

Führungskräfte als Gatekeeper für arbeitsintegriertes Lernen: Mit Learning Contracts unterstützen!

Mirko Ribbat

27.09.2022 webinar

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Gliederung

1. Hintergrund
2. Führung und Lernen
3. Konzept zur Lernförderung: Learning Contracts
4. Zusammenfassung/Fazit

Hintergrund

Digitaler Wandel:

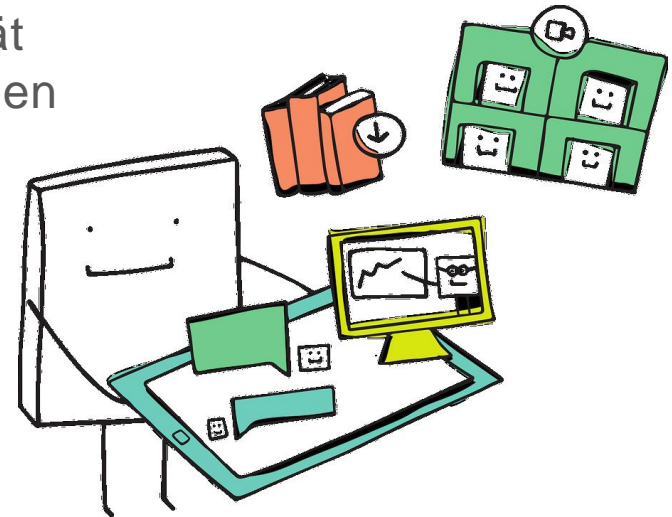
- zunehmende Geschwindigkeit und Qualität von technologischen / sozialen Innovationen

Neue Lernanforderungen:

- Anpassungs-, Veränderungs- und Gestaltungskompetenzen

Lernen:

- möglichst zeitnah, arbeitsplatznah und adaptiv



Führung?

Führung:

„die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.“ (Staehele, 1999)

Management:

Generierung, Erhaltung und Zuweisung organisationaler Ressourcen, mit dem Zweck, die Ziele einer Organisation bestmöglich zu erreichen. (Campbell & Wiernik, 2015)



Führung und Lernen?

Was haben Führungskräfte mit informellem Lernen zu tun?

- Führungskräfte wirken direkt auf die Arbeitssituation ihrer Mitarbeiter:innen ein, etwa, wenn sie Arbeitsaufträge erteilen, Ziele vereinbaren oder Feedback geben (Felfe, 2012)
- Lerngelegenheiten ergeben sich unbewusst in den alltäglichen Interaktionen von Führungskräften mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Döös et al., 2015)
- Doppelrolle: Führungskräfte als Lernbegleiter und lernförderliche Arbeitsgestalter (Richter, Ribbat & Mühlenbrock, 2020)

Führung und Lernen!

Bewusste Lernunterstützung durch FK:

- Interesse / Wertschätzung für Lernen
- Offenheit für Neues, Methoden hinterfragen und weiterentwickeln
- Fehlertoleranz, Feedbackgespräche
- Lern- und Entwicklungsziele, Lernkompetenzen, Fortschritte evaluieren
- Entwicklungsprogramme und -projekte fördern
- Netzwerke, externe Unterstützung
- Wissenstransfer messbar machen
- inspirierende Vision vermitteln, um Motivation und Commitment für Wandel und Innovation zu schaffen

(z.B. Amundsen & Martinsen, 2014; Beattie, 2006; Sonntag et al., 2005; Yukl, 2009)



Führung und Lernen: Zwischenfazit

Führungskräfte als Gatekeeper für arbeitsintegriertes Lernen:

Führungskräfte schaffen Lerngelegenheiten bei der Arbeit bewusst und/oder unbewusst, können diese aber auch verhindern!

Auftrag an Führungskräfte: Lernprozesse / Kompetenzentwicklung unterstützen, die täglichen Führungssituationen lernförderlich gestalten, formelles und informelles Lernen aktiv begleiten und Lernkulturen fördern.

(Seufert et al., 2013)

Problem: In der Realität scheinen die klassischen Kontroll- und Managementtätigkeiten sowie die fachlichen Aufgaben von Führungskräften noch immer im Vordergrund zu stehen.

(Penning/Forsa, 2018)

Learning Contracts: Lösung?

Learning Contracts:

Klassisch: formaler, verschriftlichter Vertrag, der eine Vereinbarung zwischen einer lernenden und einer unterstützenden Person beinhaltet, sowie einen Lernplan, der festlegt, was wie gelernt und wie Lernprozesse evaluiert werden sollen (Boak, 1998)

- Ansatz eignet sich aufgrund der individuellen Möglichkeiten und der Flexibilität besonders gut für praktisches Lernen in den Organisation

(Boak, 1998)

- (Dyer et al., 2018): Herausforderungen des digitalen Wandels mit Learning Contracts begegnen

➤ Versuch, individuelles Lernen, lernorientierte Führung und strategische Organisationsentwicklung enger miteinander zu verknüpfen

Konzept zur Lernförderung: Learning Contracts

Zentrale Merkmale von Learning Contracts (Dyer et al., 2018):

- Individuelle Verträge (keine Standardverträge)
- Steuerung von Beschäftigten (Impulse, kurzfristige und langfristige Steuerung)
- Begleitung und Evaluierung der Lernprozesse: individueller Nutzen wird sichtbar und Lernfortschritte lassen sich mit den Zielen der Organisation abgleichen
- Operative Führungskräfte sind Lernbegleiter
- Beschäftigte und ihre Lernbegleiter tragen dafür Sorge, dass Lernerfahrungen in die Arbeitsprozesse eingebracht werden
- Damit sie durch die Förderung von arbeitsintegriertem Lernen die Gestaltung des digitalen Wandels unterstützen, müssen sie adaptiv und offen für Veränderungen sein
- Sie sind auf die betriebliche Strategie angepasst - diese kann sich aufgrund interner oder externer Entwicklungen aber immer wieder verändern
- Aus dem kontinuierlichen Austausch von Beschäftigten, FK und der Unternehmensleitung über aktuelle und zukünftig relevante Entwicklungen ergeben sich Lerngelegenheiten und die erfolgreiche Ausgestaltung, Umsetzung, stetige Bewertung und Neudefinition von Lerninhalten und -zielen

Zusammenfassung / Fazit

- ✓ Zusammenhang Führung und Lernen: Bedeutende Rolle von Führungskräften für das arbeitsintegrierte Lernen
- ✓ Durch die reale Ausgestaltung und Interpretation dieser Rolle ergeben sich unterschiedliche Lerngelegenheiten für Mitarbeiter:innen
- ✓ Führungskräfte als Gatekeeper für arbeitsintegriertes Lernen
- ✓ Führungskräfte brauchen klaren Auftrag und die nötigen Ressourcen in der Organisation, um ihrer Rolle gerecht werden zu können
- ✓ Learning Contracts manifestieren die lernförderliche Führungsrolle und schaffen dadurch einen Orientierungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen
- ✓ Sie bieten die Chance, individuelles Lernen mit strategischen Zielen der Organisation zu verknüpfen, dabei sowohl verbindlich als auch flexibel zu sein, um so organisationalen Wandel zu antizipieren und zu gestalten

Vielen Dank!

Weitere Informationen:

Ribbat, M (2020): Führungskräfte als Gatekeeper für arbeitsintegriertes Lernen: Mit Learning Contracts die Gestaltung des digitalen Wandels ermöglichen. In: G. Richter (Hrsg.): Lernen in der digitalen Transformation. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 83–94.

