



Foto: iStock/Tatomm

Empowered Learning

Mit voller Kraft ins Lernen

Preview

► **Strukturell und psychologisch:** Welche zwei Aspekte dafür sorgen, dass sich Lernende empowered fühlen

► **Vom Dürfen zum Machen:** Wie sich die psychologischen Lernbedingungen verbessern lassen

► **Bedeutsamkeit und Kompetenz:** Warum Lernende das Gefühl brauchen, etwas Relevantes zu tun

► **Selbstbestimmung und Wirkung:** Wie die eigenständige Auswahl und ein sichtbares Ergebnis auf den Erfolg von Lernbemühungen einzahlen

Die verblüffende Leistungsfähigkeit von ChatGPT ist nur ein Beispiel dafür, wie sich die Digitalisierung beschleunigt – mit kaum abzusehenden Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Die wird aber nicht nur durch Technologien beeinflusst. Hinzu kommen immer enger aufeinanderfolgende Krisen, drängende Dekarbonisierungsanforderungen, Disruptionen in den globalen Lieferketten und vieles mehr. Zusammen mit der ständigen Verschiebung von Kundenerwartungen setzen sie Organisationen unter permanenten Veränderungs- und Innovationsdruck. Das führt zu einer Situation, die in einer aktuellen Deloitte-Studie als „Boundaryless world“ bezeichnet wird: als entgrenzte Welt, in der es kaum Fixpunkte oder klare Trennungen gibt, und in der sowohl unsere konkreten Tätigkeiten als auch die generelle Art unseres Arbeitens in einem stetigen Wandel sind.

Mit dieser Entgrenzung geht eine sinkende Halbwertszeit unseres Wissens und unserer Fertigkeiten einher. Auf der anderen Seite

steigt der Bedarf an neuen, bisher oft noch unbekannten Skills. Um noch einmal die jüngsten Entwicklungen als Beispiel zu nehmen: Schon bald wird es wohl eine wichtige Fähigkeit sein, sich schnellstmöglich die digitalen Kompetenzen anzueignen, die es braucht, um ChatGPT und andere KI-Systeme effektiv zu nutzen – eine Kompetenz, von der bis vor kurzem kaum jemand auch nur ahnte.

Für Menschen, die in solchen Kontexten arbeiten, hat das Folgen. Während standardisierte Prozesse zunehmend automatisiert werden, sind in komplexeren Kontexten weiterhin menschliche Entscheidungen gefragt, die aber zunehmend „ad-hoc“, d.h., möglichst schnell und nahe beim Kunden getroffen werden müssen, um die Marktdynamik bedienen zu können. Eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Handeln nimmt somit an Bedeutung zu. Und auch der schnelle und effektive Erwerb neuer Kompetenzen wird damit zu einem zentralen Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit.

Für die neue Arbeitswelt braucht es auch neue Ansätze im Corporate Learning. Vor allem der selbstorganisierte Kompetenzausbau spielt dabei eine entscheidende Rolle. Unternehmen stellen dafür zunehmend Selbstlernressourcen bereit, doch das allein reicht nicht. Wichtiger als potenzielle Lernmöglichkeiten ist das Gefühl, etwas Relevantes tun und damit Wirkung erzielen zu können.

Bloßes Bereitstellen ist nicht Empowerment

Was bedeuten diese Entwicklungen für das Corporate Learning? Zum einen muss Lernen möglichst schnell und effektiv erfolgen, sowohl auf der personalen als auch auf der organisationalen Ebene. Zum anderen muss es widerspiegeln, dass es vor allem um das Finden schneller und kundenorientierter Lösungen geht. Für beides sind herkömmliche – im Grundsatz fremdgesteuerte – Trainingsangebote und Blended Learning Formate nur selten wirklich geeignet, zumal deren Entwicklung und organisationsweite Implementierung gerne ein bis zwei Jahre dauern. Passende Lernangebote und Ressourcen müssen jedoch genau dann verfügbar sein, wenn auch der Bedarf entsteht, also im „Moment of Need“. Letztlich geht es darum, Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, eigenverantwortlich zu lernen und das dabei erworbene Wissen nach eigenem Ermessen einzusetzen.

Viele Organisationen haben den erhöhten Lernbedarf erkannt und versuchen, ihm mit neuen Lernangeboten und -formaten zu begegnen. Deren Spektrum reicht von Video-Portalen und Content-Bibliotheken über AR- und VR-Anwendungen bis hin zu neuen sozialen Lernformen wie Learning Circles und co-kreativen Experimentierräumen. Sowohl den Lernenden als auch den Learning Professionals steht damit eine immer größere Vielfalt neuer Optionen zur Verfügung, die selbstgesteuertes Lernen fördern können – theoretisch. Die Erfahrungen in der Praxis zeigen allerdings, dass allein die Bereitstellung dieser vielfältigen, oft auch digitalen, Lernmöglichkeiten nicht zu den erwarteten Effekten führt. Damit stellt sich folgende Frage mit neuer Dringlichkeit: Wie können

Lernende darin unterstützt werden, in diesem komplexen und sich weiter beschleunigendem Kontext, schnell, eigenverantwortlich und selbstgesteuert zu lernen?

Schlüssel fürs selbstorganisierte Lernen

Eine zentrale Rolle dabei spielt Empowerment. Das Schlagwort steht für unterschiedliche Aspekte, die dazu beitragen, dass Mitarbeitende selbstverantwortlich und dauerhaft motiviert arbeiten können – oder in diesem Fall: lernen. Empowerment hat zwei Facetten, die sich in ihrer Wirkweise und den für sie notwendigen Maßnahmen unterscheiden. Die Übertragung

Empowertes Lernen heißt nicht nur, die technische Möglichkeit zum Lernen zu haben, sondern auch das sichere Gefühl, dazu berechtigt und befähigt zu sein, den Sinn für sich und die Organisation zu erkennen – und damit einen Unterschied machen zu können.



Mehr zum Thema

► **Nele Graf, Anja Schmitz, Stefan Scheller: #nextPE – Eine Studie zum aktuellen Stand der Zukunftsfähigkeit der Personalentwicklung und Ansätze zu ihrer systematischen Förderung.**

persoblogger.de/download/studienbericht-nextpe-zukunft-der-personalentwicklung-zum-download

Die Publikation fasst die Ergebnisse einer Online-Studie mit 471 Expertinnen und Experten zur Zukunftsfähigkeit der Personalentwicklung aus den Perspektiven der PE-Profis und der Lernenden zusammen.

► **Jan Foelsing, Anja Schmitz: New Work braucht New Learning – Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten.**

Springer Gabler 2021, 44,99 Euro.

Dieses Buch zeigt auf, wie sich Lernen verändert, wie sich dies auf Organisationen und ihre Lernräume auswirkt – und was Unternehmen bzw. Personalentwicklungsabteilungen für die Weiterentwicklung des Lernens tun können.

Die Verfügbarkeit vieler Lerninhalte erhöht zwar potenziell die Lernmöglichkeiten, aber die Mitarbeitenden wissen oft gar nicht, was sie damit anfangen sollen. Vielfalt ohne Orientierung kann zu einer Überforderung führen.



von Ressourcen an die Mitarbeitenden zählt zum *strukturellen* Empowerment, das darauf zielt, dass die nötigen Bedingungen und Spielräume geschaffen werden, unter denen Partizipation und Eigeninitiative – also empowertes Verhalten – überhaupt möglich sind. Das Verfügbarmachen von Lerncontent ist dabei aber nur ein kleiner Teil. Darunter fallen auch der Empowerment-orientierte Zuschnitt von Entscheidungsbefugnissen, Jobprofilen, Managementpraktiken sowie die praktische Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit.

Der Fokus auf das strukturelle Empowerment reicht allerdings nicht aus. Mindestens genauso relevant ist das *psychologische* Empowerment. Gemeint ist die subjektive Interpretation des organisationalen Rahmens und der ihnen übertragenen Verantwortung und das daraus resultierende individuelle Erleben. In Bezug aufs Lernen heißt das, dass Mitarbeitende nicht nur die technische Möglichkeit zum Lernen haben, sondern auch das sichere Gefühl, dazu berechtigt und

befähigt zu sein, den Sinn für sich und die Organisation zu erkennen – und das Gelernte auch in die Praxis umzusetzen zu können.

Zwei Aspekte, ein Effekt

In der Praxis ist die Unterscheidung der beiden Aspekte nicht trennscharf, da strukturelles und psychologisches Empowerment eng miteinander verknüpft sind. Zum Beispiel wirkt die Gestaltung der Kontextbedingungen auch auf die subjektiv wahrgenommenen Möglichkeiten ein, und beeinflussen auch Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, Innovation, Produktivität und Organisationserfolg, die wiederum den Stellenwert verändern können, den selbstbestimmtes Lernen im Unternehmen hat. Trotz dieser Gemengelage kann man mit Blick auf den aktuellen Stand im Lernbereich sagen, dass Unternehmen tendenziell vor allem auf strukturelles Empowerment setzen. Dabei beschränken sie sich, wie eingangs schon angerissen, zudem oft auf das bloße Bereitstellen von Inhalten, nach dem Motto: „Hier sind 30.000 pauschal eingekaufte Lerninhalte, aus denen Ihr frei auswählen dürft. Bitte startet damit JETZT!“

Es wundert nicht, dass solche Bemühungen nur mäßigen bis gar keinen Erfolg haben, wenn es darum geht, mehr Selbstverantwortung ins Lernen zu bringen – oder überhaupt zielgerichteten Wissenszuwachs zu ermöglichen. Zwar erhöht die Verfügbarkeit vieler Lerninhalte potenziell die Lernmöglichkeiten, aber die so ausgestatteten Mitarbeitenden wissen oft gar nicht, was sie mit den Freiheiten und Optionen anfangen sollen. Die Vielfalt kann sogar zu einer Überforderung und damit zu einer Verschlechterung bei den Lernaktivitäten führen, wie der E-Learning-Experte Josh Bersin schon 2017 („overwhelmed learner“) festgestellt hat.

Von „ich darf“ zu „ich mach's“

Was also ist zu tun? Um das Engagement und die Eigeninitiative der Lernenden zu fördern, müssen strukturelles und psychologisches Empowerment viel stärker zusammen gedacht werden als bisher. Erst ein ganzheitliches Denken und Ausrichten beider Teilaspekte wird die Empowerment-Effekte auf ein neues Level heben.

Auf der strukturellen Seite ist es dabei wichtig, über das bloße Bereitstellen von Bildungsangeboten hinauszugehen und Lernen fest in der Unternehmensstrategie sowie in den Zielvereinbarungen zu veran-

Strukturell empowerte Lerner

Empowerte Lernende zeichnen sich durch **Selbstmotivation, Neugier** und die Bereitschaft aus, in ihrem Lernprozess **Eigeninitiative** zu übernehmen und Risiken einzugehen. Sie haben eine wachstumsorientierte Einstellung (Growth Mindset) und betrachten Herausforderungen nicht bloß als Hindernisse, sondern als Chance für Entwicklung.

Empowerment im Lernen ist nicht nur aus humanistischen Gründen wünschenswert, sondern auch aus praktischen. Denn das sichere Gefühl, etwas Relevantes tun zu dürfen und zu können und damit einen Unterschied zu machen, ist eine wichtige Voraussetzung, damit ein Kompetenzerwerb, wie ihn die **neue Arbeitswelt** voraussetzt, auch tatsächlich stattfinden kann. Moderne Lernkonzepte wie New Learning, Workplace Learning oder Performance Support im „Moment of Need“ bauen auf dieser Befähigung auf.

Empowerment wird **strukturell** unterstützt durch einen Kontext, in dem

- 🔧 ... Lernende Verantwortung übernehmen dürfen und Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf ihre Weiterbildung haben (**Autonomie**).
- 🔧 ... auch die individuellen Leistungsbewertungen aufs Lernen ausgerichtet sind (**Zielvereinbarung**).
- 🔧 ... vielfältige Lernangebote im Moment des Bedarfs verfügbar sind (**Ressourcen**).
- 🔧 ... der Stellenwert des Lernens für die Organisation explizit in der Unternehmensstrategie verankert, das Lernen der Mitarbeitenden wertgeschätzt und Einfluss der Mitarbeitenden auf ihren Arbeitsbereich erwünscht ist (**Kultur**).
- 🔧 ... Lernende Unterstützung durch Führungskräfte (auch: Peers und Lernbegleiter) erfahren (**Führung**).

Quelle: www.managerseminare.de; Anja Schmitz und Jan Foelsing

kern. Ebenso ist dafür zu sorgen, dass auch die nötige Arbeitszeit zur Verfügung steht, und Führungskräfte die individuelle Weiterentwicklung im Alltagsstress auch tatsächlich unterstützen. Um die strukturellen Bedingungen für Empowerment zu schaffen, muss der Blick auf alle Prozesse, Strukturen und Praktiken ausgeweitet werden. Das schließt die Gestaltung der Arbeit selbst, der Führung und der Zusammenarbeit mit ein, ebenso wie das Übertragen von Entscheidungsbefugnissen und Ressourcen an die Lernenden. Ziel ist letztlich die Gestaltung einer lernfördernden Unternehmenskultur.

Den vielleicht größten Sprung müssen Unternehmen und Führungskräfte aber auf der bislang oft vernachlässigten psychologischen Seite machen. Damit aus einem „Auf dem Papier möglich“ auch ein überzeugtes „Ich mach's“ werden kann, müssen vier Aspekte erlebt werden: Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss. Diese vier Dimensionen haben nur zusammen einen motivierenden bzw. ermutigenden Effekt, fehlt eine, ist auch das psychologische Empowerment eingeschränkt (s. Kasten S. 62).

Im Folgenden zeigen wir Ansatzpunkte für die Förderung des psychologischen Empowerments im Lernen auf, die auf der Forschung zum Thema und eigenen Beratungserfahrungen in Organisationen beruhen. Zu beachten ist hierbei, dass die vier Dimensionen zusammenhängen und Maßnahmen somit auch auf mehrere Dimensionen einzahlen können.

Empowerment-Faktor 1: Bedeutsamkeit

Die erste Dimension für psychologisches Empowerment ist Bedeutsamkeit oder auch: Sinnhaftigkeit. Die ergibt sich zum einen aus der persönlichen Relevanz der Lerninhalte und der Einschätzung, dass sie zu den eigenen Überzeugungen und Werten passen. Zum anderen spielt hier die Bedeutung der Lernaktivität für den Job oder sogar für die gesamte Organisation eine Rolle. Je mehr nämlich Mitarbeitende den Eindruck haben, dass ihre Lernaktivität sie selbst und das Unternehmen voranbringt, desto eher können sie sich dabei empowered fühlen.

Wie die nextPE-Studie zur Zukunft der Personalentwicklung (s. Kasten „Mehr zum Thema“) zeigt, haben Lernende jedoch häufig Schwierigkeiten damit zu erkennen, ob und wie ihre Lernenaktivitäten mit dem Erreichen der Unternehmensziele zusammenhängen. Hier ist die Organisation gefragt, die empfundene Sinnhaftigkeit des Lernens

EMP WERING YOU

Damit Unternehmen in herausfordernden Zeiten flexibel (re)agieren können, braucht es qualifizierte Mitarbeitende, die in der Lage sind, eigenverantwortlich und kontextbezogen zu handeln. Wir sprechen von **Empowerment**.

Bei **system worx** unterstützen wir Menschen, Teams und Bereiche dabei, ihre Zukunft aktiv zu gestalten: als systemische Berater:innen, als Weiterbildungsinstitut, als Gastgeber:innen und Initiator:innen für persönliche und virtuelle Begegnungen.

Du interessierst dich für systemische Beratung?
Herzlich Willkommen bei system worx!

Deine Aus- und Weiterbildung zur systemischen Beratung



- > Advanced Professionals
- > Early Professionals
- > Coaching in Organisationen
- > Organisationsentwicklung und Transformation

Komm gern zu einem unserer nächsten virtuellen Info-Talks!
Oder ruf uns an: +49 89 374 195 93
Wir beraten dich gern!



**sys+em
w  rx**

system-worx.com/institut



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS302AR04

Tutorial Lern-Empowerment einschätzen



Empowertes Lernen braucht die richtigen Rahmenbedingungen, auch und vor allem im psychologischen Bereich. Eine Checkliste hilft, um Stärken und Ausbaubereiche in vier Dimensionen zu identifizieren und um Maßnahmen zur Förderung des Empowerments zu definieren.

Nach der Empowerment-Forschung gibt es neben strukturellen Bedingungen auch psychologische Aspekte, die erfüllt sein müssen, damit sich Menschen motiviert und zu selbstständigem Handeln ermutigt fühlen. Bezieht sich Ersteres zum Beispiel auf die Verfügbarkeit von Lernressourcen und Entscheidungsfreiheiten bei deren Nutzung, sind für Letzteres vier eng miteinander verbundene Wahrnehmungen wichtig. Ob sie im eigenen Umfeld vorliegen und wo noch Ausbaubedarf besteht, lässt sich mit einer Reihe von Kontrollfragen prüfen.

Bedeutung

Mitarbeitende fühlen sich beim Lernen eher empowert, wenn sie das Gefühl haben, dass das zu erwerbende Wissen zu ihren Werten passt und auch für die Weiterentwicklung ihres Unternehmen sinnvoll ist.

Kontrollfragen:

- Kann ich einschätzen, welche Bedeutung Lernen für mich und meine berufliche und persönliche Zukunft hat?
- Finde ich meine Lernaktivitäten persönlich relevant und interessant?
- Habe ich Spaß an meinen Lernaktivitäten und fühle ich mich engagiert?
- Habe ich den Eindruck, dass meine Lernaktivitäten wertvoll und lohnend sind?

Selbstbestimmtheit

Freiheitsgrade und Wahlmöglichkeiten in Bezug auf das „Was“ und das „Wie“ des Lernens erhöhen das gefühlte Empowerment, sofern Lernende nicht überfordert werden oder sich in der Vielfalt verlieren.

Kontrollfragen:

- Habe ich die Wahl, was ich wann lerne und wie ich dabei vorgehe?

- Kann ich meine Lernaktivitäten auf meine Bedürfnisse und Präferenzen ausrichten?
- Habe ich das Gefühl, dass ich die Kontrolle über meine Lernaktivitäten habe?

Kompetenz

Diese Dimension beschreibt das Gefühl, das Lernende im selbstgesteuerten Umgang mit Lernressourcen und -tools haben: je souveräner und reflektierter, desto besser.

Kontrollfragen:

- Glaube ich, dass ich über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfüge, um meine Lernziele zu erreichen?
- Bin ich zuversichtlich, dass ich in der Lage bin, zu lernen und bei meinen Lernaktivitäten erfolgreich zu sein?
- Weiß ich, wie ich das Gelernte auf reale Probleme oder Situationen anwenden kann?

Einfluss

Die Erfahrung, eine positive Wirkung erzielen und auf die eigene Umwelt Einfluss nehmen zu können, beeinflusst maßgeblich die Motivation und Eigeninitiative beim Lernen.

Kontrollfragen:

- Habe ich das Gefühl, dass meine Lernaktivitäten einen positiven Einfluss auf mich selbst, meine Entwicklung und die Organisation haben?
- Kann ich durch mein Gelerntes Einfluss auf meinen Arbeitsbereich nehmen?
- Habe ich die Möglichkeit, mein Wissen mit anderen zu teilen und ihre Arbeit bzw. Entwicklung zu unterstützen?



Quelle: www.managerseminare.de, Anja Schmitz und Jan Foelsing; Grafik: Manuela Kordel; © www.trainerkoffer.de

zu unterstützen, etwa indem sie anstehende Transformationsprozesse und langfristige Entwicklungsziele transparent macht und auf die Rolle der Einzelnen herunterbricht: Welche Anforderungen und Erwartungen resultieren daraus für wen und warum? Erst durch diese Klarheit ist es Lernenden möglich, die eigenen Bedarfe richtig einzuschätzen, die Bedeutsamkeit von Upskilling auf Mitarbeiter- und Teamebene zu reflektieren und daraus konkrete Lernziele zu entwickeln.

Die richtigen Signale senden

Die Ergebnisse der bereits erwähnten nextPE-Studie legen außerdem nahe, dass es für die wahrgenommene Bedeutsamkeit des Lernens wichtig ist, welche Signale Unternehmen an die Lernenden senden. Solche Signale sind zum Beispiel das Einrichten fester Lernzeiten, das Zugänglichmachen von Lerninhalten sowie ein expliziter Managementsupport – alles, was glaubhaft verdeutlicht, dass Lernen in der Organisation einen hohen Stellenwert hat und aktiv

Was bedeutet Empowerment für die WEITERBILDUNG?

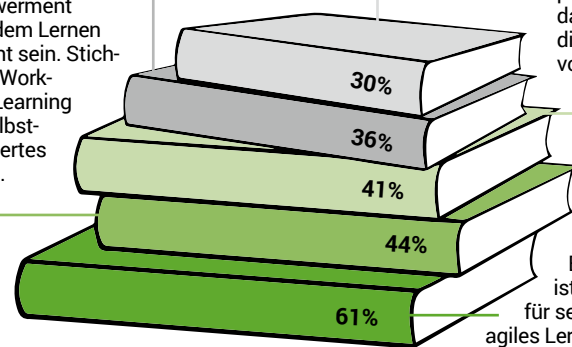
Ergebnisse des MeinungsMonitors mS300

Es bedeutet, dass Mitarbeitende ihren Lernbedarf selbst ermitteln und Wissenslücken selbst schließen.

Es bedeutet, dass Mitarbeitende sich nach eigenen Vorstellungen weiterentwickeln können.

Empowerment sollte dem Lernen inhärent sein. Stichworte: Workplace Learning und selbstgesteuertes Lernen.

Empowerment im Lernen wird empfunden, wenn das Gelernte die Arbeit voranbringt.



n=94 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Wie geht Empowerment?“ in manager-Seminare 300, März 2023, beteiligt haben. Grafik: © Katharina Langfeldt

- ANZEIGE -

Eine Empowerment-Kultur im Unternehmen schaffen

Empowerment klingt verlockend, weil es positive Energie, eigenverantwortliches Arbeiten, kontinuierliches Lernen und Kreativität im Unternehmen verspricht. Empowerment lässt sich jedoch nicht einfach verordnen, vielmehr braucht es das Commitment der Führungspersonen, eine fundierte Methode, um eine solche Veränderung anzustoßen und einen Kultivierungsprozess, um die Unternehmenskultur nachhaltig zu gestalten.

Das Konzept der 3VQ – 3 Vital Questions von David Emerald – eine Met-

hode zur Förderung von Empowerment, basiert auf der Umkehrung des sogenannten „Dramadreiecks“ von Stephen Karpman. Das Dramadreieck beschreibt ein sehr natürliches Verhaltensmuster, in dem „Opfer“, „Retter:in“ und „Schurk:in“ miteinander in Beziehung treten – manchmal stabil, oft toxisch und dramatisch.

Die 3VQ drehen dieses Dreieck um und schaffen eine Empowerment-Dynamik (TED*) zwischen 3 konstruktiven Rollen: „Gestalter:in“, „Herausforderer:in“ und „Coach:in“. So

entsteht eine positive, unterstützende, konstruktiv herausfordernde Dynamik mit dem klaren Fokus auf Ergebnisse, die einzelne Führungskräfte, Teams oder eine Organisation erreichen wollen.

Empowerment ist erlern- und kultivierbar und gibt allen, die sich auf diese Entwicklung einlassen, die Chance auf einen Arbeitsalltag ohne Drama und Vorwürfe, dafür mit mehr Handlungsspielraum und Selbstbestimmung.



Gestalten Sie mit uns Ihre Empowerment-Kultur.

info@neuland-partner.de | 0661 934140
www.neuland-partner.de



Wir beraten, qualifizieren und begleiten Sie als Ihr kompetenter Partner auf Augenhöhe in den Bereichen Lernen, Führung und Transformation, Kommunikation und Management.

Wir sind mit der O'Donovan Consulting AG die ersten in Deutschland zertifizierten Berater:innen der 3VQ-Methode. www.3vq.de

Unsicherheit steht einem empower-ten Lernen entgegen. Daher sollte ein Austausch darüber stattfinden, wann Mitarbeitende Lernen höher priorisieren dürfen oder gar müssen, und wann die Erledigung des Kundenauftrags vorgeht.

unterstützt wird. Ebenfalls als deutliches Signal wird es wahrgenommen, wenn Zielkonflikte offen thematisiert werden. Wir alle kennen Sätze wie „Ich hatte keine Zeit zu lernen, ich musste die Kundenanfrage bearbeiten“. Mitarbeitende werden immer vor der Herausforderung stehen, dass Raum fürs Lernen bedeutet, dass sie die Arbeit an anderen Zielen kurzfristig zurückstellen müssen – oder umgekehrt. Unsicherheit steht einem empower-ten Lernen jedoch entgegen. Daher sollte ein Austausch darüber stattfinden, wann Mitarbeitende Lernen und Lernzeit höher priorisieren dürfen oder gar müssen, und wann die Erledigung des Kundenauftrags vorgeht.

Die Bedeutsamkeit des Lernens kann noch weiter gefördert werden, wenn Lerninhalte auf die Bedürfnisse der Lernenden zugeschnitten sind (Personalisierung) und sich an den Lernfortschritt der Lernenden anpassen (Adaptivität). Darüber hinaus bieten bestimmte Lernszenarien bessere Möglichkeiten als andere, wenn es darum geht, die Bedeutsamkeit des Lernens zu verdeutlichen. Dazu gehören zum Beispiel praxisorientierte Lernaufgaben als Teil von Innovationsprojekten, im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

oder wenn es um das Lösen von wichtigen Problemen geht.

Empowerment-Faktor 2: Selbstbestimmung

Die zweite Dimension für psychologisches Empowerment ist die Möglichkeit, selbst über Lernaktivitäten entscheiden zu können. Um die Selbstbestimmung der Lernenden zu fördern, brauchen sie Gestaltungsspielraum in Bezug auf das Was und Wie des Lernens. Dazu gehören die Freiheit, eigene Lernziele zu definieren, die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Contents und Formaten sowie die eigene Kontrolle über Lernzeiten und -tempo.

Selbstbestimmung im Lernen setzt nicht nur voraus, dass die passenden Lernressourcen zugänglich sind. Zusätzlich gewinnt die Orientierung der Lernenden an Bedeutung, gerade dann, wenn in Organisationen ein Wildwuchs kleinteiliger Weiterbildungsangebote besteht und Lernen nicht im Sinne eines ganzheitlichen Lernökosystem-Ansatzes unterstützt wird. Orientierung hat dabei nicht nur die praktische Relevanz, dass Lernwillige finden, was sie brauchen. Ohne Orientierung kann auch nicht das

Psychologisches Empowerment im Lernen

Die psychologischen Bedingungen für Empowerment am Arbeitsplatz lassen sich mit vier Dimensionen beschreiben: dem Erleben von Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, Kompetenz und Einfluss. Diese Erkenntnisse können auf das Empowerment im Lernen übertragen und wie folgt beschrieben werden:

- **Bedeutsamkeit** erfährt Lernen, wenn die Lernaktivität als wichtig und persönlich relevant wahrgenommen wird, und wenn die Lernanforderungen der Organisation als passend zu den eigenen Überzeugungen, Werten und Verhaltensweisen erlebt werden.
- **Selbstbestimmung** beschreibt das Gefühl der Autonomie oder Wahlfreiheit bei der Initiierung und Regulation des eigenen Lernens. Es geht also um die erlebte Entscheidungsfreiheit in Bezug auf das Was, das Wie, das Wann und das Wo des Lernens, also z.B. die angewendeten Methoden, das Lerntempo und den gewählten Grad der Anstrengung.
- **Kompetenz** beschreibt den Glauben an die eigene Fähigkeit, erfolgreich lernen zu können. Es geht also um die lernbezogene Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Dazu gehört die innere Sicherheit, den Lernanforderungen und -inhalten gerecht werden können. Im digitalen Kontext zählt dazu auch die Beherrschung relevanter Tools. Aus diesem

Grund kommt dem „digital Upskilling“ und dem Ausbau von Selbstlernkompetenzen eine immer größere Rolle zu.

► **Einfluss** bezieht sich auf die Überzeugung, dass (erfolgreiches) Lernen zu positiven Effekten auf die eigene persönliche und berufliche Entwicklung sowie den eigenen Arbeitskontext und die Organisation als Ganzes führt. Es geht also darum, dass das Gelernte eine Wirkung hat – es mir also etwa die Arbeit erleichtert oder mir mehr Möglichkeiten eröffnet, die Organisation und meinen Arbeitskontext mitzugestalten.

Diese vier Dimensionen wirken zusammen. Ist eine davon nicht erfüllt, ist auch die Erfahrung von Empowerment eingeschränkt. Das ist der Fall, wenn Lernende zwar aus einer Vielzahl an Lernmöglichkeiten wählen (= Selbstbestimmung) können, diese Wahlmöglichkeiten aber für sie persönlich nicht relevant (= Bedeutung) sind. Dasselbe passiert, wenn Menschen der Überzeugung sind, dass sie durch Lernen zwar etwas verändern (= Einfluss) können, sie aber an ihren Fähigkeiten (= Kompetenz) zweifeln, die Lernaufgabe auch tatsächlich zu bewältigen.

Quelle: www.managerseminare.de; Anja Schmitz und Jan Foelsing, nach Studien unter anderem von C. Schermuly und G. Spreitzer

E-Learning mit AMBYLON

Der entscheidende Impuls für bessere Bildung

E-Learning ist aktuell in aller Munde. So wichtig konstante Weiterbildung für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben, so einfach und vielseitig sind die Möglichkeiten, wie E-Learning in das Berufs- und Privatleben integriert werden kann.

AMBYLON ist die digitale Plattform für E-Learning der neuesten Generation und bietet völlig orts- und zeitunabhängiges Lernen in 2D, 3D oder VR. Dabei bietet AMBYLON bereits zum Start im Frühjahr Seminare in SAP, IT, Management-Coaching, BWL und Projektmanagement. Und damit diese Seminare auch von allen Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, Kultur und Sprache genutzt und verstanden werden können, stehen alle Kurse und Angebote in 20 Sprachen zur Verfügung.

Dabei ist die digitale E-Learning Plattform stets hilfsbereit und steht beim Lernen immer zur Seite: Durch die intuitive Ergänzung eines KI-gestützten Dozenten, können alle Kursteilnehmenden zu jeder Zeit weiterführende Informationen erhalten und sofort und umfassend jede thematische Rückfrage beantwortet wissen.

Damit ist AMBYLON vom Start weg bestens aufgestellt, um im immer relevanter werdenden Trend des work-life-learn-blending eine entscheidende Rolle einzunehmen, sowohl für Unternehmen als auch für privat Lernende. Denn die vielen Vorteile dieser innovativen digitalen Lernplattform ermöglichen eine ganz entspannte,

individuell anpassbare und jederzeit abrufbare Form der Bildung.

Die Nutzung ist auf jedem Computer und mobilen Endgerät möglich, alle Inhalte und Angebote von AMBYLON sind in 2D, 3D und VR verfügbar. Die Apps für die 3D- und VR-Anwendungen sind kostenlos in allen App Stores verfügbar. Alle abgeschlossenen Kurse werden zudem mit einem Zertifikat bescheinigt, sodass Unternehmen und Individuelllernende ihre Erfolge messbar und nachweisbar machen können.

Und obwohl die Vorteile für Individuelllernende auf der Hand liegen, muss gleichzeitig nicht auf den Austausch mit anderen Lernenden verzichtet werden. In der 3D- und VR-Anwendung bietet AMBYLON einen immersiven Lerncampus, auf dem man sich per Avatar völlig frei bewegen kann und Zusatzangebote an Interaktivität, zwischenmenschlichem Austausch, Vernetzung, Gamification und Entertainmentnutzen kann.

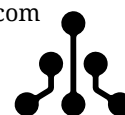
So spannend, abwechslungsreich und erfolgsversprechend das Lernen mit der Plattform AMBYLON ist, so sicher und einfach soll es auch sein. Die Voraussetzung zur Nutzung sind denkbar einfach: Die 2D-Variante kann

mit jedem browserfähigen Endgerät genutzt werden, für die 3D-Variante braucht man lediglich einen PC und einer Internetverbindung, die VR-Variante lässt sich mit deiner VR-Brille und Internetverbindung nutzen. Allen drei Varianten gleich ist dabei maximale Datensicherheit: AMBYLON erhebt oder speichert keinerlei Daten zum Nutzerverhalten der Lernenden.

Ob man am Ende die 2D-, 3D- oder VR-Variante nutzen möchte, spielt preislich keine Rolle. Eine AMBYLON Einzellizenz umfasst immer alle drei Möglichkeiten und kostet im Jahresabo € 19,95 brutto pro Monat, eine monatlich kündbare Einzellizenz kostet € 24,94 brutto pro Monat, es fallen keine Installations- oder Bereitstellungskosten an.

Mit dem besten Lernerlebnis zum besten Lernergebnis ist das Credo von AMBYLON. Klingt ganz so, als sei das nicht zu viel versprochen.

Weitere Informationen:
www.Ambylon.com



A M B Y L O N



Foto: Anja Schmitz

Die Autoren: **Dr. Anja Schmitz** ist Professorin für Personalmanagement und Mitglied des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim. Zu ihren Forschungs- und Beratungsschwerpunkten gehören New Work und New Learning. Kontakt: www.hs-pforzheim.de/profile/anaschmitz



Foto: Jan Foelsing

Jan Foelsing ist Learning und New Work Designer und tritt als Speaker zu Themen wie Lernen und Collaboration auf. Mit seinem Learning Development Framework unterstützt er Unternehmen bei der Agilisierung der Personalentwicklung. Kontakt: www.janfoelsing.de

wichtige Gefühl der Kontrolle entstehen. Unterstützungsmöglichkeiten bieten sowohl digitale Lösungen wie KI-gestützte Chatbots als auch professionelle Lernbegleiter sowie Kollegen und Führungskräfte.

Empowerment-Faktor 3: Kompetenz

Die dritte Voraussetzung für empowertes Lernen erweist sich gerade in Zeiten der Transformation für viele als Herausforderung. Die hohen Anforderungen, die zeitgemäße Workplace Learning mit sich bringt – dazu gehört zum Beispiel der Umgang mit neuen Lernformaten und digitalen Tools, ein hohes Maß an Selbststeuerung, Austausch mit anderen Lernenden etc. –, machen es nicht immer leicht, sich selbst im Lernprozess als kompetent zu erleben. Selbstwirksamkeitserfahrungen sind aber wichtig für Empowerment. Dass Lernende die an sie gestellten Lernanforderungen bewältigen und sich dabei souverän fühlen können, muss also möglichst unterstützt werden.

Nach der nextPE-Studie kann das durch eine empowernde Lernbegleitung und vor allem durch die Vermittlung von Selbstlern-Fertigkeiten geschehen. Dazu gehören z.B. Selbstregulierungsstrategien und digitale Kompetenzen im Umgang mit neuen Lernformaten. Wichtig ist, dass diese Förderung individuell und bezogen auf die spezifischen Bedürfnisse der Lernenden erfolgt. Außerdem sollte sie die Möglichkeit bieten, schrittweise Erfahrungen zu machen, durch die sich nach und nach ein Gefühl der Selbstwirksamkeit entwickeln kann. Hilfreich ist zudem, den Fokus auf die Förderung der Reflexionsfähigkeit zu legen. Je besser die Lernenden über ihre eigenen Lernerfahrungen nachdenken und ihre Fortschritte bewerten können, desto förderlicher für ihre Lernprozesse und ihre Motivation.

Auch das Verhalten von Führungskräften spielt für das Kompetenzerleben der Lernenden eine Rolle: positives Feedback, Anerkennung, aber auch Vorbildhandeln. Führungskräfte, die sich selbst als Lernende zeigen, ihr Lernen explizieren und dabei auch die eigenen Herausforderungen thematisieren, bestärken auch andere in deren Lernprozess. Als förderlich für die Lernkompetenz erweisen sich auch kollaborative Lernformate, die den Austausch über Inhalte und Lernprozesse beflügeln. Für das Kompetenzerleben kommt es ferner darauf an, dass die Lernangebote zur gelebten Arbeitsrealität passen.

Empowerment-Faktor 4: Einfluss

Daran schließt der vierte Faktor für empowertes Lernen an: Denn nur, wenn Lernen und Arbeitsrealität zusammenpassen, können neu erworbene Fähigkeiten auch eingesetzt werden – und Wirkung erzielen. Die Erfahrung, Einfluss nehmen zu können, ist für das Empowerment von immenser Bedeutung, denn Lernende handeln umso motivierter und mutiger, wenn sie merken, dass ihre Arbeit durch das Erlernte erleichtert oder der Arbeitskontext verbessert wird. Je mehr Unternehmen die Anwendung des Gelernten gezielt fördern, desto mehr erlebte Wirksamkeit.

Damit das passiert, müssen Organisationen zunächst ihr Verständnis von den Lernenden verändern: Von „zu belernenden“ Wissenskonsumenten werden sie zu Prosumenten, die ihr Wissen und ihre Kompetenzen immer auch einsetzen und an andere weitergeben wollen und sollen. Und die somit aktiven Einfluss nehmen – auf ihre eigene Weiterentwicklung und auf die der Organisation.

Empowerment muss ganzheitlich gedacht werden

Fazit: Selbstverantwortliches und empowertes Lernen wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Damit diese Art von Lernen stattfinden kann, muss ein organisationaler Rahmen geschaffen werden, der die nötigen strukturellen und psychologischen Bedingungen dafür bietet. Gerade psychologisches Empowerment bleibt dabei jedoch eine individuelle Erfahrung, die nicht einfach „verordnet“ werden kann. Eine ganzheitliche Herangehensweise, die Lernangebot, Entscheidungsstrukturen, aber auch Verhaltensweisen der Lernbeteiligten (Lernbegleiter, Trainer, Führungskräfte) umfasst, kann unterstützend wirken.

Empowerment im Lernen ist aber nicht nur eine Frage gezielter Förderung, sondern ergibt sich aus einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeiten und Lernen. So wie es wenig Sinn hat, agile Teams mit vorgegebenen Lernansätzen unterstützen zu wollen, so wenig empowert werden sich Mitarbeitende fühlen, die aus stark fremdgesteuerten arbeitenden Bereichen kommen, wenn sie mit frei gestaltbaren Selbstlern-Konzepten wie Working Out Loud konfrontiert werden. Die Förderung empowerten Lernens sollte daher immer von den Lernenden selbst und ihren individuellen Bedürfnissen ausgehen.

Anja Schmitz und Jan Foelsing