

Neues Lernen ermöglichen – das PATH-Modell am Beispiel des Remote-Arbeitens

Von **Vicky König, MSc., Univ.-Prof. Dr. Eva Jonas** und **Anna Moser, MSc. BA** (Universität Salzburg)

Dieses Jahr wurde die Arbeitswelt vor neue Herausforderungen gestellt. Das bereits seit Jahren vieldiskutierte Schlagwort VUKA bekam mit der Covid-19-Krise eine vollkommen neue Bedeutung. VUKA ist ein Akronym und steht für „Volatilität“, „Unsicherheit“, „Komplexität“, „Ambiguität“. Diese vier Begriffe kennzeichnen eine Arbeitswelt, die ständigen Veränderungen unterworfen ist, von heute auf morgen entscheidende Neuerungen mit sich bringt, auf vielschichtigen Zusammenhängen basiert und Widersprüchlichkeiten beinhaltet.

Wir haben nicht nur erlebt, wie schlagartig sich unsere „gedachte“ Normalität verändern kann, sondern auch, wie schnell sich Organisationen sowie ganze Gesellschaften anpassen können. Besonders die neuen digitalen Kommunikationsformen stellten für viele Arbeitnehmende und -gebende ein neues Terrain dar. Dadurch entstanden einerseits Möglichkeiten und Chancen, andererseits erhöhte diese Transformation Risiken für Missverständnisse und Überforderung. Zusätzlich entstand die Notwendigkeit, schnell neue Fähigkeiten zu erwerben – eine besondere Herausforderung, da diese von Arbeitgebenden und -nehmenden zeitgleich erworben werden mussten. Die veränderten Bedingungen der Arbeitswelt erfordern allerdings einen neuen Umgang mit Lernen – ein „neues Lernen“!

Was ist „neues Lernen“?

Mit der Digitalisierung veränderte sich die Auffassung davon, wie effektives Lernen aussehen kann. Mittlerweile können Personen eine Vielzahl unterschiedlicher Lernformate vorfinden (z. B. Lehrvideos, Selbsttests, interaktive Präsentationen, Podcasts etc.), die adaptiv zugeschnitten werden können, und selbstgeleitete Lernmotivatoren auf verschiedenste Arten nutzen, z. B. durch individuelle Belohnung (Gamification). Neues Lernen umfasst folglich nicht nur neue digitale Möglichkeiten, sondern auch Aspekte des persönlichen und des selbstständigen Lernens sowie die Verschmelzung von Lernsituationen mit anderen Kontexten, z. B. Arbeit, Freizeit, Hobbys, Social Networking.

In diesem Zusammenhang scheint der Begriff der Bildungstechnologie (englisch: Edtech= Educational Technologies) relevant: „Der Begriff Edtech steht nicht nur für den Einsatz neuer

Technologien im Bildungssektor. Edtech umfasst auch die Art und Weise, wie man diese Technologien nutzt und dadurch leichter, schneller und motivierter lernt. Dazu braucht es zwei zentrale Kompetenzen: Digitalkompetenz und Lernkompetenz“ (Nieswandt et al., 2019, S. 3). Es liegt demnach nahe, gleichzeitig den Erwerb dieser beiden Kompetenzen zu unterstützen: (1) ein Verständnis für Digitalisierung und damit verbundene neue Formen der Interaktion (Digitalkompetenz) und (2) die Fähigkeit, Lernen auf selbstständige und intrinsisch motivierte Art und Weise durchzuführen (Lernkompetenz).

Beharrt man als Unternehmen nun auf einem alten Lernprinzip, in dem es vorrangig um den Erwerb von Wissen geht und weniger um die Motivation der Lernenden, sieht man sich bald vor große Herausforderungen gestellt. Denn Mitarbeitende wünschen sich immer stärker, dass „Unternehmen [...] Lernen neu denken“ (Nieswandt et al., 2019, S. 3) und dem Anspruch nach Individualität, Flexibilität und Innovation nachkommen. Doch was bedeutet es, Lernen im Unternehmen neu zu denken?

Da neues Lernen nicht nur digitales Lernen meint, sondern eine neue Lernkultur beschreibt, in der es um selbstgeleitete, bedürfnisorientierte und autonome Lernprozesse geht (Nieswandt et al., 2019), können wir für Unternehmen und Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten, Mitarbeitende sowohl in ihrer Digitalkompetenz als auch in ihrer Lernkompetenz zu unterstützen. Besonders für Mitarbeitende, die sich von neuen Lernformaten überfordert oder sogar in ihrer Kompetenz bedroht fühlen, muss daher die Auswahl, Gestaltung und Betreuung neuer Lernumgebungen weitaus präziser und bedürfnisorientierter gestaltet sein. Es muss zunächst die Motivationslage und die Voraussetzung für selbstgeleitetes Lernen geschaffen werden, was durch verpflichtende Nachschulungen oder die Androhung von Strafen bei ausbleibender Weiterbildung nicht erreicht wird. Vielmehr ist es für Personalentwickelnde wichtig, eine Lösung anzubieten, die das Motivations- und Selbstregulationsniveau der Personen in den Prozess einbezieht.

Die Planung neuer Lernformate ist komplexer als die bisher üblicher Settings, in denen die Inhalte und Methoden meist vorher festgelegt waren. Beim „alten Lernen“ wurde lediglich nach dem Wissensstand, aber nur selten nach dem Motiva-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie kann die Entwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu „neuem Lernen“ unterstützt werden?

Methodik: Dieser Artikel stellt das PATH-Modell als Vorgehensweise bei der Implementierung von „neuem Lernen“ im Unternehmen vor.

Praktische Implikationen: Der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis soll erleichtert werden, sodass Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse trotz komplexer Herausforderungen professionell durchlaufen werden können.

tions- und Selbstregulationsniveau der Rezipierenden unterschieden. Ganzheitliche Lernprozesse, die den Anforderungen der jeweiligen Person und der zu erwerbenden Kompetenz gerecht werden, sind jedoch von immer höherer Relevanz (Meier/Seufert, 2016). Diese Komplexität des neuen Lernens und die damit verbundene völlig neue Art des Wissenserwerbs bringt für die Personalentwicklung zahlreiche Herausforderungen mit sich. Das im Folgenden vorgestellte PATH-Modell, kann eine Vorgehensweise sein, um diese beschriebene Komplexität zu bewältigen.

Der Weg/Pfad vom Problem zur Intervention

Für viele Personalverantwortliche stellt sich die Frage, wie evidenzbasierte wissenschaftliche Erkenntnisse in Unternehmen Anwendung finden können. Das PATH-Modell (Akronym: Problem, Analyse, Theorie/Test, Hilfe) nach Buunk und Van Vugt (2013) gibt hier eine Antwort. Mithilfe dieses vierstufigen Modells werden Lösungen entwickelt, die fundiert sind und gleichzeitig flexibel an die aktuelle Situation angepasst werden können. Im Folgenden werden die vier Schritte an einem Beispiel aus dem Themenfeld „neues Lernen“ genauer beschrieben und konkrete Leitfragen (vgl. Abb. 1) für die einzelnen Phasen vorgestellt.

Warum ist das PATH-Modell nützlich bei komplexen Fragestellungen?

Das PATH-Modell ist besonders hilfreich für Situationen, die eine systematische Herangehensweise an komplexe Probleme erfordern. Bei komplexen Fragestellungen ist eine systematische Informationssuche, -analyse und -auswertung entscheidend. Laut Kruglanskis (1989, 2004) Theorie der Laienepistemologie kann die Suche nach Wissen als ein Prozess der Hypothesengenerierung und -prüfung aufgefasst werden. Wie lange Personen nach neuen Informationen suchen und diesen gegenüber aufgeschlossen sind, ist jedoch abhängig von ihrer Motivation. Der Prozess der Wissenssuche ist damit in gewisser Weise willkürlich und kann länger oder kürzer sein. Wenn wir mit komplexen Herausforderungen konfrontiert werden, neigen wir häufig dazu, diesen Prozess zu verkürzen und eher intuitiv vorzugehen sowie uns auf vertraute Informationen zu

stützen. Dies fällt uns schlichtweg leichter als eine systematische Informationsanalyse und spart viel Zeit. Gleichzeitig ist damit aber die Gefahr verbunden, auf neue Herausforderungen mit unpassenden Strategien zu reagieren.

Das PATH-Modell

Im Folgenden werden wir die Verwendung des PATH-Modells anhand eines Beispiels vorstellen. Hierzu werden wir das theoretische Vorgehen der einzelnen Unterschritte und parallel dazu die Verdeutlichung der praktischen Anwendung des PATH-Modells am selbstgewählten Beispiel „Remote Arbeiten mit neuen Kollaborationswerkzeugen“ als ein Teilproblem des neuen Lernens erläutern:

Ein Unternehmen führt ein neues Kollaborationswerkzeug für die interne Kommunikation ein. Mitarbeitenden soll es damit möglich sein, sich untereinander zuverlässig zu erreichen, remote an Teambesprechungen teilzunehmen und damit E-Mails zu reduzieren. Das Kollaborationstool war den Mitarbeitenden bis zur Einführung unbekannt, soll allerdings so rasch wie möglich eingesetzt werden. Das Tool ist bereits von einigen Mitarbeitenden selbstständig angenommen worden, jedoch noch nicht von allen, wodurch die Kommunikation momentan über verschiedene Kanäle stattfindet.

PROBLEM

Im ersten Schritt soll das Problem so formuliert werden, dass die wichtigsten Aspekte/Elemente eindeutig identifiziert werden können. Ziel ist ein umfassendes Verständnis des Problems, seiner Umgebung und seiner Ursachen.

Ist-Soll-Diskrepanz des Problems beschreiben. Eine Situation ist nicht so, wie sie sein sollte. Beschreiben Sie die Ist-Situation eindeutig und nutzen Sie subjektive Beobachtungen sowie objektive Kriterien. Fragen Sie, was konkret anders sein sollte oder was man sich anders wünschen würden. (vgl. Leitfragen in Abb. 1)

Wir können im Beispiel beobachten, dass für die Kommunikation derzeit mehrere verschiedene Kanäle genutzt werden, sie jedoch laut Wunsch der Unternehmensleitung einheitlich über den Einsatz des neuen Kollaborationstools stattfinden soll.

Abb. 1: Leitfragen

	Ziel	Leitfragen
Problem	Vom Problem zur Problemdefinition; Identifizierung und Definition des Problems	<p>Was ist das Problem?</p> <p>Warum und für wen ist es ein Problem?</p> <p>Wie drückt sich das Problem aus?</p> <p>Was sind die Ursachen des Problems?</p> <p>Und was sind Kernaspekte?</p> <p>Was sind die Konsequenzen des Problems?</p> <p>Was macht es so problematisch?</p> <p>Ist das Problem lösbar oder verbesserbar?</p> <p>Wann ist es zum ersten Mal aufgetaucht?</p> <p>Wer ist die Zielgruppe der Intervention?</p> <p>Ist es ein angewandtes, konkretes und sozialpsychologisches Problem?</p>
Analyse	<p>Spezifizierung der Key-Outcome-Variable(-n)</p> <p>Liste aller möglicher Ursachen und Erklärungen des Problems</p> <p>Identifizierung psychologischer Wirk- bzw. Bedingungsfaktoren</p> <p>Marktanalyse</p>	<p>Welche Variable (messbar, beobachtbar) soll sich verändern und ist für eine positive Veränderung entscheidend? (=Outcome-Variable)</p> <p>Was sind positive und was negative psychologische Bedingungsfaktoren des Problems?</p> <p>Welche psychologischen Wirkungsmodelle gibt es um den Prozess von den Ursachen zum Problem und vom Problem zur Lösung zu erklären? (Gegenargumente und alternative Prozesspfade berücksichtigen)</p> <p>Was hat der Markt zur Lösung des Problems bisher zu bieten?</p> <p>Wie sehen Lösungen/Dienstleistungen möglicher Wettbewerber aus?</p> <p>Welches Verbesserungspotenzial gibt es?</p>
Theorie	<p>Strukturierung des Problems und dessen Ursachen</p> <p>Entwicklung eines Prozessmodells – Hypothesen zum Wirkungsmodell</p> <p>Theoretisches Fundament für Begründung der Intervention</p>	<p>Welche psychologischen Kompetenzen bzw. Herangehensweisen werden in der Theorie beschrieben, um das Problem zu lösen?</p> <p>Inwiefern kann man das Problem aus einer fachlich-theoretisch fundierten Perspektive betrachten?</p> <p>Welche aktuelle(-n) psychologischen Erkenntnis(-se) und Theorie(-n) liegen einer möglichen Lösung zugrunde?</p> <p>Welche Aspekte aus der Analyse werden nicht durch Belege untermauert und wieso?</p> <p>Was genau ist die unabhängige Variable (UV), die verändert werden soll?</p> <p>Über welche Mechanismen/Variablen wirkt die UV?</p> <p>Welche abhängige Variablen (AV) sollen daraus resultieren?</p> <p>Wie hängen die einzelnen Variablen zusammen?</p> <p>Inwiefern wird das Rahmenmodell übersichtlich visualisiert und ist verständlich dargestellt?</p>
Test	Bestehende Forschung heranziehen	<p>Wie stehen Wirkfaktoren und Outcome-Variable(-n) in Beziehung zueinander?</p> <p>Auf welche Art und Weise bedingen sich psychologische Reaktionen gegenseitig?</p> <p>An welchen psychologischen Faktoren sollte die Intervention sinnvollerweise ansetzen?</p>
Hilfe	<p>Verbinden von Theorie und Praxis</p> <p>Ausarbeitung einer Intervention</p> <p>Durchführbarkeit der Intervention prüfen</p>	<p>Auf welchen psychologischen Faktor kann man zielgerichtet einwirken, um den gewünschten Outcome zu bewirken?</p> <p>Wie muss Intervention gestaltet sein, damit Outcome-Variablen beeinflusst werden können?</p> <p>Ist die Intervention in der Praxis umsetzbar (finanziell, zeitlich, politisch etc.)?</p> <p>Hat die Intervention bei der gewählten Zielgruppe die größte Wirkung?</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Verstehen, warum die Diskrepanz besteht. Aus psychologischer Sicht interessieren uns vor allem die Komponenten Verhalten, Einstellungen, Kognitionen sowie motivationale und affektiv-emotionale Komponenten, die das Problem hervorrufen und beeinflussen.

Wir beobachten weiter, dass Personen, die eine hohe Frequenz an Kontakten haben und die im privaten Umfeld bereits mit digitalen Kommunikationskanäle umgehen, das Tool nutzen. Personen, die anscheinend längere Zeit ungestört arbeiten möchten und nach Störungen schwerer den Faden wieder aufnehmen können, haben das Tool auf stumm gestellt oder noch nicht installiert.

Auswirkungen des Problems. Was sind die Konsequenzen des Problems? Wer spürt die Auswirkungen in welcher Form?

Die uneinheitliche Verwendung des Tools beeinflusst den Workflow und die Verbindlichkeit negativ, da Informationen sich auf mehrere Kanäle verteilen und damit verstreuen und Personen unterschiedlich gut einbezogen werden. Mitarbeitende können sich gegenseitig nicht gut erreichen, was Verunsicherung und Frust verursacht.

Herausfinden, welche unterschiedlichen Perspektiven es auf das Problem gibt und für wen sich das Problem als solches stellt. Erste Ideen über die Zielgruppe der Intervention darf und sollte man jetzt schon bekommen.

Unternehmensleitung, Personalentwickelnde und Arbeitnehmende empfinden die Arbeitsabläufe als problematisch. Arbeitnehmende, die das Tool noch nicht verwenden, sollen hauptsächlich befragt und unterstützt werden.

Konkretisieren des Problems. Definieren Sie nicht nur, was Sie nicht mehr möchten, sondern auch ganz spezifisch, was Sie gerne erreichen wollen.

Die Personalverantwortlichen schließen aus den Beobachtungen, dass ein Teil der Mitarbeitenden sich durch das neue Tool, dessen Funktionen und den Rahmen der Verwendung überfordert fühlen.

Zielformulierung:

Spezifisch: Das Tool soll bei allen Mitarbeitenden installiert, aktiviert und verwendet werden.

Messbar: Ersichtlich wäre dies am Anstieg der Nachrichten im Tool und der Reduktion von E-Mails.

Attraktiv: Gute Erreichbarkeit als entscheidender Erfolgsfaktor.

Realistisch: Ja

Umgang mit dem Problem. Prüfen Sie, ob das Problem lösbar oder substanziell verbesserbar ist. Wann ist der gewünschte Zustand schon mal vorgekommen, wie sah er aus?

Die Lösung scheint erreichbar, da E-Mails/Telefonate bekannt sind. Das neue Tool soll diese teilweise ersetzen.

Schlüsselaspekte des Problems zusammenfassen: Motivation, Stress, Kompetenz, Bedürfnisse, Zugehörigkeit, Autonomie, Vertrauen

ANALYSE

Im zweiten Schritt werden Ursachen und Mechanismen hinter dem Problem eingehend analysiert. Die Analysephase dient dazu, mehr Wissen über das Problem, dessen Ursachen und die zugrunde liegenden Mechanismen zu erlangen.

Divergierende Analyse. Diese beschränkt sich nicht auf die konkrete Problemstellung, sondern eröffnet die Suche nach möglichen Ursachen für alle Arten von Informationen, um mehr Wissen zu gewinnen, z. B. die Durchführung von Interviews mit möglichen Experten und möglichen Personengruppen, die von dem Problem betroffen sind. Dadurch können viele mögliche Ursachen und Erklärungen/Wirk- und Bedingungsfaktoren erfasst werden und die Gefahr von einem zu frühen Ende der Informationssuche wird verringert.

Die angestrebte Ergebnisvariable ist bspw. die messbar höhere Implementierung und konsequente Nutzung des Kommunikationstools. Diese scheint zunächst ein technisches oder Wissensproblem zu sein. Darunter liegen jedoch psychologische Aspekte, die dazu beitragen, dass Mitarbeitende das Tool nicht verwenden möchten oder können. Eine negative Einstellung gegenüber digitaler Kommunikation kann zu Zurückhaltung gegenüber dem neuen Tool führen. Eventuell wird das Tool als Überforderung wahrgenommen und es kommt zu Abwehr und einem Gefühl der Vereinsamung oder des Ausgeschlossenseins, wenn das Umfeld eine wahrgenommene höhere Kompetenz hat und eine geringere persönliche Kompetenz vorhanden ist. Druck zur Umsetzung und damit verbundene motivational und affektiv-emotionale Reaktionen (Reaktanz, Abwehr, Distanzierung) auf diese Art von Stress.

Konvergierende Analyse. Sie versucht, die verschiedenen Stränge von Informationen und Erklärungsideen zu kombinieren und den Großteil der Informationen zu einem erschöpfenden Modell zusammenzufassen. Am Ende der Analysephase sollten Sie ein umfassendes und schlüssiges Bild der entscheidenden Variablen haben. Diese können Sie nun für die nächste Phase so spezifizieren, dass eine Überprüfung der zugrundeliegenden Annahmen und Wirkungsmechanismen möglich ist.

Psychologisch betrachtet benötigen Menschen z. B. in der sog. VUKA-Arbeitswelt immer mehr Fähigkeiten, ihre Emotionen und ihre Motivation selbstständig regulieren zu können, um die aus diesen Veränderungen resultierenden Unsicherheiten zu bewältigen und ihre Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Betroffene Personen zeigen eine verringerte Motivation und Eigeninitiative bei der Nutzung des neuen Kommunikationstools und verwenden immer wieder die alten, bereits bekannten Kommunikationswege. Theorien zu Motivation und Selbstregulation (Details siehe Abschnitt 3. Theorie/Test) können in diesem Fall dabei helfen, zu verstehen, wie Menschen mit erlebten Diskrepanzen zwischen Ist- und Wunschvorstellungen umgehen und wie sie nicht nur Sicherheit erlangen, sondern auch Wachstumsprozesse erleben können.

Literaturrecherche. Zusätzlich sind Sie im Schritt der Analyse dazu aufgefordert, Literatur heranzuziehen, die Sie dabei unterstützt, das Problem genauer zu verstehen. Hierbei können Sie eine direkte Literatursuche nach dem Problem durchführen. Gleichzeitig sollten Sie ein höheres Abstraktionslevel vornehmen und ebenfalls nach Konzepten und Theorien suchen, die „hinter dem Problem“ stecken könnten.

Motivation und Selbstregulation könnten bspw. als Schlüsselfaktoren für eine neue Lernlösung dienen. Zusätzlich ist der Einbezug von Theorien zum Umgang mit Bedrohungen, Ambivalenzen und Diskrepanzen relevant.

THEORIE/TEST

Im dritten Schritt werden wissenschaftliche Theorien zum Verständnis des Problems und zur Gestaltung möglicher Lösungen herangezogen. Nun gilt es von der Analyse zum theoriegeleiteten und möglichst vollständigen Prozessmodell zu kommen, welches im Test überprüft wird. Ziel ist es, ein Rahmenmodell für die Wirkungsprozesse erstellen zu können. Zu testende Hypothesen (H) werden mit bereits bestehenden empirischen Ergebnissen abgeglichen. Sollte eine Hypothese nicht bestätigt werden können, sollte sie mit Vorsicht angenommen werden. Wird eine Hypothese in der Forschung widerlegt, so muss sie adaptiert werden. Dies zeigt sich an folgendem Beispiel:

Motivation und Demotivation. Personen sind motiviert, positive Endzustände zu erreichen (Annäherungsziele) oder sich von negativen Endzuständen zu entfernen (Vermeidungsziele). Sie sind daher dann besonders motiviert, wenn sie eine Tätigkeit als lohnend wahrnehmen, weil sie hierdurch bestimmte Dinge erreichen können (extrinsische Motivation) oder persönliche Bedürfnisse, Werte oder angenehme Zustände durch die Tätigkeit erzielen (intrinsische Motivation). Die Self-Determination-Theorie (SDT) besagt in Bezug auf motivationale Zustände, dass drei grundlegende Bedürfnisse – Autonomie, Zugehörigkeit, Kompetenz – intrinsische Motivatoren sind, die das menschliche Handeln maßgeblich leiten. Nimmt eine Person eines oder mehrere Bedürfnisse als bedroht wahr, könnte dies bspw. zu Abwendung von der vorliegenden Situation hin zu attraktiveren Situationen führen oder zu Demotivation, wenn die Situation nicht selbstbestimmt beeinflusst werden kann.

Hypothese testen: (H) Werden bei der Gestaltung von Situationen, die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Autonomie und Kompetenz berücksichtigt, erhöht dies die Motivation (vgl. Amorose/Anderson-Butcher, 2007 für einen empirischen Beleg).

Sicherheit vs. Wachstum. Die Theorie des regulatorischen Fokus von Higgins (1998) unterscheidet zwischen zwei motivationalen Grundorientierungen, die beeinflussen, wie Menschen ihre Ziele verfolgen: wachstumsorientierter Promotion-Fokus und sicherheitsorientierter Prevention-Fokus. Abhängig vom Fokus einer Person kann es gravierende Unterschiede dabei geben, auf welche Informationen vornehmlich die Aufmerksam-

samkeit gelegt wird, welche Strategien bei der Zielverfolgung angewendet und welche Erlebnisse als Erfolg bzw. Misserfolg interpretiert werden.

Hypothese testen: (H) Eine Passung zwischen der Formulierung von Arbeitsaufträgen und dem persönlichen regulatorischen Fokus steigert besonders für „Preventer“ die Motivation. (vgl. Higgins/Spiegel, 2004, für einen empirischen Beleg).

Stress und Bedrohung. Das Anxiety-to-Approach-Modell (Jonas et al., 2014) verdeutlicht, dass Personen einen motivational-affektiven und -kognitiven Prozess durchlaufen, wenn sie sich fundamental bedroht fühlen, weil sie den Verlust von Kontrolle erleben oder mit Unsicherheiten in Bezug auf ihr Selbst und ihre Zugehörigkeit konfrontiert sind. Wenn sich Menschen bedroht fühlen, reagieren sie häufig durch erhöhtes starres oder ausweichendes Verhalten (Verteidigung ihrer allgemeinen Weltansichten und ihres Selbsts), obwohl es meist zielführender wäre, auf die gegebene Situation lösungsorientiert zu reagieren.

Hypothese testen: (H) Wenn Personen emotional gestärkt werden und Unterstützung dabei erhalten, die mit Bedrohungen verbundenen negativen Emotionen zu regulieren und die bedrohlichen Informationen mit ihrem Selbst in Verbindung zu setzen, dann zeigen sie adaptiveres und lösungsorientiertes Verhalten (vgl. Stollberg/Debus, 2020, und Reiss/Prentice/Schulte-Cloos/Jonas, 2019, für empirische Belege).

Prozess-Modell: Menschliches Handeln kann als Selbstregulationsprozess verstanden werden, bei dem in Abhängigkeit von der gegebenen Situation das Verhalten und Erleben mit allen Wahrnehmungen, Gedanken, Emotionen, Fertigkeiten und Aktivitäten zur Erreichung eigener Ziele so koordiniert wird, dass letztlich das eigene Wohlbefinden gefördert und Verletzungen der eigenen Person reduziert werden können. Menschliches Handeln ist somit der letzte Akt, nachdem Motivation, Emotionen und Kognitionen in koordinierter und zielgerichteter Art und Weise zusammengewirkt haben, um entweder bestimmte Endzustände zu erreichen (Annäherungsziele) oder sich von diesen zu distanzieren (Vermeidungsziele). In diesem Prozess wirken zu bestimmten Anteilen immer Faktoren zusammen, die in der Person begründet liegen (z. B. Promotion oder Prevention, Bedürfniserfüllung) oder aus der Situation entstehen (z. B. Bedrohungen durch die Pandemiesituation).

Fazit: Hilfestellungen für Mitarbeitende sollten Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Kompetenz, Autonomie aufgreifen, Wachstum sowie Sicherheit im Umgang mit Risiken ermöglichen und die Verstärkung von Bedrohungen vermeiden.

HILFE

Im vierten Schritt wird die Lösung ausgewählt, die auf Basis des Wirkungsmodells und der bereits vorhandenen Forschung zum Thema am hilfreichsten und effektivsten erscheint.

Letztlich folgt die Erstellung einer Intervention (=Hilfe). Das

Prozessmodell liefert dafür wichtige Ansatzpunkte. Zusätzlich kann dieser Schritt auch die Evaluierung (Kauffeld, 2016) des Interventionsprogramms vorbereiten. Die entworfene Hilfe oder Lösung richtet sich an eine bestimmte Person oder Gruppe, die zu Beginn identifiziert wurde.

Am Beispiel Motivation lässt sich erkennen: Die extrinsische vs. intrinsische Motivation bei der Implementierung des Tools kann berücksichtigt werden, z. B. indem aufgezeigt wird, wie das Tool Nutzerinnen und Nutzer in der Befriedigung ihrer Bedürfnisse helfen kann.

Zugehörigkeit: Zugehörigkeit könnte durch Kontakt zu Mitarbeitenden befriedigt werden (gemeinsam lachen und lernen), Kompetenz und/oder Autonomie durch die Möglichkeit, eigene Anliegen bearbeiten zu können. Man könnte zunächst extrinsische Anreize setzen, die die Mitarbeitenden zur ersten Annäherung an das Tool ermutigen, z. B. durch virtuelle Coffee-Breaks oder Daily Huddles, die ein informelles, lockeres Gruppengefühl ermöglichen. Dies gibt die Möglichkeit, das Tool in entspannter Atmosphäre auszuprobieren, sich vertippen zu dürfen und Austausch mit anderen darüber zu haben. Wichtig sind Settings, die nicht das explizite Lernen, sondern die Befriedigung der Zugehörigkeit in den Vordergrund stellen (extrinsische Motivation wird schrittweise verinnerlicht und zu intrinsischer Motivation). So können Personen etwas ausprobieren, ohne Druck und Bedrohung zu spüren, der Nutzen des Tools wird erfahren, statt erklärt (Erfahrungslernen).

Kompetenz: Nach der Annäherung sollten Mitarbeitende die aufgebauten Kompetenzen für sich nutzbar machen. Auch hier geht es um mehr als nur ein kompetentes Nutzen des Tools, sondern um die Verbindung der Nutzung mit bereits vorhandenen intrinsischen Motivatoren und Kompetenzen. Sind Mitarbeitende z. B. besonders kreativ, braucht es Gelegenheiten, um zu erfahren, dass sie diese Kreativität im Tool zeigen können.

Autonomie: Selbstbestimmung kann in vielen Facetten implementiert werden, z. B. dadurch, dass das Informationsmaterial zum Tool (z. B. Videos, Checklisten, Blogbeiträge, Podcasts) selbstständig navigierbar ist oder durch Nutzende mitgestaltet werden kann.

Bedrohung und Selbstregulation: Auslöser für Bedrohung kennen (z. B. Misserfolg, Leistungsdruck, Wertewandel) und Möglichkeiten für Selbstwertschutz bzw. Schutz der eigenen Weltsicht geben durch kleine Erfolge im Umgang mit dem Tool, Interpretation des neuen Tools als stimmiges Element im Wertekanon der Person. Einbezug des Promotion/Prevention-Fokus in die Definition von Zielen und Gestaltung von Situationen. Das neue Kollaborationstool könnte in der internen Kommunikation z. B. als innovativer und kreativer Kommunikationskanal beworben werden (=Promotion-Fokus) und als Programm, das Umwege erspart, Chaos reduziert und Erreichbarkeit sichert (=Prevention-Fokus). Besonders für prevention-

orientierte Mitarbeitende ist es förderlich, die Passung des Tools zum persönlichen motivationalen Fokus zu ermöglichen, z. B. indem im Infomaterial mit einschlägigen Worten/Ab schnitten ein Bezug gesetzt wird („häufige Fehler vermeiden“, „Sicherheit im Umgang mit dem Tool“, „weniger Mühe“ etc.).

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in unserem Beispiel nicht die eine Lösung erstellt wurde, um neues Lernen zu implementieren, sondern dass die Herangehensweisen vielschichtig und situationsübergreifend waren. Im Kontrast zu ersten intuitiven Lösungen für unser Beispiel „Interne Kommunikation“ wurde letztendlich auf verpflichtende Nachschulungen oder Ermahnungen verzichtet. Stattdessen war es unser Ziel, die Situation in ihrer Komplexität tiefgreifend zu analysieren und zu verstehen. Dementsprechend werden die vorgeschlagenen Lösungen erfolgreicher sein, da sie die Hauptursachen für das Problem (in unserem Beispiel verminderte Selbstregulationsfähigkeit) zielführend abdecken und somit nachhaltige Lösungsstrategien darstellen.

Die Planung von Interventionen und Maßnahmen im Bereich neues Lernen sind einerseits vielseitig, doch andererseits komplex und einem stetigen Wandel unterzogen. Die üblichen Denkmuster und bekannten Strategien können in vielen Bereichen der Personalentwicklung nicht mehr angewendet werden. Das bedeutet für Personalentwickelnde, dass Lernziele weniger klar definierbar und planbar werden.

Aufgrund der sich stetig wandelnden Möglichkeiten und Anforderungen, verspüren viele HR-Entwickelnde den Druck, schnelle Lösungen zu kreieren, und tapen dabei unter Umständen in die „Alltagstheorie-Falle“. Es ist daher umso wichtiger, Mitarbeitenden und Personalverantwortlichen den Erwerb von zwei Kompetenzen zu ermöglichen:

- (1) ein Verständnis für Digitalisierung und damit verbundenen neuen Formen der Interaktion (Digitalkompetenz) und
- (2) die Fähigkeit, Lernen auf selbstständige und intrinsisch motivierte Art und Weise durchzuführen (Lernkompetenz).

Um hier eine Unterstützung zu bieten, die umsetzbar ist und gleichzeitig neue Entwicklungen der Forschung einbezieht, wurde das PATH-Modell vorgestellt. Eine Evaluation der damit entwickelten Hilfsmaßnahmen ist dann letztendlich der nächste Schritt, um auch langfristig aus den Veränderungen lernen und diese weiter anpassen zu können (vgl. Kauffeld, 2016). So lernen Sie aus den Lösungen von heute für morgen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Amorose, A. J./Anderson-Butcher, D. (2007):** Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: A test of self-determination theory. *Psychology of sport and exercise*, 8(5), 654-670.
- Buunk, A. P./Van Vugt, M. (2013):** Applying social psychology: From problems to solutions. Sage.
- Higgins, E. T. (1998):** Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in experimental social psychology*, 30, 1-46.
- Higgins, E. T./Spiegel, S. (2004):** Promotion and prevention strategies for self-regulation. *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, 171-187.
- Jonas, E./McGregor, I./Klackl, J./Agroskin, D./Fritsche, I./Holbrook, C./Nash, K./Proulx, T./Quirin, M. (2014):** Threat and defense: From anxiety to approach. In J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 49, pp.219-286). San Diego, CA: Academic Press.
- Kauffeld, S. (2016):** Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2. überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Kruglanski, A. W. (1998):** Lay Epistemics and Human Knowledge Cognitive and Motivational Bases, Springer.
- Kruglanski, A. W. (2004).** *Essays in social psychology. The psychology of closed mindedness.* Psychology Press.
- Meier, C./Seufert, S. (2016):** Digitale Transformation: Implikationen für die Personalentwicklung. *Personalentwicklung 2017: Themen, Trends, Best Practices 2017*, 227.
- Miles, R. (1975):** Theories of management : Implications for organizational behavior and development (McGraw-Hill series in management). McGraw-Hill.
- Nieswandt, M./Geschwill, R./Zimmermann, V. (2019):** EdTech in Unternehmen. Wiesbaden: Springer.
- Reiss, S./Prentice, L./Schulte-Cloos, C./Jonas, E. (2019):** Organisationaler Wandel als Bedrohung-von impliziter Angst zur Annäherung durch prozedurale Gerechtigkeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 145-161.
- Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000):** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Schirmer, F. (2013):** Arbeitsverhalten von Managern: Bestandsaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung (Vol. 86). Springer-Verlag.
- Stollberger, J./Debus, M. E. (2020):** Go with the flow, but keep it stable? The role of flow variability in the context of daily flow experiences and daily creative performance. *Work & Stress*, 34(4), 342-358.



VICKY KÖNIG, MSc

Sozialpsychologin, Trainerin, Coach,
Lehrbeauftragte an der Universität Salzburg
E-Mail: vicky.koenig@sbg.ac.at
<https://www.uni-salzburg.at/index.php?id=205693>



UNIV.-PROF. DR. EVA JONAS

Professur für Sozialpsychologie am
Fachbereich Psychologie
Universität Salzburg
E-Mail: eva.jonas@sbg.ac.at
<https://www.uni-salzburg.at/index.php?id=29460>



ANNA MOSER, MSc, MA

Doktorandin Sozialpsychologie, Trainerin,
Coach, On Track! – Projekt
E-Mail: anna.moser@sbg.ac.at

SUMMARY

Research question: How can HR providers be supported in developing measures to implement New Learning?

Methodology: This article introduces a tool that can be used for the planning of HR development measures, the PATH model. Based on a thorough problem definition (P = problem), a systematic problem analysis (A = analysis), the integration of current research and the embedding of the problem in central theories (T = test and theory), the selection of suitable strategies for interventions (H = help) can be achieved.

Practical implications: The translation of scientific findings into practice is to be facilitated in order to ensure that design and decision-making processes can be carried out professionally despite complex challenges.