



UNIVERSITÄT
LEIPZIG

Wilhelm Wundt Institute
for Psychology



Zentrum
digitale Arbeit

LERN- UND ENTWICKLUNGSFÖRDERLICHE ARBEITSGESTALTUNG: NEUE ERKENNTNISSE AUS DER FORSCHUNG

Prof. Dr. Hannes Zacher, Dr. Michael Knoll &

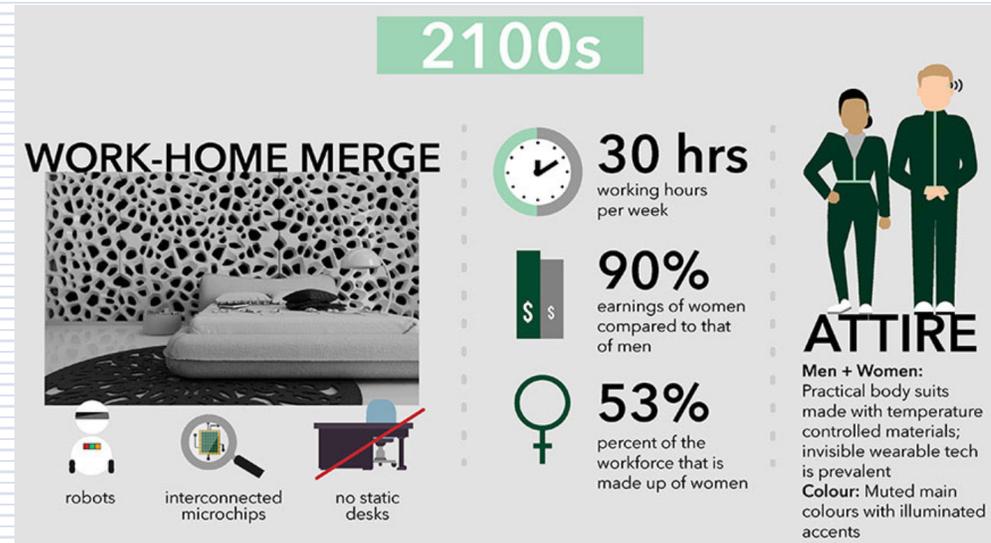
Drⁱⁿ Carolin Dietz

Virtuell aus Leipzig ▪ 19. Januar 2022

Die Bedeutung von kontinuierlichem Lernen und Entwicklung im Arbeitskontext

- **Veränderung der Arbeitswelt**

- Demografischer Wandel
- Digitalisierung
- Dekarbonisierung
- Globalisierung
- Zuwanderung



<https://cdn.mos.cms.futurecdn.net/T8doG6pxg7qHUbbnaGDc3a.jpg>

- **Veränderung von Erwerbslaufbahnen**

- Berufliche Mobilität
- „Fragmentierte Karrieren“
- Individualisierung
- Wertewandel



Lange Tradition der psychologischen Forschung zu Arbeitsgestaltung und Lernen

- Handlungsregulationstheorie
(Frese & Zapf, 1994; Hacker, 1998)
- Job Demands-Control Model
(Karasek, 1979)

FIGURE 5

Applications of Action Theory: An Overview

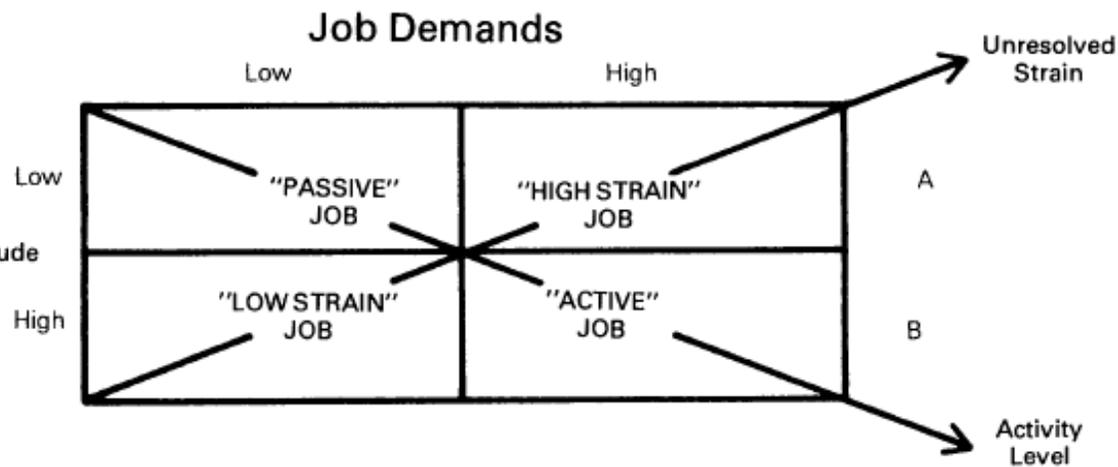
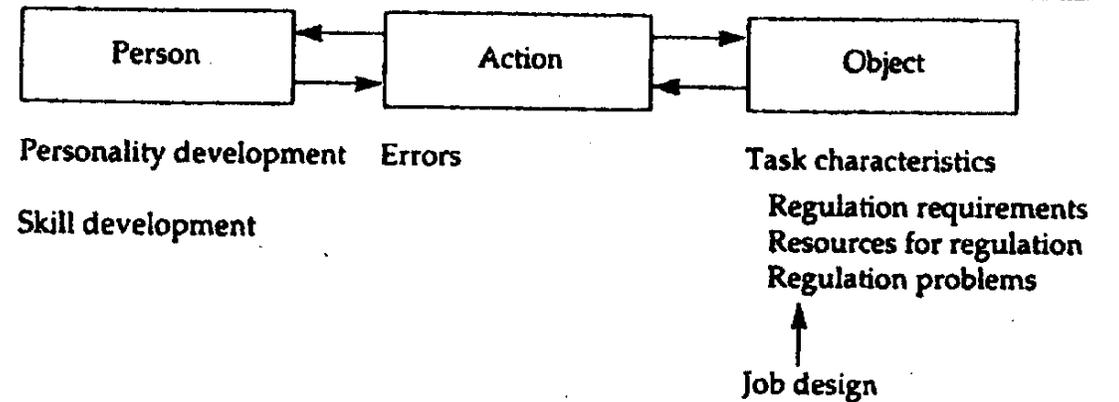
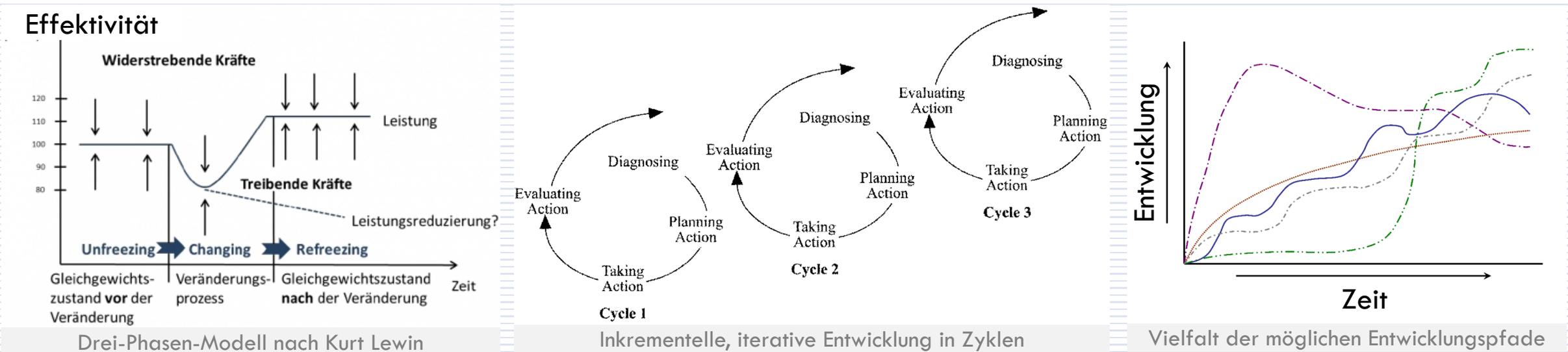


Figure 1. Job strain model.

Entwicklung – Grundlegende Fragen

- Was soll sich entwickeln?
- Was kann sich entwickeln?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt für Entwicklung? (u.a. Bereitschaft, Fähigkeit, Passung)
- Wie läuft Entwicklung ab? U.a. vom Anstoß bis zur Entwicklung? Entwicklungsverlauf über die Zeit?



- Wann ist Entwicklung erreicht?

Was gilt es bei Entwicklung zu beachten?

- Diskrepanz muss erkannt werden
- Anstoß/Motivation zur Entwicklung muss gegeben sein
- Zeit für Entwicklung muss da sein
- Barrieren, die Entwickelnde/r nicht beeinflussen kann, müssen beseitigt werden
- Ressourcen/Fähigkeiten fördern, die Entwicklung stärken
- Orientierung (z.B. Ziele; wohin soll es gehen?)
- Rückmeldung (wann ist Entwicklung erreicht?)
- Festigen des neuen Entwicklungsstandes
- Weiterentwicklung ermöglichen

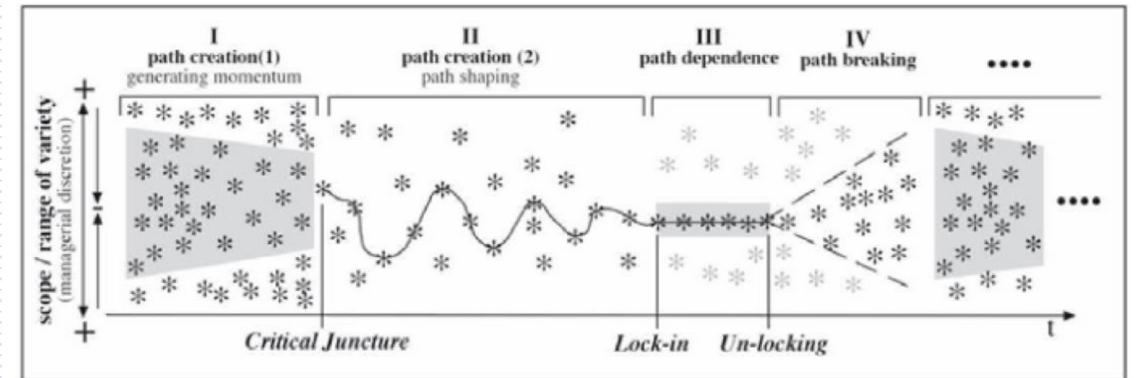
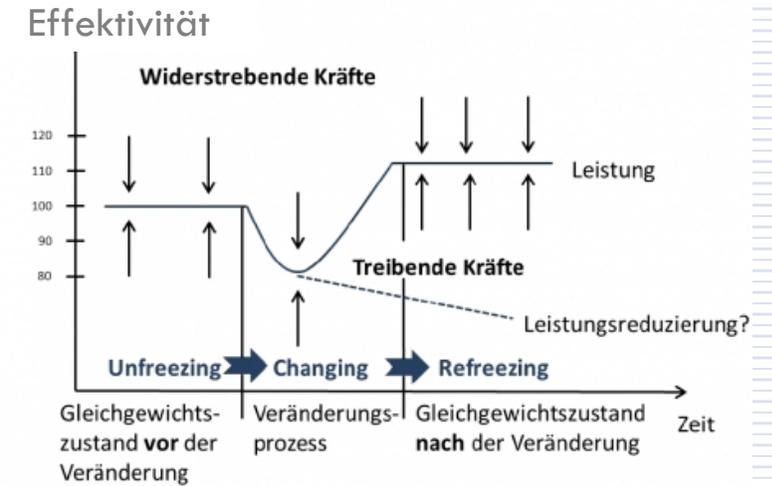
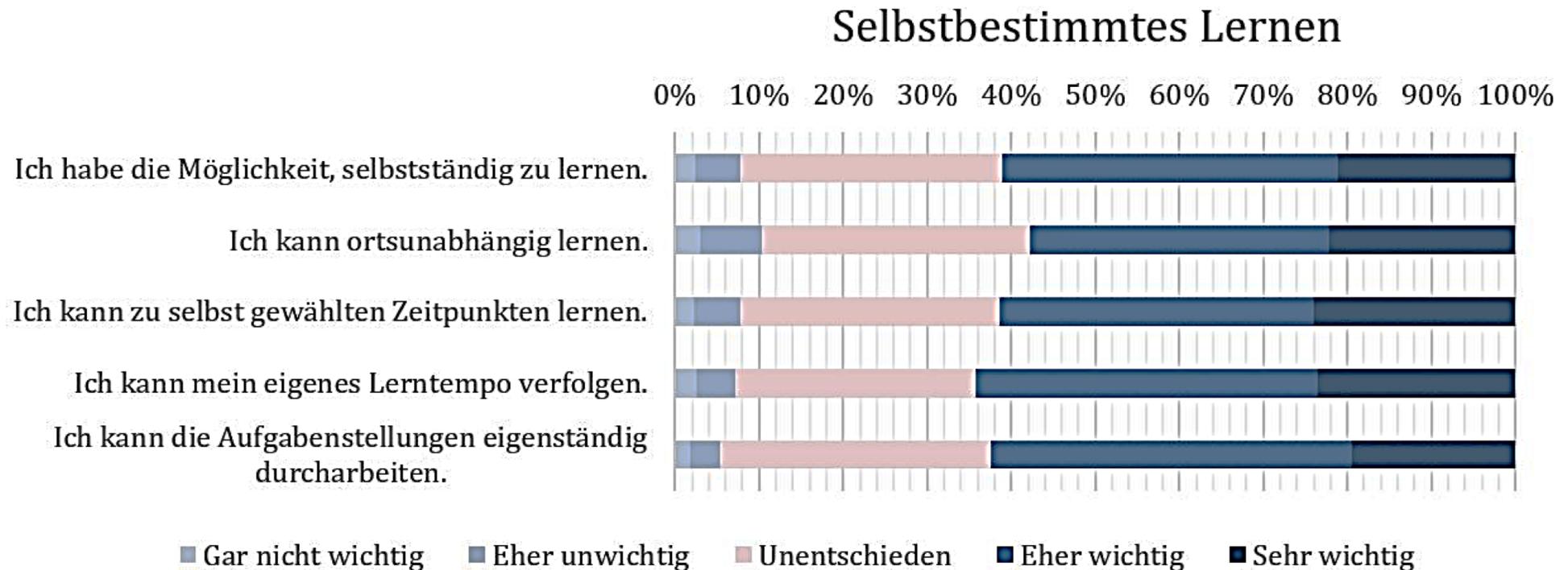


Abbildung 1: Phasen der Pfadabhängigkeit nach Sydow et al 2005³¹

Beachten	Fördern durch Arbeitsgestaltung	Fördern durch Umfeldgestaltung
Diskrepanz erkennen	Qualifizierung und Exploration, Autonomie	Evaluieren (Assessment), Diversität, kritischen Austausch fördern (intern und extern)
Anstoß/Motivation zur Entwicklung	Herausfordernde Aufgaben (Challenge), Bedeutsamkeit	Wachstumsorientierung (growth mindset), entw.-förd. Ziele, Identifikation mit Organisation
Zeit zur Verfügung	Autonomie	Slack (Ressourcenüberschuss)
Aufgabenexterne Barrieren beseitigen		Führung, Fehlerkultur/psychol. Sicherheit
Fähigkeit/Ressourcen stärken	Komplexitätsgrad, begleitendes Lernen, Zone der nächstmöglichen Entwicklung	Unterstützung (Support)
Orientierung & Rückmeldung	Rückmeldung aus der Tätigkeit, Ganzheitlichkeit, Autonomie	Zielsetzung, Vision, Werte, frühzeitiger Austausch (inkrementell & iterativ)
Festigen	Wiederholung, Wachstumserfahrungen (small wins)	Rückfalloptionen ausschließen, neues Vorgehen belohnen & Erfolg kommunizieren
Weiterentwicklung ermöglichen	Autonomie, Vielfalt, Rückmeldung, Ganzheitlichkeit, Rollenklarheit	Assessment, Challenge, Support, Komplexität spiegeln

INTEGRIERTES LERNEN – WEITERBILDUNG NEU DENKEN

- WELCHE EIGENSCHAFTEN DES LERNPROZESSES SIND BESCHÄFTIGTEN WICHTIG?

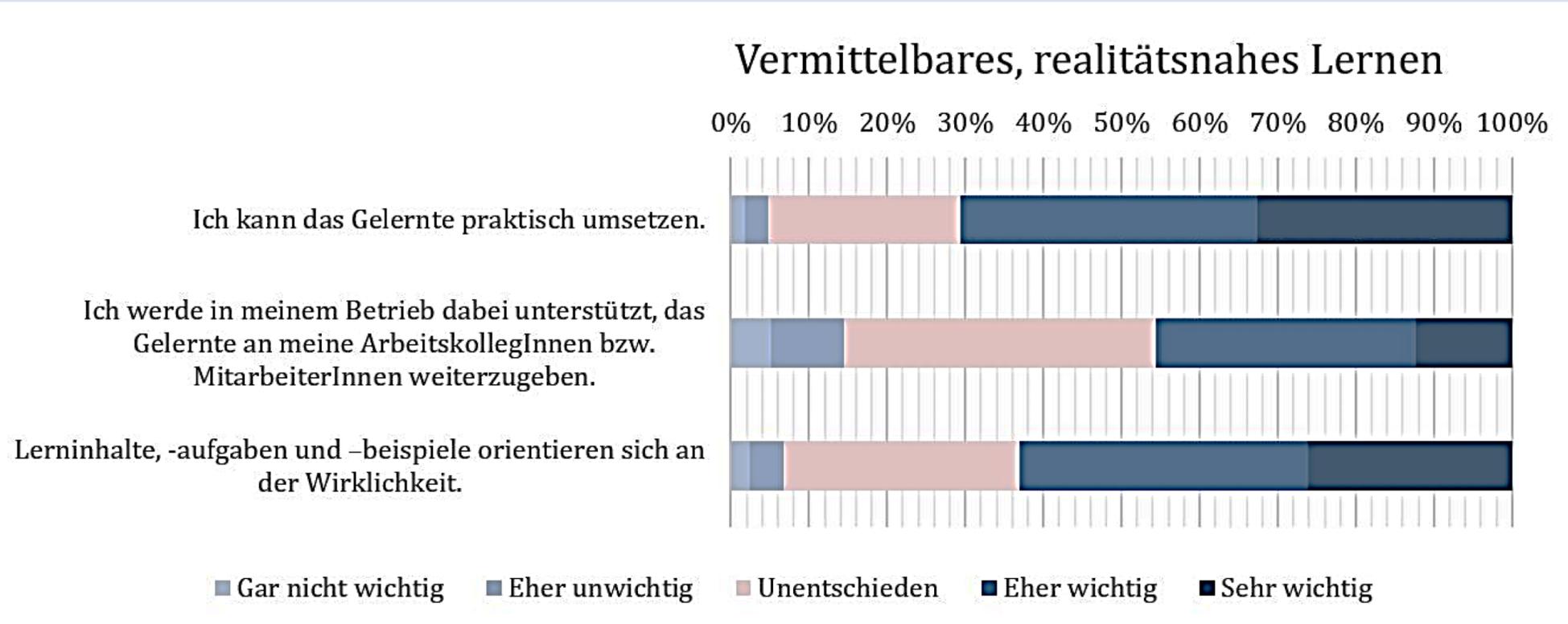


Quelle: Eigene Befragung von 1.712 Beschäftigten, September 2020,

<https://www.zentrum-digitale-arbeit.de/wissenspool/kurzbericht-reihe-des-zda/vorstellung-der-panelanalyse>

INTEGRIERTES LERNEN – WEITERBILDUNG NEU DENKEN

- WELCHE EIGENSCHAFTEN DES LERNPROZESSES SIND BESCHÄFTIGTEN WICHTIG?



Quelle: Eigene Befragung von 1.712 Beschäftigten, September 2020,

<https://www.zentrum-digitale-arbeit.de/wissenspool/kurzbericht-reihe-des-zda/vorstellung-der-panelanalyse>



Was denken Sie?

Für Fragen und Anregungen, schreiben Sie uns gern:

Hannes.zacher@uni-leipzig.de; carolin.dietz@uni-leipzig.de; michael.knoll@uni-leipzig.de

Oder besuchen Sie den Bereich unserer Professur:

<https://www.lw.uni-leipzig.de/wilhelm-wundt-institut-fuer-psychologie/arbeitsgruppen/arbeits-und-organisationspsychologie>

Das Projekt „Zentrum digitale Arbeit“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert sowie ergänzend durch den Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, kofinanziert.



Partner:



UNIVERSITÄT
LEIPZIG

