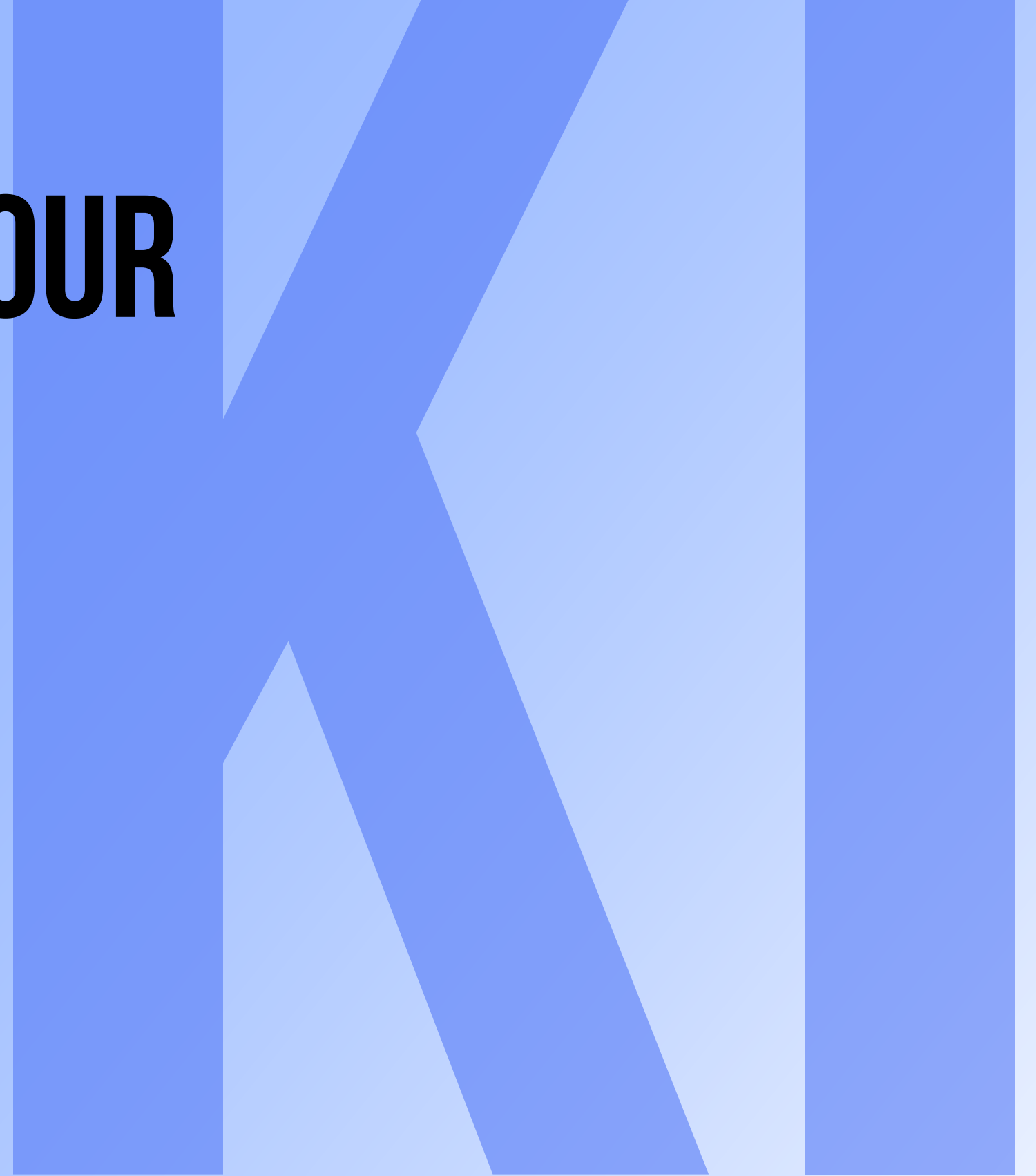


INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR IN ZEITEN VON KI WAS FÜHRUNGSKRÄFTE TUN KÖNNEN (UND WAS NICHT)



Forum Erwachsenenbildung, 1.12.2025

Isabell Grundschober, Universität für Weiterbildung Krems

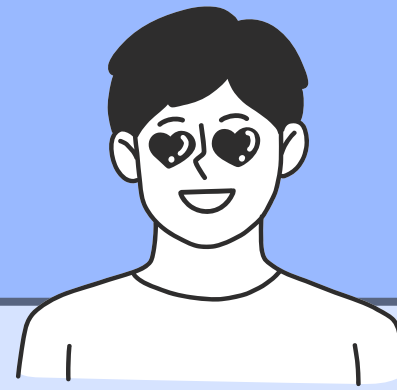
DEM KI-WANDEL PROAKTIV BEGEGNEN.

- KI-Wandel macht **bestehende Routinen unpassend** (z.B. schriftliche Hausaufgaben benoten, manuelle administrative Vorgänge, One-Size-Fits-All-Lernwege, bestehende Curricula umsetzen,...)
- Mitarbeitende müssen **erkennen**, wann und wie Arbeitsprozesse **neu gedacht** werden müssen.



6 KI-TYPEN

basierend auf
Häufigkeit der KI-
Nutzung und
Einstellung zu KI



KI-Enthusiast:innen:

Early Adopters, sehen
KI als revolutionär für
die Bildung



Pragmatische Nutzer:innen:

Nutzen KI, sind aber
vorsichtig, sind offen,
haben aber Vorbehalte



Skeptiker:innen:

Verwenden KI trotz
großer Skepsis,
sehen sich zur
Nutzung gezwungen



Hoffnungsvolle Zuschauer:innen:

Glauben an Potential von KI,
nutzen es aber nicht oft
wegen fehlenden
Schulungen, Zugang,
Hürden



Vorsichtige Beobachtende:

Sind unentschlossen
oder neutral gegenüber
KI, waren auf bessere
Tools, mehr Forschung,
klare Richtlinien



Traditionalist:innen:

Misstrauen KI stark,
vermeiden KI, bevorzugen
traditionelle Methoden, KI
wird als überflüssig oder
als Bedrohung gesehen

INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR: EINE FORM DES PROAKTIVEN HANDELNS

→ *Innovationen* auf Organisations- und Prozessebene, z.B.:

- neue Prüfungswege
- neue Lehr-/Lernszenarien
- KI-basierte Services (wie ein KI-Beratungsbots)
- effizientere Workflows

Innovatives Arbeitsverhalten ist kein individuelles Talent. Es braucht einen **organisationalen Rahmen**.



4 AKTIVITÄTEN DES IWB



Chancenexploration

Erkennen von Bedarfen, Problemen, Störungen oder neuen Möglichkeiten im Arbeitskontext.
→ Wahrnehmung von Veränderungen, Lücken, Verbesserungspotenzialen.



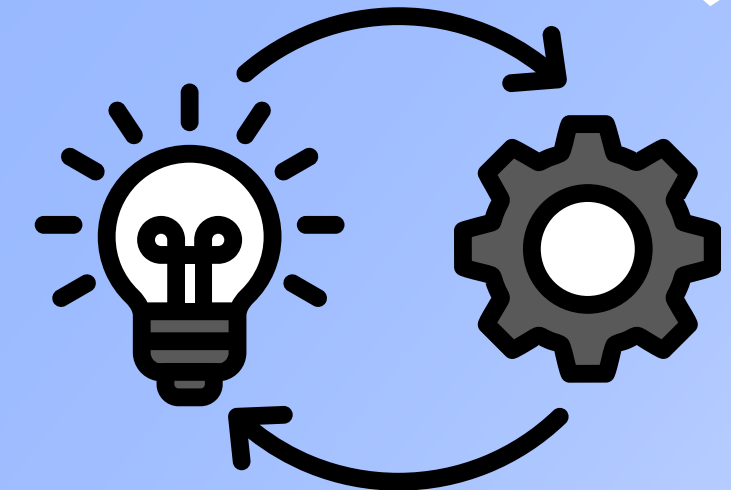
Ideenentwicklung

Entwickeln von neuen, nützlichen & kontextbezogenen Ideen, häufig im sozialen Austausch.
→ Perspektiven einholen, mit Kolleg:innen diskutieren, Varianten prüfen..



Ideenpromotion

Gewinnen von Unterstützer:innen und Verbündeten, um der Idee Legitimität zu verschaffen.
→ Kolleg:innen, Vorgesetzte oder Stakeholder überzeugen, Ressourcen sichern.



Ideenrealisierung

Umsetzung der Idee in ein erstes Produkt, einen Prototyp oder eine veränderte Routine.
→ Ziele klären, ausprobieren, anpassen, reflektieren.

Bottom-Up-Prozess, sollte man nicht anordnen

Individuen und Gruppen können IWB entfalten

Diese Aktivitäten können gleichzeitig, wiederholt oder in wechselnder Reihenfolge stattfinden.

ALTE MUSTER HINTERFRAGEN, NEUE WEGE GEHEN

Lehrende und Verwaltungsmitarbeitende sollten **bestehende Routinen reflektieren** und, falls nötig, **neue Wege** finden, um **Qualität, Fairness, Effizienz und Lernwirksamkeit** trotz (oder mit) KI zu sichern.

KI-WANDEL LÖST IRRITATIONEN AUS

Startpunkt Krise und Veränderung

Unlearning beginnt mit einer **Krise, tiefgreifende Veränderung, Irritation** (Rushmer & Davies, 2004): eine Störung, die gewohnte Erwartungen infrage stellt (Mezirow, Meyer-Drawe, 2019).

Beispiel: Lernende geben “KI-Workslop” ab.



UNLEARNING: NICHT EINFACH “LÖSCHEN”

- Unlearning ist ein **Umlernprozess**. Kein Verwerfen von Wissen, sondern das **Neuordnen von Bedeutungen** (Hislop, 2014) und eine Veränderung des Selbst- und Weltverhältnisses (Meyer-Drawe, 2019)
- **3 Phasen** (MacDonald, 2002):
 - Receptiveness (Offenheit für alternative Perspektiven),
 - Recognition (Anerkennung der Grenzen eigener Sichtweisen) und
 - Grieving (emotionales Verabschieden alter Gewissheiten).



Unlearning öffnet den Raum für IWB, indem Reflexion angeregt wird. (Messmann, 2023)



VERÄNDERUNG IST SCHMERZHAFT.

- Denk- und Handlungsmuster werden in Frage gestellt, **professionelle Identität gerät ins Wanken.**
- Veränderung verlangt **mentale und emotionale Anstrengung.**
- Schmerz zeigt, dass wir uns in der aktiven Phase des **Lernens und Loslassens** befinden.
- **Nachhaltige Veränderung braucht Zeit,** Begleitung und Selbstmitgefühl, um Neues zu integrieren.

NEUTRALISIERUNGS- UND IDENTITÄTS-SCHUTZSTRATEGIEN

Normale,
menschliche
Reaktion

Neutralisierung (Sykes & Matza, 1957) und **Identitäts-Schutzstrategien (Petriglieri, 2011)** sind **psychologische Mechanismen**, die **bei Unsicherheit oder Identitätsbedrohung** auftreten und **kurzfristig entlasten**, jedoch langfristig **Lern- und Innovationsprozesse blockieren** können.

Im KI-Wandel könnten sie genutzt werden, wenn neue Rollen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten unklar sind.

Funktion:

- Aufrechterhaltung vertrauter Routinen bei Rollen- und Prozessveränderungen
- Reduktion von Ambiguität, Überforderung und Entscheidungsdruck
- Stabilisierung professioneller Identitäten, wenn neue Anforderungen unklar sind
- Legitimation, Veränderung aufzuschieben oder Verantwortung zu externalisieren



Neutralisierungstechnik

(Neumann & Mehlkop, 2023; Sykes & Matza, 1957)

Zusammengefasst

Beispiele im KI-Kontext

Isabell Grundschober
Forum Erwachsenenbildung, 1.12.2025

Denial of Responsibility (DoR)

Abwälzen der Verantwortung:
„Ich kann nichts dafür.“

„Die IT-Abteilung blockiert KI-Tools, ich darf sie nicht verwenden.“
„Das Formular ist vorgeschrieben, ich darf den KI-Assistenten nicht nutzen.“
„Wegen Datenschutzvorschriften kann ich KI in der Lehre/Administration nicht verwenden.“

Appeal to Higher Loyalties (AtHL)

Berufung auf übergeordnete Pflichten: „Andere Pflichten sind wichtiger.“

„Mein Job ist, Prüfungsinhalte durchzubringen, nicht KI-Trends zu testen.“
„Aktuelle Bildungsstandards durchboxen hat Vorrang, Lehre mit KI ist zweitrangig.“
„Servicequalität ist wichtiger als Experimente.“

Denial of Injury (DoI)

Verharmlosung der Folgen: „Es schadet niemandem.“

„Wenn ich KI nicht nutze, ist das kein Problem, die Studierenden lernen auch so.“
„Die Lernenden können KI privat nutzen, ich muss das nicht in die Lehre holen.“
„Unsere Excel-Sheets funktionieren seit 20 Jahren, warum ändern?“

Denial of Victim (DoV)

Schuldumkehr / Individualisierung des Problems: „Das Opfer ist selbst schuld / braucht es nicht.“

„Wer in der digitalen Welt leben will, soll sich KI selbst aneignen, dafür bin ich nicht zuständig.“
„Lernende, die scheitern, sind einfach nicht belastbar genug, KI hätte daran auch nichts geändert.“
„Lernende sollen gefälligst richtig lesen, dann brauchen sie keinen KI-basierten Chatbot.“

Condemning the Condemners (CoC)

Delegitimierung der Kritiker:innen:
„Die Kritiker:innen/
Befürworter:innen sind
inkompetent oder gefährlich.“

„Die KI-Fans haben keine Ahnung von guter Didaktik.“
„Die Politik übertreibt mit ihren KI-Forderungen, ohne den Lehralltag zu kennen.“
„Wer KI fordert, hat keine Ahnung von Datenschutz und Verwaltung.“

VON BLOCKADE ZU LERNCHANCE

Neutralisierungsaussagen zeigen uns zwei Dinge:

1. **Es gibt eine Irritation:** Etwas passt nicht mehr zu bisherigen Routinen, Rollen oder Erwartungen. Es gibt Bedenken, Ängste.
2. **Aber diese Irritation wird abgewehrt:** Schutz der Identität, Entlastung, Stressreduktion.

Die Neutralisierungs-Aussagen helfen, den Moment der Innovations-Blockade in eine Lernchance zu verwandeln.

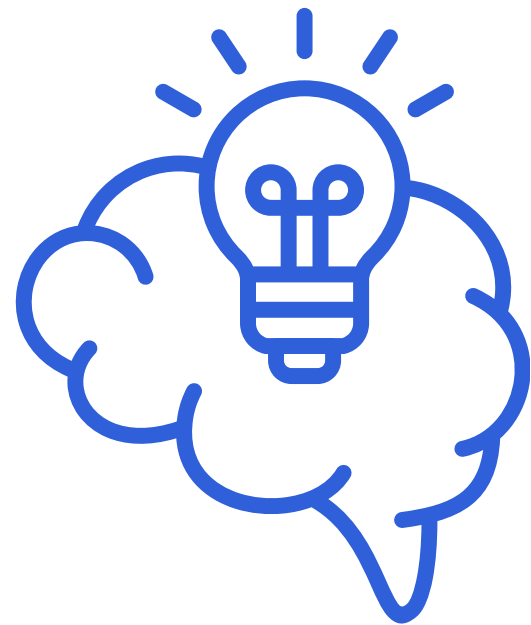
VON BLOCKADE ZU LERNCHANCE

Die Neutralisierungsaussage ist der Einstiegspunkt. Führungskräfte beim Umdeuten unterstützen, damit Irritation nicht blockiert, sondern (Um-)Lernen durch gezielten Dialog und Reflexion ermöglicht.

Beispiele von Neutralisierungsaussagen	Was Führung tun kann
IT blockiert KI, ich darf nicht.	Zuständigkeiten klären, Pilot ermöglichen
Ich darf KI wegen des Datenschutzes nicht nutzen.	Klären, wie man KI rechtskonform nutzen kann. Operative Richtlinie oder Orientierung ausgeben.
Excel tut's auch.	Effizienz transparent machen, Mini-Experimente
Wenn Lernende in der digitalen Welt leben wollen, sollen sie sich KI selbst aneignen, dafür bin ich nicht zuständig.	Fokus auf Lernprozesse, Evidenz einbringen
KI-Fans haben keine Ahnung.	Dialog moderieren, Expertise sichtbar machen

DREI HEBEL FÜR INNOVATIVES ARBEITSVERHALTEN

Führungskräfte können durch folgende Hebel IWB fördern und die KI-Transformation unterstützen.



**Arbeitsbezogene
Reflexion**



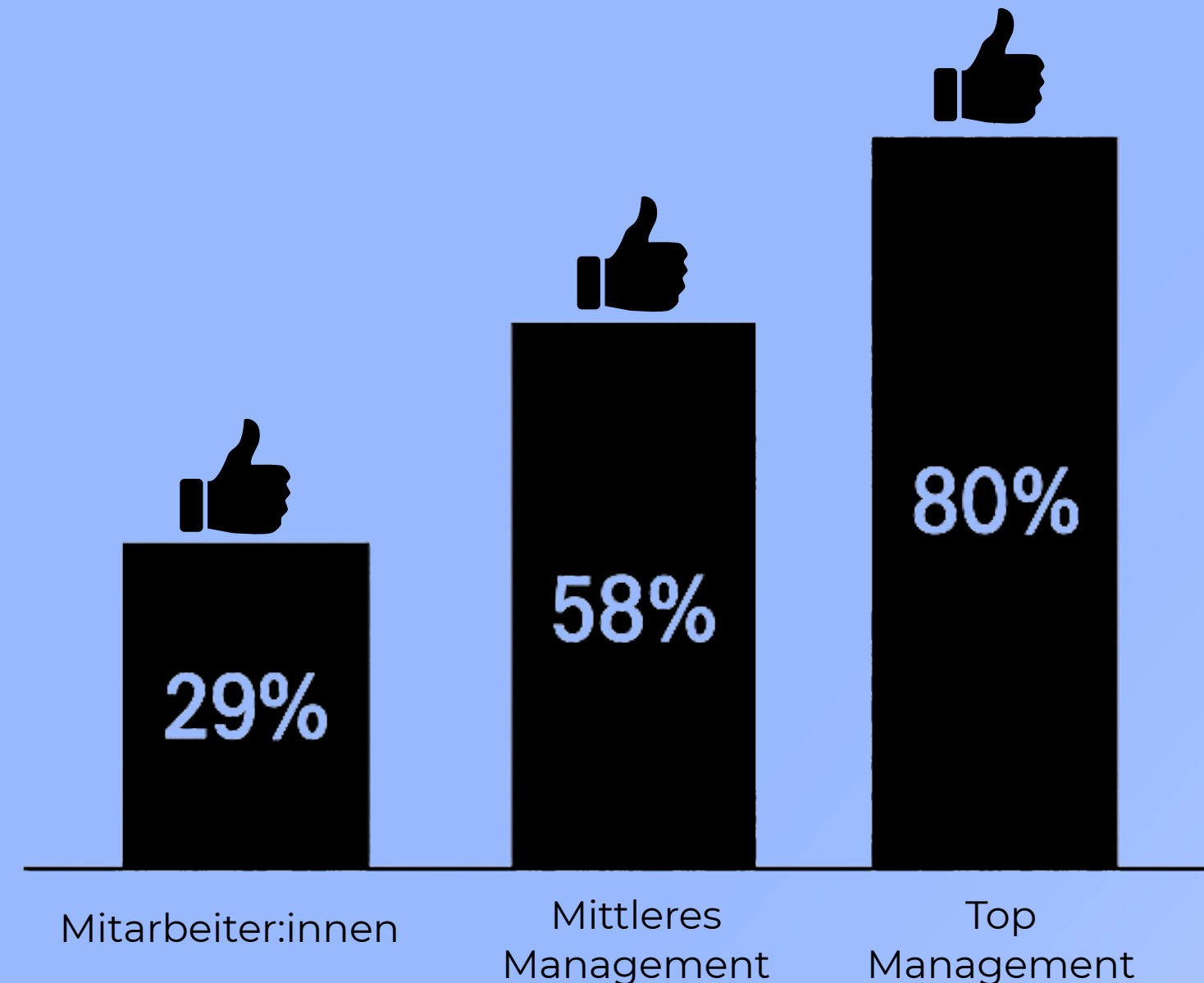
**Psychologisches
Empowerment**



**Partizipative
Sicherheit**

WIE GUT FÜHLEN SICH MITARBEITER:INNEN INFORMIERT?

"Employees **feel well-informed** about our organization's AI strategy and tools"



Strongly & Moderately agree

Basis für
Empowerment/
Autonomie: Sich
informiert
fühlen.

WAS FÜHRUNG TUN KANN (UND WAS NICHT)

Führung kann

- Abfragen wie gut Mitarbeiter:innen **informiert fühlen**
- **Neutralisierungsaussagen** identifizieren & ansprechen, als Signale aufnehmen
- **Orientierung geben** (klare Leitlinien für KI-Nutzung)
- **Reflexionsräume eröffnen**, offene Fehlerkultur kultivieren & leben (z.B. offene und niederschwellige Diskussionsformate, z.B. Lunch & Learn)
- **Experimente legitimieren** („Wir probieren, bevor wir standardisieren.“, Living Labs)
- **Ressourcen freigeben** (Zeit, Tools, Support)
- **Rollenveränderungen unterstützen**, Verantwortlichkeiten klären

Führung kann nicht

- Proaktivität verordnen
- Innovation erzwingen
- Unsicherheit wegargumentieren
- fehlende Strukturen ersetzen
- alle Risiken eliminieren

Führung ermöglicht Unlearning & IWB. Sie kann es nicht erzwingen.

WAS WIR ALLE TUN KÖNNEN



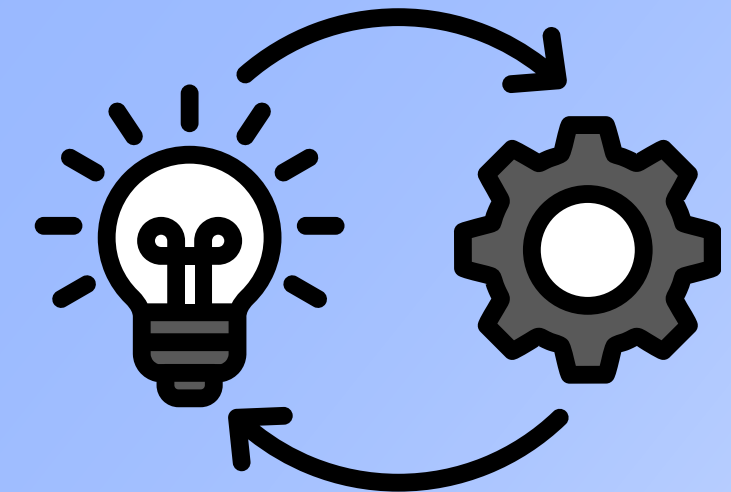
Chancenexploration



Ideenentwicklung



Ideenpromotion



Ideenrealisierung

Ein kollektiver Prozess: In allen 4 Aktivitäten Schutzstrategien und Neutralisierungsaussagen als Signale nutzen.

**Was sind aus Ihrer Sicht
die größten Hürden für
Innovation in
Bildungsinstitutionen?**

**Was wäre für Sie
schmerzhaft zu
verlernen?**



DANKESCHÖN!

Bleiben wir in Kontakt:

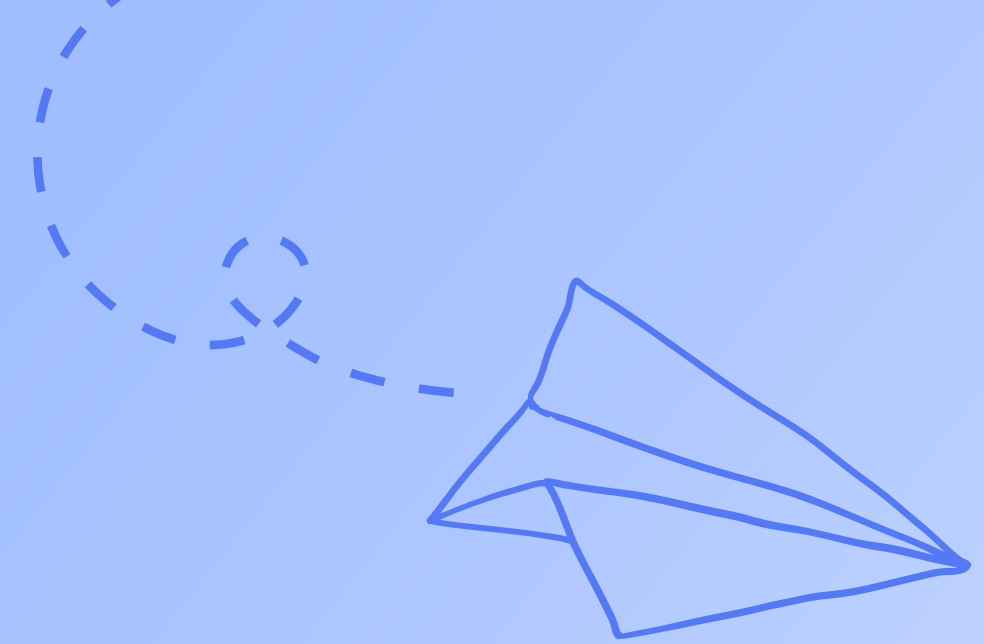


Isabell Grundschober

Universität für Weiterbildung Krems

isabellgru.eu

isabellgrundschober@donau-uni.ac.at



LITERATURQUELLEN

Isabell Grundschober
Forum Erwachsenenbildung, 1.12.2025

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 67–123.
- Briciu, B. (2025). Emotions and Meaning in Transformative Learning: Theory U as a Liminal Experience. *Journal of Transformative Education*, 23(2), 202–218. <https://doi.org/10.1177/15413446241246236>
- Chang, P.-C., Zhang, W., Cai, Q., & Guo, H. (2024). Does AI-Driven Technostress Promote or Hinder Employees' Artificial Intelligence Adoption Intention? A Moderated Mediation Model of Affective Reactions and Technical Self-Efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 413–427. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S441444>
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van Den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111–133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraymer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality (SSRN Scholarly Paper 4573321). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4573321>
- Felten, E. W., Raj, M., & Seamans, R. (2023). How will Language Modelers like ChatGPT Affect Occupations and Industries? (SSRN Scholarly Paper 4375268). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4375268>
- Gerholz, K.-H. (2024). bb-thema: Künstliche Intelligenz – Didaktische Funktionen und Einsatzszenarien im Kontext der beruflichen Bildung. *Berufsbildung*, 3/2024. <https://doi.org/10.3278/BB2403W009>
- Gartner, Inc. (2024). Gartner Hype Cycle for Artificial Intelligence 2024. <https://www.gartner.com/en/documents/5505695>
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507–523. <https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364. <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>
- Maccioni, S., & Ghiringhelli, C. (2025). Digital transformation through organisational unlearning: Insights from practitioners' voice. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(4), 413–428. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2383371>
- Macdonald, G. (2002). Transformative unlearning: Safety, discernment and communities of learning. *Nursing Inquiry*, 9(3), 170–178. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1800.2002.00150.x>
- Messmann, G., Stoffers, J., Van Der Heijden, B., & Mulder, R. H. (2017). Joint effects of job demands and job resources on vocational teachers' innovative work behavior. *Personnel Review*, 46(8), 1948–1961. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2016-0053>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2015). Reflection as a facilitator of teachers' innovative work behaviour. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 125–137. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12052>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 80–101. <https://doi.org/10.1111/joop.12035>
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Neumann, R., & Mehlkop, G. (2023). Neutralization strategies account for the concern-behavior gap in renewable energy usage – Evidence from panel data from Germany. *Energy Research & Social Science*, 99, 103041. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103041>
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2019). Psychological Safety, Job Crafting, and Employability: A Comparison Between Permanent and Temporary Workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 974. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00974>
- Rooney, D., & Boud, D. (2019). Toward a Pedagogy for Professional Noticing: Learning through Observation. *Vocations and Learning*, 12(3), 441–457. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09222-3>
- Shook, E., & Daugherty, P. (2024). Work, workforce, workers. Reinvented in the age of generative AI. Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Work-Can-Become-Era-Generative-AI.pdf#zoom=40>
- Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Sykes, G. M., & Matza, D. (1957). Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), 664–670. <https://doi.org/10.2307/2089195>
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
- Widmann, A., Mulder, R. H., & König, C. (2019). Team learning behaviours as predictors of innovative work behaviour – a longitudinal study. *Innovation*, 21(2), 298–316. <https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1530567>
- Wohlfart, O., & Wagner, I. (2024). Empowering Future Educators: Tailored Interventions and Digital Competency Development in Teacher Education. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 19(1). <https://doi.org/10.21240/zfhe/19-01/08>