

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



NEW WORK

Wie wir jetzt
arbeiten und
führen müssen

Wie sich das Lernen bei der Arbeit verändert /// Trennungsmanagement auf Augenhöhe ///
Wie sich Verzerrungen bei Umfragen vermeiden lassen

Inhalt

3
Editorial

6
News & Trends

60
New Work ist...
Svenja Hofert über die Auswirkungen der Krise auf New Work.

62
Welche Bücher mich beeinflusst haben
Simone Mählmann über die Bücher, die für sie als Head of Coaching wichtig sind.

66
**Vorschau/
Impressum**

GENDER-REGELUNG:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Personenbezeichnungen abwechselnd die männliche und die weibliche Form. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

Forum

10
Studienbedingungen, Berufsaussichten und Berufserfolge von Wirtschaftspsychologinnen und -psychologen

Der Studiengang Wirtschaftspsychologie ist seit Jahren beliebt, und die Nachfrage nach Absolventen dieses Faches steigt. Eine Befragung ehemaliger Wirtschaftspsychologie-Studierender erforschte die Zufriedenheit mit dem Studium und den Start ins Berufsleben.

16
Ja-Sage-Tendenz: Eine wenig beachtete Fehlerquelle in Umfragen

Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen sind jedoch häufig durch die „Ja-Sage-Tendenz“ verzerrt. Wie solche Verzerrungen entstehen und wie Unternehmen sie vermeiden können.



22
Mehr als klassisches Outplacement: Trennungsmanagement auf Augenhöhe

Modernes Trennungsmanagement kann erfolgreich umgesetzt werden, wenn alle Beteiligten befähigt werden, kompetent mit Trennung umzugehen. Ein Weg, der mehr bietet als klassisches Outplacement.

Schwerpunkt

Wie wir jetzt arbeiten und führen müssen

Corona hat und wird alles verändern. Wir müssen unsere Art zu arbeiten an die neuen Bedingungen anpassen. Manche Unternehmen beschäftigen sich schon länger mit einer Reorganisation. Andere wurden durch die Pandemie auf kaltem Fuß erwischt. Wohin geht die Reise?

28



34

Die Corona-Krise als Treiber für New Work?

Die Covid-19-Pandemie führt weltweit zu tiefgreifenden Einschnitten mit Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Auch neue Formen der Zusammenarbeit, Führung und Organisation werden durch die aktuelle Situation weiter vorangetrieben.

40

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid

Die große Masse der Büroarbeiter ist im Homeoffice angekommen. Damit ist Corona unbestritten ein Evolutionsbeschleuniger für neue Arbeitsweisen und Arbeitswelten.

44

„New Learning“: Wie sich das Lernen bei der Arbeit verändert

Das informelle Lernen, eingebettet in den Arbeitsprozess, steht im Dienst der

Problemlösung. Lernen erfolgt „in Echtzeit“. Dies passt zu den rasanten Veränderungen der Arbeitswelt.

50


Organisationsformen und die Rolle von HR in der neuen Arbeitswelt

Die Krise hat Auswirkungen auf die Art des Arbeitens und Zusammenarbeitens. Doch auch innerhalb von Organisationen wird immer mehr Flexibilität gefordert.

56

Führung neu denken

Wir sprachen mit Verena Köppel von der Haufe-umantis AG über den Advice-Prozess, der eigenverantwortliche Entscheidungen der Mitarbeitenden fördern soll.

A close-up photograph showing several hands of different skin tones holding and fitting together light-colored wooden puzzle pieces. The pieces are arranged in a circular pattern, with some already connected and others being held nearby. The background is a bright, out-of-focus white surface.

**„New Learning“:
Wie sich das Lernen
bei der Arbeit
verändert**

Unter dem Schlagwort „New Learning“ wird aktuell vor allem die Bedeutung des „informellen Lernens“ betont. Das informelle Lernen, eingebettet in den Arbeitsprozess, steht im Dienst der Problemlösung. Lernen erfolgt „in Echtzeit“. Dies passt zu den rasanten Veränderungen der Arbeitswelt.

Die Betonung informellen Lernens geht einher mit einer Kritik am formalen Lernen, zum Beispiel in Seminaren, welche nicht agil genug erscheinen. „New Learning“ mit informellem Lernen gleichzusetzen, würde allerdings den Veränderungen nicht gerecht werden. Auch greift die Zweiteilung in formales und informelles Lernen zu kurz. Agile Arbeitsmethoden wie Scrum betten das Lernen in den Arbeitsprozess ein und weisen gleichzeitig durch Sprints und Reviews, eine hohe Strukturierung auf.

In drei Thesen soll dargestellt werden, was „New Learning“ ausmacht und wie sich dieses Lernen von älteren Ansätzen unterscheidet.

These 1: „New Learning“ kombiniert verschiedene Lernformen und macht deren Vorteile nutzbar.

In der Weiterbildung können die drei Lernformen des formalen Lernens, des selbstregulierten Lernens und des informellen Lernens unterschieden werden (s. Tab. 1). Während das formale Lernen eine gewisse organisationale Planung erfordert, trägt die lernende Person beim selbstre-

gulierten und informellen Lernen eine höhere Verantwortung. Formales und selbstreguliertes Lernen finden zudem mehr oder minder geplant statt, während sich die Impulse zum informellen Lernen direkt aus der Arbeit ergeben. Gemäß dem Oktagonmodell des informellen Lernens von Decius, Schaper und Seifert (2019) werden dabei acht Komponenten des Verhaltens und der Motivation unterschieden (s. Abb 1). In der Praxis finden sich die Lernformen jedoch selten in Reinform wieder. Beispielsweise lernen Teilnehmende auf Konferenzen in den Pausen informell beim Austausch untereinander.

Keine der drei Lernformen ist den anderen per se überlegen; es kommt auf die jeweilige Situation an. „New Learning“ zeichnet sich dadurch aus, die Lernformen situativ miteinander zu kombinieren, um deren Vorteile optimal zu nutzen. Unterstützend wirken dabei neue Lernmethoden.

These 2: „New Learning“ zeigt sich in der Nutzung neuer Methoden.

Anhand der Methode des agilen Lernens wird die erwähnte Kombination von Lernformen deutlich. Beim agilen Lernen wird die Projektmanagementmethodik

Tabelle 1: Formales, selbstreguliertes und informelles Lernen im Vergleich

	Formales Lernen	Selbstreguliertes Lernen	Informelles Lernen
Merkmale	Hohe Strukturierung vorhanden bezüglich Zeit, Ort, Lernziele und Lernunterstützung	Lernende Person setzt eigene Lernziele und überwacht Zielerreichung	Lernen geschieht beiläufig und unstrukturiert während der Aufgabenbewältigung; ausgelöst durch Probleme und Herausforderungen im Arbeitsprozess
Beispiel	Klassische Trainings und Schulungen	Eigenständiges Lernen von selbst gewählten Online-Modulen	Problemlösung räumlich und zeitlich direkt im Arbeitsprozess, z. B. durch eigenes Ausprobieren, Feedback Einholen und Nachdenken
Vorteile	Hohe Kontrolle über die Richtigkeit und Vollständigkeit der Lerninhalte	Hohe zeitliche und räumliche Flexibilität	Keine Hürden beim Transfer der Lerninhalte in die Arbeit

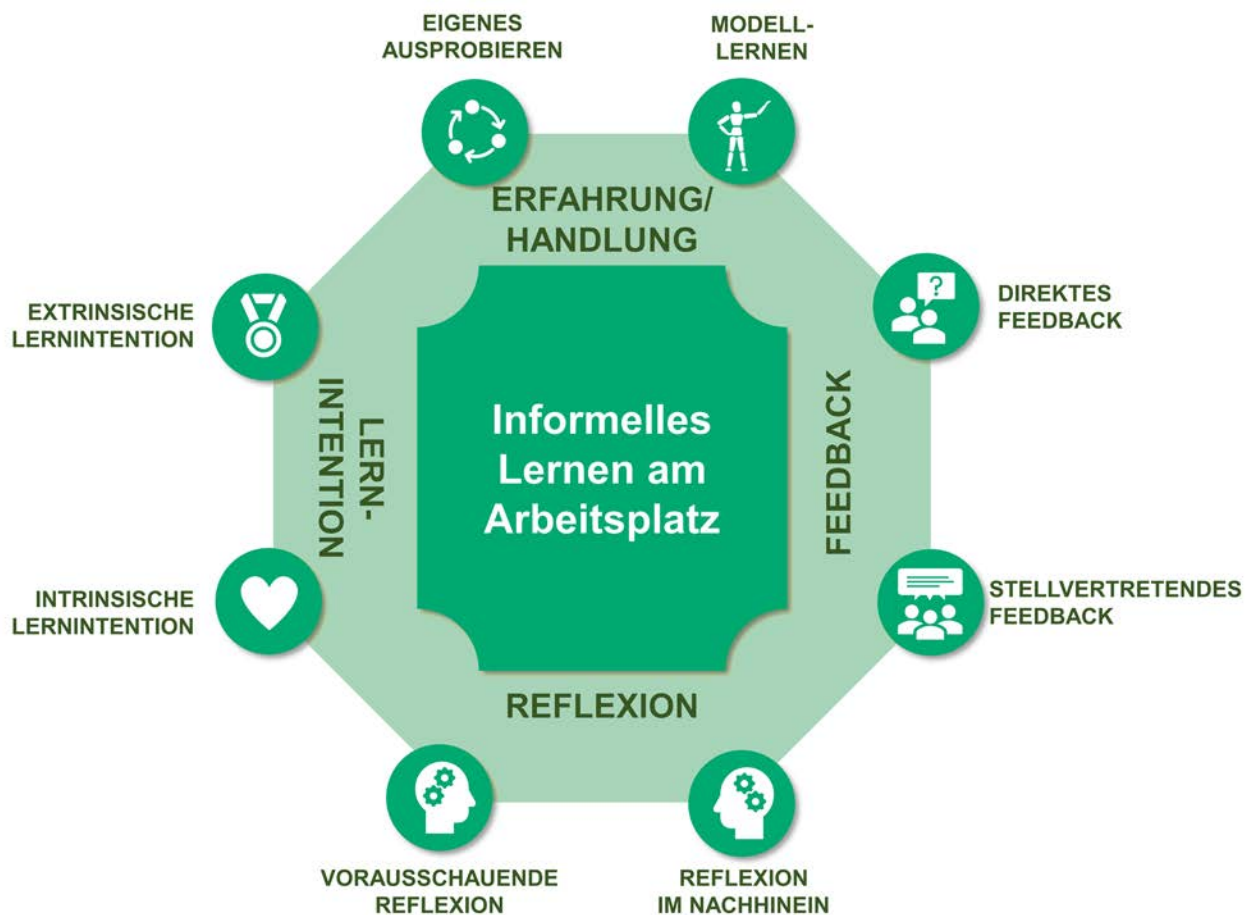


Abbildung 1: Oktagonmodell des informellen Lernens am Arbeitsplatz (in Anlehnung an Decius, Schaper & Seifert, 2019, S. 502)

Scrum auf den Lernprozess übertragen. Analog zu Scrum werden drei Rollen unterschieden: Auftraggeber, Lernmaster/Coach und Lernteam. Der Einsatz der Methode wird am Beispiel eines Pilotprojekts bei der Bayer Pharma AG Berlin deutlich (ausführlich siehe Longmuß, Grantz & Höhne, 2018). Zunächst wurde ein heterogenes Lernteam zusammengestellt (ein Industriemechaniker, ein Funkelektroniker, ein gelernter Installateur, ein Kraftwerksmeister). In einer Bedarfsanalyse kristallisierte sich als Lernthema das Modul „Projektmanagement“ heraus. Die Leitung Engineering fungierte als „Auftraggeber“ und ergänzte weitere Lernthemen (z. B. „vernetztes Denken“, Stakeholderanalyse). Der Lernprozess wurde durch „Lernsprints“ in kleinere Etappen eingeteilt. Neben den übergeordneten Lernzielen legten die Teammitglieder auch persönliche Etappenziele fest. Großer Wert wurde auf eine regelmä-

ßige Reflexion der Zielerreichung gelegt. Als Zeitbudget erhielten die Mitglieder des Lernteams für einen festgelegten Halbjahreszeitraum wöchentlich sechs Stunden zum Lernen im Team und weitere Stunden für das Lernen allein. Zur Unterstützung wurden ein firmeninterner „Lerncoach“ sowie eine Lernplattform im Intranet zur Verfügung gestellt.

Das agile Lernen kombiniert die Vorteile der drei Lernformen: Durch den hohen Anteil an selbstreguliertem Lernen werden die lernenden Personen eigenverantwortlich eingebunden und sind motiviert, die selbst gesteckten Lernziele zu erreichen. Durch die Unterstützung und Bereitstellung von Ressourcen wird ein Nachteil des selbstregulierten Lernens abgefedert: Die Beschäftigten werden nicht durch mangelnde Zeit und den Stress des

Beim „New Learning“ steht die lernende Person im Mittelpunkt.

Alltagsgeschäftes von ihren Lernzielen abgehalten. Da das agile Lernen direkt in den Arbeitsprozess eingebunden ist, weist es zudem einige Elemente des informellen Lernens auf, wie die im Oktagonmodell (s. Abb. 1) genannten Komponenten des eigenen Ausprobierens, des Modelllernens, des Feedbacks und der Reflexion (z. B. Retrospektiven zur Reflexion von Lernerfahrungen im Team). Dies hat den Vorteil, dass keine Probleme beim Transfer und bei der Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag auftreten. Durch die formale Vorgabe eines übergeordneten Lernziels durch den Auftraggeber wird außerdem gewährleistet, dass der Lerninhalt zu den strategischen Zielen der Organisation passt und eine stärkere Kontrolle über den Ressourceneinsatz sowie die erwarteten Lernergebnisse erfolgt.

Neue Methoden sind allerdings nicht das einzige typische Merkmal von „New Learning“. Ebenso wichtig ist, dass beim „New Learning“ die lernende Person im Mittelpunkt steht.

These 3: „New Learning“ wird von den Lernenden gesteuert.

Während in der Vergangenheit die relevante Lernthemen vor allem durch die Organisation festgelegt und in bestimmten Lernformaten angeboten wurden, setzt „New Learning“ verstärkt auf die Selbstorganisation. Das Lernen liegt im Wesentlichen in der Verantwortung der Lernenden. Im Sinne des Konzeptes der *protean career orientation* (z. B. Hall, Yip & Doiron, 2018) kann man „New Learning“ somit als Lernen ansehen, welches sich an persönlichen Werten und Überzeugungen bis hin zur Freude an der eigenen Tätigkeit orientiert. Das Lernen erfolgt selbstbestimmt und weist eine langfristige individuelle Entwicklungsperspektive auf. Mit dem Autonomieaspekt findet sich eine Parallele zum New-Work-Ansatz, in dem die Sinnhaftigkeit und die Selbstbestimmung der Arbeitsaufgaben betont werden (Schermuly, 2019).

Ein Missverständnis liegt in der Annahme, dass selbstbestimmtes Lernen nicht in strukturierten Lernkontexten erfolgen kann. Lernende können aus eigener Überzeugung formalisierte Lernformate wählen. Umgekehrt ist nicht jeder informelle Lernprozess selbstbestimmt (z. B. wenn ein Problem im Arbeitsprozess unter Zeitdruck ein Lernergebnis erfordert). Ein solcher Fall entspräche nicht dem hier vorgestellten Verständnis von „New Learning“, da das Erleben von Autonomie fehlt.

Zusammenfassend kann man „New Learning“ als eine situativ angemessene Kombination verschiedener Lernformen verstehen, die sich typischerweise im Einsatz neuer Lernmethoden zeigt. Das Lernen geht dabei selbstbestimmt von den Lernenden aus und wird in der Folge als sinnvoll erlebt oder bereitet Freude.

Aus diesen drei Thesen ergeben sich verschiedene praktische Implikationen, die sich auf die Rahmenbedingungen des Lernprozesses sowie auf die Lernenden selbst beziehen.

Rahmenbedingungen schaffen: „New Learning“ benötigt Leitplanken statt Wegbeschreibungen

Während klassische Ansätze der Personalentwicklung und Laufbahngestaltung klare Wege für den Lernprozess bis hin zu „Wegbeschreibungen“ in Form von Laufbahnpfaden vorgeben, benötigt „New Learning“ Freiheiten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die vorgegebenen Wege als Einschränkung erlebt werden.

Die „New Learner“ benötigen stattdessen Leitplanken für ihr Lernen, die einerseits Sicherheit geben, andererseits aber der individuellen Entwicklung den nötigen Freiraum bieten. Der Freiraum ist Voraussetzung dafür, Lerngelegenheiten überhaupt als solche zu erkennen und Situationen so zu gestalten, dass sie Lerngelegenheiten bereithalten können.

Diese förderlichen Leitplanken in Unternehmen lassen sich in der Lernkultur finden. Die Lernkultur spiegelt die Bedeutung von Lernen im Unternehmen wider und gibt vor, wie Lernen innerhalb der Organisation gefördert wird (Kortsch & Kauffeld, 2019; Kortsch, Paulsen & Kauffeld, 2019). Einen wesentlichen Einfluss haben Führungskräfte, die diese Leitplanken durch ihre Entscheidungen (etwa welche Methoden zum Arbeiten und damit auch zum Lernen genutzt werden) für die Lernprozesse der Beschäftigten festlegen.

„New Learning“ muss gelernt werden: Methodenkompetenzen und Selbstkompetenzen fördern

Da sich „New Learning“ typischer im Einsatz neuer Methoden zeigt, spielt die Methodenkompetenz (z. B. für die Anwendung des Scrum-basierten „agilen Lernens“) eine zentrale Rolle. Eine Aufgabe der Personalentwicklung sollte deshalb sein, Beschäftigte zum Umgang mit Methoden des „New Learning“ zu befähigen. Damit verschiebt sich der Fokus von inhaltlichen Trainings auf lernmethodische Angebote.

Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Mitarbeitenden solche Methoden überhaupt nutzen können bzw. dürfen. Führungskräfte nehmen hier eine wichtige Doppelfunktion ein: Sie können sich dafür einsetzen, dass entsprechende Methoden bereitgestellt werden, und gleichzeitig mit einem guten Beispiel vorangehen, indem sie diese selbst nutzen. Doch die Methodennutzung ist kein Selbstzweck, sondern dient immer der Unterstützung der Lernzielerreichung. Auch müssen „New Learner“ in der Lage sein, Lerngelegenheiten zu erkennen und zu ergreifen. Dafür ist eine hohe Reflexionsfähigkeit ebenso wichtig wie die Fähigkeit, sich selbst motivieren zu

können und individuelle Lernziele langfristig zu verfolgen. Wenn dies gelingt, profitieren von „New Learning“ letztendlich sowohl die Beschäftigten als auch die gesamte Organisation. ♦

LITERATUR:

Decius, J., Schaper, N. & Seifert, A. (2019).
Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 495–535.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>

Kortsch, T. & Kauffeld, S. (2019).
Validation of a German version of the dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in German craft companies. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A & O*, 63(1), 15–31.
<https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000282>

Kortsch, T., Paulsen, H. & Kauffeld, S. (2019).
Lernkultur in Unternehmen – wie man sie messen und gestalten kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2019(2), 27–32.

Hall, D. T., Yip, J. & Doiron, K. (2018).
Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 129–156.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631>

Longmuß, J., Grantz, T. & Höhne, B. (2018).
Mediengestützte Arbeits- und Lernprojekte als Instrument der betrieblichen Kompetenzentwicklung. In D. Ahrens & G. Molzberger (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten* (S. 53–72). Heidelberg/Berlin: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-54956-8_5

Schermuly, C. C. (2019).
New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern (2. Aufl.). Freiburg: Haufe

DIE AUTOREN:

Dr. Timo Kortsch

M.Sc. Psychologie,
Denkverstärker GbR
kortsch@denkverstaerker.de



Dr. Julian Decius

M.Sc. Psychologie,
wissenschaftlicher
Mitarbeiter am
Lehrstuhl für Arbeits-
und Organisations-
psychologie,
Universität Paderborn
julian.decius@uni-paderborn.de



Dr. Hilko Paulsen

Dipl.-Psychologe,
Trainer und Berater,
Münster.



WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Interessieren Sie sich für aktuelle, unternehmensrelevante Themen aus der Wirtschaftspsychologie?

Dann ist das Schnupper-Abo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Profitieren Sie von fundierten, wissenschaftlichen Erkenntnissen zu aktuellen Themen, die Sie in der Praxis anwenden können.
- Erhalten Sie Hintergrundwissen zu Personal- und Wirtschaftspsychologie.
- Lesen Sie die Hefte über die App zu jeder Zeit und von jedem Ort aus.

Über
26%
sparen



Bestellen Sie gleich hier
ihr Schnupper-Abo

