

Wirtschafts- psychologie aktuell

Zeitschrift für
Personal und Management

Schwerpunkt

Learning on Demand



Wie agiles Lernen heute im Unternehmen funktioniert

Warum Blended Learning immer gefragter wird

Wie sich Lernkultur gestalten und messen lässt

Weshalb ein digitaler Coach den Transfer verbessert

Wie Studenten an der Berliner Code University lernen

Forum

Warum kindliche Tonalität in der Werbung wirkt

Wie Mitarbeiter aktiv die Führung mitgestalten können

Editorial



*Wilhelm Schilling,
Diplom-Psychologe,
Vorsitzender des Vorstands der Sektion
Wirtschaftspsychologie im Berufsverband Deutscher
Psychologinnen und Psychologen e. V.,
wilhelm.schilling@
wirtschaftspsychologie-bdp.de*

Liebe Leserinnen und Leser,

Agil, flexibel und möglichst ohne Hierarchien sollen Unternehmen heute agieren. In der Lernkultur schlägt sich das bisher oft nicht nieder. Da gelten noch die alten Regeln. Die Personalentwickler entscheiden über die Angebote, die Vorgesetzten, wer welche Weiterbildung in Anspruch nehmen darf. In den Seminaren lernen alle das Gleiche, die Umsetzung in der Praxis bleibt den Mitarbeitern selbst überlassen und geht im Alltag häufig unter. In vielen Unternehmen sind Lernen und Arbeiten nach wie vor zwei getrennte Prozesse. Dabei ist längst eine integrative Sichtweise notwendig. Man lernt beim Arbeiten, und man arbeitet beim Lernen. Das erfordert aber auch eine entsprechende Lernkultur. Wie sich diese bestimmen und verändern lässt und welche Rolle die Führungskräfte dabei spielen, beschreiben die Professorin und Psychologin Simone Kauffeld sowie ihre beiden Kollegen Timo Kortsch und Hilko Paulsen.

Die Digitalisierung verändert nicht nur Geschäftsmodelle, sie stellt auch das Lernen auf den Kopf. Lerninhalte sind kein Herrschaftswissen mehr. Es gibt sie überall im Internet zu fast allen Themen. Man muss sie nur finden und richtig nutzen. Wichtiger als die Erstellung neuer Inhalte sind daher das Kuratieren von Lernmaterialien und die Unterstützung bei ihrer Auswahl. Digitale Angebote ermöglichen personalisierte Weiterbildung nach individuellen Vorkenntnissen und aktuellem Bedarf. Im Mittelpunkt stehen nicht mehr Inhalte, Kurse und Zertifikate, sondern die Lernenden, die entscheiden, was, wann und wofür sie lernen. Wie agiles Lernen in der betrieblichen Weiterbildung funktioniert und worauf es dabei ankommt, erklären Vera Gehlen-Baum und Manuel Illi vom IT-Unternehmen QualityMinds.

Dank neuer Technologien wird das Onlinelernen immer mehr zu einem interaktiven Erlebnis, bei dem die Teilnehmer miteinander und voneinander lernen. Als Königsweg gelten dabei Blended-Learning-Ansätze, also Onlinelernen mit kurzen Präsenzphasen. Das reduziert die Abwesenheit vom Arbeitsplatz und ist meist effektiver. Allerdings bleibt – da sind sich alle Experten einig – der persönliche Austausch dennoch unverzichtbar. Allerdings ist auch zwischen den Präsenzphasen Unterstützung sinnvoll. Hier kann ein digitaler Coach helfen. Vor allem wenn es um Verhaltensänderungen geht, ist ein wiederholtes Training notwendig. Mit welchen Ansätzen und Methoden das digital erfolgen kann, beschreiben der promovierte Verhaltenspsychologe Daniel Schmelzer und sein Co-Autor Tobias Stetter.

In Zeiten der digitalen Transformation kommt dem Lernen eine Schlüsselrolle zu. Denn um den Wandel erfolgreich gestalten zu können, braucht es passgenaue, flexible und innovative Weiterbildungsangebote.

Ihr

Inhaltsverzeichnis

- 3 Editorial
- 6 News + Trends

Forum

O. Spitzer, M. Küppers, D. Schneider

9 „Wir füttern Sie“ – der psychologische Mehrwert kindlicher Werbebotschaften

Um ihre Produkte zu vermarkten, nutzen Anbieter immer häufiger eine kindliche Tonalität. Was steckt psychologisch dahinter?

N. Ziebarth, E. Andrejenko, U. Starker

13 Teufelskreis des Ärgers – Emotionsregulation beim Lösen komplexer Probleme

Je besser wir uns emotional im Griff haben, desto mehr leisten wir beim Lösen komplexer Probleme. Ein Workshop an der Hochschule Harz zeigt, wie sich das trainieren lässt.

C. Mölders, C. Vogt

17 Führung als Teamwork: Wie Mitarbeiter die Zusammenarbeit mitprägen

Wenn der Ruf nach Eigenverantwortung lauter wird, müssen Mitarbeiter aktiv Verantwortung übernehmen – für ihre Aufgaben und die Qualität der Zusammenarbeit. Das benötigt Umdenken auf beiden Seiten.

T. Verhoeven

21 Digitalisierung: Mehr Wirkungsorientierung im Recruiting gefragt

Professionelles Recruiting wird immer mehr ein Wettbewerbsvorteil. Die Digitalisierung bietet dafür neue Möglichkeiten. Aber in vielen Unternehmen gibt es Nachholbedarf.

Lesen Sie auf der Webseite von *Wirtschaftspsychologie aktuell*:

- Trennungsrisiko missglückter Berufseinstieg
- Nutzen von Spiele-Elementen in Apps
- alltägliche Kaufentscheidungen
- betriebliche Gesundheitsförderung

www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

192201



Titelfoto: scyther5/istockphoto
Foto diese Seite: anyaberkur/istockphoto

Schwerpunkt

Learning on Demand

Die Zeit zum Lernen ist gerade für Führungskräfte oft knapp. Unternehmen fordern deshalb immer öfter eine Kombination von Online- und Präsenzphasen und eine bessere Lernkontrolle. Mit der Digitalisierung ändern sich auch die Anforderungen an die Bildungsverantwortlichen. Sie müssen nicht nur für zeitgemäße Weiterbildungsmöglichkeiten sorgen, sondern auch ihre eigenen Kompetenzen kontinuierlich erweitern. Auch beim Wissenstransfer zwischen Alt und Jung gibt es häufig Nachholbedarf. Denn oft wird der Austausch noch zu einseitig betrachtet. Weiter stehen heute Hochschulen vor besonderen Herausforderungen: Wie bildet man junge Menschen aus, damit sie später in einem Berufsfeld erfolgreich sein können, das es in ein paar Jahren vielleicht gar nicht mehr in dieser Form gibt? Die 2017 gegründete Code University of Applied Sciences in Berlin setzt auf erfahrungsbasiertes Lernen in praxisnahen Projekten statt auf Vorlesungen und Noten.

T. Kortsch, H. F. K. Paulsen, S. Kauffeld

27 Lernkultur in Unternehmen – wie man sie messen und gestalten kann

Lernen findet heute zu großen Teilen am Arbeitsplatz statt: Arbeiten und Lernen sind längst keine getrennten Prozesse mehr. Welche Bedeutung dem Lernen im Unternehmen beigemessen wird, hängt dabei ganz maßgeblich von der Lernkultur ab.

*N. Barniville, D. Levefre***33 Blended Learning: Die Zukunft der Weiterbildung für Führungskräfte**

Digitale Anteile sind nicht mehr wegzudenken: Immer mehr Unternehmen fordern für die Weiterbildung ihrer Führungskräfte eine Kombination von Online- und Präsenzphasen und eine bessere Lernkontrolle.

*D. Schmelzer, T. Stetter***38 Verhalten nachhaltig ändern – wie Blended Learning den Lernttransfer unterstützt**

Kommunikation von Mensch zu Maschine zu Themen der persönlichen Weiterentwicklung: Der digitale Coach von Everskill zeigt, wie die Anleitung zur wiederholten Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag zu einer dauerhaften Verhaltensänderung führen kann.

*V. Gehlen-Baum, M. Illi***43 Agiles Lernen mit den Mitarbeitern im Zentrum – neue Formen der betrieblichen Bildung**

Agiles Lernen bedeutet die Abkehr vom klassischen inhaltsbezogenen Lernen hin zu einem Lernen, bei dem der Einzelne und seine aktuellen Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen.

*F. H. Gerpott, A. Burmeister, U. Fasbender***48 Beide Seiten einer Medaille: Umdenken im Wissenstransfer zwischen Generationen**

Die Wissensvermittlung zwischen den verschiedenen Altersgruppen wird bisher oft nur einseitig betrachtet. Entweder geht es um den Know-how-Transfer von der älteren zur jüngeren Generation oder um den von der jüngeren zur älteren. Neuere Erkenntnisse zeigen, dass eine aktive Gestaltung beider Seiten notwendig ist.

*S. Seufert, C. Meier, J. Spirgi***53 Entwicklung der Lernprofis: Welche digitalen Kompetenzen sie in Zukunft benötigen**

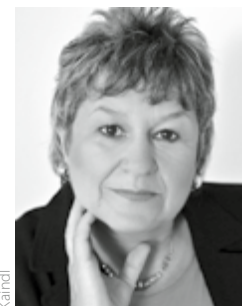
Im Zuge der Digitalisierung müssen auch die Bildungsverantwortlichen fit für die Zukunft werden. Dafür müssen sie ihre eigenen Kompetenzen kontinuierlich und nachhaltig auf verschiedenen Ebenen weiterentwickeln.

*M. Dolderer, H. Zeichhardt***57 Curiosity Driven Education – ein Lernkonzept für die digitale Gesellschaft von morgen**

Statt auf Vorlesungen und Noten setzt die private Code University of Applied Sciences in Berlin auf erfahrungsgelitetes Lernen in praxisnahen Projekten, begleitet von Seminaren und einem persönlichen Mentor.

62 Buchtipps**64 Profil****65 Vorschau****65 Impressum****66 Veranstaltungen**

*Bärbel Schwertfeger,
Diplom-Psychologin,
Chefredakteurin*



Krauß

*Isabel Nitzsche,
Diplom-Journalistin,
M. A. phil.,
Redaktionsleiterin*



Müller

Learning on Demand

Lernkultur in Unternehmen – wie man sie messen und gestalten kann

Arbeiten und Lernen sind längst keine getrennten Prozesse mehr. Welche Bedeutung dem Lernen beige-messen wird, hängt maßgeblich von der Lernkultur ab.

Lernen ist in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts angesichts tief greifender Veränderungen wie der Digitalisierung zu einem zentralen Thema geworden (Noe et al., 2014). Neue Technologien machen vorhandenes Wissen zum Teil obsolet. Beschäftigte müssen immer schneller neues Wissen erwerben und es in konkreten Situationen kompetent anwenden (Baldwin et al., 2017). Lernen findet dabei in unterschiedlichen Formen statt: nicht nur in Schulungen und Weiterbildungen, sondern zum Großteil – Studien rechnen mit 70 bis 80 Prozent – arbeitsintegriert, also während der Arbeit (Kauffeld & Paulsen, 2018). Arbeitsplätze sind so auch Lernumgebungen, die Lernen oft geradezu notwendig machen. Insofern sind Arbeiten und Lernen – obwohl in der Forschung noch oft isoliert betrachtet – keine trennbaren Prozesse, sondern sollten aus Sicht neuerer Ansätze integrativ gedacht werden. Lernen erfolgt auch bei der Arbeit, und man arbeitet beim Lernen. Welche Lernaktivitäten im Unternehmen verfolgt werden, hängt maßgeblich von den verfügbaren Möglichkeiten ab. Die Unternehmenskultur im Allgemeinen und die Lernkultur im Speziellen beeinflussen, wie Lernen im Unternehmen gefördert wird (Kortsch et al., 2016; Kortsch & Kauffeld, 2019). Die Lernkultur spiegelt die Bedeutung wider, die dem Lernen im Unternehmen beige-messen wird. Man kann sie auf mehreren Ebenen betrachten: als konkrete Artefakte und Verhaltensweisen, als Werte der Organisation, bezogen auf das Lernen, und als tief in der Organisation verankerte Annahmen zum Lernen. Konkret zeigt sich das in Unternehmen etwa durch typische und etablierte Lernformate. Einen wesentlichen Einfluss haben Führungskräfte, die durch ihre Entscheidungen (etwa wer wofür belohnt wird) oft die Rahmenbedingungen fürs Lernen festlegen. Auch die Personalentwicklung gestaltet über die Formate, die sie anbietet, die Lernkultur mit. Damit stellt die organisationale Lernkultur einen Handlungsrahmen für die angebotenen Lernformate für die Beschäftigten bereit.

Lernkultur erfassen und gestalten

Lernkultur ist zunächst ein theoretisches Konstrukt. Um praktisch relevante Ansatzpunkte herauszuarbeiten, an

denen man die Lernkultur des Unternehmens gestalten kann, lassen sich Modelle wie das von Marsick und Watkins (2003) heranziehen. Es definiert sieben konkrete Dimensionen, in denen sich die Lernkultur bemerkbar macht. Diese sind in der Tabelle (siehe Seite 28) genauer erläutert.

Wie könnte ein Unternehmen nun vorgehen, um seine Lernkultur zu bestimmen? Mit dem auf dem Modell basierenden Fragebogen „Dimensions of the Learning Organization Questionnaire – DLOQ“ (Marsick & Watkins, 2003; deutsche Version von Kortsch & Kauffeld, 2019) kann man die Lernkultur im Unternehmen in sieben Dimensionen erfassen. Mit insgesamt 21 Aussagen (drei je Dimension) ist das Instrument überschaubar. Dabei ist nicht

Timo Kortsch,

*M. Sc. Psychologie, wissenschaftlicher
Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits-,
Organisations- und Sozialpsychologie,
Technische Universität Braunschweig,
t.kortsch@tu-bs.de*



Hilko Frederik Klaas Paulsen,

*Dr. rer. nat., Diplom-Psychologe,
wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations-
und Sozialpsychologie,
Technische Universität Braunschweig,
h.paulsen@tu-bs.de*



Simone Kauffeld,

*Diplom-Psychologin,
Universitätsprofessorin,
Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-,
Organisations- und Sozialpsychologie,
Technische Universität Braunschweig,
s.kauffeld@tu-bs.de*



Learning on Demand

Die sieben Dimensionen des DLOQ mit je einem Beispiel-Item und Beispielmaßnahmen zur Förderung des Lernens			
Dimension	Beschreibung	Beispiel-Item	Beispielmaßnahmen
Kontinuierliches Lernen	Lernen ist integraler Bestandteil der Arbeit, sodass Beschäftigte bei der Arbeit lernen können. Es gibt Angebote und Möglichkeiten zum Lernen und Weiterentwickeln.	In meiner Organisation wird das Lernen unterstützt, indem Zeit zur Verfügung gestellt wird.	Weiterbildungsangebote, explizite Lernprojekte für Beschäftigte
Nachfragen und Austausch	Beschäftigte können ihren Standpunkt darlegen, es gibt Möglichkeiten zum Austausch von Standpunkten. Fragen, Feedback und Ausprobieren sind Bestandteil der Kultur.	In meiner Organisation wird einander offenes und ehrliches Feedback gegeben.	Qualitäts- und Lernzirkel, offenen Austausch fördern
Zusammenarbeit und Lernen im Team	Die Arbeit ist so gestaltet, dass man in Gruppen/Teams arbeitet und so andere Denkweisen kennenlernt. Es wird gemeinsam gearbeitet und gelernt, Zusammenarbeit wird belohnt.	In meiner Organisation überdenken Teams/Gruppen ihre Position als Folge von Diskussionen oder neuer Informationen.	„Learning der Woche“ in Team-Meetings besprechen, „Sparringspartner“
Erfassen und Sichtbarmachen des Lernens	Es gibt Systeme, die Lernfortschritte erfassen und sichtbar machen. Sie sind Bestandteil der Arbeit, sind leicht zugänglich und werden gepflegt.	Meine Organisation macht gewonnene Erkenntnisse für alle Mitarbeiter verfügbar.	Mängellisten, Knowledge-Management-Systeme wie Wikis
Befähigung der Beschäftigten	Beschäftigte werden in die Entwicklung einer gemeinsamen Vision eingebunden. Verantwortlichkeiten werden verteilt, alle werden ermutigt und motiviert, entsprechend eigener Lernziele zu lernen.	Meine Organisation würdigt Eigeninitiative.	Anreize für Fortbildungsbesuche schaffen, Lernzeit zum festen Arbeitsbestandteil machen
Lernförderliche Führung	Führungskräfte gehen als Beispiele voran, unterstützen das Lernen und setzen Lernen strategisch für bessere Unternehmensergebnisse ein.	In meiner Organisation suchen Führungskräfte kontinuierlich nach Lerngelegenheiten.	Förderung von Lernen als Teil der Führungskräfteentwicklung, als Führungskraft Lernen vorleben und kalkulierbare Risiken eingehen
Vernetzung des Unternehmens	Beschäftigte werden unterstützt, den Nutzen ihrer Arbeit zu sehen, die Umgebung wird als Informationsquelle zur Verbesserung der eigenen Arbeit genutzt, und das Unternehmen steht mit der Außenwelt im Austausch.	Meine Organisation arbeitet mit Außenstehenden zusammen, um gemeinsame Bedürfnisse zu erfüllen.	Regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit anderen Abteilungen oder Unternehmen (zum Beispiel Zulieferer), Begegnungsräume schaffen (zum Beispiel in der Kantine)

davon auszugehen, dass die Lernkultur im gesamten Unternehmen gleich wahrgenommen wird. Vielmehr zeigen sich möglicherweise Unterschiede zwischen Abteilungen, etwa weil Werte und Grundannahmen der Lernkultur unterschiedlich umgesetzt werden. Insofern macht eine umfassende Analyse unter Einbeziehung möglichst aller Beschäftigten im Rahmen einer Befragung Sinn. Im Anschluss kann man die Lernkulturprofile darstellen.

Dies illustrieren die Daten aus einer Befragung ($N=205$ Teilnehmende einer Onlinebefragung mit einer Gelegenheitsstichprobe), in denen Vergleiche nach

Unternehmensgröße oder Branche zum Teil recht große Unterschiede in den Ausprägungen der Lernkultur zeigen. Der Vergleich der einbezogenen Branchen (Verwaltung/öffentlicher Dienst, Industrie, Bildung, Forschung/Wissenschaft, Gesundheit/Soziales, Dienstleistung/Handel, Sonstige) ergab für die Dimensionen „Kontinuierliches Lernen“ ($F(6,175) = 2,31; p < ,05$), „Zusammenarbeit und Lernen im Team“ ($F(6,175) = 3,98; p < ,001$), „Befähigung der Beschäftigten“ ($F(6,175) = 4,67; p < ,001$) und „Vernetzung des Unternehmens“ ($F(6,175) = 5,90; p < ,001$) signifikante Unterschiede. In Post-hoc-Tests zeigten sich insbesondere zwischen den

Branchen Verwaltung/öffentlicher Dienst und Forschung/Wissenschaft signifikante Unterschiede (siehe Grafik Seite 30). Auf der Dimension „Zusammenarbeit und Lernen im Team“ berichten Beschäftigte aus Verwaltung und öffentlichem Dienst ($M = 2,61$) signifikant geringere Werte als Beschäftigte in Universitäten und Forschungseinrichtungen ($M = 3,80; t = 1,19; p < ,01$). Das gleiche Muster zeigte sich bei den Dimensionen „Befähigung der Beschäftigten“ ($M = 2,99$ vs. $M = 4,44; t = 1,46; p < ,001$) und „Vernetzung des Unternehmens“ ($M = 2,90$ vs. $M = 4,42; t = 1,52; p < ,001$). Es offenbaren sich also branchenkulturelle Unterschiede in der Lernkultur.

Learning on Demand

Eine Ausnahme bildet die Dimension „Erfassen und Sichtbarmachen des Lernens“, bei der beide Branchen eine nahezu gleiche Ausprägung ($M=3,28$ vs. $M=3,31$) haben.

Auch die Vergleiche nach Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl < 10, 10–49, 50–249, 250–500, über 500) ergeben Unterschiede. Besonders niedrige Ausprägungen der Lernkulturdimensionen zeigen sich etwa in mittelgroßen Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten, die in allen Dimensionen die niedrigsten Werte aufweisen. In diesen Unternehmen reichen oft die unstrukturierten und Ad-hoc-Personalentwicklungsmaßnahmen kleinerer Unternehmen nicht mehr aus, und es fehlt im Gegensatz zu größeren Unternehmen an formalen Strukturen wie Stellen in der Personalentwicklung. Deutliche signifikante Unterschiede findet man bei der Dimension „Erfassen und Sichtbarmachen des Lernens“ ($F(5,177) = 2,98$; $p < ,05$). Hier zeigen Post-hoc-Tests ($t = 0,90$, $p < ,05$), dass große Unternehmen (> 500 Beschäftigte) vergleichsweise oft Systeme und Strukturen haben ($M = 3,76$), um Wissen unternehmensweit verfügbar zu machen (wie etwa Mängellisten, Knowledge-Management-Systeme), was in

kleineren Unternehmen (< 10 Beschäftigte) weniger der Fall ist ($M = 2,86$). Aus den Ausprägungen auf den sieben Dimensionen lässt sich dann der Handlungsbedarf ableiten. Niedrige Werte deuten auf Defizite in dem Bereich hin.

In Unternehmen mit einer ausgeprägten Lernkultur leben Führungskräfte beispielsweise durch ihr eigenes Verhalten kontinuierliches Lernen vor (Dimension „Lernförderliche Führung“) und ermutigen ihr Team etwa durch Freiräume wie das Einräumen von Lernzeit und eine offene Fehlerkultur, sich selbst weiterzuentwickeln (Dimension „Befähigung der Beschäftigten“). In diesen Unternehmen gibt es viele Möglichkeiten, die individuellen Lernpfade zu gestalten: Das Programm der Personalentwicklung kann sowohl eher formelle, wie ein Führungsseminar, als auch informelle Lernaktivitäten, wie Kamingsgespräche mit Führungskräften, explizit vorsehen und Perspektiverweiterungen zu bestimmten Themen in Formaten wie Qualitäts- und Lernzirkeln erreichen (Dimension „Nachfrage und Austausch“). Gespräche über Lernerfahrungen können beispielsweise fest in regelmäßige Team-Meetings integriert werden (Dimension „Zusammenarbeit und Lernen im Team“).

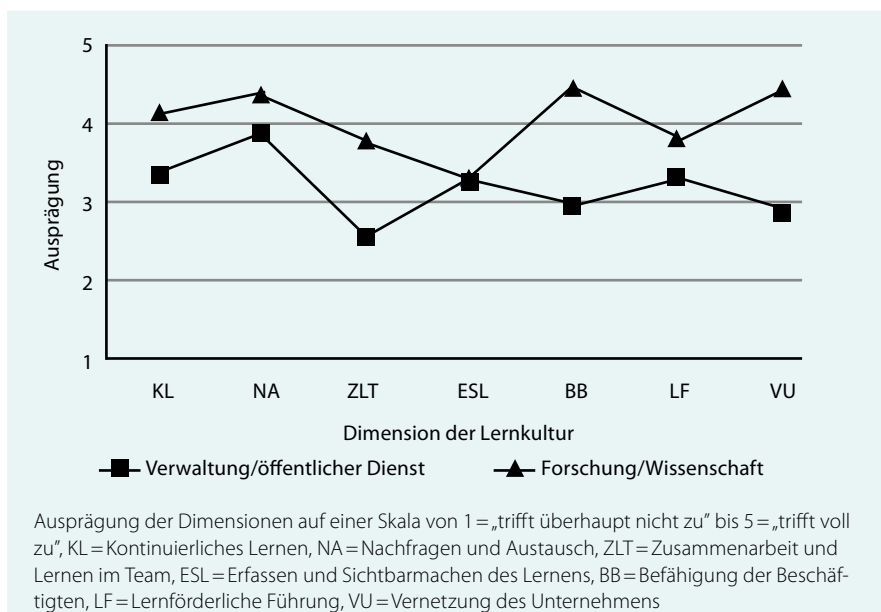
Beschäftigte können mit individuellen Weiterbildungsbudgets ausgestattet werden und Lernprojekte übertragen bekommen (Dimension „Kontinuierliches Lernen“), und es können abteilungsübergreifende Lernformate geschaffen werden (Dimension „Vernetzung des Unternehmens“).

Fazit und Implikationen

Die Lernkultur stellt den Rahmen allen Lernens im Unternehmen dar und bestimmt darüber, was im Unternehmen bezogen auf Lernen und Weiterentwicklung als wichtig angesehen wird, und sie hat Auswirkungen darauf, welche Lerngelegenheiten sich im Unternehmen bieten. Instrumente wie der DLOQ können Unternehmen dabei helfen, die eigene Lernkultur zu analysieren und zu verstehen. Über das soziale Konstrukt Lernkultur entsteht explizites Wissen, die subjektive Wahrnehmung der Lernkultur wird kommunizierbar. Außerdem können dadurch systematisch Ansatzpunkte zur Optimierung der Lernkultur gesucht werden.

Auf Basis dieser Analyse können Maßnahmen abgeleitet werden, die der Förderung der Lernaktivitäten der Beschäftigten dienen. Man kann in anschließenden Analysen, etwa durch Interviews, detaillierte lernkulturelle Praktiken und Lernformate identifizieren, die sich in Teilen des Unternehmens bewährt haben. Möglicherweise ergeben sich Maßnahmen (siehe Tabelle Seite 28), die bisher noch nicht unter dem Lernaspekt betrachtet wurden. So können auch bestehende Lernformate ausgebaut werden oder neue Formate initiiert werden, um die Lernkultur weiter mit Leben zu füllen. Hier spielen Führungskräfte und die Personalentwicklung eine wichtige Rolle.

Lernkulturprofile der Branchen Verwaltung/öffentlicher Dienst und Forschung/Wissenschaft



Kortsch, Paulsen, Kaufeld

Unternehmen können ihre Lernkultur außerdem entsprechend ihrer Strategie und ihren Werten so gestalten, dass Lernen zur Selbstverständlichkeit wird und individuelles und organisationales Lernen immer

Learning on Demand



Steve Debenport/istockphoto

Lernen im Team: Bei der Arbeit mit anderen auch andere Denkweisen kennenlernen

zusammen gedacht werden. Damit ist sichergestellt, dass die Beschäftigten die notwendigen Kompetenzen erwerben können, die Organisation sich weiterentwickelt und gleichzeitig dem Bedürfnis nach Weiterentwicklung in Zeiten selbst gestalteter Karrieren Rechnung getragen wird.

Implikationen für Führungskräfte

Führungskräfte spielen als Gestalter der organisationalen Lernkultur eine entscheidende Rolle (Kortsch & Kauffeld, 2019). Jedes Handeln und Entscheiden hat potenziell Auswirkungen auf die wahrgenommene Lernkultur, ob dies nun intendiert ist oder nicht. Daher sollten sich Führungskräfte dieser Rolle bewusst sein und sie lieber aktiv und explizit gestalten, als sie unbewusst in ungewünschte Richtungen zu beeinflussen. Dabei sollten sie immer neben den formellen Lernformaten auch das informelle Lernen im Blick haben und die Beschäftigten im selbstbestimmten Lernen bestärken.

Im Sinne der Dimension „Lernförderliche Führung“ können Vorgesetzte als Vorbild vorleben, wie Lernen ein fester, selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit ist. Sie können dafür auch bewusst kalkulierbare Risiken eingehen. Außerdem ist entscheidend, dass sie ihre Mitarbeiter ermutigen und motivieren, selbst solche Risiken einzugehen, um neue Erfahrungen zu machen („Befähigung von Beschäftigten“). Die Mitarbeiter benötigen dafür zeitliche und gegebenenfalls finanzielle Ressourcen

(„Kontinuierliches Lernen“). Führungskräfte können Lernen außerdem zum Thema in Team-Meetings machen und es so explizieren („Zusammenarbeit und Lernen im Team“). Eine weitere Methode dazu ist ein „Erfahrungsbrett“. Dies kann eine Pinnwand, ein Whiteboard oder Ähnliches sein, das an einem für alle zugänglichen Ort aufgehängt wird. Hier können niedrigschwellig spontan Erfahrungen aufgeschrieben und so geteilt werden. Diese Maßnahmen führen dazu, dass das individuelle Lernen explizit wird und so ein gemeinsames Verständnis von Lernen und Lernkultur entsteht.

Implikationen für die Personalentwicklung

Auch für die Personalentwicklung ergeben sich praktische Implikationen. In der Personalentwicklungsstrategie sollten zunächst formelles und informelles Lernen zusammen gedacht werden (vgl. Kauffeld & Paulsen, 2018). Personalentwicklung besteht also nicht nur aus formellen Entwicklungsmaßnahmen. Beispielsweise können in Unternehmen, in denen es eine Tradition des arbeitsintegrierten Lernens gibt, auch vermehrt arbeitsintegrierte Lernformate angeboten werden (vgl. Kauffeld & Frerichs, 2018). Zudem kann die Personalentwicklung die Lernkultur auch über die inhaltlichen Angebote mitgestalten. Angebote zum „Lernen lernen“ können den Stellenwert des Lernens betonen. Vor allem sollte auch in der Führungskräfteentwicklung das Thema der Führungskräfte als Gestalter der Lernkultur vermittelt werden. Dazu gehört

es, Lernmöglichkeiten zu schaffen und das Lernen zu fördern sowie die eigene Weiterentwicklung zum festen Bestandteil der Arbeit zu machen.

Weitere Literatur

- Baldwin, T. T., Ford, J. K. & Blume, B. D.** (2017). The state of transfer of training research: Moving toward more consumer-centric inquiry. *Human Resource Development Quarterly*, 28, 17–28. doi: 10.1002/hrdq.21278
- Kauffeld, S.** (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Kauffeld, S. & Frerichs, F.** (2018). Kompetenzbedarfe ermitteln und Kompetenzen entwickeln – Ansätze und betriebskulturelle Prägungen. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.), *Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Betriebskultur?* (S. 1–12). Berlin: Springer.
- Kauffeld, S. & Paulsen, H.** (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- 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. doi: 10.1026/0932-4089/a000282
- Kortsch, T., Paulsen, H., Naegle, L., Frerichs, F. & Kauffeld, S.** (2016). Branchentrends und Betriebskultur als Basis strategischer Kompetenzentwicklung. *Personal quarterly*, 2, 16–21.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.** (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5 (2), 132–151.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. & Klein, H. J.** (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 245–275.

Antwort

Senden Sie die Seite per Mail an wp@psychologenverlag.de, per Fax an +49 (0) 30 - 209 166 413 oder per Post an unten stehende Adresse.

Wirtschaftspsychologie aktuell

Sichern Sie sich jetzt Ihr Schnupper-Abo mit Geschenk!

Sie interessieren sich für effektive Personalauswahl, gute Führung, gesundes Arbeiten, wirkungsvolles Coaching und viele weitere spannende wirtschaftspsychologische Themen? Dann ist das Schnupper-Abo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Fundierte, wissenschaftliche Erkenntnisse, die Sie in der Praxis anwenden können.
- Best-Practise-Berichte aus Unternehmen: Profitieren Sie von den Erfahrungen in Ihrer Branche.
- Über 50 % Preisersparnis ggü. dem regulären Abo-Preis.

Sie erhalten zwei Ausgaben print + digital zum Vorteilspreis. Dazu schenken wir Ihnen das gedruckte Themenheft „Clever entscheiden“.



Das sind die nächsten Themen:

- 3/2019 **Job: Frustr oder Leidenschaft** (erscheint am 26.09.2019)
- 4/2019 **Digital, agil und innovativ** (erscheint am 19.12.2019)
- 1/2020 **Das (un)organisierte Selbst** (erscheint am 26.03.2020)
- 2/2020 **Reinventing Leadership** (erscheint am 25.06.2020)

X Ja, ich bestelle mein Schnupper-Abo:

Bitte senden Sie mir die aktuelle und die nachfolgende Ausgabe der *Wirtschaftspsychologie aktuell* zum Vorteilspreis von insgesamt 29,00 Euro (BDP-Mitglieder: 23,20 Euro) inkl. MwSt. zu. Die Versandkosten übernimmt der Deutsche Psychologen Verlag für mich. Im Rahmen des aktiv laufenden Schnupper-Abos kann ich beide Ausgaben zusätzlich kostenlos digital lesen: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app.

Als Geschenk erhalte ich zusätzlich die Printausgabe „Clever entscheiden“. Ich erhalte somit insgesamt 3 Ausgaben und **spare** gegenüber dem regulären Abopreis **mehr als 50 %**.

Wenn Sie bis sieben Tage nach Erhalt der letzten Ausgabe nichts von mir hören, möchte ich die Zeitschrift im Jahres-Abo beziehen (vier Ausgaben print + digital zum Gesamtpreis von 79,80 Euro im Inland / 88,00 Euro im Ausland / BDP-Mitglieder 63,80 Euro).

Datenschutzhinweis

Die Deutsche Psychologen Verlag GmbH, Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin, Tel: 030 - 209 166 410, E-Mail: verlag@psychologenverlag.de, verwendet Ihre Angaben zur Vertragsdurchführung (Rechtsgrundlage: Art. 6 (1) (b) DS-GVO) und zur Aufbewahrung entsprechend den handels- und steuerrechtlichen Pflichten (Art. 6 (1) (c) DS-GVO). Wir verwenden Name und Anschrift zur weiteren Information über interessante Produkte und Dienstleistungen (Art. 6 (1) (f) DSGVO) sowie Kriterien zur interessensgerechten Werbeselektion, um Ihnen solche Informationen zukommen zu lassen (Art. 6 (1) (f) DS-GVO). Wir oder entsprechend beauftragte Dienstleister verwenden die im Rahmen der Geschäftsbeziehung anfallenden Daten – mit Ausnahme von Bankverbindungsdaten – zur internen Marktforschung und zur Analyse für Marketingzwecke (Art. 6 (1) (f) DS-GVO). Unser berechtigtes Interesse besteht in der Förderung des Absatzes unserer Leistungen. Für die Vertragsdurchführung werden wir durch Dienstleister, Transport- und Versandunternehmen unterstützt. Zur Aufbereitung der Daten, der Erstellung und Versendung der Werbung unterstützen uns hierauf spezialisierte Dienstleister. Diesen legen wir im Rahmen der Unterstützung personenbezogene Daten offen. Selbstverständlich können Sie der Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten für Zwecke der Werbung und Marktforschung jederzeit widersprechen. Sie können sich hierzu an obige Adresse wenden. Weitere Informationen dazu erhalten Sie online unter www.psychologenverlag.de/datenschutz

Organisation/Firma

BDP-Mitgliedsnummer (falls vorhanden)

Name

E-Mail

Straße

Telefon

PLZ, Ort

Datum, Unterschrift

290302

Ab Juni 2019 zusätzlich als App

Wirtschaftspsychologie aktuell

www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app

Zusätzlich zur Printausgabe erhalten Sie die *Wirtschaftspsychologie aktuell* im Abonnement auch als Digitalmagazin. So können Sie die *Wirtschaftspsychologie aktuell* zu jeder Zeit und von jedem Ort aus lesen – ganz bequem als App über Smartphone, Tablet oder im Browser. Mehr zu dem Angebot auf der Rückseite dieses Flyers.



Wirtschafts-
psychologie
aktuell
... goes digital

Das sind Ihre Vorteile:

- Im Schnupperabonnement lesen Sie Ihre beiden Schnupperausgaben zusätzlich kostenlos in der App.
- Im Jahresabonnement erhalten Sie zusätzlich kostenlos Vollzugriff auf das komplette Heftarchiv seit 2007.
- Keine dauerhafte Internetverbindung notwendig: Laden Sie eine Ausgabe einmal herunter und lesen diese dann offline.
- Weitere Features der App: Volltextsuche, Lese-Modus, verschiedene Navigationsmöglichkeiten innerhalb einer Ausgabe.