

**Chorgetagung  
28. Januar 2016**

# **Führung im Zeitalter virtueller Arbeitswelten – Informelles und mobiles Lernen als Führungskraft aktiv nutzen und zu einem Führungsthema machen**

**Prof. Dr. Christoph Negri, IAP Zürich**  
Leiter IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich  
[christoph.negri@zhaw.ch](mailto:christoph.negri@zhaw.ch) ; [www.iap.zhaw.ch](http://www.iap.zhaw.ch)



# Jobinterview



# Inhalte

- Verknüpfung Lernformen
- Aufgaben Vorgesetzte
- Web 2.0
- Neugestaltung Führungsalltag
- Enterprise 2.0
- Open Leadership
- 4 Lerntheorien
- Formales, informelles und nicht formales Lernen
- Lernkultur
- Lernkonzepte
- Erzeugungs- und Ermöglichungsdidaktik
- Erfolgsfaktoren



# Verknüpfung

- Didaktisch organisierte Lernformen (formelles Lernen) gestalten
- Unorganisiertes, teilweise organisiertes Lernen (informelles Lernen), z.B. Wikis, Erfa-Lerngruppen usw.

Miteinander verbinden und aufeinander abstimmen



## Aufgabe der Vorgesetzten

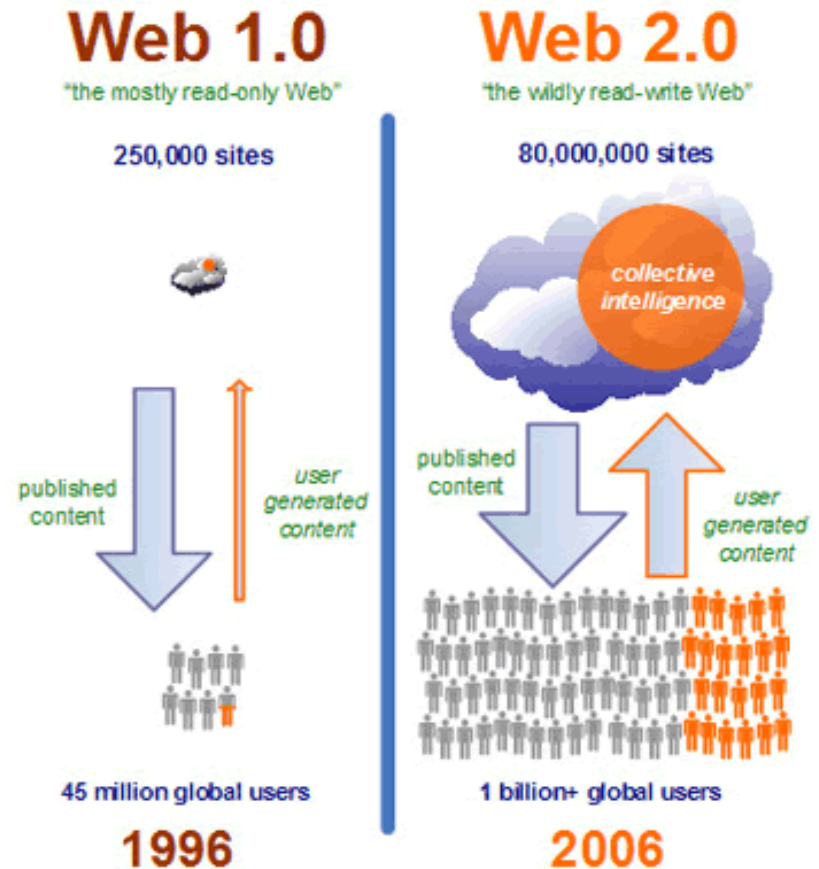
- Gestaltung einer lernförderlichen Arbeitsstruktur, Arbeitsumgebung und Arbeitskultur,  
so dass
- Informelles Lernen gefördert wird und damit das gesamte Lernpotenzial jedes einzelnen MA für das gesamte Unternehmen genutzt werden kann

→ Arbeitsintegriertes und mobiles Lernen als Ansatz



# Veränderung der Unternehmenskultur durch das Web 2.0

- Wissen und Informationen können zu jeder Zeit und überall abgerufen werden
- Netzwerke werden ausserhalb der formal bestehenden Organisationsstrukturen gebildet
- Vernetzungsfähigkeit und Vernetzungswille nach innen und aussen werden zu einem kritischen Erfolgsfaktor



# Klassische Führungskonzepte genügen nicht mehr

- Flexibilität
- Schnelle und interaktive Kommunikation
- Umgang mit Kontrollverlust
- Agile Arbeitsformen
- Selbstorganisation
- Vertrauen
- Vernetzung
- Neue Kultur gestalten als ein partizipativer Prozess

**..... prägen den Führungsalltag:**

**Neugestaltung der Kommunikation und der Führungsrolle sind gefordert**



## Enterprise 2.0: verschiedene Reifegrade (Schönefeld, 2009)

- Reifegrad 1: soziale Technologien werden nur innerhalb einzelner Teams genutzt
- Reifegrad 4: bereits Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern mittels social media
- Reifegrad 5: total vernetzt nach innen und aussen

Untersuchung von McKinsey (Back et al., 2012): weit vernetzte Unternehmen sind am erfolgreichsten



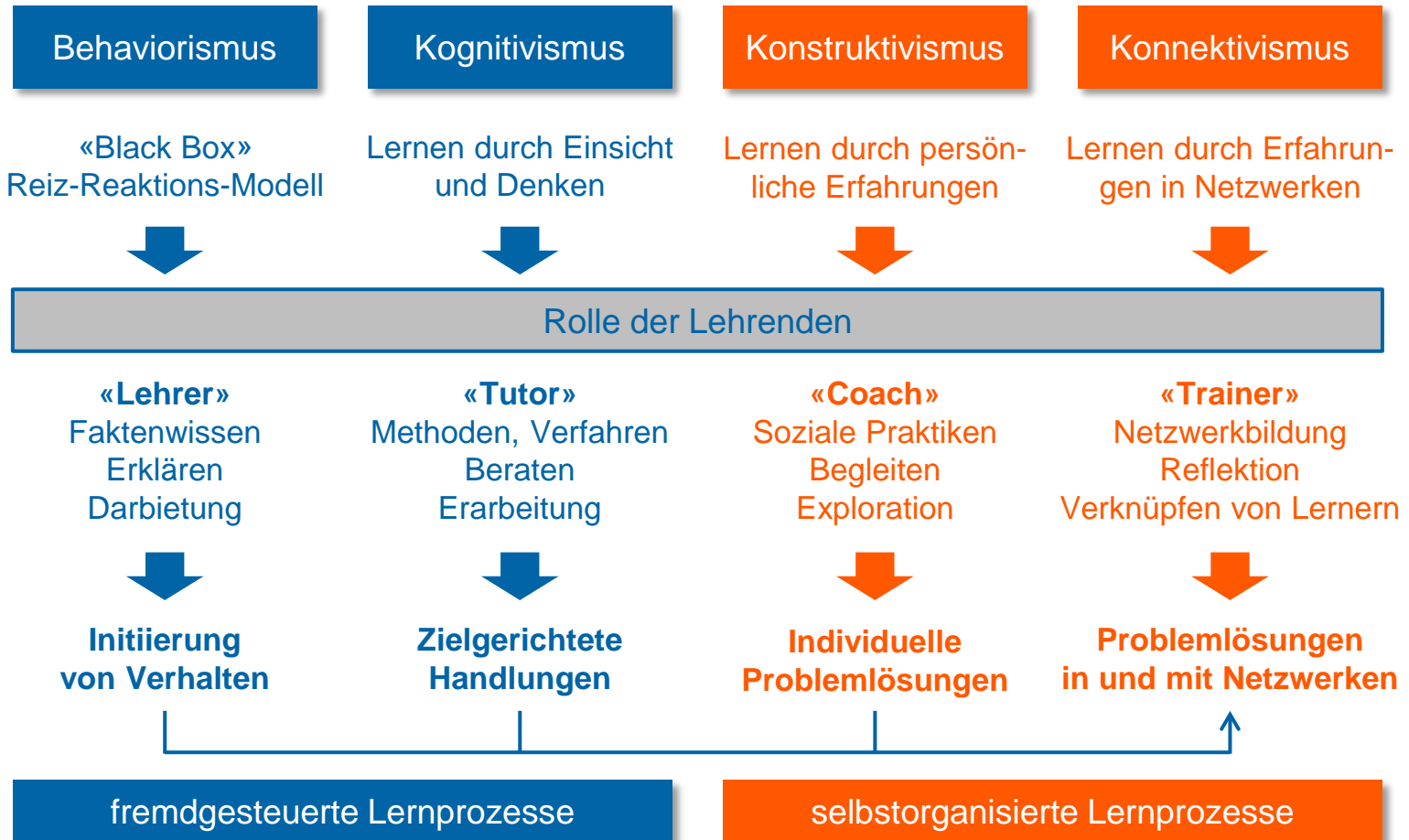


## Open Leadership (Li, 2010)

- Neue Prämisse:  
Kontrolle aufgeben und Führung behalten
- Vorbildfunktion einnehmen und neue Tools nutzen
- In der offenen Kultur der Enterprise 2.0 braucht es Strukturen und Prozesse, die flexibler sind und ermöglichen fluide Netzwerke zu bilden

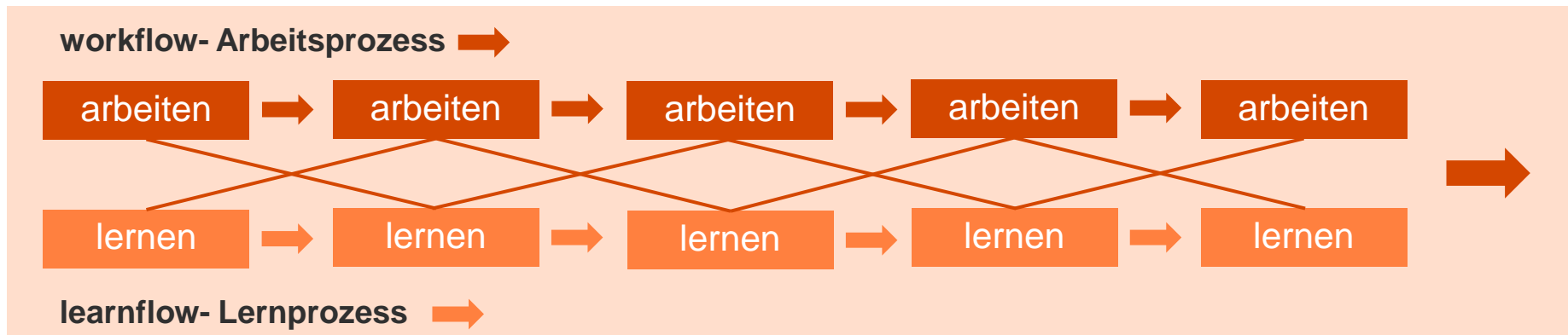


# 4 bedeutende Lerntheorien



# Informelles Lernen am Arbeitsplatz

- Lernprozesse mit Arbeitsprozessen vernetzen, z.B. didaktische Datenbanken (Hülshoff, 2010)



## Die Idee von didaktischen Datenbanken gründet sich auf 3 Säulen:

1. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln am Arbeitsplatz ihre Handlungskompetenz systematisch und kontinuierlich weiter.
2. Sie nutzen ein elektronisches Medium in Sichtkontakt am Arbeitsplatz.
3. Sie evaluieren sich selbst in ihrem ganzheitlichen Lernprozess



# Formales, informelles und nicht formales Lernen

- **Formales Lernen**

organisiertes Lernen

- **Informelles Lernen**

Lernen, das überall stattfindet und nicht organisiert ist

- **Nicht formales Lernen**

Lernen, das in geplante Tätigkeiten integriert ist, die nicht explizit als Lernen bezeichnet werden, jedoch klare Lernelemente beinhaltet (z.B. Instruktion am Arbeitsplatz).



# Lernen in Organisationen

- Andragogik hat die Aufgabe zwischen den Anforderungen durch das Unternehmen an das Individuum und den Ansprüchen des Individuums zu vermitteln.
- Unternehmen erwarten, dass die Bildung einen Beitrag an die Wertschöpfung leistet, dabei wird in der Regel an die formale Bildung gedacht.
- Es ist die Aufgabe der Organisation Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer die Lernenden ihre Interessen und Ziele verfolgen können.
- Die Vorgesetzten sollen Ermöglicher und Unterstützer von Lernprozessen sein und dadurch auch informelles Lernen fördern.



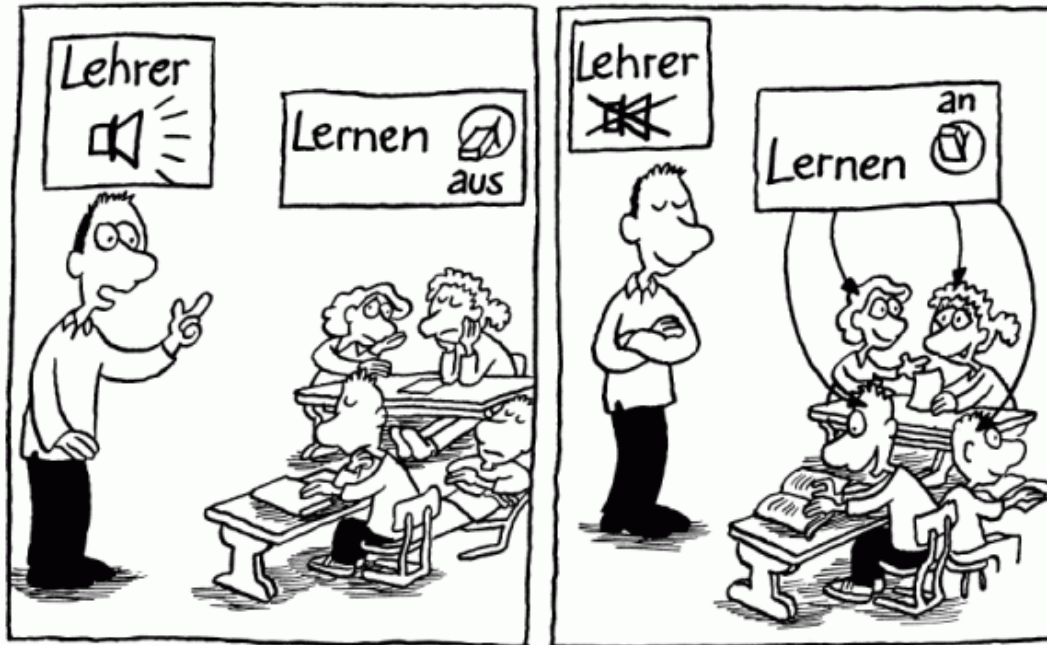
# Traditionelle und neue Lernkultur (Erpenbeck und Sauer, 2000)

- **Traditionelle Lernkultur:**

Beinhaltet formelles Lernen und fremdgesteuerte Lernprozesse

- **Neue Lernkultur:**

Baut auf kompetenzorientierten Prozessen auf, die informelles und selbstorganisiertes Lernen fördern



## Aktuelle Lernkonzepte

- Kompetenzorientierung
- Selbststeuerung
- Vernetztes Lernen
- Sinnvoller Einsatz von Web 2.0
- Aktive Rolle der Vorgesetzten als Unterstützer und Ermöglicher

... stehen im Mittelpunkt aktueller Lernkonzepte



# Rolle der Vorgesetzten und der Bildungsmanager/innen

## Rolle der Vorgesetzten:

- Lernpromotoren (v.a. auch in Bezug auf informelles Lernen)
- Gestalter von Lernprozessen am Arbeitsplatz
- Transferunterstützer

## Rolle der Bildungsmanager/innen:

- Berater/innen der Vorgesetzten
- Fokus auf lernunterstützenden Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz
- Konzeptionelle Unterstützer
- Expert/innen in der Didaktik und Methodik
- Train the Trainer – Prinzip

**-> gemeinsam einen guten Mix von on-, of-, und near-the-job-Lernen sowie von informellem und formalem Lernen entwickeln**





# Digitales Lernen nur ein Hype?



# Fazit zwei grosse Strömungen in der Erwachsenenbildung

■ **Tab. 2.1** Vergleich der Erzeugungs- und Ermöglichungsdidaktik. (In Anlehnung an Schüssler & Arnold, 2001)

	Erzeugungsdidaktik	Ermöglichungsdidaktik
Orientierung der Lehrenden und Lernenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lehrende aktiv – Lernende passiv</li> <li>– Lernende sind defizitär und müssen nach bestimmten Vorgaben geformt werden</li> <li>– Schwache Wechselwirkung zwischen Lehrenden und Lernenden und zwischen den Lernenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lehrende zurückhaltend – Lernende aktiv</li> <li>– Starke Wechselwirkung zwischen allen am Lernprozess beteiligten Personen</li> </ul>
Erschließung von Inhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Weitergabe von Informationen</li> <li>– Stellvertretende Erschließung durch die Lehrperson</li> <li>– Kleinschrittige im Voraus festgelegte Darbietung der Informationen</li> <li>– Hilfestellung beim Nachvollzug der »richtigen« (einzigen) Lösung auf einem eingefahrenen Lernweg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lernende beschaffen sich ihre Informationen selbst</li> <li>– Selbsterschließung durch die Lernenden</li> <li>– Beobachtung von Lernprozessen, Rückfragen, Abwarten</li> <li>– Eigene Erfahrungen, Wege und Lösungen werden zugelassen (»Hilfe zur Selbsthilfe«)</li> <li>– Hilfe zur Konstruktion, Rekonstruktion, Dekonstruktion</li> </ul>
Vorrangiges Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vermittlung und Nachvollzug von gefordertem Wissen</li> <li>– Inhaltsfixierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklung und Konstruktion von reflexivem Wissen</li> <li>– Kompetenzorientierung</li> </ul>
Grundhaltung der Lehrperson	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterweisung von Lernenden</li> <li>– Planungsdenken im Sinne der Realisierung von geplanten Lehrschritten</li> <li>– Push-Haltung (Lernenden wird der Inhalt etc. zugeschoben)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lernbegleitung</li> <li>– Lernberatung</li> <li>– Unterstützung von Selbsttätigkeit</li> <li>– Pull-Haltung (Lernende rufen bei Bedarf die Inhalte, Hilfe etc. ab)</li> </ul>
Zentrale Begriffe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lehren</li> <li>– Vermitteln</li> <li>– Führen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autonomes Lernen</li> <li>– Aneignung</li> <li>– Selbsttätigkeit</li> </ul>



# Ermöglichungsdidaktisches Lernsetting

- Damit Lernen nicht situativ und zufällig bleibt, braucht es eine ermöglichungsdidaktische Vorgehensweise
- Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse sollen unter didaktischen Gesichtspunkten erweitert und gestaltet werden durch bspw. folgende Massnahmen: Arbeits- und Lerngruppen, Coaching, Qualitätszirkel, lernen zu lernen, E-Learning, Lernnetzwerke, Lerninseln, Lernstatt, usw....  
→ **Lernen wird zu einem in die Arbeit integrierten Prozess**
- Wenn Führungskräfte informelles Lernen zu non-formalen Lernformen systematisieren machen sie informelle Lernprozesse für die Unternehmung nutzbar (Krauss und Mohr, 2005).



## Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von informellem Lernen am Arbeitsplatz

- Hoher Grad an Handlungsfreiheit für die MA am Arbeitsplatz
- Positive Arbeitsplatzbeziehung und Kommunikationsmöglichkeiten während der Arbeit
- Fachliche Unterstützung für die Lernenden (z.B. durch Coaching und Mentoring)
- Chancengleichheit der Möglichkeiten (z.B. alle MA sollten einen persönlichen Mail- und Internet-Zugang haben)



## Fazit

- Konnektivismus und Ermöglichungsdidaktik als didaktische Fundamente für die Verknüpfung von informellem und formalem Lernen
- Transformation zu einer offenen und Lern- und Unternehmenskultur braucht die Unterstützung aller MA und VG
- Web-2.0-Medien unterstützen informelles Lernen im Beruf zunehmend stärker
- Medienkompetenz gewinnt laufend an Bedeutung (gilt für alle MA)
- Virtuelle Lernorte bieten eine wertvolle Möglichkeit formale und informelle Lernprozesse zu verbinden
- Es bleibt ein Spannungsfeld

**JA: Informelles und formelles Lernen kann sinnvoll verknüpft werden, die Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle und haben die Aufgabe sich mit den neuen Technologien, sowie den aktuellen Lerntheorien zu beschäftigen**



# Vielen Dank und auf Wiedersehen



# Literatur

Erpenbeck, J., & Sauer, J. (2000). Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm «Lernkultur Kompetenzentwicklung». In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel- Wandel durch Lernen. (s.289-336). München: Waxmann

Hülshoff, T. (2010). In: Negri, C. (2010) (Hrsg.). Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement , betriebliche Aus- und Weiterbildung. Berlin: Springer.

Krauss, A. & Mohr, B. (2005). Vorgesetzte werden zu Gestaltern und Fördern informeller und non-formaler Lernprozesse im Betrieb GdWZ, 2(2005), 1-6

Li, C. (2010). Open leadership. How social technology can transform the way you lead. San Francisco: Wiley.

Negri, C. (Hrsg). 2010. Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Heidelberg: Springer-Verlag

Schönefeld, F (2009). *Praxisleitfaden Enterprise 2.0*. München: Hanser.



## Quellen

The Internship Movie CLIP -YouTube. Zugriff am 08. Mai 2014 unter

<https://www.youtube.com/watch?v=XYG6tAMWFlo>

<http://www.graybill.org/category/news/>

<http://viral-notebook.com/blog/2011/03/16/3-reasons-we-still-need-formal/>

[https://www.google.ch/search?q=partizipation+oer+transparenz&hl=de-](https://www.google.ch/search?q=partizipation+oer+transparenz&hl=de-CH&biw=1544&bih=866&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiz4Zr0gMXKAhXBPxQKHee6AbMQ_AUIBygB#hl=de-CH&tbm=isch&q=konnektivismus&imgsrc=hpzplY3_zElvAM%3A)

[CH&biw=1544&bih=866&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiz4Zr0gMXKAhXBPxQKHee6AbMQ\\_AUIBygB#hl=de-CH&tbm=isch&q=konnektivismus&imgsrc=hpzplY3\\_zElvAM%3A](https://www.google.ch/search?q=partizipation+oer+transparenz&hl=de-CH&biw=1544&bih=866&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiz4Zr0gMXKAhXBPxQKHee6AbMQ_AUIBygB#hl=de-CH&tbm=isch&q=konnektivismus&imgsrc=hpzplY3_zElvAM%3A)

[http://ls13-www.cs.tu-dortmund.de/homepage/itwp2011/slides/De%20Luca\\_20110716\\_ITWP2011\\_final.pdf](http://ls13-www.cs.tu-dortmund.de/homepage/itwp2011/slides/De%20Luca_20110716_ITWP2011_final.pdf)

<https://www.sambaash.com/blog/-/blogs/enterprise-2-0-leveraging-web-2-0-technologies-to-grow-your-business>

<http://www.1000livesplus.wales.nhs.uk/leaders-online>

[https://gisommerseminar2014.wikispaces.com/file/view/Autonomes+Lernen+und+Lernstrategien\\_Fin.pdf](https://gisommerseminar2014.wikispaces.com/file/view/Autonomes+Lernen+und+Lernstrategien_Fin.pdf)

<http://mind42.com/public/fe6cecf3-725d-4406-b2f9-36485ec0162a>

