Instanzen ankommen. Geteilte Inhalte bleiben laut Anbieter an vorhandene Zugriffsrechte gebunden. [W14] Der interessante Teil ist die Korrekturmöglichkeit. Eine Assistenz, die sich etwas merkt, muss sich auch berichtigen lassen. Eine gute Vorführfrage lautet deshalb: Was hält das System gerade für eine gültige Arbeitsregel? Ein gemeinsamer Irrtum wird durch Wiederverwendung schließlich nicht besser. Er verbreitet sich nur mit weniger Rückfragen.

02 Slack baut im Gespräch weiter

15. September · GEMISCHTER STATUS. Slack nennt Surfaces, den großflächigen Arbeitsmodus Big Mode, Slack Code und Slackbot in Salesforce Lightning verfügbar. Slackbot in Kanälen läuft dagegen als früher Pilot; eine Frontline-Version ist erst Vorschau. Sprachdialog und Videoerstellung sind für später angekündigt. [W15] Surfaces sollen aus einer Unterhaltung gemeinsam nutzbare Ansichten wie Berichte oder Dashboards machen. Das kann Übergaben zwischen Gespräch und Dokument verkürzen. Allerdings gehört die genaue Lizenz- und Rollout-Prüfung zur Meldung: Der Anbieter weist ausdrücklich darauf hin, dass Funktionen im eigenen Arbeitsbereich verzögert erscheinen können. Ein neues Menü im Herstellerfilm ist noch kein verlässlicher Termin für das nächste interne Training.

03 Canva rückt die Werkzeuge zusammen

16. September · SUITE VORGESTELLT. Canva bündelt Affinity, Cavalry, Flourish und Leonardo in der ProSuite. Zu den beschriebenen Affinity-Neuerungen gehören ein Blend-Werkzeug, Scripting und der direkte Import von InDesign-Dateien. Affinity-Dateien können mit ihren Ebenen in Cavalry geöffnet werden; das Bearbeiten von Cavalry-Animationen unmittelbar in Canva wird als kommend beschrieben. [W16] Für Teams, die Lernmedien herstellen, klingt besonders die Übergabe zwischen Spezialisten und Fachautoren interessant. Der Wert steckt dort in erhaltenen Ebenen, Texten und Gestaltungsvorgaben. Die redaktionelle Messlatte wäre entsprechend bodenständig: Eine bestehende Schulungsdatei hinüberreichen, ändern, wieder ausgeben. Wer dabei nachbauen muss, merkt schnell, wie viel von der angekündigten Verbindung schon trägt.

Die unscheinbaren Stellen im System

Eine Wissensablage, kleine Autorenwerkzeuge und ein großer Betriebsstart: Produktnachrichten müssen nicht alle nach Weltpremiere aussehen.

SharePoint erreicht die allgemeine Freigabe

25. September · ALLGEMEINE VERFÜGBARKEIT, ROLLOUT AB 30. SEPTEMBER. Microsoft erklärte Copilot in SharePoint für allgemein verfügbar und kündigte den weltweiten Rollout ab Monatsende an. Die Abrechnung folgt einem Mischmodell: Alltägliche KI-Funktionen werden der Microsoft-365-Copilot-Lizenz zugeordnet, umfangreiche oder fortgeschrittene Aufgaben nutzen Copilot Credits. [W17] Für Wissensverantwortliche treffen damit zwei Fragen aufeinander: Wie brauchbar ist der Inhalt, und was kostet seine Verarbeitung? Das ist kein Grund, die Ablage kosmetisch aufzuräumen. Eher ein Anlass, Verantwortlichkeit, Gültigkeit und widersprüchliche Fassungen zu klären. Ein sprachlich flüssiger Zugriff auf veraltete Arbeitsanweisungen wäre lediglich ein schnellerer Weg zur falschen Antwort. Der konkrete Tenant kann später an der Reihe sein.

Canva widmet sich den Kleinigkeiten

28. September · FUNKTIONSÜBERSICHT, ALS VERFÜGBAR BESCHRIEBEN. Canvas aktualisierte September-Schulung zeigt anpassbare Website-Navigation, Google-Analytics-Anbindung, Filter und bedingte Formatierung in Sheets sowie Abschnitte und direkte Links auf Whiteboards. Das Brand Kit lässt sich aus einer URL aufbauen. [W18] Es handelt sich um die datierte Monatsübersicht, nicht um den Nachweis, dass alle Funktionen genau an diesem Tag erschienen. Im Arbeitsalltag zählen solche Details: Ein Workshopboard braucht Orientierung; eine Materialseite braucht verständliche Wege; eine Tabelle braucht erkennbare Ausnahmen. Manchmal entscheidet so etwas über die Nutzung. Die nächste große Präsentation über Zusammenarbeit dürfte dafür gern fünf Minuten kürzer werden. Die Navigation darf bleiben.

SAP meldet einen produktiven Großstart

8. September · KUNDENSTART GEMELDET. Lockheed Martin hat laut SAP Employee Central, Employee Central Payroll, Recruiting und Onboarding produktiv gesetzt. Die Meldung betrifft einen Konzern mit 123.000 Beschäftigten und eine gemeinsame Grundlage für zentrale Personalabläufe. [W07] Das ist ein konkreter Einsatz bestehender Produkte, keine neu erfundene Softwarefunktion. Genau deshalb gehört er ins Radar: Ein Betriebsstart beantwortet eine andere Frage als eine Roadmap. Er zeigt, dass eine Einführung diese Schwelle erreicht hat. Wie zufrieden Beschäftigte sind oder wie viel Arbeit eingespart wurde, lässt sich daraus noch nicht ablesen. Solche Ergebnisse brauchen eigene Belege. Für die Einführungspraxis bleibt der Zusammenhang von Stammdaten, Einstieg und Abrechnung interessant.

Alle wollen das Eingangstor sein

Die neuen Oberflächen versprechen weniger Wege. Für Lernteams verschiebt sich damit die Aufgabe: vom Erklären einzelner Schaltflächen zum Verständlichmachen ganzer Arbeitsabläufe.

Home, Surfaces, Rovo Chat: Im September rücken mehrere Anbieter die Unterhaltung ins Zentrum der Arbeit. Microsoft verbindet verschiedene Arbeitsmodi, Slack gemeinsame Ergebnisse, Atlassian wiederverwendbaren Kontext. [W13][W15][W14] Das ist eine erkennbare Produktrichtung. Ob sie den Alltag vereinfacht, hängt allerdings davon ab, was hinter dieser Eingangstür passiert. Eine zentrale Oberfläche kann Wege verkürzen. Sie kann auch verbergen, welche Daten, Rechte und Kosten gerade beteiligt sind.

Für Personalentwicklung ist die Versuchung groß, auf jede neue Oberfläche mit einem eigenen Einführungskurs zu reagieren. Dann bekommt das Unternehmen eine Sammlung von Klicktouren, deren Halbwertszeit ungefähr der Geduld ihrer Zuschauer entspricht. Nützlicher wäre ein stabiler Fall: Eine Teamleitung soll einen Einstieg vorbereiten, fehlende Unterlagen finden, Aufgaben zuordnen und das Ergebnis prüfen. Welche Oberfläche dabei hilft, lässt sich austauschen. Die Verantwortung für den Vorgang bleibt nachvollziehbar.

Oracles angekündigte Besetzungslogik und Workdays neue Benefits-Umgebung zeigen, wie nah solche Funktionen an konkrete Personalprozesse rücken. [W12][W11] Hier reicht die elegante Antwort im Chat nicht. Ein Einsatzplan hat Folgen für Menschen. Eine Erklärung zu Leistungen muss zur tatsächlich gültigen Regel passen. Lernen sollte daher auch den Moment abdecken, in dem man stoppt, nachfragt oder an eine zuständige Person übergibt. Eine vollständige Arbeitsaufgabe schließt diese Entscheidung ein. Ein Übungsfall sollte deshalb auch die Grenze zeigen, an der menschliches Urteil oder eine ausdrückliche Freigabe erforderlich wird.

Die andere Bewegung betrifft Herstellung und Weitergabe. Canvas ProSuite verbindet Spezialwerkzeuge, während Microsoft SharePoint als Wissensgrundlage aufwertet. [W16][W17] Aus redaktioneller Sicht gehören diese Entwicklungen zusammen: Ein Inhalt muss entstehen, kontrolliert werden und später auffindbar bleiben. Wer nur den ersten Schritt beschleunigt, kann den Rest der Organisation mit Material überfluten. Für ein Lernteam wird deshalb die Frage nach dem Lebenslauf eines Dokuments interessanter als die nach seiner Entstehungsdauer.

Der Einkauf sollte diesem Zusammenhang folgen. Ein überzeugender Test beginnt mit einer echten Arbeitsaufgabe und endet mit einem überprüfbaren Ergebnis. Dazwischen gehören ein Fehler, eine Korrektur und eine Übergabe. Erst dann sieht man, ob ein Produkt im Unternehmen Arbeit erleichtert oder nur Arbeit anders verteilt. Für Anbieter wäre das eine erfreulich konkrete Bühne. Für Kunden wäre es eine Alternative zum fünften Vergleich nahezu identischer Funktionslisten. Die Tür ist wichtig. Hinter ihr muss man sich auch zurechtfinden.

Eine Klicktour erklärt die Oberfläche. Ein guter Fall erklärt die Arbeit.

Was vom Radar übrig bleibt

Keine neue Bestenliste. Fünf kurze Gedanken zu einem Monat, in dem die Produktnamen schneller wachsen als manche Schulungsbudgets.

01 Eine Vorschau ist ein Versuch

Wer mit einer Vorschau arbeitet, sollte daraus einen Lernversuch machen: kleine Gruppe, klarer Fall, dokumentierte Grenzen. Ein allgemeiner Rollout ist eine andere Entscheidung. Der Unterschied lässt sich auch freundlich erklären. „Wir probieren das aus“ ist ein guter Satz. Er verspricht weniger als eine Launchfolie und schafft oft die besseren Voraussetzungen, um Fehler offen anzusprechen und gemeinsam zu korrigieren.

02 Erinnerungen brauchen einen Radiergummi

Wenn eine Assistenz Vorlieben und Arbeitsregeln speichert, gehört das Korrigieren in jede Einführung. Lassen Sie im Übungsfall bewusst eine überholte Präferenz entfernen. Wer nur zeigt, wie etwas gespeichert wird, erklärt die Hälfte des Vorgangs. Das ist wie eine Schulung zum Büroschlüssel, in der das Abschließen aus Zeitgründen entfällt. Und ja: Auch eine hilfreiche Erinnerung kann irgendwann fachlich falsch werden.

03 Kosten sind ein Nutzungsthema

Bei verbrauchsabhängigen Funktionen sollten Teams verstehen, welche Handlung Kosten auslöst und wo sie diese sehen. Dafür braucht niemand zuerst ein Controllingstudium. Eine verständliche Anzeige und ein bekanntes Limit wären ein guter Anfang. Wenn Kosten erst auf einer monatlichen Rechnung auftauchen, fehlt im Lernprozess ein wichtiges Feedback. Der sinnvolle Umgang mit einem Werkzeug schließt seinen Preis im konkreten Einsatz ein.

04 Die Datei muss weiterleben

Ein erzeugtes Dokument ist ein Zwischenstand. Es muss sich bearbeiten, freigeben, wiederfinden und später berichtigen lassen. Diese vier Verben gehören in einen Produkttest. Schönes Aussehen allein beantwortet keines davon. Wer Lernmaterial einkauft oder erstellt, kennt die Folgen einer unpraktischen Übergabe: Das Original liegt irgendwo, die aktuelle Fassung bei jemand anderem, und jede kleine Änderung beginnt wieder mit einer Suche.

05 Der zweite Versuch zählt

Eine Vorführung gelingt oft gerade deshalb, weil alles vorbereitet ist. Für die eigene Beurteilung lohnt ein zweiter Durchlauf mit verändertem Material. Andere Sprache, lückenhafte Angaben, ein widersprüchlicher Wunsch. Jetzt zeigt sich, ob der Ablauf erklärt werden kann und ob die Korrektur beherrschbar bleibt. Ein Werkzeug darf Hilfe brauchen. Es sollte nur deutlich machen, an welcher Stelle und von wem.

17

Das Büro als Bühne

Wer zusammenarbeitet, zeigt sich. Nur was genau: Können, Verfügbarkeit, Loyalität? Ein Essay über Räume, Rollen und das Recht, gelegentlich hinter der Bühne zu verschwinden.

Denken wir uns einen Montagmorgen. Zwei Menschen sitzen nebeneinander, Kopfhörer auf, Kameras an. Sie nehmen an verschiedenen Videokonferenzen teil. Beide sind ins Büro gekommen, um zusammenzuarbeiten. Die Szene ist erfunden. Ihr kleiner Widerspruch eignet sich trotzdem als Eingang in eine große Frage: Was kaufen Unternehmen eigentlich, wenn sie Anwesenheit verlangen?

Das Büro bietet Anschlüsse, Zufälle, Schutzräume und Publikum. Es verteilt Nähe zur Führung, erleichtert manches Gespräch und erschwert manche Konzentration. Wer darin arbeitet, muss eine Tätigkeit ausführen und zugleich deren sichtbare Form beherrschen. Heimarbeit schafft diese zweite Aufgabe keineswegs ab; sie verschiebt ihre Requisiten.

Fünf Akte folgen diesem Wechselspiel. Es geht um den Platz am Tisch, um ungeschriebene Eintrittspreise, um hilfreiche Unterbrechungen und um schlechte. Eine Tür steht dabei die ganze Zeit offen: Wer entscheidet, wann sie geschlossen werden darf?

AUF DIE BÜHNE



Konzeptuelle KI-Illustration

Der Körper als Arbeitsnachweis

Anwesenheit liefert ein leicht lesbares Signal. Gerade deshalb verdient sie Misstrauen, sobald sie als Beleg für Leistung dienen soll.

Beginnen wir mit einem Gedankenexperiment: Eine Mitarbeiterin löst morgens einen schwierigen Kundenfall. Der Kollege neben ihr verbringt dieselbe Stunde damit, Folien für eine interne Vorbesprechung zu sortieren. Um neun gehen beide Kaffee holen. Eine vorbeikommende Führungskraft sieht zwei Beschäftigte. Die Szene liefert fast keine Information über den Wert ihrer Arbeit. Trotzdem erzeugt sie ein beruhigendes Bild: Der Betrieb läuft.

Diese Beruhigung ist verständlich. Wer Verantwortung trägt, möchte wissen, ob sich etwas bewegt. Körper im Raum geben der unsichtbaren Arbeit eine Form. Das Problem beginnt, wenn aus der Form ein Gütesiegel wird. Ein Schreibtisch kann ebenso gut belegt sein, während eine Entscheidung vermieden wird. Umgekehrt passt eine gründliche Lösung gelegentlich in einen unauffälligen Vormittag ohne Zuschauer.

Ein Experiment beim Reiseunternehmen Trip.com liefert einen nützlichen Widerstand gegen die Gleichsetzung. Unter 1.612 Beschäftigten führte ein Modell mit zwei Heimarbeitstagen zu weniger Kündigungen; die untersuchten Leistungsbewertungen verschlechterten sich nicht. Veröffentlicht wurde die randomisierte Studie 2024 in Nature. Sie untersuchte konkrete Tätigkeiten in einem Unternehmen, keine universelle Arbeitsplatzordnung. [E01]

Der Befund gibt der Bürokritik eine Aufgabe. Wer den sichtbaren Körper als Nachweis ablehnt, muss erklären, was an seine Stelle tritt. Abgeschlossene Tickets? Sie belohnen womöglich die Zerlegung einer einfachen Aufgabe. Umsatz? Er kann vom Gebiet abhängen. Das Lob der Kundschaft? Es erreicht nicht unbedingt die Person, die den Fehler im Hintergrund verhindert hat. Saubere Messung ist Arbeit, und Arbeit kostet.

Man kann deshalb verstehen, weshalb Organisationen zu einem billigen Signal greifen. Rechtfertigen lässt es sich damit noch lange nicht. Ein Wachmann prüft eine Tür, weil ihre Geschlossenheit zum Auftrag gehört. Eine Designerin sitzt an einem Tisch, weil sie dort arbeiten kann. Aus diesen beiden Sätzen folgt kein gemeinsames Anwesenheitsideal.

Vielleicht beginnt erwachsene Führung mit einer unangenehmen kleinen Leistung: Unsicherheit aushalten, ohne sie sofort auf den Körper anderer Menschen zu übertragen. Dazu gehören Absprachen über erreichbare Ergebnisse, Gesprächszeiten und echte Hindernisse. Der Kaffee um neun darf dann wieder Kaffee sein. Er muss keine unsichtbare Stechuhr tragen. Und der leere Stuhl verliert jene erstaunliche Beweiskraft, die ihm weder die Möbelindustrie noch die Arbeitsbeschreibung jemals ausdrücklich verliehen haben.

Der Kaffee um neun muss keine unsichtbare Stechuhr tragen.



KI-Illustration

Wer neben der Tür sitzt

Räume verteilen Gelegenheiten. Macht beginnt mitunter bei der Frage, wessen Unterbrechung als willkommen gilt.

Im zweiten Akt unseres Gedankenexperiments hat das Team freie Platzwahl. Eine Person setzt sich neben den Raum der Geschäftsführung. Eine andere braucht einen ruhigen Randplatz. Nach drei Wochen besitzt die erste einige beiläufige Informationen: Eine Stelle wird frei, ein Kunde zögert, ein Projekt bekommt Rückenwind. Die zweite hat ihre Arbeit gut gemacht. Beim nächsten Gespräch über Entwicklungsmöglichkeiten verfügen beide über verschiedenes Material.

Das wäre noch kein Beweis für absichtliche Bevorzugung. Genau darin liegt die Schwierigkeit. Die günstige Gelegenheit sieht von innen wie ein normales Gespräch aus. Niemand muss eine Liste bevorzugter Personen führen. Es reicht, dass manche Gespräche leichter entstehen und später als Vertrautheit, Initiative oder Interesse erinnert werden. Wer Zugang hat, kann häufiger zeigen, dass er Zugang verdient.

Ein Büro ist daher auch eine Verteilungsmaschine für Aufmerksamkeit. Die Sitzordnung gehört zu ihrer Konstruktion. Ebenso wichtig sind Lautstärke, Gesprächsgeschwindigkeit und die Frage, wer jemanden mitten im Satz ansprechen darf. Eine offene Tür kann Einladung sein. Sie kann auch ein Angebot darstellen, dessen Gebrauch erst gelernt werden muss. Neue Beschäftigte kennen den Preis eines falschen Zeitpunkts noch nicht.

Das Gegenargument verdient Gewicht: Informelle Gespräche lassen sich weder vollständig planen noch gerecht portionieren. Wer jeden Zufall protokollieren möchte, zerstört womöglich genau die Leichtigkeit, aus der gute Zusammenarbeit entsteht. Eine Organisation ohne Nebenwege wäre eine Verwaltung ihrer eigenen Kommunikation. Auch ein stilles Büro kann ungerecht sein; dann laufen die Beziehungen eben anderswo.

Der Einwand trifft die falsche Lösung, aber er beseitigt das Problem nicht. Man kann eine beiläufig entstandene Projektidee in einen zugänglichen Arbeitsstand überführen. Man kann eine freie Rolle ausschreiben, bevor der vertraute Nachbar bereits als natürliche Besetzung erscheint. Und man kann nach einer Besprechung prüfen, ob Zustimmung tatsächlich von allen kam oder nur von den Personen, die ohne Einladung das Wort ergreifen.

Die Bühne bleibt eine Bühne. Doch ihre Regie muss nicht unsichtbar bleiben. Ein guter Raum erlaubt unterschiedliche Formen von Beteiligung, ohne die leiseste zur Sonderleistung zu erklären. Im gedachten Team rückt deshalb niemand zwangsweise die Tische um. Die Geschäftsführung veröffentlicht zuerst die freie Stelle. Die Person am Randplatz erfährt davon am selben Tag. Das ist ein kleiner Vorgang, kaum geeignet für eine Kulturkampagne. Gerade deshalb könnte er etwas ändern.

Wer Zugang hat, kann häufiger zeigen, dass er Zugang verdient.

Die Neuen brauchen einen Platz

Zugehörigkeit kostet Aufmerksamkeit. Wer sie dem Zufall überlässt, belastet ausgerechnet jene, die noch keine Beziehungen mitbringen.

Wechseln wir die Perspektive. Die erfahrene Fachkraft kennt Abkürzungen, Ansprechpartner und die Gründe für drei merkwürdige Regeln. Sie kann zu Hause einen ausgezeichneten Tag haben. Der neue Kollege kennt bisher die Regeln. Wenn er dieselben Aufgaben erhält, fehlt ihm das unsichtbare Verzeichnis: Wen darf ich fragen? Welche Vorgabe ist ernst gemeint? Wo hat das Team zuletzt eine schlechte Erfahrung gemacht?

Zugehörigkeit klingt weich, bis jemand ohne sie arbeiten muss. Im Gedankenexperiment liest der Neue eine Antwort im Gruppenchat zweimal. Sie besteht aus vier Wörtern und einem Punkt. Ist sie freundlich knapp oder eine Zurechtweisung? Eine vertraute Stimme hätte den Satz eingeordnet. Bis Vertrauen entsteht, müssen winzige Signale eine erstaunliche Last tragen. Diese Ungewissheit ist keine persönliche Schwäche.

Eine im Juni 2026 überarbeitete NBER-Arbeit untersuchte Softwareteams eines großen US-Unternehmens. Räumliche Nähe erhöhte dort das Feedback zum Code; jüngere und weniger erfahrene Beschäftigte profitierten besonders. Gleichzeitig schrieben erfahrene Fachkräfte in Nähe ihrer Teams weniger Code. Der Befund beschreibt einen Zielkonflikt zwischen eigener Produktion und dem Aufbau fremden Könnens. Es handelt sich um eine Untersuchung eines Unternehmens. [E02]

Für unsere Bürobühne ist das ein unbequemer Hinweis. Vielleicht wird die Person, die am häufigsten unterbrochen wird, zu Unrecht für weniger produktiv gehalten. Vielleicht finanziert sie die Produktivität der anderen. Dann wäre die nette Aufforderung, sich gegenseitig zu helfen, ökonomisch erstaunlich unvollständig. Sie verteilt eine Pflicht und vergisst die Anerkennung. Ein Team kann von großzügigen Menschen leben und diese Großzügigkeit zugleich in der Leistungsbewertung bestrafen.

Daraus folgt für mich eine klarere Pflicht der Organisation: Sie muss Lernbeziehungen ermöglichen und die dafür eingesetzte Zeit bezahlen. Ein gemeinsamer Vormittag mit erreichbaren Fachleuten kann dazu gehören. Ein leerer Präsenztag, an dem alle erfahrenen Personen in anderen Terminen sitzen, erfüllt den Zweck nur auf dem Kalender. Der Neue hat dann wenigstens gelernt, wo die Steckdosen sind.

Ob Nähe gelingt, zeigt sich an konkreten Übergängen. Kann jemand nach einigen Wochen eine Entscheidung erklären, die vorher rätselhaft war? Weiß er, wann er Hilfe holen sollte? Traut er sich, einen Widerspruch zu benennen? Solche Fragen sind anspruchsvoller als eine gezählte Anwesenheit. Sie erinnern auch daran, dass Zugehörigkeit ein gemeinsam hergestelltes Gut ist. Wer sie bereits besitzt, bemerkt leicht nur den Aufwand ihrer Herstellung.

Vielleicht finanziert die unterbrochene Person die Produktivität der anderen.

Die Kosten des kurzen Austauschs

Spontane Gespräche haben Anhänger. Die unfreiwillig Mithörenden besitzen selten ein eigenes Budget.

Eine kleine Rechnung, ausdrücklich erfunden: Zwei Personen lösen am Schreibtisch in sieben Minuten ein Problem. Vier andere verlieren dabei ihren Gedankengang. Das Team erinnert sich später an die gelungene spontane Abstimmung. Die vier Wiederanfänge erscheinen in keinem Protokoll. Diese Rechnung beweist nichts über ein bestimmtes Büro. Sie zeigt lediglich, warum wir den Gewinn einer Unterbrechung leichter erzählen können als ihre verteilten Kosten.

Die Behauptung, räumliche Offenheit erzeuge automatisch Austausch, hat einen empirischen Schönheitsfehler. Bernstein und Turban begleiteten die Umstellung zweier Unternehmensbereiche auf offenere Büros. Die persönliche Kommunikation nahm deutlich ab, elektronische Kommunikation zu. Die Untersuchung erschien 2018; zwei konkrete Fälle erlauben kein Urteil über sämtliche Großraumbüros. Sie widerlegen aber die bequeme Gewissheit, weniger Wände müssten stets mehr Gespräch ergeben. [E03]

Man kann sich den Rückzug gut vorstellen, ohne ihn für jede Person zu behaupten: Kopfhörer werden zur tragbaren Tür. Ein Chat ist diskreter als die Frage quer durch den Raum. Wer konzentriert aussehen möchte, unterbricht seine Nachbarin lieber schriftlich. Das offene Büro kann so eine erstaunliche Kulturtechnik hervorbringen: Menschen sitzen in Sichtweite und organisieren ihre Distanz mit Software.

Natürlich hat Stille ebenfalls Kosten. Eine falsch verstandene Aufgabe kann zwei Tage überleben, wenn niemand eine beiläufige Bemerkung hört. Ein gemeinsames Lachen ist kein betriebswirtschaftlicher Fehler. Und wer jeden Austausch vorab rechtfertigen muss, wird irgendwann auch die nützliche Frage unterdrücken. Die Sehnsucht nach einem vollkommen ungestörten Arbeitstag passt schlecht zu Tätigkeiten, deren Ergebnis von anderen Menschen abhängt.

Der eigentliche Streit betrifft deshalb Verfügungsrechte. Darf ich deine Aufmerksamkeit sofort beanspruchen, weil ich gerade ein Problem habe? Darfst du ablehnen, ohne als wenig hilfsbereit zu gelten? Welcher Vorgang rechtfertigt Dringlichkeit, und wer trägt die Kosten eines Irrtums? Ein höfliches Team kennt dafür mehr Antworten als das automatische Ja. Es erlaubt auch: später, schriftlich, gemeinsam um zwei.

Im gedachten Büro wird der kurze Austausch schließlich in einen kleinen Nebenraum verlegt. Keine Revolution, kein Kulturprogramm. Die beiden können weiterreden; die vier anderen können weiterdenken. Die Tür wird geschlossen. Für einen Moment sieht Zusammenarbeit nun aus wie Trennung. Eine Führungskraft, die allein nach lebhafter Geräuschkulisse urteilt, könnte diesen Moment vollständig falsch verstehen. Im nächsten Akt braucht das Team deshalb Spielraum, um seine eigene Arbeitsweise sichtbar und überprüfbar zu machen.

Kopfhörer werden zur tragbaren Tür.

Ein Zimmer mit verhandelbarer Tür

Arbeitsfreiheit wird belastbar, wenn Menschen über ihre Bedingungen streiten dürfen. Auch über den Preis, den andere dafür zahlen.

Im letzten Akt erhält unser erfundenes Team eine Freiheit, die zunächst weniger glänzt als erwartet: Es darf die eigene Woche aushandeln. Sofort stehen unterschiedliche Wünsche im Raum. Eine Person braucht Ruhe für schwierige Analysen. Eine andere möchte neue Aufgaben lernen. Eine dritte kann nur an bestimmten Tagen pendeln. Aus dem angenehmen Wort Selbstorganisation wird ein Gespräch über Zumutungen.

Das ist kein Scheitern der Freiheit. Es ist ihre Arbeitsform. Solange ein zentraler Wochenplan alles vorgibt, bleiben die Konflikte darin versteckt. Sie zeigen sich als individuelle Müdigkeit, verpasste Gespräche oder stiller Ärger. Sobald Menschen verhandeln dürfen, bekommen die Kosten Namen. Dann lässt sich wenigstens klären, welche Belastung unvermeidlich ist und welche bloß aus Gewohnheit weitergereicht wird.

Allerdings braucht dieses Verhandeln Grenzen. Ein Team darf seine Zusammenarbeit gestalten; es sollte keine Kollegin zur Offenlegung privater Umstände drängen, damit ihr Wunsch nach einem bestimmten Tag als legitim gilt. Auch eine Mehrheit kann rücksichtslos sein. Wer jederzeit zustimmen muss, um als teamfähig zu gelten, besitzt auf dem Papier viel Freiheit und im Gespräch erstaunlich wenig.

Ein brauchbarer Versuch könnte deshalb befristet sein. Das Team benennt die Aufgaben, für die gemeinsame Zeit nötig erscheint, vereinbart einen überprüfbaren Zeitraum und legt fest, welche Erfahrungen eine Änderung auslösen. Dabei gehören Rückmeldungen der Neuen ebenso auf den Tisch wie die konzentrierten Arbeitsstunden der Erfahrenen. Ein Tag mit vielen Begegnungen kann gut sein. Ein Tag mit wenigen Begegnungen ebenfalls. Die jeweilige Arbeit liefert den Maßstab.

Das verlangt auch der Führung etwas ab. Sie muss eine unpraktische Regel zurücknehmen können, ohne darin einen Autoritätsverlust zu sehen. Und Beschäftigte müssen zugeben dürfen, dass ein gewünschtes Modell einen Nachteil hatte. Wenn jede Schwierigkeit sofort zur Waffe im Grundsatzstreit wird, liefern Versuche nur noch Parteimaterial. Niemand berichtet dann gern von einer verpassten Übergabe oder einem zu einsamen Vormittag.

Am Ende unserer Szene gibt es weder die ideale Woche noch den letzten Sieg einer Seite. Es gibt einen Kalender für die nächsten sechs Wochen und einen Termin, an dem er wieder geöffnet wird. Die Tür zum kleinen Raum ist inzwischen geschlossen. Jemand arbeitet darin. Ob allein oder gemeinsam, lässt sich vom Flur aus gerade nicht erkennen. Das Team hat beschlossen, diesen Anblick vorläufig auszuhalten.

Selbstorganisation ist ein Gespräch über Zumutungen.

23

Der Kopf führt Buch

Über vertraute Irrtümer, nützliche Pausen und den Moment, in dem eine falsche Antwort interessant wird.

Stellen Sie sich vor, Sie schließen einen Kurs, lehnen sich zurück und denken: verstanden. Dann fragt jemand nach dem Zusammenhang zwischen Schritt zwei und Schritt drei. Es folgt jene kleine Pause, für die es in Videokonferenzen erfreulicherweise eine technische Ausrede gibt. Die Verbindung sei gerade instabil.

Dieses Dossier handelt von solchen Pausen. Vom angenehmen Gefühl, etwas wiederzuerkennen. Von der Zumutung, einen Gedanken ohne Vorlage zusammenzubauen. Und vom Stolz, der kurz schluckt, wenn eine sichere Antwort falsch war. Wir lesen ältere, weiterhin aufschlussreiche Experimente und fragen genau nach ihren Aufgaben und Grenzen. Keine Entdeckung wird hier mit einem Gehirnbild zur Weltformel befördert. Die drei folgenden Essays gehören zusammen: Zuerst kommt die Selbsttäuschung, dann die Zeit, schließlich die Korrektur. Ein kleiner Ausflug hinter die Stirn, bei dem niemand sein Lernprofil kaufen muss.

IM KOPF



Konzeptuelle KI-Illustration

Das kenne ich doch

Wiedererkennen fühlt sich souverän an. Eine eigene Erklärung stellt unangenehm genaue Rückfragen.

Ein kleines Gedankenexperiment: Auf dem Tisch liegt ein Reißverschluss. Sie benutzen einen solchen Mechanismus seit Jahrzehnten; seine Bedienung verlangt inzwischen ungefähr so viel Nachdenken wie Blinzeln. Jetzt sollen Sie zeichnen, wie der Schieber die beiden Zahnreihen zusammenführt. Keine Handbewegung, die das Wort „irgendwie“ ersetzt. Eine Zeichnung. Plötzlich hat ein Alltagsgegenstand die Frechheit, eine technische Erfindung zu sein.

Leonid Rozenblit und Frank Keil untersuchten 2002 genau diese Lücke zwischen gefühltem und erklärbarem Wissen. Ihre Versuchspersonen schätzten unter anderem ihr Verständnis alltäglicher Mechanismen ein, versuchten eine ausführliche Erklärung und bewerteten sich anschließend erneut. Nach dem Erklärversuch fiel die Einschätzung häufig niedriger aus. Die Forscher nannten das eine Illusion der Erklärungstiefe. Der Befund betrifft diese Art des Erklärwissens; er erlaubt keinen pauschalen Befund über die Intelligenz seiner Besitzer. Wer einen Reißverschluss benutzen kann, besitzt eine reale Fertigkeit. Die Mechanik lückenlos herzuleiten ist eine andere Aufgabe. [P03]

Die peinliche Stelle sitzt im Übergang. Ein Kurs kann sämtliche Bauteile benennen und mit eleganten Pfeilen verbinden. Beim Anschauen läuft alles. Erst eine selbst formulierte Erklärung zeigt, welche Verbindung man tatsächlich herstellen kann. Für unseren gedachten Reißverschluss bräuchte es vielleicht eine Skizze des Schiebers. Für einen betrieblichen Ablauf wäre eine ähnliche Probe: Warum folgt die Prüfung an genau dieser Stelle? Was ginge schief, wenn wir sie übersprängen? Das sind redaktionelle Vorschläge für Aufgaben, keine aus dem Experiment abgeleitete Erfolgsgarantie.

Matthew Fisher, Mariel Goddu und Frank Keil ergänzten 2015 eine digitale Variante. In neun Experimenten erhöhte eine vorausgehende Internetsuche die Selbsteinschätzung des eigenen Wissens, auch bei anderen Themen. Der Zugriff auf externe Erklärungen konnte in das Urteil über Wissen im eigenen Kopf hineinrutschen. Untersucht wurden Suche und Selbsteinschätzung; aus der Studie folgt weder ein generelles Suchverbot noch ein Befund über heutige Sprachmodelle. [P04]

Vielleicht ist das die charmanteste Aufgabe eines guten Lerntextes: Er darf uns eine präzise Frage hinterlassen. Eine, deren Antwort sich noch nicht mit dem Finger auf der Seite finden lässt. Im gedachten Gespräch über den Reißverschluss wäre die kleine Verlegenheit dann produktiv. Der Gegenstand bleibt derselbe. Unser Anspruch an das Wort „verstanden“ wäre gerade ein wenig genauer geworden.

Auch ein Reißverschluss kann eine sehr anspruchsvolle Rückfrage stellen.

Morgen ist ein anderer Test

Der Lernmoment und der Moment des Könnens stehen selten nebeneinander im Kalender.

Stellen wir uns zwei Kolleginnen vor. Beide lesen dieselbe kurze Anleitung. Eine liest sie wieder und wieder, bis jeder Satz vertraut wirkt. Die andere klappt das Dokument zu und versucht, den Ablauf aufzuschreiben. Ihr Blatt enthält Lücken. Beim gemeinsamen Kaffee dürfte die erste souveräner klingen. Eine Woche später wird die Anleitung gebraucht. Welche von beiden würden Sie um Hilfe bitten? Die Geschichte endet hier absichtlich offen: In einem echten Büro fehlen uns die Daten.

Henry Roediger und Jeffrey Karpicke verglichen 2006 Lernen durch erneutes Lesen mit freiem Erinnern. Studierende bearbeiteten kurze Texte; die Erinnerungsversuche bekamen kein Feedback. Beim Test nach fünf Minuten lag wiederholtes Lesen vorn. Nach zwei Tagen beziehungsweise einer Woche zeigte sich ein Vorteil des vorherigen Abrufens. Zugleich machte wiederholtes Lesen die Studierenden zuversichtlicher. Der zeitliche Abstand änderte also, welche Vorbereitung erfolgreich aussah. Textreproduktion in einem Experiment bildet allerdings nur einen Ausschnitt beruflichen Könnens ab. [P01]

Hier liegt eine schöne Zumutung für jede Kursabnahme. Wenn das Lernziel im Oktober gebraucht wird, ist die flüssige Antwort am Septembernachmittag ein verfrühtes Schlusswort. Im Gedankenexperiment könnte eine Kollegin am nächsten Mittwoch denselben Ablauf nochmals ohne Dokument erklären. Dabei wäre ein Stocken eine Beobachtung. Es müsste weder zu einem Charakterurteil werden noch hinter einem bunten Fortschrittsbalken verschwinden. Die Frage nach dem Zeitpunkt gehört bereits in die Planung der Aufgabe.

Nicholas Cepeda und Kollegen variierten 2008 den Abstand zwischen Lernphasen und den Zeitraum bis zum abschließenden Test. Bei Wissensfragen reichten diese Zeiträume bis fast zu einem Jahr. Günstige Lernabstände wuchsen mit längeren Behaltenszielen; beliebig viel Abstand war ebenso wenig optimal wie alles unmittelbar hintereinander. Die Studie liefert damit keine universelle Erinnerung am Tag sieben. Sie zeigt eine Beziehung zwischen Übungsabstand und späterem Abruf, deren praktische Ausgestaltung vom Stoff und Ziel abhängt. [P02]

Ein Kalender ist in dieser Hinsicht ein bemerkenswert unterschätztes didaktisches Werkzeug. Er kann einer Sache einen zweiten Auftritt verschaffen, wenn die erste Selbstverständlichkeit verflogen ist. Unserer gedachten Anleitung täte eine solche Zugabe vielleicht gut. Ob sie hilft, ließe sich beobachten: an einer neuen Aufgabe, mit etwas Abstand und einer ehrlichen Möglichkeit nachzusehen. Niemand gewinnt dadurch einen Wettkampf gegen das Vergessen. Die nächste Begegnung mit dem Stoff bekommt einfach einen vernünftigen Platz.

Der Kalender gehört zum Lernmaterial.



KI-Illustration

Falsch mit bestem Gewissen

Eine sichere Antwort kann überraschend gut korrigierbar sein. Das macht Irrtümer zu interessanten Gesprächspartnern.

Spielen wir eine Szene durch: In einem Quiz kreuzen Sie eine Antwort an, die derart selbstverständlich scheint, dass Sie bereits innerlich zur nächsten Frage gehen. Dann erscheint die richtige Lösung. Sie lesen zweimal. Wirklich? Jetzt möchten Sie wissen, wer sich das ausgedacht hat. Es ist ein kleiner Riss in der eigenen Souveränität, und genau an dieser Stelle könnte eine Erklärung die volle Aufmerksamkeit bekommen.

Brady Butterfield und Janet Metcalfe untersuchten 2001 falsche Antworten und die Sicherheit, mit der Menschen sie gegeben hatten. Nach korrigierender Rückmeldung wurden gerade die zuvor mit hoher Sicherheit begangenen Fehler beim erneuten Test häufig richtig beantwortet. Dieser Hyperkorrektureffekt widersprach der naheliegenden Vermutung, besonders feste Irrtümer müssten besonders schwer zu ändern sein. Der Versuch betraf Wissensfragen und anschließende Korrekturen.

Daraus lässt sich keine schnelle Technik zum Auflösen politischer Überzeugungen oder jahrelanger Arbeitsplatzkonflikte ableiten. [P05]

Der Unterschied ist erheblich. Eine sachlich falsche Quizantwort lässt sich oft durch eine eindeutige Lösung ersetzen. Im Arbeitsgespräch können mehrere Ziele gleichzeitig gelten, und eine vermeintliche Fehlentscheidung kann auf Informationen beruhen, die der Aufgabenautor weggelassen hat. Wer ein Szenario schreibt, entscheidet deshalb auch, welche Welt die lernende Person bewohnen darf. Eine unfair konstruierte Überraschung beweist vor allem, dass der Autor den Lösungsschlüssel besitzt.

Janet Metcalfes Forschungsüberblick von 2017 beschreibt Fehler als mögliche Lerngelegenheiten, wenn eine Korrektur folgt und die Bedingungen stimmen. Er bündelt unterschiedliche Aufgaben und Befunde, statt jede Form des Scheiterns für hilfreich zu erklären. Die Rückmeldung trägt dabei die Information, aus der sich lernen lässt. Für eine betriebliche Übung folgt daraus zunächst eine bescheidene redaktionelle Frage: Was erfährt jemand nach seiner Antwort, das vorher noch nicht verständlich war? [P06]

In unserem gedachten Quiz könnte die Rückmeldung den Denkweg aufgreifen: Die gewählte Antwort wäre unter Bedingung A plausibel; im Fall steht aber Bedingung B. Das ist eine eigens entworfene Beispielsituation. Sie hat den Vorteil, den Irrtum ernst zu nehmen, ohne ihn zu dramatisieren. Ein rotes Kreuz allein hätte dazu wenig beizutragen. Vielleicht bekäme die Person anschließend einen verwandten Fall, in dem A tatsächlich gilt. Dann müsste sie unterscheiden. Das wäre ein würdiger zweiter Akt für die falsche Antwort: Sie hat eine brauchbare Frage sichtbar gemacht.

Ein Lösungsschlüssel ist noch keine faire Welt.

Kleine Zweifel, brauchbare Antworten

Eine redaktionelle Fragerunde. Die Antworten verdichten Studien; sie stammen aus keinem Interview.

Q Hilft Abrufen auch beim Verstehen?

Jeffrey Karpicke und Janell Blunt verglichen 2011 unter anderem Abrufübungen mit dem Erstellen von Begriffsnetzen anhand naturwissenschaftlicher Texte. Der Vorteil der Abrufübungen zeigte sich auch bei Fragen, die Schlussfolgerungen verlangten. Damit geht dieser Befund über das Wiedergeben einzelner Wörter hinaus. Er entscheidet trotzdem keinen Methodenwettstreit für sämtliche Lernziele. Eine selbst erklärte Verbindung und eine gute grafische Darstellung können in einem Kurs unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Aus dem Vergleich wird kein Berufsverbot für Pfeile. [P11]

Q Wann soll der Stoff wiederkommen?

Cepedas Studie von 2008 macht eine Rückfrage nötig: Wann soll er noch verfügbar sein? Die günstigen Abstände zwischen Lernphasen hingen vom Zeitraum bis zum späteren Test ab. Eine feste Sieben-Tage-Regel ergibt sich daraus nicht. [P02] Als redaktionelles Gedankenexperiment lohnt daher ein Blick in den Arbeitskalender: Ein einmaliger Messeauftritt und eine selten benötigte Jahresroutine stellen verschiedene Behaltensaufgaben. Der gleiche Wiederholungsplan wäre eine bequeme Verwaltungslösung, seine Eignung bliebe erst noch zu prüfen.

Q Kann ich meinem Lerngefühl vertrauen?

Janet Metcalfe und Bridgid Finn untersuchten 2008, wie Vertrautheit und tatsächlicher Abruf in verzögerte Lernurteile eingehen. Die Experimente arbeiteten mit Wortpaaren. Eine spätere Einschätzung allein anhand des Hinweiswortes bietet andere Informationen als ein Urteil, während die Antwort noch sichtbar ist. [P12] Für den Alltag lässt sich daraus eine kleine Frage mitnehmen: Beurteile ich gerade meine Erinnerung oder die Lesbarkeit meiner Unterlagen? Beides fühlt sich möglicherweise angenehm an; die Frage an mich selbst lautet jeweils anders.

Q Braucht jedes Lernen einen Test?

Das Wort Test trägt viel institutionelles Gepäck: Aufsicht, Noten, ein knarzender Stuhl. Unsere redaktionelle Antwort hängt deshalb am Zweck. Ein unbenoteter Erinnerungsversuch kann beim Üben sinnvoll sein. Ein gemeinsames Gespräch kann offene Fragen sichtbar machen. Eine Zertifikatsprüfung muss dagegen eine belastbare Entscheidung tragen. Diese Zwecke verdienen eigene Formen. Wer jede freundliche Rückfrage in eine Leistungsbewertung verwandelt, baut aus dem Übungsraum einen Warteraum für Urteile. Ob Menschen dort gern laut denken, wäre eine ziemlich interessante nächste Frage.

Neugier hat einen Beifahrer

Drei ältere Experimente, drei genau begrenzte Beobachtungen und ausreichend Stoff für neue Fragen.

Die beiläufig gemerkten Gesichter

Matthias Gruber, Bernard Gelman und Charan Ranganath ließen 2014 Versuchspersonen ihre Neugier auf Wissensfragen einschätzen. Während der Wartezeit auf Antworten sahen diese auch Gesichter. Bei hoher Neugier erinnerten sie sowohl Antworten als auch beiläufig gezeigte Gesichter besser; Gedächtnistests fanden unmittelbar und einen Tag später statt. Hirnbildgebung begleitete die Aufgabe. Das ist ein reizvoller Befund über einen Zustand im Labor. Er belegt keine magische Überschrift, mit der jedes Pflichtmodul unvergesslich wird. Die beiläufigen Gesichter sind gerade deshalb interessant: Neugier könnte das Erinnern über ihre eigentliche Frage hinaus beeinflussen. Wie weit das im Arbeitsalltag reicht, lässt diese Untersuchung offen. [P07]

Wenn die Vorlesung zurückfragt

Karl Szpunar, Novall Khan und Daniel Schacter untersuchten 2013 eine aufgezeichnete Statistikvorlesung. Eingeschobene Gedächtnistests gingen mit weniger berichteten abschweifenden Gedanken, mehr Mitschreiben und besseren Lernergebnissen einher. Die Untersuchung verglich gezielt verschiedene Abläufe innerhalb dieser Lernsituation. Sie bestimmte weder die natürliche Aufmerksamkeitsspanne aller Erwachsenen noch die ideale Länge jedes Videos. Die interessantere Beobachtung liegt im Rhythmus: Die Vorlesung bekam Stellen, an denen das bisher Gehörte wieder verfügbar sein musste. Ein passiver Stream und ein Film mit Abrufgelegenheiten sind verschiedene Aufgaben. Eine allgemeine Pflicht zur Quizfrage nach jeder dritten Folie lässt sich aus diesem Experiment dagegen nicht seriös herauslesen. [P08]

Maler geraten durcheinander

Nate Kornell und Robert Bjork zeigten 2008 Gemälde verschiedener Künstler. Beispiele eines Künstlers erschienen entweder gebündelt oder zwischen Bildern anderer Künstler. Die gemischte Präsentation half anschließend dabei, neue Bilder zuzuordnen, obwohl viele Teilnehmende die gebündelte Variante günstiger einschätzten. Der Versuch untersucht das Erlernen und Unterscheiden von Kategorien an Bildern. Er beweist keinen Nutzen beliebigen Themenwechsels. Gerade die Nähe der Kategorien macht das Ergebnis lesenswert: Wer ähnliche Dinge auseinanderhalten soll, könnte vom Vergleich profitieren. Aus einem Stapel ähnlich aussehender Bilder entstand so eine Frage an die Sortiergewohnheiten von Lehrenden. Ordnung auf der Folie und eine hilfreiche Lernreihenfolge sind offenbar zwei prüfbare Größen. [P09]

29

Vier Werkzeuge, vier Aufgaben

Ein öffentlicher Bestandscheck von Create, Coach, Share und Cards. Ein September-Releasetermin ließ sich für die hier beschriebenen Funktionen nicht belegen.

Die Produktseiten bieten eine klare Arbeitsteilung: Kurse erstellen, Dialoge erproben, Angebote verteilen und Wissen mit Karten wiederholen. So stellt chemmedia die vier Knowledgeworker-Produkte öffentlich vor. [P21][P22][P23][P24] Für diese Ausgabe haben wir Produktseiten, Supportartikel und datierte Meldungen durchsucht. Zu den nachfolgend erläuterten Funktionen konnten wir keine öffentliche Veröffentlichung im September 2026 verifizieren. Deshalb tragen die Seiten die Kennzeichnung Produktinformation.

Der Rundgang betrachtet jeweils eine konkrete Arbeitsfrage. Was geschieht nach einer Textänderung? Wie glaubwürdig ist ein Verzweigungsdialog? Was erzählt ein Abschlussbericht? Wie klein darf eine Wissenseinheit werden? Die Funktionsangaben stammen vom Anbieter; die Gedankenexperimente und Bewertungen aus der Redaktion. Eine aktuell erreichbare Beschreibung belegt für sich weder den ersten Verfügbarkeitstag noch den Umfang eines bestimmten Vertrags. Der Nutzen dieser Seiten liegt im genauen Hinsehen: Eine Produktfamilie wird verständlicher, wenn ihre Werkzeuge einen wirklichen Gegenstand bekommen.

PRODUKT & PRAXIS



Konzeptuelle KI-Illustration

Die Kunst der zweiten Fassung

Knowledgeworker Create bündelt Kurserstellung und Pflege. Wir betrachten den Moment, in dem ein fertiger Kurs wieder unfertig wird.

PRODUKTINFORMATION / KNOWLEDGEWORKER

Angenommen, ein Unternehmen ändert eine Produktbezeichnung. Im Kurs taucht sie im Fließtext auf, in einer Grafik, in einer Wissensfrage und in zwei Übersetzungen. Der Name ist schnell beschlossen. Der Nachmittag danach gehört den Fundstellen. Wer nur die erste fertige Fassung betrachtet, übersieht in diesem Beispiel den eigentlichen Charakter der Arbeit: Sie kehrt zurück.

Knowledgeworker Create wird als Autorentool mit zentraler Inhaltspflege, Wiederverwendung und Übersetzungsmanagement beschrieben. Aufgaben, Reviews und Freigaben können laut Anbieter im Werkzeug gesteuert werden. Die öffentliche Produktseite nennt außerdem KAI-Funktionen zum Entwerfen von Strukturen und Lerninhalten, Bearbeiten von Text, Erzeugen von Bildern, Vertonen und Übersetzen. Dies sind veröffentlichte Produktangaben, keine für September 2026 verifizierten Neueinführungen. Die genannten Beschleunigungen der Produktion behandeln wir als Anbieterposition; eine eigene Zeitmessung liegt diesem Beitrag nicht zugrunde. [P21]

Für den gedachten Produktnamen würden wir in einer Vorführung deshalb gern die zweite Fassung sehen. Eine Autorin korrigiert die Ausgangsstelle. Ein Kollege prüft, welche Wiederverwendungen betroffen sind. Die Übersetzerin betrachtet den vollständigen Satz, weil ein Wort je nach Sprache seinen Nachbarn andere Endungen abverlangt. Anschließend steht die Frage nach der Veröffentlichung an. Diese Szene beschreibt eine redaktionelle Prüfsituation und behauptet keinen beobachteten Ablauf in einer Kundeninstallation.

Die öffentlich angebotenen Schulungen unterscheiden tatsächlich zwischen Kopie und Wiederverwendung und führen Aufgabenmanagement sowie die Zusammenarbeit verschiedener Rollen als Themen auf. Auch Aktualisierungen vorhandener Inhalte werden in einem eigenen Kurzformat behandelt. [P26] Das ist eine aufschlussreiche Stelle im Angebot: Ein Kurs hat eine Werkstatt hinter seiner Oberfläche. Dort fallen Entscheidungen über Zuständigkeit, gemeinsame Bausteine und lokale Varianten.

Ein Autorentool lässt sich daher auch wie ein Redaktionssystem lesen. Die spannende Frage beginnt nach dem ersten Export: Wem gehört der Satz, wenn er an mehreren Orten steht? Bei unserem fiktiven Namenswechsel wäre ein kleiner, sauber nachverfolgbarer Änderungsweg überzeugender als ein Stapel frischer Beispielkurse. Für die hier beschriebenen Funktionen konnten wir zum Stichtag keinen datierten September-Release nachweisen. Der Beitrag dokumentiert den öffentlich beschriebenen Funktionsbestand und eine mögliche Art, ihn zu prüfen.

Die zweite Fassung verrät viel über die Werkstatt.

Das Gespräch mit Abzweigung

Knowledgeworker Coach macht aus Dialogentscheidungen einen Lernweg. Seine Glaubwürdigkeit entsteht auch am Schreibtisch der Autoren.

PRODUKTINFORMATION / KNOWLEDGEWORKER

In unserem Beispiel meldet sich eine Kundin verärgert, weil ihre Lieferung fehlt. Drei Antworten stehen zur Wahl. Eine davon ist freundlich und konkret; die anderen klingen, als hätten die Autoren kurzfristig zwei Bösewichte engagiert. Die Aufgabe ist sofort gelöst. Geübt wurde vor allem das Erkennen der längsten netten Antwort. Das Beispiel ist erfunden. Es illustriert, wie schnell eine Gesprächsübung ihre eigene Dramaturgie verrät.

Knowledgeworker Coach dient laut öffentlicher Produktbeschreibung zum Erstellen verzweigter Gesprächs- und Situationsszenarien. Ein Storyboard lässt sich per Drag-and-drop aufbauen; Bilder, Grafiken und Videos können eingebunden werden. Die Szenarien werden als responsive HTML5-Inhalte beschrieben und bieten Feedback. Diese Funktionen gehören zum veröffentlichten Angebot. Ein Erscheinungstermin im September 2026 ist dafür in unserer Recherche nicht belegt. [P22]

Ein datierter Supportartikel erklärt außerdem Schleifen: Elemente können auf frühere Aussagen zurückführen, damit eine Situation erneut durchlaufen werden kann. Als Möglichkeiten nennt er das Erkunden verschiedener Themen und das erneute Nutzen wiederkehrender Gesprächselemente. Der Artikel wurde am 23. Juni 2025 geändert. Dieses Datum liegt deutlich vor unserem Nachrichtenmonat und bezeichnet zudem die Dokumentbearbeitung, keinen von uns bestätigten ersten Produktrelease. [P28]

Für die gedachte Lieferbeschwerde eröffnet eine Schleife eine interessante Autorenfrage: Warum kommt das Gespräch an denselben Punkt zurück? Vielleicht wurde das Anliegen noch nicht verstanden. Vielleicht fehlt eine Information. Die Rückkehr könnte eine Folge der Entscheidung sein und damit etwas erklären. Eine beliebige Extrarunde würde dagegen nur die Geduld der Kundin und der lernenden Person beanspruchen.

Die Redaktion würde ein solches Skript gern einer Person geben, die diese Gespräche tatsächlich führt. Welche Antwort klingt künstlich? Wo fehlt die Vorgeschichte? Welche unauffällige Formulierung kann den Ton verändern? Das sind Fragen an das Material. Wir leiten daraus keine ungeprüfte Wirkung des Produkts ab. Der interessanteste Dialogbaum wäre einer, in dem jede Abzweigung zunächst einen nachvollziehbaren Grund hat. Dann bekäme auch die Rückmeldung etwas zu tun: Sie könnte zeigen, welche Absicht verständlich war und welche Folge die gewählten Worte hatten. Das Werkzeug liefert eine Form; ihre Glaubwürdigkeit muss geschrieben werden.

Gute falsche Antworten haben einen nachvollziehbaren Grund.

Wer bekommt welches Wissen

Knowledgeworker Share ordnet Angebote, Zielgruppen und Lernwege. Die interessante Geschichte beginnt bei einer konkreten Person.

PRODUKTINFORMATION / KNOWLEDGEWORKER

Stellen wir uns eine neue Mitarbeiterin vor, die am Mittwoch startet. In ihrem Lernbereich warten siebzehn Kurse, von denen zwölf erst später wichtig werden. Ein Kollege gratuliert zur großzügigen Auswahl. Sie sucht zunächst den einen Inhalt, der ihr die erste Kundenanfrage erleichtert. Die Situation ist frei erfunden; ihre Frage ist ziemlich präzise: Was davon brauche ich jetzt?

Knowledgeworker Share beschreibt chemmedia als Lernmanagementsystem mit Kurszuweisungen, individuellen Lernpfaden, Rollen und Rechten, Lernübersichten, Reporting und Abschlusszertifikaten. Mehrsprachige Angebote werden zentral gepflegt; SCORM-Kompatibilität ist öffentlich genannt. Zielgruppen lassen sich laut Produktseite etwa nach Abteilung, Wissensstand oder Jobprofil berücksichtigen. Wir geben damit den beschriebenen Bestand wieder. Für diese Funktionen liegt uns kein öffentlich verifiziertes September-2026-Releasedatum vor. Eine Funktionsbeschreibung ersetzt zudem keine Prüfung der konkreten Einrichtung. [P23]

In der öffentlichen Supportübersicht führen eigene Bereiche durch das Zuweisen von Beiträgen, das Erstellen von Regeln und die Zuweisung eines Curriculums. Beiträge, Nutzer und Benachrichtigungen werden dort gesondert behandelt. [P25] Schon diese Gliederung macht die Arbeitsfrage sichtbar: Ein Lernangebot braucht neben Inhalt auch einen Weg zu seiner Zielgruppe.

Für unsere gedachte Mitarbeiterin wäre ein plausibler Einstieg ein kleiner Zusammenhang. Eine Aufgabe erklärt, warum ein bestimmter Kurs heute auftaucht. Ein späterer Schritt bleibt auffindbar, ohne den ersten zu überlagern. Was das System davon jeweils automatisiert, müsste eine Vorführung mit dem eigenen Regelwerk zeigen. Die Redaktion beschreibt hier einen Anwendungsfall, keine getestete Konfiguration.

Dann kommt der Bericht. Ein Abschluss kann eine nützliche administrative Tatsache sein. Die nächste Kundenanfrage ist jedoch eine andere Beobachtung. Wer beides nebeneinander sehen möchte, müsste die Anwendung gesondert erfassen: etwa an einer geeigneten Übungsaufgabe oder einer ausdrücklich dafür vorgesehenen Arbeitsprobe. Das ist eine redaktionelle Überlegung zur Bedeutung von Daten. Wir haben mit Share weder einen Lernerfolgstest durchgeführt noch einen wirtschaftlichen Effekt gemessen. Für eine sorgfältige Produktbetrachtung bleibt ein angenehmerweise unspektakulärer Maßstab: Kann die verantwortliche Person erklären, warum dieser Inhalt für diese Mitarbeiterin zu diesem Zeitpunkt erscheint? Ein sauber begründeter Lernweg hat schon vor dem ersten hübschen Diagramm eine eigene Qualität.

Eine Kurszuweisung sollte eine begründbare Einladung sein.



KI-Illustration

Die kleine Frage unterwegs

Knowledgeworker Cards bringt Lernkarten aufs Mobilgerät. Kürze schafft Platz für eine sorgfältig gewählte Aufgabe.

PRODUKTINFORMATION / KNOWLEDGEWORKER

Man könnte eine Lernkarte so gestalten: Auf der Vorderseite steht eine Produktnummer. Auf der Rückseite steht ein Produktname. Das kann genau die benötigte Zuordnung sein. Wenn die eigentliche Aufgabe darin besteht, zwischen zwei ähnlichen Produkten für einen Kundenfall zu wählen, bleibt jedoch ein zweiter Schritt offen. Die Karte ist klein; der Unterschied zwischen den Lernzielen passt trotzdem hinein.

Knowledgeworker Cards wird als Lernkarten-App angeboten. Laut Anbieter werden Kategorien, Fragen und Antworten in Knowledgeworker Create erstellt; Medien wie Bilder und Videos können hinzukommen. Übersetzungsmanagement unterstützt Sprachfassungen, zentrale Inhalte lassen sich wiederverwenden und nach Kategorien ausspielen. Die Produktseite beschreibt eine automatische, individualisierte Wiedervorlage von Karten und zeigt Verweise auf die mobilen App-Stores. Ein Fortschrittsbalken informiert Lernende über ihr Pensum. Dies sind Angaben zum öffentlich beschriebenen Angebot, ohne von uns belegtes September-Releasedatum. [P24]

Für das gedachte Produktpaar ließen sich nun zwei Karten entwerfen. Die erste fragt nach der Zuordnung. Die zweite schildert einen kurzen, ausdrücklich fiktiven Kundenfall und fragt, welches Merkmal den Ausschlag gäbe. Beide sind kompakt. Sie verlangen unterschiedliche Denkarbeit. Der Reiz des Formats liegt aus redaktioneller Sicht darin, sich für eine genaue Frage entscheiden zu müssen. Wer einen ganzen Leitfaden auf die Vorderseite presst, hat vor allem die Schrift verkleinert.

Die entscheidende Grenze dieser Betrachtung verläuft zwischen Format und Nachweis. Aus der Existenz einer Kartenfunktion kann die Redaktion keine bestimmte Steigerung des Behaltens ableiten. Ebenso wenig übernehmen wir pauschale Wirkungsversprechen zu Stress oder Transfer als eigene Testergebnisse. Für einen Vergleich müsste zunächst feststehen, welche Karten Menschen wie häufig bearbeitet haben und welche spätere Aufgabe sie lösen sollen. Diesen Versuch haben wir nicht durchgeführt.

Was bleibt, ist ein verständlicher Platz im Werkzeugkasten: eine einzelne Frage, eine überprüfbare Antwort und die Möglichkeit, ihr später wieder zu begegnen. In unserem Beispiel dürfte die Rückseite ruhig erklären, weshalb Produkt B trotz ähnlichen Namens eine andere Eigenschaft besitzt. Das gäbe dem kleinen Format eine konkrete Sache zu leisten. Eine Karte muss weder wie ein verkleidetes Handbuch aussehen noch bei jedem Aufdecken Konfetti werfen. Manchmal ist ein präziser Unterschied bereits ein guter Inhalt.

Kürze beginnt mit der Wahl der Frage.

Nach dem ersten Anmelden

Eine Einführung bekommt Kontur, wenn ein echtes Materialstück durch die beteiligten Hände wandert.

PRODUKTINFORMATION / KNOWLEDGEWORKER

Unsere erdachte Vorführung ist vorbei; alle kennen die Schaltflächen. Am nächsten Morgen liegt das erste eigene Material auf dem Tisch: fünf Folien, drei Fachbegriffe und ein Bild, dessen Beschriftung ebenfalls übersetzt werden müsste. Jetzt bekommt das Wort Einführung einen Gegenstand. Wer trifft die fachliche Entscheidung? Wer bearbeitet die Sprache? Wer weiß, ob der beschriebene Ablauf überhaupt noch stimmt?

Das öffentliche Schulungsangebot von Knowledgeworker trennt Basisschulungen für die einzelnen Produkte von thematischen Angeboten. Für Create werden unter anderem Kursstruktur, interaktive Seiten, Wiederverwendung und Veröffentlichung behandelt. Beim Coach stehen Ausgangssituation, Baumstruktur und Rückmeldung im Programm; für Share gehören Zuweisung und Reporting dazu. Workshops können mit eigenem Material arbeiten. Das sind Anbieterinformationen zum Dienstleistungsangebot, keine von uns geprüften Schulungsergebnisse. [P26]

Eine Redaktion würde für den gedachten Einstieg ein kleines, zusammenhängendes Stück Material bevorzugen. Es wäre groß genug, um eine echte Schwierigkeit zu enthalten, und klein genug, um seine Reise verfolgen zu können. Die Formulierung einer höflichen Bitte könnte in einer anderen Sprache einen neuen Satzbau verlangen. Ein Bild könnte eine lokale Arbeitsumgebung zeigen, die am nächsten Standort anders aussieht. Solche Fragen lassen sich am konkreten Stück besprechen; das ist ein vorgeschlagener Arbeitsversuch und keine Produktbehauptung.

Ein datierter Ausblick ist öffentlich angekündigt: Für den 8. Oktober 2026 bewirbt Knowledgeworker ein SoCura-Webinar über das „KI-Seepferdchen“ und die Content-Produktion mit Create. Zum Redaktionsschluss liegt dieser Termin in der Zukunft. Wir berichten deshalb ausschließlich die Ankündigung und schreiben dem Webinar weder einen bereits erfolgten Ablauf noch nachgewiesene Ergebnisse zu. [P27]

Gerade ein überschaubares erstes Materialstück könnte eine ehrliche Erfolgsgeschichte ergeben. Am Ende wären seine Fachfragen geklärt, seine Sprachfassungen gelesen und sein nächster Änderungstermin bekannt. Die Beteiligten könnten sagen, welche Arbeit leichter wurde und wo weiterhin Handarbeit nötig ist. Das wäre eine angenehm konkrete Vorstellung von Einführung. Für ein Urteil über den Alltag zählt schließlich auch der Dienstag nach dem Auftakt.

Der Dienstag nach dem Auftakt ist Teil der Einführung.

35

Bitte bleiben Sie uneinig

Gemeinsame Anwesenheit oder überprüfbares Können? Freiwillige Weiterbildung oder verbindliche Lernzeit? Vier redaktionelle Positionen, die einander etwas zumuten.

Ein Streit verliert seinen Wert, wenn alle Seiten am Ende dieselben drei freundlichen Wörter unterschreiben. Hier darf etwas übrig bleiben. Die ersten beiden Positionen widersprechen sich über den normalen Ausgangspunkt der Büroarbeit: verbindliche gemeinsame Zeit oder begründungspflichtige Anwesenheit. Die nächsten beiden streiten über Weiterbildung jenseits zwingender Sicherheitsunterweisungen und gesetzlicher Pflichten.

Alle Beiträge sind redaktionell formulierte Argumente, keine erfundenen Interviews. Jede Seite erhält Raum für ihren stärksten Einwand und muss einen Preis der eigenen Forderung benennen. Wer beim Lesen zweimal die Seite wechselt, ist kein unentschlossener Mensch. Vielleicht hat die Frage endlich die richtige Schärfe bekommen. Die Abstimmung bleibt Ihnen überlassen.

JA.
ABER.



Konzeptuelle KI-Illustration

Ein Team braucht gemeinsame Stunden

Die Pro-Position: Eine begrenzte Präsenzpflicht schützt Arbeit, deren Nutzen sich erst später zeigt. Reine Kompetenzmessung erfasst diese Investition zu schlecht.

Ich verteidige zwei verabredete gemeinsame Vormittage pro Woche für Teams, deren Mitglieder voneinander lernen sollen. Keine Rückkehrliturgie mit kontrolliertem Kaffeebecher. Eine begrenzte, verlässliche Pflicht, die auch für die Führung gilt. Wer gemeinsame Zeit ausschließlich von individuellen Wünschen abhängig macht, riskiert, dass am Ende vor allem jene allein sitzen, deren Fragen noch niemand vermisst.

Die Gegenposition verspricht Gerechtigkeit durch Kompetenzmessung. Das klingt überzeugend, solange Können bereits vorhanden ist. Schwieriger wird es beim Entstehen dieses Könnens. Jemand muss erklären, widersprechen, eine halbfertige Idee anschauen. Diese Leistungen gehören der Zukunft anderer Menschen. Im persönlichen Ergebnisbericht können sie aussehen wie verlorene Zeit. Ein Unternehmen braucht daher verlässliche Gelegenheiten für gegenseitige Verpflichtung, bevor es die fertigen Resultate beurteilt.

Dafür spricht ein begrenzter Forschungsbefund: Eine NBER-Untersuchung zu Softwareteams fand bei räumlicher Nähe mehr Feedback, besonders zugunsten jüngerer und weniger erfahrener Beschäftigter. Erfahrene Fachkräfte produzierten dabei selbst weniger Code. Die 2026 überarbeitete Arbeit untersucht ein Unternehmen und begründet keine universelle Präsenzquote. Sie macht aber eine Leistung sichtbar, die individuelle Produktionszahlen schlecht würdigen. [E02]

Mein Vorschlag hat einen Preis. Pendelzeit fällt real an. Eine gemeinsame Uhrzeit kann Betreuung erschweren, und manche Menschen arbeiten unter den gegebenen Bürobedingungen schlechter. Wer Präsenz fordert, muss deshalb zugängliche Räume, begründete Ausnahmen und planbare Zeiten finanzieren. Das Budget darf sich nicht auf die Miete beschränken. Eine schlecht organisierte Pflicht bleibt schlecht, auch wenn ihr Ziel vernünftig klingt.

Doch die völlige Freiwilligkeit hat ebenfalls einen Preis, und diesen tragen leicht die weniger Etablierten. Sie müssen Kontakte erbitten, während andere sie längst besitzen. Ich möchte das gemeinsame Lernen deshalb nicht von der Großzügigkeit einzelner Kalender abhängig machen. Die Pflicht schafft einen Rahmen, in dem Fragen ohne lange Voranmeldung entstehen dürfen. Ob dieser Rahmen funktioniert, muss das Team regelmäßig prüfen.

Die Alternative heißt für mich also: eine kleine, überprüfbare Anwesenheitspflicht, verbunden mit einer großen Pflicht zur sinnvollen Gestaltung. Gemeinsame Stunden ohne erreichbare Fachleute wären Vertragsbruch am eigenen Versprechen. Bleiben die erwarteten Lerngelegenheiten aus, muss die Regel geändert werden. Bis dahin ist der gemeinsame Vormittag ein Beitrag zum Team, auch wenn der eigene Schreibtisch zu Hause bequemer ist. Ich halte diese begrenzte Zumutung für zumutbar.

Manche Leistungen gehören der Zukunft anderer Menschen.

Ein Stuhl kann nichts beweisen

Die Gegenposition: Der Arbeitgeber soll Zusammenarbeit konkret verlangen und Können fair beurteilen. Eine allgemeine Präsenzregel erspart ihm die Begründung.

Zwei gemeinsame Vormittage klingen maßvoll. Dennoch verschieben sie die Beweislast in die falsche Richtung. Die Beschäftigten müssen erklären, weshalb sie abweichen dürfen. Das Unternehmen muss bloß behaupten, gemeinsames Sitzen werde schon etwas bewirken. Ich möchte die umgekehrte Ausgangslage: Jede verlangte Anwesenheit braucht einen erkennbaren Zweck, der sich aus der Arbeit ergibt.

Die Stärke dieser Position liegt nicht im Versprechen perfekter Kennzahlen. Wer Kompetenz messen will, muss den Gegenstand benennen: eine schwierige Reklamation bearbeiten, einen Entwurf begründen, einen Fehler erkennen, Wissen so erklären, dass jemand damit handeln kann. Solche Arbeitsproben sind unvollkommen. Sie stehen aber in einer nachvollziehbaren Beziehung zum Auftrag. Ein gezählter Bürotag besitzt diese Beziehung zunächst überhaupt nicht.

Der Nature-Versuch bei Trip.com fand unter dem untersuchten Hybridmodell keine Verschlechterung der Leistungsbewertungen und weniger Kündigungen. Das macht Heimarbeit nicht für jede Aufgabe überlegen. Es schwächt jedoch die Behauptung, physische Anwesenheit sei schon für sich ein zuverlässiger Leistungsbeleg. [E01] Wer einen zusätzlichen Nutzen erwartet, darf ihn untersuchen. Bis dahin ist eine Erwartung eine Erwartung.

Der stärkste Einwand betrifft das Lernen neuer Beschäftigter. Er überzeugt mich als Auftrag: erfahrene Ansprechpartner benennen, gemeinsame Arbeitsproben ermöglichen, Besprechungszeit schützen. Daraus kann konkrete Präsenz folgen. Ein wöchentliches Kundenlabor mit anschließender Auswertung wäre ein plausibler Anlass. Eine Anwesenheitspflicht für alle, deren Nutzen sich erst noch finden soll, behandelt dagegen jede Person als vorsorglich benötigtes Bühneninventar.

Auch mein Modell ist teuer. Arbeitsproben müssen zugänglich sein, Kriterien nachvollziehbar, Urteile anfechtbar. Wer Qualität auf Geschwindigkeit reduziert, belohnt Rücksichtslosigkeit. Wer Lernbeiträge ignoriert, schädigt das Team. Und wer jeden Handgriff vermisst, baut eine Überwachung auf, die den vermeintlichen Freiheitsgewinn auffrisst. Diese Risiken sind ernst genug, um Kompetenzmessung gemeinsam mit Beschäftigten zu gestalten. Sie rechtfertigen keine Flucht zur Stuhlkontrolle.

Der Unterschied bleibt: Ich akzeptiere verbindliche Zusammenarbeit und lehne den Bürotag als Normalitätsbeweis ab. Ein Team darf sich auf gemeinsame Zeiten verständigen. Die Geschäftsführung soll erklären können, welche konkrete Arbeit dort gemeinsam besser gelingt. Wenn sie nur Kultur sagt, ist das Gespräch noch nicht beendet. Eine gute Begründung hält Rückfragen aus. Eine schlechte Anwesenheitsregel hält vor allem Menschen fest. Für mich trägt deshalb die verlangende Seite den Nachweis; diese Last darf sie auch bei freundlicher Formulierung nicht weiterreichen.

Wer Anwesenheit verlangt, trägt die Begründungslast.

Neugier verträgt ein echtes Nein

Die Pro-Position: Beschäftigte sollten weiterführende Lernangebote ablehnen dürfen. Sonst verwechselt das Unternehmen Zustimmung mit Unterwerfung unter seinen Kurskatalog.

Eine Einladung zum Lernen verdient ihren Namen erst, wenn man sie ablehnen darf. Gemeint sind hier weiterführende Angebote, keine zwingenden Sicherheitsunterweisungen. Wer ein Führungstraining, einen Zertifikatskurs oder ein Seminar zur persönlichen Entwicklung nicht besuchen möchte, schuldet dem Unternehmen dafür keine Begeisterungserklärung in negativer Form. Ein Nein sollte als vollständige Antwort existieren dürfen.

Die Gegenposition sieht darin ein Privileg der bereits Gebildeten: Freiwillig kämen immer dieselben, die anderen blieben zurück. Das ist ein ernstes Problem. Doch aus einer ungleichen Ausgangslage folgt keine Pflicht zum identischen Kurs. Vielleicht fehlt Zeit. Vielleicht ist das Angebot schlecht. Vielleicht hat jemand oft erlebt, dass Schulungstage später nachgearbeitet werden müssen. Die Teilnahmequote kann diese Unterschiede bequem verdecken.

Die Selbstbestimmungstheorie unterscheidet verschiedene Formen von Motivation und beschreibt Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als grundlegende psychologische Bedürfnisse. Sie setzt sinnvolles Handeln keineswegs mit dauerndem Spaß gleich. Menschen können anspruchsvolle Aufgaben als eigene Ziele übernehmen. Die Theorie ist deshalb kein Beweis, dass jede Pflicht scheitert; sie schärft die Frage, wie Zustimmung zustande kommt. [E04]

Mein Plädoyer lautet: Das Unternehmen darf Anforderungen an eine Tätigkeit stellen. Es darf fehlendes Können ansprechen und faire Wege zu dessen Erwerb finanzieren. Bei weiterführenden Angeboten muss die Person aber über ihre Beteiligung entscheiden können. Wer sich beruflich stabilisieren möchte, ohne die nächste Laufbahnstufe zu suchen, ist kein defektes Entwicklungsprojekt. Nicht jedes Leben braucht eine neue Stufe im Kompetenzmodell.

Auch freiwilliges Lernen verlangt eine verbindliche Umgebung: bezahlte Zeit, zugängliche Formate und ein Budget, das nicht nur die Lautesten erreichen. Sonst wird Freiheit zum Etikett für fehlende Unterstützung. Gerade deshalb möchte ich die Organisation in die Pflicht nehmen, bevor sie aus mangelnder Teilnahme einen Charakterfehler macht. Ein schlecht besuchter Kurs kann ein Urteil über den Kurs sein.

Ich akzeptiere das Risiko, dass manche angebotene Gelegenheit ungenutzt bleibt. Die Gegenseite sollte das Risiko ihrer Position ebenso offen benennen: Pflichtteilnahme kann einen Raum mit Menschen füllen, die ihre eigentliche Aufgabe darin sehen, möglichst reibungslos wieder hinauszukommen. Für echte Entwicklung ist das ein dürftiger Anfang. Wer ein freiwilliges Nein respektiert, hat beim nächsten Ja bessere Gründe, ihm zu glauben. Und wer den eigenen Kurs nur durch Sanktionen füllen kann, sollte zuerst sein Versprechen prüfen.

Nicht jedes Leben braucht eine neue Stufe im Kompetenzmodell.



KI-Illustration

Freiwilligkeit verteilt Chancen nicht gerecht

Die Gegenposition: Verbindliche, bezahlte Lernzeit kann gerade diejenigen schützen, deren Weiterbildung im Tagesgeschäft sonst immer verliert.

Ich möchte eine verbindliche Lernzeit für alle Beschäftigten, auch jenseits zwingender Unterweisungen. Das Unternehmen legt dafür ein angemessenes Zeitbudget fest, finanziert passende Angebote und erwartet Beteiligung. Über Lernweg und Thema wird verhandelt. Über die grundsätzliche Teilnahme nicht jedes Mal neu. Wer Arbeit dauerhaft verändert, darf den Erwerb der dafür nötigen Fähigkeiten nicht zur privaten Neigung erklären.

Freiwilligkeit kann höflich aussehen und trotzdem eine harte Auswahl treffen. Denken wir uns zwei Beschäftigte. Die erste erhält Rückendeckung für einen Seminartag. Bei der zweiten bleibt währenddessen die gesamte Arbeit liegen. Beide dürfen teilnehmen. Nur eine kann es ohne zusätzliche Last. Eine freiwillige Einladung verteilt hier vor allem das gute Gewissen der Organisation: Wir haben schließlich allen etwas angeboten.

Der OECD-Bericht Trends in Adult Learning von 2025 nennt Zeitmangel durch Arbeit und Familie sowie Kosten als zentrale Teilnahmehürden. Er beschreibt außerdem die Bedeutung der Unterstützung durch Arbeitgeber. Die Daten begründen keine bestimmte betriebliche Lernpflicht. Sie sprechen aber gegen die bequeme Deutung, ausbleibende Teilnahme zeige lediglich fehlende Lust am Lernen. [E05]

Eine verbindliche Zeit schafft einen Konflikt, den ich ausdrücklich will. Die Führung kann sie nicht zugleich ausrufen und vollständig mit Tagesgeschäft belegen. Sie muss Kapazität freimachen. Der Kursbesuch wird dann weder besonderes Engagement noch eine Bitte um Nachsicht. Er gehört zur bezahlten Arbeit. Das schützt auch Menschen, die ihren Entwicklungsbedarf ungern öffentlich anmelden oder noch gar nicht wissen, welche Möglichkeit ihnen helfen könnte.

Die Gegenseite hat recht: Ein Pflichtkatalog kann entmündigen. Deshalb darf mein Modell keine Pflicht zur Begeisterung enthalten. Wer ein Angebot ungeeignet findet, braucht eine gleichwertige Alternative. Wer den Stoff bereits beherrscht, sollte das zeigen können. Lernen kann in einer begleiteten Aufgabe, einer Hospitation oder einer gründlichen fachlichen Auseinandersetzung stattfinden. Der Nachweis soll den Erkenntnisgewinn betreffen, nicht die Anzahl abgespielter Minuten.

Mein Preis ist eine begrenzte Einschränkung der Wahl, überhaupt teilzunehmen. Ich halte sie für vertretbar, wenn das Unternehmen seinerseits Zeit, Mittel und Qualität verbindlich liefert. Die Arbeitswelt wird nicht dadurch rücksichtsvoll, dass sie Änderungen durchsetzt und deren Bewältigung anschließend dem freiwilligen Feierabend überlässt. Eine Lernpflicht kann schlecht gestaltet sein. Sie kann aber auch das erste klare Versprechen sein, dass Entwicklung für alle zum Auftrag gehört und tatsächlich Platz bekommt. An diesem Versprechen möchte ich den Arbeitgeber festhalten können.

Verbindliche Lernzeit zwingt zuerst die Führung zur Kapazitätsplanung.

Wer muss hier etwas beweisen

Die Positionen bleiben verschieden. Einige Behauptungen lassen sich dennoch prüfen, andere verlangen eine offene Entscheidung über Macht und Zumutungen.

Bei beiden Streitfragen steht eine scheinbar praktische Regel im Raum. Dahinter liegt jeweils dieselbe Verteilung: Wer darf etwas verlangen, und wer muss eine Abweichung begründen? Die Präsenzpflicht setzt den gemeinsamen Ort als Ausgangspunkt. Die Gegenposition verlangt für diesen Ort einen Anlass. Die Lernpflicht setzt Beteiligung voraus. Die Gegenposition schützt das Recht, ein Angebot abzulehnen. Diese Unterschiede verschwinden auch nach einem freundlichen Gespräch nicht.

Eine Moderation sollte deshalb die tatsächliche Entscheidung freilegen. Geht es beim Bürotag um den Erwerb von Können, um Erreichbarkeit oder um ein Gefühl der Kontrolle? Wer würde an welcher Beobachtung erkennen, dass die Regel ihr Ziel verfehlt? Wenn kein denkbarer Befund zur Änderung führen dürfte, handelt es sich um einen Grundsatz. Der darf durchaus offen vertreten werden. Nur sollte er dann auch so heißen.

Bei Weiterbildung verläuft eine ebenso wichtige Trennlinie zwischen fehlender Gelegenheit und fehlendem Wunsch. Ein Zeitproblem mit Motivationstraining zu beantworten wäre ein Kategorienfehler. Eine echte Ablehnung einfach als Zeitproblem umzudeuten wäre paternalistisch. Wer kann im konkreten Betrieb gefahrlos sagen, dass ein Kurs nichts gebracht hat? Und was geschieht danach mit dem Kurs, dem Budget und der Bewertung dieser Person?

Einige Mindestmaßstäbe lassen sich klar vertreten, ohne den Streit zu beenden. Eine Regel darf ihren Zweck nicht bloß behaupten. Sie muss die Belastung Betroffener berücksichtigen. Lernbeiträge anderer dürfen in der Leistungsbeurteilung nicht verschwinden. Ein Nachweis von Können braucht nachvollziehbare Kriterien und eine Möglichkeit zum Widerspruch. Ein Unternehmen, das diese Bedingungen ablehnt, argumentiert schwach, selbst wenn es sich auf eine sympathische Seite stellt.

Offen bleibt eine politische Frage im kleinen Maßstab: Wie viel gegenseitige Verpflichtung darf ein Arbeitsverhältnis enthalten, bevor Fürsorge zur Bevormundung wird? Darauf liefert keine Teilnahmequote die Antwort. Sie entsteht im Streit zwischen Menschen, die unterschiedlich viel Zeit, Sicherheit und Verhandlungsmacht besitzen. Wer diesen Unterschied übersieht, verwechselt eine ruhige Sitzung mit einer fairen Entscheidung.

Ein Grundsatz darf vertreten werden. Er sollte dann auch so heißen.

Museum der Arbeit

Sechs Gegenstände. Ein ziemlich seltsamer Alltag.

Manche Dinge brauchen nur ein Podest, und schon sehen sie bedeutend aus. Ein Stuhl wird zum Statusobjekt. Ein Stempel zur Instanz. Ein Kaffeefleck zur Spur einer untergegangenen Besprechung. Unser kleines Museum hat weder Eintrittskarten noch Öffnungszeiten. Es existiert nur in diesen Bildern.

Die sechs Motive sind KI-generierte, frei erfundene Stillleben. Sie zeigen keine Produkte realer Hersteller und keine echte Ausstellung. Ihre Beschriftungen nehmen sich dieselbe Freiheit wie jedes gute Museumsstück: Sie behaupten, eine Geschichte zu erzählen, obwohl sie sehr still dastehen.



Bildessay und Texte: konzeptuelle Illustration / Satire.

Der Stuhl, der mitarbeitet



01

Material: Polster, Metall, Erwartung.
Erhaltungszustand: demonstrativ anwesend.

Ein leerer Bürostuhl ist ein erstaunlich beschäftigter Gegenstand. Er meldet Anwesenheit, markiert Zuständigkeit und kann in manchen Organisationen eine kleine Führungskrise auslösen, wenn er am falschen Tag unbesetzt bleibt. Dabei hat er selbst nie eine Deadline eingehalten.

Unter Glas verliert er seine Rollenfreiheit. Man betrachtet ihn plötzlich so, wie man sonst vielleicht eine antike Münze betrachtet: als Beleg für eine Ordnung, deren Regeln nicht mehr ganz einleuchten. War das hier ein Sitzmöbel oder ein Zeiterfassungssystem? Wurde auf ihm gearbeitet, oder bewies er lediglich, dass sein Besitzer arbeiten könnte?

Unser Exponat bleibt unbesetzt. Das hat keine personalpolitische Bedeutung. Es erlaubt nur einen ungewohnten Blick auf etwas, das im Alltag so selbstverständlich ist, dass seine Nebenfunktionen unsichtbar werden. Bitte nicht probesitzen. Das würde die Interpretation unnötig vereinfachen.

Konzeptuelle KI-Illustration. Imaginierte Ausstellung; satirischer Bildtext.

Geregelt. Geplant. Noch lange nicht fertig.



02 / Der volle Kalender

Dieser Kalender zeigt keine Tage. Er hat sie in Gänge verwandelt. Die kleine Figur vor dem Eingang ist zuversichtlich; sie hat einen Termin. Ob sie danach einen Ausgang findet, ist noch nicht im Kalender vermerkt. Das Labyrinth besitzt eine besondere Höflichkeit: Jeder Umweg sieht von oben wie ein sinnvoller Teil des Plans aus. Wer lange genug durch seine Korridore geht, kann Bewegung leicht mit Fortschritt verwechseln. Der Museumsdienst empfiehlt keine Abkürzung. Er hat gerade selbst eine Einladung erhalten.



03 / Der letzte Stempel

Die Karten sind leer, der Stempel steht bereit. Dieses Exponat zeigt den seltenen Moment, in dem ein Verfahren vollkommen vorbereitet ist und sein Gegenstand noch fehlt. Die Szene könnte als Warnung gelesen werden. Sie könnte aber auch eine Liebeserklärung an die Erleichterung sein, die ein sauberer Prozess verspricht. Man weiß, wo etwas hingehört. Man weiß, wer es bestätigen darf. Nur was genau bestätigt werden soll, müsste vielleicht vor der feierlichen Anwendung noch kurz besprochen werden.

Beide Motive: KI-Illustrationen. Die Ausstellung und ihre Beschriftungen sind erfunden.

Bitte einmal ungestört stören



04

Material: Schaumstoff, Messing, Widerspruch.
Akustische Ausstattung: gegensätzliche Absichten.

Links das Versprechen, die Welt möge kurz draußen bleiben. Rechts ein Instrument, dessen einziger Zweck darin besteht, genau das zu verhindern. Gemeinsam ergeben Kopfhörer und Klingel ein sehr kleines Organisationsmodell.

Die Klingel weiß nichts von Konzentration. Sie ist überzeugt, dass Aufmerksamkeit eine sofort verfügbare Ressource ist. Der Kopfhörer hat dagegen ein klares Geschäftsmodell: Er verkauft eine Grenze, die räumlich oft nicht existiert. Beide Gegenstände könnten deshalb lange erklären, warum ausgerechnet sie unverzichtbar sind.

Im Museum müssen sie sich ein Podest teilen. Vielleicht ist das die ehrlichste Form ihrer Beziehung. Auch ein offener Arbeitsraum enthält geschlossene Aufgaben. Wer einen schwierigen Gedanken zu Ende denken möchte, führt gelegentlich schon ein kompliziertes Gespräch mit seiner Umgebung, bevor überhaupt jemand ein Wort gesagt hat.

Konzeptuelle KI-Illustration. Imaginierte Ausstellung; satirischer Bildtext.

Es wächst sich etwas zurecht

05

Material: Kunststoff, Erde, eigensinniges Grün.
Wartungshinweis: bitte keine Tabellen gießen.



Diese Tastatur hat einen anderen Karriereweg eingeschlagen. Zwischen den Tasten wächst eine Pflanze, die keinerlei Interesse an Tastenkombinationen zeigt. Sie richtet sich nach Licht und Wasser. Das wirkt in einer Ausstellung über Arbeit beinahe radikal.

Man könnte das Bild sofort mit Begriffen wie Transformation beschriften. Unsere Kuratorin, die ebenfalls erfunden ist, hat darauf verzichtet. Vielleicht sieht man einfach einen Gegenstand, der seine ausschließliche Zuständigkeit verloren hat. Er darf plötzlich etwas beherbergen, das in seinem ursprünglichen Pflichtenheft nicht vorkam.

Das Grün ist keine Erfolgsgarantie und die Tastatur kein nachhaltiges Gartenkonzept. Es ist ein absurdes Stillleben, das an eine praktische Unterscheidung erinnert: Ein System kann sehr gut darin sein, den bisherigen Ablauf zu unterstützen. Ob der Ablauf noch der richtige ist, entscheidet sich außerhalb seiner Tasten.

Konzeptuelle KI-Illustration. Imaginierte Ausstellung; satirischer Bildtext.

Der Rest vom Gespräch



06

Kaffeetasse.
Papierflieger.
Kreisverkehr.

Eine Tasse, ein Ring, ein Papierflieger. Die Arbeit ist offenbar kurz aus dem Bild gegangen. Vielleicht kommt sie gleich wieder. Vielleicht war das Gespräch am Tisch produktiver als die Besprechung, zu der alle danach aufgebrochen sind. Das Stillleben verrät es nicht.

Der violette Fleck ist die einzige Spur einer Bewegung. Er könnte zum Diagramm erklärt werden; wir widerstehen der Versuchung. Der Papierflieger benötigt ebenfalls keine strategische Herleitung.

Manchmal besteht die angenehmste Qualität eines Gegenstands darin, dass er für einen Moment keinen Nutzen nachweisen muss.

Am Ausgang unseres imaginären Museums steht kein Souvenirshop. Sie besitzen die meisten Exponate wahrscheinlich schon. Der Besuch lohnt sich trotzdem: Morgen sehen sie am eigenen Schreibtisch womöglich für drei Sekunden etwas fremder aus. Das reicht für den Anfang.

KI-Illustration / Satirischer Bildtext. Ende der Ausstellung.

47

Zwischen Termin und Türschild

Kalender, Wörter und Lebensläufe wirken harmlos. Bis man bemerkt, wie viele Erwartungen in ihren kleinen Feldern untergebracht sind.

Ein Kalenderfeld hat eine Grenze. Eine Aufgabe hat nicht immer eine. Dazwischen liegt ein Teil des Arbeitslebens: das Gespräch, das länger braucht; der Gedanke, der keinen Termin gefunden hat; die Mittagspause, deren Name noch steht, während bereits jemand eine Besprechung darüberlegt.

Auch Wörter sind solche kleinen Behälter. Ein Vielleicht kann höflich sein oder feige. Ein Wir kann Gemeinschaft meinen oder die Person verbergen, die entscheiden müsste. Und das Wort Lücke vermag aus einem ausgefüllten Lebensabschnitt einen vermeintlichen Mangel zu machen.

Die folgenden Seiten nehmen drei unscheinbare Gegenstände ernst: den Kalender, den Satz und den Lebenslauf. Sie eignen sich als Kulturgeschichte im Taschenformat, ganz ohne Helden. Ihre Macht liegt darin, dass wir sie dauernd benutzen. Manchmal reicht es, eine Gewohnheit gegen das Licht zu halten. Danach sieht ihr Schatten anders aus.

ZWISCHEN DEN ZEILEN



Konzeptuelle KI-Illustration

Die weiße Stelle am Dienstag

Warum ein freies Kalenderfeld noch lange keine Einladung ist. Eine kleine Verteidigung der unspektakulären Stunde.

Der verdächtigste Eintrag im Arbeitskalender ist möglicherweise der fehlende. Zwischen zwei farbigen Rechtecken öffnet sich Weiß. Sofort wirkt die Stunde verfügbar, beinahe herrenlos. Ein Gespräch könnte hinein. Ein Abstimmungstermin ebenso. Die Person, deren Tag hier dargestellt wird, wollte vielleicht einen Text fertigdenken. Leider besitzt Fertigdenken keine eingebauten Teilnehmenden und verschickt selten Erinnerungen.

Der technische Unterbau ist an diesem Missverständnis unschuldig. Das iCalendar-Format beschreibt unter anderem Termine, Aufgaben und Frei/Belegt-Informationen. Die Spezifikation RFC 5545 definiert dafür eigene Strukturen. Sie liefert ein Austauschformat für Kalenderdaten, kein Urteil darüber, wem ein weißes Feld moralisch gehört. Diese Auslegung fügen wir selbst hinzu. [E07]

Damit beginnt eine sonderbare Form der Selbstdarstellung. Wer seine Arbeit schützen möchte, muss sie zuerst als Termin verkleiden. Analyse erhält einen Anfang, ein Ende und womöglich den Status beschäftigt. Ein Gedanke, der noch unsicher tastet, zieht eine Jacke an und wird zum Fokusblock. Plötzlich darf er bleiben. Die Tarnung ist pragmatisch. Ein wenig komisch ist sie trotzdem.

Natürlich kann man den Kalender nicht vollständig privatisieren. Gemeinsame Arbeit verlangt gemeinsame Zeit. Die Kundin wartet, das Team muss entscheiden, eine Übergabe braucht ein Gespräch. Das weiße Feld ist kein grundrechtlich geschütztes Naturschutzgebiet. Aber es ist auch kein Beweis, dass dort gerade nichts geschieht. Zwischen diesen beiden Einsichten müsste eine höfliche Terminanfrage Platz finden.

Interessant wäre eine kleine Umkehrung als Gedankenexperiment: Wer eine freie Stunde anderer beansprucht, beschreibt zuerst das Ergebnis, das am Ende des Termins vorliegen soll. Kein Formular, kein Genehmigungsverfahren. Ein Satz. Vielleicht würde die Besprechung dadurch kürzer. Vielleicht stellte sich heraus, dass eine Antwort auf zwei Fragen genügt. Vielleicht bliebe sie genau richtig.

Der Kalender wäre dann wieder eine Darstellung von Absprachen. Heute kann er leicht zum Eigentumsregister fremder Verfügbarkeit werden. Die weiße Stelle am Dienstag braucht deshalb gelegentlich jemanden, der freundlich auf ihr sitzt. Ohne Besucher, ohne Tagesordnung. Am Ende könnte dort ein guter Absatz stehen. Der hat keine Einladung verschickt, aber durchaus Arbeit gemacht.

Fertigdenken verschickt selten Erinnerungen.



KI-Illustration

Wir sollten das einmal adressieren

Bürosprech ist nicht immer unnötig kompliziert. Manchmal ist er auf bemerkenswert elegante Weise unzuständig.

Nehmen wir einen erfundenen Satz: „Wir sollten das Thema zeitnah adressieren.“ Er hat eine Gemeinschaft, einen Gegenstand, einen Zeitbezug und sogar ein Verb. Auf den ersten Blick ist er vollständig möbliert. Erst beim Einziehen bemerkt man: Niemand besitzt einen Schlüssel. Wer etwas tun soll, was genau geschehen muss und bis wann, bleibt angenehm unbewohnt.

Der Satz kann in einem frühen Gespräch völlig angemessen sein. Gedanken brauchen manchmal einen Vorraum. Nicht jeder Vorschlag muss bei seiner Geburt einen Verantwortlichen und eine Frist tragen. Das Problem entsteht, wenn die Formulierung am Ende eines Gesprächs genauso offen bleibt wie am Anfang. Dann hat Sprache Bewegung dargestellt, während die Aufgabe stehen geblieben ist.

Ausgerechnet die nüchterne Welt der Internetstandards kennt dafür eine reizvolle Gegenfigur. RFC 2119 legt Bedeutungen für Anforderungswörter wie MUST, SHOULD und MAY fest. Eine Verpflichtung, eine begründet abweichbare Empfehlung und eine Option werden ausdrücklich unterschieden. Die Regel gilt in ihrem technischen Zusammenhang; sie ist keine allgemeine Grammatik für Besprechungen. [E08] Trotzdem könnte man ihre Lust an unterscheidbaren Verbindlichkeiten beneiden.

Im Büro dagegen soll ein einziges Soll gelegentlich alles leisten. Es soll höflich sein, die Hierarchie verschleiern, einen Wunsch anzeigen und später als Beleg dienen, dass der Auftrag doch klar gewesen sei. Diese Mehrfachnutzung spart im Moment Reibung. Die Rechnung kommt, wenn eine Person einen Vorschlag gehört hat und die andere eine Zusage erinnern möchte.

Eine klare Sprache muss deshalb keineswegs hart klingen. „Ich brauche den Entwurf am Donnerstag; passt das zu deinen anderen Aufgaben?“ enthält mehr Rücksicht als ein wolkiges „Wir sollten uns hier etwas beschleunigen“. Im ersten Satz kann jemand auf einen Konflikt hinweisen. Im zweiten müsste dieselbe Person zunächst die Stimmung übersetzen und anschließend erraten, ob ein Widerspruch überhaupt vorgesehen ist.

Vielleicht wäre das die schönste Sprachpflege für Organisationen: weniger Reinigung des Wortschatzes, mehr Ehrlichkeit über Beziehungen. Ein Fachwort darf bleiben, wenn es etwas präzisiert. Das freundliche Wir darf ebenfalls bleiben. Es sollte nur gelegentlich aufstehen, sich vorstellen und sagen, wer am Donnerstag den Entwurf braucht.

Ein einziges Soll kann erstaunlich viele Zuständigkeiten verstecken.

Was in einer Lücke steckt

Ein Lebenslauf zählt Erwerbsstationen. Wer ihn als vollständige Biografie liest, verwechselt die Grenzen eines Formulars mit den Grenzen eines Menschen.

Das Wort Lücke ist ein erstaunlich strenges Urteil über Zeit. Es setzt voraus, dass an einer bestimmten Stelle etwas hätte stehen müssen. Im Lebenslauf ist damit gewöhnlich eine fehlende Erwerbsstation gemeint. Im Leben kann derselbe Abschnitt randvoll gewesen sein: mit Sorgearbeit, Krankheit, Erholung, erfolglosen Bewerbungen oder einer Entscheidung, die sich erst später erklären lässt. Das Formular sieht davon zunächst nichts.

Eine US-Untersuchung von Katherine Weisshaar, 2018 veröffentlicht, verglich unter anderem Bewerbungen nach familienbedingten Erwerbspausen mit solchen nach Arbeitslosigkeit und aus fortlaufender Beschäftigung. Eltern nach einer Familienpause erhielten schlechtere Einstellungschancen. Die Studie kombiniert ein Befragungsexperiment mit einem Feldexperiment. Sie belegt einen konkreten Nachteil in ihrem Untersuchungsrahmen, keine unveränderliche Regel für jeden Arbeitsmarkt. [E06]

Ihr Befund stellt eine unbequeme Frage an die Idee des lückenlosen Engagements. Wird hier eine Fähigkeit beurteilt oder eine Lebensführung? Die Unterscheidung ist anspruchsvoll. Fachkenntnisse können während einer Pause tatsächlich veralten. Manche beruflichen Kontakte reißen ab. Ein Arbeitgeber darf wissen wollen, was jemand heute kann. Nur liefert die Dauer einer Unterbrechung dafür eine grobe Vermutung, noch keine Arbeitsprobe.

Ebenso wenig hilft es, jede Pause nachträglich in ein geheimes Führungskräfteseminar umzudeuten. Wer Angehörige versorgt hat, muss daraus keine Geschichte über herausragendes Projektmanagement herstellen. Wer krank war, schuldet keine Erzählung vom gestärkten Selbst. Die Würde eines Lebensabschnitts hängt nicht daran, ob sich seine Erfahrungen in die Sprache einer Stellenanzeige übersetzen lassen.

Ein fairer Wiedereinstieg dürfte nüchterner aussehen: Aufgaben zeigen, vorhandenes Können prüfen, fehlendes Wissen benennen, Einarbeitung anbieten. Das ist keine romantische Blindheit gegenüber Anforderungen. Es nimmt Anforderungen ernst genug, um sie tatsächlich zu prüfen. Die Person muss weder eine Pause verklären noch jede private Einzelheit offenlegen, damit ihr Berufsleben wieder als plausibel gilt.

Vielleicht sollte der Lebenslauf deshalb öfter als das gelesen werden, was er ist: ein knappes Verzeichnis ausgewählter beruflicher Stationen. Seine weiße Stelle zeigt zunächst die Grenze seiner eigenen Auskunft. Wer genauer wissen möchte, ob jemand arbeiten kann, muss irgendwann aufhören, in diese Stelle hineinzudeuten, und anfangen, sich mit der Arbeit zu beschäftigen.

Niemand muss aus einer Pause ein geheimes Führungskräfteseminar machen.

51

Bitte kurz zweckfrei bleiben

Kaffee, Sauna, Kritzeleien und drei Wörter aus dem Büro: ein kleiner Ausflug ohne anschließenden Wissenstest.

Es gibt eine erstaunliche Begabung der Arbeitswelt: Sie kann aus fast allem eine Methode machen. Aus einem Spaziergang wird ein Kreativitätsformat. Aus Kaffee ein Kulturprogramm. Selbst die Pause bekommt noch einen Kennwert. Auf den nächsten Seiten darf sie zunächst einfach eine Pause sein.

Die Kulturstücke stützen sich auf dokumentierte Beschreibungen, die Forschungsfundstücke tragen ihr Veröffentlichungsjahr. Keine davon beweist, dass ganze Länder gleich arbeiten oder dass eine kleine Studie den nächsten Bürotag repariert. Dafür öffnen sie den Blick auf andere Gewohnheiten. Zum Schluss folgt eine Sprachkolumne mit absichtlich begrenztem Produktivitätsanspruch. Sie dürfen über einen Satz stolpern, schmunzeln und das Heft anschließend zuklappen. Ohne Punkteverlust.

UND SONST SO?



Konzeptuelle KI-Illustration

Kaffee, Dampf und geschlossene Augen

Kulturelle Gewohnheiten sind kein Länderhandbuch. Drei dokumentierte Beobachtungen zeigen, wie unterschiedlich eine Unterbrechung aussehen kann.

Fika ist auch ein Verb

SCHWEDEN · KULTURSTÜCK. Die offizielle Tourismusseite beschreibt Fika als gesellschaftliche Kaffeepause, oft mit etwas Süßem, und als Alltagspraxis in vielen Betrieben. Das Wort funktioniert als Substantiv und Verb; die Seite wurde am 11. September aktualisiert. [W22] Schon sprachlich ist die Pause damit recht gut ausgestattet. Wer das übernehmen möchte, muss daraus keinen verbindlichen Kulturtermin mit Anwesenheitsliste machen. Kaffee und Gespräch reichen als Anfang. Die Zimtschnecke hat auch ohne strategische Zielvereinbarung einen plausiblen Platz auf dem Tisch. Und falls Tee in der Tasse ist, muss daraus noch kein internationaler Zwischenfall werden. Menschen treffen einander, die Präsentation bleibt geschlossen.

Löyly kennt keinen Projektstatus

FINNLAND · KULTURELLER KONTEXT SEIT 2020. Die UNESCO führt die finnische Saunakultur seit 2020 als immaterielles Kulturerbe. Ihr Eintrag beschreibt Löyly, den durch Wasser auf heißen Steinen entstehenden Dampf, als Kern des Erlebnisses. Wissen werde unter anderem in Familien, Vereinen und Hochschulen weitergegeben. [W23] Das ist eine schöne Erinnerung daran, dass Lernen auch über gemeinsame Praxis funktioniert. Niemand benötigt dafür zwingend ein Modul mit Fortschrittsbalken. Daraus folgt freilich kein Auftrag, das nächste Mitarbeitergespräch in die Sauna zu verlegen. Manche vertraulichen Dinge bleiben angezogen einfacher. Der eigentliche Luxus wäre schon, eine Weile keiner offenen Aufgabe hinterherzuschauen.

Anwesend mit geschlossenen Augen

JAPAN · HISTORISCHER FORSCHUNGSKONTEXT. Die Anthropologin Brigitte Steger untersucht Inemuri als Dösen in sozialen Situationen, die eigentlich nicht zum Schlafen bestimmt sind. Ihr Manuskript von 2016 verfolgt dazu auch historische Quellen und unterscheidet körperliche Anwesenheit von vorübergehender geistiger Abwesenheit. [W24] Das taugt schlecht zur pauschalen Behauptung, in japanischen Büros dürfe jeder unbesorgt schlafen. Es eignet sich hervorragend als Hinweis, wie vorschnell wir sichtbares Verhalten deuten. Ein gesenkter Kopf erklärt noch keine Arbeitsmoral. Und ein offener Laptop beweist keine Aufmerksamkeit. Letzteres dürfte sich auch ohne große kulturvergleichende Expedition gelegentlich beobachten lassen. Vielleicht sogar in der nächsten Videokonferenz.

Gehen, pausieren, Kästchen ausmalen

Drei ältere Untersuchungen, die sich gut erzählen lassen. Ihre Grenzen gehören mit zur Geschichte.

01 Ideen dürfen eine Runde gehen

ARCHIV · 2014. In vier Stanford-Experimenten mit zusammen 176 Personen förderte Gehen das Entwickeln unterschiedlicher Ideen. Der Vorteil zeigte sich auch auf dem Laufband. Bei Aufgaben mit einer einzigen richtigen Lösung half es dagegen nicht entsprechend. [W25] Das ist angenehm konkret: Ein Spaziergang kann zum Sammeln von Möglichkeiten passen, ohne dadurch jede Denkarbeit zu verbessern. Niemand muss nun die Monatsabrechnung beim Rückwärtslaufen erledigen. Wer aus der Studie eine ganze Managementlehre bauen möchte, sollte vorher einmal um den Block gehen. Vielleicht fällt unterwegs eine bescheidenere Anwendung ein. Zum Beispiel eine Frage mitnehmen und erst danach wieder auf den Bildschirm schauen.

02 Die Pause bleibt eine Pause

ARCHIV · 2022. Eine Metaanalyse in PLOS ONE fand bei kurzen Unterbrechungen kleine Effekte zugunsten höherer Energie und geringerer Müdigkeit; der Gesamteffekt auf Leistung war statistisch nicht signifikant. Die Ergebnisse unterschieden sich nach Aufgabe und Pausenlänge. [W26] Das ist weniger spektakulär als ein garantierter Produktivitätssprung, aber alltagstauglicher. Eine Pause muss nicht erst beweisen, dass sie anschließend zehn zusätzliche E-Mails erzeugt. Die Untersuchung liefert auch keinen universellen Minutenplan für sämtliche Berufe. Sie erinnert daran, Wohlbefinden und Leistung getrennt zu betrachten. Wer beides in einen einzigen Erfolgswert presst, macht selbst die Erholung unnötig kompliziert. Der Tee dürfte inzwischen gezogen sein.

03 Kritzeln mit begrenzter Beweiskraft

ARCHIV · 2009. Jackie Andrade ließ 40 Versuchspersonen eine monotone fingierte Telefonnachricht verfolgen. Die Hälfte schattierte dabei vorgegebene Formen. Diese Gruppe erinnerte sich in einem überraschenden Test an 29 Prozent zusätzliche Informationen. [W27] Kleine Stichprobe, eng umrissene Aufgabe, keine Generalvollmacht für grafische Nebenbeschäftigungen. Wer während einer komplizierten Sicherheitsunterweisung ein Schlachtschiff zeichnet, kann sich darauf schlecht berufen. Trotzdem ist das Ergebnis ein hübscher Stachel gegen die Vorstellung, Aufmerksamkeit habe immer dieselbe Körperhaltung. Vielleicht sieht konzentriertes Zuhören manchmal weniger konzentriert aus, als die Sitzungsleitung erwartet. Eine Wundertechnik wird daraus nicht. Aber ein paar Kästchen bekommen eine interessante wissenschaftliche Vorgeschichte.

Wörter mit versteckten Überstunden

Redaktionelle Miniaturen über Formulierungen, die im Büro erstaunlich viel erledigen, während sie erstaunlich wenig festlegen.

Das dehnbare kleine Kurz

„Können wir kurz sprechen?“ Ein liebenswürdiger Satz. Er kündigt Bescheidenheit an und reserviert noch keine konkrete Zeit. Vielleicht geht es um eine Unterschrift. Vielleicht um eine Umstrukturierung mit acht offenen Grundsatzfragen. Das Wort kurz trägt beides mit bewundernswerter Ruhe. Man könnte es entlasten: „Ich brauche zehn Minuten für eine Entscheidung zu diesem Entwurf.“ Das klingt weniger leichtfüßig, hat aber einen Kalender. Wer wirklich nur kurz sprechen möchte, darf außerdem nach dem ersten Satz aufhören. Die seltenste Gesprächstechnik ist bisweilen die wirksamste: sagen, worum es geht, und dann dem anderen eine Antwort ermöglichen.

ASAP reist ohne Zeitzone

ASAP klingt international, sportlich und irgendwie sofort. Als Termin ist die Buchstabenfolge erstaunlich schlecht ausgestattet. Ihr fehlen Datum, Uhrzeit und die Information, was dafür liegenbleiben darf. In einem verteilten Team fehlt gelegentlich auch noch ein gemeinsamer Tag. Die höfliche Alternative ist unglamourös: ein Zeitpunkt und ein Grund. Dann kann jemand widersprechen, zusagen oder eine brauchbare Reihenfolge vorschlagen. Das Kürzel darf natürlich bleiben, wenn tatsächlich Eile geboten ist. Nur sollte es dann auch Gesellschaft bekommen. Ein einzelnes ASAP in einer Betreffzeile sieht sonst aus wie ein kleines Blaulicht, das niemand einem Einsatz zugeordnet hat.

Feierabend braucht keinen Business Case

Feierabend ist ein bemerkenswert selbstbewusstes Wort. Es behauptet, dass ein Arbeitstag einen Rand hat. Man kann diesen Rand verschieben, diskutieren und gelegentlich überschreiten. Aber wenigstens ist er benannt. „Ich bin für heute fertig“ erfüllt im Team einen sehr praktischen Zweck: Andere wissen, womit sie rechnen können. Es wäre schade, daraus noch eine persönliche Erfolgsstrategie mit fünf Optimierungsschritten zu machen. Für heute genügt ein kleiner, vollständiger Vorgang. Datei speichern. Offenen Punkt für morgen notieren. Rechner schließen. Die Welt außerhalb des Fensters verlangt keine Abschlussfolie. Und wenn dort gerade Regen wartet, ist auch das immerhin eine klare Information.

55

Bitte noch nicht nachsehen

Fünf kleine Fragen über Lernen und Wissen. Ein redaktionelles Spiel, kein validierter Test.

Für dieses Labor brauchen Sie einen Stift, ein Stück Papier und eine kleine Bereitschaft, sich selbst zu überraschen. Beantworten Sie die fünf Fragen auf der nächsten Seite zunächst ohne die Lösungen. Schreiben Sie zu jeder Antwort, wie sicher Sie sind: eher geraten, ziemlich sicher oder ganz sicher. Die Kategorien sind selbst gewählte Spielregeln; sie ergeben weder einen psychologischen Messwert noch ein Lernprofil.

Danach lesen Sie die Erläuterungen und vergleichen die beiden Spuren: Ihre Antwort und Ihre Zuversicht. Vielleicht passt beides zusammen. Vielleicht entdeckt die sichere Hand eine Lücke. Auch das wäre Stoff für ein interessantes Gespräch. Wer möchte, lässt das Heft bis morgen liegen und erklärt dann einer anderen Person einen Gedanken daraus. Einen Preis gibt es nicht. Der Stift darf trotzdem bleiben.

VERSUCH MACHT KLUG



Konzeptuelle KI-Illustration

Wie sicher wissen Sie es

Lesen Sie zunächst nur die Frage. Decken Sie den übrigen Text ab und notieren Sie Antwort sowie Sicherheit.

Q 1 · Alles frisch gelesen

Zwei Lernwege stehen zur Wahl: erneut lesen oder den Text zuklappen und aus dem Gedächtnis wiedergeben. Welcher gewann in Roediger und Karpickes Experiment beim Test nach einer Woche? Lösung: der vorherige Abruf. Nach fünf Minuten war das Verhältnis umgekehrt. Die Frage enthält absichtlich den Zeitpunkt, weil ohne ihn die Antwort auf dieses Experiment unvollständig wäre. [P01]

Q 2 · Der feste Irrtum

Eine Wissensfrage wurde mit großer Sicherheit falsch beantwortet. Ist sie deshalb grundsätzlich schwerer zu korrigieren? Lösung: nein. Butterfield und Metcalfe fanden nach Feedback gerade für sichere Fehler eine hohe Korrekturwahrscheinlichkeit. Das Ergebnis gilt für die untersuchte Aufgabe. Eine einzelne falsche Antwort kann also interessant sein; sie ist keine Diagnose der ganzen Person. [P05]

Q 3 · Im Kopf gespeichert

Jemand sucht eine Erklärung im Netz und fühlt sich anschließend auch bei anderen Themen kenntnisreicher. Beweist dieses Gefühl einen Wissenszuwachs? Lösung: nein. Fisher, Goddu und Keil untersuchten eine solche Verschiebung der Selbsteinschätzung. Aus Zugriff auf Information und dem Gefühl eigener Kompetenz lassen sich nicht ohne Weiteres dieselben Schlüsse ziehen. Eine tatsächliche Wissensprüfung wäre eine andere Messung. [P04]

Q 4 · Die neugierige Minute

Kann Neugier in einem Experiment auch das Erinnern von Material begleiten, das mit der interessierenden Frage nichts zu tun hat? Lösung: ja. Gruber und Kollegen fanden Vorteile auch für beiläufig gezeigte Gesichter. Daraus wird noch kein allgemeines Versprechen für Kurse. Das Experiment beschreibt eine bestimmte Situation und macht einen weiterführenden Gedanken prüfbar. [P07]

Q 5 · Die verführerische Auswahl

Sind falsche Antwortmöglichkeiten folgenlos, sobald die richtige Lösung ebenfalls auf der Seite steht? Lösung: das sollte man nicht annehmen. Roediger und Marsh untersuchten 2005 auch unerwünschte spätere Erinnerungen an falsche Auswahlantworten. [P13] Für dieses Heft ist die Konsequenz redaktionell: Die Lösung erhält eine Erklärung, und bewusst erfundene Irrtümer werden nicht als zusätzliche Merksätze ausgestaltet.

Wenn das Messgerät mitlernt

Ein Wissensquiz beobachtet Erinnerung und kann sie zugleich verändern. Deshalb lohnt ein genauer Blick auf seine Aufgabe.

Die fünf Antworten stehen nun auf dem Papier. Vielleicht haben Sie vier gewusst und eine erraten. Vielleicht war gerade die geraten, bei der Sie nach der Auflösung besonders aufmerksam gelesen haben. Daraus lässt sich keine Rangliste guter und schlechter Lerner bauen. Schon die Fragen wurden für diesen Text zusammengestellt, und es fehlt ein sinnvoller Vergleichsmaßstab. Als Lesespiel dürfen sie trotzdem etwas sichtbar machen: Welche Unterscheidung ist hängen geblieben?

Ein Beispiel ist die erste Frage. Sie verlangt, den Zeitpunkt mitzudenken. Wer nur „Abrufen ist besser“ mitnimmt, verliert einen Teil der beschriebenen Beobachtung. In Roediger und Karpickes Studie unterschieden sich unmittelbare und spätere Testergebnisse. [P01] Der Zeitpunkt gehört deshalb auch in die nächste Präsentation mit einem großen Erfolgsbalken.

Die Form der Frage verdient ebenfalls Aufmerksamkeit. Roediger und Marsh zeigten 2005, dass Multiple-Choice-Tests positive Behaltenseffekte haben können und zugleich falsche Antwortalternativen später auftauchen können. Mehr verlockende falsche Alternativen veränderten in ihrem Versuch diese Bilanz. Das betrifft einen bestimmten experimentellen Aufbau; es erklärt nicht jedes reale Prüfungsergebnis. [P13] Unser kleines Quiz verzichtet deshalb auf Listen falscher Antwortalternativen und erläutert jede Lösung. Auch diese Gestaltung wurde von uns nicht als Lernmethode getestet.

Karpicke und Blunts Vergleich von 2011 enthielt Fragen zum Verständnis naturwissenschaftlicher Texte; der Nutzen von Abrufübungen beschränkte sich darin nicht auf isolierte Einzelangaben. [P11] Für die eigene Beschäftigung mit diesem Heft lässt sich daraus eine Idee entwickeln: Versuchen Sie, einen Zusammenhang in eigenen Worten zu erklären. Welche Rolle spielt Zeit? Warum kann eine plausible falsche Antwort beim Entwurf eines Szenarios interessant sein? Die genaue Formulierung der Magazinseite wäre dabei entbehrlich.

Ein solcher Versuch könnte morgen anders aussehen als heute. Wer dabei eine Lücke entdeckt, hätte eine konkrete Stelle zum Nachlesen gefunden. Damit wäre das Spiel bereits brauchbar, ganz ohne Punktestand. Der Unterschied zwischen einer interessanten Selbstbeobachtung und einem validierten Test darf sichtbar bleiben. Ein Magazinquiz hat schließlich auch das Recht, einfach ein gutes Gespräch anzufangen.

Besser für welche Aufgabe, gemessen wann?

Der gute Kurs darf stocken

Ein paar lieb gewonnene Vorstellungen bekommen Konkurrenz. Jede Gegenintuition hat ihren eigenen Geltungsbereich.

Flüssig ist noch kein Endpunkt

Nicholas Soderstrom und Robert Bjork unterscheiden in ihrem Überblick von 2015 beobachtbare Leistung während des Übens von länger anhaltendem Lernen. Ein leicht laufender Versuch kann eine spätere Fähigkeit unzuverlässig anzeigen; auch zunächst unscheinbare Übungseffekte können sich später zeigen. Die Übersicht verbindet Befunde aus verschiedenen Aufgabenbereichen. Sie gibt keiner einzelnen schwierigen Kursseite einen Qualitätsstempel. Gerade das macht die Unterscheidung nützlich: Stocken allein beweist ebenso wenig wie flüssiges Klicken. Die Frage braucht einen späteren Bezugspunkt. Welches Wissen oder Können soll nach einer gewissen Zeit noch verfügbar sein? Erst daran kann eine konkrete Übung in diesem Verständnis gemessen werden. [P10]

Unordnung kann beim Unterscheiden helfen

Die Gemäldestudie von Kornell und Bjork aus dem Jahr 2008 setzt eine Unterrichtsintuition unter Druck: Erst alle Beispiele einer Kategorie, dann die nächste. Das Mischen der Künstlerbeispiele half im untersuchten Zuordnungstest. [P09] Eine redaktionelle Übertragung wäre ein gedachter Kurs über ähnliche Fehlermeldungen. Benachbarte Fälle könnten die Unterschiede sichtbar machen. Ob das hilft, müsste man prüfen. Jede Minute das Thema zu wechseln wäre eine andere Idee. Eine gute Mischung hätte einen Gegenstand: Was soll die lernende Person verlässlich voneinander unterscheiden können? Dafür dürfte die Oberfläche weniger aufgeräumt sein.

Eine Unterbrechung kann dazugehören

Szpunar, Khan und Schacter fanden 2013 Vorteile eingeschobener Gedächtnistests beim Lernen aus einer Videovorlesung. [P08] Der Befund erlaubt eine redaktionelle Gegenfrage zur Forderung nach unterbrechungsfreiem Lernfluss: Welche Pause meinen wir? Eine Nachricht vom Paketdienst eröffnet eine fremde Aufgabe. Eine Frage zum gerade Gehörten bleibt beim Gegenstand. Unser Vergleich ist ein Gedankenexperiment, kein zusätzlicher Studienbefund. Er zeigt, weshalb das Wort Unterbrechung zu grob sein kann. Eine Pause kann den Zusammenhang zerreißen oder ihm einen neuen Einsatz geben. Auf einem Ablaufplan sehen beide zunächst wie zwei Minuten ohne laufendes Video aus.

Auch Verlernen gehört zur Arbeit

Organisationen sammeln Wissen, Verfahren und Gewohnheiten. Wer entscheidet eigentlich, wann etwas davon gehen darf?

Eine neue Regel bekommt einen Einführungstermin. Eine alte Regel bekommt Gesellschaft. So könnte man die Geschichte einer Organisation erzählen: als langsam voller werdenden Schrank, in dem jede Jacke einmal einen guten Anlass hatte. Einige passen noch. Andere riechen nach einem Problem, das längst verschwunden ist. Trotzdem hängen sie da, ordentlich beschriftet.

Es lohnt sich, über das Verlernen ohne Bildungsfeindlichkeit nachzudenken. Gemeint ist weder Nachlässigkeit noch der stolze Verzicht auf Erfahrung. Gemeint ist die Fähigkeit, eine gelernte Handlung wieder zur Entscheidung zu machen. Muss diese Freigabe noch stattfinden? Braucht das Team diesen Bericht? Hilft der Kurs weiterhin bei einer Aufgabe, oder absolvieren Menschen inzwischen vor allem die Erinnerung an einen früheren Bedarf?

Die Schwierigkeit liegt in der asymmetrischen Verantwortung. Wer etwas einführt, kann auf Absicht und Aufwand zeigen. Wer etwas beendet, muss sich gegen den Verdacht wehren, eine Vorsichtsmaßnahme leichtfertig zu streichen. Wenn später ein Fehler passiert, besitzt die alte Regel plötzlich einen ausgezeichneten Anwalt: Hätten wir sie doch behalten. Was sie vorher gekostet hat, bleibt weniger anschaulich.

Darum verdient das Beenden eine eigene Form. Ein Verfahren könnte ein Prüfdatum erhalten. Seine Verantwortlichen könnten festhalten, welches Problem es löst und woran sich ein Wegfall dieses Problems erkennen ließe. Bei der nächsten Prüfung müsste niemand so tun, als sei die frühere Entscheidung dumm gewesen. Eine gute Antwort kann ihren Anlass überleben und dadurch unnötig werden.

Für Lernen gilt dasselbe. Wer heute eine bessere Vorgehensweise beherrscht, sollte die alte ablegen dürfen, ohne seine früheren Lehrenden zu beleidigen. Sonst wird Erfahrung zu einem Treueverhältnis mit Gewohnheiten. Das wäre ein teurer Irrtum. Ein Unternehmen, das Entwicklung ernst nimmt, braucht deshalb auch Menschen, die freundlich und präzise sagen können: Das war einmal sinnvoll. Wir haben etwas gelernt. Jetzt darf es enden. Im Schrank bleibt eine freie Stelle. Vielleicht ist sie vorerst nützlicher als die nächste Jacke.

Eine gute Antwort kann ihren Anlass überleben.



KI-Illustration

Das haben wir so besprochen

Alle Szenen dieser Rubrik sind erfunden. Ähnlichkeiten mit tatsächlich stattfindenden Abstimmungen wären dem Kalender zuzutrauen.

Der Termin zur Terminfrage

Satire. Das erfundene Team beschließt, seine Besprechungen zu reduzieren. Für die Vorbereitung gründet es einen Arbeitskreis, dessen Auftakt wegen der hohen Auslastung auf drei Termine verteilt wird. Im ersten klärt man die Begriffe. Im zweiten fehlt die Person, die im ersten die Begriffe dokumentiert hat. Der dritte wird vorsorglich zur Synchronisation genutzt. Anschließend empfiehlt der Arbeitskreis einen regelmäßigen Austausch über den Fortschritt der Reduktion. Die Empfehlung wird einstimmig angenommen. Eine Kollegin fragt, ob man damit schon anfangen könne. Man würdigt ihre Initiative und nimmt den Punkt auf die Tagesordnung. Für den nächsten Termin. Er dauert sicher nur eine halbe Stunde.

Das Zertifikat fürs Dabeisein

Satire. In der erfundenen Akademie erhält erstmals ein Browserfenster eine Auszeichnung. Es hat sämtliche Module geöffnet, keine Frage gestellt und eine beeindruckende Verweildauer erreicht. Die verantwortliche Person war zwischenzeitlich einkaufen. Die Jury lobt besonders die Beständigkeit des Fensters: Selbst während anspruchsvoller Inhalte blieb es offen. Auf Nachfrage erklärt es sich nicht; Schweigen wird als konzentrierte Reflexion anerkannt. Bald soll es jüngere Fenster begleiten. Ein kleines Problem besteht noch beim Transfer in den Arbeitsalltag. Dort schließt es sich gelegentlich. Die Akademie kündigt deshalb einen Aufbaukurs an. Sein Titel lautet: Offen bleiben. Für die Teilnahme genügt ein Browser und etwas freie Zeit.

Der genehmigte spontane Einfall

Satire. Die erfundene Abteilung fördert spontane Ideen jetzt mit einem vereinfachten Verfahren. Wer eine hat, trägt sie bis Mittwoch in die Spontanitätsliste ein. Donnerstags prüft ein Gremium die Passung zur Quartalsplanung. Freigegebene Einfälle dürfen am Freitag überraschend vorgestellt werden. Für wirklich unvorhergesehene Gedanken steht ein Sonderformular bereit. Es enthält nur vier Seiten. Eine Mitarbeiterin schlägt vor, das Verfahren wegzulassen. Der Vorsitzende erkennt sofort das Potenzial dieser mutigen Idee. Leider ist es bereits Donnerstag. Er bittet sie, den Gedanken eine Woche aufzubewahren. So viel kreative Spannung müsse eine lernende Organisation aushalten. Für den sicheren Transport erhält sie eine beschriftete digitale Mappe.

Belege & Lesestoff

Quellenstand: 03.10.2026. Die Codes in den Beiträgen führen zu diesen Einträgen.
In der Lese-PDF sind die Fundstellen verlinkt; längere Texte sind eigenständige Redaktion.

W01 BLS: The Employment Situation - August 2026
2026-09-04 · www.bls.gov

W02 Eurostat: Euro area unemployment at 6.4%
2026-09-01 · ec.europa.eu

W03 Singapore MOM: Labour Market Report - Second Quarter 2026
2026-09-21 · stats.mom.gov.sg

W04 Singapore MOM: Recommendations by Tripartite Workgroup to Strengthen Human Capital
2026-09-24 · www.mom.gov.sg

W05 Workday und DailyPay: The Frontline Worker Expectation Gap
2026-09-17 · newsroom.workday.com

W06 ONS: Labour market overview, UK: September 2026
2026-09-15 · www.ons.gov.uk

W07 SAP: Lockheed Martin Advances Workforce Transformation with SAP SuccessFactors Solutions
2026-09-08 · news.sap.com

W11 Workday Launches Total Benefits
2026-09-24 · newsroom.workday.com

W12 Oracle Extends Fusion Agentic Applications with Introduction of Fusion Claw
2026-09-29 · www.oracle.com

W13 Microsoft: Introducing the new Copilot with Home, Code and Autopilot
2026-09-25 · blogs.microsoft.com

W14 Atlassian: New in Rovo Chat: Where context shapes your work
2026-09-17 · www.atlassian.com

W15 Slack: Dreamforce 2026: Slack’s newest innovations turn AI into a true teammate
2026-09-15 · slack.com

W16 Canva: Craft, upgraded: introducing the Canva ProSuite
2026-09-16 · www.canva.com

W17 Microsoft: SharePoint AI innovations hit GA, powering new Copilot app and agents
2026-09-25 · techcommunity.microsoft.com

W18 Canva Design School: What’s New in Canva September 2026
2026-09-28 · www.canva.com

W22 Visit Sweden: Fika like a Swede
2026-09-11 · visitsweden.com

W23 UNESCO: Sauna culture in Finland
2020 · ich.unesco.org

W24 Brigitte Steger: Japanese historic timescapes: An anthropological approach, Manuskript
2016-12-06 · api.repository.cam.ac.uk

W25 Stanford: Study finds walking improves creativity
2014-04-24 · news.stanford.edu

W26 Albulescu et al.: Give me a break! A systematic review and meta-analysis
2022-08-31 · journals.plos.org

W27 Jackie Andrade: What does doodling do?
2009-02-27 · onlinelibrary.wiley.com

P01 Roediger & Karpicke: Test-enhanced learning: taking memory tests improves long-term retention
2006-03 · pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

P02 Cepeda et al.: Spacing Effects in Learning: A Temporal Ridgeline of Optimal Retention
2008-11 · laplab.ucsd.edu

P03 Rozenblit & Keil: The misunderstood limits of folk science: an illusion of explanatory depth
2002 · cogdevlab.yale.edu

P04 Fisher, Goddu & Keil: Searching for explanations: How the Internet inflates estimates of internal knowledge
2015-03-30 · pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

Forschung & Produktangaben

Quellenstand: 03.10.2026. Die Codes in den Beiträgen führen zu diesen Einträgen.
In der Lese-PDF sind die Fundstellen verlinkt; längere Texte sind eigenständige Redaktion.

P05 Butterfield & Metcalfe: Errors committed with high confidence are hypercorrected
2001-11 · pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

P06 Metcalfe: Learning from Errors
2017 · www.annualreviews.org

P07 Gruber, Gelman & Ranganath: States of curiosity modulate hippocampus-dependent learning via the dopaminergic circuit
2014-10-02 · pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

P08 Szpunar, Khan & Schacter: Interpolated memory tests reduce mind wandering and improve learning of online lectures
2013-04-01 · pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

P09 Kornell & Bjork: Learning Concepts and Categories: Is Spacing the Enemy of Induction?
2008-06 · bjorklab.psych.ucla.edu

P10 Soderstrom & Bjork: Learning Versus Performance: An Integrative Review
2015-03 · bjorklab.psych.ucla.edu

P11 Karpicke & Blunt: Retrieval practice produces more learning than elaborative studying with concept mapping
2011-02-11 · pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

P12 Metcalfe & Finn: Familiarity and Retrieval Processes in Delayed Judgments of Learning
2008-09 · pmc.ncbi.nlm.nih.gov

P13 Roediger & Marsh: The positive and negative consequences of multiple-choice testing
2005-09 · pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

P21 Knowledgeworker Create: öffentliche Produktbeschreibung
ohne Veröffentlichungsdatum · www.knowledgeworker.com

P22 Knowledgeworker Coach: öffentliche Produktbeschreibung
ohne Veröffentlichungsdatum · www.knowledgeworker.com

P23 Knowledgeworker Share: öffentliche Produktbeschreibung
ohne Veröffentlichungsdatum · www.knowledgeworker.com

P24 Knowledgeworker Cards: öffentliche Produktbeschreibung
ohne Veröffentlichungsdatum · www.knowledgeworker.com

P25 Knowledgeworker: öffentliche Supportübersicht
ohne Veröffentlichungsdatum · support.knowledgeworker.com

P26 Knowledgeworker: Schulungen und Workshops
ohne Veröffentlichungsdatum · www.knowledgeworker.com

P27 Knowledgeworker: angekündigtes SoCura-Webinar am 8. Oktober 2026
Veranstaltung angekündigt für 2026-10-08 · www.knowledgeworker.com

P28 Knowledgeworker Coach: Schleifen in Szenarien nutzen
2025-06-23 · support.knowledgeworker.com

E01 Bloom, Han und Liang: Hybrid working from home improves retention without damaging performance
2024-06-12 · www.nature.com

E02 Emanuel, Harrington und Pallais: The Power of Proximity to Coworkers, NBER Working Paper 31880, revidierte Fassung
2026-06 · www.nber.org

E03 Bernstein und Turban: The impact of the ‘open’ workspace on human collaboration
2018-07-02 · dash.harvard.edu

E04 Center for Self-Determination Theory: About the Theory
undatiert · selfdeterminationtheory.org

E05 OECD: Trends in Adult Learning - New Data from the 2023 Survey of Adult Skills
2025-06 · www.oecd.org

E06 Weisshaar: From Opt Out to Blocked Out - The Challenges for Labor Market Re-entry after Family-Related Employment Lapses
2018-01-10 · journals.sagepub.com

E07 IETF RFC 5545: Internet Calendaring and Scheduling Core Object Specification (iCalendar)
2009-09 · www.rfc-editor.org

E08 IETF RFC 2119: Key words for use in RFCs to Indicate Requirement Levels
1997-03 · www.rfc-editor.org

Was in diesem Heft steckt

Ausgabe und Redaktion

eLearning Today, Pilotausgabe 02/2026. 64 Seiten einschließlich vier Umschlagseiten. Privat erstellter Produktionspilot für Knowledgeworker Edition; keine bereits eingeführte periodische Publikation von chemmedia. Redaktionsstand: 3. Oktober 2026. Nachrichtenzeitraum: September 2026; ältere Forschung und spätere angekündigte Termine sind jeweils erkennbar eingeordnet.

Journalistische Formen

Die Meldungen beruhen auf den genannten Primärquellen. Essays, Kommentare und satirische Miniaturen sind eigenständige redaktionelle Texte. Es wurden keine realen Interviews, Vor-Ort-Beobachtungen oder Kundenerfolge erfunden. Als Gedankenexperiment bezeichnete Szenen dienen der Erklärung. Gegenpositionen sind als solche gekennzeichnet.

Produktinformation

Die Knowledgeworker-Strecke S. 29-34 beschreibt öffentlich dokumentierte Angebote von chemmedia. Für bestehende Funktionen wurden keine unbelegten September-Veröffentlichungsdaten ergänzt. Anbieterangaben und redaktionelle Betrachtung sind getrennt; Termine und Ankündigungen belegen keine durchgeführten Veranstaltungen oder bereits verfügbaren Funktionen.

Bildnachweise

Alle sechs Originalmotive dieser Ausgabe wurden mit dem integrierten Bildgenerator als KI-Illustrationen erstellt. Sie werden auf Cover, Rubrikauftakten, ausgewählten Textseiten und im Bildessay wiederverwendet. Das Museum, seine Exponate und Beschriftungen sind erfunden. Keine Markenprodukte oder tatsächlichen Ausstellungsorte werden abgebildet. Vektorelemente sind eigenständig gestaltet.

Herstellung

A4 hoch, 210 × 297 mm Endformat. Druckdatei: 216 × 303 mm mit umlaufend 3 mm Beschnitt, fortlaufende Einzelseiten. CMYK mit ISO Coated v2 300% (ECI), schwarze Fließtexte in reinem K, eingebettete Schriften. Rasterbilder werden mit mindestens 300 dpi effektiver Auflösung platziert; keine künstliche Hochrechnung. Keine Lack-, Folien- oder Sonderfarbebenen.

Produktion und Nachvollziehbarkeit

KI-gestützte Recherche, Textarbeit, Bildproduktion, Satz und Prüfung. Quellenlisten, Manuskripte, Bildprompts, Druckprofil, Messwerte und Korrekturen sind im Projekt archiviert. Das beigefügte Produktionsprotokoll beschreibt Prüfverfahren und Grenzen. Ein tatsächlicher Druckauftrag wurde nicht ausgelöst. Papier, Auflage und Druckerei-Annahme werden bei der Bestellung festgelegt.

DAS WAR NOCH NICHT DAS LETZTE WORT.

Ein gutes Heft darf zu Ende sein.
Das Gespräch darüber nicht.

eLearning Today

Pilotausgabe 02 / 2026
Konzipiert mit Knowledgeworker Edition.