



Pressemappe 2024

VERÖFFENTLICHUNGEN IN PRINTMEDIEN ARTIKEL

Ausbildung zum Trainer

Gegen die innere Abwehr

„Ich bin dagegen!“ – Reaktanz und ihre Ursachen

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Mit Worten die gewünschte positive Wirkung erzielen

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Jammern ist erlaubt

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Mit Worten die gewünschte Wirkung erzielen

Und wie viel jammern Sie?

Online- und Präsenz-Lernen miteinander verzahnen

Jammern zuweilen auch erlaubt

Wirken mit Worten

Warum jammern auch mal erlaubt sein sollte

Warum reagieren meine Mitarbeiter so bockig?

Als Führungskraft Widerstände minimieren

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

KI: Game-Changer im Bildungsbereich?

Wie künstliche Intelligenz die Weiterbildung verändert

Die Revolution des Lernens

Kollektives und individuelles Lernen verzahnen

KI: ein Game-Changer im HR- und Bildungsbereich?

Learnfluencer sind die Zukunft

Das kollektive und individuelle Lernen verzahnt

Mehr Zeit fürs Wesentliche

Wie Mitarbeiter trotz Mehrarbeit motiviert bleiben

Als Führungskraft Learnfluencer werden?

Erfolgsfaktor Planbarkeit: Motivation für Mitarbeitende

ZEITSCHRIFT / ZEITUNG

TRAINING (A), Januar 2024

BILDUNGaktuell (A), Februar 2024

OÖNachrichten (A), 16. März 2024

KMU-Magazin (CH), März 2024

FILIAL MANAGEMENT (D), April 2024

Die Mediation (D), April 2024

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 10. Mai 2024

PT-Zeitschrift für Physiotherapeuten (D), Mai 2024

Netcoo Magazin (D), Mai 2024

BILDUNGaktuell (A), Mai 2024

HR-Performance (D), Mai 2024

TRAINING (A), Juni 2024

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 21. Juni 2024

KMU-Magazin (CH), Juni 2024

PT-Magazin (D), Juli 2024

MM MaschinenMarkt (D), August 2024

HR-Performance (D), August 2024

Organisator (D), August 2024

KMU-Magazin (CH), August 2024

BILDUNGaktuell (A), September 2024

Swiss IT Magazine (CH), Oktober 2024

maschinenbau (CH), Oktober 2024

BILDUNGaktuell (A), Oktober 2024

KMU-Magazin (CH), Oktober 2024

TRAINING (A), Oktober 2024

KMU-Magazin (CH), November 2024

GIESSEREI (D), November 2024

Catering Management, Dezember 2024

Ausbildung zum Trainer

Künstliche Intelligenz transformiert Lehr- und Lernprozesse und eröffnet neue Wege für Kreativität und Personalisierung. Welche KI-Tools für Trainer relevant sind, und wie diese bereits jetzt die Ausbildung von Trainern verändert haben, lesen Sie in diesem Artikel.

DIE SCHNELLE ENTWICKLUNG und Integration künstlicher Intelligenz (KI) in verschiedenen Branchen hat auch die Welt der Trainerausbildung verändert. Innovative KI-Tools bieten vielfältige Möglichkeiten, um Lehr- und Lernprozesse effizienter, interaktiver und personalisierter zu gestalten. In der modernen Trainerausbildung werden daher KI-Tools wie ChatGPT, DALL•E und diverse Video-Erstellungstools immer wichtiger. Sie dienen nicht nur als Hilfsmittel zur Gestaltung von Lehrmaterialien und Trainingsinhalten, sondern auch als innovative Mittel zur Förderung des Lerntransfers und zur Steigerung der Lerneffizienz. Die Integration von KI in die Trainerausbildung bringt sowohl für Trainer als auch für Lernende signifikante Vorteile, indem sie neue Formen des Lernens ermöglicht und gleichzeitig den Trainern hilft, mit den neuen Tools umgehen zu lernen. Eine Kompetenz, die Trainer in der Zukunft benötigen werden. Trainer haben dank dieser Tools auch neue Möglichkeiten für ihr Marketing und ihre Kundenansprache. Für diesen Artikel haben wir bei drei Experten nachgefragt, die alle Aus- bzw. Weiterbildungen für Trainer mit KI anbieten.

Tools für Trainerausbildungen

Um einen Einblick in die aktuellen Tools zu erhalten, die von Trainern genutzt werden, hat TRAiNiNG die Experten nach den KI-Tools gefragt, mit denen sie heute schon arbeiten.

Sabine Prohaska (Geschäftsführung seminarconsult.at): »In unserer Trainerausbildung thematisieren wir unter anderen den Einsatz von KI-Tools wie ChatGPT. Dieses Tool nutzen wir beispielsweise, um Seminartitel zu generieren, als Formulierungshilfe bei der Erstellung von Handouts, beim Erstellen von Multiple-Choice-Tests oder um praxisnahe Fallbeispiele zu erstellen. Derartige Anwendungen zeigen den Teilnehmern auf praktische Weise, wie KI ihre Arbeit als Trainer bereichern und erleichtern kann. Neben ChatGPT setzen wir auch KI-basierte Video-Tools ein, die es uns ermöglichen, in kurzer Zeit hochwertige Lehrvideos zu produzieren. Einige der Lehrmaterialien, die wir in unserer Ausbildung verwenden, wurden mithilfe dieser KI-Tools erstellt. Diese Beispiele dienen nicht nur der Vermittlung von Inhalten, sondern illustrieren auch die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten von KI in der

Bildungsbranche. Wir testen aktuell ein KI-basiertes Tool, das ein hervorragendes Beispiel für die Verbesserung der Lernergebnisse in der Trainerausbildung darstellt. Dieses Tool, entwickelt für Trainer sowie L&D-Professionals, liefert in bestimmten Abständen kurze, etwa 2 bis 5 Minuten dauernde Übungen, die speziell darauf ausgelegt sind, leicht in den Arbeitsalltag integrierbar zu sein. Die KI des Tools passt diese Übungen individuell an, indem sie Nutzungs- und Evaluationsdaten analysiert. Dies führt zu maßgeschneiderten Herausforderungen, die die Lernenden zu selbstgesteuertem Erfolg führen. Durch die praktische Anwendung dieser täglichen Übungen werden Skills effektiv und nachhaltig verankert.«

Andrea Khom (Geschäftsführung ANKH.AT): »Aktuell arbeiten wir mit folgenden KI Tools:

- ChatGPT 4: Hier haben wir mit MyGPT einen eigenen Trainings-Designer entwickelt. Dieser unterstützt uns unter anderem beim: Planen von Trainingseinheiten, Ideen sammeln und Feindesignen von Übungen, Gestalten von Lern-Wiederholungen (Multiple Choice, Reflexions-Fragen, Lücken-Texte, ...) und Gestalten des Trainingsleitfadens.
- Gamma.ai: setzen wir ein für das Erstellen von Präsentationen.
- Perplexity.ai: setzen wir ein für das Recherchieren von Fakten mit Quellen-Angaben.
- ChatPDF: setzen wir ein für das Erarbeiten von Inhalten aus einem PDF-Dokument oder das Zusammenfassen von Studien.
- Neuroflash.ai: für das Schreiben bzw. Überarbeiten von Skripten und Handouts.
- Steve.ai: für das Erstellen von Lern-Videos: zum Einstimmen in ein Thema, zum Wiederholen oder für den Lern-Transfer.
- verschiedene Bilderstellungs-Apps: zum Erstellen von individuellen Bildern, Grafiken oder Comics passend zu den Inhalten - für Präsentation und auch für Handouts.«

Anna Langheiter (Trainingsdesigner): »In meiner neuen Weiterbildung: >Trainingsdesign kompakt: mit KI Trainings effizient gestalten< schauen wir uns den gesamten Trainingsdesignprozess an und lernen die dazu passenden Tools kennen: Das sind unter anderen

- ChatGPT/Bard für das Entwickeln von Trainings,
- DALL•E/Midjourney für die Erstellung von Bildern,
- Slidesai.io/beautiful.ai für die Erstellung von Präsentationen.

Da sich die Tools extrem schnell weiterentwickeln und auch laufend neue Tools auf den Markt kommen, geht es einerseits darum, die

WERDEN SIE BLENDED LEARNING-PROFI!

Erfahren Sie mehr über
zukunftsorientierte Lernformate!

START 23.02.2024
www.seminarconsult.at

seminar consult
PROHASKA

Grundfunktionalität der KI-basierten Tools zu verstehen und dann darauf aufbauend auch von einem zum nächsten springen zu können. Mir geht es dabei wie im Frühjahr 2020 als für die Onlinetrainings ein Tool nach dem anderen auf den Markt kam und alle ausprobiert werden wollten. Jetzt haben sich wenige wirklich gute herauskristallisiert und ich hoffe, dass es bei den KI-Tools auch zu einer gewissen Konsolidierung kommt.«

Es ist entscheidend, ein grundlegendes Verständnis für Künstliche Intelligenz zu entwickeln, anstatt sich nur auf das Erlernen spezifischer Tools zu konzentrieren. Denn wie schnell neue, verbesserte Tools auf den Markt kommen, ist fast nicht zu glauben. Auf der Seite theresainaiforthat.com werden täglich neue Tools präsentiert. Wer hier versucht, jedes Tool auszuprobieren, wird schnell an Grenzen stoßen. Das Verständnis der Mechanismen und Prinzipien hinter KI ermöglicht es jedoch, die Potenziale und Grenzen dieser Technologie besser einzuschätzen.

Training verbessern

Durch den Einsatz von KI-Technologien und -Tools können Trainingsprozesse nicht nur optimiert, sondern auch maßgeschneidert werden, um den individuellen Bedürfnissen und Lernstilen der Teilnehmer gerecht zu werden. KI-Systeme bieten eine einzigartige Möglichkeit, Lerninhalte lebendiger, interaktiver und relevanter zu gestalten. Kurz: KI kann ein Training aufwerten, wenn man weiß, wie man damit arbeitet.

Andrea Khom: »Die vielen Inspirationen von KI Apps helfen uns dabei, über den Tellerrand hinauszuschauen und z.B. Übungen neu zu gestalten und in einem anderen Kontext einzusetzen. Unser Trainingsdesigner auf ChatGPT stellt uns zwingend vorher vertiefende Fragen, um das bestmögliche Ergebnis zu liefern. Das hilft dabei, breiter, tiefer, weiter und anders zu denken und danach umzusetzen. Das steigert



Anna Langheiter

»Die Rolle des Trainers bleibt die gleiche, denn weiterhin sind die Lernenden im Fokus, die lebendig und nachhaltig lernen.«
annalangheiter.com

das Lernergebnis für unsere Teilnehmer. Ein besonders spannender Aspekt ist, dass durch das strukturierte Prompten (Eingabe in das KI Tool) das Denken klarer, konkreter und präziser wird. Vor allem, wenn wir beim Prompt auffordern, VORHER noch vertiefende Fragen gestellt zu bekommen.«

Durch die Anpassung von Lehrplänen bzw. von Seminarinhalten an individuelle Lernstile und -geschwindigkeiten kann KI einen personalisierten Lernansatz bieten. Dies ermöglicht eine effektivere und zielgerichtete Ausbildung. KI-Systeme können aber genauso Lernfortschritte in Echtzeit analysieren, um Schwachstellen zu identifizieren und maßgeschneiderte Übungen oder zusätzliche Ressourcen anzubieten. Sal Khan (Gründer und Eigentümer der Khan Academy) bringt es auf Schüler bezogen schön auf den Punkt: Durch den Einsatz von KI-basierten Lernmethoden kann die Glockenkurve der Leistung von Schülern insgesamt nach rechts verschoben werden, was eine Verbesserung der Leistungen auf allen Ebenen bedeutet. Konkret heißt das: Schüler, die zuvor unterdurchschnittliche Leistungen zeigten, erreichen nun ein durchschnittliches Niveau, durchschnittliche Schüler steigern sich zu guten Leistungen, und gute Schüler erreichen ein sehr gutes Leistungsniveau. Dieses Prinzip lässt sich ebenso auf die Erwachsenenbildung anwenden.



Sabine Prohaska

»KI kann Informationen bereitstellen, aber sie kann nicht vollständig die menschliche Interaktion ersetzen, die für das Lernen entscheidend ist.«
www.seminarconsult.at

Anna Langheiter: »Die KI kann für Trainer unterschiedliche Funktionen erfüllen. Hier sind nur einige Beispiele genannt:

- Ansprechperson für die Trainingsbedarfsanalyse: Wenn ich neue Kunden in einer neuen Branche habe, kann ich vorab die KI befragen, welche üblichen und welche zusätzlichen Fragen ich in der Trainingsbedarfsanalyse stellen soll.
- Arbeit mit Metaphern: Wenn man gerne mit Metaphern arbeitet, füttert man zuerst mit dem Thema wie z.B. Bergsteigen. Dann bittet man die KI, dieses Thema auf das Trainingsthema anzuwenden und die Metapher und das Trainingsthema abzustimmen.
- Inhalte erstellen: Mit ChatGPT und auch ResearchGPT kann man sich Themen erarbeiten lassen. Zuerst einen Überblick schaffen und dann tiefer ins Thema einsteigen.
- Rollenspiele: Wer die KI gut mit Information füttert, kann die Teilnehmer im Training und vor allem danach (!) mit Situationen versorgen, in denen die Teilnehmer z. B. schwierige Kundengespräche lösen und von der KI dann auch noch Feedback bekommen. Mit dieser Methode kann man auch den Transfer über einen längeren Zeitraum sicherstellen.«



Andrea Khom

»Geben Sie Ihr Gehirn nicht an den Pforten von ChatGPT oder anderen Tools ab!«
www.ankh.at

Sabine Prohaska erzählt, wie sie konkret in ihrer Trainerausbildung mit dem Thema umgeht, und welche Einschränkungen es gibt: »Unser aktueller Schwerpunkt liegt darauf, den Teilnehmern ein fundiertes Verständnis der vielfältigen aktuellen und potenziellen Einsatzmöglichkeiten von KI zu vermitteln. Obwohl die Integration von KI-Systemen in asynchrone Lernphasen theoretisch möglich wäre, sind unsere Ausbildungsinhalte hauptsächlich auf praktische Fertigkeiten und nicht auf theoretisches Wissen ausgerichtet. Aspekte wie Gruppendynamik und präzise Kommunikation sind entscheidend für eine effektive Trainerausbildung, da sie das Fundament für den persönlichen Austausch und die Interaktion mit der Gruppe bilden. Aktuell können KI-Systeme diese komplexen zwischenmenschlichen Interaktionen und die damit verbundene Gruppendynamik noch nicht in vollem Umfang erfassen oder nachbilden. Trotz dieser Einschränkungen erkennen wir das Potenzial der KI in bestimmten Bereichen unserer Ausbildung.«

Die neue Rolle von Trainern

KI ermöglicht es, Lerninhalte stärker zu personalisieren. Trainer werden daher in Zukunft eher als Coaches fungieren, die individuelle Lernwege unterstützen und auf die spezifischen Bedürfnisse und Ziele jedes Lernenden eingehen. Die Inhalte werden vermutlich zunehmend daraus bestehen, Soft Skills wie kritisches Denken, Problemlösungsfähigkeiten, Kreativität und emotionale Intelligenz zu fördern.

Sabine Prohaska über die zukünftige Rolle von Trainern: »Kürzlich habe ich ein KI-Tool getestet, das in der Lage ist, umfassende Kurse zu erstellen, einschließlich der Kursbeschreibungen, der Modularisierung des Inhalts, der Bereitstellung von Videomaterial und der Integration in Lernmanagementsysteme im SCORM-Format. Und das alles war in einer beachtlichen Qualität. Nicht zuletzt diese Erfahrung hat mich dazu angeregt, über die Rolle von Trainern in einer modernen Bildungslandschaft nachzudenken. Hier meine Gedanken (oder eher Hoffnung), warum Trainer nach wie vor eine unverzichtbare Rolle spielen:

- KI kann Informationen bereitstellen, aber sie kann nicht vollständig die menschliche Interaktion ersetzen, die für das Lernen entscheidend ist.
- Während KI-Tools Inhalte standardisieren können, können Trainer auf unvorhergesehene Herausforderungen reagieren und den Lernprozess entsprechend steuern.

- Trainer können Lernende dazu anregen, kritisch zu denken, Verbindungen zwischen verschiedenen Themen herzustellen.
- Trainer bringen oft eigene praktische Erfahrungen mit, die sie ins Seminar einfließen lassen können. Sie bieten einen realen Kontext und Beispiele.
- In Bildungssituationen spielen ethische Überlegungen und menschliche Werte eine wichtige Rolle. Trainer können moralische und ethische Perspektiven in den Lernprozess einbringen und Diskussionen leiten, die über das hinausgehen, was ein algorithmisches System bieten kann.«

Anna Langheiter: »Die Rolle der Trainer bleibt die gleiche, denn weiterhin sind die Lernenden im Fokus, die lebendig und nachhaltig lernen. Die Aufgabe der Trainer besteht darin, die KI als weitere Methode im Design und der Durchführung des Trainings zu verwenden, den Transfer besser zu begleiten und die KI als Unterstützung für die Evaluation einzusetzen.«

Regelmäßige Weiterbildung

Ähnlich wie in Corona-Zeiten, als sich Trainer sehr schnell Wissen über Online-Konferenztools wie Zoom und Teams aneignen mussten, sind sie jetzt gefragt, KI-Know-how zu erwerben und praktisch zu testen. Doch hier gilt es noch viel mehr als bei anderen Themen, regelmäßig dran zu bleiben, denn die Geschwindigkeit der Entwicklung ist enorm.

Sabine Prohaska gibt dazu Tipps: »Ich empfehle eine Aufteilung der Weiterbildungsstrategien für Trainer in drei Bereiche. 1. Weiterbildungen wie Online-Kurse, Workshops und Fachkonferenzen, um Grundkenntnisse zu erwerben und sich über die neuesten Trends und Best Practices zu informieren. 2. Trainer sollten neue Tools ausprobieren und mit ihrem Einsatz im Training experimentieren. 3. Austausch mit Kollegen, um neue Perspektiven und Ideen für die Integration von KI in die eigenen Angebote zu bringen.«

Anna Langheiter: »Wer Zeit und Muße hat, kann sich dem Thema selbst widmen. Gleichzeitig werden derzeit zunehmend Trainings in allen möglichen Formaten - vom E-Learning bis zum Live-Online-Training angeboten. Am besten ist ein Training, das die KI ganz speziell auf den eigenen Anwendungsfall anbietet. So kann man z. B. ein eigenes Training mit der KI entwickeln und sich dabei von Profis begleiten lassen. Und da alle anders lernen, kann ich gar nicht den ultimativen Tipp geben, ich persönlich brau-

che einen sehr konkreten Anwendungsfall und probiere dann, wie mir die KI bestmöglich helfen kann. Und die ist manchmal hilfreich und manchmal bin ich doch noch ohne schneller.«

Ethische Gedanken

Ein paar übergeordnete Gedanken über den Einsatz von KI im Seminarraum, sollten sich Trainer aber auch machen.

Andrea Khom: »Das Wichtigste ist: »Geben Sie Ihr Gehirn nicht an den Pforten von ChatGPT oder anderen Tools ab!« KI Tools halluzinieren und erfinden Informationen, wenn sie keine konkreten Quellen haben. Hinterfragen Sie und kontrollieren Sie die Ergebnisse. Lernen Sie davon, was gut funktioniert und verbessern Sie Ihre Fragen und Eingaben. Seien Sie niemals mit dem ersten Ergebnis zufrieden. Gehen Sie tiefer. Achten Sie darauf, dass Ihre persönliche Note erhalten bleibt - die MyGPTs bieten hier sehr gute Möglichkeiten. Seien Sie ehrlich und geben die Quellen mit an - so wie wir Fachbücher zitieren, ist es nur fair, auch KI-Tools als Quelle anzugeben. Das ist vor allem auch bei Bildern, Fotos und Grafiken wichtig.«

Sabine Prohaska: »Die ethischen Überlegungen bei der Nutzung von KI reichen von Datenschutz und Privatsphäre über die Gewährleistung von Fairness und Vermeidung von Voreingenommenheit in KI-Systemen bis zur Frage der Zugänglichkeit und Inklusion aller Lernenden.«

Fazit

Die schnelle Entwicklung und Integration von KI in die Trainerausbildung hat zahlreiche positive Effekte. KI-Tools eröffnen neue Möglichkeiten, Lehr- und Lernprozesse zu optimieren und individuell anzupassen. Es gilt jedoch, ethische Überlegungen wie Datenschutz, Fairness und Zugänglichkeit zu berücksichtigen. Insgesamt bereichert KI die Trainerausbildung signifikant und eröffnet neue Perspektiven für das Lernen und Lehren. •



Gegen die innere Abwehr

Viele Menschen reagieren sensibel, wenn ihre Autonomie eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Was Führungskräfte wissen sollten, um unnötige Widerstände gegen Changevorhaben zu vermeiden.

Von **Sabine Prohaska**

Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar abwehrend negativ? Das fragen wir uns oft, wenn wir – beruflich oder privat – im Gespräch mit Menschen ein Anliegen oder Vorhaben artikulieren und diese nicht so zustimmend wie von uns erhofft hierauf reagieren.

Eine häufige Ursache hierfür ist ein psychologisches Phänomen, das die Sozialpsychologie als „Reaktanz“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn ihre Autonomie

eingeschränkt wird oder sie das Gefühl haben, diese sei bedroht. Dann zeigen speziell Personen, denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und die sich deshalb auch einen großen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen, oft eine starke Abwehrreaktion. Sie empfinden zum Beispiel Vorgaben oft als eine Bedrohung.

Das ist unter anderem bei hochqualifizierten Spezialisten häufig der Fall, die ein selbstständiges Arbeiten gewohnt sind. Das gilt aber auch für alle Personen, denen die Werte „persönliche Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ sehr wichtig sind. Dies soll – glaubt man den Experten – zum Beispiel bei den Angehörigen der Generation Z gehäuft der Fall sein.

Was ist psychologische Reaktanz?

Der Begriff „psychologische Reaktanz“ geht auf den US-amerikanischen Psychologen Jack W.

Foto: iStock.com

Brehm zurück. Er veröffentlichte 1966 ein Buch mit dem Titel „A Theory of Psychological Reactance“ („Eine Theorie der psychologischen Reaktanz“), in dem er seine Forschungsarbeiten und Theorie zum Thema „psychologische Reaktanz“ vorstellte. Dieser Begriff bezeichnet die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Hierfür einige Beispiele:

- » Ein Freund sagt zu Ihnen: „Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit gut tun.“ Oder:
- » Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool – sei es für die Projektarbeit oder zum Sprachen-lernen – vor und sagt zu Ihnen: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren.“ Oder:
- » Ihr Vorgesetzter sagt in einer Teamsitzung: „Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie ChatGPT für die Kundenkommunikation nutzen. Das Unternehmen xy hat damit tolle Erfahrungen gemacht.“

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden. Deshalb besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst wenn dieser nicht darauf abzielt, unsere Selbstbestimmung einzuschränken. Gut beobachten ließ sich dieses Phänomen in den

zurückliegenden Monaten auch in der Debatte um das Thema „Einbau von Wärmepumpen“ (speziell in Deutschland). Bei ihr hatten nicht wenige Bürger das Gefühl: Die Politiker mischen sich zu stark in unser Leben ein; sie schränken unsere Freiheit ein. Also zeigten sie Widerstand.

Psychologische Reaktanz in der Arbeitswelt

Auch in der Arbeitswelt ist das Wissen um das Phänomen „psychologische Reaktanz“ von Bedeutung, denn es führt in der alltäglichen Zusammenarbeit immer wieder zu Missverständnissen und oft sogar Konflikten – und zwar insbesondere dann, wenn sich Veränderungen am Horizont abzeichnen.

Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Abteilungen oder gar Organisationen können dann gegen die (mögliche) Veränderung – sei diese technologischer, struktureller oder kultureller Art – emotionale Widerstände zeigen, speziell dann, wenn sie das Gefühl haben: Wir werden fremdbestimmt bzw. wir wurden/werden nicht ausreichend einbezogen und gehört. Vermieden werden können solche Effekte unter anderem durch eine angemessene Informationspolitik, die aktive Beteiligung der Betroffenen an der Entscheidung und Prozessgestaltung und nicht selten auch Schulungen und Coachings.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Partizipation, also Teilhabe. Wenn Mitarbeitende die Chance haben, aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und in

diese ihre Meinungen einzubringen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und mit ihnen konstruktiv umgehen.

Die Reaktanz im Führungsalltag minimieren

Wichtig ist auch, wie die potenziell als bedrohlich empfundenen Informationen übermittelt werden. So empfiehlt es sich zum Beispiel, solche Worte wie „müssen“ oder „sollen“ zu vermeiden, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit beinhalten bzw. suggerieren. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung und Wahlmöglichkeiten unterstreichen.

Zudem sollten Informationen, die Mitarbeitende als bedrohlich und einschränkend empfinden könnten, diesen – sofern möglich – nicht schriftlich übermittelt werden. Vielmehr sollten die Führungskräfte das persönliche Gespräch mit den Betroffenen suchen, denn dann können sie unmittelbar auf deren Empfindungen reagieren und ihre Befürchtungen eventuell auflösen und so verhindern, dass aus ihnen manifeste Widerstände werden.

Dies gilt insbesondere dann, wenn aus der im Raum stehenden Veränderung schon ein Konflikt erwachsen ist. Dann muss die Führungskraft sozusagen im Gespräch mit den Betroffenen erkunden, inwieweit deren Widerstand seine Wurzeln eventuell darin hat, dass diese sich in ihrer Autonomie bedroht fühlen, zum Beispiel weil ihre Bedürfnisse und Interessen (aus

ihrer Warte) nicht ausreichend beachtet werden, was sie auch als einen Mangel an individueller Wertschätzung empfinden.

Mangelndes Vertrauen verstärkt Reaktanz

Ist dies der Fall, dann ist ihre Führungsaufgabe, im Gespräch mit den Betroffenen dieses Gefühl, soweit möglich, aufzulösen – zum Beispiel mit dem Versprechen „Künftig werde ich ...“ bzw. „Künftig werden wir anders agieren, wenn ...“. Dieses Versprechen gilt es im Betriebsalltag dann auch einzulösen; sonst wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Unternehmensführung und Belegschaft nachhaltig gestört.

Das heißt, die Mitarbeiter beäugen das Tun ihrer Vorgesetzten noch kritischer als bisher und zeigen mangels Vertrauen auch schneller als bisher eine psychologische Reaktanz. Mit der Folge, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stoßen, und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpft. Dies gilt es durch ein adäquates Führungs- und Kommunikationsverhalten zu vermeiden.

Sabine Prohaska ist Wirtschaftspsychologin und unterstützt Unternehmen u.a. beim Entwickeln einer neuen Lern-, Kommunikations- und Führungskultur.

 **Klick! www.seminarconsult.at**

Auflösung „Wer hat's gesagt?“ von Seite 2:
Marie Skłodowska Curie

„Ich bin dagegen!“ – Reaktanz und ihre Ursachen

Viele Menschen reagieren ablehnend und „machen zu“, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Selbstbestimmung eingeschränkt wird. Dieses Phänomen namens „Reaktanz“ sollten Führungskräfte kennen, um unnötige Widerstände gegen Veränderungen zu vermeiden.

Oft reagieren Leute im Gespräch auf ein Anliegen oder Vorhaben des Gegenübers augenblicklich ablehnend und holen sofort ihre inneres „Dagegen“-Schild raus. Diese Situation kennt jede und jeder, doch was hinter der vermeintlichen Bockigkeit steckt, wissen die wenigsten. Eine häufige Ursache dafür ist nämlich ein psychologisches Phänomen, das als „Reaktanz“ bezeichnet wird. Was sich dahinter verbirgt, erklärt Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska. Sie ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminarconsult prohaska (www.seminarconsult.at) und unterstützt Unternehmen unter anderem beim Entwickeln einer neuen Lern-, Kommunikations- und Führungskultur.

Wer seine Autonomie bedroht sieht, zeigt Widerstand

„Bei der Reaktanz handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn ihre Autonomie eingeschränkt wird oder sie das Gefühl haben, diese sei bedroht“, erklärt Prohaska. „Dann zeigen oft speziell Personen eine starke Abwehrreaktion, denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und die sich deshalb einen großen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen. Dies soll zum Beispiel – glaubt man den Experten – bei den Angehörigen der Generation Z gehäuft der Fall sein.“

Der Begriff „psychologische Reaktanz“ geht auf den US-amerikanischen Psychologen Jack W. Brehm zurück. Er bezeichnet damit die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie bzw. Entscheidungs- und Handlungsfreiheit einzuschränken scheinen. Ein Beispiel hierfür kann ein Freund sein, der zu einem sagt: „Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit gut tun.“ Oder der Kollege, der einem von einem neuen Online-Tool vorschwärmt und sagt: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren.“

„In solchen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden“, so Prohaska. „Folglich besteht auch die Möglichkeit, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst wenn unsere Selbstbestimmung gar nicht eingeschränkt wird.“

Psychologische Reaktanz in der Arbeitswelt

„Führungskräfte sollten das Phänomen ‚psychologische Reaktanz‘ kennen, denn es führt im Betriebs- und Führungsalltag immer wieder zu Missverständnissen und Konflikten“, sagt die Expertin. „Und zwar speziell dann, wenn Veränderungen anstehen. Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Bereiche können dann gegen die (mögliche) Veränderung – sei diese technologischer, struktureller oder kultureller Art – emotionale Widerstände zeigen, insbesondere, wenn sie das Gefühl haben: Wir werden nicht ausreichend gehört.“

Vermieden werden können solche Effekte laut der Wirtschaftspsychologin unter anderem durch eine angemessene Information, die aktive Beteiligung der Betroffenen an der Ent-

scheidung und Prozessgestaltung und nicht selten durch Schulungen und Coachings. Besonders wichtig sei die Möglichkeit zur Partizipation. „Wenn Mitarbeitende die Chance haben, aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und konstruktiv mit ihnen umgehen.“

Reaktanz im Führungsalltag minimieren

Wichtig ist auch, wie eine Information übermittelt wird. „Es empfiehlt sich zum Beispiel, Worte wie ‚müssen‘ oder ‚sollen‘ zu vermeiden, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit suggerieren. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung und Wahlmöglichkeiten unterstreichen.“

Zudem sollten solche Informationen laut der Expertin den Mitarbeitenden – sofern möglich – nicht

schriftlich, sondern mündlich übermittelt werden. Denn dann können die Führungskräfte unmittelbar auf die Empfindungen der Betroffenen reagieren und deren Befürchtungen eventuell auflösen. Dies gelte insbesondere dann, wenn aus der im Raum stehenden Veränderung schon ein Konflikt erwachsen ist. Dann sollte die Führungskraft im Dialog mit den Betroffenen erkunden, inwieweit deren Widerstand seine Wurzeln darin hat, dass diese sich in ihrer Autonomie bedroht fühlen – zum Beispiel, weil sie empfinden, dass ihre Interessen nicht ausreichend berücksichtigt werden, was auch als Mangel an Wertschätzung interpretiert werden kann.

Mangelndes Vertrauen verstärkt Reaktanz

„Ist dies der Fall, dann ist es die Aufgabe der Führungskraft, im Gespräch mit den Betroffenen dieses Gefühl so weit wie möglich aufzulösen, zum



Reaktanz ist der Blindwiderstand von Menschen, die sich in ihrer Freiheit beschränkt fühlen. Im Job kann das zu Konflikten führen. Foto: colourbox.de

Beispiel mit dem Versprechen ‚Künftig werde ich ...‘ bzw. ‚Künftig werden wir anders agieren, wenn ...‘. Dieses Versprechen gilt es natürlich unbedingt einzulösen, sonst wird die Vertrauensbasis nachhaltig geschädigt“, sagt Sabine Prohaska. „Das heißt, die Mitarbeitenden beäugen das Tun der

Vorgesetzten dann noch kritischer als zuvor und zeigen auch schneller eine psychologische Reaktanz.“ Mit den Folgen, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stoßen und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpfen muss.

ENTGELTLICHE EINSCHALTUNG



Studienplätze für Medizinstudent/inn/en mit anschließender Anstellung als Ärztin bzw. Arzt im öffentlichen Gesundheitswesen Abteilung Gesundheit in Linz bzw. Bezirkshauptmannschaften in Oö

Um die bestehende Gesundheitsversorgung in Oberösterreich zu unterstützen, werden mit speziell gewidmeten Studienplätzen gezielt Medizinerinnen und Mediziner für den öffentlichen Gesundheitsdienst ausgebildet (§ 71c Universitätsgesetz). Dafür können das Land Oö und die Oberösterreichische Gesundheitsholding GmbH (OÖG) insgesamt 10 Studienplätze vergeben.

Das erwartet Sie

- Erleichterte Zugangskriterien zum Studium Humanmedizin
- Sicherer und zukunftsorientierter Job
- jährliches Praktikum (mindestens 4 Wochen) in der Abteilung Gesundheit in Linz bzw. in einer Oö. Bezirkshauptmannschaft in der vorlesungsfreien Zeit
- Finanzierung des Studiums in Form einer Ausbildungsvergütung in der Höhe von 1.000 Euro brutto (14 x jährlich)
- Verpflichtung, nach Abschluss der Ausbildung, beim Land Oö für die Dauer von zehn Jahren als Amtsärztin/Amtsarzt oder medizinische/r Sachverständige/r tätig zu sein

Das bringen Sie mit

FACHLICH

- Anmeldung zum und positive Absolvierung des Aufnahmeverfahrens (MedAT) 2024 zum Studium Humanmedizin an der JKU Linz
- künftige positive Absolvierung des Medizinstudiums an der Medizinischen Fakultät der JKU Linz

PERSÖNLICH

- Nachvollziehbares Interesse an einer Arbeit als Ärztin bzw. Arzt im öffentlichen Gesundheitsdienst des Landes Oberösterreich (Tätigkeit als Amtsärztin bzw. Amtsarzt oder medizinische/r Sachverständige/r)
- Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort in Oö
- österreichische Staatsbürgerschaft

ERWÜNSCHT

- soziales bzw. ehrenamtliches Engagement
- Erfahrung im Gesundheitsbereich von Vorteil

Entlohnung

Monatlich 1.000 Euro brutto (14x jährlich)

Unser Angebot

- Mentorinnen und Mentoren begleiten Sie während Ihrer Studien- und Ausbildungszeit
- Der Arbeitgeber Land Oberösterreich bietet viele interessante Sozialleistungen sowie eine eigene Kranken- und Unfallfürsorge (KFL) mit vielen Vorteilen
- Wir bieten Ihnen eine begleitete Karriereplanung, die sich an Ihren fachlichen Interessen orientiert
- Auswahlprozess/Unterlagen/Kontakt
- Nähere Informationen zum Auswahlprozess und zu den benötigten Unterlagen finden Sie auf dem Karriereportal des Landes Oö (karriere.land-oberoesterreich.gv.at)
- Bei Interesse an einer späteren Tätigkeit als Ärztin bzw. Arzt in bestimmten medizinischen Sonderfächern in einer öffentlichen Klinik der Oberösterreichischen Gesundheitsholding GmbH (OÖG), besuchen Sie bitte die Website der OÖG und bewerben Sie sich direkt dort

Bewerbungsfrist

29. März 2024

Mehr Informationen finden Sie auf karriere.land-oberoesterreich.gv.at



MACHT'S
MOÖGLICH

Dieser Beitrag wurde von der Sonderthemen-Redaktion (st@nachrichten.at) gestaltet.

Psychologie

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Viele Menschen reagieren sehr sensibel, wenn ihre Autonomie real eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Das sollten Führungskräfte wissen, um beispielsweise unnötige Widerstände gegen Changevorhaben zu vermeiden.

› Sabine Prohaska

«Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar abwehrend negativ?» Das fragen wir uns oft, wenn wir – beruflich oder privat – im Gespräch mit Menschen ein Anliegen oder Vorhaben artikulieren und diese nicht so zustimmend wie von uns erhofft hierauf reagieren. Eine häufige Ursache hierfür ist ein psychologisches Phänomen, das die Sozialpsychologie als «Reaktanz» bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn

- › ihre Autonomie eingeschränkt wird oder
- › sie das Gefühl haben, diese sei bedroht.

Dann zeigen speziell Personen oft eine starke Abwehrreaktion,

- › denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und
- › die sich deshalb auch einen grossen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen,
- › weshalb sie zum Beispiel Vorgaben als eine Bedrohung empfinden.

Das ist unter anderem bei hochqualifizierten Spezialisten oft der Fall, die ein

selbstständiges Arbeiten gewohnt sind. Das gilt aber auch für alle Personen, denen die Werte «persönliche Freiheit» und «Selbstverwirklichung» sehr wichtig sind. Dies soll – glaubt man den Experten – zum Beispiel bei den Angehörigen der Generation Z gehäuft der Fall sein.

Psychologische Reaktanz

Der Begriff «psychologische Reaktanz» geht auf den US-amerikanischen Psychologen Jack W. Brehm zurück. Er ver-

öffentlichte 1966 ein Buch mit dem Titel «A Theory of Psychological Reactance» («Eine Theorie der psychologischen Reaktanz»), in dem er seine Forschungsarbeiten und Theorie zum Thema «psychologische Reaktanz» vorstellte. Dieser Begriff bezeichnet die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Hierfür einige Beispiele:

- › Ein Freund sagt zu Ihnen: «Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit gut tun.» Oder:
- › Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool – sei es für die Projektarbeit oder zum Sprachenlernen – vor und sagt zu Ihnen: «Das musst du unbedingt mal ausprobieren.» Oder:
- › Ihr Vorgesetzter sagt in einer Teamsitzung: «Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie Chat-GPT für die Kundenkommunikation nutzen. Das Unternehmen xy hat damit tolle Erfahrungen gemacht.»



kurz & bündig

- › «Reaktanz» bezeichnet eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn ihre Autonomie eingeschränkt wird oder sie das Gefühl haben, diese sei bedroht.
- › Der Begriff «psychologische Reaktanz» bezeichnet die Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie scheinbar einschränken.

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden. Deshalb besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst wenn dieser nicht darauf abzielt, unsere Selbstbestimmung einzuschränken.

Reaktanz in der Arbeitswelt

Auch in der Arbeitswelt ist das Wissen um das Phänomen «psychologische Reaktanz» von Bedeutung, denn es führt in der alltäglichen Zusammenarbeit immer wieder zu Missverständnissen und oft sogar Konflikten – und zwar insbesondere dann, wenn sich Veränderungen am Horizont abzeichnen. Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Abteilungen oder gar Organisationen können dann gegen die (mögliche) Veränderung – sei diese technologischer, struktureller oder kultureller Art – emotionale Widerstände zeigen, speziell dann, wenn sie das Gefühl haben: Wir werden fremdbestimmt beziehungsweise wir wurden/werden nicht ausreichend einbezogen und gehört. Vermieden werden können solche Effekte unter anderem durch

- › eine angemessene Informationspolitik,
- › die aktive Beteiligung der Betroffenen an der Entscheidung und Prozessgestaltung und
- › nicht selten auch Schulungen und Coachings.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Partizipation, also Teilhabe. Wenn Mitarbeitende die Chance haben, aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und in diese ihre Meinungen einzubringen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und mit ihnen konstruktiv umgehen.

Die richtige Ansprache

Wichtig ist auch, wie die potenziell als bedrohlich empfundenen Informationen

übermittelt werden. So empfiehlt es sich zum Beispiel, solche Worte wie «müssen» oder «sollen» zu vermeiden, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit beinhalten beziehungsweise suggerieren. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung und Wahlmöglichkeiten unterstreichen. Zudem sollten Informationen, die Mitarbeitende als bedrohlich und einschränkend empfinden könnten, diesen – sofern möglich – nicht schriftlich übermittelt werden. Vielmehr sollten die Führungskräfte das persönliche Gespräch mit den Betroffenen suchen, denn dann können sie

- › unmittelbar auf deren Empfindungen reagieren und
- › ihre Befürchtungen eventuell auflösen

und so verhindern, dass aus ihnen manifeste Widerstände werden.

Dies gilt insbesondere dann, wenn aus der im Raum stehenden Veränderung schon ein Konflikt erwachsen ist. Dann muss die Führungskraft sozusagen im Gespräch mit den Betroffenen erkunden, inwieweit deren Widerstand seine Wurzeln eventuell darin hat, dass diese sich in ihrer Autonomie bedroht fühlen, zum Beispiel weil ihre Bedürfnisse und Interessen

(aus ihrer Warte) nicht ausreichend beachtet werden, was sie auch als einen Mangel an individueller Wertschätzung empfinden.

Eine Frage des Vertrauens

Ist dies der Fall, dann ist ihre Führungsaufgabe, im Gespräch mit den Betroffenen dieses Gefühl, soweit möglich, aufzulösen – zum Beispiel mit dem Versprechen «Künftig werde ich ...» beziehungsweise «Künftig werden wir anders agieren, wenn ...». Dieses Versprechen gilt es im Betriebsalltag dann auch einzulösen; sonst wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beziehungsweise Unternehmensführung und Belegschaft nachhaltig gestört.

Das heisst, die Mitarbeiter beäugen das Tun ihrer Vorgesetzten noch kritischer als bisher und zeigen mangels Vertrauen auch schneller als bisher eine psychologische Reaktanz. Mit der Folge, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stossen und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpft. Dies gilt es durch ein adäquates Führungs- und Kommunikationsverhalten zu vermeiden. «



Porträt



Sabine Prohaska

Trainerin, seminar consult prohaska

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet. Die Wirtschaftspsychologin unterstützt Unternehmen unter anderem beim Entwickeln einer neuen Lern-, Kommunikations- und Führungskultur in ihrer Organisation.



Kontakt

prohaska@seminarconsult.at
www.seminarconsult.at

Mit Worten

die gewünschte positive Wirkung erzielen



Worte spiegeln unsere Gedanken wider. Sie beeinflussen zudem das Denken und Empfinden anderer Menschen. Deshalb sollten wir unsere Worte gezielt wählen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Grafik: Nuthawut / stock.adobe.com 2024

Was haben die Comicfigur Bob der Baumeister und der ehemalige US-Präsident Barack Obama gemeinsam? Beide wissen um die motivierende Kraft der Worte. So kennt fast jedes Kind Bobs Ausruf „Yo, wir schaffen das“. Und wir Erwachsene? Wir kennen fast alle noch Obamas ehemaligen Wahlslogan „Yes, we can“. Obama versetzte damit Millionen US-Bürger in

eine Aufbruchstimmung und motivierte sie, ihn als Präsidenten zu wählen. Und die Comicfigur Bob? Sie vermittelt mit der Aussage „Wir schaffen das“ Kindern die Zuversicht, auch schwierige Aufgaben gelassen anzugehen. Doch leider strahlt nicht jeder Mensch eine solche motivierende Zuversicht aus. Immer wieder begegnen wir Schwarzsehern, also „Negativdenkern“, die nur die

Probleme sehen und uns mit ihren Worten herunterziehen. Ganz anders ticken die „Möglichkeitsdenker“. Sie denken in schwierigen Situationen: „Irgendwie schaffe ich das schon.“

Ein Negativ- oder ein Möglichkeitsdenker? Gehören Sie zu den Negativ- oder den Möglichkeitsdenkern? Angenommen, Sie haben etwas falsch gemacht. Denken Sie dann: „Verflucht, jetzt habe ich wieder versagt. Ich kriege nichts auf die Reihe“? Oder denken Sie: „Mist, das ging daneben. Doch beim nächsten Mal mache ich es besser“? Diese beiden Denkweisen führen zu völlig unterschiedlichen Arten, mit Schwierigkeiten umzugehen. Ein Negativdenker sieht in einem Fehler eine Bestätigung seines Unvermögens. Ein Möglichkeitsdenker hingegen hakt den Fehlversuch als Lernerfahrung ab und zieht daraus den Schluss: Beim nächsten Mal mache ich die Sache anders. Oft erkennt man Negativdenker erst auf den zweiten Blick. Denn eigentlich klingen ihre Aussagen positiv. Doch leider sind sie gespickt mit den Worten „nicht“ und „kein“. Deshalb erzeugen ihre Aussagen oft die gegenteilige als die beabsichtigte Wirkung. Denn das menschliche Gehirn kann diese Worte nicht verarbeiten. Stellen Sie sich mal kein saftiges Steak vor. Vermutlich taucht gerade das Bild eines saftigen Steaks vor Ihrem geistigen Auge auf. Oder denken Sie nicht an einen cremigen Kaffee. Vermutlich können Sie ihn förmlich riechen. Die sprachliche Verpackung ist wichtig für die Wirkung von Aussagen. Das belegen wissenschaftliche Studien. So hängt zum Beispiel die Wirksamkeit eines im Rahmen einer Schmerztherapie genutzten Medikaments stark davon ab, mit welchen Worten es dem Patienten verabreicht wird. Sagt der Arzt „Versuchen wir halt mal dieses Medikament - vielleicht hilft es“, dann ist Wirkung niedrig. Sagt er hingegen „Mit diesem Medikament haben schon viele Patienten positive Erfahrungen gemacht“, dann betonen viele Patienten: Es wirkt! Sie haben die Wahl der Worte. Sie können also mit Ihren Worten die Zuversicht und Motivation von Menschen positiv beeinflussen - und somit auch die Erfolgsaussicht. Ersetzen Sie beim Sprechen die negativen Formulierungen doch einfach durch positive. Es wirkt ganz anders, wenn ein Verkäufer statt „Unser Geschäft ist nicht vor zehn Uhr geöffnet“ zu einem Kunden sagt: „Wir sind ab zehn Uhr für Sie da.“ Ebenso verhält es sich in Mitarbeitergesprächen. Es folgen einige Tipps, welche Worte Energiespender oder -killer sind.

„Aber ...“ - raubt Energie. Oft sagen Menschen: „Mir geht es gut, aber ...“ Oder im Beruf: „Das würde ich gerne machen, aber...“ In fast jedem Team gibt es zumindest einen Aber-Kollegen. Sagen Sie zu ihm beispielsweise:

„Wir haben doch einen tollen Job - so sicher und mit so vielen Gestaltungsmöglichkeiten.“ Dann erwidert er: „Ja, aber wer weiß, wie es in zwei, drei Jahren ist.“ Oder Sie sagen: „Ich glaube, wir schaffen das.“ Dann antwortet er: „Ja, aber hast Du auch bedacht, dass ...“ Ständig klagt er über etwas. Permanent sieht er Probleme am Horizont. Die ganze Welt hat sich scheinbar gegen ihn verschworen, zumindest aus seiner Sicht. Wenn Sie die Tendenz zum Aber-Menschen haben, versuchen Sie in nächster Zeit doch mal, Ihre Sätze ohne das Wörtchen „aber“ zu formulieren. Denn der Aber-Nebensatz löscht das Positive, das Sie zuvor sagten, sozusagen aus.

„Noch ...“ - schafft Energie. Oft treffen wir absolute Aussagen wie: „Ich kann das nicht.“ Oder: „Ich weiß das nicht.“ Fügen Sie in solche Sätze einfach das Wort „noch“ ein. Die Sätze „Ich kann das noch nicht“ und „Ich weiß das noch nicht“ klingen und wirken viel positiver. Das Wort „noch“ impliziert, dass Sie etwas können oder wissen werden. Es braucht nur noch etwas Zeit. Das steigert unsere Zuversicht und Motivation, etwas zu **tun** oder auszuprobieren.

„Müssen ...“ - macht uns klein. „Ich muss heute früh von der Arbeit weg, weil ich noch die Kinder zur Oma bringen muss. Danach muss ich in die Reinigung und einkaufen, weil ...“ Das Wort „müssen“ ist ein ganz heimtückischer Vertreter der Gattung demotivierende Worte. Denn permanent etwas tun zu müssen, erzeugt Druck. Zudem ruft das Wort „müssen“ oft eine Trotzreaktion hervor: Ich muss gar nichts, außer sterben. Sagen Sie stattdessen „Ich will ...“, „Ich möchte ...“ oder „Ich werde ...“. Dann fühlen Sie sich weniger fremdgesteuert. Dasselbe gilt, wenn Sie Menschen anleiten - zum Beispiel als Führungskraft. Es macht einen Unterschied, ob Sie zu Ihrem Team sagen „Wir müssen mit den Veränderungen leben“ oder „Wir werden aus den Veränderungen das Beste machen“. Bei der ersten Aussage ist das Team ein fremdbestimmtes Objekt, bei der zweiten ein handelndes Subjekt. Also geht es selbstbewusster und motivierter ans Werk.

Sabine Prohaska

ZUR AUTORIN

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska in Wien, das unter anderem (Online-) Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit in ihrer Organisation unterstützt.

www.seminarconsult.at



Foto: seminar consult prohaska 2024

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Viele Menschen reagieren äußerst sensibel, wenn ihre Autonomie real eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Führungskräfte sollten sich dessen stets bewusst sein, beispielsweise wenn es darum geht, strategisch wichtige Projekte umzusetzen, die mit tiefgreifenden Änderungen einhergehen. Unnötige Widerstände bei den Mitarbeitern lassen sich so von vornherein vermeiden.

Sabine Prohaska

„Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar abweisend negativ?“ Diese Frage stellen wir uns oft, wenn wir – beruflich oder privat – im Gespräch mit Menschen ein Anliegen oder Vorhaben artikulieren und dann nicht die erhoffte Zustimmung erhalten.

Eine häufige Ursache hierfür ist ein psychologisches Phänomen, das die Sozialpsychologie als „Reaktanz“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn ihre Autonomie eingeschränkt wird oder sie das Gefühl haben, diese sei bedroht.

Dann zeigen speziell Personen eine starke Abwehrreaktion,

- denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und
- die sich deshalb auch einen großen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen, weshalb sie zum Beispiel Vorgaben als eine Bedrohung empfinden.

Das ist unter anderem bei hochqualifizierten Spezialisten oft der Fall, die ein selbstständiges Arbeiten gewohnt sind. Aber auch Personen, denen Werte wie „persönliche Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ sehr wichtig sind, reagieren sensibel auf mögliche Einschränkungen. Glaubt man den Experten, soll dieses Phänomen bei den Angehörigen der Generation Z besonders häufig anzutreffen sein.

Was ist psychologische Reaktanz?

Der Begriff geht auf den US-amerikanischen Wissenschaftler Jack W. Brehm zurück. Er veröffentlichte 1966 ein Buch mit dem Titel *A Theory of Psychological Reactance*, in dem er seine Forschungsarbeiten und Theorie hierzu vorstellte. Demnach bezeichnet der Begriff „psycho-

logische Reaktanz“ die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Hierfür einige Beispiele:

- Ein Freund sagt zu Ihnen: „Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit guttun.“ Oder:
- Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool – sei es für die Projektarbeit oder zum Sprachenlernen – vor und sagt zu Ihnen: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren.“ Oder:
- Ihr Vorgesetzter sagt in einer Teamsitzung: „Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie ChatGPT für die Kundenkommunikation nutzen. Das Unternehmen xyz hat damit tolle Erfahrungen gemacht.“

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden, wobei mitunter auch eine gewisse Missbilligung unseres bisherigen Vorgehens mitzuschwingen scheint.

Deshalb besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst

wenn dieser nicht darauf abzielt, unsere Selbstbestimmung einzuschränken. Gut beobachten ließ sich dieses Phänomen in den zurückliegenden Monaten etwa in der Debatte um das Thema „Einbau von Wärmepumpen“. Bei ihr hatten nicht wenige Bürger das Gefühl: Die Politiker mischen sich zu stark in unser Leben ein; sie schränken unsere Freiheit ein. Also zeigten sie Widerstand.



Schon gewusst?

Reaktanz verändert nicht nur Denken und Verhalten, sondern auch die Aufmerksamkeit

Ausgewogen essen, weniger rauchen, mehr Bewegung: Botschaften, die zu einer gesunden Lebensweise anregen wollen, können durchaus wirksam sein – ihr Effekt ist aber begrenzt. Und mehr noch: Entsprechende Botschaften wirken sich auch auf die kognitive Aufmerksamkeit aus, so eine Studie der Universitäten Bamberg und Erfurt. Im Rahmen dieser teilten Forscher die Teilnehmer in zwei Gruppen ein: Die Experimentalgruppe wurde aufgefordert, ihrer Gesundheit und der Umwelt zuliebe in Zukunft kein Fleisch mehr zu essen, die Kontrollgruppe hingegen bekam keinerlei Anweisungen. In anschließenden Messungen zeigte sich, dass in der Experimentalgruppe, jene Teilnehmer, die gern Fleisch aßen, ganz allgemein verärgerter waren als die Fleischesser in der Kontrollgruppe. Zudem wurde den Probanden ein Wortgitter vorgelegt, in dem neben neutralen Begriffen wie „Mond“ auch fleischbezogene Wörter wie „Schnitzel“ zu finden waren. Mit dem Grad der Verärgerung stieg bei den omnivoren Probanden in der Experimentalgruppe auch die Anzahl der „Fleischbegriffe“, die sie im Wortgitter fanden.

Quelle: Sprengholz, Philipp et al. (2023): Explaining Boomerang Effects in Persuasive Health Communication: How Psychological Reactance to Healthy Eating Messages Elevates Attention to Unhealthy Food. *Journal of Health Communication* 28 (6), S. 384–390. DOI: <https://doi.org/10.1080/10810730.2023.2217098>.

Psychologische Reaktanz in der Arbeitswelt

Auch in der Arbeitswelt ist das Wissen um das Phänomen „psychologische Reaktanz“ von Bedeutung, denn es führt in der alltäglichen Zusammenarbeit immer wieder zu Missverständnissen und oft sogar zu Konflikten – insbesondere wenn sich Veränderungen am Horizont abzeichnen.

Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Abteilungen oder gar Organisationen können dann gegen die (mögliche) Veränderung – sei diese technologischer, struktureller oder kultureller Art – emotionale Widerstände zeigen, speziell wenn sie das Gefühl haben: Wir werden fremdbestimmt bzw. wir wurden/werden nicht ausreichend einbezogen und gehört.

Vermeiden lassen sich solche Effekte unter anderem durch

- eine angemessene Informationspolitik,
- die aktive Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungen und Prozessgestaltung sowie
- Schulungen und Coachings.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Partizipation, also Teilhabe. Wenn Mitarbeiter die Chance haben, aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und hier ihre Meinungen einzubringen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und konstruktiv mitgestalten.

Die Reaktanz im Führungsalltag minimieren

Wichtig ist auch, wie die potenziell als bedrohlich empfundenen Informationen übermittelt werden. So empfiehlt es sich zum Beispiel, Worte, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit beinhalten bzw. suggerieren, wie etwa „müssen“ oder „sollen“, zu vermeiden. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung unterstreichen und Wahlmöglichkeiten benennen.

Zudem sollten Informationen, die Mitarbeiter als bedrohlich und einschränkend empfinden könnten, diesen – sofern möglich – nicht schriftlich übermittelt werden. Vielmehr sollten





Vier zentrale Prinzipien in der Nachfolge-Mediation

Die Ausprägung einer Reaktanz von Mitarbeitern hängt von zahlreichen Faktoren ab, unter anderem von

- den individuellen Wertesystemen der Mitarbeiter,
- ihrer Beziehung zu ihren Vorgesetzten und
- dem Thema, das zur Debatte steht und ein Gefühl der Bedrohung der Autonomie auslöst.

Generell gilt: Je mehr die Mitarbeiter ihren Führungskräften (sowie der Unternehmensführung) vertrauen, umso geringer ist bei ihnen der Reflex ausgeprägt, auf Impulse ihrer Vorgesetzten unmittelbar mit Bedrohungsgefühlen oder gar Widerständen zu reagieren. Demzufolge sollte eines der zentralen Anliegen Ihrer Führungsarbeit sein, eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu Ihren Mitarbeitern aufzubauen – unter anderem indem Sie ihnen immer wieder durch Ihr Verhalten zeigen, dass

- ihre Interessen, Bedürfnisse usw. Ihnen wichtig sind und
- Sie versuchen, diese soweit möglich in Ihre Entscheidungen zu integrieren.

Wichtig ist zudem, dass Sie in der Alltagskommunikation mit Ihren Mitarbeitern eine hohe Sensibilität für deren Empfindungen zeigen. Dazu zählt auch, dass Sie bei eventuellen Konfliktthemen versuchen, Formulierungen zu vermeiden, die Ängste und Widerstände auslösen könnten. Zudem sollten Sie beim Erörtern solcher Themen möglichst viele offene Fragen stellen, die Ihren Mitarbeitern den nötigen Raum bieten, ihre Meinungen und Präferenzen, Sorgen und Bedenken zu äußern. Denn nur wenn Sie diese kennen, können Sie (gemeinsam) Lösungen finden, die sowohl dem Wunsch nach Autonomie Ihrer Mitarbeiter als auch den Zielen des Unternehmens entsprechen und deshalb tragfähig sind.

Führungskräfte das persönliche Gespräch mit den Betroffenen suchen, denn dann können sie unmittelbar auf deren Empfindungen reagieren und Befürchtungen eventuell auflösen, bevor aus ihnen manifeste Widerstände entstehen.

Wenn wegen einer bevorstehenden Veränderung bereits ein Konflikt erwachsen ist, sollte die Führungskraft rasch handeln. Sie muss im Gespräch mit dem Betroffenen erkunden, inwieweit dessen Widerstand seine Wurzeln eventuell darin hat, dass er sich in seiner Autonomie bedroht fühlt, zum Beispiel weil seine Bedürfnisse und Interessen (aus seiner Warte) nicht ausreichend beachtet werden, was er auch als einen Mangel an individueller Wertschätzung empfindet.

Mangelndes Vertrauen verstärkt Reaktanz

Wenn dem so ist, gehört es zu den Aufgaben der Führungskraft, im Gespräch mit dem Betroffenen dieses Gefühl soweit möglich aufzulösen – zum Beispiel mit dem Versprechen „Künftig werde ich ...“ bzw. „Künftig werden wir anders agieren, wenn ...“. Dieses Versprechen gilt es im Betriebsalltag später auch einzulösen – sonst wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Unternehmensführung und Belegschaft nachhaltig gestört.

Das heißt, die Mitarbeiter beäugen das Tun ihrer Vorgesetzten noch kritischer als zuvor und zeigen mangels Vertrauen auch schneller als bisher eine psychologische Reaktanz. Mit der Folge, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stoßen und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpft. Eine solche Eskalationsspirale gilt es durch ein adäquates Führungs- und Kommunikationsverhalten zu durchbrechen, besser aber noch von vornherein zu vermeiden.

Sabine Prohaska

Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien. Die Wirtschaftspsychologin unterstützt Unternehmen u. a. beim Entwickeln einer neuen Lern-, Kommunikations- und Führungskultur in ihrer Organisation (www.seminarconsult.at). Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Business Trainer Österreich (VBT).



Bildquelle: stock.adobe.com/Peopleimages – AI

Jammern ist erlaubt

ARBEITSKLIMA – Jammern ist in Unternehmen meist verpönt. Dabei hat es auch eine soziale Funktion. **Und nicht selten ist es sogar ein Frühwarnsystem für Defizite, die zu massiven Problemen führen können.** Jammern muss also erlaubt sein – solange damit nicht übertrieben wird.

Wien – Jeder und jede tut es – mehr oder weniger oft und mal mehr oder weniger laut: jammern. Über das Wetter, das körperliche Wohlbefinden, die Arbeitsbelastung, den schlechten Service, die zahllosen Veränderungen und vieles mehr.

Trotzdem hat das Jammern einen schlechten Ruf, und wer zu oft und zu laut jammert, wird nicht selten mit dem Etikett „Jammerlappen“ versehen. Oder die Person wird von ihrer Führungskraft in die Kategorie „Ja, aber-Mensch“ einsortiert, die immer etwas zu mäkeln hat und die im Auge zu behalten ist, damit sie mit ihrem Negativ-Denken nicht das Team infiziert.

Zweifelloos gilt: In der heutigen Arbeitswelt, in der von den Mitarbeitenden Eigeninitiative und eine große Veränderungsbereitschaft erwartet wird, wird ein Jammern nicht goutiert. Dabei hat es auch positive Funktionen im menschlichen Miteinander, weshalb man es keinesfalls stets als ein Zeichen mangelnder Motivation und Identifikation interpretieren sollte. Zuweilen ist sogar das Gegenteil der Fall.

Die Ambivalenz des Jammerns

Jammern kann zum Beispiel zu einer emotionalen Entlastung führen, sodass

der Druck im Kessel sinkt – was, wenn Menschen unter einem enormen Arbeits- oder Veränderungsdruck stehen, manchmal schlicht nötig ist. Für manche Menschen ist das Klagen sogar eine wichtige Bewältigungsstrategie für schwierige Lebensumstände und Aufgaben.

Jammern hat zudem eine soziale Funktion, denn hierbei teilen Menschen ihre Sorgen und Nöte mit anderen Personen. Das kann sogar den Teamgeist fördern, denn hierdurch wird dem jeweiligen Gegenüber die Möglichkeit gegeben, Mitgefühl zu zeigen und Hilfe anzubieten. Ein gemeinsames Lamentieren erhöht zuweilen auch die Identifikation mit dem Team. Wenn die Teammitglieder erkennbar gewisse Sorgen, Nöte und Frustrationen teilen, stärkt dies die persönliche Beziehung zwischen ihnen und somit auch das Wir-Gefühl.

Ein Jammern weist zudem oft auf Probleme und Missstände hin, die ansonsten unerkannt blieben. Nicht selten hat es die Funktion eines Frühwarnsystems, indem es auf Schwachstellen in der Organisation verweist, die dringend behoben werden sollten.

Doch auch für das Jammern gilt das Bonmot „Jede Medaille hat zwei Seiten“. So zeigt zum Beispiel die Studie „Yes, we complain ... so what?“ von



Foto: Shutterstock / Zernault tonov

Caroline Aubé und Vincent Rousseau (2016), dass Jammern oft die Teamleistung mindert. Weitere Studien belegen: Wird das Jammern zu einem Teil der Unternehmenskultur, beeinflusst dies die Arbeitsmoral, Kreativität und Produktivität negativ.

Führungskräfte sollten sich dieser Ambivalenz des Jammerns bewusst sein. Zuweilen erfordert es ihre Funktion jedoch sogar, dieses zu stimulieren. Zum Beispiel, indem sie, wenn ihr Team erkennbar gestresst ist, ein Meeting mit folgenden Worten eröffnen: „So, nun sagt mal alles, was euch in Zusammenhang mit unserem aktuellen Großprojekt xy stört.“ Dies eröffnet den Mitar-

beitenden die Chance, ihre Bedenken und Probleme so zu artikulieren, dass sie nicht nur die Gerüchteküche nähren, sondern anschließend im Team besprech- und bearbeitbar sind.

Dabei muss die Führungskraft jedoch darauf achten, dass das konstruktive Beklagen nicht in destruktives Jammern umschlägt. Deshalb sollte die Führungskraft nach einiger Zeit des Zuhörens den Diskurs in Richtung Problemlösung lenken. Zum Beispiel so: „Wenn ich das richtig interpretiere, kämpft ihr aktuell primär mit folgenden Problemen: a) ... b) ... c) ... Lasst uns einmal gemeinsam überlegen, wie wir welche Probleme lösen können und mit welchen wir schlicht leben müssen.“

Bei einem chronischen Nörgeln intervenieren

Generell sollte eine Führungskraft unterscheiden:

- Jammert eine Person situationsbedingt?
- Oder handelt es sich um eine:n Dauernörgler:in, der bzw. die mit dem permanenten Negativ-Talk die Leistung des Teams negativ beeinflusst? Ist Letzteres der Fall, dann sollte die Führungskraft auf alle Fälle intervenieren und von der betreffenden Person ein anderes Verhalten einfordern – mit Nachdruck.

Generell gilt jedoch: Eine von Wertschätzung für die Mitarbeitenden geprägte Arbeitsumgebung und eine Führungs- und Kommunikationskultur, die ein offenes Feedback fördern, reduziert die Zahl der destruktiven Klagen. Entsprechend differenziert sollten Führungskräfte auf ein Jammern reagieren. Einerseits müssen sie den Bedürfnissen und Emotionen ihrer Mitarbeitenden Beachtung schenken, andererseits aber auch stets die Auswirkungen der Klagen auf die Teamdynamik und Produktivität im Auge behalten.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei das Erkennen und Akzeptieren, dass Jammern nicht per se negativ ist. Es kann im Führungsalltag auch ein wertvolles Feedback-Instrument sein, das hilft, Probleme zu identifizieren und zu lösen.

Auch „Chefs“ dürfen mal jammern

Übrigens, auch Führungskräfte dürfen ab und zu mal klagen, zum Beispiel über die vielen Veränderungen, die sich im Umfeld des Unternehmens vollziehen, und die zahlreichen Herausforderungen, die hieraus für sie resultieren. Tut dies eine Führungskraft wohlüberlegt und -dosiert, kann dies sogar ihre Beziehung zu den Mitarbeitenden fördern – unter anderem, weil diese dann registrieren: Der/die Chef:in ist auch ein Mensch.

Sabine Prohaska



DIE AUTORIN ist Wirtschaftspsychologin und Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska in Wien.

Be the change

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Sabine Prohaska

Viele Menschen reagieren sehr sensibel, wenn ihre Autonomie real eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Das sollten Führungskräfte wissen, um beispielsweise unnötige Widerstände gegen Changevorhaben zu vermeiden.



„Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar abwehrend negativ?“ Das fragen wir uns oft, wenn wir - beruflich oder privat - im Gespräch mit Menschen ein

Anliegen oder Vorhaben artikulieren und diese nicht so zustimmend

wie von uns erhofft hierauf reagieren. Eine häufige

Ursache hierfür ist ein psychologisches Phäno-

men, das die Sozialpsychologie als „Reaktanz“ bezeichnet. Hierbei

handelt es sich um eine Reaktion, die bei Men-

schen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn ihre

Autonomie eingeschränkt wird oder sie das Gefühl

haben, diese sei bedroht.

Für Eilige

Psychologische Reaktanz bezeichnet die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Dann zeigen speziell Personen oft eine starke Abwehrreaktion, denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und die sich deshalb auch einen großen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen, weshalb sie zum Beispiel Vorgaben als eine Bedrohung empfinden. Das ist unter anderem bei hochqualifizierten Spezialisten oft der Fall, die ein selbstständiges Arbeiten gewohnt sind. Das gilt aber auch für alle Personen, denen die Werte „persönliche Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ sehr wichtig sind. Dies soll - glaubt man den Experten - zum Beispiel bei den Angehörigen der Generation Z gehäuft der Fall sein.

Was ist psychologische Reaktanz?

Der Begriff „psychologische Reaktanz“ geht auf den US-amerikanischen Psychologen Jack W. Brehm zurück. Er veröffentlichte 1966 ein Buch mit dem Titel „A Theory of

Psychological Reactance" („Eine Theorie der psychologischen Reaktanz"), in dem er seine Forschungsarbeiten und Theorie zum Thema „psychologische Reaktanz" vorstellte. Dieser Begriff bezeichnet die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Hierfür einige Beispiele:

Ein Freund sagt zu Ihnen: „Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit gut tun." Oder:

Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool vor - sei es für die Projektarbeit oder zum Lernen einer Fremdsprache - und sagt zu Ihnen: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren." Oder:

Ihr Vorgesetzter sagt in einer Teamsitzung: „Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie ChatGPT für die Kundenkommunikation nutzen. Das Unternehmen xy hat damit tolle Erfahrungen gemacht."

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden. Deshalb besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst wenn dieser nicht darauf abzielt, unsere Selbstbestimmung einzuschränken. Gut beobachten ließ sich dieses Phänomen in den zurückliegenden Monaten auch in der Debatte um das Thema „Einbau von Wärmepumpen" (speziell in Deutschland). Bei ihr hatten nicht wenige Bürger das Gefühl: „Die Politiker mischen sich zu stark in unser Leben ein; sie schränken unsere Freiheit ein." Also zeigten sie Widerstand.

Psychologische Reaktanz in der Arbeitswelt

Auch in der Arbeitswelt ist das Wissen um das Phänomen „psychologische Reaktanz" von Bedeutung, denn es führt in der alltäglichen Zusammenarbeit immer wieder zu Missverständnissen und oft sogar Konflikten - und zwar insbesondere dann, wenn sich Veränderungen am Horizont abzeichnen. Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Abteilungen oder gar Organisationen können dann gegen die (mögliche) Veränderung - sei diese technologischer, struktureller oder kultureller Art - emotionale Widerstände zeigen, speziell dann, wenn sie das Gefühl haben: „Wir werden fremdbestimmt bzw. wir wurden/werden nicht ausreichend einbezogen und gehört."

Vermieden werden können solche Effekte unter anderem durch:

- eine angemessene Informationspolitik,
- die aktive Beteiligung der Betroffenen an der Entscheidung und Prozessgestaltung und
- nicht selten auch Schulungen und Coachings.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Partizipation, also Teilhabe. Wenn Mitarbeitende die Chance haben, aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und in diese ihre Meinungen einzubringen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und mit ihnen konstruktiv umgehen.

Die Reaktanz im Führungsalltag minimieren

Wichtig ist auch, wie die potenziell als bedrohlich empfundenen Informationen übermittelt werden. So empfiehlt es sich zum Beispiel, solche Worte wie „müssen" oder „sollen" zu vermeiden, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit beinhalten bzw. suggerieren. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung und Wahlmöglichkeiten unterstreichen.

Zudem sollten Informationen, die Mitarbeitende als bedrohlich und einschränkend empfinden könnten, diesen - sofern möglich - nicht schriftlich übermittelt werden. Vielmehr sollten die Führungskräfte das persönliche Gespräch mit den Betroffenen suchen, denn dann können sie: unmittelbar auf deren Empfindungen reagieren, ihre Befürchtungen eventuell auflösen und so verhindern, dass aus ihnen manifeste Widerstände werden.

Dies gilt insbesondere dann, wenn aus der im Raum stehenden Veränderung schon ein Konflikt erwachsen ist. Dann muss die Führungskraft sozusagen im Gespräch mit den Betroffenen erkunden, inwieweit deren Widerstand seine Wurzeln eventuell darin hat, dass diese sich in ihrer Autonomie bedroht fühlen, zum Beispiel weil ihre Bedürfnisse und Interessen (aus ihrer Warte) nicht ausreichend beachtet werden, was sie auch als einen Mangel an individueller Wertschätzung empfinden.

Mangelndes Vertrauen verstärkt Reaktanz

Ist dies der Fall, dann ist ihre Führungsaufgabe, im Gespräch mit den Betroffenen dieses Gefühl, soweit möglich, aufzulösen - zum Beispiel mit dem Versprechen „Künftig werde ich ..." bzw. „Künftig werden wir anders agieren, wenn ...". Dieses Versprechen gilt es im Betriebsalltag dann auch einzulösen; sonst wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Unternehmensführung und Belegschaft nachhaltig gestört.

Das heißt, die Mitarbeiter beäugen das Tun ihrer Vorgesetzten noch kritischer als bisher und zeigen mangels Vertrauen auch schneller als bisher eine psychologische Reaktanz. Mit der Folge, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stoßen, und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpft. Dies gilt es durch ein adäquates Führungs- und Kommunikationsverhalten zu vermeiden. •



WORDS
HAVE
POWER

// POSITIVE GESPRÄCHSFÜHRUNG

MIT WORTEN DIE GEWÜNSCHTE POSITIVE WIRKUNG ERZIELEN

Worte spiegeln unsere Gedanken wider. Sie beeinflussen zudem das Denken und Empfinden anderer Menschen. Deshalb sollten wir unsere Worte gezielt wählen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Was haben die Comicfigur Bob der Baumeister und der ehemalige US-Präsident Barack Obama gemeinsam? Beide wissen um die motivierende Kraft der Worte. So kennt fast jedes Kind Bobs Ausruf „Yo, wir schaffen das“. Und wir Erwachsene? Wir kennen fast alle noch Obamas ehemaligen Wahlslogan „Yes, we can“. Obama versetzte mit ihm Millionen US-Bürger in eine Auf- und Umbruchstimmung und motivierte sie, ihn als Präsidenten zu wählen. Und die Comicfigur Bob? Sie vermittelt mit der Aussage „Wir schaffen das“ Kindern die Zuversicht, auch schwierige Aufgaben gelassen anzugehen.

Doch leider strahlt nicht jeder Mensch eine so motivierende und inspirierende Zuversicht aus. Immer wieder begegnen wir – beruflich und privat – Schwarzsehern, also „Negativdenkern“, die nur die Probleme sehen und uns mit ihren Worten „runterziehen“.

Ganz anders ticken die „Möglichkeitsdenker“. Sie denken in schwierigen Situationen: „Irgendwie schaffe ich das schon.“

Ein Negativ- oder ein Möglichkeitsdenker?

Gehören Sie zu den Negativ- oder zu den Möglichkeitsdenkern? Angenom-

men Sie haben etwas falsch gemacht. Denken Sie dann: „Verflucht, jetzt habe ich wieder versagt. Ich kriege nichts auf die Reihe.“? Oder denken Sie: „Mist, das ging daneben. Doch beim nächsten Mal mache ich es besser.“?

Diese beiden Denkweisen führen zu völlig unterschiedlichen Arten, mit Schwierigkeiten umzugehen. Ein Negativdenker sieht in einem Fehler eine Bestätigung beispielsweise für sein Unvermögen. Ein Möglichkeitsdenker hingegen hakt den Fehlversuch als Lernerfahrung ab und zieht daraus den Schluss: Beim nächsten Mal mache ich die Sache anders. ➤

Oft erkennt man Negativdenker erst auf den zweiten Blick. Denn eigentlich klingen ihre Aussagen positiv. Doch leider sind sie gespickt mit den beiden Worten „nicht“ und „kein“. Deshalb erzeugen ihre Aussagen oft just die gegenteilige als die beabsichtigte Wirkung. Denn das menschliche Gehirn kann diese Worte nicht verarbeiten.

So zum Beispiel, wenn ein Freund bei einer anstrengenden Wanderung bei einer großen Hitze zu Ihnen sagt: „Stelle dir jetzt bloß kein kühles Bier vor.“ Vermutlich taucht dann unmittelbar ein solches vor Ihrem geistigen Auge auf. Oder wenn ein Teamkollege in einer Besprechung sagt: „Ich will jetzt nicht über die Mehrarbeit sprechen, die diese Problemlösung mit sich bringt.“ Vermutlich entsteht dann unmittelbar das Bild in Ihnen, wie Sie spät abends noch im Büro sitzen, um das Vorhaben zu realisieren.

Die sprachliche Verpackung ist wichtig für die Wirkung von Aussagen. Das belegen wissenschaftliche Studien. So hängt zum Beispiel die Wirksamkeit eines im Rahmen einer Schmerztherapie genutzten Medikaments stark davon ab, mit welchen Worten es dem Patienten verabreicht wird. Sagt der Arzt „Versuchen wir halt mal dieses Medikament; vielleicht hilft es“, dann ist Wirkung niedrig. Sagt er hingegen „Mit diesem Medikament haben schon viele Patienten positive Erfahrungen gemacht“, dann betonen viele Patienten: Es wirkt!

Sie entscheiden über die Wahl der Worte

Sie können also mit Ihren Worten Ihre Motivation und Zuversicht anderer Menschen positiv beeinflussen – und somit auch die Erfolgsaussicht. Ersetzen Sie beim Sprechen die negativen Formulierungen einfach durch positive. Es wirkt ganz anders, wenn ein Verkäufer statt „Unser Geschäft ist nicht vor 10 Uhr geöffnet“ zu einem Kunden sagt: „Wir sind ab 10 Uhr für Sie da.“ Ebenso verhält es sich bei Mitarbeitergesprächen. Es macht einen Unterschied, ob eine Führungskraft zu einem Mitarbeiter sagt „Sie haben Ihr Quartalsziel erst zu 80 Prozent ...“ oder „... schon zu 80 Prozent erreicht“.

Oft erkennt man Negativdenker erst auf den zweiten Blick.

Einige Hinweise, welche Worte Energiespender bzw. -killer sind.

„Aber...“ – raubt Energie: Sehr oft sagen Menschen „Mir geht es gut, aber...“. Oder im Beruf: „Das würde ich gerne machen, aber...“. In fast jedem Team gibt es zumindest einen „Aber-Kollegen“. Sagen Sie zu ihm beispielsweise: „Wir haben doch einen tollen Job – so sicher und mit so vielen Entfaltungsmöglichkeiten.“ Dann erwidert er: „Ja, aber wer weiß, wie es in zwei, drei Jahren ist.“ Oder Sie sagen: „Ich glaube, wir schaffen das.“ Dann erwidert er: „Ja, aber hast Du auch bedacht, dass ...“. Ständig klagt er über etwas. Permanent sieht er Probleme am Horizont. Die ganze Welt scheint sich gegen ihn verschworen zu haben, zumindest aus seiner Sicht.

Wenn Sie die Tendenz zum „Aber-Menschen“ haben, versuchen Sie in nächster Zeit doch mal, Ihre Sätze ohne das Wörtchen „aber“ zu formulieren. Denn der „Aber-Nebensatz“ löscht das Positive, das Sie zuvor sagten, sozusagen aus.

„Noch...“ – schafft Energie: Oft treffen wir absolute Aussagen wie „Ich kann das nicht.“ Oder: „Ich weiß das nicht.“ Fügen Sie in solche Sätze doch einfach das Wort „noch“ ein. Die Aussagen „Ich kann das noch nicht“ und „Ich weiß das noch nicht“ klingen und wirken viel positiver. Das Wort „noch“ impliziert, dass Sie etwas können oder wissen werden. Es braucht nur noch etwas Zeit. Das steigert Ihre Zuversicht und Motivation, etwas zu tun oder auszuprobieren. Dasselbe gilt für Teams. Die Aussage „Wir haben diese Aufgabe für noch keine Lösung“ ist deutlich motivierender als wenn im selben Satz das kleine Wörtchen „noch“ fehlt.

„Müssen...“ – macht uns klein: „Ich muss heute pünktlich von der Arbeit weg, weil ich noch die Kinder zu den Großeltern bringen muss. Danach muss ich in die Reinigung und einkaufen gehen, weil...“ Das Wort „müssen“ ist ein ganz heimtückischer Vertreter der Gattung demotivierende Worte. Denn permanent etwas tun zu müssen,

erzeugt Druck. Zudem ruft das Wort „müssen“ oft eine Trotzreaktion hervor: Ich muss gar nichts, außer sterben. Sagen Sie stattdessen „Ich will...“, „Ich möchte...“ oder „Ich werde...“. Dann fühlen Sie sich weniger fremdgesteuert.

Mit Worten Türen öffnen statt verschließen

Dasselbe gilt, wenn Sie Menschen anleiten – zum Beispiel als Führungskraft oder Aus- und Weiterbildner. Es macht einen Unterschied, ob Sie zu Ihrem Team sagen „Wir müssen mit den neuen Rahmenbedingungen leben“ oder „Wir machen aus den neuen Rahmenbedingungen das Beste“. Dasselbe gilt, wenn Sie als Führungskraft zu Ihren Mitarbeitern sagen: „Sie müssen in den nächsten Tagen abends länger bleiben, weil ...“. Dann fühlt sich ihr Team als fremdbestimmtes Objekt. Anders ist es, wenn Sie sagen: „Ich würde mich freuen, wenn Sie in den nächsten Tagen länger bleiben würden, weil ...“. Dann haben Ihre Mitarbeiter zumindest das Gefühl „Es wird nicht über unsere Köpfe hinweg entschieden. Wir werden wenigstens gefragt, ob...“. Also schalten Sie innerlich auch nicht so gleich auf Rebellion, sondern sind zumindest gesprächs- und kompromissbereit.



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit in ihrer Organisation unterstützt (www.seminarconsult.at).

Menschen, die sich im Job beklagen, machen damit vielleicht auch etwas richtig. Wie Führungskräfte mit dem Thema Jammern umgehen sollten, weiß **Sabine Prohaska**

Jeder tut es – mehr oder weniger oft und mal mehr oder weniger laut: jammern. Über das Wetter, das körperliche Wohlbefinden, die Arbeitsbelastung, den schlechten Service, die zahllosen Veränderungen und vieles mehr. Trotzdem hat das Jammern einen schlechten Ruf, und wer zu oft und laut jammert wird nicht selten mit dem Etikett „Jammerlappen“ versehen. Oder die betreffende Person wird zum Beispiel von ihrer Führungskraft in die Kategorie „Ja, aber-Mensch“ einsortiert, die, egal was

Foto: iStock.com



**Und wie viel
jammern Sie?**

passiert, immer etwas zu mäkeln und beklagen hat, und die man im Auge behalten sollte, unter anderem damit sie mit ihrem ewigen Negativ-Denken nicht das Team infiziert.

Zweifellos gilt: In der heutigen Arbeitswelt – in der von den Mitarbeitenden Eigeninitiative und eine große Veränderungsbereitschaft erwartet wird – wird ein „Jammern“ nicht goutiert. Dabei hat es auch positive Funktionen im menschlichen Miteinander, weshalb man es keinesfalls stets als ein Zeichen mangelnder Motivation und Identifikation interpretieren sollte. Zuweilen ist sogar das Gegenteil der Fall.

Jammern hat positive Effekte

Jammern kann zum Beispiel zu einer emotionalen Entlastung führen, so dass der Druck im Kessel sinkt – was, wenn Menschen unter einem enormen Arbeits- oder Veränderungsdruck stehen, manchmal schlicht nötig ist. Für manche Menschen ist das Klagen sogar eine wichtige Bewältigungsstrategie für schwierige Lebensumstände und Aufgaben.

Jammern hat zudem eine soziale Funktion, denn hierbei teilen Menschen ihre Sorgen und Nöte mit anderen Personen. Das kann sogar den Teamgeist fördern, denn hierdurch wird dem jeweiligen Gegenüber die Möglichkeit gegeben, Mitgefühl zu zeigen und Hilfe anzubieten. Ein gemeinsames Lamentieren erhöht zuweilen auch die Identifikation mit dem Team. Wenn die Teammitglieder erkennbar gewisse Sorgen, Nöte und Frustrationen teilen, stärkt dies oft die persönliche Beziehung zwischen ihnen und

„Führungskräfte sollten sich dieser Ambivalenz des Jammerns bewusst sein. Zuweilen erfordert es ihre Funktion jedoch sogar, dieses zu stimulieren.“ *Sabine Prohaska*

somit auch das Wir-Gefühl. Ein Jammern weist zudem oft auf Probleme und Missstände hin, die ansonsten unerkannt blieben. Nicht selten hat es die Funktion eines Frühwarnsystems, indem es auf Schwachstellen in der Organisation verweist, die dringend behoben werden sollten – zum Beispiel, um ein Abwandern von Leistungsträgern, ein Scheitern des Projekts oder das Nicht-Erreichen der Unternehmensziele zu vermeiden.

Jammern hat auch Schattenseiten

Doch auch für das Jammern gilt das Bonmot „Jede Medaille hat zwei Seiten“. So zeigt zum Beispiel die Studie wie „Yes, we complain ... so what?“ von Caroline Aubé und Vincent Rousseau (2016), dass ein Jammern oft die Teamleistung mindert. Zudem belegen weitere Studien: Wird das Jammern zu einem Teil der Unternehmenskultur, beeinflusst dies die Arbeitsmoral, Kreativität und Produktivität negativ.

Führungskräfte sollten sich dieser Ambivalenz des Jammerns bewusst sein. Zuweilen erfordert es ihre Funktion jedoch sogar, dieses zu stimulieren. Zum Beispiel, indem sie, wenn ihr Team erkennbar gestresst ist, ein Meeting mit folgenden Worten eröffnen: „So, nun sagt mal alles, was euch in Zusammenhang mit unserem aktuellen Großprojekt xy stört.“ Denn dies eröffnet den

Mitarbeitern die Chance, ihre Bedenken und Probleme so zu artikulieren, dass sie nicht nur die Gerüchteküche nähren, sondern anschließend im Team besprech- und bearbeitbar sind.

Dabei muss die Führungskraft jedoch darauf achten, dass das konstruktive Beklagen nicht in destruktives Jammern umschlägt. Deshalb sollte die Führungskraft, nachdem sie einige Zeit den Klagen der Mitarbeiter lauschte, zum Beispiel sagen: „Wenn ich euch richtig verstehe, kämpft Ihr aktuell primär mit folgenden drei Problemen: A, B und C. Lasst uns einmal gemeinsam überlegen, wie wir welche Probleme lösen können und mit welchen wir schlicht leben müssen, weil sie sich unserem Einfluss entziehen.“ Denn so wird der Diskurs in Richtung Problemlösung gelenkt: Er bleibt nicht bei einem gemeinsamen Beklagen der Ist-Situation stehen.

Bei chronischem Nörgeln intervenieren

Generell sollte eine Führungskraft unterscheiden, jammert eine Person situationsbedingt oder handelt es sich bei ihr sozusagen um einen Dauernörgler, der mit seinem permanenten Negativ-Talk die Leistung des Teams negativ beeinflusst. Ist Letzteres der Fall, dann sollte die Führungskraft auf alle Fälle intervenieren und von der betreffenden Person ein anderes Verhalten einfordern – mit Nachdruck.

Generell gilt jedoch: Eine von Wertschätzung für die Mitarbeiter geprägte Arbeitsumgebung und eine Führungs- und Kommunikationskultur, die ein offenes Feedback fördern, reduziert die Zahl der destruktiven Klagen. Entsprechend differenziert sollten Führungskräfte auf ein Jammern reagieren.

Einerseits müssen sie den Bedürfnissen und Emotionen ihrer Mitarbeitenden Beachtung schenken, andererseits aber auch stets die Auswirkungen der Klagen auf die Teamdynamik und Produktivität im Auge behalten. Von zentraler Bedeutung ist hierbei das Erkennen und Akzeptieren, dass Jammern nicht per se negativ ist. Es kann im Führungsalltag auch ein wertvolles Feedback-Instrument sein, das hilft, Probleme zu identifizieren und zu lösen.

Auch „Chefs“ dürfen mal jammern

Übrigens, auch Führungskräfte dürfen ab und zu mal klagen bzw. stöhnen, zum Beispiel über die vielen Veränderungen, die sich im Umfeld des Unternehmens vollziehen und die zahlreichen Herausforderungen, die hieraus für sie resultieren. Tut dies eine Führungskraft wohlüberlegt und -dosiert, kann dies sogar ihre Beziehung zu ihren Mitarbeitern fördern – unter anderem, weil diese dann registrieren: Unser „Chef“ ist auch ein Mensch.

Sabine Prohaska ist Wirtschaftspsychologin und unterstützt Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Kultur der Zusammenarbeit.

 **Klick!** www.seminarconuslt.at

Online- und Präsenz-Lernen miteinander verzahnen

Viele Unternehmen nutzen mittlerweile die Digitaltechnik, um sogenannte Blended-Learning-Konzepte in ihrer Organisation zu realisieren - auch weil diese Lernform den Erwartungen der Angehörigen der Generation Z entspricht.

Viele Unternehmen praktizieren inzwischen im Rahmen ihrer betrieblichen Aus- und Weiterbildung Lehr- und Lernkonzepte, die das Lernen in Präsenzseminaren mit einem computergestützten Lernen verknüpfen. Von solchen sogenannten Blended-Learning-Konzepten erhoffen sie sich eine Ersparnis von Zeit und Geld. Hinzu kommt: Der Lernbedarf ist in vielen Organisationen heute so groß, dass er mit Präsenzseminaren allein nicht mehr befriedigt werden kann. Deshalb muss das Lernen aus Sicht der Unternehmen ein integraler Bestandteil der Alltagsarbeit werden.

Digital Natives sind es gewohnt, online zu agieren

Erleichtert wird das Erreichen dieses Ziels dadurch, dass die meisten Mitarbeiter der Unternehmen inzwischen Digital Natives sind. Und insbesondere die Angehörigen der sogenannten Generation Z (also die Mitarbeiter, die nach 1995 geboren wurden) sind es gewohnt, den PC und die mobilen Endgeräte - vom Laptop bis Smartphone - zu nutzen, um sich zu informieren und zu kommunizieren sowie ihre Kooperation und (Zusammen-)Arbeit zu planen. Deshalb erwarten sie geradezu, dass die moderne Informations- und Kommunikationstechnik auch bei ihrer Aus- und Weiterbildung zum Einsatz kommt. Auch deshalb setzen die Unternehmen verstärkt auf das sogenannte E-Learning.

Dieser Trend wird sich fortsetzen. Marktbeobachter erwarten, dass die Ausgaben der Unternehmen für E-Learning von aktuell circa 240 Milliarden US-Dollar pro Jahr bis 2025 auf 300 Milliarden steigen - nicht nur, weil zum Beispiel bei Online-Seminaren die bei Präsenz-Seminaren anfallenden Reisezeiten und -kosten entfallen. Entscheidender ist: Mit der modernen digitalen Lerntechnik lassen sich Lernkonzepte schmieden, die sich leichter in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

Ähnlich verhält es sich beim Coachen der Mitarbeiter. Auch bei ihm setzen die Unternehmen ver-

stärkt auf Telefon- und Online-Coaching, denn solche Coachings lassen sich kurzfristiger - orientiert am akuten, individuellen Bedarf - planen. Und beim Trainieren der Verhaltenssicherheit der Mitarbeiter entdecken die Unternehmen zunehmend die Vorzüge von Microlearning- und Coaching-Apps, mit denen die Mitarbeiter das Gelernte einüben und vertiefen.

Online-Seminare: eine Herausforderung für die Wissensvermittler

So weit, so gut! In der Praxis stellt das Einführen von Blended-Learning-Konzepten die Unternehmen jedoch meist vor größere Herausforderungen als gedacht. In vielen Betrieben herrscht noch die Überzeugung: Hierfür genügt es, die bisherigen Lernkonzepte und -unterlagen eins zu eins auf die Server hochzuladen und online zu präsentieren.

Das ist ein Irrtum! Das Implementieren von Blended-Learning-Konzepten erfordert von allen Beteiligten ein neues Denken und Handeln. Es setzt eine Unternehmenskultur voraus, die diese Art zu lernen und das kollaborative Arbeiten unterstützt. Es erfordert zudem neben der nötigen technischen Infrastruktur die Kompetenz, diese professionell zu nutzen. Außerdem setzt es innovative Lehr- und Lernkonzepte und eine entsprechende Content-Entwicklung voraus. Und mit am wichtigsten ist das Bewusstsein, dass sich auch das Selbstverständnis der Trainer und Wissensvermittler wandeln muss.

Dies auch vor folgendem Hintergrund: Die meisten größeren Unternehmen beschäftigen zwar auch Fulltime-Trainer. Das Gros ihrer Trainer und Wissensvermittler sind jedoch Führungskräfte auf der operativen Ebene oder berufserfahrene Spezialisten, die nur zuweilen in die Trainerrolle schlüpfen - zum Beispiel, wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet oder neue Problemlösungen im Unternehmen eingeführt werden sollen. Für die meisten firmeninternen Trainer ist das Trainieren

also eine Zusatzaufgabe. Sie sind zudem keine ausgebildeten Pädagogen, sondern wurden gerade wegen ihres Fachwissens und ihrer beruflichen Erfahrung als Fachtrainer ausgewählt.

Change-Projekt: Einführung von Blended Learning

Speziell diese Parttime-Trainer fühlen sich oft überfordert, wenn sie künftig ihre Kollegen auch online trainieren und coachen sollen. Denn das Ausarbeiten der Blended-Learning-Angebote und Schulen ihrer Kollegen mittels Kamera und PC erfordert von ihnen neue Skills.

Wenn Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung verstärkt auf das E- bzw. Blended Learning setzen, kämpfen ihre Trainer und Wissensvermittler in der Regel mit zahlreichen technischen, methodisch-didaktischen, aber auch (selbst-)organisatorischen Fragen und Problemen. Und meist wird ihnen firmenintern bei deren Bewältigung zu wenig Unterstützung gewährt, denn: Viele Unternehmen verkennen, dass es sich beim Einführen des Blended Learning um ein Change-Projekt handelt, das auf das Schaffen einer neuen Lernkultur in der Organisation abzielt. Entsprechend professionell sollte das Projekt gemanagt werden.

Online trainieren erfordert viele neue Kompetenzen

Nicht wenige Betriebe unterschätzen zudem, wie viele neue Kompetenzen ihre Trainer brauchen, um künftig auch online ihre Aufgabe professionell wahrzunehmen. Nicht bewusst ist ihnen, dass diese u. a. in folgenden Bereichen neue Skills benötigen:

- **Digitaltechnik:** Die Trainer müssen die Möglichkeiten, die ihnen und ihrem Unternehmen die neuen, digitalen Lerntechnologien bieten, realistisch einschätzen und die Technik professionell nutzen können.
- **Selbstverständnis:** Die Trainer müssen sich - wie die Teilnehmer - als Lernende begreifen, die ihr (bisheriges) Trainerverhalten reflektieren und in Teilen ändern bzw. den veränderten Rahmenbedingungen anpassen.
- **Methodik und Didaktik:** Die Trainer müssen u. a. einschätzen lernen, welche Lerninhalte und Skills mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik vermittelbar sind (und welche nicht). Sie müssen zudem die Lerninhalte so aufbereiten und präsentieren können, dass die Lernziele auch erreicht werden, wenn

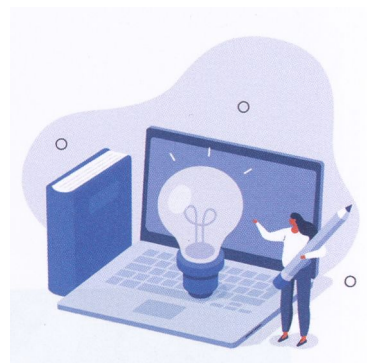
das Lernen (zumindest teilweise) online und im Selbststudium erfolgt.

- **(Selbst-)Organisation:** Die Trainer müssen u. a. ihren Arbeitsalltag so strukturieren können, dass sie die Lerner in ihrem Lernprozess - als Tutor oder Coach - unterstützend begleiten können, obwohl diese oft an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeiten lernen.

Die Blended-Learning-Trainer aus- und weiterbilden

Unternehmen sollten ihren Trainern in einer Blended-Learning-Ausbildung, in der sie selbst auch die neue Lerntechnologie nutzen, die noch fehlenden Skills vermitteln. Diese Ausbildung sollte modular aufgebaut sein, sodass auf die Präsenz- und Online-Lernmodule stets Transferphasen folgen, in denen die Trainer das Gelernte in der Praxis einüben. Hierbei sollten sie durch einen Coach oder Tutor gecoacht werden, der bereits viel Erfahrung im Trainieren mit der neuen Lerntechnologie hat, denn letztlich lautet das Ziel der Trainer-Weiterqualifizierung: Bei den Trainern soll eine so große Verhaltenssicherheit im Umgang mit der neuen Lerntechnologie entstehen, dass sie beim Online-Trainieren und -Coachen nicht primär mit der Technik kämpfen, sondern sich voll auf den Lernprozess und die Lerner konzentrieren können.

Ansonsten entstehen speziell bei den Part-Time-Trainern rasch Vorbehalte gegen das Online-Lernen und Blended Learning, und sie nehmen das Trainieren zunehmend als eine belastende Zusatzaufgabe wahr. Das senkt ihre Motivation, und die Gefahr steigt, dass dem Unternehmen mittelfristig die firmeninternen Wissensvermittler fehlen, die es braucht, um sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln.



SABINE PROHASKA
ist Inhaberin des
Beratungsunternehmens
seminar consult
prohaska, Wien,
www.seminarconsult.at.

Jammern zuweilen auch erlaubt

»Jammern« ist in Unternehmen meist verpönt. Dabei ist es nicht selten sogar ein Frühwarnsystem für Defizite, die zu massiven Problemen führen können.



Gastautor¹

Sabine Prohaska

Geschäftsführung seminar

consult prohaska.

www.seminarconsult.at

JEDER TUT ES – mehr oder weniger oft und mal mehr oder weniger laut: jammern. Über das Wetter, das körperliche Wohlbefinden, die Arbeitsbelastung, den schlechten Service, die zahllosen Veränderungen und vieles mehr. Trotzdem hat das Jammern einen schlechten Ruf, und wer zu oft und laut jammert wird nicht selten mit dem Etikett »Jammerlappen« versehen. Oder die betreffende Person wird zum Beispiel von ihrer Führungskraft in die Kategorie »Ja, aber-Mensch« einsortiert, die, egal was passiert, immer etwas zu mäkeln und beklagen hat, und die man im Auge behalten sollte, unter anderem damit sie mit ihrem ewigen Negativ-Denken nicht das Team infiziert.

Zweifellos gilt: In der heutigen Arbeitswelt – in der von den Mitarbeitern Eigeninitiative und eine große Veränderungsbereitschaft erwartet wird – wird ein »Jammern« nicht goutiert. Dabei hat es auch positive Funktionen im menschlichen Miteinander, weshalb man es keinesfalls stets als ein Zeichen mangelnder Motivation und Identifikation interpretieren sollte. Zuweilen ist sogar das Gegenteil der Fall.

Jammern hat auch positive Effekte

Jammern kann zum Beispiel zu einer emotionalen Entlastung führen, so dass der Druck im Kessel sinkt – was, wenn Menschen unter einem enormen Arbeits- oder Veränderungsdruck stehen, manchmal schlicht nötig ist. Für manche Menschen ist das Klagen sogar eine wichtige Bewältigungsstrategie für schwierige Lebensumstände und Aufgaben.

Jammern hat zudem eine soziale Funktion, denn hierbei teilen Menschen ihre Sorgen und Nöte mit anderen Personen. Das kann sogar den Teamgeist fördern, denn hierdurch wird dem jeweiligen Gegenüber die Möglichkeit gegeben, Mitgefühl zu zeigen und Hilfe anzubieten. Ein gemeinsames Lamentieren erhöht zuweilen auch die Identifikation mit dem Team. Wenn die Teammitglieder erkennbar gewisse Sorgen, Nöte und Frustrationen teilen, stärkt dies oft

die persönliche Beziehung zwischen ihnen und somit auch das Wir-Gefühl.

Ein Jammern weist zudem oft auf Probleme und Missstände hin, die ansonsten unerkannt blieben. Nicht selten hat es die Funktion eines Frühwarnsystems, indem es auf Schwachstellen in der Organisation verweist, die dringend behoben werden sollten – zum Beispiel um ein Abwandern von Leistungsträgern, ein Scheitern des Projekts oder das Nicht-Erreichen der Unternehmensziele zu vermeiden.

Schattenseiten

Doch auch für das Jammern gilt das Bonmot »Jede Medaille hat zwei Seiten«. So zeigt zum Beispiel die Studie wie »Yes, wer complain ... so what?« von Caroline Aubé und Vincent Rousseau (2016), dass ein Jammern oft die Teamleistung mindert. Zudem belegen weitere Studien: Wird das Jammern zu einem Teil der Unternehmenskultur, beeinflusst dies die Arbeitsmoral, Kreativität und Produktivität negativ.

Führungskräfte sollten sich dieser Ambivalenz des Jammerns bewusst sein. Zuweilen erfordert es ihre Funktion jedoch sogar, dieses zu stimulieren. Zum Beispiel, indem sie, wenn ihr Team erkennbar gestresst ist, ein Meeting mit folgenden Worten eröffnen: »So, nun sagt mal alles, was Euch in Zusammenhang mit unserem aktuellen Großprojekt xy stört.« Denn dies eröffnet den Mitarbeitern die Chance, ihre Bedenken und Probleme so zu artikulieren, dass sie nicht nur die Gerüchteküche nähren, sondern anschließend im Team besprech- und bearbeitbar sind.

Dabei muss die Führungskraft jedoch darauf achten, dass das konstruktive Beklagen nicht in destruktives Jammern umschlägt. Deshalb sollte sie, nachdem sie einige Zeit den Klagen der Mitarbeiter lauschte, zum Beispiel sagen: »Wenn ich Eure Voten richtig interpretiere, kämpft ihr aktuell primär mit folgenden drei Problemen: A..... B..... und C..... Lasst uns einmal gemeinsam überlegen, wie wir welche Probleme lösen können und mit welchen wir

¹ Wir verwenden

geschlechtsneutrale

Personenbezeichnungen

auf Basis des

generischen Neutrums.

Infos dazu unter

generisches-neutrum.com

schlicht leben müssen, weil sie sich unserem Einfluss entziehen.« Denn so wird der Diskurs in Richtung Problemlösung gelenkt: Er bleibt nicht bei einem gemeinsamen Beklagen der Ist-Situation stehen.

Generell sollte eine Führungskraft unterscheiden,

- jammert eine Person situationsbedingt oder
- handelt es sich bei ihr sozusagen um einen Dauernörgler, der mit seinem permanenten Negativ-Talk die Leistung des Teams negativ beeinflusst.

Ist Letzteres der Fall, dann sollte die Führungskraft auf alle Fälle intervenieren und von der betreffenden Person ein anderes Verhalten einfordern – mit Nachdruck.

Tipps für Führungskräfte

- aktiv zuhören und empathisch sein
- zwischen konstruktivem und destruktivem Jammern unterscheiden
- eine positive Arbeitsumgebung schaffen
- ein aktives Konfliktmanagement betreiben
- regelmäßig Feedback geben
- die nötigen Ressourcen bereitstellen
- Transparenz und Fairness gewährleisten
- bei Bedarf frühzeitig eingreifen

Generell gilt jedoch: Eine von Wertschätzung für die Mitarbeiter geprägte Arbeitsumgebung und eine Führungs- und Kommunikationskultur, die ein offenes Feedback fördern, reduziert die Zahl der destruktiven Klagen. Entsprechend differenziert sollten Führungskräfte auf ein Jammern reagieren. Einerseits müssen sie den Bedürfnissen und Emotionen ihrer Mitarbeitenden Beachtung schenken, andererseits aber auch stets die Auswirkungen der Klagen auf die Teamdynamik und Produktivität im Auge behalten.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei das Erkennen und Akzeptieren, dass Jammern nicht per se negativ ist. Es kann im Führungsalltag auch ein wertvolles Feedback-Instrument sein, das hilft, Probleme zu identifizieren und zu lösen.

Auch „Chefs“ dürfen mal jammern

Übrigens, auch Führungskräfte dürfen ab und zu mal klagen bzw. stöhnen zum Beispiel über die vielen Veränderungen, die sich im Umfeld des Unternehmens vollziehen und die zahlreichen Herausforderungen, die hieraus für sie resultieren. Tut dies eine Führungskraft wohlüberlegt und -dosiert, kann dies sogar ihre Beziehung zu ihren Mitarbeitern fördern – unter anderem, weil diese dann registrieren: Unser »Chef« ist auch ein Mensch.

Wirken mit Worten

POSITIVE GESPRÄCHSFÜHRUNG – Worte spiegeln unsere Gedanken wider. Sie beeinflussen zudem das Denken und Empfinden anderer Menschen. Deshalb sollten wir unsere Worte gezielt wählen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. **Es gibt unter den Worten Energiespender und Energiekiller.**

Wien – Was haben die Comicfigur Bob der Baumeister und der ehemalige US-Präsident Barack Obama gemeinsam? Beide wissen um die motivierende Kraft der Worte. So kennt fast jedes Kind Bobs Ausruf „Yo, wir schaffen das“. Und wir Erwachsene? Wir kennen fast alle noch Obamas ehemaligen Wahllogan „Yes, we can“. Obama versetzte mit ihm Millionen US-Bürger in eine Auf- und Umbruchstimmung und motivierte sie, ihn als Präsidenten zu wählen. Und die Comicfigur Bob? Sie vermittelt mit der Aussage „Wir schaffen das“ Kindern die Zuversicht, auch schwierige Aufgaben gelassen anzugehen.

Doch leider strahlt nicht jeder Mensch eine so motivierende und inspirierende Zuversicht aus. Immer wieder begegnen wir – beruflich und privat – Schwarzsehern und Schwarzseherinnen, also „Negativdenker“ (und -denkerinnen), die nur die Probleme sehen und uns mit ihren Worten „runterziehen“. Ganz anders ticken die „Möglichkeitsdenker:innen“. Sie denken in schwierigen Situationen: „Irgendwie schaffe ich das schon.“

Negativ- oder Möglichkeitsdenker:in?

Wer von sich wissen möchte, ob er bzw. sie in die Kategorie der Negativ- oder vielmehr der Möglichkeitsdenker:innen gehört, kann einen Selbsttest machen? Angenommen, Sie haben etwas falsch gemacht. Denken Sie dann: „Verflucht, jetzt habe ich wieder versagt. Ich kriege nichts auf die Reihe.“? Oder denken Sie: „Mist, das ging daneben. Doch beim nächsten Mal mache ich es besser.“?

Diese beiden Denkweisen führen zu völlig unterschiedlichen Arten, mit Schwierigkeiten umzugehen. Negativdenker:innen sehen in einem Fehler eine Bestätigung beispielsweise für das eigene Unvermögen. Möglichkeitsdenker:innen hingegen haken den Fehlversuch als Lern-



Was haben Bob der Baumeister und Barack Obama gemeinsam? Beide wissen um die motivierende Kraft der Worte.



Foto: Shutterstock / Arian4089 / Verveidus Vialis

erfahrung ab und ziehen daraus den Schluss: Beim nächsten Mal mache ich die Sache anders.

Oft erkennt man Negativdenker:innen erst auf den zweiten Blick. Denn eigentlich klingen ihre Aussagen positiv. Doch leider sind sie gespickt mit den beiden Worten „nicht“ und „kein“. Deshalb erzeugen ihre Aussagen oft just die gegenteilige als die beabsichtigte Wirkung. Denn das menschliche Gehirn kann diese Worte nicht verarbeiten. So zum Beispiel, wenn ein Freund bei einer anstrengenden Wanderung bei großer Hitze zu Ihnen sagt: „Stelle dir jetzt bloß kein kühles Bier vor.“ Vermutlich taucht dann unmittelbar ein solches vor Ihrem geistigen Auge auf. Oder wenn ein Teamkollege in einer Besprechung sagt: „Ich will jetzt nicht über die Mehrarbeit sprechen, die diese Problemlösung mit sich bringt.“ Vermutlich entsteht dann unmittelbar das Bild in Ihnen, wie Sie spät abends noch im Büro sitzen, um das Vorhaben zu realisieren.

Die sprachliche Verpackung ist wichtig für die Wirkung von Aussagen. Das belegen wissenschaftliche Studien. So hängt zum Beispiel die Wirksamkeit eines im Rahmen einer Schmerztherapie genutzten Medikaments stark davon ab, mit welchen Worten es dem Patienten oder der Patientin verabreicht wird. Sagt die Ärztin „Versuchen wir halt mal dieses Medikament; vielleicht hilft es“, dann ist die Wirkung niedrig. Sagt sie hingegen „Mit diesem Medikament haben schon viele Patienten positive Erfahrungen gemacht“, dann betonen viele Patienten und Patientinnen: Es wirkt!

Sie entscheiden über die Wahl der Worte

Sie können also mit Ihren Worten Ihre Motivation und die Zuversicht anderer Menschen positiv beeinflussen – und somit auch die Erfolgsaussicht. Ersetzen Sie beim Sprechen die negativen Formulierungen einfach durch

positive. Es wirkt ganz anders, wenn ein Verkäufer statt „Unser Geschäft ist nicht vor 10 Uhr geöffnet“ zu einer Kundin sagt: „Wir sind ab 10 Uhr für Sie da.“ Ebenso verhält es sich bei Mitarbeitergesprächen. Es macht einen Unterschied, ob eine Führungskraft zu Mitarbeiter:innen sagt „Sie haben Ihr Quartalsziel erst zu 80 Prozent erreicht“ oder „Sie haben Ihr Quartalsziel schon zu 80 Prozent erreicht“.

Einige Hinweise, welche Worte Energiespender bzw. -killer sind.

„Aber ...“ – raubt Energie: Sehr oft sagen Menschen „Mir geht es gut, aber ...“. Oder im Beruf: „Das würde ich gerne machen, aber ...“. In fast jedem Team gibt es zumindest einen „Aber-Kollegen“. Sagen Sie zu ihm beispielsweise: „Wir haben doch einen tollen Job – so sicher und mit so vielen Entfaltungsmöglichkeiten.“ Dann erwidert er: „Ja, aber wer weiß, wie es in zwei, drei Jahren ist.“ Oder Sie sagen: „Ich glaube, wir schaffen das.“ Dann erwidert er: „Ja, aber hast du auch bedacht, dass ...“. Ständig klagt er über etwas. Permanent sieht er Probleme am Horizont. Die ganze Welt scheint sich gegen ihn verschworen zu haben, zumindest aus seiner Sicht.

Wenn Sie die Tendenz zum „Aber-Menschen“ haben, versuchen Sie in nächster Zeit doch mal, Ihre Sätze ohne das Wörtchen „aber“ zu formulieren. Denn der „Aber-Nebensatz“ löscht das Positive, das zuvor gesagt wurde, sozusagen aus.

„Noch ...“ – schafft Energie: Oft treffen wir absolute Aussagen wie „Ich kann das nicht.“ Oder: „Ich weiß das nicht.“ Fügen Sie in solche Sätze doch einfach das Wort „noch“ ein. Die Aussagen „Ich kann das noch nicht“ und „Ich weiß das noch nicht“ klingen und wirken viel positiver. Das Wort „noch“ impliziert, dass Sie etwas können oder wissen werden. Es braucht nur noch etwas Zeit. Das steigert Ihre Zuversicht und Motivation, etwas zu

tun oder auszuprobieren. Dasselbe gilt für Teams. Die Aussage „Wir haben für diese Aufgabe noch keine Lösung“ ist deutlich motivierender, als wenn im selben Satz das kleine Wörtchen „noch“ fehlt.

„Müssen ...“ – macht uns klein: „Ich muss heute pünktlich von der Arbeit weg, weil ich noch die Kinder zu den Großeltern bringen muss. Danach muss ich in die Reinigung und einkaufen gehen.“ Das Wort „müssen“ ist ein ganz heimtückischer Vertreter der Gattung demotivierende Worte. Denn permanent etwas tun zu müssen, erzeugt Druck. Zudem ruft das Wort „müssen“ oft eine Trotzreaktion hervor: Ich muss gar nichts, außer sterben. Sagen Sie stattdessen „Ich will ...“, „Ich möchte ...“ oder „Ich werde ...“. Dann fühlen Sie sich weniger fremdgesteuert.

Mit Worten Türen öffnen statt verschließen

Dasselbe gilt, wenn Sie Menschen anleiten – zum Beispiel als Führungskraft oder Aus- und Weiterbildner:in. Es macht einen Unterschied, ob Sie zu Ihrem Team sagen „Wir müssen mit den neuen Rahmenbedingungen leben“ oder „Wir machen aus den neuen Rahmenbedingungen das Beste“. Dasselbe gilt, wenn Sie als Führungskraft zu Ihren Mitarbeitenden sagen: „Sie müssen in den nächsten Tagen abends länger bleiben, weil ...“. Dann fühlt sich ihr Team als fremdbestimmtes Objekt. Anders ist es, wenn Sie sagen: „Ich würde mich freuen, wenn Sie in den nächsten Tagen länger bleiben würden, weil ...“. Dann haben Ihre Mitarbeiter:innen zumindest das Gefühl „Es wird nicht über unsere Köpfe hinweg entschieden. Wir werden wenigstens gefragt“. Also schalten Sie innerlich auch nicht sogleich auf Rebellion, sondern sind zumindest gesprächs- und kompromissbereit.

Sabine Prohaska



DIE AUTORIN ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbil-

det und Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit in ihrer Organisation unterstützt.

Psychologie

Warum jammern auch mal erlaubt sein sollte

«Jammern» ist im betrieblichen Kontext meist verpönt. Dabei hat das Jammern auch eine soziale Funktion. Und nicht selten ist es sogar ein Frühwarnsystem für Defizite, die zu massiven Problemen führen können.

› Sabine Prohaska

Jeder tut es – mehr oder weniger oft und mal mehr oder weniger laut: jammern. Über das Wetter, das körperliche Wohlbefinden, die Arbeitsbelastung, den schlechten Service, die zahllosen Veränderungen und vieles mehr. Trotzdem hat das Jammern eine negative Konnotation, und wer es zu oft und laut tut, wird nicht selten mit dem Etikett «Jammerlappen» versehen. Oder die betreffende Person wird zum Beispiel von ihrer Führungskraft in die Kategorie «Ja, aber» Mensch einsortiert,

- › die, egal, was passiert, immer etwas zu mäkeln und beklagen hat, und
- › die man im Auge behalten sollte, unter anderem, damit sie mit ihrem ewigen Negativ-Denken nicht das gesamte Team infiziert.

Zweifellos gilt: In der heutigen Arbeitswelt – in der von den Mitarbeitenden ein hohes Mass an Eigenverantwortung und -initiative sowie eine grosse Veränderungsbereitschaft erwartet wird – wird ein «Jammern» nicht goutiert. Dabei hat es aus psychologischer Sicht auch wichtige, wenn nicht gar positive Funktionen im menschlichen Miteinander, weshalb man es keinesfalls stets als ein Zeichen mangelnder Motivation und Identifikation interpretieren sollte. Zuweilen ist sogar das Gegenteil der Fall.

Auch positive Effekte

Ein Jammern im Sinne eines «Dampf-ablassens» kann zum Beispiel zu einer emotionalen Entlastung führen, sodass der Druck im Kessel sinkt – was, wenn Menschen unter einem enormen Arbeits- oder Veränderungsdruck stehen, manchmal schlicht nötig ist. Für manche Menschen ist das Klagen sogar eine wichtige Bewältigungsstrategie für schwierige Lebensumstände und Herausforderungen.

Jammern hat zudem eine soziale Funktion, denn hierbei teilen Menschen ihre Sorgen und Nöte mit anderen Personen. Das kann sogar den Teamgeist fördern, denn hierdurch wird dem jeweiligen Gegenüber die Möglichkeit gegeben, Mitgefühl und Verständnis zu zeigen sowie Hilfe anzubieten. In Teams erzeugt ein gemeinsames Lamentieren zudem nicht selten ein Gefühl der Zugehörigkeit und stärkt die gemeinsame Identität. Wenn die Mitglieder eines Teams gewisse Sorgen, Nöte und Frustrationen teilen, stärkt dies oft die persönlichen Bindungen zwischen ihnen und somit auch das Wir-Gefühl.

Das Jammern weist zudem oft auf Probleme und Missstände hin, die ansonsten unerkannt blieben. Nicht selten hat es so-

gar die Funktion eines Frühwarnsystems, indem es auf Schwachstellen in der Organisation verweist, die dringend behoben werden sollten – zum Beispiel, um ein Abwandern von Leistungsträgern, ein Scheitern des Projekts oder das Nichterreichen der Unternehmensziele zu vermeiden.

Die Schattenseiten

Doch auch für das Jammern gilt das Bonmot «Jede Medaille hat zwei Seiten». So zeigt zum Beispiel die Studie wie «Yes, we complain ... so what?» von Caroline Aubé und Vincent Rousseau (2016), dass ein Jammern oft die Teamleistung mindert. Zudem belegen weitere Studien: Wird das Jammern zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur, beeinflusst dies die Arbeitsmoral, Kreativität und Produktivität negativ.

Führungskräfte sollten sich dieser Ambivalenz des Jammerns bewusst sein. Zuweilen erfordert es ihre Funktion jedoch sogar, dieses zu stimulieren. So zum Beispiel, wenn sie wissen, dass ihre Mitarbeitenden aktuell wegen eines Changeprojekts gerade unter einer hohen Belastung stehen – auch emotional. Dann kann es durchaus sinnvoll sein, ein Meeting bei-

spielsweise mit folgenden Worten zu eröffnen: «So, nun sagen Sie mal alles, was Sie in Zusammenhang mit unserem Projekt xy stört.» Denn dies eröffnet den Mitarbeitern die Chance, ihre Bedenken und Probleme so zu artikulieren, dass sie nicht nur die Gerüchteküche nähren, sondern anschliessend im Team besprechbar und bearbeitbar sind.

Dabei muss die Führungskraft jedoch darauf achten, dass das konstruktive Belagen nicht in destruktives Jammern umschlägt. Deshalb sollte die Führungskraft, nachdem sie einige Zeit den Klagen der Mitarbeiter gelauscht hat, zum Beispiel sagen: «Wenn ich Ihre Voten richtig interpretiere, kämpfen Sie aktuell primär mit folgenden drei Problemen: A, B, und C ... Lassen Sie uns einmal gemeinsam überlegen, wie wir welche Probleme lösen können und mit welchen wir schlicht leben müssen, weil sie sich unserem Einfluss entziehen.» Denn so wird der Diskurs in Richtung Problemlösung gelenkt, und er bleibt nicht bei einem gemeinsamen Beklagen der Ist-Situation stehen.

Das chronische Nörgeln

Generell gilt es als Führungskraft zu unterscheiden:

- › jammert eine Person situationsbedingt oder
- › handelt es sich bei ihr sozusagen um einen Dauernörgler, der mit seinem permanenten Negativ-Talk die Leistung des Teams negativ beeinflusst.

Ist Letzteres der Fall, dann sollte die Führungskraft intervenieren. Hierfür ein Beispiel: Eine Führungskraft registriert, dass ein Mitarbeiter permanent über ein Projekt lästert, das darauf abzielt, dass das Unternehmen auch künftig den erforderlichen Gewinn erzielt. Dann sollte sie zu dem Mitarbeiter im Bedarfsfall auch mal sagen: «Herr Müller (oder Frau Mayer), sind Sie der Auffassung, dass ein Unternehmen Gewinn erzeugen muss, damit es im Markt überlebt?» Diese Frage wird der Mitarbeiter mit an Sicherheit gren-

zender Wahrscheinlichkeit bejahen. Daraufhin kann die Führungskraft sagen: „Herr Müller (oder Frau Mayer), dann erwarte ich von Ihnen auch, dass Sie sich für den Erfolg unseres Projekts wie erforderlich engagieren ... oder für sich die nötigen Konsequenzen ziehen.“

Generell gilt: Eine von Wertschätzung für die Mitarbeiter geprägte Arbeitsumgebung und eine Führungs- und Kommunikationskultur, die ein offenes Feedback fördert, reduziert die Zahl der destruktiven Klagen. Dasselbe gilt, wenn Mitarbeiter registrieren: Unsere Führungskraft greift bei einem chronischen Lamentieren «korrigierend» ein und fördert uns, soweit möglich, in unserer persönlichen und beruflichen Entwicklung.

Entsprechend differenziert sollten Führungskräfte auf ein Jammern beziehungsweise Klagen der Mitarbeiter reagieren. Einerseits müssen sie den Bedürfnissen und Emotionen ihrer Mitarbeitenden Be-

achtung schenken, andererseits aber auch stets die Auswirkungen der Klagen auf die Teamdynamik und Produktivität im Auge behalten. Von zentraler Bedeutung ist hierbei das Erkennen und Akzeptieren, dass Jammern nicht per se negativ ist. Es kann im Führungsalltag auch ein wertvolles Feedback-Instrument sein, das hilft, Probleme zu identifizieren und zu lösen.

Wenn «Chefs» jammern

Übrigens, auch Führungskräfte dürfen ab und zu mal klagen und stöhnen, zum Beispiel über die vielen Veränderungen, die sich im Umfeld des Unternehmens vollziehen und die zahlreichen Herausforderungen, die hieraus für sie resultieren. Tut dies eine Führungskraft wohlüberlegt und -dosierte, kann dies sogar ihre Beziehung zu ihren Mitarbeitern fördern – unter anderem, weil diese dann registrieren: Unser «Chef» ist auch ein Mensch und keine Maschine. «

Mit Jammern richtig umgehen

- › aktiv zuhören und empathisch sein
- › zwischen konstruktivem und destruktivem Jammern unterscheiden
- › eine positive Arbeitsumgebung schaffen
- › ein aktives Konfliktmanagement betreiben
- › regelmässig Feedback geben
- › die nötigen Ressourcen bereitstellen
- › Transparenz und Fairness gewährleisten
- › bei Bedarf frühzeitig eingreifen



Porträt



Sabine Prohaska

Trainerin, seminar consult prohaska

Die Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit in ihrer Organisation unterstützt.



Kontakt

prohaska@seminarconsult.at, www.seminarconsult.at



© PIXABAY.COM | ANGELA

Warum reagieren meine Mitarbeiter so bockig?

Viele Menschen reagieren sehr sensibel, wenn ihre Selbstbestimmung real eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Wie können Führungskräfte unnötige Widerstände gegen Veränderungen vermeiden?

„Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar eindeutig negativ?“ Das fragen wir uns oft, wenn wir im Gespräch mit Menschen ein Anliegen oder Vorhaben artikulieren und diese hierauf nicht so zustimmend wie erhofft reagieren. Eine häufige Ursache hierfür ist ein psychologisches Phänomen, das Sozialpsychologen als **Reaktanz** bezeichnen. Hierbei handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn

- ihre Autonomie eingeschränkt wird oder
- sie das Gefühl haben, diese sei bedroht. Dann zeigen speziell Personen oft eine starke Abwehrreaktion,
- denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und

- die sich deshalb einen großen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen.

Dies soll zum Beispiel - glaubt man den Experten - bei den Angehörigen der Generation Z gehäuft der Fall sein.

Was ist psychologische Reaktanz?

Der Begriff „psychologische Reaktanz“ geht auf den US-amerikanischen Psychologen Jack W. Brehm zurück. Er bezeichnet die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie bzw. Entscheidungs- und Handlungsfreiheit einzuschränken scheinen. Hierfür einige Beispiele:

- Ein Freund sagt zu Ihnen: „Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit gut tun.“

Oder:

- Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool vor und sagt zu Ihnen: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren.“ Oder:
- Ihr Vorgesetzter sagt in einer Teamsitzung: „Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie ChatGPT im Vertrieb nutzen. Das Unternehmen xy hat damit tolle Erfahrungen gemacht.“

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden. Folglich besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst wenn unsere Selbstbestimmung gar nicht eingeschränkt werden soll. Beobachten konnte man dieses Phänomen oft in der Coronazeit; außerdem in der Debatte um den Einbau von Wärmepumpen. Auch bei ihr

hatten nicht wenige Bürger das Gefühl: Die Politiker mischen sich zu stark in unser Leben ein; sie schränken unsere Freiheit ein. Also zeigten sie Widerstand.

Psychologische Reaktanz in der Arbeitswelt

Führungskräfte sollten das Phänomen „psychologische Reaktanz“ kennen, denn es führt im Betriebs- und Führungsalltag immer wieder zu Missverständnissen und Konflikten - und zwar speziell dann, wenn Veränderungen anstehen. Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Bereiche können dann gegen die (mögliche) Veränderung - sei diese technologischer, struktureller oder kultureller Art - emotionale Widerstände zeigen, insbesondere, wenn sie das Gefühl haben: Wir werden nicht ausreichend gehört.

Vermieden werden können solche Effekte unter anderem durch

- eine angemessene Information,
 - die aktive Beteiligung der Betroffenen an der Entscheidung und Prozessgestaltung und
 - nicht selten Schulungen und Coachings.
- Besonders wichtig ist die Möglichkeit zur Partizipation. Wenn Mitarbeitende die Chance haben, aktiv an den Entscheidungsprozessen mitzuwirken und in diese ihre Meinungen einzubringen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und mit ihnen konstruktiv umgehen.

Die Reaktanz im Führungsalltag minimieren

Wichtig ist auch: Wie wird die potenziell als bedrohlich empfundene Information übermittelt? Es empfiehlt sich zum Beispiel, solche Worte wie „müssen“ oder „sol-

len“ zu vermeiden, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit beinhalten oder suggerieren. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung und Wahlmöglichkeiten unterstreichen. Zudem sollten solche Informationen den Mitarbeitenden - sofern möglich - nicht schriftlich, sondern mündlich übermittelt werden. Denn dann können die Führungskräfte

- unmittelbar auf die Empfindungen der Betroffenen reagieren und
- deren Befürchtungen eventuell auflösen und so verhindern, dass aus ihnen manifeste Widerstände werden.

Dies gilt insbesondere dann, wenn aus der im Raum stehenden Veränderung schon ein Konflikt erwachsen ist. Dann sollte die Führungskraft im Dialog mit den Betroffenen erkunden, inwieweit deren Widerstand seine Wurzeln eventuell darin hat, dass diese sich in ihrer Autonomie bedroht fühlen - zum Beispiel, weil ihre Interessen (aus ihrer Warte) nicht ausreichend berücksichtigt werden, was sie auch als einen Mangel an Wertschätzung empfinden.

Mangelndes Vertrauen verstärkt Reaktanz

Ist dies der Fall, dann ist es die Aufgabe der Führungskraft, im Gespräch mit den Betroffenen dieses Gefühl, soweit möglich, aufzulösen - zum Beispiel mit dem Versprechen „Künftig werde ich ...“ bzw. „Künftig werden wir anders agieren, wenn ...“. Dieses Versprechen gilt es auch einzulösen; sonst wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Unternehmensführung und Belegschaft nachhaltig gestört.

Das heißt, die Mitarbeiter beäugen das Tun ihrer Vorgesetzten noch kritischer als

bisher und zeigen auch schneller eine psychologische Reaktanz. Mit der Folge, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stoßen, und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpft.

Tipps, um Reaktanz zu minimieren

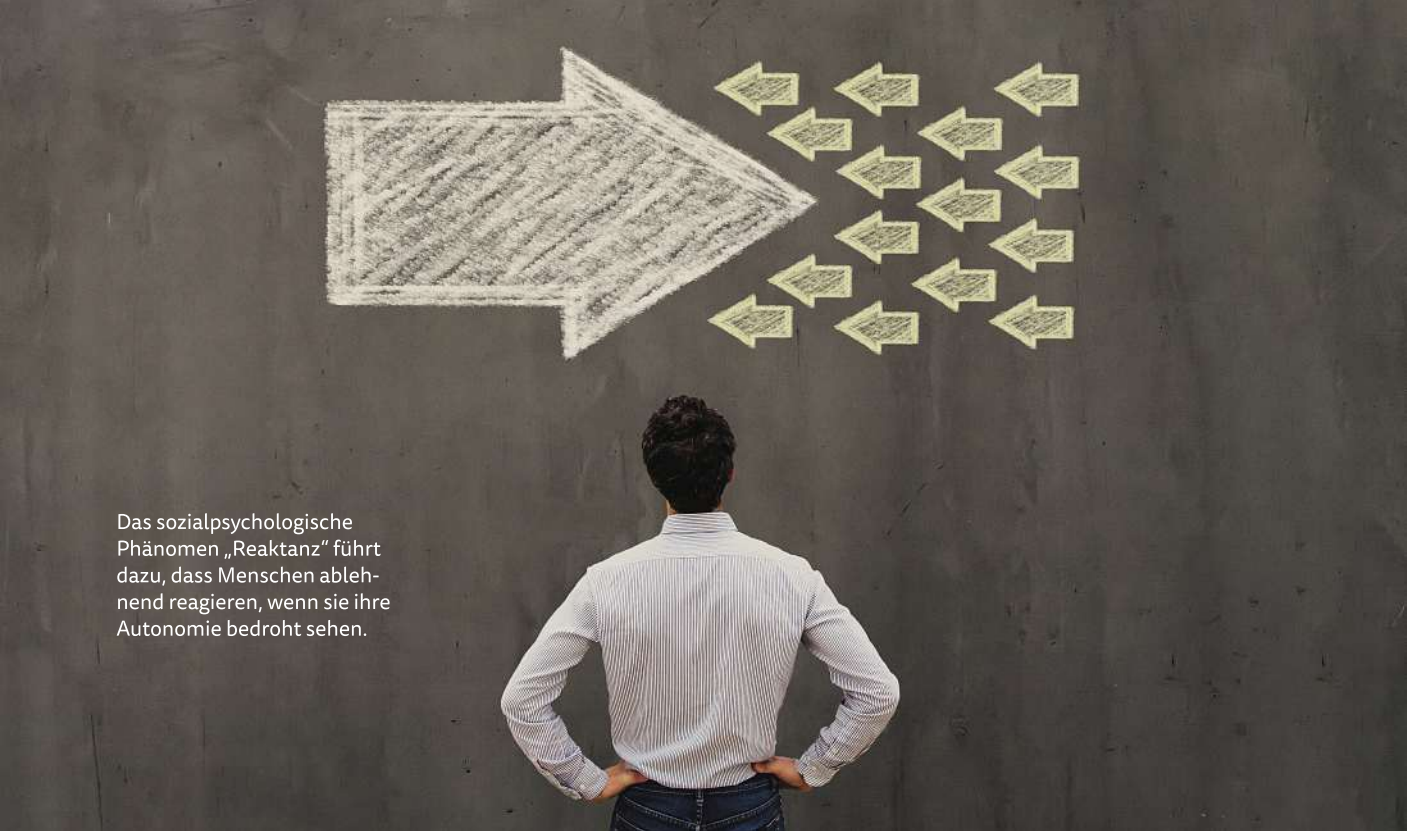
Reaktanz ist der Reflex, auf Impulse der Vorgesetzten mit Bedrohungsgefühlen oder gar Widerständen zu reagieren. Wie ausgeprägt dieser Reflex ist, hängt von zahlreichen Faktoren ab - unter anderem

- dem Wertesystem der Mitarbeitenden
- ihrer Beziehung zu ihren Vorgesetzten und
- dem Thema, das zur Debatte steht und bei ihnen ein Gefühl der Bedrohung ihrer Autonomie auslöst.

Über die Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien. Die Wirtschaftspsychologin unterstützt Unternehmen u.a. beim Entwickeln einer neuen Lern-, Kommunikations- und Führungskultur in ihrer Organisation (www.seminarconsult.at).





Das sozialpsychologische Phänomen „Reaktanz“ führt dazu, dass Menschen ablehnend reagieren, wenn sie ihre Autonomie bedroht sehen.

Bild: Song_about_summer - stock.adobe.com

REAKTANZ

Als Führungskraft Widerstände minimieren

Viele Menschen reagieren sehr sensibel, wenn ihre Autonomie real eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Das sollten Führungskräfte wissen, um beispielsweise unnötige Widerstände gegen Change-Vorhaben zu vermeiden.

Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar abwehrend negativ? Das fragen wir uns oft, wenn wir – beruflich oder privat – im Gespräch mit Menschen ein Anliegen oder Vorhaben artikulieren und diese nicht so zustimmend wie von uns erhofft hierauf reagieren.

Eine häufige Ursache hierfür ist ein psychologisches Phänomen, das die Sozialpsychologie als „Reaktanz“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn

- ihre Autonomie eingeschränkt wird oder
- sie das Gefühl haben, diese sei bedroht.

Dann zeigen speziell Personen oft eine starke Abwehrreaktion,

- denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig ist und
- die sich deshalb auch einen großen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen, weshalb sie zum Beispiel Vorgaben als eine Bedrohung empfinden.

Das ist unter anderem bei hoch qualifizierten Spezialisten oft der Fall, die ein selbstständiges Arbeiten gewohnt sind. Das gilt aber auch für alle Personen, denen die Werte „persönliche Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ sehr wichtig sind. Dies soll – glaubt man den Experten – zum Beispiel bei den Angehörigen der Generation Z gehäuft der Fall sein.

Auf einen Blick

Führungskräfte sollten unnötige Widerstände gegen Veränderungen minimieren, indem sie die Autonomie der Mitarbeitenden respektieren und Partizipation fördern.

Veränderungen sollten durch persönliche Gespräche anstatt schriftliche Mitteilungen kommuniziert werden.

Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist essenziell, da mangelndes Vertrauen die Reaktanz verstärken kann.

Was ist psychologische Reaktanz?

Der Begriff „psychologische Reaktanz“ geht auf den US-amerikanischen Psychologen Jack W. Brehm zurück. Er veröffentlichte 1966 ein Buch mit dem Titel „A Theory of Psychological Reactance“ („Eine Theorie der psychologischen Reaktanz“), in dem er seine Forschungsarbeiten und Theorie zum Thema „psychologische Reaktanz“ vorstellte. Dieser Begriff bezeichnet die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Hierfür einige Beispiele:

- Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool vor – sei es für die Projektarbeit oder zum Sprachenlernen – und sagt zu Ihnen: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren.“ Oder:
- Ihr Vorgesetzter sagt in einer Teamsitzung: „Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie ChatGPT für die Kundenkommunikation nutzen. Das Unternehmen XY hat damit tolle Erfahrungen gemacht.“

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden. Deshalb besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst wenn dieser nicht darauf abzielt, unsere Selbstbestimmung einzuschränken.

Psychologische Reaktanz in der Arbeitswelt

Auch in der Arbeitswelt ist das Wissen um das Phänomen „psychologische Reaktanz“ von Bedeutung, denn es führt in der alltäglichen Zusammenarbeit immer wieder zu Missverständnissen und oft sogar zu Konflikten – und zwar insbesondere dann, wenn sich Veränderungen am Horizont abzeichnen.

Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Abteilungen oder gar Organisationen können dann gegen die (mögliche) Veränderung – sei diese technischer, struktureller oder kultureller Art – emotionale Widerstände zeigen, speziell dann, wenn sie das Gefühl haben: Wir werden fremdbestimmt beziehungsweise wir wurden/werden nicht ausreichend einbezogen und gehört.

Vermieden werden können solche Effekte unter anderem durch

- eine angemessene Informationspolitik,
- die aktive Beteiligung der Betroffenen an der Entscheidung und Prozessgestaltung und
- nicht selten auch Schulungen und Coachings.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Partizipation, also Teilhabe. Wenn Mitarbeitende die Chance haben, aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und in diese ihre Meinungen einzubringen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und mit ihnen konstruktiv umgehen.

Die Reaktanz im Führungsalltag minimieren

Wichtig ist auch, wie die potenziell als bedrohlich empfundenen Informationen übermittelt werden. So empfiehlt es sich zum Beispiel, solche Worte wie „müssen“ oder „sollen“ zu vermeiden, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit beinhalten beziehungsweise sugge-

rieren. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung und Wahlmöglichkeiten unterstreichen.

Zudem sollten Informationen, die Mitarbeitende als bedrohlich und einschränkend empfinden könnten, diesen – sofern möglich – nicht schriftlich übermittelt werden. Vielmehr sollten die Führungskräfte das persönliche Gespräch mit den Betroffenen suchen, denn dann können sie

- unmittelbar auf deren Empfindungen reagieren und
 - ihre Befürchtungen eventuell auflösen
- und so verhindern, dass aus ihnen manifeste Widerstände werden.

Dies gilt insbesondere dann, wenn aus der im Raum stehenden Veränderung schon ein Konflikt erwachsen ist. Dann muss die Führungskraft sozusagen im Gespräch mit den Betroffenen erkunden, inwieweit deren Widerstand seine Wurzeln eventuell darin hat, dass sie sich in ihrer Autonomie bedroht fühlen, zum Beispiel weil ihre Bedürfnisse und Interessen (aus ihrer Warte) nicht ausreichend beachtet werden, was sie auch als einen Mangel an individueller Wertschätzung empfinden.

Mangelndes Vertrauen verstärkt Reaktanz

Ist dies der Fall, dann ist die Aufgabe der Führung, im Gespräch mit den Betroffenen dieses Gefühl, soweit möglich, aufzulösen – zum Beispiel mit dem Versprechen: „Künftig werde ich ...“ beziehungsweise „Künftig werden wir anders agieren, wenn ...“. Dieses Versprechen gilt es im Betriebsalltag dann auch einzulösen; sonst wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beziehungsweise Unternehmensführung und Belegschaft nachhaltig gestört.

Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Abteilungen oder Organisationen können gegen die (mögliche) Veränderung emotionale Widerstände zeigen.

Das heißt, die Mitarbeiter beäugen das Tun ihrer Vorgesetzten noch kritischer als bisher und zeigen mangels Vertrauen auch schneller als bisher eine psychologische Reaktanz. Mit der Folge, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stoßen und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpft. Dies gilt es durch ein adäquates Führungs- und Kommunikationsverhalten zu vermeiden. (mk)

VERFASST VON
Sabine Prohaska

Inhaberin
seminar consult
prohaska

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Viele Menschen reagieren sehr sensibel, wenn ihre Autonomie eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Das sollten Führungskräfte wissen, um beispielsweise unnötige Widerstände gegen Transformations- bzw. Change-Vorhaben zu vermeiden.

„Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar abwehrend?“ Das fragen wir uns oft, wenn wir - beruflich oder privat - im Gespräch mit Menschen ein Anliegen oder Vorhaben artikulieren und diese nicht so zustimmend hierauf reagieren, wie von uns erhofft.

Eine häufige Ursache ist ein psychologisches Phänomen, das die Sozialpsychologie als „Reaktanz“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn:

- ihre Autonomie eingeschränkt wird oder
- sie das Gefühl haben, diese sei bedroht.

Dann zeigen speziell solche Mitarbeitenden oft eine starke Abwehrreaktion,

- denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und
- die sich deshalb auch einen großen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen,

weshalb sie zum Beispiel Vorgaben als eine Bedrohung empfinden.

Das ist unter anderem bei hoch qualifizierten Spezialisten oft der Fall, die ein selbstständiges Arbeiten gewohnt sind. Das gilt aber auch für alle Personen, denen die Werte „persönliche Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ sehr wichtig sind. Dies soll - glaubt man den Experten - zum Beispiel bei den Angehörigen der Generation Z gehäuft der Fall sein.

Was ist psychologische Reaktanz?

Der Begriff „psychologische Reaktanz“ geht auf den US-amerikanischen Psychologen Jack W. Brehm zurück. Er veröffentlichte 1966 ein Buch mit dem Titel „A Theory of Psychological Reactance“ („Eine Theorie der psychologischen Reaktanz“), in dem er seine Forschungsarbeiten und Theorie zum Thema „psychologische Reaktanz“ vorstellte. Dieser Begriff bezeichnet die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Hierfür einige Beispiele:

- Ein Freund sagt zu Ihnen: „Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit guttun.“
- Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool - sei es für die Projektarbeit oder zum Sprachenlernen - vor und sagt zu Ihnen: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren.“
- Der Vorgesetzte sagt in einer Teamsitzung: „Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie ChatGPT für die Kundenkommunikation nutzen. Das Unternehmen XY hat damit tolle Erfahrungen gemacht.“

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden. Deshalb besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst wenn dieser nicht darauf abzielt, unsere Selbstbestimmung einzuschränken.



Psychologische Reaktanz in der Arbeitswelt

Auch in der Arbeitswelt ist das Wissen um das Phänomen „psychologische Reaktanz“ von Bedeutung, denn es führt in der alltäglichen Zusammenarbeit immer wieder zu Missverständnissen und oft sogar Konflikten - und zwar insbesondere dann, wenn sich Veränderungen am Horizont abzeichnen.

Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Abteilungen oder gar Organisationen können dann gegen die (mögliche) Veränderung - sei diese technologischer, struktureller oder kultureller Art - emotionale Widerstände zeigen, speziell dann, wenn sie das Gefühl haben: Wir werden fremdbestimmt bzw. wir wurden/werden nicht ausreichend einbezogen und gehört.

Vermieden werden können solche Effekte unter anderem durch:

- eine angemessene Informationspolitik,
- die aktive Beteiligung der Betroffenen an der Entscheidung und Prozessgestaltung und
- nicht selten auch mit Schulungen und Coachings.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Partizipation, also Teilhabe. Wenn Mitarbeitende die Chance haben, aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und in diese ihre Meinungen einzubringen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und mit ihnen konstruktiv umgehen.

Die Reaktanz im Führungsalltag minimieren

Wichtig ist auch, wie die potenziell als bedrohlich empfundenen Informationen übermittelt werden. So empfiehlt es sich zum Beispiel, solche Worte wie „müssen“ oder „sollen“ zu vermeiden, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit beinhalten bzw. suggerieren. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung und Wahlmöglichkeiten unterstreichen.

Zudem sollten Informationen, die Mitarbeitende als bedrohlich und einschränkend empfinden könnten, diesen - sofern möglich - nicht schriftlich übermittelt werden. Vielmehr sollten die Führungskräfte das persönliche Gespräch mit den Betroffenen suchen, denn dann können sie:

- unmittelbar auf deren Empfindungen reagieren und
- ihre Befürchtungen eventuell auflösen

und so verhindern, dass aus ihnen manifeste Widerstände werden.

Dies gilt insbesondere dann, wenn aus der im Raum stehenden Veränderung schon ein Konflikt erwachsen ist. Dann muss die Führungskraft sozusagen im Gespräch mit den Betroffenen erkunden, inwieweit deren Widerstand seine Wurzeln eventuell darin hat, dass diese sich in ihrer Autonomie bedroht fühlen, zum Beispiel weil ihre Bedürfnisse und Interessen (aus ihrer Warte) nicht ausreichend beachtet werden, was sie auch als einen Mangel an individueller Wertschätzung empfinden.

Mangelndes Vertrauen verstärkt Reaktanz

Ist dies der Fall, dann ist es Führungsaufgabe, im Gespräch mit den Betroffenen dieses Gefühl aufzulösen - zum Beispiel mit dem Versprechen „Künftig werde ich ...“ bzw. „Künftig werden wir anders agieren, wenn ...“. Dieses Versprechen gilt es im Betriebsalltag dann auch einzulösen, sonst wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Unternehmensführung und Belegschaft nachhaltig gestört.

Das heißt, die Mitarbeiter beäugen das Tun ihrer Vorgesetzten noch kritischer als bisher und zeigen mangels Vertrauen auch schneller als bisher eine psychologische Reaktanz. Mit der Folge, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stoßen und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpft. Dies gilt es, durch ein adäquates Führungs- und Kommunikationsverhalten zu vermeiden.

SABINE PROHASKA
ist Inhaberin des
Beratungsunternehmens
seminar consult
prohaska, Wien,
www.seminarconsult.at.



KI: Game-Changer im Bildungsbereich?

Was kommt da noch auf uns zu? Das fragen sich aktuell viele im HR- und Bildungsbereich tätige Personen angesichts der vielen KI-Tools, die auf den Markt geworfen werden. Klar ist nur: Die Personalarbeit und -entwicklung werden sich verändern.

VON SABINE PROHASKA

Die Weiterbildungsbranche steht an der Schwelle einer beispiellosen Revolution, in der die Künstliche Intelligenz (KI) das individuelle Lernen neu definieren und gestalten wird. Obwohl eine genaue KI-Definition noch fehlt, erleben wir bereits heute, wie generative KI-Systeme beeindruckend mit Menschen interagieren und für sie komplexe Aufgaben mit einer bisher unvorstellbaren Präzision und Geschwindigkeit ausführen. Ein Paradebeispiel hierfür ist ChatGPT, ein System, das nicht nur komplexe Textgenerierungsaufgaben bewältigt, sondern auch die Fähigkeit besitzt, die Umgebung des Nutzers zu erkennen und sprachlich mit ihm zu interagieren. Beim Erkunden der vielen KI-Anwendungsmöglichkeiten sollten wir jedoch nie vergessen, dass diese Technologie auch das Risiko einer Totalüberwachung in sich birgt.

Digitale Lernassistenten: Die Zukunft der Weiterbildung?

Eine der für den Bildungsbereich interessantesten Neuerungen ist das Entstehen digitaler Lernassistenten, die den Lernenden rund um die Uhr zur Verfügung stehen und sie beim Lernen unterstützen. Ihr

Einsatz wird das Lernen revolutionieren, unter anderem, weil sie den Lernenden ermöglichen, zeit- und ortsunabhängig mit einem persönlichen digitalen Tutor zu interagieren, der sie durch den Lernprozess führt.

Ein mögliches Weiterbildungsszenario ist: Die Mitarbeitenden der Unternehmen organisieren künftig ihr Lernen mithilfe digitaler Lernassistenten weitgehend selbst

– bequem und bedarfsorientiert. Ergänzend dazu finden (Erfahrungs-)Austausch-Runden der Lernenden statt, die von Trainern moderiert werden. Damit wäre das klassische Berufsbild des Trainers als Wissensvermittler passe.

An seine Stelle würde das

eines Lernbegleiters treten, der Coaching-Skills braucht.

Neuausrichtung der Bildung: Vom Fachwissen zur KI-Kompetenz

Derzeit gibt es noch keine aussagekräftigen Studien über den praktischen Einsatz von KI im Weiterbildungsbereich. Klar ist jedoch, dass es in der Ära der Künstlichen Intelligenz immer wichtiger wird, den Fokus der (Weiter-)Bildung von der reinen Wissensvermittlung hin zur Schulung im Umgang mit der KI zu verlagern, denn: Die traditionellen Lehrmethoden, die primär auf eine Weitergabe von Fachwissen ab-

**«Die
KI-Verwendung
im Bildungsbe-
reich wirft
viele didaktische
Fragen auf.»**



Learning >

Learn the basics and build your own web page!

START



DISPLAY PROPERTIES



SCALABLE



EASY STYLE

Handlungsempfehlungen für Weiterbildner und Personalentwickler

1. **Entwicklung von KI-Kompetenzen:** Trainer und Personalentwickler sollten dringend den Umgang mit KI-Technologien lernen, um sicherzustellen, dass ihre Angebote weiterhin relevant und effektiv bleiben.
Fördern Sie eine kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der KI, um ein tieferes Verständnis und eine reflektierte Nutzung dieser Technologien zu fördern.
2. **Integration von KI in den Lernprozess:** Nutzen Sie KI-Tools zum Entwickeln personalisierter Lernpfade und zum Unterstützen der Lernenden, um ein effizienteres und individuelles Lernumfeld zu schaffen. Überdenken Sie die traditionellen Designs und Methoden und integrieren Sie KI-Tools in den Lernprozess.
3. **Rechtliche und ethische Überlegungen im Auge behalten:** Bleiben Sie up-to-date was die Entwicklung von Richtlinien und ethischen Fragen im Zusammenhang mit der Verwendung von KI im Bildungsbereich betrifft. Regen Sie Diskussionen für den Umgang damit im Unternehmen an. Betonen Sie die Bedeutung des Datenschutzes und der Sicherheit bei der Nutzung von KI-Tools und schulen Sie die Lernenden in den besten Praktiken zum Schutz sensibler Informationen.
4. **Kritische Auseinandersetzung mit KI fördern:**
Fördern Sie eine kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der KI, um ein tieferes Verständnis und eine reflektierte Nutzung dieser Technologien zu fördern.
5. **Aktive Auseinandersetzung mit den neuesten Entwicklungen:** Ermutigen Sie Unternehmen, Mitarbeitende und Bildungseinrichtungen, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um mit den neuesten Entwicklungen in der KI-Technologie zu experimentieren und sich kontinuierlich weiterzubilden, um auf dem Laufenden zu bleiben.
6. **Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern:** Setzen Sie auf Zusammenarbeit zwischen Fachleuten aus verschiedenen Bereichen (wie Informatik, Pädagogik, Psychologie usw.) um multidimensionale und effektive Lernprogramme zu entwickeln, die die Vorteile der KI optimal nutzen.
7. **Globale Perspektiven einbeziehen:** Berücksichtigen Sie globale Perspektiven und Entwicklungen im Bereich der KI, um ein umfassendes Bild der aktuellen Trends und Möglichkeiten zu erhalten.

zielen, bereiten die Lernenden nicht mehr adäquat auf die Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt vor. Deshalb müssen sich auch die in der beruflichen Weiterbildung tätigen Personen fragen, welche Kompetenzen sie in Zukunft brauchen, denn: Ihre Funktion ist es, Menschen für die künftige Arbeitswelt zu qualifizieren; also eine Welt, in der KI-Systeme nahezu omnipräsent sein werden.

Optimistisch betrachtet, können sich die Menschen bzw. Mitarbeitenden künftig beim Weiterbilden weitgehend darauf konzentrieren, ihre Problemlöse-Kompetenz zu entwickeln sowie ihre Fähigkeit, die KI-Tools effektiv zu nutzen, die sie beim Lernen und Arbeiten unterstützen. Und bei ihrer Arbeit könnten sie sich weitgehend auf deren komplexere und kreativere Aspekte konzentrieren, weil ihnen KI-Systeme viele (Teil-)Aufgaben abnehmen. Studien zeigen jedoch: Die KI schneidet in Sachen Kreativität – zumindest bei den klassischen Kreativitätstests – zuweilen sogar besser als der Mensch ab. Deshalb ist die Frage aktuell noch weitgehend ungeklärt, wie sich künftig die Arbeitsteilung

zwischen Mensch und KI real gestaltet.

«Keinesfalls sollten die Profis im HR-Bereich die Lernfähigkeit der KI-Systeme unterschätzen.»

Viele didaktische Fragen sind noch ungeklärt

Die KI-Verwendung im Bildungsbereich wirft viele didaktische Fragen auf. So zum Beispiel, wie künftig Tests durchgeführt werden. Zurzeit stehen die Profis im Weiterbil-

dungsbereich vor der Herausforderung, passende Use-Cases für den KI-Einsatz in ihrem Arbeitsbereich zu identifizieren, denn aktuell werden zwar viele neue Tools vorgestellt, es fehlen aber zumeist noch Fallbeispiele, wie diese effektiv in der Aus- und Weiterbildung genutzt werden können. Der Grund: Die im Bildungsbereich tätigen Personen werden aktuell sozusagen von der Tool-Entwicklung überrollt. Sie kommen kaum nach, die Tools auszuprobieren und zu reflektieren, wie sie diese effektiv nutzen könnten.

KI-Einsatz im Coaching-Bereich

Im Coaching-Bereich werden künftig vermutlich verstärkt Chatbots mit künstlicher Intelligenz zum Einsatz kommen. Diese Programme sind heute schon zu einer menschenähnlichen Kommunikation fähig. KI-Coaching-Bots können zum Beispiel im Vorfeld der Coachings eingesetzt werden, um die Anliegen der Klienten zu präzisieren. Sie können – mit Coaching-bezogenen Informationen und Fallbeispielen gefüttert – zudem als ständig verfügbare

Ansprechpartner der Coachees im Lern- und Entwicklungsprozess fungieren.

Derzeit fehlen den Bots jedoch noch die menschliche Empathie und Fähigkeit, Gefühle zu verstehen. Deshalb haben sie aktuell noch primär eine den Coach bzw. Coachingprozess unterstützende Funktion. Keinesfalls sollten die Profis im HR-Bereich aber die Lernfähigkeit der KI-Systeme unterschätzen. Erste diesbezügliche Studien zeigen: KI-Systeme können heute bereits die non-verbale Kommunikation von Menschen lesen. Beim Einschätzen ihrer Körpersprache sind sie meist ebenso gut wie Coaches; beim Wahrnehmen solcher Micro-Expressionen wie flüchtiger Gesichtsausdrücke, die zum Beispiel solche Emotionen wie Angst, Trauer, Freude und Überraschung signalisieren, oft sogar präziser. Von gesicherten Befunden kann man in diesem Kontext aber noch nicht sprechen.

KI-Einsatz im HR-Bereich

Im HR-Bereich finden zunehmend auch KI-basierte Spracherkennungssysteme Anwendung, die aus der Sprache von Menschen Rückschlüsse auf deren Persönlichkeitsmerkmale ziehen. Firmen wie Precire entwickeln Softwareprogramme, die sprachliche Muster analysieren, um etwa in Bewerbungsverfahren Persönlichkeitsprofile zu erstellen. Diese Analysen basieren auf einem Datensatz psychologischer Tests und zugehöriger Sprachproben, wobei spezifische Wortverwendungen und -kombinationen bestimmten Persönlichkeitstypen zugeordnet werden. Diese Nutzung wird auch kritisch gesehen. Bemängelt wird unter anderem, dass aus psychologischer Sicht nur eine schwache Verbindung zwischen Sprachgebrauch und Persönlichkeitseigenschaften besteht.

Dessen ungeachtet nutzen immer mehr Unternehmen solche Tools in ihren Personalauswahlverfahren, da eine entsprechende Vorauswahl der Bewerber Zeit und Geld spart. Vereinzelt kommen sogar bereits Systeme zum Einsatz, die ausser der Stimme und Sprache der Bewerber per Video auch deren Haltung, Gestik und Mimik analysieren.

Aktuell wird eine Flut von KI-Systemen und -Tools auf den Markt gebracht. Ein Ende der Neuerungen ist nicht in Sicht. Die KI-Entwicklung schreitet so schnell voran, dass es für Weiterbildner nahezu unmöglich ist, mit ihr Schritt zu halten. Deshalb sollten die Unternehmen ihren HR-Bereichen die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen, um mit der KI zu experimentieren und sich mit den neuesten Entwicklungen auseinanderzusetzen.

Wird die KI die Aus- und Weiterbildner ersetzen?

Erste Studien zeigen, die Kooperation Mensch-KI führt im Betriebsalltag oft zu besseren Arbeitsergebnissen. Sie kann zudem eine Arbeitserleichterung für die Mitarbeitenden sein; sie kann aber auch die menschliche Arbeitskraft überflüssig machen. Deshalb ist das Thema Vertrauen beim künftigen KI-Einsatz in Unternehmen nicht nur im Weiterbildungsbereich von entscheidender Bedeutung: Erleben die Mitarbeitenden die Tools als Unterstützung oder als Kontroll-Instanz oder gar existenzielle Bedrohung? Deshalb hängt es stark vom Vorgehen der Unternehmen beim Einführen der KI-Systeme ab, inwieweit diese bei den Mitarbeitenden auf Akzeptanz stossen.

In vielen Bereichen der Unternehmen nehmen heute bereits KI-Systeme zuvor menschliche Tätigkeiten wahr. Im Bereich Aus- und Weiterbildung ist es zurzeit jedoch noch unklar, inwieweit die KI-Technik Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation der in ihm tätigen Personen haben wird. Klar ist aber bereits, ihre Rolle wird sich wandeln, unter anderem, weil künftig KI-Tools gewisse (Teil-)Aufgaben von ihnen wie das Erstellen und Analysieren

von Trainingsunterlagen und Begleiten der Lernenden im Lernprozess partiell übernehmen werden und sich mit Hilfe der Digitaltechnik, zu der auch die KI zählt, ganz neue Lernarchitekturen schmieden lassen.

Generell gilt: Die Transformation der Bildungslandschaft nicht nur in den Unternehmen wird so umfassend sein, dass sich die in ihr tätigen

Personen mit ihr intensiv befassen müssen, um auch mittel- und langfristig attraktive Arbeitskräfte bzw. Dienstleister zu bleiben.

Beim KI-Einsatz ist Europa nicht der Trendsetter

Dabei gilt es auch, über den sprichwörtlichen Tellerrand hinauszuschauen, denn Europa ist im Bereich der KI-Nutzung beispielsweise weit hinter den USA zurück. Generell gilt: Während man in Europa, wenn es um Nutzung der KI geht, meist eher auf die Risiken blickt, versuchen die USA deren Potenzial voll auszuschöpfen. Deshalb lohnt sich für Weiterbildner und HR-Profis oft ein Blick über den «grossen Teich», um ein Gespür dafür zu entwickeln, welche Veränderungen kommen noch auf uns zu und was sollten wir tun, damit unsere Arbeit aus Unternehmenssicht auch künftig relevant und effektiv ist.



Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Die Autorin mehrerer Fachbücher unterstützt Unternehmen bei Entwickeln einer neuen Lernkultur in ihrer Organisation.

> seminarconsult.at

Aus- und Weiterbildung III

Wie künstliche Intelligenz die Weiterbildung verändert

Was kommt da noch auf uns zu? Das fragen sich viele im HR- und Weiterbildungsbereich tätige Personen angesichts der vielen KI-Tools, die aktuell gefühlt täglich auf den Markt geworfen werden. Klar ist nur: Der Weiterbildungsmarkt wird sich nachhaltig verändern.

› Sabine Prohaska

Die Weiterbildungsbranche steht an der Schwelle einer beispiellosen Revolution, in der die künstliche Intelligenz (KI) das individuelle Lernen neu definieren und gestalten wird. Obwohl eine genaue KI-Definition noch fehlt, erleben wir bereits, wie generative KI-Systeme eine beeindruckende Interaktion mit dem Menschen ermöglichen, indem sie auf Anfragen reagieren und komplexe Aufgaben mit einer Präzision und Geschwindigkeit ausführen, die bisher unvorstellbar waren.

Die aktuellen Fortschritte in der KI-Technologie reichen von der Sprachgenerierung, bei der KI-Systeme unsere Aussprache erlernen und Texte in jeder denkbaren Sprache erstellen, bis hin zu Video-Tools, die realistische Avatare generieren. Ein Paradebeispiel hierfür ist Chat-GPT, ein System, das nicht nur komplexe Textgenerierungsaufgaben bewältigt, sondern auch die Fähigkeit besitzt, die Umgebung des Nutzers zu erkennen und sprachlich mit ihm zu interagieren.

Doch beim Erkunden der vielen KI-Anwendungsmöglichkeiten sollte man nie vergessen: Diese Technologie birgt auch das Risiko einer Totalüberwachung in sich.

Digitale Lernassistenten

In diesem Spannungsfeld steht die Weiterbildungsbranche vor der Herausforderung und Chance, die KI als ein Werkzeug zur Förderung eines individuellen Lernens zu nutzen. Eine der für die Bildungsbranche interessantesten Neuerungen ist das Entstehen digitaler Lernassistenten, die den Lernenden rund um die Uhr zur Verfügung stehen und sie beim Lernen unterstützen. Solche Assistenten existieren bereits – zum Beispiel gemeinsam entwickelt von den Organisationen Khan Aca-

demy, Microsoft und Open AI. Ihr Einsatz wird das Lernen revolutionieren, unter anderem, weil sie den Lernenden ermöglichen, zeit- und ortsunabhängig mit einem persönlichen digitalen Tutor zu interagieren, der sie durch den Lernprozess führt.

Ein mögliches Weiterbildungsszenario ist: Die Mitarbeitenden der Unternehmen organisieren künftig ihr Lernen mithilfe digitaler Lernassistenten weitgehend selbst – bequem und bedarfsorientiert. Ergänzend dazu finden Austausch-Runden der Lernenden statt, die auf den sozialen Aspekt des Lernens und ihre Entwicklung abzielen. Diese werden von Trainern moderiert. Damit wäre das klassische Berufsbild des Trainers als Wissensvermittler passé. An seine Stelle würde das eines Lernbegleiters treten, der Coaching-Skills braucht.

Neuaustrichtung der Bildung

Derzeit gibt es noch keine aussagekräftigen Studien über den praktischen Einsatz von KI im Weiterbildungsbereich. Klar ist jedoch, in der Ära der künstlichen Intelligenz wird es immer wichtiger, den Fokus der (Weiter-)Bildung von der reinen Wissensvermittlung hin zur Schu-



kurz & bündig

- › Die Weiterbildungsbranche steht an der Schwelle einer beispiellosen Revolution, in der die künstliche Intelligenz das individuelle Lernen neu definieren und gestalten wird.
- › Eine der für die Bildungsbranche interessantesten Neuerungen ist das Entstehen digitaler Lernassistenten, die den Lernenden rund um die Uhr zur Verfügung stehen und sie beim Lernen unterstützen.



lung im Umgang mit der KI zu verlagern, denn: Die traditionellen Lehrmethoden, die primär auf eine Weitergabe von Fachwissen abzielen, bereiten die Lernenden nicht mehr adäquat auf die Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt vor.

KI-Systeme können heute bereits eine Fülle von Informationen verarbeiten und komplexe Aufgaben lösen, die zuvor menschlichen Experten vorbehalten waren. Im Sinne der Kompetenzorientierung müssen Weiterbildner sich deshalb fragen, welche Kompetenzen sie und ihre Kollegen in Zukunft brauchen, denn: Ihre Funktion ist es, Menschen für die künftige Arbeitswelt zu qualifizieren und in dieser werden KI-Systeme nahezu omnipräsent sein. Also brauchen die Mitarbeitenden teils andere Kompetenzen. Optimistisch oder euphemistisch betrachtet, könnten sich die Menschen beziehungsweise Mitarbeitenden künftig beim Weiterbilden weitgehend darauf konzentrieren,

- › ihr kritisches Denken und ihre Problemlöse-Kompetenz zu entwickeln sowie
- › die KI-Tools effektiv zu nutzen, die sie nicht nur beim Lernen, sondern auch bei ihrer Arbeit unterstützen.

Und bei ihrer Alltagsarbeit könnten sie sich weitgehend auf deren komplexere und kreativere Aspekte konzentrieren, da ihnen KI-Systeme viele (Teil-)Aufgaben abnehmen werden. Studien zeigen jedoch: Die KI schneidet in Sachen Kreativität – zumindest bei den klassischen Kreativitätstests – oft ebenso gut, zuweilen sogar besser als der Mensch ab. Das zeigt, die Frage, wie sich künftig die Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI gestaltet, ist noch weitgehend ungeklärt.

Ungeklärte Fragen

Die KI-Verwendung im Bildungsbereich wirft viele didaktische Fragen auf. So zum Beispiel, wie künftig Prüfungen und Tests durchgeführt werden. Nötig ist ein Ansatz, der die KI in den Prüfungsprozess integriert, zum Beispiel indem man bei schriftlichen Arbeiten die Nutzung von Chat-GPT zulässt. Entsprechende Änderungen der Prüfungsordnungen finden derzeit an vielen Hochschulen statt. Das heisst, die Studierenden beziehungsweise Lernenden sollen künftig zum Beispiel genau darlegen, wie sie die KI beim Erstellen ihrer prüfungsrelevanten Arbeiten genutzt haben, indem sie ihre Vorge-

hensweise und die verwendeten Befehle (die sogenannten «Prompts») dokumentieren. Diese Dokumentation fließt dann in die Bewertung ein.

In der kommenden Zeit gilt es für die Profis im Weiterbildungsbereich, passende Use-Cases für den KI-Einsatz zu identifizieren, denn aktuell werden zwar viele neue Tools vorgestellt, es fehlen aber in der Regel noch Fallbeispiele, wie diese effektiv in der Weiterbildung genutzt werden können. Der Grund: Die im Bildungsbereich tätigen Personen werden aktuell sozusagen von der Tool-Entwicklung überrollt. Sie kommen kaum nach, die Tools auszuprobieren und zu reflektieren, wie sie diese für ihre Ziele und die der Teilnehmenden nutzen könnten.

Neben den didaktischen gilt es viele rechtliche Fragen zu klären. So zum Beispiel die Frage nach dem Urheberrecht KI-generierter Texte. Auch im Bereich der sogenannten Corporate Digital Responsibility (CDR) sind noch viele Fragen offen. CDR bezieht sich auf die Verpflichtung der Unternehmen, beim Einsatz digitaler Technologien verantwortungsvoll zu handeln und sicherzustellen, dass deren Nutzung weder der Gesellschaft noch Umwelt schadet.

Wie KI Trainer unterstützen kann

- › Texte für Handouts verfassen und diese erstellen
- › Quiz- oder Multiple-Choice-Fragen erstellen
- › Fallbeispiele (zum Beispiel für Prüfungen) erstellen
- › Fotoprotokolle erstellen
- › Aus handgeschriebenen Flipcharts Zusammenfassungen erstellen und diese zum Beispiel in ein Word-Format umwandeln
- › Lernvideos erstellen
- › Kurze Videos und Texte für Social-Media-Posts erstellen
- › Bilder für Skripts, Folien, Posts generieren
- › PowerPoint-Folien erstellen
- › Chatbots entwickeln zur Unterstützung der Teilnehmenden beim Transfer
- › Reflexionsaufgaben erstellen
- › Hilfe beim Vorbereiten von Seminaren und Erstellen von Seminar designs (sozusagen als Sparringspartner)
- › Zusammenfassungen von Videos oder Blog-Artikeln erstellen
- › ...

Handlungsempfehlungen für Weiterbildner und Personalentwickler

Entwicklung von KI-Kompetenzen

Trainer und Personalentwickler sollten dringend den Umgang mit KI-Technologien lernen, um sicherzustellen, dass ihre Angebote weiterhin relevant und effektiv bleiben.

Integration von KI in den Lernprozess

Nutzen Sie KI-Tools zum Entwickeln personalisierter Lernpfade und zum Unterstützen der Lernenden, um ein effizientes und individuelleres Lernumfeld zu schaffen. Überdenken Sie die traditionellen Designs und Methoden und integrieren Sie KI-Tools in den Lernprozess.

Rechtliche und ethische Überlegungen im Auge behalten

Blieben Sie up to date was die Entwicklung von Richtlinien und ethischen Fragen im Zusammenhang mit der Verwendung von KI im Bildungsbereich betrifft. Regen Sie Diskussionen für den Umgang damit im Unternehmen an. Betonen Sie die Bedeutung des Datenschutzes und der Sicherheit bei der Nutzung von KI-Tools und schulen Sie die Lernenden in den besten Praktiken zum Schutz sensibler Informationen.

Kritische Auseinandersetzung mit KI fördern

Fördern Sie eine kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der KI, um ein tieferes Verständnis und eine reflektierte Nutzung dieser Technologien zu fördern.

Aktive Auseinandersetzung mit den neuesten Entwicklungen

Ermöglichen Sie Unternehmen, Mitarbeitende und Bildungseinrichtungen, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um mit den neuesten Entwicklungen in der KI-Technologie zu experimentieren und sich kontinuierlich weiterzubilden, um auf dem Laufenden zu bleiben.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern

Setzen Sie auf Zusammenarbeit zwischen Fachleuten aus verschiedenen Bereichen (wie Informatik, Pädagogik, Psychologie usw.), um multidimensionale und effektive Lernprogramme zu entwickeln, die die Vorteile der KI optimal nutzen.

Globale Perspektiven einbeziehen

Berücksichtigen Sie globale Perspektiven und Entwicklungen im Bereich der KI, um ein umfassendes Bild der aktuellen Trends und Möglichkeiten zu erhalten.

KI-Einsatz im Coaching-Bereich

Im Coaching-Bereich werden künftig vermutlich verstärkt Chatbots mit künstlicher Intelligenz zum Einsatz kommen. Diese Programme sind heute schon zu einer menschenähnlichen Kommunikation fähig. KI-Coaching-Bots können zum Beispiel im Vorfeld der Coachings eingesetzt werden, um die Anliegen der Klienten zu präzisieren. Sie können – mit coaching-bezogenen Informationen und Fallbeispielen gefüttert – zudem als ständig verfügbare Ansprechpartner der Coachees fungieren, um bereits Erarbeitetes zu rekapitulieren und neue Einsichten zu integrieren. Für Personen, die einem Coaching skeptisch gegenüberstehen, können sie auch der erste, unvoreingenommene Kontakt sein, der ihnen die Grundlagen des Coachings erläutert.

Derzeit fehlen den Bots noch die menschliche Empathie und die Fähigkeit, Gefühle zu verstehen. Deshalb haben sie aktuell noch primär eine den Coach beziehungsweise Coachingprozess unterstützende Funktion. Keinesfalls sollten die Profis im HR-Bereich jedoch die Lernfähigkeit der KI-Systeme unterschätzen. Erste diesbezügliche Studien zeigen: KI-Systeme können heute bereits die non-verbale Kommunikation von Menschen lesen. Beim Einschätzen ihrer Körpersprache ist die KI meist ebenso gut wie Coaches oder Therapeuten; beim Wahrnehmen solcher Mikroexpressionen wie flüchtige Gesichtsausdrücke, die zum Beispiel Emotionen wie Ekel, Angst, Trauer, Freude und Überraschung zeigen, oft sogar präziser. Von gesicherten Befunden kann man in diesem Kontext aber noch nicht sprechen.

KI-Einsatz im HR-Bereich

Im HR-Bereich finden zunehmend auch KI-basierte Spracherkennungssysteme Anwendung, die aus der Sprache von Menschen Rückschlüsse auf deren Persönlichkeitsmerkmale ziehen. Firmen wie Precire entwickeln Softwarepro-

gramme, die sprachliche Muster analysieren, um etwa in Bewerbungsverfahren Persönlichkeitsprofile zu erstellen. Diese Analysen basieren auf einem Datensatz psychologischer Tests und zugehöriger Sprachproben, wobei spezifische Wortverwendungen und -kombinationen bestimmten Persönlichkeitstypen zugeordnet werden. Diese Nutzung wird auch kritisch gesehen. Bemängelt wird, dass

- › aus psychologischer Sicht die Verbindung zwischen Sprachgebrauch und Persönlichkeitseigenschaften schwach ist und
- › die Programme wichtige phonetische Aspekte wie Tonhöhe und Klangfarbe nicht berücksichtigen.

Unter anderem deshalb kommen diese Tools im Coaching-Bereich noch kaum zum Einsatz.

Dessen ungeachtet nutzen sie immer mehr Unternehmen in ihren Personalauswahlverfahren, denn eine entsprechende Vorauswahl der Bewerber spart Zeit und somit Geld. Vereinzelt werden hierfür auch bereits Systeme eingesetzt, die ausser der Stimme und Sprache der Bewerber per Video auch deren Haltung, Gestik und Mimik analysieren.

Aktuell wird eine Flut von KI-Systemen und -Tools auf den Markt gebracht. Ein Ende der Neuerungen ist nicht in Sicht. Die KI-Entwicklung schreitet so schnell voran, dass es für Weiterbildner nahezu unmöglich ist, mit ihr Schritt zu halten. Deshalb sollten Unternehmen zum Beispiel ihren HR-Bereichen die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen, um mit der KI zu experimentieren und sich mit den neuesten Entwicklungen auseinanderzusetzen.

Menschen nicht ersetzbar

Erste Studien zeigen, die Kooperation Mensch-KI führt im Betriebsalltag oft zu besseren Arbeitsergebnissen. Sie kann zudem eine Arbeitserleichterung für die

Mitarbeitenden sein, sie kann aber auch die menschliche Arbeitskraft überflüssig machen. Deshalb ist das Thema Vertrauen beim künftigen KI-Einsatz in Unternehmen nicht nur im betrieblichen Weiterbildungsbereich von entscheidender Bedeutung: Erleben die Mitarbeitenden die Tools als Unterstützung oder als Kontroll-Instanz oder gar existenzielle Bedrohung? Deshalb hängt es stark vom Vorgehen der Unternehmen beim Einführen der KI-Systeme ab, inwieweit diese bei den Mitarbeitenden auf Akzeptanz stossen.

In vielen Bereichen der Unternehmen nehmen heute bereits KI-Systeme zuvor menschliche Tätigkeiten wahr. Im Bereich Aus- und Weiterbildung ist es zurzeit jedoch noch unklar, inwieweit die KI-Technik Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation der in ihm tätigen Personen haben wird. Klar ist aber bereits, ihre Rolle wird sich wandeln, unter anderem, weil künftig

- › KI-Tools gewisse (Teil-)Aufgaben von ihnen wie das Erstellen und Analysieren von Trainingsunterlagen und Begleiten der Lernenden im Lernprozess partiell übernehmen werden und
- › sich mithilfe der Digitaltechnik, zu der auch die KI zählt, ganz neue Lernarchitekturen schmieden lassen.

Generell gilt jedoch: Die Transformation der Bildungslandschaft wird so umfassend sein, dass sich die in ihr tätigen Personen intensiv mit ihr befassen müssen, um auch mittel- und langfristig attraktive Arbeitskräfte beziehungsweise Dienstleister zu bleiben.

Europa kein Trendsetter

Dabei gilt es auch über den sprichwörtlichen Tellerrand hinauszuschauen, denn Europa ist im Bereich der KI-Nutzung weit hinter beispielsweise den USA zurück. So kann dort zum Beispiel den Lernassistenten der Khan Academy bereits jeder für ein paar Dollar pro Monat nutzen, in Europa hingegen aufgrund von Datenschutzbestimmungen und anderen regulatorischen Hürden nicht. Generell gilt: Während Europa, wenn es um Nutzung der KI geht, meist eher auf die Risiken blickt, versuchen die USA, deren Potenzial voll auszuschöpfen. Deshalb lohnt sich für Weiterbildner oft ein Blick über den «grossen Teich», um ein Gespür dafür zu entwickeln,

- › welche Veränderungen noch auf uns zukommen und
- › was wir tun sollten, damit unsere Arbeit aus Unternehmenssicht auch künftig relevant und effektiv ist. «



Porträt



Sabine Prohaska

Trainerin, seminar consult prohaska

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet. Die Wirtschaftspsychologin unterstützt Unternehmen unter anderem beim Entwickeln einer neuen Lern-, Kommunikations- und Führungskultur in ihrer Organisation.



Kontakt

prohaska@seminarconsult.at, www.seminarconsult.at

Die Revolution des Lernens

Die IT-Technik, wozu auch die Künstliche Intelligenz (KI) zählt, ermöglicht in Unternehmen soziales Lernen. Das hilft, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Von **Sabine Prohaska**

Lernen ist ein individueller Prozess. Diese Überzeugung prägte lange Zeit unser Denken. Entsprechend stark wird das individuelle Lernen teilweise noch heute nicht nur in den (Hoch-)Schulen, sondern auch Betrieben stimuliert. Erst in den letzten Jahrzehnten setzte sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass das Lernen – also der kognitive Prozess, in dem sich Menschen neues Wissen aneignen und in ihr vorhandenes integrieren – kein Prozess ist, der sich nur in ihren Köpfen vollzieht. Er vollzieht sich vielmehr bewusst oder unbewusst auch in der Interaktion mit der Umgebung, in der die Lern- und Sozialisationsprozesse stattfinden, in der Kommunikation und Auseinandersetzung mit anderen Personen und unter Nutzung von Tools, die dem Erwerb und Austausch von Wissen und Erfahrung dienen.

Ein Vordenker in diesem Bereich war der 1980 verstorbene Schweizer Biologe und Pionier der kognitiven Entwicklungspsychologie Jean Piaget. Unter anderem auf seinen Vorarbeiten baut auch die in den 1990er Jahren von dem US-amerikanischen Anthropologen Edwin Hutchins, entwickelte Distributed Cognition Theory bzw. Theorie der verteilten Kognition auf. Ihre Grundannahme lautet: Das zum Lösen einer Aufgabe nötige Wissen (Cognition) muss nicht im Kopf einer Person vorhanden sein. Es kann auch auf mehrere Personen verteilt und sogar medial, also in Gegenständen, gespeichert sein.

Das Lernen findet in einem (sozialen) Kontext statt

Aus heutiger Sicht ist dieses Denken nicht neu.



Foto: unsplash.com

Schließlich ist in den Betrieben inzwischen zum Beispiel die Teamarbeit gängige Praxis. Sie geht davon aus, dass wenn mehrere Personen gemeinsam eine Aufgabe erfüllen und dabei ihr Wissen und ihre Erfahrung teilen, oft bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden, als wenn eine Person dies allein tut, und sich in dieser Zusammenarbeit auch individuelle und kollektive Lernprozesse vollziehen, sodass außer der Kompetenz der Teammitglieder auch die Kompetenz des Kollektivs bzw. der Organisation steigt.

Foto: iStock.com



Das zum Lösen einer Aufgabe nötige Wissen muss nicht im Kopf einer Person vorhanden sein. Es kann auch auf mehrere Personen verteilt und sogar medial, also in Gegenständen, gespeichert sein.

Noch kaum berücksichtigt wurde dieses Wissen jedoch beim Gestalten der betrieblichen Lernlandschaften. Zwar wurde in der Personalentwicklung vieler Unternehmen bereits das Lernen in Projekten stimuliert, ansonsten wurde in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung das Lernen jedoch noch weitgehend als ein individueller Prozess verstanden. Eine entsprechend geringe Bedeutung wurde der Theorie der verteilten Kognition beigemessen. Ein Tatbestand, der aufgrund des wachsenden Change- und somit Lernbedarfs in den Unternehmen zunehmend als Manko erkannt wird, weshalb immer mehr HR-Verantwortliche fordern: In unserer Organisation muss sich eine neue Lernkultur entwickeln, die außer dem individuellen auch das kollektive Lernen stimuliert und hierfür müssen die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Bedeutung der Lernmedien und -infrastruktur wird oft unterschätzt

Noch weniger Bedeutung als der Tatsache, dass das für das Lösen einer Aufgabe nötige Wis-

sen in mehreren Personen ruhen kann, wurde in der Vergangenheit der Tatsache beigemessen, dass der Theorie der verteilten Kognition zufolge das erforderliche Know-how auch medial gespeichert sein kann – und dies, obwohl auch in ihr bereits solche Utensilien wie Karteikarten und Schautafeln, Lehr- und Handbücher, Videos und CBT-Programme, Lern-PCs und vereinzelt sogar Lernplattformen zum Lernen genutzt wurden.

Ihre Bedeutung wird von den Unternehmen erst so recht erkannt, seit diese sich aufgrund des Arbeitskräftemangels und Generationswechsels, der sich in ihrer Belegschaft vollzieht, zunehmend mit dem Thema Wissensmanagement befassen; also mit der Frage, wie kann das in den Köpfen unserer Mitarbeiter bzw. in unserer Organisation vorhandene Fach- und Erfahrungswissen so gespeichert werden, dass dieses auch andere Personen sich aneignen und nutzen können, und zunehmend damit begannen, Wissensdatenbanken aufzubauen.

Das Thema „verteilte Kognition“ gewinnt durch KI an Relevanz

Beschleunigt wird dieser Prozess seit zwei, drei Jahren außer durch die fortschreitende Digitalisierung dadurch, dass am Markt immer mehr KI-Systeme offeriert werden, die nicht nur gigantische Datenmengen verarbeiten können, sondern selbst auch lernende Systeme sind und mit den Menschen interagieren. Daraus erwuchs eine Reihe neuer Fragen, wie zum Beispiel:

- » Wie wird sich künftig generell die Zusammenarbeit Mensch-Maschine gestalten?
- » Welche Funktion können in diesem Prozess KI-Systeme übernehmen?
- » Inwieweit können sich die KI-Systeme und Menschen wechselseitig beim Lernen unterstützen?
- » Welche Lern- und Kommunikationskultur und -infrastruktur muss hierfür in den Unternehmen bestehen?

Hierdurch gewann auch die Theorie der verteilten Kognition bzw. „Distributed Cognition“ an

Relevanz, da sie das Verständnis dafür erweiterte, wie Menschen denken, lernen und handeln und wie wichtig hierbei der jeweilige Kontext ist, in dem diese Prozesse stattfinden.

Zwar gibt es auch kritische Stimmen bezüglich dieser Theorie. So monieren zum Beispiel einige Kritiker, ihre Definition von Kognition sei so weit gefasst, dass eine Unterscheidung zwischen individuellen und verteilten kognitiven Prozessen kaum noch möglich sei. Dies könnte jedoch auch eine Folge der zunehmenden digitalen Vernetzung sein.

Das Lernen in den Betrieben auf ein neues Fundament stellen

Ungeachtet dessen erfordern jedoch die Herausforderungen, vor denen die Unternehmen in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt stehen, und die Technologiesprünge, die sich im IT-Bereich, wozu auch die KI zählt, vollziehen, innovative Ansätze, um das Lernen so gestalten, dass es dem gewandelten be-

trieblichen Bedarf entspricht und „zukunfts-fähig“ ist. Hierfür bietet die Theorie der verteilten Kognition den nötigen theoretischen Rahmen, indem sie das Verständnis von Kognition erweitert und die Bedeutung der sozialen Interaktionen, Werkzeuge und Umgebungen für den Lernprozess betont. Deshalb spielt sie in der Debatte über das künftige Lernen eine wachsende Rolle, unter anderem, weil sie sozusagen das theoretische Fundament für Antworten auf die Frage liefert, wie die KI im betrieblichen (Aus- und Weiter-)Bildungsbereich genutzt werden kann und welche Rolle sie künftig im Leistungserbringungsprozess spielt.

Vorstellbar ist vieles. So zum Beispiel, dass die KI die Mitarbeitenden von Routineaufgaben entlastet, so dass diese mehr Freiräume zum Entfalten ihrer kreativen und sozialen Fähigkeiten und Lernen haben; des Weiteren, dass sie Prozesse, Abläufe und sonstige Daten analysiert und für die einzelnen Mitarbeiter und Teams maßgeschneiderte Lernpfade entwirft. Zudem können die digitalen Werkzeuge (gemäß dem Axiom der Theorie der verteilten Kognition, dass das Denken und Lernen meist in einem sozialen Kontext erfolgt), die Zusammenarbeit und Kommunikation in Lerngruppen verbessern.

Außerdem können KI-gestützte Anwendungen wie Chatbots und virtuelle Assistenten und Tutoren als persönliche Unterstützer im Lernprozess dienen und den Wissenszugang erleichtern. Dabei können diese Tools sowohl Hilfsmittel für die Lernenden als auch Lehrenden, also die den Lernprozess unterstützenden Personen



Foto: unsplash.com

wie Aus- und Weiterbildner, Trainer und Coaches sein.

Mit der Digitaltechnik neue Lernlandschaften und -kulturen kreieren

Exemplarisch seien hier einige Ansatzpunkte zum Neugestalten der Lernlandschaften und -kulturen in den Unternehmen mit Hilfe der IT-Technik und KI gemäß den Axiomen einer verteilten Kognition bzw. „Distributed Cognition“ genannt.

» **Gestaltung effektiver Lernumgebungen:** Mit Hilfe solcher digitalen Tools wie interaktiven Whiteboards können dynamische Lernumgebungen geschaffen werden, die die Interaktion der Mitarbeiter sowie deren Wissens- und Erfahrungsaustausch stimulieren.

» **Förderung der Teamarbeit und des kollaborativen Lernens:** Digitale Tools können auch das sogenannte Peer-Tutoring stimulieren, bei dem die Mitarbeiter gemeinsam Aufgaben lösen und hierbei voneinander lernen. Dies för-

KI-gestützte Anwendungen wie Chatbots und virtuelle Assistenten und Tutoren können als persönliche Unterstützer im Lernprozess dienen – und den Wissenszugang erleichtern.

dert das (wechselseitige) Verständnis und den Beziehungsaufbau.

» **Einsatz adaptiver Lerntechnologien:** KI-gestützte Lernplattformen können individuelle Lernpfade für die Mitarbeiter und Teams definieren und ihnen ein Feedback über ihre Lernfortschritte geben. Zudem können Chatbots und virtuelle Tutoren rund um die Uhr Fragen der Lernenden beantworten und ihnen beim Lösen ihrer Aufgaben assistieren.

» **Integration kognitiver Hilfsmittel:** Visuelle, digitale Hilfsmittel wie Mindmaps und Concept Maps helfen den Lernenden beim Strukturieren, Verarbeiten und Speichern komplexer Informationen und fördern so den Kompetenzaufbau. Entsprechendes gilt für solche Lern-Apps wie Anki und Quizlet. Sie helfen den Lernenden durch ein wiederholtes Üben, Informationen langfristig zu speichern.

» **Förderung der Reflexion und Metakognition:** KI-Tools können die Mitarbeiter dazu animie-

ren, zum Beispiel in strukturierten Feedback-Sitzungen oder mit Selbstbewertungsinstrumenten, ihre Lernprozesse zu reflektieren, um ihre Lernstrategien kontinuierlich zu verbessern. Dies ist für den Kompetenzauf- und -aufbau von zentraler Bedeutung.

Wie die Lernlandschaften in den Unternehmen künftig gestaltet sein werden, kann heute noch niemand mit Gewissheit sagen – auch weil zurzeit fast täglich neue KI-Tools im Markt angeboten werden, deren Einsatzmöglichkeiten im Bereich der betrieblichen Bildung noch kaum erprobt sind. Klar ist aber bereits: Wenn sich die Verantwortlichen in den Unternehmen beim Gestalten der Lerninfrastruktur in ihrer Organisation an den Prinzipien der geteilten Kognition orientieren, wird sich in ihnen eine ganz neue integrative Herangehensweise an die Themen Personalentwicklung und betriebliche Aus- und Weiterbildung etablieren, die das individuelle und kollektive Lernen verzahnt. Dies wird außer zu besseren Lernergebnissen auch zu einer stärkeren Einbindung und somit höheren Motivation der Mitarbeitenden führen.

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens „seminar consult prohaska“. Die Autorin mehrerer Fachbücher unterstützt Unternehmen bei Entwickeln einer neuen Lernkultur und -infrastruktur.

 **Klick! www.seminarconsult.at**

*Auflösung „Wer hat's gesagt?“ von Seite 2:
Johann Wolfgang von Goethe*

Kollektives und individuelles Lernen verzahnen

Know-how Die IT-Technik, wozu auch die Künstliche Intelligenz (KI) zählt, ermöglicht es Unternehmen, ganz neue Lernarchitekturen und -landschaften zu schmieden. Das ist auch nötig, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

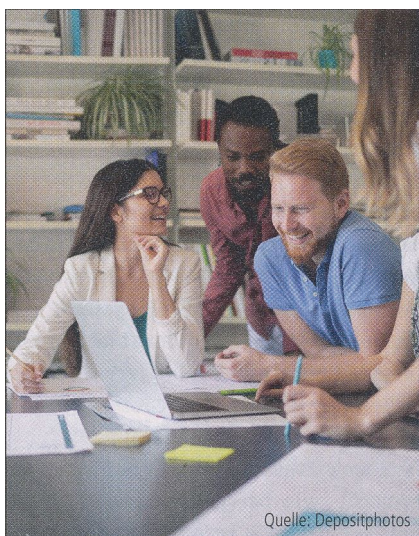
Von Sabine Prohaska

Lernen ist ein individueller Prozess. Diese Überzeugung prägte lange Zeit unser Denken. Entsprechend stark wird das individuelle Lernen teilweise noch heute nicht nur in den (Hoch-)Schulen, sondern auch Betrieben stimuliert. Erst in den letzten Jahrzehnten setzte sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass das Lernen - also der kognitive Prozess, in dem sich Menschen neues Wissen aneignen und in ihr vorhandenes integrieren - kein Prozess ist, der sich nur in ihren Köpfen vollzieht. Er vollzieht sich vielmehr bewusst oder unbewusst auch in der Interaktion mit der Umgebung, in der die Lern- und Sozialisationsprozesse stattfinden, in der Kommunikation und Auseinandersetzung mit anderen Personen und unter Nutzung von Tools, die dem Erwerb und Austausch von Wissen und Erfahrung dienen.

Ein Vordenker in diesem Bereich war der 1980 verstorbene Schweizer Biologe und Pionier der kognitiven Entwicklungspsychologie Jean Piaget. Unter anderem auf seinen Vorarbeiten baut auch die in den 1990er Jahren von dem US-amerikanischen Anthropologen Edwin Hutchins entwickelte Distributed Cognition Theory beziehungsweise Theorie der verteilten Kognition auf. Ihre Grundannahme lautet: Das zum Lösen einer Aufgabe nötige Wissen (Cognition) muss nicht im Kopf einer Person vorhanden sein. Es kann auch auf mehrere Personen verteilt und sogar medial, also in Gegenständen, gespeichert sein.

Das Lernen findet in einem (sozialen) Kontext statt

Aus heutiger Sicht ist dieses Denken nicht neu. Schliesslich ist in den Betrie-



Der Lernprozess von Mitarbeitern im Unternehmen ist zielführender, wenn kollaborative Ansätze und die richtigen Tools zum Einsatz kommen.

ben inzwischen zum Beispiel die Teamarbeit gängige Praxis. Sie geht zum einen davon aus, dass oft bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden, wenn mehrere Personen gemeinsam eine Aufgabe erfüllen und dabei ihr Wissen und ihre Erfahrung teilen, als wenn eine Person dies allein tut. Und zweitens, dass sich in dieser Zusammenarbeit auch individuelle und kollektive Lernprozesse vollziehen, sodass ausser der Kompetenz der Teammitglieder auch die Kompetenz des Kollektivs steigt.

Noch kaum berücksichtigt wurde dieses Wissen jedoch beim Gestalten der betrieblichen Lernlandschaften. Zwar wurde in der Personalentwicklung vieler Unternehmen bereits das Lernen in Projekten stimuliert, ansonsten wurde in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung das Lernen jedoch noch weitgehend als

ein individueller Prozess verstanden. Eine entsprechend geringe Bedeutung wurde der Theorie der verteilten Kognition beigemessen. Ein Tatbestand, der aufgrund des wachsenden Change- und somit Lernbedarfs in den Unternehmen zunehmend als Manko erkannt wird, weshalb immer mehr HR-Verantwortliche fordern: In unserer Organisation muss sich eine neue Lernkultur entwickeln, die ausser dem individuellen auch das kollektive Lernen stimuliert und hierfür müssen die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Bedeutung der Lernmedien wird oft unterschätzt

Noch weniger Bedeutung als der Tatsache, dass das für das Lösen einer Aufgabe nötige Wissen in mehreren Personen ruhen kann, wurde in der Vergangenheit der Tatsache beigemessen, dass der Theorie der verteilten Kognition zufolge das erforderliche Know-how auch medial gespeichert sein kann - und dies, obwohl auch in ihr bereits solche Utensilien wie Karteikarten und Schautafeln, Lehr- und Handbücher, Videos und CBT-Programme Lern-PCs und vereinzelt sogar Lernplattformen zum Lernen genutzt wurden. Ihre Bedeutung wird von den Unternehmen erst so recht erkannt, seit diese sich aufgrund des Arbeitskräftemangels und Generationswechsels, der sich in ihrer Belegschaft vollzieht, zunehmend mit dem Thema Wissensmanagement befassen. Also mit der Frage: Wie kann das in unserer Organisation vorhandene Fach- und Erfahrungswissen so gespeichert werden, dass sich dieses auch andere Personen aneignen und nutzen können?

Verteilte Kognition gewinnt durch KI an Relevanz

Beschleunigt wird dieser Prozess seit zwei, drei Jahren ausser durch die fortschreitende Digitalisierung dadurch, dass im Markt immer mehr KI-Systeme offeriert werden, die nicht nur gigantische Datenmengen verarbeiten können, sondern selbst auch lernende Systeme sind und mit den Menschen interagieren. Daraus erwuchs eine Reihe neuer Fragen wie zum Beispiel:

- Wie wird sich künftig generell die Zusammenarbeit Mensch-Maschine gestalten?
- Welche Funktion können in diesem Prozess KI-Systeme übernehmen?
- Inwieweit können sich die KI-Systeme und Menschen wechselseitig beim Lernen unterstützen?
- Welche Lern- und Kommunikationskultur und -Infrastruktur muss hierfür in den Unternehmen bestehen?

Hierdurch gewann auch die Theorie der verteilten Kognition an Relevanz, da sie das Verständnis dafür erweitert, wie Menschen denken, lernen und handeln und wie wichtig hierbei der jeweilige Kontext ist, in dem diese Prozesse stattfinden.

Zwar gibt es auch kritische Stimmen bezüglich dieser Theorie. So monieren zum Beispiel einige Kritiker, ihre Definition von Kognition sei so weit gefasst, dass eine Unterscheidung zwischen individuellen und verteilten kognitiven Prozessen kaum noch möglich sei. Dies könnte jedoch auch eine Folge der zunehmenden digitalen Vernetzung sein.

Das Lernen auf ein neues Fundament stellen

Ungeachtet dessen erfordern jedoch die Herausforderungen, vor denen die Unternehmen in der von rascher Veränderung geprägten Welt stehen, und die Technologiesprünge, die sich im IT-Bereich, wozu auch die KI zählt, vollziehen, innovative Ansätze, um das Lernen so gestalten, dass es dem gewandelten betrieblichen Bedarf entspricht und zukunftsfähig ist. Hierfür bietet die Theorie der verteilten Kognition den nötigen theoretischen Rahmen, indem sie das Verständnis von Kognition erweitert und die Bedeutung der sozialen Interaktionen, Werkzeuge und Umgebungen für den Lernprozess betont. Deshalb spielt sie in der Debatte über das künftige Ler-

nen eine wachsende Rolle, unter anderem, weil sie sozusagen das theoretische Fundament für Antworten auf die Frage liefert, wie die KI im betrieblichen (Aus- und Weiter-)Bildungsbereich genutzt werden kann und welche Rolle sie künftig im Leistungserbringungsprozess spielt.

Vorstellbar ist vieles. So zum Beispiel, dass die KI die Mitarbeitenden von Routineaufgaben entlastet, so dass diese mehr Freiräume zum Entfalten ihrer kreativen und sozialen Fähigkeiten und Lernen haben. Des Weiteren, dass sie Prozesse, Abläufe und sonstige Daten analysiert und für die einzelnen Mitarbeiter und Teams massgeschneiderte Leinpfade entwirft. Zudem können die digitalen Werkzeuge die Zusammenarbeit und Kommunikation in Lerngruppen verbessern.

Ausserdem können KI-gestützte Anwendungen wie Chatbots und virtuelle Assistenten und Tutoren als persönliche Unterstützer im Lernprozess dienen und den Wissenszugang erleichtern. Dabei können diese Tools sowohl Hilfsmittel für die Lernenden als auch Lehrenden sein.

Neue Lernlandschaften und -kulturen kreieren

Exemplarisch seien hier einige Ansatzpunkte zum Neugestalten der Lernlandschaften und -kulturen in den Unternehmen mit Hilfe der IT-Technik und KI gemäss den Axiomen einer verteilten Kognition genannt.

- **Gestaltung effektiver Lernumgebungen:** Mit Hilfe solcher digitalen Tools wie interaktiven Whiteboards können dynamische Lernumgebungen geschaffen werden, die die Interaktion der Mitarbeiter sowie deren Wissens- und Erfahrungsaustausch stimulieren.
- **Förderung der Teamarbeit und des kollaborativen Lernens:** Digitale Tools können auch das sogenannte Peer-Tutoring stimulieren, bei dem die Mitarbeiter gemein Aufgaben lösen und hierbei voneinander lernen. Dies fördert das (wechselseitige) Verständnis und den Beziehungsaufbau.
- **Einsatz adaptiver Lerntechnologien:** KI-gestützte Lernplattformen können individuelle Lernpfade für die Mitarbeiter und Teams definieren und ihnen ein Feedback über ihre Lernfortschritte geben und rund um die Uhr Fragen beantworten und assistieren.

- **Integration kognitiver Hilfsmittel:** Visuelle, digitale Hilfsmittel wie Mindmaps und Concept Maps helfen den Lernenden beim Strukturieren, Verarbeiten und Speichern komplexer Informationen und fördern so den Kompetenzaufbau.
- **Förderung der Reflexion und Metakognition:** KI-Tools können die Mitarbeiter dazu animieren, zum Beispiel in strukturierten Feedback-Sitzungen oder mit Selbstbewertungsinstrumenten, ihre Lernprozesse zu reflektieren, um ihre Lernstrategien kontinuierlich zu verbessern. Dies ist für den Kompetenzauf- und -ausbau von zentraler Bedeutung.

Einbindung und Motivation fördern

Wie die Lernlandschaften in den Unternehmen künftig gestaltet sein werden, kann heute noch niemand mit Gewissheit sagen - auch weil zurzeit fast täglich neue KI-Tools im Markt angeboten werden, deren Einsatzmöglichkeiten im Bereich der betrieblichen Bildung noch kaum erprobt sind. Klar ist aber bereits: Wenn sich die Verantwortlichen in den Unternehmen beim Gestalten der Lerninfrastruktur in ihrer Organisation an den Prinzipien der geteilten Kognition orientieren, wird sich in ihnen eine ganz neue integrative Herangehensweise an die Themen Personalentwicklung und betriebliche Aus- und Weiterbildung etablieren, die das individuelle und kollektive Lernen verzahnt. Dies wird ausser zu besseren Lernergebnissen auch zu einer stärkeren Einbindung und somit höheren Motivation der Mitarbeitenden führen. •

DIE AUTORIN

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Die Autorin mehrerer Fachbücher unterstützt Unternehmen bei Entwickeln einer neuen Lernkultur und -infrastruktur in ihrer Organisation.



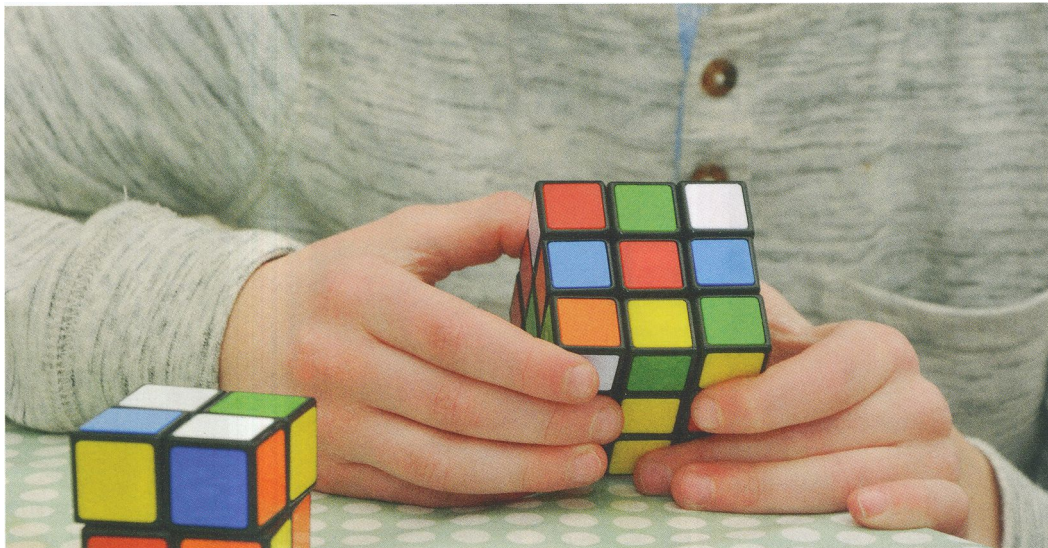


Bild: Pixabay

Die KI schneidet in Sachen Kreativität – zumindest bei den klassischen Kreativitätstests – zuweilen sogar besser als der Mensch ab.

KI: ein Game-Changer im HR- und Bildungsbereich?

Was kommt da noch auf uns zu? Das Fragen sich aktuell viele im HR- und Bildungsbereich tätige Personen angesichts der vielen KI-Tools, die auf den Markt geworfen werden. Klar ist nur: Die Personalarbeit und -entwicklung werden sich verändern.

Die Weiterbildungsbranche steht an der Schwelle einer beispiellosen Revolution, in der KI das individuelle Lernen neu definieren und gestalten wird. Obwohl eine genaue KI-Definition noch fehlt, erleben wir bereits heute, wie generative KI-Systeme - beeindruckend mit Menschen interagieren und - für sie komplexe Aufgaben mit einer bisher unvorstellbaren Präzision und Geschwindigkeit ausführen.

Ein Paradebeispiel hierfür ist ChatGPT, ein System, das nicht nur komplexe Textgenerierungsaufgaben bewältigt, sondern auch die Fähigkeit besitzt, die Umgebung des Nutzers zu erkennen und sprachlich mit ihm zu interagieren. Beim Erkunden der vielen KI-Anwendungsmöglichkeiten sollten wir jedoch nie verges-

sen, dass diese Technologie auch das Risiko einer Totalüberwachung in sich birgt.

Digitale Lernassistenten: Die Zukunft der Weiterbildung?

Eine der für den Bildungsbereich interessantesten Neuerungen ist das Entstehen digitaler Lernassistenten, die den Lernenden rund um die Uhr zur Verfügung stehen und sie beim Lernen unterstützen. Ihr Einsatz wird das Lernen revolutionieren, unter anderem, weil sie den Lernenden ermöglichen, zeit- und ortsunabhängig mit einem persönlichen digitalen Tutor zu interagieren, der sie durch den Lernprozess führt.

Ein mögliches Weiterbildungsszenario ist: Die Mitarbeitenden der Unternehmen organisieren künftig ihr Lernen mithilfe digitaler Lernassistenten weitge-

hend selbst - bequem und bedarfsorientiert. Ergänzend dazu finden (Erfahrungs-) Austausch-Runden der Lernenden statt, die von Trainern moderiert werden. Damit wäre das klassische Berufsbild des Trainers als Wissensvermittler passe. An seine Stelle würde das eines Lernbegleiters treten, der Coaching-Skills braucht.

Neuausrichtung der Bildung: Vom Fachwissen zur KI-Kompetenz

Derzeit gibt es noch keine aussagekräftigen Studien über den praktischen Einsatz von KI im Weiterbildungsbereich. Klar ist jedoch, dass es in der Ära der Künstlichen Intelligenz immer wichtiger wird, den Fokus der (Weiter-)Bildung von der reinen Wissensvermittlung hin zur Schulung im Umgang mit der KI zu verlagern, denn: Die traditionellen Lehrmethoden, die primär auf eine Weitergabe von Fachwissen abzielen, bereiten die Lernenden nicht mehr adäquat auf die Herausforderungen in der modernen

Arbeitswelt vor. Deshalb müssen sich auch die in der beruflichen Weiterbildung tätigen Personen fragen, welche Kompetenzen sie in Zukunft brauchen, denn: Ihre Funktion ist es, Menschen für die künftige Arbeitswelt zu qualifizieren; also eine Welt, in der KI-Systeme nahezu omnipräsent sein werden.

Optimistisch betrachtet, können sich die Menschen beziehungsweise Mitarbeitenden künftig beim Weiterbilden weitgehend darauf konzentrieren,

- ihre Problemlöse-Kompetenz zu entwickeln sowie
- ihre Fähigkeit, die KI-Tools effektiv zu nutzen, die sie beim Lernen und Arbeiten unterstützen.

Und bei ihrer Arbeit könnten sie sich weitgehend auf deren komplexere und kreativere Aspekte konzentrieren, weil ihnen KI-Systeme viele (Teil-)Aufgaben abnehmen. Studien zeigen jedoch: Die KI schneidet in Sachen Kreativität - zumindest bei den klassischen Kreativitätstests - zuweilen sogar besser als der Mensch ab. Deshalb ist die Frage aktuell noch weitgehend ungeklärt, wie sich künftig die Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI real gestaltet.

Viele didaktische Fragen sind noch ungeklärt

Die KI-Verwendung im Bildungsbereich wirft viele didaktische Fragen auf. So zum Beispiel, wie künftig Tests durchgeführt werden. Zurzeit stehen die Profis im Weiterbildungsbereich vor der Herausforderung, passende Use-Cases für den KI-Einsatz in ihrem Arbeitsbereich zu identifizieren, denn aktuell werden zwar viele neue Tools vorgestellt, es fehlen aber zumeist noch Fallbeispiele, wie diese effektiv in der Aus- und Weiterbildung genutzt werden können. Der Grund: Die im Bildungsbereich tätigen Personen werden aktuell sozusagen von der Tool-Entwicklung überrollt. Sie kommen kaum nach, die Tools auszuprobieren und zu reflektieren, wie sie diese effektiv nutzen könnten.

KI-Einsatz im Coaching-Bereich

Im Coaching-Bereich werden künftig vermutlich verstärkt Chatbots mit künstlicher Intelli-

7 Handlungsempfehlungen für Weiterbildner und Personalentwickler

1. Entwicklung von KI-Kompetenzen: Trainer und Personalentwickler sollten dringend den Umgang mit KI-Technologien lernen, um sicherzustellen, dass ihre Angebote weiterhin relevant und effektiv bleiben.
2. Integration von KI in den Lernprozess: Nutzen Sie KI-Tools zum Entwickeln personalisierter Lernpfade und zum Unterstützen der Lernenden, um ein effizienteres und individuelleres Lernumfeld zu schaffen. Überdenken Sie die traditionellen Designs und Methoden und integrieren Sie KI-Tools in den Lernprozess.
3. Rechtliche und ethische Überlegungen im Auge behalten: Bleiben Sie up-to-date was die Entwicklung von Richtlinien und ethischen Fragen im Zusammenhang mit der Verwendung von KI im Bildungsbereich betrifft. Regen Sie Diskussionen für den Umgang damit im Unternehmen an. Betonen Sie die Bedeutung des Datenschutzes und der Sicherheit bei der Nutzung von KI-Tools und schulen Sie die Lernenden in den besten Praktiken zum Schutz sensibler Informationen.
4. Kritische Auseinandersetzung mit KI fördern: Fördern Sie eine kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der KI, um ein tieferes Verständnis und eine reflektierte Nutzung dieser Technologien zu fördern.
5. Aktive Auseinandersetzung mit den neuesten Entwicklungen: Ermutigen Sie Unternehmen, Mitarbeitende und Bildungseinrichtungen, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um mit den neuesten Entwicklungen in der KI-Technologie zu experimentieren und sich kontinuierlich weiterzubilden, um auf dem Laufenden zu bleiben.
6. Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern: Setzen Sie auf Zusammenarbeit zwischen Fachleuten aus verschiedenen Bereichen (wie Informatik, Pädagogik, Psychologie usw.) um multidimensionale und effektive Lernprogramme zu entwickeln, die die Vorteile der KI optimal nutzen.
7. Globale Perspektiven einbeziehen: Berücksichtigen Sie globale Perspektiven und Entwicklungen im Bereich der KI, um ein umfassendes Bild der aktuellen Trends und Möglichkeiten zu erhalten.

genz zum Einsatz kommen. Diese Programme sind heute schon zu einer menschenähnlichen Kommunikation fähig. KI-Coaching-Bots können zum Beispiel im Vorfeld der Coachings eingesetzt werden, um die Anliegen der Klienten zu präzisieren. Sie können - mit Coaching-bezogenen Informationen und Fallbeispielen gefüttert - zudem als ständig verfügbare Ansprechpartner der Coachees im Lern- und Entwicklungsprozess fungieren.

Derzeit fehlen den Bots jedoch noch die menschliche Empathie und Fähigkeit, Gefühle zu verstehen. Deshalb haben sie aktuell noch primär eine den Coach beziehungsweise Coachingprozess unterstützende Funktion. Keinesfalls sollten die Profis im HR-Bereich aber die Lernfähigkeit der IQ-Systeme unterschätzen. Erste diesbezügliche Studien zeigen: KI-Systeme können heute bereits die non-verbale Kommunikation von Menschen lesen. Beim Einschätzen ihrer Körpersprache sind sie meist ebenso gut wie Coaches; beim Wahrnehmen solcher Micro-Expressionen wie flüchtiger Gesichtsausdrücke, die zum Beispiel solche Emotionen wie Angst, Trauer, Freude und Überraschung

signalisieren, oft sogar präziser. Von gesicherten Befunden kann man in diesem Kontext aber noch nicht sprechen.

KI-Einsatz im HR-Bereich

Im HR-Bereich finden zunehmend auch KI-basierte Spracherkennungssysteme Anwendung, die aus der Sprache von Menschen Rückschlüsse auf deren Persönlichkeitsmerkmale ziehen. Firmen wie Precire entwickeln Softwareprogramme, die sprachliche Muster analysieren, um etwa in Bewerbungsverfahren Persönlichkeitsprofile zu erstellen. Diese Analysen basieren auf einem Datensatz psychologischer Tests und zugehöriger Sprachproben, wobei spezifische Wortverwendungen und -kombinationen bestimmten Persönlichkeitstypen zugeordnet werden. Diese Nutzung wird auch kritisch gesehen. Bemängelt wird unter anderem, dass aus psychologischer Sicht nur eine schwache Verbindung zwischen Sprachgebrauch und Persönlichkeitseigenschaften besteht.

Dessen ungeachtet nutzen immer mehr Unternehmen solche Tools in ihren Personalauswahlverfahren, da eine entsprechende Vorauswahl der Bewerber

Zeit und Geld spart. Vereinzelt kommen sogar bereits Systeme zum Einsatz, die ausser der Stimme und Sprache der Bewerber per Video auch deren Haltung, Gestik und Mimik analysieren.

Aktuell wird eine Flut von KI-Systemen und -Tools auf den Markt gebracht. Ein Ende der Neuerungen ist nicht in Sicht. Die KI-Entwicklung schreitet so schnell voran, dass es für Weiterbildner nahezu unmöglich ist, mit ihr Schritt zu halten. Deshalb sollten die Unternehmen ihren HR-Bereichen die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen, um mit der KI zu experimentieren und sich mit den neuesten Entwicklungen auseinanderzusetzen.

Wird die KI die Aus- und Weiterbildner ersetzen?

Erste Studien zeigen, die Kooperation Mensch-KI führt im Betriebsalltag oft zu besseren Arbeitsergebnissen. Sie kann zudem eine Arbeitserleichterung für die Mitarbeitenden sein; sie kann aber auch die menschliche Arbeitskraft überflüssig machen. Deshalb ist das Thema Vertrauen beim künftigen KI-Einsatz in Unternehmen nicht nur im Weiterbildungsbereich von entscheidender Bedeutung: Erleben die Mitarbeitenden die Tools als Unterstützung oder als Kontroll-Instanz oder gar existenzielle Bedrohung? Deshalb hängt es stark vom Vorgehen der Unternehmen beim Einführen der KI-Systeme ab, inwieweit diese bei den Mitarbeitenden auf Akzeptanz stossen.

In vielen Bereichen der Unternehmen nehmen heute bereits KI-Systeme zuvor menschliche Tätigkeiten wahr. Im Bereich Aus- und Weiterbildung ist es zurzeit jedoch noch unklar, inwieweit die KI-Technik Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation der in ihm tätigen Personen haben wird. Klar ist aber bereits, ihre Rolle wird sich wandeln, unter anderem, weil künftig

- KI-Tools gewisse (Teil-)Aufgaben von ihnen wie das Erstellen und Analysieren von Trainingsunterlagen und Begleiten der Lernenden im Lernprozess partiell übernehmen werden und
- sich mithilfe der Digitaltechnik, zu der auch die KI zählt, ganz neue Lernarchitekturen schmieden lassen.

Generell gilt: Die Transformation der Bildungslandschaft nicht nur in den Unternehmen wird so umfassend sein, dass sich die in ihr tätigen Personen mit ihr intensiv befassen müssen, um auch mittel- und langfristig attraktive Arbeitskräfte beziehungsweise Dienstleister zu bleiben.

Beim KI-Einsatz ist Europa nicht der Trendsetter

Dabei gilt es auch, über den sprichwörtlichen Tellerrand hinauszuschauen, denn Europa ist im Bereich der KI-Nutzung beispielsweise weit hinter den USA zurück. Generell gilt: Während man in Europa, wenn es um Nutzung der KI geht, meist eher auf die Risiken blickt, versuchen die USA deren Potenzial voll auszuschöpfen. Deshalb lohnt sich für Weiterbildner und HR-Profis oft ein Blick über den «grossen Teich», um ein Gespür dafür zu entwickeln,

- welche Veränderungen kommen noch auf uns zu und
- was sollten wir tun, damit unsere Arbeit aus Unternehmenssicht auch künftig relevant und effektiv ist.



INFOS | KONTAKT

Seminar Consult Prohaska e.U.
Märzstrasse 55 / 13
A-1150 Wien
T +43 (0)664 3851 767
www.seminarconsult.at
prohaska@seminarconsult.at

Learnfluencer sind die Zukunft

Im Zuge der digitalen Transformation der Unternehmen wandelt sich auch deren Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit.

Von **Sabine Prohaska**

Der Change- und somit Lernbedarf in den meisten Unternehmen steigt – bereichsübergreifend. Deshalb kann er oft nicht mehr zeitnah mit zentral organisierten Maßnahmen befriedigt werden; auch weil der Lernbedarf der Bereiche und deren Mitarbeitern immer spezieller bzw. individueller wird.

Deshalb verlagert sich im Betriebsalltag die Verantwortung dafür, dass die erforderlichen Lern- und Entwicklungsprozesse erfolgen, zunehmend auf die Führungskräfte bzw. sie ob-



liegt der Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend selbst dafür sorgen, dass sie attraktive Arbeitnehmer sind und bleiben. Und ihre Arbeitgeber, die Unternehmen? Sie stehen vor der Herausforderung in ihrer Organisation, die hierfür erforderlichen Lernlandschaften und -kulturen zu schaffen.

Lernen wird integraler Teil des Arbeitsalltag

Das tun viele Unternehmen bereits meist mit Hilfe der Digitaltechnik, denn sie haben erkannt: Mit Präsenzseminaren und -workshops allein gelingt uns der angestrebte Change nicht. Denn sie erfüllen in der modernen Arbeitswelt, in der das Lernen ein kontinuierlicher Prozess sein sollte, die erforderlichen Voraussetzungen nicht mehr; unter anderem, weil sie nicht flexibel genug handhabbar sind.

So erfordern zum Beispiel Präsenzseminare stets eine längere Vorbereitung. Außerdem sind sie oft mit tagelangen Abwesenheiten im Betrieb sowie zeitraubenden An- und Abreisen verknüpft. Zudem lassen sie sich häufig nur schwer in die prall gefüllten Terminkalender der Teilnehmer integrieren. Ähnliches gilt für Präsenzcoachings.

Deshalb setzen die Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung verstärkt auf digitale Lernformate. Mit ihnen lassen sich Lernprozesse oft interaktiver und individueller sowie effektiver gestalten; speziell dann, wenn sie mit den traditionellen Lehr- und Lernmethoden zu sogenannten Blended-Learning-Konzepten verknüpft werden.

Foto: iStock.com



Doch den Mitarbeitern die erforderliche Lerninfrastruktur und die nötigen Lerntools zur Verfügung zu stellen, genügt in der Praxis meist nicht, um diese zu einem systematischen Lernen zu animieren. Das hat die Vergangenheit gezeigt. Vielmehr muss das Gros von ihnen zum Lernen animiert werden. Zudem sollten die Mitarbeiter in ihren Lern- und Entwicklungsprozessen unterstützend begleitet werden.

„Facilitator“ und „Learnfluencer“ zugleich

Deshalb boomt in der Weiterbildungsszene gerade der Begriff „Learnfluencer“ – in Anlehnung an den Begriff „Influencer“, den man aus dem Social-Media-Bereich kennt. Als „Learnfluencer“ werden im betrieblichen Kontext die Personen bezeichnet, die darauf hinarbeiten, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter für das Lernen zu stärken, das individuelle und kollektive Lernen in dem jeweiligen Bereich oder Unternehmen zu verzahnen und in ihnen eine

Lernkultur zu etablieren, die verstärkt auf Eigenverantwortung setzt. Hierbei kann es sich, außer um Führungskräfte, auch um firmeninterne Weiterbildner oder externe Berater, Trainer, Coaches handeln – also alle Personen, die in der betrieblichen Weiterbildung nicht selten auch als „Facilitator“, also Ermöglicher, bezeichnet werden. Anders als dieser Begriff betont der Begriff „Learnfluencer“ jedoch stärker die Funktion, für ein eigenständiges und -verantwortliches Lernen und die hierfür nötigen Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu werben.

Führungskräfte haben Vorbildfunktion

Eine Schlüsselrolle beim Etablieren einer neuen Lernkultur in Unternehmen spielen stets die Führungskräfte, denn sie sind die zentralen Ansprechpartner der Mitarbeiter in ihrem Bereich. Entsprechend wichtig ist es, dass sie als Vorbilder in Sachen Lernen für ihre Mitarbeiter fungieren. Dies erfordert auch von ihnen nicht sel-

Eine Schlüsselrolle beim Etablieren einer neuen Lernkultur in Unternehmen spielen stets die Führungskräfte, denn sie sind die zentralen Ansprechpartner der Mitarbeiter in ihrem Bereich.

ten eine Einstellungs- und Verhaltensänderung. So sollten sich Führungskräfte zum Beispiel im Dialog mit ihren Mitarbeitern auch selbst als Lernende präsentieren; also als Personen, die sich ebenfalls in einem kontinuierlichen Lernprozess befinden und bestrebt sind, sich neues Know-how und neue Fähigkeiten anzueignen, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen, was sich außer in ihrer Bereitschaft, Gewohntes zu hinterfragen, auch in ihrem Weiterbildungsverhalten zeigt. Entsprechend offen sollten Führungskräfte auch über ihre eigenen Weiterbildungsbedarfe und Lernaktivitäten sprechen.

Learnfluencer kreieren zudem in ihrem Umfeld ein Milieu, in dem es erlaubt ist, Fehler zu machen, um hieraus zu lernen. Denn wenn die Mitarbeiter bei Fehlern sofort am Pranger stehen, trauen sie sich nicht, Neues auszuprobieren. Also findet letztlich weder bei ihnen noch in der Organisation eine Entwicklung statt. Das

Gegenteil hiervon wollen Learnfluencer jedoch. Also sind sie auch offen für ein konstruktives Feedback ihrer Mitarbeiter – auch bezüglich ihres eigenen Verhaltens. Denn dies hilft ihnen, Lernfelder bei sich zu entdecken und ihr Verhalten zu optimieren.

Sich mit digitalen Lerntools befassen

Dabei sollte Führungskräften jedoch stets bewusst sein, dass das Lernen in ihrer Organisation kein Selbstzweck ist. Es dient vielmehr dazu, die angestrebten Ziele zu erreichen und dass jeder Beteiligte auch künftig seinen Beitrag hierzu leistet. Deshalb definiert eine Führungskraft, die sich als Learnfluencer versteht, außer für sich selbst, auch für ihr Team Lern- und Entwicklungsziele – im Dialog mit ihren Mitarbeitern. Sie schafft zudem nicht nur im eigenen Kalender die nötigen Freiräume für ein effektives Lernen, sie sorgt auch dafür, dass ihre Mitarbeiter Lernphasen in ihre Arbeit integrieren können, denn: Lernen erfordert stets Zeit.

Learnfluencer beschäftigen sich zudem intensiv mit der Frage, wie mit der Digitaltechnik neue, interaktive Lernumgebungen geschaffen werden können, bei denen das individuelle Lernen in ein kollektives mündet. Sich mit diesem Thema zu befassen, wird immer wichtiger, weil die Zusammenarbeit und Kommunikation in den Unternehmen zunehmend netz- bzw. computergestützt erfolgt und die Teams der Führungskräfte immer häufiger hybride oder sogar virtuelle sind. Zudem sind insbesondere die nachrückenden Mitarbeiter der Generation X und Y es inzwischen gewohnt, mit Kollegen vir-

tuell zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren und mit Hilfe digitaler Medien wie Lern- und Coachingapps zu lernen. Deshalb erwarten sie heute ganz selbstverständlich, dass die Digitaltechnik auch in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung genutzt wird. Alles andere wirkt für sie „old-fashioned“.

Social Media sind wichtige Austausch-Foren

Eine immer wichtigere Rolle spielen beim Schmieden zeitgemäßer Lernarchitekturen die Social Media – speziell in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), die über keine eigenen firmeninternen, digitalen Lern- und Kommunikationsplattformen verfügen. Sie sind heute auch im beruflichen Kontext ein mächtiges Tool, um Menschen zu erreichen und zu inspirieren.

Führungskräfte können solche Plattformen wie LinkedIn, Instagram, YouTube und X zum Beispiel nutzen, um Lerninhalte mit anderen Personen zu teilen, Diskussionen hierüber zwischen und mit ihnen anzuregen und Lern-Communities zu schaffen. Sie können über sie beispielsweise regelmäßig für das Erreichen der Lernziele relevante Artikel, Videos oder Podcasts mit anderen Personen teilen. Zudem können sie in

Führungskräften sollte stets bewusst sein, dass das Lernen in ihrer Organisation kein Selbstzweck ist. Es dient vielmehr dazu, die angestrebten Ziele zu erreichen und dass jeder Beteiligte auch künftig seinen Beitrag hierzu leistet.

ihnen über ihre (Lern-)Erfahrungen berichten und ihre Mitarbeiter dazu animieren, es ihnen gleichzutun, so dass im Team ein authentischer Dialog entsteht, der das kollektive Lernen vorantreibt. Dasselbe kann selbstverständlich auch auf den firmeninternen Lernplattformen geschehen, sofern diese zur Verfügung stehen.

Das Lernen und die Kommunikation stimulieren

Wichtig ist jedoch, dass die Animation zum Lernen kein singuläres Ereignis ist, sondern mit System erfolgt. So zum Beispiel, weil die Führungskräfte auf der genutzten Plattform immer wieder Lernimpulse setzen, indem sie

ihren Mitarbeitern sogenannte „Learning Nuggets“ senden. Hierbei handelt es sich um kleine, leicht verdauliche „Lernhäppchen“ deren Inhalte in kurzer Zeit auf- und verarbeitbar sind. Das können zum Beispiel Artikel, Videos, Infografiken oder Podcasts sein.

Wichtig ist zudem, in der Kommunikation immer wieder das Thema Lernen selbst zu thematisieren; außerdem die Mitarbeiter zu ermutigen, ihr Wissen zu teilen und voneinander zu lernen – beispielsweise indem sie Lern-Communities oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen bilden. Denn letztlich lautet das übergeordnete Ziel al-

ler Learnfluencer, in ihrem Umfeld ein Milieu zu schaffen, das außer dem individuellen auch das kollektive Lernen fördert, und dass in ihrem Verantwortungsbereich eine Lernkultur entsteht, in der jeder Einzelne intrinsisch motiviert, sich und seine Fähigkeiten weiterentwickelt.

Sich für die Transformation der Weiterbildung wappnen

Sich als Führungskraft für das Entstehen einer solchen Kultur zu engagieren, ist auch wichtig, weil meines Erachtens aktuell die betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung an der Schwelle einer beispiellosen Revolution steht, in der die Künstliche Intelligenz (KI) außer der Zusammenarbeit auch das Lernen in den Betrieben fundamental verändern wird. Wie diese Transformation sich konkret gestaltet, kann aktuell noch niemand mit Gewissheit sagen. Klar ist aber bereits: Mit Hilfe der Digitaltechnik, zu der auch die KI zählt, werden in den Betrieben ganz neue Lernlandschaften geschaffen werden. Und hierfür sollten die Führungskräfte und Weiterbildner in den Unternehmen sich wappnen ... auch damit sie zu den Mitgestaltern der neuen Kultur und Struktur zählen und nicht von den Veränderungen überrollt und zur Seite gefegt werden.

Sabine Prohaska ist Wirtschaftspsychologin und unterstützt Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur und -infrastruktur.

 **Klick! www.seminarconsult.at**
Auflösung „Wer hat's gesagt?“ von Seite 2:
Albert Einstein

Weiterbildung

Das kollektive und individuelle Lernen verzahnen

Die IT-Technik, wozu auch die künstliche Intelligenz zählt, ermöglicht es Unternehmen, ganz neue Lernarchitekturen und -landschaften zu schmieden. Das ist auch nötig, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

› Sabine Prohaska

Lernen ist ein individueller Prozess. Diese Überzeugung prägte lange Zeit unser Denken. Entsprechend stark wird das individuelle Lernen teilweise noch heute nicht nur in den (Hoch-)Schulen, sondern auch in den Betrieben stimuliert. Erst in den letzten Jahrzehnten setzte sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass das Lernen – also der kognitive Prozess, in dem sich Menschen neues Wissen aneignen und in ihr vorhandenes integrieren – kein Prozess ist, der sich nur in ihren Köpfen vollzieht.

Er vollzieht sich vielmehr bewusst oder unbewusst auch

- › in der Interaktion mit der Umgebung, in der die Lern- und Sozialisationsprozesse stattfinden,
- › in der Kommunikation und Auseinandersetzung mit anderen Personen und
- › unter Nutzung von Tools, die dem Erwerb und Austausch von Wissen und Erfahrung dienen.

Ein Vordenker in diesem Bereich war der 1980 verstorbene Schweizer Biologe und Pionier der kognitiven Entwicklungspsychologie Jean Piaget. Unter anderem auf seinen Vorarbeiten baut auch die in den 1990er-Jahren von dem US-ameri-

kanischen Anthropologen Edwin Hutchins entwickelte Distributed Cognition Theory beziehungsweise Theorie der verteilten Kognition auf. Ihre Grundannahme lautet: Das zum Lösen einer Aufgabe nötige Wissen (Cognition) muss nicht im Kopf einer Person vorhanden sein. Es kann auch auf mehrere Personen verteilt und sogar medial, also in Gegenständen, gespeichert sein.

Lernen im sozialen Kontext

Aus heutiger Sicht ist dieses Denken nicht neu. Schliesslich ist in den Betrieben inzwischen zum Beispiel die Teamarbeit eine gängige Praxis. Sie geht davon aus, dass

- › wenn mehrere Personen gemeinsam eine Aufgabe erfüllen und dabei ihr Wissen und ihre Erfahrung teilen, oft bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden, als wenn eine Person dies allein tut, und
- › sich in dieser Zusammenarbeit auch individuelle und kollektive Lernprozesse vollziehen, sodass ausser der Kompetenz der Teammitglieder auch die Kompetenz des Kollektivs beziehungsweise der Organisation steigt.

Noch kaum berücksichtigt wurde dieses Wissen jedoch beim Gestalten der betrieblichen Lernlandschaften. Zwar wurde in der Personalentwicklung vieler Unternehmen bereits das Lernen in Projekten stimuliert, ansonsten wurde in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung das Lernen jedoch noch weitgehend als ein individueller Prozess verstanden.

Eine entsprechend geringe Bedeutung wurde der Theorie der verteilten Kognition beigemessen. Ein Tatbestand, der aufgrund des wachsenden Change- und somit Lernbedarfs in den Unternehmen zunehmend als Manko erkannt wird, weshalb immer mehr HR-Verantwortliche fordern: In unserer Organisation muss sich eine neue Lernkultur entwickeln, die ausser dem individuellen auch das kollektive Lernen stimuliert und hierfür müssen die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Wissen speichern

Noch weniger Bedeutung als der Tatsache, dass das für das Lösen einer Aufgabe nötige Wissen in mehreren Personen ruhen kann, wurde in der Vergangenheit der Tatsache beigemessen, dass der The-



orie der verteilten Kognition zufolge das erforderliche Know-how auch medial gespeichert sein kann – und dies, obwohl auch in ihr bereits solche Utensilien wie

- › Karteikarten und Schautafeln,
- › Lehr- und Handbücher,
- › Videos und CBT-Programme,
- › Lern-PCs und vereinzelt sogar Lernplattformen

zum Lernen genutzt wurden. Ihre Bedeutung wird von den Unternehmen erst so recht erkannt, seit diese sich aufgrund des Arbeitskräftemangels und Generationswechsels, der sich in ihrer Belegschaft vollzieht, zunehmend mit dem Thema Wissensmanagement befassen; also mit der Frage, wie das in den Köpfen unserer Mitarbeiter beziehungsweise in unserer Organisation vorhandene Fach- und Erfahrungswissen so gespeichert werden kann, dass dieses auch andere Personen sich aneignen und nutzen können, und zunehmend damit begannen, Wissensdatenbanken aufzubauen.

KI fördert «verteilttes Wissen»

Beschleunigt wird dieser Prozess seit zwei, drei Jahren ausser durch die fort-

schreitende Digitalisierung dadurch, dass im Markt immer mehr KI-Systeme offeriert werden, die nicht nur gigantische Datenmengen verarbeiten können, sondern selbst auch lernende Systeme sind und mit den Menschen interagieren.

Daraus erwuchs eine Reihe neuer Fragen wie zum Beispiel:

- › Wie wird sich künftig generell die Zusammenarbeit Mensch-Maschine gestalten?
- › Welche Funktion können in diesem Prozess KI-Systeme übernehmen?
- › Inwieweit können sich die KI-Systeme und Menschen wechselseitig beim Lernen unterstützen?
- › Welche Lern- und Kommunikationskultur und -infrastruktur muss hierfür in den Unternehmen bestehen?

Hierdurch gewann auch die Theorie der verteilten Kognition beziehungsweise «Distributed Cognition» an Relevanz, da sie das Verständnis dafür erweitert,

- › wie Menschen denken, lernen und handeln und
- › wie wichtig hierbei der jeweilige Kontext ist, in dem diese Prozesse stattfinden.

Zwar gibt es auch kritische Stimmen bezüglich dieser Theorie. So monieren zum Beispiel einige Kritiker, ihre Definition von Kognition sei so weit gefasst, dass eine Unterscheidung zwischen individuellen und verteilten kognitiven Prozessen kaum noch möglich sei. Dies könnte jedoch auch eine Folge der zunehmenden digitalen Vernetzung sein.

Neues Fundament fürs Lernen

Ungeachtet dessen erfordern jedoch die Herausforderungen, vor denen die Unternehmen in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt stehen, und die Technologiesprünge, die sich im IT-Bereich, wozu auch die KI zählt, vollziehen, innovative Ansätze, um das Lernen so zu gestalten, dass es dem gewandelten betrieblichen Bedarf entspricht und «zukunftsfähig» ist.

Hierfür bietet die Theorie der verteilten Kognition den nötigen theoretischen Rahmen, indem sie das Verständnis von Kognition erweitert und die Bedeutung der sozialen Interaktionen, Werkzeuge und Umgebungen für den Lernprozess betont. Deshalb spielt sie in der Debatte über das künftige Lernen eine wachsende

Rolle, unter anderem, weil sie sozusagen das theoretische Fundament für Antworten auf die Frage liefert, wie die KI im betrieblichen (Aus- und Weiter-)Bildungsbereich genutzt werden kann und welche Rolle sie künftig im Leistungserbringungsprozess spielt.

Vorstellbar ist vieles. So zum Beispiel, dass die KI die Mitarbeitenden von Routineaufgaben entlastet, sodass diese mehr Freiräume zum Entfalten ihrer kreativen und sozialen Fähigkeiten und Lernen haben; des Weiteren, dass sie Prozesse, Abläufe und sonstige Daten analysiert und für die einzelnen Mitarbeiter und Teams massgeschneiderte Lernpfade entwirft.

Zudem können die digitalen Werkzeuge (gemäss dem Axiom der Theorie der verteilten Kognition, dass das Denken und Lernen meist in einem sozialen Kontext erfolgt), die Zusammenarbeit und Kommunikation in Lerngruppen verbessern.

Ausserdem können KI-gestützte Anwendungen wie Chatbots und virtuelle Assistenten und Tutoren als persönliche Unterstützer im Lernprozess dienen und den Wissenszugang erleichtern. Dabei können diese Tools sowohl Hilfsmittel für die Lernenden als auch Lehrenden, also die den Lernprozess unterstützenden Personen wie Aus- und Weiterbildner, Trainer und Coachs sein.

Neue Lernlandschaften kreieren

Exemplarisch seien hier einige Ansatzpunkte zum Neugestalten der Lernlandschaften und -kulturen in den Unternehmen mit Hilfe der IT-Technik und KI gemäss den Axiomen einer verteilten Kognition beziehungsweise «Distributed Cognition» genannt.

› **Gestaltung effektiver Lernumgebungen:** Mit Hilfe solcher digitalen Tools wie interaktiven Whiteboards können dynamische Lernumgebungen geschaffen werden, die die Interaktion

der Mitarbeiter sowie deren Wissens- und Erfahrungsaustausch stimulieren.

› **Förderung der Teamarbeit und des kollaborativen Lernens:** Digitale Tools können auch das sogenannte Peer-Tutoring stimulieren, bei dem die Mitarbeiter gemeinsam Aufgaben lösen und hierbei voneinander lernen. Dies fördert das (wechselseitige) Verständnis und den Beziehungsaufbau.

› **Einsatz adaptiver Lerntechnologien:** KI-gestützte Lernplattformen können individuelle Lernpfade für die Mitarbeiter und Teams definieren und ihnen ein Feedback über ihre Lernfortschritte geben. Zudem können Chatbots und virtuelle Tutoren rund um die Uhr Fragen der Lernenden beantworten und ihnen beim Lösen ihrer Aufgaben assistieren.

› **Integration kognitiver Hilfsmittel:** Visuelle, digitale Hilfsmittel wie Mindmaps und Concept-Maps helfen den Lernenden beim Strukturieren, Verarbeiten und Speichern komplexer Informationen und fördern so den Kompetenzaufbau. Entsprechendes gilt für solche Lern-Apps wie Anki und Quizlet. Sie helfen den Lernenden durch ein wiederholtes Üben, Informationen langfristig zu speichern.

› **Förderung der Reflexion und Metakognition:** KI-Tools können

die Mitarbeiter dazu animieren, zum Beispiel in strukturierten Feedback-Sitzungen oder mit Selbstbewertungsinstrumenten, ihre Lernprozesse zu reflektieren, um ihre Lernstrategien kontinuierlich zu verbessern. Dies ist für den Kompetenzauf- und -ausbau von zentraler Bedeutung.

Fazit

Wie die Lernlandschaften in den Unternehmen künftig gestaltet sein werden, kann heute noch niemand mit Gewissheit sagen – auch weil zurzeit fast täglich neue KI-Tools im Markt angeboten werden, deren Einsatzmöglichkeiten im Bereich der betrieblichen Bildung noch kaum erprobt sind. Klar ist aber bereits: Wenn sich die Verantwortlichen in den Unternehmen beim Gestalten der Lerninfrastruktur in ihrer Organisation an den Prinzipien der geteilten Kognition orientieren, wird sich in ihnen eine ganz neue integrative Herangehensweise an die Themen Personalentwicklung und betriebliche Aus- und Weiterbildung etablieren, die das individuelle und kollektive Lernen verzahnt. Dies wird ausser zu besseren Lernergebnissen, auch zu einer stärkeren Einbindung und somit höheren Motivation der Mitarbeitenden führen. «



Porträt



Sabine Prohaska

Trainerin, seminar consult prohaska

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet. Die Autorin mehrerer Fachbücher unterstützt Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur und -infrastruktur in ihrer Organisation.



Kontakt

prohaska@seminarconsult.at
www.seminarconsult.at

Mehr Zeit fürs Wesentliche

Wie KI-gestützte Tools die Zukunft der Weiterbildung revolutionieren und gleichzeitig den menschlichen Faktor unverzichtbar machen.

Welche Vorteile sehen Sie beim Einsatz von KI-gestützten Tools in der Weiterbildung im Vergleich zu herkömmlichen Methoden?

Der größte Vorteil ist die Zeitersparnis: Lernmaterialien wie Podcasts oder Videos lassen sich schneller und in guter Qualität erstellen. Dadurch können wir ansprechendere und vielfältigere Lernarrangements anbieten. Herkömmliche Methoden sind hier oft zu zeitaufwändig und weniger flexibel. KI-Tools ermöglichen es uns zudem, die Inhalte abwechslungsreicher zu gestalten und Lernende auf neue Weise zu motivieren. Die Entwicklung hin zu personalisierten Lernprozessen steht noch am Anfang, wird aber in naher Zukunft eine sehr große Rolle spielen.

Welche KI-Tools setzen Sie konkret in Ihren Weiterbildungen ein?

In meinen Weiterbildungen setze ich vor allem ChatGPT in der Bezahlvariante ein. Ich nutze es, um Lernmaterialien wie Multiple-Choice-Fragen, praxisorientierte Übungen und handlungsorientierte Aufgaben zu erstellen. Seit Kurzem verwende ich auch ChatGPT 4.0 mit Canvas, um Skripte und Handouts effizient zu erstellen. Außerdem lasse ich mit ChatGPT gerne Piktogramme zur Visualisierung von Inhalten generieren. Ideogram nutze ich, um fotorealistische Bilder zu erstellen – beides hilft mir dabei, das Thema Urheberrecht zu umgehen und sicherzustellen, dass alles aus einem Guss ist. Mit napkin.ai habe ich mir schon die eine oder andere Grafik für PowerPoint-Folien erstellen lassen, was mir ebenfalls hilft, visuell ansprechende Präsentationen zu gestalten. Andere Tools, die ich schon seit Jahren verwende, wie Padlet oder Canva, haben inzwischen ebenfalls KI integriert. Für Übersetzungen nutze ich DeepL, da ich ab und an Seminare und Vorträge auf Englisch halte. Außerdem verwende ich die ChatGPT-App auf meinem Smartphone, um Flipcharts oder Pinnwände zu fotografieren und daraus Dokumente zu generieren, die ich direkt mit den Teilnehmern teilen kann. Für die Erstellung von Podcasts setze ich Tools auf Hugging Face oder NotebookLM ein, mit denen ich aus Dokumen-

ten kurze Audioinhalte in deutscher Sprache generiere. Diese sogenannten Learning Nuggets verwende ich als Prework oder Follow-Up für meine Seminare. In einigen Seminargruppen setze ich ChatGPT auch live via Beamer ein. Zum Beispiel habe ich an einem Tag für eine Abteilung am Ende ChatGPT eine Pressesaussendung über die Abteilung schreiben lassen. Davor haben wir ihn mit allen an diesem Tag erarbeiteten Infos gefüttert und die Pressesaussendung gemeinsam verfeinert. Und erst diese Woche habe ich bei einer Teamklausur am Ende live einen Podcast über das Team erstellen lassen. Was für die Teilnehmer ein echtes Aha-Erlebnis war. Gerne würde ich noch viel mehr Tools in Verwendung haben, aber mir fehlt oft die Zeit, mich mit all den tollen »KI-Helferleins« auseinanderzusetzen. Schritt für Schritt arbeite ich mich jedoch durch und eigne mir entsprechende Expertise an.

Welche konkreten Tools können Sie sonst noch empfehlen?

Wer eine Alternative zu ChatGPT haben möchte, kann Claude.ai verwenden. Hier berichten mir Kollegen gute Dinge. Für die Erstellung von Podcasts empfehle ich NotebookLM, das hervorragende Audioinhalte in englischer Sprache und seit Kurzem auch auf Deutsch erstellt. Für eine noch bessere deutsche Version könnte man die heruntergeladene englische Tondatei bei der KI von Elevenlabs übersetzen lassen. Wer einen Text in guter Qualität gesprochen haben möchte, ohne dafür jemanden bezahlen zu müssen, kann mit der Generative Voice AI von ElevenLabs eine Synchronstimme erzeugen. Der Text wird einfach eingegeben, und die Einstellungen der Stimme lassen sich flexibel modifizieren. Wer in der Videogestaltung auf Avatare setzen möchte, dem empfehle ich Synthesia. Mit Synthesia können Videos mit KI-Avataren in über 60 Sprachen erstellt werden, indem einfach Text eingegeben wird. Chatbot Arena ist zudem eine interessante Plattform, die ich empfehle, um Vergleiche zwischen verschiedenen Chatbots zu sehen und am Laufen-



Sabine Prohaska

ist Trainer¹ und Coach sowie Eigentümer von seminarconsult prohaska.
www.seminarconsult.at

¹ Zur sprachlichen

Gleichbehandlung aller

Menschen verwenden

wir geschlechtsneutrale

Personenbezeichnungen

auf Basis des

generischen Neutrums.

Infos dazu unter

generisches-neutrum.com

den zu bleiben. Es ist zwar kein Tool, aber eine hilfreiche Plattform, die die Leistung von Chatbots bewertet. (<https://lmarena.ai>)

Wie unterstützen KI-Tools die Personalisierung des Lernens und welche Auswirkungen haben sie auf die Lernergebnisse?

Ich persönlich finde es ganz toll, dass wir nun alle Möglichkeiten an der Hand haben, Lernprozesse individueller zu gestalten. Das ist mir seit Jahrzehnten ein Anliegen und nun endlich möglich. Besonders spannend finde ich die Entwicklung hin zu persönlichen Lernbots, die uns sukzessive besser kennenlernen und uns gezielt unterstützen können und werden. Das ist eine echte Revolution im Lernen. Durch die Analyse von Lerndaten können KI-Systeme Empfehlungen geben und Lernpfade anpassen, sodass alle Lernenden genau die Unterstützung erhalten, die sie individuell benötigen. Dies führt zu einer höheren Motivation und einem verbesserten Lernerfolg, da die Inhalte relevanter und zielgerichteter sind. Einen Vorgeschmack kann man sich zum Beispiel im Rahmen von ChatGPT mit Tutor Me holen. Das ist eine abgespeckte Version des KI-Tutors der Khan Academy, die bei mathematischen, naturwissenschaftlichen und geisteswissenschaftlichen Fragen hilft. Der Lernbot kann die Lernarbeit nicht abnehmen, aber dabei helfen, wie man Aufgaben selbst angehen bzw. lösen kann. Der Einsatz von KI erleichtert zudem die Bereitstellung von sofortigem, personalisiertem Feedback. Ein Beispiel im Bereich Präsentationstraining ist der Speaker Coach in PowerPoint, den es schon länger gibt. Darüber hinaus gibt es Tools, die mittels Videoaufzeichnung auch Rückmeldungen zur Körpersprache geben können, was die Lernen-

den aktiv in ihren Lernprozess einbindet und ihnen hilft, ihre Fortschritte besser zu verstehen.

Glauben Sie, dass KI-Tools langfristig menschliche Trainer ersetzen könnten?

Ich glaube nicht, dass KI-Tools langfristig menschliche Trainer vollständig ersetzen können. KI kann eine wertvolle Unterstützung sein und viele Aufgaben effizienter gestalten, aber der menschliche Faktor im Bildungsprozess bleibt unersetzlich. Als optimistischer Mensch glaube ich an die Vorteile der KI, und sehe sie als Ergänzung zum menschlichen Trainer. Ich bin überzeugt, dass sich unsere Aufgaben und unsere Rolle verändern werden. Dieser Überzeugung bin ich schon seit vielen Jahren, und wir merken die Veränderungen jetzt.

Trainer brauchen keine theoretischen Inputs live vor der Gruppe präsentieren. Dafür sind Podcasts oder Videos, die zeit- und ortsunabhängig konsumiert werden können, die bessere Wahl. Trainer werden mehr Begleiter oder Coaches im Lernprozess. In Live-Sessions sollten wir in Zukunft den Fokus auf Reflexion, Austausch, Diskurs und Praxisbezug anhand von Beispielen bzw. Übungen legen. Lernen ist nicht nur die Aufnahme von Informationen, sondern auch die persönliche Entwicklung, die soziale Interaktion und das Eingehen auf individuelle emotionale Bedürfnisse. Trainer bringen Empathie, Erfahrung und die Fähigkeit, spontan auf die Dynamik einer Gruppe einzugehen, was eine KI nicht in gleicher Weise leisten kann. KI-Tools werden vielmehr menschliche Trainer ergänzen und entlasten, sodass diese sich stärker auf die zwischenmenschlichen und kreativen Aspekte des Lernens konzentrieren können. □

Arbeitspsychologie

Wie Mitarbeiter trotz Mehrarbeit motiviert bleiben

Wie Mitarbeitende auf Mehrarbeit beziehungsweise eine deutlich erhöhte Arbeitsbelastung reagieren, hängt stark davon ab, wie vorhersehbar und deshalb einplanbar, diese für sie ist. Das belegt eine Studie.

› Sabine Prohaska

Die Anforderungen an die Mitarbeitenden von Betrieben steigen zuweilen plötzlich und unerwartet – so zum Beispiel, wenn

- › unverhofft neue Aufträge hereinkommen und zeitnah abgearbeitet werden müssen oder
- › bei der Alltagsarbeit unvorhergesehene Probleme auftreten oder
- › viele Mitarbeitende zeitgleich krank oder in Urlaub sind oder
- › vakante Stellen aufgrund des Fachkräftemangels länger als gedacht unbesetzt bleiben.

Planbarkeit erwünscht

In all diesen Situationen kommt in der Regel auf die Mitarbeitenden für einen mehr oder minder langen Zeitraum Mehrarbeit zu. Das heisst, sie müssen entweder in ihrer regulären Arbeitszeit mehr leisten oder Überstunden machen oder eventuell sogar Sonderschichten schieben. Dann stellt sich für ihren Arbeitgeber oft die Frage: Wie kann ich die Mehrarbeit so gestalten, dass

- › meine Mitarbeitenden diese nicht als Zumutung oder gar Schikane empfinden und

- › sie leistungsfähig und -bereit bleiben, obwohl die Mehrarbeit für sie eine echte Mehrbelastung ist?

Eine im Fachjournal «Personnel Psychology» veröffentlichte Studie mit dem Titel «I Didn't See That Coming! A daily investigation of the effects of as-expected and un-expected workload levels» kommt zum Schluss: Wie die Mitarbeitenden auf



kurz & bündig

- › Wie die Mitarbeitenden auf die Mehrarbeit reagieren, hängt stark davon ab, wie vorhersehbar diese für sie ist.
- › Eine unerwartete Mehrarbeit beeinträchtigt das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Selbstbestimmung und deren Wunsch, alles unter Kontrolle beziehungsweise im Griff zu haben, erheblich.
- › Führungskräfte sollten, wenn eine potenzielle Mehrbelastung ihrer Mitarbeitenden – aus welchen Gründen auch immer – vorhersehbar ist, diese stets warnen.

die Mehrarbeit reagieren, hängt stark davon ab, wie vorhersehbar diese für sie ist.

In besagter Studie wurden die Auswirkungen von erwarteten und unerwarteten Mehrbelastungen bei der Arbeit unter anderem auf das Wohlbefinden von Angestellten miteinander verglichen. Die Ergebnisse zeigen: Eine hohe Diskrepanz zwischen der erwarteten und der tatsächlichen Belastung löst bei den Mitarbeitenden Stress und Sorgen aus – zum Beispiel, weil sie sich dann fragen:

- › Schaffe ich das in der mir zur Verfügung stehenden Zeit? Hilft mir im Bedarfsfall jemand?
- › Muss ich aufgrund der Mehrarbeit meine Tages-, Wochen- oder gar Lebensplanung über den Haufen werfen und zum Beispiel Überstunden leisten?
- › Ist dies eine Ausnahmesituation oder wird dies künftig zur Regel?

Unerwartete Mehrarbeit

Oder anders formuliert: Eine unerwartete Mehrarbeit beeinträchtigt das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Selbstbestimmung und deren Wunsch, alles unter Kontrolle beziehungsweise im Griff

zu haben, erheblich – und zwar negativ. Sie geht zudem ausser mit einer physischen meist auch mit einer emotionalen Mehrbelastung einher. Und diese führt, sofern die Situation anhält, nicht selten dazu, dass die Mitarbeitenden sich mit der Zeit immer erschöpfter fühlen und teilweise sogar «ausbrennen».

Eine Situation, die zum Beispiel viele Mitarbeitende von Krankenhäusern und Pflegeheimen kennen. Sie wissen aufgrund des akuten Fachkräftemangels bei ihren Arbeitgebern bei Dienstschluss oft schon: «Kaum bin ich zu Hause, erfolgt ein Anruf, ob ich noch eine Zusatzschicht übernehmen kann oder am nächsten Tag früher kommen kann, weil ...» Eine Arbeitssituation, die die Mitarbeitenden auf Dauer zermüht und nicht selten letztlich dazu führt, dass sie irgendwann ihre Stelle oder gar ihren Beruf wechseln.

Frühzeitig informieren

Die im Journal «Personnel Psychology» veröffentlichte Studie bestätigt, was viele Arbeitgeber beziehungsweise Führungskräfte aus der Praxis wissen: Die Mitarbeitenden sind in der Regel bereit, im Bedarfsfall Mehrarbeit zu leisten – zumindest solange sie sich mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber identifizieren. Wichtig ist aber, dass ihr Leben und ihre Arbeit für sie weitgehend planbar bleiben und die Mehrarbeit nicht so überraschend wie ein Blitz aus heiterem Himmel auf sie zukommt. Also zum Beispiel fünf Minuten vor Feierabend, denn dann haben sie für den restlichen Tag meist schon andere Pläne – und sei es nur, die Einkäufe zu erledigen und für ihre Liebsten zu kochen. Dasselbe gilt zum Beispiel für das Wochenende.

Deshalb sollten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so früh wie möglich über eine (eventuelle) Mehrarbeit informieren. Das ist meist möglich: Denn wie viele Mitarbeitende wann in Urlaub sind und vertreten werden müssen, ist deren Arbeitgebern stets bekannt. Ebenso erfahren



Führungskräfte in der Regel nicht erst am Freitagnachmittag, dass am Montagmorgen eine wichtige Sitzung ansteht, für die noch eine Präsentation zu erstellen ist. Ebenso wissen sie, dass das Besetzen einer vakanten Stelle in der aktuellen Arbeitsmarktsituation meist länger als ein, zwei Wochen dauert. Also hätten sie meist auch ausreichend Zeit, um mit ihren

Mitarbeitenden so früh über anstehende beziehungsweise sich abzeichnende Belastungsspitzen zu sprechen, dass

- › diese sich emotional auf die Mehrarbeit einstellen können und
- › ihr sonstiges Leben so organisieren können, dass aus ihr keine Folgeprobleme für sie resultieren.

Ein weiterer Vorteil eines frühen Thematisierens ist: Dann können im Bedarfsfall im gemeinsamen Gespräch noch eventuelle Alternativlösungen entworfen werden beziehungsweise Unterstützungsmaßnahmen für den Mitarbeitenden organisiert werden, die dazu beitragen, dessen Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit zu bewahren.

Mehr als «nur» Arbeitnehmer

Generell sollten Unternehmen die Bedeutung soweit möglich verbindlicher (Arbeits-)Zeitpläne für das Gros ihrer Mitarbeitenden nicht unterschätzen und über deren Gestaltung auch das Gespräch mit ihnen suchen. Denn für all ihre Mitarbeitenden gilt: Sie sind nicht nur Arbeitnehmer; sie haben noch viele weitere «Hüte» auf dem Kopf. Sie sind zum Beispiel auch

- › Lebenspartner oder Singles auf Partnersuche,
- › Eltern von Kindern oder Kinder pflegebedürftiger Eltern,
- › Vereinsmitglieder oder ehrenamtlich tätig,
- › stolze Haus-, Garten- oder Hundebesitzer,
- › begeisterte Konzert- und Kinobesucher oder Kirch- oder Flohmarktgänger
- › und, und, und ...

Und all diese Rollen wollen oder müssen sie in ihrem Alltag unter einen Hut bringen. Entsprechend wichtig ist eine frühzeitige Information über eventuelle Belastungsspitzen, damit die Mitarbeitenden

- › allen aus ihren verschiedenen Rollen resultierenden Anforderungen gerecht werden können und
- › ihr Leben so planen und austarieren können, dass sie sich (noch) wohl in ihrer Haut fühlen.

Dies können sie nur, wenn sie wissen,

- › wann muss ich arbeiten und wann nicht,

- › an welchen Tagen bin ich nach der Arbeit so fertig, dass ich dieses oder jenes nicht mehr tun kann.

Als Menschen ernst nehmen

Deshalb sind Arbeitszeitpläne, die soweit möglich eingehalten werden, auch ein Signal an die Mitarbeitenden, dass sie auch als Mensch wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Und dies ist wiederum eine Voraussetzung dafür, dass sie sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und auch bereit sind, dessen Bedürfnisse bei ihrer Lebensplanung und -gestaltung zu berücksichtigen.

Deshalb sollten Führungskräfte, wenn eine potenzielle Mehrbelastung ihrer Mitarbeitenden – aus welchen Gründen auch immer – vorhersehbar ist, diese stets vorwarnen. Sie sollten diese zudem fragen, inwieweit und unter welchen Voraussetzungen die Mehrarbeit mit ihren sonstigen Aufgaben und Interessen vereinbar ist. Denn dies stärkt das individuelle Kontrollgefühl und Gefühl der Selbstbestimmung der Mitarbeitenden.

Zudem sollten sie ihnen, soweit möglich,

- › eine Mitsprachemöglichkeit bei der Arbeitsplanung und

- › (bei Bedarf) eine gezielte Unterstützung in Stress-Phasen

gewähren, denn nur wenn die Zusammenarbeit auf einem wechselseitigen Geben und Nehmen basiert, sind die Mitarbeitenden – zumindest auf Dauer – auch bereit, für ihren Arbeitgeber (beziehungsweise ihr Team) ihr «Bestes» zu geben; selbst, wenn dies partiell ihren persönlichen Interessen zuwiderläuft.

Keine Selbstverständlichkeit

Und noch ein Tipp: Es ist nicht selbstverständlich, dass Mitarbeitende Mehrarbeit beziehungsweise Überstunden leisten (selbst wenn dies nicht wenige Arbeitgeber anders sehen). Also sollten Arbeitgeber sich bei ihren Mitarbeitenden auch für die von ihnen geleistete Mehrarbeit bedanken – selbst wenn sie hierfür bezahlt werden oder einen Freizeitausgleich erhalten, denn: Auch Flexibilität ist in der modernen Arbeitswelt ein wertvolles Gut. «

Hinweis: Der vollständige Titel der Studie lautet «I Didn't See That Coming! A daily investigation of the effects of as-expected and un-expected workload levels». Nähere Infos finden Interessierte hier: www.x-mol.net/paper/article/1763721102832144384.



Porträt



Sabine Prohaska

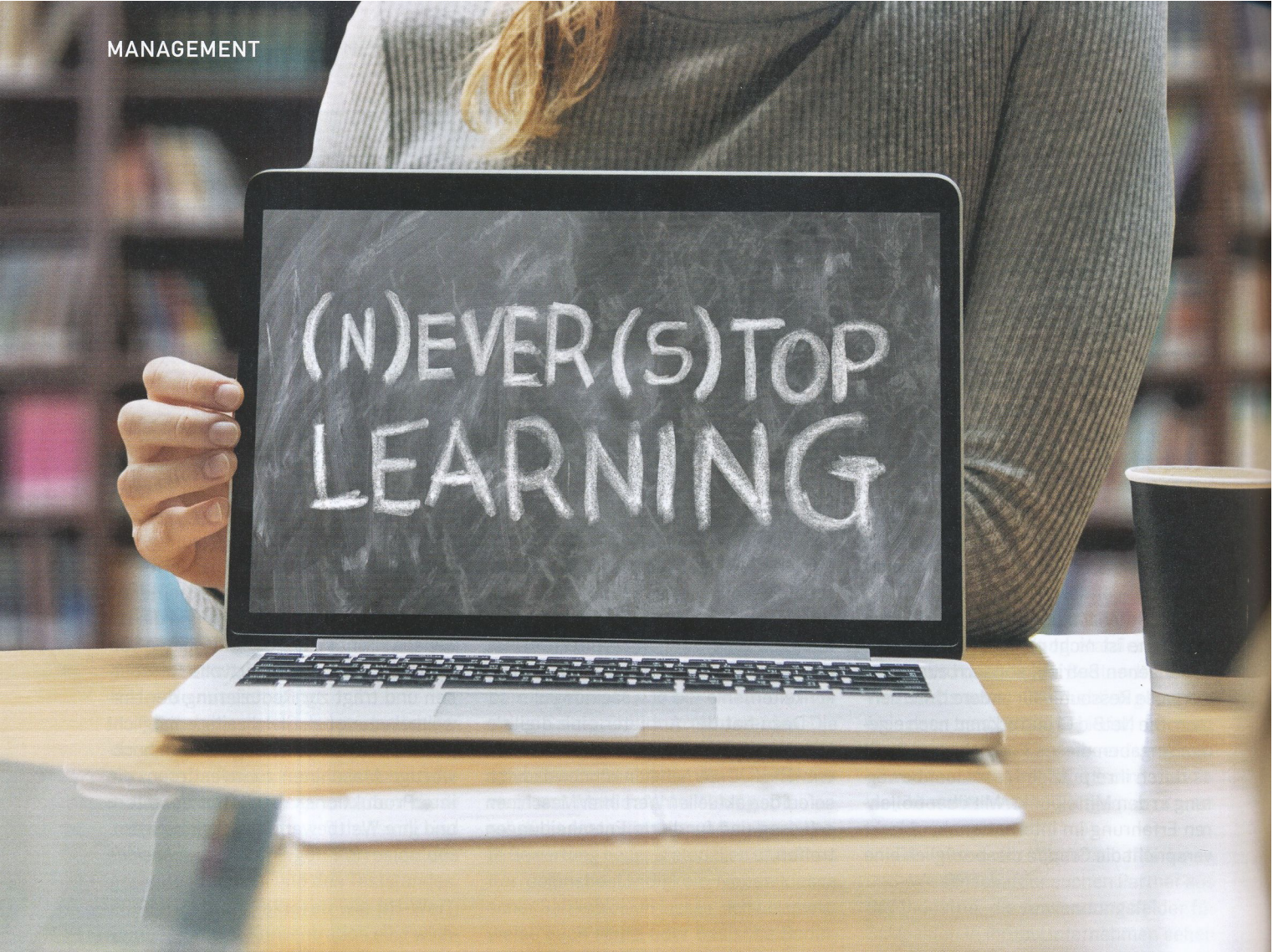
Trainerin, seminar consult prohaska

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet.



Kontakt

prohaska@seminarconsult.at
www.seminarconsult.at



Weiterbildung

Als Führungskraft Learnfluencer werden?

Aktuell etabliert sich in der Weiterbildungsdebatte ein neuer Begriff: Learnfluencer. Er ist eine Reaktion darauf, dass sich im Zuge der digitalen Transformation der Unternehmen auch deren Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit wandelt.

VON SILAS KOCH

Der Change- und somit Lernbedarf in den meisten Unternehmen steigt und steigt - bereichsübergreifend. Deshalb kann er zumeist nicht mehr zeitnah mit zentral, beispielsweise durch die Personalabteilung organisierten Maßnahmen befriedigt werden; auch weil der Lernbedarf der Bereiche sowie deren Mitarbeitern laut Aussagen der Wiener

Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska „immer spezieller bzw. individueller wird“.

Deshalb verlagert sich im Betriebsalltag die Verantwortung dafür, dass die erforderlichen Lern- und Entwicklungsprozesse erfolgen, zunehmend auf die Führungskräfte bzw. sie obliegt der Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend selbst dafür sorgen, dass sie attraktive Arbeitnehmer sind und bleiben. Und ihre Arbeitgeber, die Unternehmen?

Sie stehen vor der Herausforderung in ihrer Organisation die hierfür erforderlichen Lernlandschaften und -kulturen zu schaffen.

Lernen wird ein integraler Teil des Arbeitsalltags

Das tun viele Unternehmen bereits meist mithilfe der Digitaltechnik, denn sie haben erkannt: Mit Präsenzseminaren und



-Workshops allein gelingt uns der angestrebte Change nicht. Denn sie erfüllen in der modernen, dynamischen Arbeitswelt, in der das Lernen ein kontinuierlicher Prozess sein sollte, die erforderlichen Voraussetzungen nicht mehr; unter anderem, weil sie nicht flexibel genug handhabbar sind.

So erfordern zum Beispiel Präsenzseminare stets eine längere Vorbereitung. Sie sind zudem oft mit tagelangen Abwesenheiten vom Betrieb sowie zeitraubenden An- und Abreisen verknüpft. Außerdem lassen sie sich, wie Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, betont, häufig „nur schwer in die ohnehin prall gefüllten Terminkalender der Teilnehmer integrieren“. Ähnliches gilt für Präsenzcoachings. Auch sie sind meist von langer Hand geplant. Deshalb lässt sich mit ihnen oft nur schwer auf den akuten Bedarf der sogenannten Coachees, also der Coachingteilnehmer, reagieren.

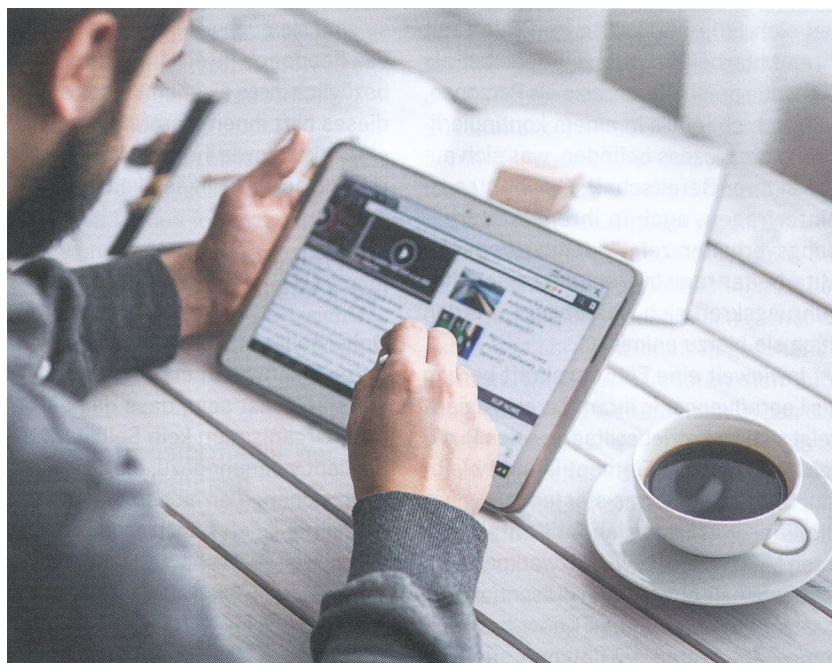
Deshalb setzen die Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung verstärkt auf digitale Lernformate, die ihren Mitarbeitern ein zeit- und ortsunabhängiges Lernen ermöglichen. Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet zahlreiche Möglichkeiten hierzu. Mit ihr lassen sich Lernprozesse, so Hans-Peter Machwüth, nicht nur interaktiver und individueller, sondern oft auch effektiver gestalten; insbesondere dann, wenn sie mit den traditionellen Lehr- und Lernmethoden verknüpft werden, wozu der Inhaber des Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI), Visselhövede, auch die elektronischen Lern-

Lernen wird ein integraler Teil des Arbeitsalltags.

Plattformen zählt, mit deren Implementierung MTI 25 Jahre Erfahrung hat.

Doch den Mitarbeitern die erforderliche Lerninfrastruktur und die nötigen Lerntools zur Verfügung zu stellen, genügt in der Praxis oft nicht, um diese zu einem systematischen Lernen zu animieren; einem Lernen, das sich zudem an den Erfordernissen und Entwicklungszielen des Unternehmens orientiert. „Das hat die Vergangenheit gezeigt“, betont Mach-

Digitale Lernformate ermöglichen Mitarbeitern ein zeit- und ortsunabhängiges Lernen.



würth. Vielmehr muss das Gros von ihnen „gezielt zum Lernen animiert werden“. Zudem sollten die Mitarbeiter „in ihren Lern- und Entwicklungsprozessen unterstützend begleitet werden“.

Die moderne Führungskraft: „Learnfluencer“ und „Facilitator“

Deshalb etabliert sich Barbara Liebermeister zufolge, in der Weiterbildungslandschaft zurzeit gerade der Begriff „Learnfluencer“ - in Anlehnung an den Begriff „Influencer“, den man aus dem Social-Media-Bereich kennt. Als „Learnfluencer“ werden im betrieblichen Kontext die Personen bezeichnet, die darauf hinarbeiten,

- > die intrinsische Motivation der Mitarbeiter für das Lernen zu stärken,
- > das individuelle und kollektive Lernen in dem jeweiligen Bereich oder Unternehmen zu verzahnen und
- > in ihnen eine Lernkultur zu etablieren, die verstärkt auf Eigenverantwortung setzt.

Hierbei kann es sich außer um Führungskräfte auch um firmeninterne Weiterbildner oder externe Berater, Trainer, Coaches handeln - also alle Personen, die in der betrieblichen Weiterbildung nicht selten auch als „Facilitator“, also Ermöglicher, bezeichnet werden. Dessen ungeachtet erachtet Barbara Liebermeister, die unter anderem das Buch „Die Führungskraft als Influencer: ...“ schrieb, den Begriff Learnfluencer als mehr als ein neues Buzzword in der Managementdiskussion, „da er auch die Funktion umfasst, für ein eigenständiges und -verantwortliches Lernen



FOTO: HEINZ-A. AGORASTOPOULOS/VISIER

und die hierfür erforderlichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu werben".

Führungskräfte haben auch eine Vorbildfunktion

Beim Etablieren einer neuen Lernkultur in den Unternehmen spielen die Führungskräfte stets eine Schlüsselrolle, „denn sie sind die zentralen Ansprechpartner der Mitarbeiter in ihrem Bereich". Zudem prägen sie das Miteinander und die Zusammenarbeit darin. Darauf weist Stefan Jehn, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Führungs- und Organisationsentwickler, Fulda, hin. Entsprechend wichtig sei es, dass die Führungskräfte als Vorbilder in Sachen Lernen für ihre Mitarbeiter fungieren. „Dies erfordert auch von ihnen nicht selten eine Einstellungs- und Verhaltensänderung". So sollten sich Führungskräfte im Dialog mit ihren Mitarbeitern auch stets selbst als Lernende präsentieren; also als Personen, „die sich ebenfalls in einem kontinuierlichen Lernprozess befinden, was sich außer in ihrer Bereitschaft, Gewohntes zu hinterfragen, auch in ihrem Weiterbildungsverhalten zeigt", denn: „Wenn die Mitarbeiter registrieren, dass auch ihre Führungskraft sich weiterbildet, werden auch sie hierzu animiert".

Inwieweit eine Führungskraft bereits als Learnfluencer in ihrem Bereich agiert, zeigt sich im Betriebsalltag in vielen Punkten. Das zentrale Element ist und bleibt laut Barbara Liebermeister jedoch, „dass die Führungskraft sich im Kontakt mit ihren Mitarbeitern bzw. Netzwerkpartnern erkennbar als eine Person präsentiert, die bestrebt ist, sich neues Know-how und neue Fähigkeiten anzueignen, um ihre

Beim Thema Lernkultur im Unternehmen haben die Führungskräfte als zentrale Ansprechpartner ihrer Mitarbeiter eine Schlüsselrolle.

Wirksamkeit zu erhöhen". Entsprechend offen sollten Führungskräfte auch über ihre eigenen Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarfe - zum Beispiel aufgrund des sich wandelnden Umfelds - und ihre Lernaktivitäten sprechen.

Auf zwei weitere Punkte weist Stefan Jehn hin: Learnfluencer kreieren in ihrem Umfeld ein Milieu, in dem es erlaubt ist, Fehler zu machen, um hieraus zu lernen. „Denn wenn die Mitarbeiter bei Fehlern sofort am Pranger stehen, trauen sie sich nicht, Neues auszuprobieren. Also findet letztlich weder bei ihnen noch in der Organisation eine Veränderung bzw. Entwicklung statt". Das Gegenteil hiervon wollen Learnfluencer jedoch, so Jehn. Also sind sie auch offen für ein konstruktives Feedback ihrer Mitarbeiter - „auch bezüglich ihres eigenen Verhaltens. Denn dieses hilft ihnen, Lernfelder bei sich zu entdecken sowie ihr Verhalten zu optimieren und so ihre Wirksamkeit zu erhöhen".

Sich mit den digitalen Lerntools befassen

Dabei sollten Führungskräfte, wie Hans-Peter Machwürth erklärt, „sich jedoch stets bewusst sein, dass das Lernen in ihrer Organisation kein Selbstzweck ist. Es dient vielmehr dazu, die angestrebten Ziele sicher zu erreichen und dass jeder Beteiligte auch künftig seinen Beitrag hierzu leistet. Deshalb definiert eine Führungskraft, die sich als Learnfluencer versteht, außer für sich selbst, auch für ihr Team messbare Lern- und Entwicklungs-

ziele - und zwar im Dialog mit ihren Mitarbeitern. Sie betrachtet zudem „das Lernen als einen integralen Bestandteil des Arbeitsalltags". Deshalb schafft sie hierfür nicht nur im eigenen Kalender die nötigen Freiräume, sie sorgt auch dafür, dass ihre Mitarbeiter „Lernphasen" in ihre Arbeit integrieren können, denn so der erfahrene Personalentwickler: „Lernen erfordert stets Zeit." Das gilt auch für das Erfahrungslernen. Auch dieses setzt voraus, „dass man die erforderliche Zeit und Mühe hat, um das Erfahrene bzw. Erlebte zu reflektieren - sei es allein, im Team oder mit einem Coach".

Auf einen weiteren Punkt weist die Wirtschaftspsychologin Prohaska hin, die Unternehmen dabei unterstützt, in ihrer Organisation eine neue Lernkultur zu etablieren: Learnfluencer beschäftigen sich intensiv mit den Möglichkeiten, die die Digitaltechnik sowohl für das individuelle Lernen als auch zum Gestalten neuer, interaktiver Lernumgebungen bietet - „sodass das individuelle Lernen in ein kollektives mündet".

Sich als Führungskraft mit diesem Thema zu befassen, wird aus ihrer Warte immer wichtiger, weil Zusammenarbeit und Kommunikation in den Unternehmen zunehmend netz- bzw. computergestützt erfolgt und die Teams der Führungskräfte immer häufiger hybride oder sogar virtuelle sind. Zudem sind insbesondere die nachrückenden Mitarbeiter der Generation X und Y es inzwischen gewohnt, mit Kollegen - beispielsweise in Projekten - virtuell zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren und mithilfe digitaler Medien wie Lern- und Coachingapps zu lernen. Deshalb erwarten sie heute ganz selbstverständlich, dass die Digitaltechnik auch in der betrieblichen Weiterbildung genutzt wird. Alles andere wirkt für sie „old-fashioned".

Social Media dienen als wichtige Austausch-Foren

Eine immer wichtigere Rolle spielen beim Schmieden neuer, zeitgemäßer Lernarchitekturen die Social Media - speziell in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), die über keine eigenen firmeninternen, digitalen Lern- und Kommunikationsplattformen verfügen. Sie sind heute, wie Sabine Prohaska betont, auch im beruflichen Kontext „ein mächtiges Werkzeug, um Menschen zu erreichen und zu inspirieren".

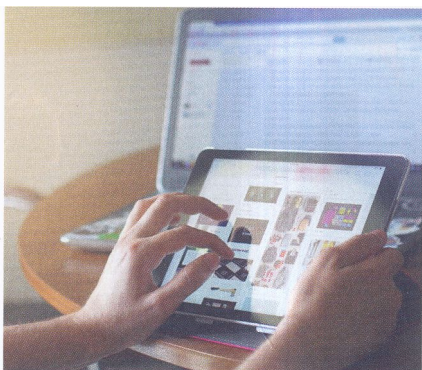
So können Führungskräfte solche Plattformen wie LinkedIn, Instagram, YouTube und X zum Beispiel nutzen, um Lerninhalte mit anderen Personen zu teilen,

Diskussionen hierüber zwischen und mit ihnen anzuregen und Lern-Communities zu schaffen: Sie können beispielsweise regelmäßig für das Erreichen der Lernziele relevante Artikel, Videos oder Podcasts mit anderen Personen teilen. Zudem können sie über ihre (Lern-)Erfahrungen und Erkenntnisse berichten und ihre Mitarbeiter dazu animieren, es ihnen gleichzutun, sodass im Team „ein authentischer Dialog entsteht, der das kollektive Lernen vorantreibt“. Dasselbe kann selbstverständlich auch auf firmeninternen Lernplattformen geschehen, sofern diese zur Verfügung stehen.

Das Lernen und Kommunikation hierüber stimulieren

Wichtig ist dabei, dass die Animation zum Lernen „mit System erfolgt“, betont Hans-Peter Machwirth. So zum Beispiel, weil die Führungskräfte auf den genutzten Plattformen immer wieder Lernimpulse setzen, indem sie ihren Mitarbeitern sogenannte „Learning Nuggets“ senden. Hierbei handelt es sich um kleine, leicht verdauliche „Lernhäppchen“, deren Inhalte in kurzer Zeit auf- und verarbeitbar sind. Das können zum Beispiel für die Alltagsarbeit relevante Artikel, Videos, Infografiken oder Podcasts sein. Bei deren Auswahl sollten Learnfluencer jedoch darauf achten, dass visuell bzw. grafisch aufbereitete Inhalte für die meisten Menschen schneller und leichter aufnehm- und verarbeitbar sind als reine Textwüsten. Deshalb empfehlen sich speziell für komplexe Themen eher solche Bildmedien wie Videos. Dabei kann es sich themenabhängig sowohl um selbstgestellte Videos handeln als auch solche, die auf allgemein zugänglichen Plattformen wie YouTube verfügbar sind.

Wichtig ist es auch, in der Kommunikation immer wieder das Thema Lernen selbst zu thematisieren und die Mitarbeiter zu ermutigen, ihr Wissen zu teilen und



Mitarbeiter der Generation X und Y sind es gewohnt, mithilfe digitaler Medien wie Lern- und Coachingapps zu lernen.

Learnfluencer sein – Tipps für Führungskräfte

Hier einige Impulse von Barbara Liebermeister (www.ifidz.de) für Führungskräfte, wie sie sich als Learnfluencer profilieren:

Tipp 1: Denken Sie stets daran, dass Sie als Führungskraft ein Vorbild für Ihre Mitarbeiter sind – auch in Sachen Lernen; des Weiteren, dass Sie ihnen durch Ihr Verhalten zeigen, was Ihnen wirklich wichtig ist.

Tipp 2: Machen Sie es sich zur Gewohnheit, regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern zum Beispiel interessante Artikel, eigene Erkenntnisse, (Lern-)Erfahrungen usw. in den firmeninternen Kommunikationsplattformen bzw. Social Media zu teilen. Bitten Sie sie um ein Feedback auf Ihre Posts und geben Sie eine positive Rückmeldung, wenn Sie ein solches erhalten. Denn nur dann kommt eine Interaktion in Gang.

Tipp 3: Nutzen Sie selbsterstellte oder allgemein zugängliche Videos, um komplexe Prozesse zu erklären oder Best-Practice-Beispiele für ein Vorgehen zu präsentieren. Kurze, prägnante Tutorials und How-to-Guides, die in wenigen Minuten beispielsweise wichtige Vorhaben und Vorgehensweisen erklären, sind oft effektiver und wirken nachhaltiger als lange Vorträge. Dasselbe gilt für Video-Updates.

Tipp 4: Setzen Sie mit sogenannten „Learning Nuggets“, die Sie beispielsweise per Mail versenden, regelmäßig kleine Lernimpulse bei Ihren Mitarbeitern. Diese können solche Titel wie „Tipp ...“ oder „Wissensnugget der Woche“ tragen – und zum Beispiel auf vertiefende Info „für Interessierte“ auf Lernplattformen verweisen.

Tipp 5: Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, ihr Wissen und ihre Lernerfahrungen in Team-Meetings und Online-Foren zu teilen. Führen Sie zum Beispiel regelmäßig „Learn & Lunch“-Sessions durch, bei denen sie bewusst nicht über die Alltagsarbeit sprechen, sondern beispielsweise ein Teilnehmer einen Impulsvortrag zu einem interessanten Thema hält.

Tipp 6: Offerieren Sie Ihren Mitarbeitern – speziell denen die Sie weitgehend auf Distanz führen – regelmäßige (Online-)Coaching-Gespräche zum Thema Lernen und persönliche Entwicklung. Sprechen Sie darin mit Ihren Mitarbeitern u. a. darüber, inwieweit ihre Lernziele realistisch sind, wie sie diese am ehesten erreichen und wie Sie sie dabei unterstützen können.

voneinander zu lernen - beispielsweise indem sie Lern-Communities oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen bilden. Dies kann außer in den Learning-Nuggets, auch in Mitarbeitergesprächen oder Teamsitzungen geschehen - und zwar unabhängig, davon, ob diese als Präsenzveranstaltungen oder online stattfinden. Denn letztlich lautet das übergeordnete Ziel aller Learnfluencer,

- > in ihrem Umfeld ein Milieu zu schaffen, das außer dem individuellen auch das kollektive Lernen fördert, und
- > dass in ihrem Verantwortungsbereich eine Lernkultur entsteht, in der jeder Einzelne intrinsisch motiviert, sich und seine Fähigkeiten weiterentwickelt.

Sich für die Transformation der Weiterbildung wappnen

Dass sich die Führungskräfte für das Entstehen einer solchen Kultur engagieren, ist laut Sabine Prohaska nicht nur nötig, weil der Change- und Lernbedarf in den Unternehmen kontinuierlich steigt und die

nachrückenden Mitarbeiter der Generationen X und Y teils andere Erwartungen an die betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung als ihre Vorgängergenerationen haben. Hinzu kommt: Ihres Erachtens stehen Weiterbildung und Personalentwicklung aktuell „an der Schwelle einer beispiellosen Revolution, in der die Künstliche Intelligenz (KI) außer der Zusammenarbeit auch das betriebliche Lernen fundamental verändern wird“. Wie diese Transformation sich konkret gestaltet, das kann aktuell zwar noch niemand mit Gewissheit sagen, klar ist aber bereits: Mithilfe der Digitaltechnik, zu der auch die KI zählt, werden in den Betrieben ganz neue Lernlandschaften geschaffen werden. Und hierfür sollten sich Führungskräfte und Weiterbildner in den Unternehmen wappnen ... auch damit sie zu den Mitgestaltern der neuen Kultur und Struktur zählen und nicht von den Veränderungen überrollt und zur Seite gefegt werden.

Silas Koch, Fachjournalist, Die Profilberater, Darmstadt



P E R S O N A L U N D M E H R A R B E I T

Erfolgsfaktor Planbarkeit: Motivation für Mitarbeitende

Wie Mitarbeitende auf Mehrarbeit bzw. eine deutlich erhöhte Arbeitsbelastung reagieren, hängt stark davon ab, wie vorhersehbar und deshalb einplanbar, diese für sie ist. Das belegt eine Studie.

Die Anforderungen an die Mitarbeitenden von Betrieben steigen zuweilen plötzlich und unerwartet, z.B., wenn unverhofft neue

Aufträge hereinkommen und zeitnah abgearbeitet werden müssen, viele Mitarbeitende zeitgleich krank oder in Urlaub sind oder vakante Stellen aufgrund des

Fachkräftemangels länger als gedacht unbesetzt bleiben.

In all diesen Situationen kommt in der Regel auf die Mitarbeitenden für

einen mehr oder minder langen Zeitraum Mehrarbeit zu. Das heißt, sie müssen entweder in ihrer regulären Arbeitszeit mehr leisten oder Überstunden machen oder eventuell sogar Sonderschichten schieben. Dann stellt sich für Arbeitgeber oft die Frage: Wie kann ich die Mehrarbeit so gestalten, dass meine Mitarbeitenden diese nicht als Zumutung oder gar Schikane empfinden und dass, sie leistungsfähig und -bereit bleiben, obwohl die Mehrarbeit für sie eine echte Mehrbelastung ist.

Mitarbeitende möchten, dass ihre Arbeit planbar ist

Eine im Fachjournal „Personnel Psychology“ veröffentlichte Studie mit dem Titel „I didn't see that coming ...“ kommt zum Schluss: Wie die Mitarbeitenden auf die Mehrarbeit reagieren, hängt stark davon ab, wie vorhersehbar diese für sie ist.

In besagter Studie wurden die Auswirkungen von erwarteten und unerwarteten Mehrbelastungen bei der Arbeit unter anderem auf das Wohlbefinden von Angestellten miteinander verglichen. Die Ergebnisse zeigen: Eine hohe Diskrepanz zwischen der erwarteten und der tatsächlichen Belastung löst bei den Mitarbeitenden Stress und Sorgen aus, z.B. weil sie sich dann fragen:

- > Schaffe ich das in der mir zur Verfügung stehenden Zeit?
- Hilft mir im Bedarfsfall jemand?
- > Muss ich aufgrund der Mehrarbeit meine Tages-, Wochen- oder gar Lebensplanung über den Haufen werfen und z.B. Überstunden leisten?
- > Ist dies eine Ausnahmesituation oder wird dies künftig zur Regel?

Eine unerwartete Mehrarbeit beeinträchtigt das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Selbstbestimmung und deren Wunsch, alles unter Kontrolle bzw. im Griff zu haben, erheblich - und zwar negativ. Sie geht zudem außer mit einer physischen meist auch mit einer emotionalen Mehrbelastung einher. Und diese führt, sofern die Situation anhält, nicht selten dazu, dass die Mitarbeitenden sich mit der Zeit immer erschöpfter fühlen

und teilweise sogar „ausbrennen“.

Die Mitarbeitenden frühzeitig informieren

Die im Journal „Personnel Psychology“ veröffentlichte Studie bestätigt, was viele Arbeitgeber bzw. Führungskräfte aus der Praxis wissen: Die Mitarbeitenden sind in der Regel bereit, im Bedarfsfall Mehrarbeit zu leisten - zumindest solange sie sich mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber identifizieren. Wichtig ist aber, dass ihr Leben und ihre Arbeit für sie weitgehend planbar bleibt und die Mehrarbeit nicht so überraschend auf sie zukommt, also z.B. 5 Minuten vor Feierabend.

Deshalb sollten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so früh wie möglich über eine (eventuelle) Mehrarbeit informieren. Das ist meist möglich: Denn wie viele Mitarbeitende wann in Urlaub sind und vertreten werden müssen, ist deren Arbeitgebern stets bekannt. Ebenso wissen sie, dass das Besetzen einer vakanten Stelle in der aktuellen Arbeitsmarktsituation meist länger als ein, zwei Wochen dauert. Ein weiterer Vorteil eines frühen Thematisierens ist: Es können im Bedarfsfall im gemeinsamen Gespräch noch Alternativlösungen entworfen bzw. Unterstützungsmaßnahmen für den Mitarbeitenden organisiert werden.

Die Mitarbeitenden sind nicht nur Arbeitnehmerin

Generell sollten Unternehmen die Bedeutung soweit möglich verbindlicher (Arbeits-)Zeitpläne für das Gros ihrer Mitarbeitenden nicht unterschätzen und über deren Gestaltung auch das Gespräch mit ihnen suchen. Denn für all ihre Mitarbeitenden gilt: Sie sind nicht nur Arbeitnehmerin; sie haben viele weitere „Hüte“ auf dem Kopf, sind z.B. Eltern von Kindern oder Kinder pflegebedürftiger Eltern, Vereinsmitglieder, ehrenamtlich tätig oder begeisterte Konzert- und Kinobesucherinnen.

Arbeitszeitpläne, die soweit möglich eingehalten werden, sind auch ein Signal an die Mitarbeitenden, dass sie auch als Mensch wahrgenommen und wert-

geschätzt werden. Und dies ist wiederum eine Voraussetzung dafür, dass sie sich mit ihrem Arbeitgeber-Unternehmen identifizieren und auch bereit sind, dessen Bedürfnisse bei ihrer Lebensgestaltung zu berücksichtigen.

Und noch ein Tipp: Es ist nicht selbstverständlich, dass Mitarbeitende Mehrarbeit bzw. Überstunden leisten (selbst wenn dies nicht wenige Chefinnen anders sehen). Also sollten Sie sich bei Ihren Mitarbeitenden auch für die geleistete Mehrarbeit bedanken - selbst, wenn sie hierfür bezahlt werden oder einen Freizeitausgleich erhalten, denn: Auch Flexibilität ist in der modernen Arbeitswelt ein wertvolles Gut.

Sabine Prohaska

Hinweis: Der vollständige Titel der Studie lautet „I Didn't See That Coming! A daily investigation of the effects of as-expected and un-expected workload levels“.

Nähere Infos über die Studie:

<https://www.x-mol.net/paper/article/1763721102832144384>.



Zur Autorin:

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska. Die Autorin mehrerer Fachbücher unterstützt Unternehmen unter anderem bei Entwickeln einer neuen Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit in ihrer Organisation.