

Arcaro, Ilona; Gerber, Julia; Nickel, Elke; Osterspey, Kirsten; Tomakidi, Thomas
Personalarbeit im Wandel. HR-Learning Circle als Ansatz für kollaboratives Lernen in der Automobil- und Zulieferindustrie

Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (2026) 1, S. 93-98



Quellenangabe/ Reference:

Arcaro, Ilona; Gerber, Julia; Nickel, Elke; Osterspey, Kirsten; Tomakidi, Thomas: Personalarbeit im Wandel. HR-Learning Circle als Ansatz für kollaboratives Lernen in der Automobil- und Zulieferindustrie - In: Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (2026) 1, S. 93-98 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-359284 - DOI: 10.25656/01:35928; 10.11576/zhwb-8492

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-359284>

<https://doi.org/10.25656/01:35928>

in Kooperation mit / in cooperation with:

DGWF

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR
UNIVERSITY CONTINUING AND
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

1|26

Zeitschrift
Hochschule und
Weiterbildung

ZfWB

WWW.HOCHSCHULE-UND-WEITERBILDUNG.NET

Beratung und
wissenschaftliche Weiterbildung

DGWF

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR
UNIVERSITY CONTINUING AND
DISTANCE EDUCATION

Inhaltsverzeichnis

5 EDITORIAL

5 CLAUDIA LOBE

Stichwort: Beratung und wissenschaftliche Weiterbildung

9 THEMA

Beratung und wissenschaftliche Weiterbildung

9 LILIANN FISCHER & CAROLA ILLER

Beratung in der Third Mission

Was wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenschaftskommunikation voneinander lernen können

19 SONJA BURKARD

Schnittstellen und Synergien

Kooperative Professionalisierungsaufgabe von Hochschule und Beratungspraxis

30 ALINE FUSS & STEFANIE KESSLER

Beratungsmodi in der Studienbetreuung an einer privaten Hochschule

Duales Präsenzstudium und Fernstudium im Kontrast

40 ANNA ALEKSANDRA WOJCIECHOWICZ, İLKIM KEPENEK & MIRIAM VOCK

Beratung internationaler Lehrkräfte in Deutschland

Bedarfe, Formate und Perspektiven im Anerkennungs- und Weiterqualifizierungsprozess

50 GABRIELE DANNINGER & MATTEO CARMIGNOLA

Beratung an Pädagogischen Hochschulen in Österreich

Ein Systematisierungsversuch und Plädoyer für die Verankerung von Einzelberatung als Lehr- und Professionalisierungsangebot am Beispiel der PH Salzburg

61 PROJEKTWELTEN

61 MARK REINHARD, GÜLSÜM GÜNAY & ULRIKE WEYMAN

Zur Rolle der beraterischen Haltung

Evaluationsergebnisse der Qualifikation „Personenbezogene Beratung professionalisieren: Qualifizierung zum/zur Berater*in“

- 72** MAREIKE BAHN, SUSANNE HUMMEL, BIRGIT STADLER & REGINE ZIZELMANN
Professionalisierung in der Weiterbildungsberatung
Ein Praxisbericht aus der Weiterbildungspartnerschaft zwischen dem Landesnetzwerk
Weiterbildungsberatung Baden-Württemberg und der Universität Heidelberg
- 83** THEA GR. DARRELMANN, DAVID LAKOTTA & RENATE KOSUCH
Innovative Beratung in Zeiten des Wandels
Introvision und Gelassenheit als Ressourcen in Transformationsprozessen
- 93** ILONA ARCARO, JULIA GERBER, ELKE NICKEL, KIRSTEN OSTERSPEY & THOMAS TOMAKIDI
Personalarbeit im Wandel
HR-Learning Circle als Ansatz für kollaboratives Lernen in der Automobil- und Zulieferindustrie
-
- 99** **VERZEICHNIS DER AUTOR:INNEN**

Personalarbeit im Wandel

HR-Learning Circle als Ansatz für kollaboratives Lernen in der Automobil- und Zulieferindustrie

ILONA ARCARO

JULIA GERBER

ELKE NICKEL

KIRSTEN OSTERSPEY

THOMAS TOMAKIDI

Kurz zusammengefasst ...

Formate wissenschaftlicher Weiterbildung müssen sich zunehmend an hochdynamische und disruptive Rahmenbedingungen sowie an sich wandelnde Arbeitsrealitäten ihrer Akteur:innen ausrichten. Im Rahmen des Projekts „TrendAuto2030plus“ wurde daher ein „HR-Learning Circle“ entwickelt, um kollaboratives Lernen und kollegiale Beratung in der Automobil- und Zulieferindustrie neu zu gestalten. In einer von schnellem Wandel und hoher Komplexität geprägten Branche zielt das Lernformat darauf ab, das Rollenbewusstsein von Human Resources (HR)-Fachkräften zu fördern und ihre Gestaltungs- und Handlungsfähigkeit zu stärken. Der Learning Circle schafft einen geschützten Raum für Reflexion und Co-Kreation, in dem HR-Verantwortliche ihre Rolle von einer administrativen hin zu einer strategischen Funktion weiterentwickeln können. Auf dieser Basis setzt das Format auf gemeinsames, dialogisches Lernen, bei dem Erfahrungswissen offen geteilt, unterschiedliche Perspektiven reflektiert und innovative Lösungsansätze erarbeitet werden. Durch die Integration von Impulsen aus der Wissenschaft sowie der HR-Praxis und didaktischer Ansätze, etwa der kollegialen Kurzberatung, sowie durch die Förderung einer offenen und zuversichtlichen Haltung ist beabsichtigt, eine Kompetenzentwicklung anzustoßen, die die Akteur:innen für die sich wandelnden Anforderungen stärkt. Zudem soll der Learning Circle wesentlich dazu beitragen, die Zusammenarbeit in disruptiven Branchen neu zu gestalten, um den Herausforderungen des Strukturwandels wirksam zu begegnen.

Schlagworte: Kollaboratives Lernen, Kollegiale Beratung, Transformation Automobil- und Zulieferindustrie, Learning Circle, Personalarbeit

1 Ausgangslage

Der Strukturwandel in der deutschen Automobilindustrie stellt Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette vor erhebliche wirtschaftliche, technologische und organisatorische Herausforderungen, die multiperspektivisch vom Expertenkreis Transformation der Automobilwirtschaft des Bundeswirtschaftsministeriums (ETA) in Kurzpapieren, Studien und Handlungsempfehlungen herausgearbeitet wurden (ETA, 2025). Durch den Übergang vom klassischen Verbrennungsmotor hin zu alternativen, emissionsärmeren bzw. elektrischen Antriebsformen sowie die fortschreitende Digitalisierung von Produktions- und Geschäftsprozessen verändern sich Wertschöpfungsstrukturen, Kompetenzanforderungen und ökologische Zielsetzungen gleichermaßen (BMW, 2020). Diese Transformation wirkt sich in besonderem Maße auf die Zulieferindustrie, also kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus, die meist über geringere personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen verfügen, um den anstehenden Wandel bewältigen zu können (ifo Institut, 2025; IW Consult, 2025).

Zugleich sind Unternehmen der Fahrzeug- und Zulieferbranche durch externe Rahmenbedingungen erheblich belastet. Globale Lieferengpässe, die gestiegene Volatilität von Rohstoff- und Energiepreisen, neue Zoll- und Handelsregime, geopolitische Spannungen mit Auswirkungen auf internationale Absatzmärkte sowie der wachsende Fachkräftemangel infolge des demografischen Wandels verstärken den Druck auf die Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, o. D.) seit 2022 bundesweit 26 regionale Transformationsnetzwerke, die den Strukturwandel der Automobil- und Zulieferindustrie durch diverse Maßnahmen unterstützen. Eines dieser Netzwerke ist das Transformationsnetzwerk für eine elektrische, nachhaltige und digitale Automobilindustrie 2030plus (kurz: „TrendAuto2030plus“). Es

ist in der Region Aachen-Bonn-Köln-Gummersbach angesiedelt und wird gemeinsam von den Hochschulen TH Köln und RWTH Aachen, dem Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie Köln e. V. (kölnmetall) und der Unternehmerschaft Rhein-Wupper e. V. (UVRW) sowie der Gewerkschaft IG Metall Köln-Leverkusen gestaltet. Als Partner der Automobil- und Zulieferindustrie unterstützt das Netzwerk insbesondere KMU dabei, ihren spezifischen Transformationsbedarf zu identifizieren und neue Lösungen zu entwickeln. Die Arbeit des Netzwerks konzentriert sich auf die vier zentralen Handlungsfelder Strategie, Technologie, Geschäftsmodell und Qualifizierung. Ziel ist es, Unternehmen durch Wissens- und Erfahrungsaustausch und gezielte Workshops zu befähigen, Transformationspotenziale zu erschließen und zukunftsfähige Strukturen zu schaffen.

Wissenschaftliche Weiterbildung fungiert in diesem Kontext als Transferkanal. Sie wird nicht als linearer Prozess gestaltet, in dem Wissen aus der Hochschule in die Unternehmenspraxis getragen wird, sondern als multidirektionale, rekursive Praxis, „die eine Zusammenarbeit an Frage- und Problemstellungen auf Augenhöhe“ (Heuchemer & Meinhardt 2024, S. 87) mit ihren Akteur:innen ins Zentrum rückt.

In Zeiten der wachsenden Unsicherheit und des verstärkten Wandels ist die Personalabteilung (HR-Abteilung) eine wesentliche Beitragsleisterin in der Unternehmensentwicklung. Ihr kommt in diesem Prozess eine besondere Rolle zu: Sie muss rechtzeitig auf die sich schnell wandelnden Bedingungen reagieren, um den künftigen Personalbedarfen im Unternehmen gerecht zu werden. Bisherige Berufsbilder entfallen, bestehende verändern sich, neue Berufsbilder entwickeln sich und es entstehen neue Qualifizierungsanforderungen (Bertelsmann-Stiftung, 2023). Die bisherige Ausgestaltung der Rolle der HR-Beschäftigten wandelt sich demzufolge von einer administrativ-rechtlichen Ausrichtung hin zu einer stärker gestaltenden und strategisch agierenden Funktion (Knaut, Sohr, Drees, Fischer, Schmidt, Schmalz & Brümmer, 2025). Die HR-Abteilungen sind daher stärker gefordert, aktiv die sich verändernden Rahmenbedingungen zu erkennen und entsprechend das Personalmanagement sowie die für den Transformationsprozess notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen über Personalentwicklungsmaßnahmen zu steuern, um künftigen Anforderungen gerecht zu werden. Eine Weiterentwicklung innerhalb der HR-/Personalabteilungen selbst ist dabei essenziell und setzt eine Reflexion der eigenen Rolle sowie ein verstärktes vernetztes Denken voraus.

Aus diesem Grund haben die TH Köln und der Arbeitgeberverband kölnmetall gemeinsam ein neues Format im Rahmen des Projekts unter dem Dach der wissenschaftlichen Weiterbildung mit dem Titel „Qualifizierungsbedarfen auf der Spur“ entwickelt. Ziel ist es, der Gestaltung von Austauschprozessen unter den Teilnehmenden Raum zu geben, veränderte Qualifizierungsanforderungen zu untersuchen und eine systematische Betrachtung externer Rahmenbedingungen mit Hilfe der PESTEL-Analyse

(Aguilar, 1967) vorzunehmen. Diese aus dem strategischen Management stammende Methode unterstützt dabei, politische, ökonomische, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Einflussfaktoren im Makroumfeld der Branche zu erfassen und für strategische Entscheidungen auswertbar zu machen. Ergänzend werden die für die baden-württembergische Automotive-Industrie entworfenen „Future Skills 2030“ (Agentur Q, 2024) reflektiert und Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Auf diese Weise können erste Bedarfe abgeleitet werden, die auch in den Personalabteilungen der regionalen Automotive-Branche wahrnehmbar sind.

Schon im Verlauf des ersten Workshops hat sich herauskristallisiert, dass die Fach- und Führungskräfte im Bereich Human Resources (HR) einen breiteren Raum für kollektive Reflexion sich verändernder Faktoren im Unternehmen suchen und sich aktiv mit ihrem Erfahrungswissen einbringen möchten. Deshalb wurde aus einem einzelnen Workshop zunächst eine „klassisch“ aufgesetzte Workshopreihe, die sich im Laufe der Zeit zum kollaborativen Lernformat „HR-Learning Circle“ weiterentwickelt hat. Die veränderte Zielsetzung dieses Formats fokussiert darauf, kollaborativem und gemeinschaftlichem Lernen mehr Raum als in klassischen Workshopsettings zu geben und die eigene Situation vor dem Hintergrund unterschiedlicher Erfahrungen und Perspektiven unter den sich verändernden Rahmenbedingungen zu beleuchten. Durch kollektive Reflexion sowie kollegiale Beratung sollen Raum und Rahmen für die Herausbildung eines neuen Rollenbewußtseins geschaffen werden. Gleichzeitig wird ein Experimentierraum eröffnet, in dem Veränderungsoptionen modellhaft auf das eigene Unternehmen übertragen und Auswirkungen antizipiert werden können.

2 Besonderheiten des „HR-Learning Circles“

Die Ziele des im Projekt „TrendAuto2030plus“ entwickelten Formats „HR-Learning Circle“ liegen vor allem in der Stärkung der Rolle der Personalabteilung als strategischer Partner innerhalb der Organisation. Das Format soll als neues kollaboratives Lern- und Austauschformat der wissenschaftlichen Weiterbildung erprobt werden und Personalabteilungen dabei unterstützen, sich von einer eher administrativen Funktion zu einer den Wandel aktiv mitgestaltenden Rolle zu entwickeln (Knaut et. al., 2025). Zentrale Anforderungen sind dabei die Reflexion der HR-Funktion im eigenen Unternehmen, das verstärkte Denken in (sozialen) Netzwerken, die Erweiterung des eigenen Einflussbereichs und die Stärkung der eigenen Gestaltungs- und Handlungskompetenzen.

Denn in der aktuell disruptiven Zeit wird neben der berufspädagogischen und arbeitspsychologischen Rolle eine stärker unternehmerische Denk- und Handlungsweise der HR-Fachkräfte gefordert. Dies umfasst Kompetenzen im Umgang mit Kenn-

zahlen und strategischer Planung sowie eine kritische Auseinandersetzung mit zukünftigen Berufsbildern, betrieblichen Lernkulturen (Koller & Elsaßer, 2025) und neuen Technologien wie Künstlicher Intelligenz. Ziel ist es, HR-Mitarbeitende zu befähigen, proaktiv zu handeln und damit nachhaltig zur strategischen Entwicklung und Transformation der Organisation beizutragen. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei dem kollegialen Austausch zu, da HR-Strukturen und -Rollen in unterschiedlichen Organisationen sehr verschieden ausgestaltet sind. Der Austausch über diese unterschiedlichen Realitäten des HR-Alltags eröffnet den Teilnehmenden neue Perspektiven auf Handlungsoptionen und Vernetzungsmöglichkeiten und erweitert damit den potenziellen Maßnahmen- und Gestaltungsspielraum auf dem Weg zu einer strategischen Partnerrolle.

Das Lernformat setzt auf eine von Zuversicht, Offenheit und Neugier geprägte Haltung. Es folgt damit dem Konzept der jüngst an der TH Köln entwickelten *transFORMbar*¹, in der Zukunfts-kompetenzen zur Bewältigung des Wandels formuliert werden. Mit diesem Konzept sollen eine positive Zukunftsorientierung, die Bereitschaft zur Reflexion und die Annahme neuer Perspektiven gefördert werden. Ebenso sollen das eigenverantwortliche Erkunden neuer Praxiserfahrungen, das vertrauensvolle Teilen von Erfahrungswissen und das Bewusstsein für die Notwendigkeit gemeinschaftlicher Lösungsfindung gestärkt werden.

Der Learning Circle bietet demzufolge einen Raum und Rahmen, um einen rekursiven Austausch von Erfahrungs-, Ziel-, System- und Transformationswissen zu fördern und somit zur Rollenschärfung sowie zur nachhaltigen Steigerung der Selbstwirksamkeit innerhalb des Unternehmens beizutragen (Heuchemer & Meinhardt, 2024). Zudem können Impulse aus Wissenschaft und Praxis für notwendige und mögliche Transformationsprozesse in der HR-Praxis untereinander ausgetauscht werden.

Das didaktische Design orientiert sich am Ansatz des *Collaborative Learning*, bei dem Lernen als sozialer Prozess verstanden wird, der kollaborativ, emotional kompetent und in Netzwerke gemeinsamen Wissensaufbaus eingebettet ist (Zukunftsinstitut, 2025, S. 34). In diesem Verständnis entsteht ein dialogisch angelegtes Lerngefüge, in dem Wissen gemeinsam eingebracht, reflektiert und weiterentwickelt wird. Der Fokus liegt dabei auf kollektiver Wissenskonstruktion und nicht auf einer rein additiven Wissensvermittlung oder unidirektionalen Weitergabe von Erkenntnissen (ebd., S. 36). In diesem Kontext wird das Format – in Anlehnung an Graf und Liebhart (2025a; 2025b) – als „Learning Circle“ bezeichnet und um rekursive Austauschbeziehungen von Wissenschaft und Praxis erweitert. Es handelt sich demnach nicht um eine formale Bildungsveranstaltung, die einem festgelegten

Curriculum folgt (Graf & Liebhart, 2025a, S. 22). Vielmehr verbindet es einen strukturierten organisatorischen Rahmen mit einem offenen, partizipativen und iterativen Lernsetting. Innerhalb dieses Rahmens werden der Austausch von Erfahrungswissen, die kritische Reflexion impliziter Annahmen sowie die gemeinsame Entwicklung von Problemlösungsstrategien ermöglicht.

Der gewählte Ansatz greift zudem Methoden der kollegialen Beratung auf und wird durch diese inhaltlich ergänzt. Im Zentrum steht dabei eine konkrete Herausforderung aus der Praxis, die zunächst gemeinsam vertieft analysiert wird. Darauf folgt eine Phase des Erfahrungsaustauschs, in der die Teilnehmenden ihre jeweiligen Perspektiven und bisherigen Umgangsweisen mit vergleichbaren Situationen einbringen. Anschließend werden mögliche Lösungsansätze gesammelt und diskutiert, wodurch sich die individuellen und kollektiven Handlungsspielräume der Teilnehmenden erweitern.

Für dieses Miteinander bedarf es eines Raums, der als physisch und sozial inspirierende Umgebung Offenheit, Motivation, Kreativität und Kooperationsbereitschaft fördert. In diesem Raum können die Grenzen des eigenen Handelns und Wirkens reflektiert und neue Denkmodelle erarbeitet werden. Gestaltungselemente wie Licht, eine ansprechende Farbgestaltung, helle Holzböden, räumliche Flexibilität und die Verfügbarkeit kollaborationsfördernder Möbel und Materialien unterstützen die Lernintensität, die Bereitschaft neue Ideen zu entwickeln sowie den Grad der Vernetzung und Vertrauensbildung (Koeritz, Kolbert & Winde, 2022). Die TH Köln hat jüngst eine solche eigens auf kollaborative Lernprozesse ausgerichtete Kreativfläche geschaffen, die im Rahmen des Learning Circles und dem so geschaffenen kollegialen Beratungsformat genutzt wird. Ein wichtiger Bestandteil ist neben der anregenden Atmosphäre der Räumlichkeiten die Möglichkeit zur Erkundung virtueller Lernwelten im angeschlossenen XR-Lab². Dort können interaktive Lernumgebungen und das Potenzial immersiver Technologien für Ausbildung, Beruf und Weiterbildung selbst erkundet und reflektiert werden.

3 Kollaborative Genese des Programms

Unter dem Titel „Qualifizierungsbedarfen auf der Spur“ werden Beschäftigte aus dem Personalbereich adressiert, um Methoden und Themenschwerpunkte zur systematischen Erhebung von Qualifizierungsbedarfen im eigenen Unternehmen zu reflektieren und kollaborativ weiterzuentwickeln. Das Format richtet sich vorwiegend an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen operatives Personalmanagement, HR-Business Partner, Personalentwicklung und betriebliche Ausbildung.

1 Ein Modell, das sich auf folgende drei bestehende Modelle bezieht: „Inner Development Goals“ (<https://innerdevelopmentgoals.org/>), „Future Skills 2030. Ein aktualisiertes Framework für Zukunftskompetenzen“ des Stifterverbands (https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2025-12/future_skills_2030.pdf), und „Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft“ von Ulf-Daniel Ehlers (2020), S. 316. Alle Dokumente abgerufen am 12. März 2026.

2 Innovieren: XR im Projekt: https://www.th-koeln.de/weiterbildung/innovieren-xr-im-projekt_122547.php, abgerufen am 12. März 2026, und „Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft“ von Ulf-Daniel Ehlers (2020), S. 316.

Durch Einbindung externer Expertise aus Forschung und Praxis wird das Format ergänzt, um zusätzliche Perspektiven, Methoden und Modelle einzubringen.

Der Brückenschlag zwischen wissenschaftlicher Fundierung und organisationaler Anwendung soll durch die kontinuierliche Identifikation und Entwicklung praxisnaher Übertragungsmöglichkeiten gewährleistet werden. Vorgesehen sind pro Jahr drei bis vier Termine mit einer Dauer von jeweils vier bis sieben Stunden. Die Anzahl der Teilnehmenden erstreckt sich zwischen 15 und 20 Personen.

Die Moderation und Organisation liegen gemeinsam bei der TH Köln und kölnmetall. Die betrieblichen HR-Akteure werden aktiv mitgestaltend über die Co-Moderation und thematische Impulsgebung eingebunden. Die Themenwahl erfolgt partizipativ auf Basis der Interessen der Teilnehmenden sowie durch Impulse von Seiten der TH Köln und von kölnmetall. Dabei kommt das Transformationsmodell von Ruth Seliger („Driver, Vision, Ressourcen, First Steps“) als methodischer Rahmen zur Unterstützung des Theorie-Praxis-Transfers zum Einsatz (Seliger, 2022, S. 56 f.).

Die Einheiten beginnen nach einer Begrüßung mit einer Warm-Up-Übung zur Aktivierung und dem informellen Kennenlernen aller Teilnehmenden. Es zeigt sich, dass dieser Einstieg dazu beiträgt, eine positive Atmosphäre für den gesamten Tag zu schaffen. Die Übungen ermöglichen es, niederschwellig im Raum und in der Gruppe anzukommen und sich kennenzulernen. Im Anschluss folgt eine Rückschau auf vorherige Treffen, um anknüpfen zu können, Erinnerung aufzufrischen und neue Teilnehmende abzuholen. Thematische Impulsbeiträge von externer oder interner Expert:innen führen anschließend in aktuelle HR-Trends oder Forschungsergebnisse ein. Dabei wechseln sich kurze Vorträge mit interaktiven Methoden und Diskussionen ab. Alle Angebote fokussieren durchgängig auf die Reflexion der Relevanz für das eigene Unternehmen sowie die Identifikation vorhandener Ressourcen und Herausforderungen. Im weiteren Verlauf werden konkrete Maßnahmen und erste Schritte zur Implementierung erarbeitet. Jeder Termin schließt mit einer Zusammenfassung sowie einer Feedbackrunde zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und Weiterentwicklung des Formats.

In den Veranstaltungen wird sowohl dem fachlichen Austausch als auch dem Transfer von theoretischem Wissen in die Praxis ein hoher Stellenwert eingeräumt. Die Teilnehmenden werden explizit dazu angeregt, die diskutierten Inhalte auf ihren eigenen beruflichen Alltag zu übertragen. Hierbei kommen beispielsweise praxisnahe Fallbeispiele oder Modelle zum Einsatz, die zur Veranschaulichung dienen. Die Teilnehmenden übernehmen dabei verschiedene Rollen, etwa die einer ratsuchenden oder beratenden Person, und engagieren sich durch aktives Zuhören, gemeinsame Beratung, lautes Denken sowie durch die Generierung neuen Wissens, das zur Entwicklung neuer Handlungsoptionen beiträgt (Brinkmann, 2002). Innerhalb

dieser überwiegend selbstgesteuerten Diskussionsprozesse in Kleingruppen können Gleichgesinnte im Rahmen der kollegialen Beratung ihre beruflichen Herausforderungen teilen, sich gegenseitig unterstützen und ihre individuellen Kompetenzen weiterentwickeln (Ryschka & Tietze, 2011).

Als besonders wirksam hat sich zudem der Perspektivwechsel durch die Entwicklung von Personas im Kontext der Personalarbeit erwiesen. Durch das Hineinversetzen in die Rolle anderer, beispielsweise von Funktionsträger:innen des Betriebsrats oder von Führungskräften in der Produktion, konnten die Teilnehmenden Rückschlüsse für neue Sicht- und Handlungsweisen ziehen. Dieser methodische Zugang fördert somit nicht nur das Verständnis für unterschiedliche Perspektiven innerhalb der Organisation, sondern unterstützt auch die Erweiterung des individuellen Handlungsspielraums.

In der Ausgestaltung des Learning Circles spielt der Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie Köln e. V. (kölnmetall) eine zentrale Rolle. Durch den kontinuierlichen Input aus der praktischen Arbeit mit den Mitgliedsunternehmen der Region trägt der Verband maßgeblich zur Reflexion von Arbeitsrealitäten und zur Herstellung der Praxisrelevanz des Formats bei. Dabei sorgt er dafür, dass Themen aus dem Unternehmenskontext nicht isoliert betrachtet werden, sondern in Diskurse eingebracht und diverse Perspektiven beleuchtet werden können. Dies erweitert den Anwendungsrahmen des Learning Circles und fördert die Übertragbarkeit der entwickelten Ideen in die Anwendungspraxis der Unternehmen auch über die Automotive-Branche hinaus. So ergänzen sich die in der Transformation wahrgenommenen Herausforderungen der disruptiven Automotive-Branche mit branchenübergreifenden Erfahrungswerten, was wechselseitig zur Rollenwahrnehmung und -stärkung von HR in KMU beiträgt.

Die Teilnehmenden des Learning Circles wirken aktiv mit, bringen sich mit Themen, Fragen und Feedback ein, hinterfragen (selbst-)kritisch Denk- und Handlungsweisen und beteiligen sich co-kreativ an der kollektiven Wissensgenerierung. Sie nehmen Perspektivwechsel vor und reflektieren stets die Übertragung auf das eigene berufliche Handlungsfeld, um passende Modelle in den Organisationskontext zu übertragen.

Die TH Köln als Hochschule für angewandte Wissenschaften mit ihrem multidirektional und rekursiv ausgerichteten Transferverständnis nimmt im Rahmen der Learning Circles mehrere zentrale Aufgaben wahr: Sie bringt wissenschaftliche Impulse und Modelle ein und reflektiert gleichzeitig deren Praxisrelevanz. Darüber hinaus gestaltet sie das didaktische Design und moderiert die Learning Circles, um Perspektivvielfalt zu fördern und neu entstehendes Wissen wirksam werden zu lassen. Im co-kreativen Austausch mit kölnmetall wird nach jeder Durchführung kritisch-reflexiv analysiert, ob der Rahmen und die didaktische Gestaltung des Learning Circles auf die sich verändernde Rolle der Teilnehmenden ausgerichtet war.

4 Lessons Learned

Die bisherigen Erkenntnisse aus dem Projekt „TrendAuto2030plus“ zeigen, dass das entwickelte Learning Circle-Format für HR-Verantwortliche ein flexibles und zugleich strukturiertes Konzept für praxisorientiertes und vernetztes Lernen in disruptiven Branchen darstellt. Durch den regelmäßigen Austausch von wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischem Erfahrungswissen wird ein wertvoller Wissens- und Ideentransfer zwischen Hochschule und Unternehmenspraxis ermöglicht. Im Fokus steht dabei weniger eine detaillierte inhaltliche Vorgabe, sondern eine offene Haltung mit Mut zur Lücke und Experimentierfreude, die Freiräume für neue Perspektiven und innovative Ansätze schafft.

Für eine erfolgreiche Implementierung gilt es, insbesondere die Situation kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) zu berücksichtigen, die häufig mit begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen an die Teilnahme herangeführt werden müssen. Passgenaue Angebote, überzeugende und übertragbare Praxisbeispiele sowie eine klare Nutzenkommunikation sind notwendig, um Akzeptanz und Beteiligung zu erhöhen. Ein kontinuierliches transferorientiertes Netzwerkmanagement und die gezielte Ansprache von KMU unterstützten dabei, die Teilnehmenden langfristig zu motivieren.

Sie sollen sich im Learning Circle in einem vertraulichen Raum offen und wertschätzend austauschen, voneinander lernen, Grenzen konstruktiv bearbeiten und gemeinsam, aber auch individuell, neue Denk- und Handlungsmodelle entwickeln können. Eine aktive Prozessmoderation ist dabei entscheidend, um den organisatorischen Ablauf zu gewährleisten, Termine zu koordinieren und durch gezielte Einladungen das Netzwerk zu erweitern, wodurch vielfältige Perspektiven einfließen.

Die Herausforderung liegt vor allem darin, die Diversität der Teilnehmenden als Chance zu betrachten und einen Raum zu schaffen, in dem sowohl die Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten zu Austausch und somit zu Verbindung führen.

Der Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis erfordert dabei didaktisch durchdachte und flexible Ansätze zugleich, die an den spezifischen Bedürfnissen und Dynamiken der Gruppe sowie ihrer Arbeitswirklichkeit ausgerichtet sind. Hierbei hat sich der Vertrauensaufbau und das gewachsene gegenseitige Verständnis durch die intensive Zusammenarbeit von wissenschaftlicher Weiterbildung auf der einen und Unternehmensverbänden auf der anderen Seite bei der Konzeption und Umsetzung des „HR-Learning Circle“ als entscheidend für die Etablierung des Formats erwiesen.

5 Ausblick

Die Ausführungen zeigen das Potenzial des Learning Circle-Formats als kollaboratives Lernmodell, das wissenschaftliche Expertise und praxisnahen Erfahrungsaustausch in einem flexiblen Rahmen kombiniert und Lernende dazu einlädt, „nicht nur individuelle Lernziele zu erreichen und durch die Gruppe einzigartige Lösungen bzw. Perspektiven einzunehmen, sondern auch als Gruppe kollektiv zu wachsen und sich weiterzuentwickeln“ (Graf & Liebhart, 2025a, S. 98). Es nimmt zentrale Anforderungen der sich wandelnden HR-Rolle in den Blick und schafft Raum für Experimentieren sowie den Erwerb neuer Kompetenzen zur Gestaltung von Transformationsprozessen auf individueller und organisationaler Ebene.

Für eine nachhaltige Umsetzung sind weiterführende Begleitforschungen und Konzeptüberlegungen notwendig: Nach der Projektfinanzierung sind kostendeckende Modelle zu entwickeln, die insbesondere für KMU eine Kontinuität eines wirksamen Lernmodells ermöglichen und vernetztes Lernen im Verbund von Hochschule und Unternehmensverband fördern. Zudem bedarf es einer vertieften Analyse der Transferwirkungen auf individueller und organisationaler Ebene. Auch ist die Übertragbarkeit des Formats auf weitere Branchen, Berufsbilder und Transformationskontexte zu prüfen. Damit ließe sich der Learning Circle als maßgeschneidertes und bedarfsgerechtes Lernformat zur Kompetenzentwicklung in dynamischen Arbeitsumgebungen empirisch fundiert weiterentwickeln und als Format in der wissenschaftlichen Weiterbildung etablieren, das auf unterschiedlichen Lernzielebenen, wie Aneignung oder Erweiterung von Handlungswissen, Erwerb von Handlungskompetenzen, Gestaltung von Transformationsprozessen oder Netzwerkaufbau, wirken kann.

Literatur

- Agentur Q (2024). *Future Skills 2030. Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgreich sind*. Stuttgart: Agentur Q. Abgerufen am 12. März 2026 von https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2024/Gutachten-IW-Consult-Future-Skills-2023.pdf
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Brinkmann, R. D. (2002). *Intervision. Ein Trainings- und Methodenbuch für die kollegiale Beratung*. Heidelberg: Sauer-Verlag.
- Bertelsmann-Stiftung (2023). *Berufliche Übergangspfade in der Automobil- und Zulieferindustrie in Baden-Württemberg – Studie*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung. Abgerufen am 12. März 2026 von <https://doi.org/10.11586/2023018>.

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie – BMW (o. D.). *Transformation der Fahrzeugindustrie durch Vernetzung und Wissenstransfer vorantreiben*. Abgerufen am 12. November 2025 von <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/KOPA35C/fahrzeugtransformation.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie – BMW (2020). *Automobile Wertschöpfung 2030/2050*. Abgerufen am 12. März 2026 von https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Downloads/Studien/automobile-wertschoepfung-2030-2050-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Ehlers, U.-D. (2020). *Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29297-3>
- Expertenkreis Transformation der Automobilwirtschaft – ETA (2023). *Diagnose der Beschäftigungseffekte und Qualifizierungsbedarfe in der Automobilwirtschaft*. Abgerufen am 12. März 2026 von https://expertenkreis-automobilwirtschaft.de/media/pages/home/8664a12ace-1684314992/expertenkreis-transformation-automobilwirtschaft_diagnosepapier_beschaeftigung.pdf
- Expertenkreis Transformation der Automobilwirtschaft – ETA (2025). *Abschlussbericht des Expertenkreises Transformation der Automobilwirtschaft*. Abgerufen am 12. März 2026 von https://expertenkreis-automobilwirtschaft.de/media/pages/home/5fcf252cb7-1740067273/eta-abschlussbericht_20250220.pdf
- Graf, N. & Liebhart, U. (2025a). *Die Kraft der Learning Circles. Umsetzung, Wirkung und Einsatzmöglichkeiten*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Graf, N. & Liebhart, U. (2025b). *Learning Circles sind Game Changer für Kulturwandel und Zukunftskompetenzen*. *Magazin personal manager.at*. Abgerufen am 12. November 2025 von <https://personal-manager.at/learning-circles-sind-game-changer/>
- Heuchemer, S. & Meinhardt, D. (2024). Auf dem Weg zu einer transformativen Hochschule. Voraussetzungen, Herausforderungen und Zugänge am Beispiel des Projekts Co-Site der TH Köln. In W.-D. Webler (Hrsg.), *Gesellschaftliche Transformationsprozesse. Welche Rolle müssen Hochschulen und Wissenschaft dabei übernehmen?* (S. 81–96, 2. Auflage). Bielefeld: UVW Webler.
- ifo Institut (2025). *Strukturwandel in der Automobilindustrie*. Abgerufen am 12. März 2026 von <https://www.ifo.de/DocDL/sd-digital-2025-15-falck-et-al-automobilindustrie.pdf>
- IW Consult (2025). *Wirtschaftliche Bedeutung regionaler Automobilnetzwerke in Deutschland – Update 2025*. Abgerufen am 12. März 2026 von https://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/pdfs/2025/wirtschaftliche_bedeutung_regionaler_automobilnetzwerke_in_deutschland_update_2025_bericht_iw_consult.pdf
- Knaut, C., Sohr, M., Drees, J., Fischer, M., Schmidt, P., Schmalz, R. & Brümmer, T. (2025). *HR-Radar KMU 2025*. Abgerufen am 13. März 2025 von https://www.th-koeln.de/wirtschafts-und-rechtswissenschaften/SBI/hr-radar-kmu-2025_129098.php
- Koeritz, J., Kolbert, L. & Winde, M. (2022). *Zehn Leitlinien für zukunftsorientierte Lernräume*. Stifterverband. Abgerufen am 13. März 2025 von https://www.stifterverband.org/sites/default/files/zehn_leitlinien_fuer_zukunftsorientierte_lernraeume.pdf
- Koller, J. & Elsaßer, A. (2025). Die Rolle der Weiterbildung in der Ära von New Work: Perspektiven auf die Bedeutung von Lernen in der Personalentwicklung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung (ZfW)*, 48, 327–344. <https://doi.org/10.1007/s40955-025-00328-x>
- Ryschka, J. & Tietze, K.-O. (2011). Instrumente der Personalentwicklung. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele* (S. 93–136, 3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Seliger, R. (2022). *Systemische Beratung der Gesellschaft – Strategien für die Transformation*. Heidelberg: Verlag Carl Auer.
- Zukunftsinstitut (2025). *Megatrendstudie Wissenskultur: 12 Trends für die Zukunft der Weiterbildung*. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.

Autor:innen

Ilona Arcaro, M.A.
ilona.arcaro@th-koeln.de

Julia Gerber, M.A.
julia.gerber@th-koeln.de

Dr.:in Elke Nickel
info@nickel-concepts.de

Dipl.-Ing. Kirsten Osterspey, M.A.
osterspey@koelnmetall.de

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt. Ing. Thomas Tomakidi
tomakidi@koelnmetall.de