

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



LERNEN

Weiterbildung in einer Zeit des Wandels

Warum das Feedback von Führungskräften so wichtig ist // Wie ein Start-up seine Innovationskraft wiederfand //
Was Gamification für die Personalgewinnung leisten kann

Liebe Leserinnen und Leser,

der Arbeitnehmermarkt ist weiterhin deutlich angespannt. In solchen Zeiten wird eine gute Bindung an ein Unternehmen immer wichtiger, um Fachkräfte zu halten. Dies kann beispielsweise eine fortschrittliche Lernkultur leisten, weshalb wir dem Thema Lernen und Weiterbildung den Schwerpunkt dieser Ausgabe widmen.

Sie wollen, dass Mitarbeitende über mehr Wissen und Können verfügen, mehr Leistung bringen und gesünder sind? Dann interessiert Sie bestimmt der Artikel von Kortsch, Decius und Paulsen, die dazu zwei forschungsbasierte Empfehlungen geben. Aus einer leicht anderen Perspektive, aber letztlich mit den gleichen Schlussfolgerungen geht Frau Gramß in ihrem Artikel über digitales Lernen an die Thematik heran.

Eine dieser neuen Lernformen, wohl eher formal, könnte die kollegiale Problemlösung sein, die der kollegialen Fallberatung ähnelt. Im Beitrag von Zornek erfahren Sie, dass es sich dabei um eine Form der synchronen Zusammenarbeit handelt, in der das Wissen von Kolleginnen und Kollegen der gleichen Hierarchieebene genutzt wird.

Ein weiteres agiles Lernwerkzeug, wenn man denn so will, stellen Graf und Liebhart vor. Es sei in disruptiven, unsicheren Zeiten genau das richtige. Schrittweise, aber strukturiert und mit entsprechender Lernkultur oder passendem Lern-Mindset sollen Lernziele in kleinen Gruppen erarbeitet, reflektiert und nutzbar gemacht werden: in Learning Circles, also Lernkreisen.



Foto: Matthias Wegner

Ludwig Andriane

Psychologe (M. Sc.), Vorstandsvorsitzender der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V. und freiberuflicher Berater und Dozent.

ludwig.andriane@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Ging es zuvor um Formen des Lernens, die auf jeder Ebene durchgeführt werden können, widmet sich Koch in seinem Beitrag ausschließlich Führungskräften und der Frage nach effektiven Trainings. Wir bleiben also beim formalen Lernen.

Sie können dieses Heft also auch teilweise als Checkliste immer wieder hernehmen. Vielleicht freuen Sie sich deshalb diesmal besonders über die digitale Ausgabe.

Digital sind auch künstliche Intelligenzen (KI) verschiedener Stufen. So befassen sich Lang und Hütter mit der Frage, was KI für die Weiterbildung bedeutet. Dabei wird klar: Der Output ebensolcher muss von Expert:innen zwar redigiert werden, ist aber dennoch hocheffizient für verschiedene Bereiche nutzbar. Sogar beim Umgang mit KI können aktuell immer mehr benötigte Fertigkeiten erlernt werden.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

23

Holt den Menschen aus dem Mittelpunkt

Menschen entwickeln sich in Gruppen, schreibt Svenja Hofert. Wir sollten daher nicht allein auf Einzelpersonen blicken.

64

5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin Hanna Greis stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

68

Vorschau/ Impressum

Personal

8

Recrutainment: Wie die Gamification von Online-Assessments das Recruiting optimiert

Viele Organisationen setzen bei der Personalgewinnung auf Gamification. Damit aber spielbasierte oder spielerisch angereicherte Tests bei Bewerbenden tatsächlich Akzeptanz finden, sollten sie mit Bedacht gestaltet sein.

Aus der Praxis

14

Wie das Team eines Start-ups seine inneren Blockaden löste

Warum verpufft die Innovationskraft eines Teams? Dies mag an Blockaden der Mitarbeitenden liegen. So war es bei einem deutschen Start-up. Ihm konnte mit einer Organisationsaufstellung geholfen werden.

Führung

18

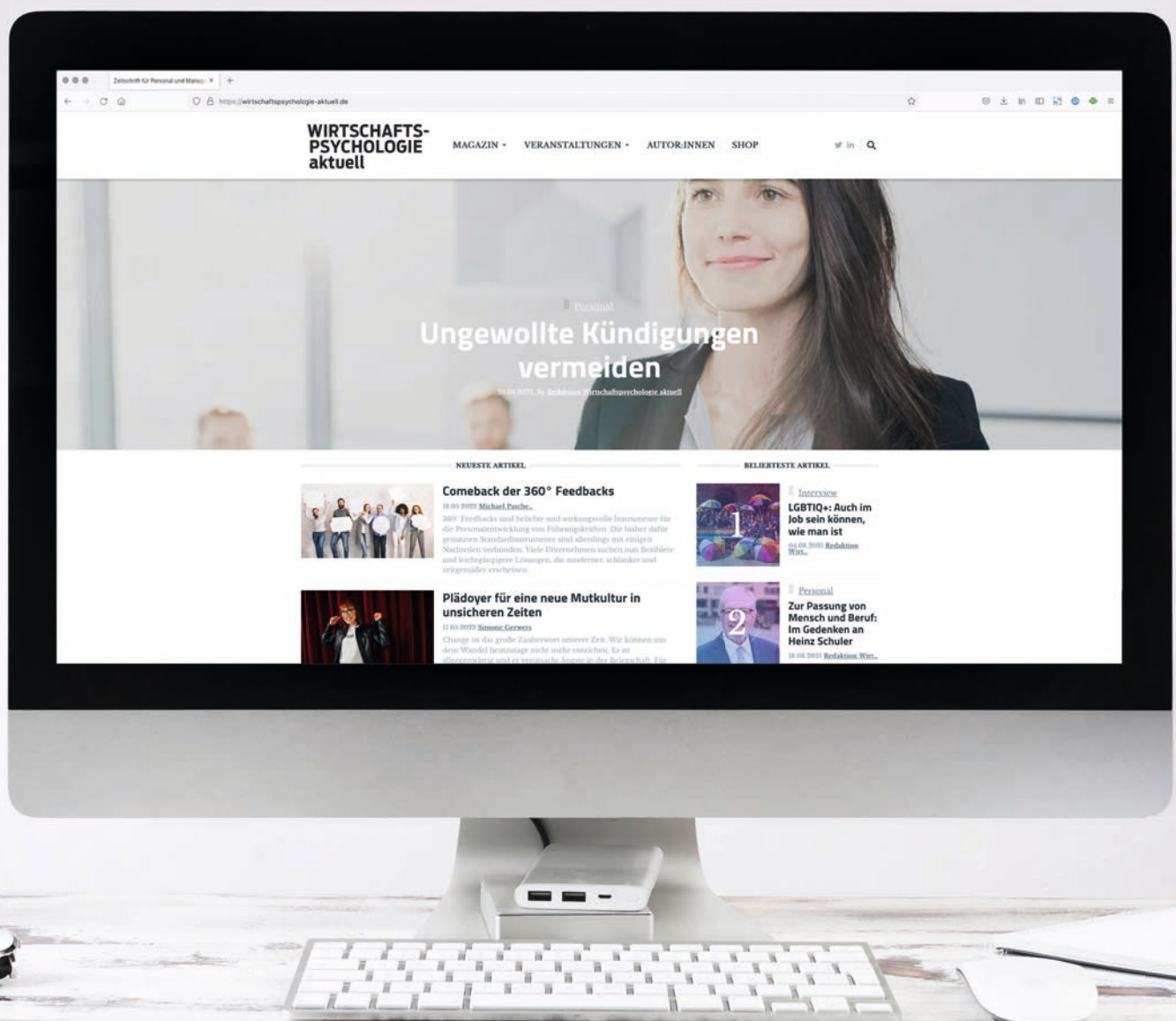
Warum das Feedback von Führungskräften so wichtig ist

Eine offene Feedbackkultur hat große Vorteile: Sie verbessert die Leistungen des gesamten Unternehmens sowie der einzelnen Mitarbeitenden. Eine Schlüsselrolle haben dabei Führungskräfte.

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Sie wollen nicht bis zum Erscheinen des nächsten Heftes warten? Besuchen Sie unser Online-Magazin.

❖ www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de



120401 - Foto: Freepik



Agiles Lernen mit Learning Circles

Unsere sich rasch wandelnde Arbeitswelt braucht eine andere Herangehensweise ans Lernen. Viele Organisationen experimentieren daher mit agilem Lernen, um den Fokus auf Austausch, Selbstorganisation und Eigenverantwortung zu richten. Learning Circles gehören zu den bekannteren Methoden agilen Lernens. Sie schaffen eine dynamische und kollaborative Lernumgebung, die individuelles und kollektives Wachstum fördert.

Hat Ihre Organisation auch Lernbedarfe? Es steht ja gerade vieles an, um das sich Organisationen kümmern müssen, etwa der zukünftige Einsatz von künstlicher Intelligenz, die Stärkung der Resilienz von Mitarbeitenden und Organisation in turbulenten Zeiten oder die Gestaltung eines nachhaltigen und ökologischen Wirtschaftens. Noch können wir zu diesen Themen selten Expert:innen einkaufen, die uns passende Reaktionen darauf im jeweiligen Kontext lehren, etwa in Form von Trainings oder E-Learnings. Daher stellt sich die Frage, wie wir diesen Lernbedarf ohne Lehrende decken können.

In der Personalentwicklung (PE) konnte man bisher zwei Reaktionsmuster auf neuen Lernbedarf erkennen, zum Beispiel in der Anfangssituation von Covid, als ein großer Teil der Mitarbeitenden ins Homeoffice wechseln musste. *Das Abwarten:* Alle Trainings wurden bis auf Weiteres abgesagt. Gern mit der Begründung, dass Covid ja nur eine temporäre Erscheinung sei. *Das Experimentieren:* Viele PE-Teams fingen an, virtuelle Angebote zu erproben. Genehmigungsprozesse für neue digitale Lerntools wurden extrem beschleunigt, es wurde mit verschiedenen Formaten experimentiert und in digitale Lernplattformen investiert. Vieles passierte nach dem Motto „*trial and error*“. Man kam weiter, aber es wurde auch viel Lehrgeld gezahlt, da das Vorgehen häufig unsystematisch war und die Experimente selten aufeinander aufbauten. Es fehlten meist eine Vision, ein orientierunggebender Experimentierprozess und eine gelungene Reflexion der einzelnen Experimente.

Und hier kommt agiles Lernen ins Spiel. Es ist eine zukunftsorientierte Ergänzung zu unserem traditionellen Verständnis von Lernen. In unserer

aktuellen Welt sind Veränderungen häufig disruptiv und unvorhersehbar. Sich darauf inhaltlich vorzubereiten, ist damit quasi unmöglich. Nach unserem traditionellen Verständnis von Lernen existiert immer jemand, der bereits Erfahrungen hat und diese an uns weitergeben kann. Wir lernen also von ihm oder ihr als Trainer:in oder aber auch über Videos, Bücher oder Keynotes. Bei neuen Themen ist das kaum möglich. Wir brauchen also eine andere, ergänzende Art von Lernen.

Lernen in unsicheren Zeiten

Agiles Lernen bietet einen Rahmen für das wirksame Lernen ohne Lehrende. Analog zum agilen Arbeiten geht es darum, anhand eines „Nordsterns“ (ähnlich einer Vision) einen möglichst schnellen und effizienten Weg zu finden, diesen zum einen klarer zu benennen und zum anderen schneller zu erreichen. Dafür muss sich die Logik des Lernens ändern. Statt erst das Lernziel zur Orientierung festzulegen, dann die Inhalte zu spezifizieren und erst zum Schluss die Didaktik beziehungsweise den Lernprozess zu definieren, wird das Vorgehen auf den Kopf gestellt. Beim agilen Lernen bildet der Lernprozess beziehungsweise das Lernformat das Fundament und gibt den Lernenden damit eine strukturelle Orientierung. Danach werden in Iterationen, also Lernschleifen, das Lernziel und die damit verbundenen Lerninhalte durch die Lernenden konkretisiert, geprüft und reflektiert sowie weiter geschärft. Das oben genannte „Trial and error“-Prinzip wird systematisiert und im Kontext betrachtet, die Experimente werden als Puzzleteile der Erkenntnis zusammengefügt und damit wird wirksamer und schneller gelernt.

Klare Werte und Prinzipien

Da agiles Lernen einer neuen Rolle der Lernenden im Sinne der Selbststeuerung und Kollaboration bedarf, reicht es nicht, nur agile Lernwerkzeuge zu implementieren. Basis des Lernerfolges sind klare Werte, Prinzipien und Leitplanken („*being agile*“), um den agilen Lernprozess mit seinen Tools („*doing agile*“) erfolgreich bewältigen zu können. Sie sind durch folgende Charakteristika gekennzeichnet:

Werte und Mindset für agile Lernprozesse

- *Teilgebendes und entwicklungsorientiertes Mindset* („*growth mindset*“), denn die Lernenden sind Co-Kreator:innen. Sie können nicht in einer Konsumhaltung verharren, sondern müssen sich selbst mit ihren Erfahrungen einbringen und verändern wollen.
- *Übernahme von Verantwortung* für den eigenen und gemeinsamen Lernprozess auf allen Organisationsebenen.
- *Offenheit* für neue Herangehensweisen und andere Perspektiven. Austausch mit Andersdenkenden ist essenziell, und Diskursfähigkeit ist dabei sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis agilen Lernens.
- *Mut*, den Lernende brauchen, wenn sie die eigene Komfortzone verlassen und Neues ausprobieren wollen. Gerade in unsicheren Situationen sind schnelles Handeln und Experimentieren gefragt.

Prinzipien für agile Lernprozesse

- *Kundenorientierung*, also die konsequente Fokussierung auf die Lernbedarfe und deren Nutzen.
- *Inhaltsoffene Lernprozesse und -formate*, da die Lernenden die Inhalte und deren Zielsetzung im Wesentlichen selbst definieren und iterativ entwickeln.
- *Iterative Lernprozesse*, wodurch sich die Teilnehmenden durch Lernsprints entwickeln.

- *Evaluation*, damit die Lernprozesse flexibel an neue Informationen und Anforderungen angepasst werden können.
- *Timeboxing* sichert durch eine strikte Zeitplanung der Lernaktivitäten eine effektive Fokussierung auf das Wesentliche.
- *Kollaboration*, indem die Potenziale und Erfahrungen eines Lernteams zu komplexen und herausfordernden Themen genutzt werden.
- *Prozessunterstützender Rahmen*, wodurch Lernende Orientierung beim Lernen erhalten und psychologische Sicherheit im Lernprozess entstehen kann.

Erst wenn Werte und Prinzipien bereits verinnerlicht sind und gelebt werden, kommen Frameworks und Tools erfolgreich zum Einsatz, wie zum Beispiel „Objectives and Key Results“ (OKRs), „Kanban“ oder Scrum“. Insbesondere Scrum findet in Form von „agilem Sprintlernen“ nach Jungclaus et al. (2019) Einzug in das agile Lernen oder im schulischen Kontext durch „EduScrum“, „Scrum-4Schools“ oder „Scrum For Kids“.

Learning Circle als agiler Lernprozess

Mit der Anwendung einzelner agiler Lernformate und -prozesse gibt es bereits vielfache und sehr positive Erfahrungen (Graf et al., 2022; Liebhart, 2022). Ein agiler Lernprozess, der momentan in verschiedenen Formen in der Praxis häufig zu sehen ist, heißt Learning Circles. Bekannte Beispiele dafür sind „Working Out Loud“ (WOL), „LearningOutLoud“ (LOL) und „LernOS“.

Learning Circles sind nicht grundsätzlich neu. Sie basieren auf der Logik des Peer-Learnings und bieten einen organisatorischen Rahmen. Bereits in den 1990er-Jahren bot Dale Carnegie in den USA didaktisch moderne Erwachsenenkurse in dieser Lernlogik an. Die ebenfalls aus den USA kommenden „Lean In Circles“ wurden von der US-Geschäftsfrau Sheryl Sandberg initiiert und

zur wechselseitigen Unterstützung von Frauen im beruflichen Kontext in mehr als 188 Ländern durchgeführt. Im deutschsprachigen Raum wurde das Konzept von Learning Circles durch die Methode WOL des Beraters John Stepper bekannt, mit dem Fokus auf einer individuellen Zielerreichung und einer abteilungsübergreifenden Vernetzung in der Organisation. Das LOL-Konzept des deutschen Beratungsunternehmens Lernfuturisten zielt darauf ab, digitales und soziales Lernen zu verinnerlichen und dabei Wissen im Unternehmen zu bewahren. Die Teilnehmenden entwickeln einen Lerncontent, der dem Unternehmen zur Verfügung steht. Die Idee von LernOS fokussiert auf die Unterstützung von Leitfadentwicklungen für verschiedene Themenstellungen, die Learning Circles einen Prozess- und strukturellen Rahmen geben sollen.

Learning Circles finden also bereits in verschiedenen Kontexten des traditionellen Lernens mit verschiedenen Zielen statt. Sie eignen sich allerdings auch hervorragend im Kontext des agilen Lernens, da sie mit ihrem Prozess dem Lernen (ohne Expert:innen) Struktur geben und die Lernziele flexibel anpassbar sind (zur Anwendung im Hochschulkontext siehe Liebhart & Mödritscher, 2023).

Gestaltung von Learning Circles

Learning Circles sind freiwillige Lerngruppen mit der Zielsetzung, ein individuelles und/oder gemeinsames Lernziel zu erreichen. Zumeist sind sie selbst organisiert oder auch von einem Guide, Workbook oder Learning-Master angeleitet. Dabei kann das Lernziel anfangs auch als Nordstern formuliert und erst im Laufe der Zeit spezifiziert oder bei Bedarf noch während des Circles adaptiert werden. Es kann alle erdenklichen Themen adressieren, von methodischen Fragestellungen bis hin zu persönlichen Entwicklungsthemen. Dafür wird ein zeitlicher Rahmen von mehreren Wochen (zumeist

zehn bis zwölf) definiert, in dem durch vielfache Iterationen, Reflexionen und einen hohen Grad an Selbstorganisation von- und miteinander gelernt wird.

Daher passen Learning Circles perfekt in das Konzept des agilen Lernens, denn sie erfüllen die agilen Charakteristika. Die Zeitdauer von mehreren Wochen mit iterativen Schleifen ermöglicht den Teilnehmenden, transferorientiert zu lernen und am Arbeitsplatz neu Gelerntes auszuprobieren, zu reflektieren und gegebenenfalls zu adaptieren. So wird der Lernprozess durch die Teilnehmenden bestimmt und richtet sich stark nach ihren Bedürfnissen. Dieser transferorientierte Fokus bewirkt zudem einen hohen Lernnutzen sowie eine schnelle Schließung von Kompetenzlücken.

Bei der Gestaltung sollte man sich unter anderem diese Fragen stellen:

- Welche Lernschwerpunkte sollen gesetzt werden? Gibt es ein gemeinsames Lernziel oder sich ergänzende individuelle Lernziele?
- Wie sollen sich wirksame Learning Circles zusammensetzen? (Diversität)
- Soll das Matching selbstbestimmt, lernbedarfsgeleitet oder zufallsgesteuert erfolgen?
- In welchem Zeitraum und mit welchem Intervall ist zu planen? Und dürfen die Zeiträume bei Bedarf verändert werden?
- Wie kann eine Führungskraft oder die Personalentwicklung beim Lernprozess unterstützen?
- Wie kann die Energie im Learning Circle auch während arbeitsintensiver Phasen gehalten werden?
- Welche organisationalen Rahmenbedingungen braucht es?
- Wie sollen Ergebnisse und Erkenntnisse in die Organisation skaliert werden?

Bereits diese Fragen zeigen, dass die Gestaltung von Learning Circles nicht trivial ist. Und erst nach der Klärung auf organisationaler Ebene steigen die Lernenden in die Planung ihrer Circles ein.

Diese Schritte betreffen jeden Learning Circle:

- 1 Themenwahl und Abgleich über das Verständnis des Themas/Nordsterns.
- 2 Selbstorganisation im Sinne einer Planung des zeitlichen Ablaufs und der (Zwischen-)Ziele.
- 3 Lernprozess: Klärung, was in und zwischen den Treffen passieren soll.
- 4 Regelmäßige Treffen mit Reflexionsschleifen, Erfahrungsaustausch und gegenseitiger Unterstützung.
- 5 Evaluation des Lernprozesses und der Lernergebnisse sowie daraus entstehender notwendiger Adaptionen.
- 6 Skalierung: Die Gruppe sichert die erworbenen Erkenntnisse für die Organisation

Das klingt trivial, erfordert aber ein hohes Maß an Commitment und Lernreife bei den Teilnehmenden. Aus diesem Grund kann es gerade bei der Einführung systematischer Learning Circles sinnvoll sein, eine Moderatorin oder einen Moderator zu etablieren, die oder der durch den Prozess führt.

Vor- und Nachteile

Die Wirkungen von Learning Circles im organisationalen Kontext sind vielfach sehr positiv. Ergebnisse aus dem Studienbericht zu WOL (Graf, Kemether & Liebhart, 2022) zeigen höchste Wirkungsgrade in der Zunahme von Eigeninitiative und Beziehungsmanagement. Die Möglichkeit, das Lernen nach eigenen Interessen im Learning Circle aktiv zu gestalten, hebt die intrinsische Lernmotivation und fördert nachweislich die Selbstorganisation sowie Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Durch den kollaborativen Zugang entstehen neue Perspektiven und Zugänge, die Blickwinkel verändern und Horizonte erweitern. Das sind wichtige Fähigkeiten in einer sich wandelnden (Arbeits-)Welt (Liebhart & Mödritscher, 2023).

Learning Circles bringen jedoch auch Herausforderungen mit sich. So sind etwa gute individuelle Lernkompetenzen (Graf, Gramß & Edelkraut, 2022) bedeutsam. In den Learning Circles selbst ist darauf zu achten, dass sich alle Circle-Mitglieder gut einbringen können und eventuelle Selbstdarsteller:innen in ihre Schranken verwiesen werden. Schwierigkeiten mögen sich außerdem dadurch ergeben, dass Führungsebenen Learning Circles mitunter kritisch sehen, da Transparenz und Austausch quer über verschiedene Unternehmensbereiche teilweise nicht erwünscht sind. Darüber hinaus gilt es, die Rahmenbedingungen wie die Zeit für Learning Circles zu klären.

Fazit

Der Wunsch von Lernenden, mit einem höheren Grad an Selbstorganisation und im Austausch mit anderen lernen zu können, sowie die Notwendigkeit von Organisationen, schneller und auch in unsicheren Zeiten lernen zu müssen, führen aktuell dazu, dass viele Organisationen mit agilem Lernen experimentieren. Learning Circles gehören zu den bekannteren Methoden agilen Lernens. Einige Organisationen nutzen die Gerüste der bekannten Beispiele WOL, LOL und LernOS, doch viele starten auch – aus Lizenzgründen – mit einer eigenen Entwicklung. Dabei sind jedoch einige Stolperfallen zu beachten, wie die exemplarischen Fragen gezeigt haben. Eine tiefere Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Learning Circles ist also sinnvoll – vielleicht als agiler Lernprozess „Learning Circle“.

LITERATUR:

Graf, N., Gramß, D. & Edelkraut, F. (2022). *Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext.* 3. Auflage. Freiburg: Haufe Verlag.

Graf, N., Kemether, K. & Liebhart, U. (2022). #WOL – Effekte von organisationsinternen Einsätzen von Working out loud. Verfügbar unter: www.fh-kaernten.at/studium/wirtschaftsmanagement/studien-berichte

Liebhart, U. (2022). Agile Lernformate: Freestyle im Rahmen. *managerSeminare*, 288, 86–94.

Liebhart, U. & Mödritscher, G. (2023). Erfolgreiche Lern- und Entwicklungsreise für alle Beteiligten. Wie Development Circles das Lernen von Andersdenkenden fördern. *Weiterbildung*, 4, 36–39.

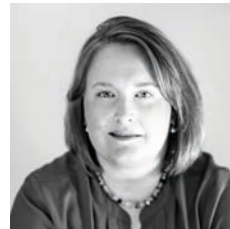
Jungclaus, J., Korge, G., Arndt, P. & Bauer, A. (2019). Agiles Sprintlernen – ein Konzept für dezentrales betriebliches Lernen: Empirische Begründung und praktische Erfahrungen. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 217–227.

DIE AUTORINNEN: 

Prof. Dr. Nele Graf

Professorin für Personal und Organisation;
Leiterin CompetenceCenter for
Innovation & Quality in Leadership &
Learning, Hochschule für angewandtes
Management, Ismaning; Geschäftsführerin
Mentus GmbH, Braunschweig.

ng@mentus.de



FH-Prof. Dr. Ursula Liebhart

Professorin für Personal und Organisation
an der Fachhochschule Kärnten sowie
Gründungs- und Vorstandsmitglied der
People Experience Community.

u.liebhart@fh-kaernten.at

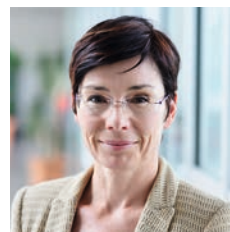


Foto: Nele Graf (oben), Helge Bauer (unten)



BRAIN JOIN
COACHING
AKADEMIE

LÖSUNGSKOMPETENT

**Soforthilfe mit
Neuroimagination®Light**
11. – 13. April 2024, Zürich

Neuroiminations-Coach®
15. August 2024, Saarbrücken

**Persönlichkeitsstärke
und Kooperationskultur**
17. – 18.10.2024, Saarbrücken

Business-Ausbildung zum Neuroiminations-Coach®

Nutzen Sie das Wissen der Neurobiologie, Stress- und Hirnforschung für eine gesunde und leistungsstarke Unternehmenskultur. Wir vereinen Forschung mit systemischer Coachingkompetenz für messbare Umsetzungsstärke. Erst wenn die Emotionen und der Verstand miteinander kooperieren, sind wir resilient, haben Zugriff auf unsere Ressourcen und erreichen unsere Ziele.