



**„Wer immer das tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“**

**(Henry Ford)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

diesen Newsletter hatten wir bereits vor der Corona-Epidemie vorbereitet. In Anbetracht der dynamischen Entwicklungen gewinnen gerade die Themen virtuelle Zusammenarbeit und Online-Lernen nun tragischerweise an Bedeutung. Auch ökonomisch stellt uns die Pandemie vor große Herausforderungen. Vielleicht kann unser heutiger Newsletter ein wenig Ablenkung bieten und Ihnen neue Impulse in Bezug auf digitale Arbeitsformen geben.

***Wir wünschen Ihnen alles Gute und bleiben Sie gesund!***

Im Rahmen der vierten industriellen Revolution wird lebenslanges Lernen immer wieder als eine zentrale Anforderung an Arbeitnehmende genannt. Gleichzeitig fehlen bei einer von vielen subjektiv wahrgenommenen Arbeitsverdichtung häufig Freiräume zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Im heutigen Newsletter möchten wir traditionelle und moderne Formen der Personalentwicklung kontrastieren und für Sie darstellen, wie diese angemessen und zeitgemäß eingesetzt werden können. Dabei wollen wir konkret auf folgende Aspekte eingehen:

- **Anwendungsfelder klassischer Präsenztrainings**
- **Einsatzmöglichkeiten von E-Learning-Formaten**
- **The best of both worlds? – Blended Learning**
- **Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR)**
- **Neue Publikation: Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten: Theorie und Praxis für den Umgang mit Mitarbeitenden**
- **Abschied von Christina Köppe**

Im Rahmen formeller Personalentwicklung bieten Unternehmen ihren Arbeitnehmenden häufig die Teilnahme an **Präsenztrainings** zur Kompetenzentwicklung an. Dabei sollen sich Mitarbeitende systematisch Fähigkeiten, Konzepte oder Einstellungen aneignen, die zu einer **verbesserten Leistung** im Arbeitskontext führen (Goldstein & Ford, 2002). Dies kann von Trainings zum Führen von Beurteilungsgesprächen über Resilienztrainings hin zu Konfliktmanagementtrainings reichen. Bei einer Vermittlung abseits des Arbeitsplatzes können sich die

Mitarbeitenden voll und ganz in das jeweilige Thema vertiefen. Viel diskutiert ist im Rahmen dieser Formate jedoch die sogenannte **Transferproblematik**: So werden laut verschiedener Studien nur ca. 10-15% der in Trainings vermittelten Inhalte tatsächlich im Arbeitsalltag umgesetzt (Kauffeld, 2016). Verschiedene Maßnahmen können vor, während und nach Präsenztrainings helfen, um den Transfer in den Arbeitsalltag zu steigern. Zentral ist, dass zu erwerbende Fähigkeiten nicht nur besprochen oder demonstriert, sondern auch tatsächlich ausgeführt werden und die Teilnehmenden Feedback zu ihrer Leistung erhalten. Ein hilfreiches Vorgehen ist hier das **Behavior Modeling**: Nach einer Einführung in den Problembereich und der Entwicklung von Lernpunkten wird ein Verhaltensmodell dargeboten und diskutiert. Im Anschluss setzen die Teilnehmenden die Lernpunkte im Rollenspiel um und erhalten hierzu Feedback (Details hierzu finden Sie in unserer neuen Publikation, s.u.).

Um Lern- und Arbeitsort näher zusammenzubringen, werden verstärkt **E-Learning-Formate** in der betrieblichen Weiterbildung genutzt. Dabei handelt es sich um Maßnahmen, die von elektronischen **Informations- und Kommunikationstechnologien** unterstützt oder ermöglicht werden (Kauffeld, 2016). Eine beliebte, da flexibel einsetzbar und ökonomische Anwendungsmöglichkeit bieten webbasierte Trainings, die Lernsoftwares nutzen. Eine kürzlich veröffentlichte Forschungsarbeit (Köppe, Held, & Schütz, 2019) beschreibt das am KAP entwickelte **webbasierte Training Emotionaler Intelligenz (WEIT)** und zeigt auf, wie dieses Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation verbessern kann. Verstärkt nutzen solche Formate auch sogenannte „**Edutainments**“, also spielerische Elemente. Dadurch sollen den Lernenden Wissensinhalte auf attraktive Art und Weise vermittelt werden. Inzwischen greifen manche Unternehmen sogar gänzlich auf „**Serious Games**“ in der Personalentwicklung zurück. Durch den Einsatz von Videospiele werden verschiedenste Kompetenzen wie zum Beispiel Führungs- oder Verhandlungskompetenzen spielerisch vermittelt. Anbieter von Serious Games werben vor allem mit erhöhtem Spaßfaktor und höherer Kursabschlussrate, die mit diesem Medium im Vergleich zu anderen Lernformaten einhergehen sollen. Neben den spielerischen Elementen sind im Rahmen von webbasierten Trainings jedoch vor allem eine klar erkennbare **Struktur und Anknüpfung an den Arbeitskontext** der Betroffenen bedeutend.

Im Bereich des internen Wissensmanagements bietet das sogenannte **Micro Learning** spannende Ansatzpunkte. Hier werden kleine, interaktive Lerneinheiten z.B. in Form von Videos oder kurzen Texten präsentiert, nach denen Mitarbeitende konkret und anlassbezogen suchen können. Durch die Vermittlung kleinerer „Wissenshäppchen“ wird den Lernenden Wissen schnell und einfach von der Organisation zugänglich gemacht. Diese niederschwellige Herangehensweise ist beispielsweise für die Weitergabe von Expertenwissen im Unternehmen hilfreich, kann jedoch durch Feedback und didaktische Interaktion auch zur tieferen Reflexion von Inhalten genutzt werden. Mittlerweile gibt es ein breites Angebot an Apps, die auf dem Konzept des Micro Learning basieren und die Lerninhalte auf sogenannten Lernpfaden kurz und bündig vermitteln. Die **Verbindung von Micro Learning und Social Learning** ist ein besonderer Trend, der sich in diesem Bereich abzeichnet. Durch das Bilden von Lern-

Netzwerken fördern diese Apps neben dem reinen Wissenserwerb gezielt den Austausch zwischen Lernpartnern und Lerngruppen und ermöglichen einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch in Form von regelmäßigem Feedback und Likes.

Der Reiz von E-Learning-Formaten besteht in der **zeitlichen und örtlichen Flexibilität** der Anwendung, sodass selbstgesteuert und proaktiv gelernt werden kann. Zu beachten ist jedoch, dass die betroffenen Mitarbeitenden über gewisse Medienkompetenzen verfügen müssen, um die Inhalte angemessen zu bearbeiten. Diese müssen gegebenenfalls erst erworben werden. Zudem setzt die Möglichkeit zur Selbststeuerung ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Motivation voraus, welche durch eine nachvollziehbare **Einbettung in die strategische Personalentwicklung** und die methodische und didaktische Gestaltung der Maßnahmen gefördert werden muss. Studien zeigen, dass im Rahmen der Führungskräfteentwicklung Face-to-Face-Maßnahmen rein virtuellen Formaten bezüglich der Transferleistung überlegen sind (Lacerenza et al., 2017; Koydemir, Bugay-Sökmez, & Schütz, 2020). Um die Lernenden bestmöglich auf ihrer digitalen Lernreise zu begleiten, setzen erste Unternehmen sogenannte **Chatbots** ein, an die sich die Lernenden bei Problemen wenden können. Somit können Chatbots nach bestimmten Seminaren oder Personalentwicklungsangeboten als Auskunftgeber dienen und die Lernenden hinsichtlich ihres Personalentwicklungsbedarfs beraten.

Idealerweise sollten Personalentwicklungsmaßnahmen immer im Rahmen eines komplementären, ganzheitlichen Konzepts stattfinden. Hier bieten sich **Blended Learning-Formate** an, die Präsenztermine und E-Learning-Einheiten kombinieren. In diesem Kontext hat sich beispielsweise das Konzept des sogenannten **Flipped Classroom** bzw. **Inverted Classroom** etabliert. Hier ist der Präsenzphase eine Selbstlernphase vorgeschaltet, während der Teilnehmende verfügbare Materialien zur Wissensaneignung nutzen, um das Erlernete dann in Präsenzveranstaltungen zu vertiefen, einzuüben, anzuwenden und zu diskutieren. So kann die Präsenzzeit effektiv für verhaltensorientierte Aspekte genutzt werden. Für die Vermittlung von Wissensinhalten in der Selbstlernphase wird der Einsatz von kurzen Lernvideos, die die Inhalte grafisch anschaulich darstellen, immer beliebter. Aber auch der Einsatz von Podcasts zur Einführung oder Zusammenfassung eines Themas kann eine sinnvolle Ergänzung sein. Podcasts bieten den großen Vorteil, dass diese flexibel von Lernenden abgerufen werden können, z. B. auf dem Weg zur Arbeit oder im Fitnessstudio.

In der Regel adressiert konventionelles E-Learning häufig ausschließlich die Vermittlung von Wissensinhalten und vernachlässigt erlebnisorientiertes und motorisches Lernen. Gerade in der Industrie, in der Mitarbeitende praktische Tätigkeiten erlernen müssen, können solche Lernziele aber mit Hilfe von klassischen webbasierten Trainings oder Webinaren nur bedingt erreicht werden. Um den Lernerfolg für praxisrelevante Fähigkeiten zu erhöhen, werden in Trainings zunehmend **Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR)**-Lösungen eingesetzt (Leder, Horlitz, Puschmann, Wittstock, & Schütz, 2018). Während bei AR die reale Welt mit digitalen Zusatzinformationen angereichert wird (z. B. Projektion von Arbeitsanweisungen auf eine Maschine), begeben sich die Lernenden bei der VR mit Hilfe einer VR-Brille direkt in

eine virtuelle Umgebung, in der bestimmte Handlungen ausgeführt und erlernt werden können. Vor allem VR bietet die Möglichkeit, bestimmte Situationen in einer sicheren Umgebung wiederholt zu üben. Somit werden Lernende optimal auf den Ernstfall in der realen Welt vorbereitet. Dies bietet sich gerade für Situationen an, die in der realen Welt nur selten auftreten.

In unserem neu erschienenen Buch „**Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten: Theorie und Praxis für den Umgang mit Mitarbeitenden**“ (Schütz, Köppe & Andresen, 2020) stellen wir neben psychologischen Konzepten und Befunden zum Thema nachhaltige Personalentwicklung weitere relevante Themen im Bereich Führung und Personalmanagement aus personalpsychologischer Perspektive anschaulich und praxisnah dar.



Link zum Verlag: <https://www.hogrefe.de/shop/was-fuehrungskraefte-ueber-psychologie-wissen-sollten-90045.html>

Zuletzt möchten wir uns auch an dieser Stelle von unserer Mitarbeiterin, Frau Christina Köppe verabschieden, die ab April neue Aufgaben in der Personalentwicklung in einem internationalen Unternehmen wahrnehmen wird. Wir danken Frau Köppe herzlich für die herausragende Unterstützung in den letzten Jahren und wünschen ihr für die Zukunft nur das Beste.

Sie haben Fragen zur Gestaltung und Nutzung von traditionellen und modernen Weiterbildungsformaten und möchten diese gerne in Ihrem Unternehmen einsetzen? Kommen Sie gerne auf uns zu.

Ihr KAP-Team.



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Theresa Fehn, M.Sc.

Dipl.-Psych. Christina Köppe (in Elternzeit)

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg (in Elternzeit)

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für  
Angewandte Personalpsychologie  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
An der Weberei 5N  
96047 Bamberg  
Tel. +49 (0) 951 863-1872  
Fax. +49 (0) 951 863-4872  
[kap@uni-bamberg.de](mailto:kap@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/kap](http://www.uni-bamberg.de/kap)

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.