

Jan Foelsing
Anja Schmitz

New Work braucht New Learning

Eine Perspektivreise durch die Transformation
unserer Organisations- und Lernwelten



New Work braucht New Learning

Jan Foelsing • Anja Schmitz

New Work braucht New Learning

Eine Perspektivreise durch die
Transformation unserer Organisations-
und Lernwelten

Jan Foelsing
Learning Development Institute Jan Foelsing
Nierstein, Deutschland

Anja Schmitz
Hochschule Pforzheim
Pforzheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-32757-6 ISBN 978-3-658-32758-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32758-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Idee zu diesem Buch ist aus unserer gemeinsamen „Lernarbeit“ im Kontext der Wissenschaft und Praxis entstanden. In unseren Gesprächen und Projekten mit Praktikern wurde immer wieder deutlich, dass Lernen in Organisationen zwar an Bedeutung zuzunehmen scheint, dass jedoch zur Unterstützung der aktuellen Transformationsaufgaben noch vielfältige Fragen offen sind, um den Wandel wertstiftend für die Organisation aktiv mitgestalten zu können. Herausforderungen, die in der täglichen Arbeit von Organisationen beim Thema Lernen formuliert wurden, waren vor allem die folgenden: Unsere „Lernkultur“ bzw. die organisationalen Strukturen hindern uns daran, Lernen neu zu denken; die Lernenden wollen gar nicht Lernen; wenn wir allein „den Begriff Lernen“ nutzen, kommt schon Widerstand und Demotivation auf; wir haben zwar tolle neue „Tools“ eingeführt, aber diese werden nicht akzeptiert; die Lernenden haben keine Zeit zu lernen; die Lernenden verbringen viel Zeit damit Informationen und Ansprechpartner zu finden; die Führungskräfte unterstützen das Lernen nicht; beim „Lernen“ sprechen so viele Akteure in ganz unterschiedlichen organisationalen „Silos“ mit, dass wir nur wenig „Neues“ umgesetzt bekommen; ich habe immer noch ein schlechtes Gewissen, wenn ich am Rechner sitze und „lerne statt was zu arbeiten“, ...

Diese Herausforderungen sind euch in eurem Organisationsalltag wahrscheinlich in der ein oder anderen Form auch schon begegnet und die Aufzählung der Herausforderungen ließe sich noch auf einigen Seiten fortsetzen. Worin sie jedoch in den meisten Fällen kulminiert ist die Erkenntnis: Lernen in unserer Organisation muss sich fundamental verändern! Wir brauchen ein anderes Verständnis von Lernen! Die Erkenntnisse sind bereits da, doch der Fokus muss sich ändern.

Um es leider gleich vorwegzunehmen: Nein, trotz wiederholter Versuche ist es uns nicht gelungen, die eine, einfache, Antwort auf all diese Fragen zu geben. Aber wir können in diesem Buch Handlungsansätze aufzeigen, die euch in der Praxis inspirieren und unterstützen, das Thema Lernen sukzessive weiterzuentwickeln. Wichtig dafür sind zwei Perspektiven: Lernen im Organisationskontext muss einen Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation leisten aber auch sinnstiftend aus Sicht des Individuums sein.

Wir möchten das Thema Lernen daher ganzheitlich und doch so kompakt wie möglich darstellen, empirisch untermauerte Ergebnisse im Sinne von Evidenz für eure Tätigkeit in

der Praxis aufarbeiten und euch zur Reflexion eurer eigenen Praxis anregen. Startend an dem Ausgangspunkt, an dem eure Organisation gerade steht, und anschlussfähig an ihren aktuellen „Reifegrad“.

Was wir dabei nicht wollen ist, bei den üblichen Buzzwords im Lernen wie Mobile Learning, Social Learning, Quiz-App, 70/20/10, ... stehen zu bleiben. Natürlich kommen wir hier und da nicht ganz um diese Begriffe herum, aber der Fokus soll auf den dahinter liegenden Transformations- und Lernprozessen sowie -räumen liegen. Dies ist kein wissenschaftliches Didaktikbuch. Davon gibt es bereits genügend und wir können und wollen dieses bereits gut erforschte Gebiet nicht neu erfinden. Auch wenn wir über „New Learning“ sprechen, heißt dies nicht, dass alles Bisherige schlecht oder falsch ist. Die didaktischen Konzepte, die bisher erforscht wurden, gelten auch weiterhin. Doch verlagert sich der Schwerpunkt didaktischer Arbeit aufgrund der stark veränderten Umweltbedingungen im Privaten wie im Wirtschaftsbereich. Wenn ihr euch für didaktische Themen stark interessiert, empfehlen wir euch die Beschäftigung mit der Ermöglichungsdidaktik nach Prof. Dr Rolf Arnold, mit den didaktischen Konzepten des project-based/problem-based learning, „Lernen durch Lehren“, sowie mit Inhalten von Prof. Dr. Gerald Hüther und Prof. Dr. Gerhard Roth.

Was wir mit diesem Buch hingegen leisten wollen, ist die Verbindung zwischen gesellschaftlichem Wandel, organisationalen Strukturen, Technologie und Lernen besser aufzuzeigen und zusammenzuführen, um eine praxisnahe Orientierungshilfe für euch bereitzustellen, durch diese ihr den Wandel eurer Organisationen besser unterstützen könnt. Die Entwicklung der Organisation ist nämlich viel enger mit der Lernkultur und der Akzeptanz und Wirksamkeit von Learning Designs (Lernszenarien) verbunden, als wir bisher in der Praxis beachten. Lernen = Verhaltensänderung = Change. Same same but different.

Dazu gehören natürlich auch digitale Lernhelfer.

Wir wollen in diesem Buch eine Balance zwischen praxisnahen, anwendbaren Informationen und wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen schaffen. Ohne bei Letzteren zu sehr ins Theoretische abzudriften. Eine ganzheitliche Sicht bedeutet für uns nämlich auch, die oftmals noch stark getrennten Welten der Wissenschaft und Praxis einander näherzubringen. Eine Art Drahtseilakt, bei dem wir uns in den unterschiedlichen Kapiteln mal eher in die eine und mal eher in die andere Richtung lehnen, ohne jeweils dem Anspruch an Vollständigkeit gerecht werden zu können. Es wird also nicht ganz seichte Kost werden, es wird aber auch kein durchgängig wissenschaftlicher Lehrtext. Nicht Fisch nicht Fleisch. Mehr „hybrider Fleisch“. Eine Perspektiv- und Verständnisreise zur Entwicklung eines ganzheitlicheren Blicks auf organisationale Entwicklung und Lernen.

Wichtig ist uns dabei, das Verständnis für die Zusammenhänge und Wechselwirkungen organisationaler Entwicklungsebenen und Reifegrade zu fördern, um die eigene Transformation nachhaltig gestalten zu können. Genau das, was eine Transformation auch benötigt. Dies ist natürlich auch ein Fass ohne Boden und wir können dabei leider nicht alles mit integrieren und aufzeigen.

Wir sind überzeugt davon, dass die Kraft von Netzwerken und der Ansatz von Co-Creation valide Optionen darstellen, um mit der steigenden Komplexität besser umgehen zu können. Deswegen entstand dieses Projekt auch in Co-Creation mit vielen Lernbegeisterten, um euch dadurch möglichst viele Perspektivwechsel anzubieten. Die Zeiten der EINEN Lösung, der EINEN, heilbringenden Methode und einem Denken in einer zweiwertigen, binären Logik sind definitiv vorbei. Deswegen wollten auch wir hier einen neuen Weg beschreiten.

Aus diesem Grund haben wir insgesamt über 30, nicht durch „unsere Brille gefärbte“, freie Gast-Beiträge, Praxisbeispiele und Interviews integriert, die den praktischen Mehrwert für euch noch weiter erhöhen. Hierfür haben wir viele Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Disziplinen gebeten ihre Perspektive auf die verschiedenen Aspekte dieses Buches mit uns und euch zu teilen. Wir sind sehr froh und dankbar darüber, dass so viele tolle Vordenkerinnen und Vordenker unserer Zeit sich bereit erklärt haben, unserem Aufruf zu folgen. Ihr findet ihre Perspektiven, genauso wie Erweiterungen unserer Inhalte und praktischen Erfahrungen auf der begleitenden Homepage zum Buch. Wir möchten damit einen Raum für Erkenntnisse und Impulse öffnen, der über das Buch hinaus geht und auf Dauer wächst. Wir hoffen ihr nehmt den großen Aufwand wahr, der von den unterschiedlichen Teilgeber*innen in dieses Projekt geflossen ist und nehmt euch die Zeit für diese Perspektivreise in unsere neuen Arbeits- und Lernwelten. Ihr wollt etwas dazu beitragen? Euch mit engagieren? Gerne! Meldet euch einfach bei uns. Genau dafür haben wir das Learning Development Institute gegründet, um auch über dieses Buch hinaus den Wandel mit Impulsen und gemeinsamen Projekten unterstützen zu können.

Durch die Verbindung des Buchs, mit den Teilgeberbeiträgen und einem kleinen Kurs auf iversity entstand ein multimediales Lernangebot, das sich am Markt in dieser Form bisher selten findet. Auf diese Verknüpfung der analogen und der digitalen Welt sind wir sehr stolz und hoffen euch gefällt das Ergebnis!:)

An dieser Stelle noch einmal ein DICKES DANKE an alle die so viel Zeit und Engagement gezeigt haben, dieses Projekt zu unterstützen. Wir könnten nicht dankbarer sein, da eure Inhalte einfach nur fantastisch geworden sind! Fühlt euch alle ganz herzlich von uns gedrückt!

Wir wollen uns mit euch also auf eine Art integrale Perspektivreise durch das Thema neue Lern- und Arbeitswelten begeben. Dieses Buch wirkt dadurch auf vielen Ebenen und versucht Verbindungen zu ziehen bzw. transparenter zu machen. Es geht dabei viel um Schnittstellen, die häufig zu wenig beachtet werden, da wir uns in der operativen Hektik des Tagesgeschäfts auf das „Wesentliche“, oft die eigene Zielerreichung, fokussieren. Somit ist das Buch auch ein Versuch den Blick weiter zu öffnen, um dadurch vielschichtigeren Fragen zur Lösung der Herausforderungen der VUCA-Welt zu entwickeln. Denn mit rein linearen Denk- und Entscheidungsprozessen, wird es immer schwieriger, den neuen Kontext für sich und die eigene Organisation positiv gestalten zu können.

Auch wenn das Buch sich weiterhin der Logik bedient, komplexe, zusammenhängende, sich in Wechselwirkung befindliche Themen in Kapitel zu unterteilen, wird es aufgrund der realen Verwobenheit der Themen immer wieder zu Überschneidungen bzw. ähnlichen

Aussagen kommen. Dies verdeutlicht für uns die Wechselwirkungen zwischen den Themenbereichen.

Im Laufe der Arbeiten wurden wir von einigen Teilgebern des Buches gefragt, wie viele Bücher wir eigentlich schreiben wollen, um das Thema New Work und New Learning, bzw. den Wandel unserer Arbeits- und Lernwelten, wirklich ganzheitlich darstellen zu können, da die Transformation auf alle Aspekte in Organisationen einwirkt. Diesem Anspruch einer vollumfänglichen Darstellung können wir auch aus unserer Sicht nicht gerecht werden, ohne das wohl dickste Buch der Welt schreiben zu müssen. Was dieses Buch allerdings leisten kann, ist euch konkrete, teilweise auch direkt ausprobierbare Impulse zu geben, die deutlich werden lassen, in welcher Form sich unsere Umwelt verändert und welche Auswirkungen dies auf Organisationen, mit einem Fokus auf die darin laufenden Lernprozesse, hat. Wir stellen euch dabei verschiedene Modelle vor, die wir selbst für unsere eigene Entwicklung und zur Entwicklung externer Systeme verwenden. Modelle, die den sich wandelnden Kontext verständlicher und greifbarer machen. Wir hoffen, dass ihr aus der Vielfalt der Modelle und Tools diejenigen herausgreifen könnt, die eure Transformationsprojekte am besten unterstützen.

Wir wollen also beleuchten, wie sich Lernen verändern sollte, um neue Arbeitsformen, „New Work“, zu unterstützen und wie sich Organisationen verändern sollten, um wirksameres, wertschöpfenderes Lernen besser zu fördern.

Dabei wollen wir Eines aber nochmal in Erinnerung rufen: Es wird in dem Buch nicht um die eine, schablonenartige Lösung gehen. Diese kann es in komplexen Systemen bzw. dem VUCA-Kontext nicht geben. Vielmehr wird es um das Aufzeigen von Interdependenzen und transkontextuellen Beziehungen zwischen den Variablen im und um Lernen herum gehen, welche eine enorme Auswirkung auf die Wirksamkeit von organisationaler und menschlicher Entwicklung haben. Dafür sind viele unterschiedliche Perspektiven, Modelle und Denkanstöße unabdingbar.

Fünf zentrale Fragen für uns lauten dabei immer wieder:

- Was ist Lernen in einer sich konstant und rasch ändernden Umwelt?
- Wie ticken eigentlich unsere Lernenenden und wie finden wir ihre Bedürfnisse besser heraus, um ihre Entwicklung besser unterstützen zu können?
- Wie können wir diese „digilogen“ (physisch-analogen + digital-virtuellen) Lernräume sinnvoller gestalten und unterstützen? Also ein lebendiges und gesundes Learning Ecosystem „entwickeln“?
- Wie können wir in diesen Räumen die (Selbst-)Lernkompetenz stärken?
- Wie können diese Lernräume die Wertschöpfung und Entwicklung von Organisationen wirksamer unterstützen?

Um die transkontextuellen Beziehungen in Bezug auf Lernen vollumfänglich darstellen zu können, müssten wir eigentlich noch die Kontexte um die Organisationen herum, wie

die Familie, die Politik, das Bildungssystem, Kultur, Identität, Ökologie, ... berücksichtigen, was wohl eher zu mehreren Buchbänden führen würde. Hier sind wir alle gefragt die Inhalte dieses Buchs weiterzudenken und uns dabei immer bewusst zu sein, dass „Corporate Learning“ an sich eigentlich gar nicht existiert. Es geht immer um Lernen im Ganzen, welches stärker durch z. B. vorherrschende Sozialisierungsmuster sowie unser kulturelles Umfeld geprägt ist, als durch das reine Learning Design an sich. Möge es didaktisch noch so gut ausgearbeitet sein.

Wir möchten euch an dieser Stelle alle ausdrücklich dazu aufrufen, dass wir Lernen gemeinsam neu denken bzw. anders fokussieren. Denkt Lernen in all seinen Facetten und teilt eure Gedanken im Netzwerk, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und bei der Transformation unserer Organisationen eine aktive, gestaltende Rolle einzunehmen.

Dies würden wir uns sehr wünschen!

Also packen wir es gemeinsam an, bevor es uns anpackt ...

„*The only thing worse than training* (Anmerkung: zeitgemäßer – supporting the development of) *your employees and having them leave is not training them and having them stay.*“ Henry Ford

In dem Buch sind unter anderem auch die erweiterten Erkenntnisse von 7 Jahren angewandter Forschung durch Jan an der Hochschule Pforzheim in den Bereichen moderne Lernformate und Social Collaboration Software als Lernumgebungen eingeflossen. Einzelne der aufgeführten Ergebnisse gehen dabei zurück auf ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Projekt (Förderkennzeichen 01PL17001).

Hinzu kamen noch die Forschungsbereiche von Anja mit einem Fokus auf New Work und New Learning sowie die praktische Arbeit von beiden mit und in Wirtschaftsorganisationen unterschiedlichster Branchen und Größen.

Vielen Dank an alle, die uns auf diesem Weg begleitet haben, und uns die Möglichkeit gegeben haben, unsere Erkenntnisse bei ihnen einzubringen und zu erweitern.

Einen besonderen Dank möchte ich, Jan, meiner Partnerin Julia Zamfirescu aussprechen, die mich in diesem intensiven Jahr mit vielen langen Abenden und Wochenenden der Ausarbeitung so toll unterstützt hat, genau wie meinen Eltern, die immer für mich da waren und mir den Rücken gestärkt haben. Das Buch kann dies nicht transportieren, aber dies ist ein sehr emotionaler Moment für mich. DANKE!

Ganz herzlich möchte auch ich, Anja, meinem Mann Dr. Oliver Emmmler danken. Für seine Geduld, Unterstützung und die immer passende Erdung in allen Lebenslagen.

Wir haben lange überlegt wie wir mit dem Gender-Thema in den Sprachmustern dieses Buches umgehen wollen. Wir versuchen neutrale Formulierungen zu nutzen, z. B. wenn wir von den Lernenden sprechen, nutzen jedoch auch oft der Lesbarkeit halber die männliche Variante und möchten dadurch trotzdem alle Personen ansprechen.

Auch was das Thema „Denglisch“ angeht, hatten wir ein paar initiale Diskussionen und haben uns dazu entschlossen, dies dem Schreibfluss zu überlassen. Ihr dürft also mit viel „Denglisch“ rechnen. Unser Kontext wird auch immer internationaler, so dass wir einfach die Begriffe genutzt haben, die in unserem Alltag Teil unserer üblichen Sprachmuster sind.

Und nun enjoyed die Denglich-Show – smile –

Nierstein, Deutschland
Pforzheim, Deutschland

Jan Foelsing
Anja Schmitz

Inhaltsverzeichnis

1	Check-In	1
1.1	New Work	1
1.2	New Learning.....	4
	Literatur.....	6
2	Ein Teil des Ganzen – Perspektiven auf unser Umfeld im Wandel	9
2.1	Aktuelle Strömungen	9
2.1.1	Bekannte Veränderungsströmungen.....	9
2.1.2	Exponentielle Entwicklung als zentrale neue Herausforderung ...	10
2.2	Treiber der Veränderungen unseres Umfeldes.....	12
2.2.1	Industrielle Revolutionen.....	13
2.2.2	Entwicklungsströmungen gesellschaftlichen Wandels anhand des Spiral Dynamics Modells.....	18
2.2.3	Zusammenführung der industriellen und gesellschaftlichen Perspektiven.....	34
2.2.4	Technologische Entwicklungsströmungen.....	34
2.2.5	Megatrends als globale Tiefenströmungen	46
2.3	Zusammenfassung	50
	Literatur.....	51
3	New X – Entwicklungsstufen im Wandel	57
3.1	Arbeiten und Lernen in Organisationen unterschiedlicher Entwicklungsstufen	57
3.1.1	Die blaue Organisation – „Traditionelle Organisationen“	58
3.1.2	Die orangene Organisation – „Moderne Organisationen“	59
3.1.3	Die grüne Organisation – „Post-Moderne Organisationen“	62
3.1.4	Die gelbe Organisation – „Meta-Moderne Organisationen“	66
3.2	Zusammenführende Betrachtung.....	70
3.3	New Work Development Framework – Praxisorientiertes Entwicklungsmodell des Arbeitens und Lernens.....	74

3.4	Ansatzpunkte zur Gestaltung der Transformation	78
3.5	Zusammenfassung	83
	Literatur.	84
4	Der Rahmen – Die Organisation als Nährboden des New Learnings	87
4.1	Kontextspezifische Ausgestaltung des organisationalen Rahmens	88
4.2	Mögliches Zielbild zukunftsfähiger und sinnstiftender Organisationen . . .	89
4.3	Die eigene Transformation starten.	92
4.3.1	Einschätzung des Kontexts & Ableitung des erforderlichen Reifegrads	92
4.3.2	Einschätzung des aktuellen Fokus organisationaler Wertewelten . . .	94
4.3.3	Einschätzung des Ist- und Solls des organisationalen Rahmens . . .	96
4.3.4	Die eigene Transformation gestalten – wichtige Hebel nutzen . . .	99
4.4	Zusammenfassung	102
	Literatur.	103
5	New Learning – Fokusveränderung im Lernen	105
5.1	Die Lernwelten von heute und morgen	105
5.1.1	Von tayloristisch geprägten Lehrwelten	106
5.1.2	... zu bedürfnisorientierten, dynamik-komplexitätsrobusten, kollaborativen Lernökosystemen	107
5.2	Merkmale des Lernens im VUCA-Kontext	108
5.2.1	Selbstverantwortlich und selbstgesteuert.	108
5.2.2	Bedürfnisorientiert.	110
5.2.3	Ambidextre Entwicklung: exploitativ und explorativ	110
5.2.4	Arbeitsintegriert & erfahrungsbasiert	112
5.2.5	Im Netzwerk.	113
5.2.6	Im sozialen Austausch und kollaborativ	114
5.2.7	Reflexiv	115
5.2.8	Remix von Inhalten	116
5.3	Die 10 Fokusfelder des New Learning	117
5.3.1	Das Lernen selbst zum Lerngegenstand machen.	118
5.3.2	Lernen bedürfnisorientiert personalisieren und adaptiv gestalten	123
5.3.3	Kollaboratives Lernen in Co-Creation ermöglichen	128
5.3.4	Kontinuierliche (Micro-)Lernangebote anschlussfähig kuratieren, um neue Erkenntnisräume zu ermöglichen	132
5.3.5	Eine stetige Weiterentwicklung im Prozess der Arbeit ermöglichen (Exploitation)	135
5.3.6	Wirksamkeitsorientiert designen	137
5.3.7	Experimentierräume (er)öffnen (Exploration).	150
5.3.8	Ambidextrie gestalten	157

5.3.9	Ganzheitliche Sicht auf Lernen: individuelle und organisationale Entwicklung zusammen denken	160
5.3.10	Learning Ecosystems	168
5.4	Die lerntheoretische Basis zukunftstauglicher Lernwelten	174
5.4.1	Die Zeiten des konnektivistischen Konstruktivismus	174
5.4.2	Was bedeutet dies für zukunftstaugliche Lernwelten?	176
5.5	Zusammenfassung	177
	Literatur	179
6	Lernkultur – Ein schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil	187
6.1	Ein Blick auf's Thema Organisationskultur	187
6.2	Lernkultur als wichtiger Bestandteil der Organisationskultur	189
6.2.1	Definition und Hintergrund	189
6.2.2	Was bedeutet das für eure Praxis?	190
6.2.3	Merkmale einer lernförderlichen Organisationskultur	191
6.3	Merkmale einer lernförderlichen Kultur für den Kontext der Netzwerkgesellschaft	195
6.3.1	Aktueller Stand der Lernkultur in Organisationen	195
6.3.2	Zielbild New Learning Culture	197
6.4	Ansatzpunkte zur Gestaltung einer lernförderlichen Organisationskultur	201
6.5	Zusammenfassung	205
	Literatur	205
7	Leadership – Enabler des New Learnings	209
7.1	Die veränderte Rolle der Führung	210
7.2	Lernförderliches Führungshandeln	211
7.2.1	Strategisches Führungshandeln	211
7.2.2	Operatives Führungshandeln	216
7.3	Zusammenfassung	225
	Literatur	226
8	Wo bitte geht's zur Personalentwicklung? Die Rolle der PE neu gedacht (Ein Gastbeitrag von N. Graf und F. Edelkraut)	231
8.1	Personalentwicklung für die hochtechnologische Wissensgesellschaft. ...	233
8.2	Die Rollen innerhalb der Personalentwicklung	234
8.2.1	PE als Strategie	235
8.2.2	PE als Kulturförderer	237
8.2.3	PE als Broker	239
8.2.4	PE als Lerncoach	240
8.2.5	PE als Digital Miner	241
8.3	Zusammenfassung und Ausblick	242
	Literatur	243

9	New Learner needed!? – Der Lernende im Fokus	245
9.1	Die aktuelle Learning Experience	246
9.2	Lernereinstellungen und -präferenzen: Was ist Lernenden wichtig?	247
9.3	Motivation: Überzeugungen und Bedürfnisse	249
9.3.1	Überzeugungen – Growth Mindset	249
9.3.2	Bedürfnisse und positive Erlebenszustände	252
9.4	Lernkompetenz: Voraussetzung des selbstgesteuerten Lernens	256
9.5	Zusammenfassung	260
	Literatur	261
10	EdTech.update – New Tools fürs New Learning	267
10.1	Status Quo	267
10.2	EdTech Revolution ahead – aktuelle Umbruchsphase	270
10.3	Ein Blick in die nahe Zukunft von EdTech	273
10.3.1	Übersicht über wichtiger werdende Lerntechnologien und Systeme	273
10.3.2	Ausflug in die Künstliche Intelligenz	280
10.3.3	Ausflug in Augmented- und Virtual Realities	283
10.3.4	Ausflug in die technische Learning Ecosystem Architektur	285
10.3.5	What’s next?	287
10.4	Zielbild einer integrated Learning Ecosystem Platform (iLEP)	289
10.4.1	Welche Entwicklungsstufen von „integrated“ gibt es?	290
10.4.2	Komponenten einer integrated Learning Ecosystem Platform	292
10.4.3	Ausrichtung des Zielbilds an den Fokusfeldern des Lernens	295
10.4.4	Ein Blick auf die digitale Unterstützung typischer Lernformate	299
10.4.5	Eine Beispielgeschichte – Der digitale Lern- und Businessassistent Claro	301
10.5	Wie beginnen?	303
10.6	Zusammenfassung	305
	Literatur	306
11	Die Quintessenz – New Learning Ecosystems: Shifting Learning Spaces	309
11.1	Wo kommen wir her? – Klassische Lernräume	309
11.2	Shift happens! – Die „neuen“ Lernräume	311
11.3	Das Bindeglied zwischen klassischen und neuen Lernräumen	315
11.4	Fazit: Gestaltung neuer Learning Ecosystems	316
	Literatur	318
12	Learning Strategy & Design Sprint – Agiles Handwerkszeug für die PE	319
12.1	Einführung	319
12.2	Sprint-Ablauf	320
12.2.1	Schritt 01 – Basis Camp – Umfeld scannen	322
12.2.2	Schritt 02 – Status-quo & Zielrichtung definieren	322

12.2.3	Schritt 03 – Bedürfnisse der Stakeholder erkunden	323
12.2.4	Schritt 04 – Gemeinsames Zielbild entwickeln	323
12.2.5	Schritt 05 – Eigene Positionierung definieren	324
12.2.6	Schritt 06 – Bedürfnisse der Lernenden erkunden	326
12.2.7	Schritt 07 – Learning Design Ausrichtung definieren	326
12.2.8	Schritt 08 – Learning Design Struktur ausarbeiten	327
12.2.9	Schritt 09 – Learning Design Ablauf ausarbeiten	330
12.2.10	Schritt 10 – Prototyping/Testing/Building	331
12.3	Erste erkennbare Effekte des Learning Strategy & Design Sprints	332
13	Check-Out	333

Über die Autoren

Jan Foelsing ist Learning und New Work Designer sowie Innovations-Junkie und Tool-Nerd. Bis 2021 arbeitete er in Teilzeit an der Hochschule Pforzheim im Bereich der Erprobung moderner Lernformate in Verbindung mit digital gestützter Zusammenarbeit/Social Collaboration. Zudem ist er als freier Berater und Speaker tätig, sowie im Startup Bereich aktiv. Sein Ziel ist es, die künstliche Trennung zwischen Arbeiten, Lernen und Innovation aufzulösen und Lernen wertschöpfender zu gestalten. Und dies natürlich mit einer passenden, digitalen Unterstützung. Seine Leidenschaft ist es, die neuen Lern- und Arbeitswelten aktiv zu erkunden und mitzugestalten. – Learning by doing.

Prof. Dr. Anja Schmitz ist Professorin für Personalmanagement/HRM an der Hochschule Pforzheim und Mitglied im Human Resources Competence Center (HRCC). Am Institut für Personalforschung der Hochschule Pforzheim untersucht sie aktuelle Entwicklungen in Organisationen und HR (z. B. NewWork, New Learning, Social Collaboration, Employee Experience, Agilität). Ihre Lehr- und Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Nach ihrem Studium war sie als Organisationsberaterin und in verschiedenen HR-Positionen in der pharmazeutischen Industrie tätig, wo sie vor ihrem Wechsel an die Hochschule die Prozesse Learning und Organisationsentwicklung verantwortete. Sie studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg und der Louisiana State University, USA.



In den unterschiedlichsten Publikationen und der aktuellen Diskussion in eurer Praxis seid ihr in den letzten Jahren um die Begriffe „New Work“, Neue Arbeitswelt, Transformation und ähnliches sicher nicht herumgekommen. Diese Begriffe werden mit oft sehr unterschiedlichen Inhalten verbunden, was ein gemeinsames Verständnis erschwert.

Daher wollen wir zum Start unserer Perspektivreise kurz erläutern, warum und wie wir die Begriffe „New Work“ und „New Learning“ in diesem Buch verwenden, um so eine gemeinsame Basis für die folgenden Ausführungen zu schaffen.

1.1 New Work

Der Begriff „New Work“ geht zurück auf den Philosoph Frithjof Bergmann. In den 1970–1980er-Jahren entwarf er ein Konzept zur grundlegenden Veränderung von Arbeit (Bergmann 1977, 2017). Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Rezession, der Einführung von Computern und der voranschreitenden Automatisierung in der amerikanischen Automobilindustrie konzipierte er einen Gegenentwurf zur tayloristischen Lohnarbeit im kapitalistischen Wirtschaftssystem.

In diesem Entwurf postulierte er eine Dreiteilung der Erwerbstätigkeit:

- 1/3 reguläre Erwerbsarbeit
- 1/3 Hightech Eigenproduktion, d. h. Selbstversorgung auf höchstem (technologischem) Niveau
- 1/3 „Arbeit, die man wirklich wirklich will“ (Bergmann 2017, S. 21)

Seine Ideen zielten darauf ab, die gesellschaftliche und individuelle Entwicklung sowie die Freiheit der Menschen zu fördern. Die Abhängigkeit der Menschen von Erwerbsarbeit sollte reduziert werden und sie sollten darin unterstützt werden ihre „Berufung“ zu finden, d. h. Arbeit, die sie bewusst auswählen, als sinnstiftend empfinden, und die ihren tiefsten Wünschen entspricht. Bergmann stellte somit das Streben des Individuums nach Erfüllung und die Sinnfrage der Arbeit in den Mittelpunkt seines Ansatzes. Basierend auf sozial-philosophischen Grundlagen entwarf er also einen Ansatz dazu wie Arbeit sein sollte: Zentrale Werte sind für Bergmann z. B. eine größere Autonomie (Selbstständigkeit), mehr Freiheitsgrade, Sinnhaftigkeit der Arbeit sowie eine verstärkte Teilhabe an der Gemeinschaft durch eine intensivere Einbindung in die Gesellschaft (Bergmann 2017).

Die Ideen Bergmanns fanden lange Jahre nur wenig Beachtung. Vor dem Hintergrund der Veränderungen unseres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontextes wurde der Begriff „New Work“ jedoch in den letzten Jahren in Deutschland wieder aufgegriffen und verbreitete sich in der Praxis mit großer Geschwindigkeit. „New Work“ wurde vom Zukunftsinstitut (2018) sogar als Megatrend identifiziert. Megatrends werden dabei verstanden als Tiefenströme des Wandels, die als Entwicklungskonstanten auf globaler Ebene alle Ebenen der Gesellschaft beeinflussen (Kreibich 2008; Naisbitt und Aburdene 1990). New Work scheint also mittlerweile wirklich, wirklich wichtig geworden zu sein und wurde in der Folge mit verschiedensten Themen in Verbindung gebracht (Werther 2018).

Verwendet in vielerlei Formen, verlor sich allerdings der direkte Bezug zu den Ansätzen Bergmanns. „New Work“ wird in der aktuellen Diskussion eher als weit gefasster Platzhalter genutzt. Zum einen als Platzhalter für die vielfältigen Veränderungen, die die Arbeitswelt in den letzten Jahren erfahren hat, z. B. durch die Digitalisierung oder Flexibilisierungsanforderungen, oftmals unter dem Schlagwort „Agilität“. Zum anderen aber auch für Antworten, die Organisationen auf diese Veränderungen gefunden haben, wie z. B. als Sammelbegriff für verschiedene, alternative Arbeitsformen und -prinzipien, oder auch „nur“ die Umgestaltung von physischen Büro-Konzepten.¹

In dieser Verwendungsform kann der Begriff New Work allerdings nicht mehr trennscharf von anderen Konzepten, wie z. B. Arbeit 4.0 oder agiles Arbeiten, abgegrenzt werden. In jüngerer Zeit wurde daher diese oberflächliche oder rein technische Sicht auf New Work vielfach kritisiert (Hackl et al. 2017; Väth 2016; Schermuly 2020), nicht zuletzt von Bergmann selbst, der diese Ansätze als „Lohnarbeit im Minirock“ bezeichnete (Hornung 2018, S. 40).

Halten wir also kurz fest: Der Begriff New Work kann sich auf sehr unterschiedliche Aspekte beziehen (Hackl et al. 2017): auf das ursprüngliche sozial-philosophische Kon-

¹ Infos zum Status-Quo in deutschen Unternehmen zum Thema New Work findet ihr z. B. in der New Work: der große Branchenvergleich – Infografik von Otto unter folgendem Link: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/trend-new-work-wo-stehen-deutschlands-unternehmen.html>.

zept von Bergmann; auf den Diskurs bzw. die Bewegung, die daraus entstanden ist; auf die allgemeinen Veränderungen der Arbeitswelt der letzten Jahre; sowie auf den von Hackl et al. (2017) eingeführten strategischen Ansatz auf Ebene der Organisation. Darüber hinaus finden sich Ansätze der theoretischen Fundierung von New Work im psychologischen Empowerment-Konzept (Schermuly 2020; Spreitzer 1995).

Eine tiefere Diskussion dieser unterschiedlichen Ansätze wollen wir an dieser Stelle nicht weiterverfolgen. Herausstellen wollen wir jedoch die Aspekte, die wir an diesen Ansätzen als wesentlich betrachten. Zum einen, dass der Begriff New Work im Sinne Bergmanns eine deutlich normative Ebene beinhaltet, die das Individuum und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. Zum anderen, dass sich große Überlappungen mit den psychologisch fundierten Dimensionen des Empowerments herausarbeiten lassen (Schermuly 2020). Als zentrale Prinzipien des New Work Konzeptes betrachten wir daher (Wahl-)Freiheit, Selbstbestimmung/Autonomie, Sicherheit, Sinn, Selbstverwirklichung, Kompetenz und Wirksamkeit sowie soziale Teilhabe bzw. Zugehörigkeit. Eng mit diesen Prinzipien verbunden ist auch der emotionale Aspekt der erlebten Freude an der Tätigkeit (vgl. Werther 2018). Diese Prinzipien stellen für uns den Kern der „New Work“ Idee dar und dienen uns als Grundverständnis des Begriffs.

Beim Lesen dieser Prinzipien sollte relativ schnell deutlich werden, dass eine Implementierung von New Work in Organisationen fundamentalere Veränderungen benötigt, als die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und den Aufbau des schon sprichwörtlichen „Tischkickers“. Eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit New Work Ansätzen, die sich an den oben genannten Prinzipien orientieren, muss mit der Betrachtung des Kontextes der Organisation beginnen, um „das Warum“ zu klären. Ihre nachhaltige Implementierung erfordert in den meisten Unternehmen eine organisationale Transformation, d. h. die qualitative Veränderung der Organisation auf mehreren Dimensionen. Darunter fallen z. B. Veränderungen in der Ablauf- und Aufbaustruktur genauso wie Veränderungen in den genutzten Bewertungssystemen, sodass letztlich auch eine neue Organisationskultur entstehen kann. Diese Veränderungen setzen vielfältige Lernprozesse in der Organisation voraus und gleichzeitig auch eine neue Art des Lernens.

In diesem Buch übertragen wir somit Bergmann's New Work Konzept nicht eins zu eins in New Learning. Wir nutzen den New Work Begriff jedoch, weil wir die oben genannten Prinzipien aufgreifen, die sich auf die von Bergmann geforderten und in der psychologischen Literatur theoretisch verankerten Aspekte beziehen. Der New Work Ansatz und seine dahinter liegenden Prinzipien und Wertemuster dienen uns als Basis, um zu beschreiben wie New Learning ausgestaltet werden sollte, um die Transformation der Organisationen zu neuen Arbeitsformen besser zu unterstützen bzw. wie sich die organisationale Transformation und neue Lernansätze gegenseitig bedingen. Die Veränderungsdynamik in unserem aktuellen VUCA-Kontext hat dazu geführt, dass die Beschäftigung mit organisationaler Transformation und neuen Lernansätzen nicht mehr nur wichtig, sondern auch dringend geworden ist. Wir betrachten diesen Kontext in Kap. 2.

1.2 New Learning

Was bedeutet New Learning nun für uns im New Work Kontext?

Um von New Learning im engeren Sinne sprechen zu können, muss sich Lernen an den oben aufgeführten zentralen Prinzipien des New Work Konzepts orientieren und die Selbst- und Potenzialentfaltung des Individuums in den Fokus rücken, damit die Weiterentwicklung der Individuen einen Beitrag zur Entwicklung der Gesamtorganisation leisten kann (Schmitz und Foelsing 2019). New Learning bezeichnet Lernen, das vom Lernenden als sinnhaft erlebt wird und die Teilhabe an der Gemeinschaft ermöglicht. Der Lernprozess ist dabei geprägt durch Selbstbestimmung, Autonomie und dem Streben nach Wirksamkeit. Die Lernenden erleben ein hohes Maß an Selbstverantwortung und die Zugehörigkeit zur (Lern-)gemeinschaft (Schmitz und Graf 2020).

Kurz und knapp lautet die Idee dahinter: New Learning fokussiert die Bedürfnisse des Lerners, Sinnstiftung, soziale Zugehörigkeit und Verantwortung, was Motivation und Potenzialentfaltung fördert und im Organisationskontext die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden sinnstiftend mit der Weiterentwicklung der Organisation zusammenführt. Wir nutzen diese Idee als Basis, um in diesem Buch zu beleuchten, wie Lernen in Organisationen im Allgemeinen und spezifisch auch im VUCA-Kontext gestaltet werden sollte. Die New Learning Prinzipien beschreiben für uns also die Haltung, die dem Lernen im VUCA-Kontext zugrunde liegen sollte und sind die Basis für die im Laufe des Buches aufgeführten Ausdifferenzierungen des Lernens, auch wenn die Prinzipien nicht an jeder Stelle explizit aufgegriffen werden.

Das heißt, auch im organisationalen Kontext rückt der Lernende mit seinen Bedürfnissen in den Vordergrund. Die Möglichkeit zur Selbstbestimmung, das Erleben von (psychologischer) Sicherheit, Sinn und Selbstverwirklichung sowie soziale Teilhabe werden zu wesentlichen Anforderungen an die Art wie wir Lernräume in Organisationen gestalten. Lernräume beziehen sich dabei nicht rein auf den Lernort (physischer Lernraum), sondern inkludieren auch alle virtuellen Räume und sozialen Situationen in denen Lernen erfolgt (vgl. Dehnbostel 2018).

Dieses Verständnis von New Learning erhält besondere Bedeutung im Zusammenhang mit der Entwicklung von neuen Organisationsformen, in denen Selbstführung, die Ganzheit des Menschen und die Teilhabe am Sinn (Purpose) der Organisation an Bedeutung gewinnen (Laloux 2015).

Genauso wie die Prinzipien des New Work Ansatzes, sind auch die formulierten Anforderungen und Prinzipien des „New Learning“ für sich genommen nicht wirklich neu. Schon lange fordern Organisationen von den Mitarbeitenden, selbstbestimmt, bzw. selbstgesteuert zu lernen. Das heißt, die Initiative und Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen. So alt diese Forderungen und Prinzipien sind, so wenig wurde davon in Organisationen bisher umgesetzt. Sie erhalten aber vor den aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen unseres organisationalen Kontextes neue Relevanz. Zum einen, weil Lernen auf individueller und organisationaler Ebene die einzige Möglichkeit

ist, um die im VUCA-Kontext erforderlichen Anpassungsprozesse unserer Organisationen voranzutreiben. Zum anderen aber auch, weil durch die gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen neue Organisationsformen entstehen, in denen diese Prinzipien nun (endlich) zur Entfaltung kommen können. Trotzdem wird dies nicht automatisch passieren. Speziell vor dem Hintergrund der Digitalisierung wird deutlich, dass die neu entwickelten Technologien genauso die Möglichkeit der Überwachung und Einschränkung der Selbstbestimmung beinhalten, wie die der Förderung und Verbesserung der eigenen Entscheidungsfähigkeit des Individuums (Schmitz und Graf 2020).

Die Nutzung des Begriffs New Learning soll daher herausstellen, dass wir Lernen anders gestalten müssen, wenn wir die Auswirkungen des Wandels unseres Kontextes aktiv angehen und für unsere Organisation nutzbar machen wollen. Und, dass wir dies auf Basis der oben angeführten Prinzipien tun sollten. Damit dies gelingt, ist es jedoch nicht hinreichend, allein am Individuum oder allein an der Technologie anzusetzen. Die Transformation wird nur gelingen, wenn wir unseren jeweiligen Kontext sowie Makro-, Meso- und Mikro-Ebene der Organisation betrachten und auf jeder Ebene genau die Ansatzpunkte identifizieren, die wir speziell in unserer Organisation verändern müssen (siehe Kap. 3). Hier schließen wir uns Simon Werther (2018) an, der die schnelle Umsetzung von New Work als einen zentralen Mythos identifizierte. Weder New Work noch New Learning lassen sich schnell umsetzen. Die Auseinandersetzung damit ist jedoch für die im aktuellen Kontext zu erbringenden Anpassungsleistungen zwingend erforderlich und das eine kann nicht ohne das andere gedacht und implementiert werden. Zugespißt formuliert: Kein New Work ohne New Learning – Kein New Learning ohne New Work.

Wir wollen daher im Laufe des Buches aufzeigen, wie das Lernen in Organisationen im Zusammenspiel unterschiedlicher Ebenen und zwischen Mensch und Technologie gestaltet werden kann. So, dass zum einen die Anpassungsfähigkeit der Organisationen unterstützt wird, zum anderen aber auch eine durchgängig bedürfnisorientierte Lernerfahrung für das lernende Individuum geschaffen werden kann.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Umfeldveränderungen (siehe Kap. 2) wird deutlich, dass wir alle einen Beitrag dazu leisten müssen, dass unsere Organisationen auch in Zukunft im globalen Markt nachhaltig wettbewerbsfähig bleiben. Dazu möchten wir euch mit diesem Buch einige Impulse geben.

Wir starten unsere Perspektivreise daher mit einem weiteren Blick auf den Wandel unseres Kontextes (Kap. 2), bevor wir dessen Auswirkungen auf Organisationen und Lernen beleuchten (Kap. 3). Danach greifen wir die einzelnen Teilbereiche des notwendigen Wandels auf. Beginnend mit dem organisationalen Rahmen, also dem Reifegrad der Organisation (Kap. 4), bevor wir uns dem Thema New Learning (Kap. 5) widmen. Im Anschluss daran betrachten wir, welche Rolle die Organisations- bzw. Lernkultur (Kap. 6) sowie Führung (Kap. 7) dabei spielen und wie sich dabei die Personalentwicklungsfunktion verändern muss (Kap. 8), bevor wir den Fokus auf die Lernenden selbst legen (Kap. 9). Die technologischen Aspekte des Wandels beschreiben wir in Kap. 10. In Kap. 11 führen wir die zuvor beleuchteten Teilbereiche zusammen und geben euch in Kap. 12 abschließend noch einen Werkzeugkoffer zur Gestaltung eurer Lernstrategie und neuen Learning Designs an die Hand.

Über die Kapitel hinweg entwickeln wir Stück für Stück über die unterschiedlichen Perspektiven hinweg ein mögliches, für uns sinnstiftendes Zielbild der Transformation unserer Lernwelten.

- Bevor ihr mit dem Lesen der Inhalte beginnt, würden wir euch gerne ermutigen, dass ihr das Buch zu eurer persönlichen Lernreise macht und euch dabei nach jedem Kapitel die folgenden Fragen stellt:
- Wo habe ich mich in meinem momentanen Kontext wiedergefunden?
 - Was habe ich Neues erfahren?
 - Was besser verstanden?
 - Was sind meine Schlussfolgerungen?
 - Wie kann ich helfen, die Transformation zu unterstützen?
 - Was möchte ich in der Praxis besser beachten, ausprobieren und integrieren?
 - Wann starte ich damit?
 - Wer kann mich dabei unterstützen?
 - Wann und wie reflektiere ich meine Erkenntnisse?
 - Wann und wie teile ich meine Erkenntnisse mit meinem Netzwerk?

Wir empfehlen euch eine Mindmap zu dem Buch anzulegen, welche die Kernaussagen und verschiedenen Wechselwirkungen in eurer Logik visualisiert. Damit könnt ihr euch eure persönliche Landkarte zukunftsfähigen Lernens entwickeln und diese mit euren Kolleginnen und Kollegen zusammen reflektieren und erweitern. So könnt ihr als Vorbild des „New Learning“ agieren, was uns sehr freuen würde.

Literatur

- Bergmann, F. (1977). *On being free*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit, neue Kultur* (6. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Arbor.
- Dehnbostel, P. (2018). Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt. *Arbeit*, 4, 269–294.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hornung, S. (2018). Für viele ist New Work etwas, was Arbeit ein bisschen reizvoller macht, quasi Lohnarbeit im Minirock. Interview mit Frithjof Bergmann. *Personalmagazin*, 9, 38–43.
- Kreibich, R. (2008). *Zukunftsforschung für die gesellschaftliche Praxis* (Arbeitsbericht Nr. 29). Berlin: IZT.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Naisbitt, J., & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000: zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend* (Edition Capital). Düsseldorf: Econ.
- Schermyly, C. C. (2020). Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work. *PERSONALquarterly*, 2, 10–15.

- Schmitz, A. P., & Foelsing, J. (2019). Klassische Systeme verlieren an Bedeutung. Organisationen wandeln sich – und mit ihnen das Lernen. *Personalwirtschaft*, 5, 56.
- Schmitz, A. P., & Graf, N. (2020). Agiles Lernen, New Learning, Lernen 4.0. *Personalmagazin*, 1, 77–80.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Väth, M. (2016). *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*. Offenbach: GABAL.
- Werther, S. (2018). Schöne neue Arbeitswelt: Fünf Mythen zu New Work. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 11, 658–662.
- Zukunftsinstitut. (2018). *Megatrends*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>. Zugegriffen am 01.09.2020



Ein Teil des Ganzen – Perspektiven auf unser Umfeld im Wandel

2

Organisationen und ihre Veränderungen können ganzheitlich nur vor dem Hintergrund ihres jeweiligen Umfelds beschrieben werden. Doch wo fängt man an bei der Beschreibung eines organisationalen Umfelds, dessen einzelne Elemente mittlerweile so stark ineinander verwoben sind, dass man im Prinzip alles beleuchten müsste, um ein möglichst ganzheitliches Bild der multiplen Kontexte zu zeichnen, die auf Organisationen einwirken?

Vielleicht am Sinnvollsten mit einem kurzen Moment des Innehaltens und der Reflexion der vorherrschenden Veränderungsprozesse – vom Weitwinkel bis zum Zoom auf einzelne Teilbereiche. Beginnend mit dem „bigger picture“ und der Frage danach, was wirklich neu und was gegebenenfalls auch schon bekannt ist.

2.1 Aktuelle Strömungen

2.1.1 Bekannte Veränderungsströmungen

Wir sind bereits seit einigen Jahren mit tiefgreifenden Veränderungen unseres Umfelds konfrontiert: Globalisierung, Klimawandel, demografische und gesellschaftliche Veränderungen, Migration, sowie nicht zuletzt die fortschreitende Digitalisierung. Diese Veränderungsströme sind stark miteinander verwoben und kreieren ein Umfeld, das sich durch eine hohe Komplexität und Dynamik auszeichnet.

Sie erzeugen einen zunehmenden Anpassungsdruck auf Organisationen, genauso wie auf unser gesamtes Wirtschaftssystem, und erfordern deren ganzheitliche Transformation, um in diesem Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.

Eine Standortbestimmung

Diese Themen sind mittlerweile vielfältig beschrieben und wissenschaftlich gut belegt. Im Prinzip sind es also „alte Kamellen“. Wieso braucht es dann eine weitere Analyse?

Weil wir sehen, dass viele Unternehmen erst jetzt beginnen, sich auch den Zusammenhängen zwischen diesen Themen zu widmen. Für viele Unternehmen erzeugten die beschriebenen Veränderungen in den letzten Jahren noch keinen ausreichenden Veränderungsdruck. Der bestehende wirtschaftliche Kontext und die darauf sehr gut abgestimmten Systeme sorgten zumindest bis vor Ausbruch der Corona-Pandemie für volle Auftragsbücher und zufriedene Kunden. Verständlicherweise fällt es vielen dadurch schwer, dem gefühlten Marketing-Hype der unterschiedlichen, aber jeweils als notwendig postulierten, „Transformationen“ Glauben zu schenken. Das führte an vielen Stellen dazu, dass keine ganzheitliche Auseinandersetzung mit dem Thema Transformation erfolgte, dass große Unsicherheiten in diesem Thema bestehen, oder dass die Bemühungen diesen Wandel zu gestalten, oftmals nicht die Zusammenhänge zwischen den Veränderungen betrachteten und dadurch zu kurz griffen.

„Ja klar, jetzt heißt die Sau halt Digitale Transformation oder Agilität und davor hieß sie Digitalisierung oder Automatisierung, und weißt du was, wir sind immer noch hier und verdienen unser Geld mit unseren bewährten Prozessen und Produkten“,

hört man es noch aus Unternehmens-Fluren schallen. Aus diesem Erfahrungswissen ließen sich bis heute auch durchaus sinnvolle Handlungsstrategien ableiten. Es lässt jedoch die Betrachtung des teilweise exponentiellen Veränderungsverlaufes außer Acht.

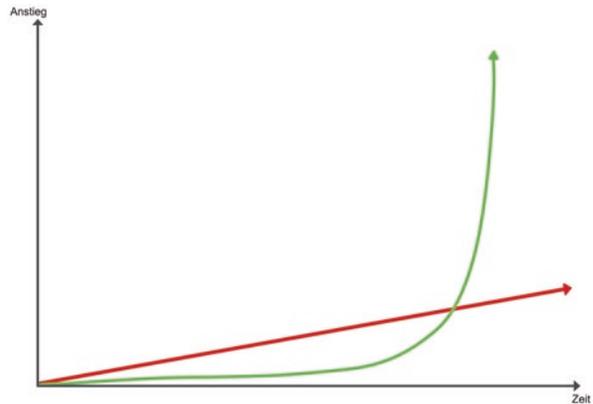
2.1.2 Exponentielle Entwicklung als zentrale neue Herausforderung

Die massive Globalisierung in den letzten Dekaden sowie insbesondere der technologische Fortschritt und die damit verbundene Digitalisierung haben dazu geführt, dass wir in einem Umfeld leben und wirtschaften, in dem sich Veränderungen zunehmend exponentiell entwickeln (z. B. Kurzweil 2006).

Exponentielle Entwicklungsverläufe kommen in der Natur selten vor. Es dominieren lineare Entwicklungen. Für unser menschliches Gehirn sind exponentielle Entwicklungsverläufe daher wesentlich schwieriger zu erfassen als lineare (vgl. Ebersbach et al. 2008). Exponentielle Entwicklungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie zunächst nur graduell, nahezu linear ansteigen, bevor sie dann nach einem Knick, bzw. dem Tipping Point, in einen massiven Anstieg innerhalb kurzer Zeit übergehen. Dass sich z. B. auch Ansteckungsraten von Infektionskrankheiten exponentiell entwickeln können, zeigte uns das Frühjahr 2020 schmerzlich am Beispiel der Corona-Pandemie und den in einigen Ländern zu spät eingeleiteten Gegenmaßnahmen.

Abb. 2.1 zeigt den Unterschied zwischen linearen- und exponentiellen Verläufen noch einmal grafisch auf.

Abb. 2.1 Unterschied zwischen Linear und Exponentiell, eigene Darstellung



Die wohl anschaulichste Geschichte, die diese Herausforderung für die menschliche Kognition verdeutlicht, ist die des angeblichen Erfinders des Schachspiels. Ein indischer König wollte den Erfinder für sein neues, meisterhaftes Spiel belohnen und fragte ihn, was er sich als Gegenleistung wünschen würde. Dieser antwortete, dass er gerne in Reiskörnern bezahlt werden würde. Und zwar für das erste Feld des Schachbretts 1 Korn, für das zweite 2, für das dritte 4, für das vierte 8, ... Dies empfand der König zunächst als eine sehr demütige, ja fast schon lächerlich niedrige Forderung und willigte lachend ein. Doch was der König dabei nicht bedachte, war sein eigenes Unvermögen exponentiell zu denken. Bei 64 Feldern eines Schachbretts bedeutet dies nämlich über 18 Trillionen Reiskörner. So viele Körner gibt es auf der ganzen Welt nicht.

Ein weiteres gern genutztes Beispiel für den Unterschied zwischen linearem und exponentiellem Denken ist die 30 Schritte Challenge. Jeder von uns kann in etwa einschätzen, welche Gesamtlänge 30 lineare Schritte ergeben. Wie sieht es aber mit einer exponentiellen Schrittfolge aus? Wie weit würde man damit kommen? Hierbei geraten wir sehr schnell an die Grenzen unseres Denkvermögens. Bitte versucht einmal selbst kurz eine Antwort auf diese Frage zu erarbeiten und erst danach weiterzulesen.

Antwort: Mit 30 exponentiellen Schritten könnten wir die Erde ca. 26 Mal umrunden oder über 2,5 Mal den Mond erreichen (Fichter 2017).

In Bezug auf die technologischen Entwicklungen in unserem Umfeld nähern wir uns zunehmend dem „Tipping Point“ der exponentiellen Entwicklung, wie Markus Albers (2018) unter Rückgriff auf obige Schach-Geschichte schrieb:

„Es kann sein, dass wir uns bei der Digitalisierung der Arbeitswelt gerade in der Mitte des Schachbretts befinden. Bisher war die Veränderung schnell und verwirrend. Schon sehr bald wird sie unvorstellbar. Ein Grund mehr, diese Debatte jetzt zu führen.“

Unser eigenes Handeln und die Eigendynamik der Veränderungsströme haben einen wirtschaftlichen Kontext geschaffen, in dem „Exponentialität“ zu einem zentralen Merkmal geworden ist.

Dass dieser Kontext von den Beteiligten auch als „Neues Zeitalter“ wahrgenommen wird, zeigen die seit einiger Zeit für diesen Kontext geschaffenen Begriffe: Er wird bezeichnet als z. B. Netzwerk- oder Beta-Gesellschaft, die sich dadurch beschreiben lässt, dass nichts mehr „richtig fertig“ sein wird oder fertig gestellt werden kann, bevor durch die immer kürzer werdenden Zyklen und sich verändernden Rahmenbedingungen, bereits der nächste Entwicklungsschritt folgen muss. Auch der Begriff der VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität), der nach dem Ende des kalten Krieges im Militärkontext geprägt wurde und seit der ersten Dekade der 2000er-Jahre zunehmende Verbreitung in der Unternehmenswelt fand, beschreibt diesen Kontext. Er ist gekennzeichnet durch eine hohe Zahl von Einflussvariablen, die miteinander vernetzt sind und sich eigendynamisch entwickeln. Ihre Entwicklungen sind dabei in vielen Fällen nicht vorhersehbar und die genauen Zusammenhänge oft intransparent. Entwicklungen erfolgen daher sprunghaft, sind wenig planbar und durch eine unüberschaubare Zahl an Wechselwirkungen geprägt (Bennett und Lemoine 2014). Entscheidungen, die in klassischen Entscheidungsfindungsprozessen oftmals lange vorbereitet und mit einem Plan zum weiteren Vorgehen versehen wurden, können heute zwar richtig sein, sich morgen aber bereits als nicht mehr sinnvoll herausstellen. Wer kann heutzutage noch voraussehen, ob morgen irgendwo auf der Welt eine neue Technologie, ein neues Material oder Produkt auf den Markt kommt, das die eigene Lösung über Nacht obsolet werden lässt. Innovationen kommen schon lange nicht mehr allein aus den traditionell dominierenden Ländern oder nur aus der eigenen Branche, wie sich an z. B. Chinas Innovationskraft und dem Markteintritt von Softwarespezialisten in z. B. die Automobilbranche zeigt (Germany Trade and Invest 2017; Heinrichs 2015).

Was sich daraus eröffnet, ist ein Raum voller oftmals unvorhersehbarer Risiken aber auch mindestens ebenso vieler Chancen. Die Frage ist, wie wir damit umgehen können und was wir daraus machen wollen. Um das entscheiden zu können, ist es erforderlich, das VUCA-Umfeld, die darin enthaltenen Treiber der Veränderungen und ihre Zusammenhänge näher zu betrachten.

2.2 Treiber der Veränderungen unseres Umfeldes

Unterschiedliche Untersuchungen und Publikationen beschreiben eine Vielzahl an Treibern der aktuellen Veränderungen auf unterschiedlichem Abstraktionsniveau (z. B. DeLoitte 2017; Weforum 2016). Diese Treiber interagieren in unterschiedlichen Richtungen miteinander. Sie beeinflussen, verstärken oder bedingen sich gegenseitig. Einfache Ursache-Wirkungszusammenhänge bestehen dabei oftmals nicht mehr. Aus den Treibern entstehen Megatrends, die sich auf unterschiedlichste Bereiche unseres Lebens auswirken. Wir greifen im Folgenden einige wesentliche Treiber heraus, die sich in ihrem Verlauf unterscheiden, aber oft noch nicht integrativ gedacht wurden. Im Anschluss gehen wir auf die daraus resultierenden Megatrends ein:

- Industrielle Revolution
- Gesellschaftlicher Wertewandel
- Technologische Entwicklung

2.2.1 Industrielle Revolutionen

Die anstehenden Transformationsprozesse werden vor allem in Deutschland oft in Zusammenhang mit dem Begriff Industrie 4.0 diskutiert (z. B. Bauernhansl et al. 2014; Hirsch-Kreinsen et al. 2018; Vogel-Heuser et al. 2017). Dahinter verbirgt sich die Entwicklung der Industrie mit den vier bisher identifizierten Revolutionen.

Die **erste industrielle Revolution** markiert den Übergang vom Agrar- in das Industriezeitalter. Mit der Entwicklung der Dampfmaschine vollzog sich ab ca. 1750 die erste industrielle Revolution, die neue gewerbliche Produktionsformen sowie neue Unternehmen hervorbrachte. Muskelkraft konnte durch Maschinen ersetzt werden und führte zu erheblichen Veränderungen in den Produktions- und Transportsystemen.

Um das Jahr 1870 vollzog sich mit Einführung der Massenproduktion die **zweite industrielle Revolution**. Neue, fossile Energieträger sowie Elektrizität und chemische Erzeugnisse gepaart mit der stärker aufkommenden Wissenschaft und dem Kapitalismus führten zu einer Beschleunigung der zuvor eher langsam verlaufenden Wandlungsprozesse in Gesellschaften und Märkten. Die industrielle Produktion wurde durch die Prinzipien des Taylorismus und der Fließbandfertigung weiterentwickelt und führte zum Entstehen neuer Organisationsformen mit entsprechenden Führungsstrukturen. Die Vorteile der tayloristisch geprägten Massenfertigung und Fließbandarbeit unterstützten ihre schnelle Verbreitung. Gefertigt wurden standardisierte Produkte in möglichst fest definierten Prozessen. Arbeitsverrichtung wurde von Planungsprozessen getrennt. Es kam zur berüchtigten Trennung zwischen Denken und Arbeiten. Der Bedarf an einer großen Zahl an Arbeitskräften im industriellen Sektor führte zu einem Anstieg des Wohlstands. Zusammen mit den neuen Transportmöglichkeiten förderte dies die Entstehung von Massenmärkten mit hoher Kaufkraft. Hinzu kam die Erfindung neuer Kommunikationsmedien wie des Telefons und Fernsehens, die dabei halfen, große Entfernungen leichter überbrücken zu können.

Wenngleich das tayloristische System durch einen niedrigen Qualifikationsstand der Arbeiterschaft geprägt war, erforderte die Fabrikarbeit doch neue Kompetenzen. Lesen, schreiben und rechnen, genau wie soziale Kompetenzen im Umgang miteinander, um z. B. auf engen Raum in einer Fabrik „zusammenarbeiten“ bzw. im tayloristischen Konzept die arbeitsteiligen Prozesse ausführen zu können und den Anweisungen zu folgen, wurden immer wichtiger. In Wechselwirkung mit diesen Veränderungen stand auch die Weiterentwicklung des Bildungssystems. Eine allgemeine Schulpflicht gab es auf dem Papier im deutschsprachigen Raum zwar bereits seit dem 16. bis 18. Jahrhundert, doch wurden die hierfür notwendigen Voraussetzungen und Strukturen, wie z. B. genügend Bildungseinrichtungen und Lehrkräfte, erst im 19. und 20. Jahrhundert geschaffen (Tenorth 2014).

Das neu entwickelte Bildungssystem wurde geprägt von den Konzepten des Taylorismus, militärischer Konformität und striktem Gehorsam. Auch wenn wir uns das persönlich zwar anders wünschten, ist es sehr wahrscheinlich, dass der Bedarf an Arbeitskräften in den Fabriken die Alphabetisierung der Bevölkerung stark beschleunigte und die Industrialisierung erheblich auf das Bildungssystem einwirkte, wie sich z. B. explizit für den amerikanischen Raum zeigte (Waldow 2012) und in folgendem Zitat (Griffith 2020, o. S.) besonders deutlich wird:

„If we look back at the development of education in America, we notice that in its beginnings, around the 1900s, a movement emerged that had the sole purpose of standardizing education and training individuals to work in ways that would produce more results in the shortest time possible.

The field of education had the support of influential people like Rockefeller, a multimillionaire businessman of the time, who proposed the ideas of Frederick Taylor, which are known as Taylorism, seeking to simplify the work of factories and train individuals who were able to perform these simple tasks quickly. The goal was not to prepare thinkers, researchers, creators, but to make education a standardized process that would allow for the education of numbers of people at the same time with the purpose of them working in factories. Thus, we see an education founded in search of specific results for the needs of the historical moment and those who supported the emergence of factories and mass production.“

Die **dritte industrielle Revolution** begann in den 1970er-Jahren und die durch sie initiierten Transformationsprozesse dauern auch heute noch an. Ihr Beginn wurde ausgelöst durch den verstärkten Einsatz von Elektronik und Informationstechnologie, die eine weitere Automatisierung der Produktion ermöglichten und zu erheblichen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt führten. Dies wurde z. B. während der Entlassungswellen in der US-amerikanischen Automobilindustrie durch den Einsatz der ersten Industrieroboter ersichtlich (Cody 2015). Durch die Einführung der speicherprogrammierbaren Steuerung konnten Produktionsprogramme automatisch ablaufen. Dies führte zu erheblichen Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen. Die Arbeitstätigkeiten verschoben sich von der Ausführung zur Kontrolle. Die günstigeren Produktionsbedingungen und fortschreitende technologische Entwicklung ermöglichten zudem die Ausweitung des Produktportfolios und führten dazu, dass Produkte nun in vielen Varianten produziert werden konnten. Durch die „Computerisierung“ kam es dabei auch im Dienstleistungs- und Bürobereich zu weitreichenden Veränderungen in den täglichen Arbeitsprozessen.

Durch den weiter voranschreitenden technologischen Fortschritt der letzten 20–30 Jahre und durch die verstärkt auf Software beruhenden Wirtschaftsgüter sind im Rahmen der 3. Industriellen Revolution viele neue Chancen und Herausforderungen entstanden, die den Boden für den heute dominierenden VUCA-Kontext bereiteten. Bei den Energieträgern hielten z. B. immer mehr nachhaltige Energiequellen Einzug. Diese erfordern eine grundsätzlich andere Infrastruktur, die viel stärker miteinander vernetzt und ausbalanciert ist, als dies noch bei den fossilen Brennstoffen, oder der Atomkraft, notwendig war. Zudem stiegen die Erwerbszahlen in Wirtschaftssektoren, die durch sog. Wissensarbeit ge-

prägt sind, stetig an. Viele sprechen dabei von der Phase des Übergangs ins Informationszeitalter bzw. der Wissensarbeit.

Im Rahmen der **späteren Phasen der dritten industriellen Revolution**, die man auch als die 1. Stufe der Digitalen Transformation bezeichnen könnte, kommt es zu zwei weiteren, einschneidenden Veränderungen: Dem Wandel von einem Verkäufer-, zu einem Käufermarkt sowie von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt.

Der Wandel zu einem Käufermarkt wurde vor allem durch das Internet gepaart mit Web 2.0 Technologien ermöglicht. Seit ihrer Einführung ermöglichen es diese Technologien jedem Kunden alle Informationen über ein Produkt, sowie der Konkurrenzprodukte, online zu recherchieren, einschließlich der aktuellen Preise. Der Kauf erfolgt immer häufiger nicht mehr beim lokal ansässigen Händler, sondern online. Wo auch immer der Kunde einkauft, er weiß, falls er dies möchte, bereits vor dem Kauf mehr über das Produkt, als jeder Verkäufer z. B. in einem Elektrogroßhandel wissen kann. Die Möglichkeit die Produkte und den Kaufprozess auf den einschlägigen Portalen zu bewerten, führt zu einer neuen Transparenz und zu erheblich größerer Macht der Käufer. Das gleiche Prinzip setzt sich auch in der Arbeitswelt immer stärker durch. Bewertungen auf Arbeitgeberportalen führen zu einer nie zuvor da gewesenen Transparenz, inklusive aller dabei auch möglichen Beurteilungsverzerrungen.

D. h. wesentliche Merkmale dieser Phase sind die Erhöhung der Transparenz und der Vernetzungsdichte. Und dies nicht nur im Bereich der Mensch-zu-Mensch Vernetzung, sondern auch im Bereich der Mensch-Maschine-Interaktionen, wie z. B. über Siri und Alexa. Hierdurch können nun auch Tätigkeiten digital unterstützt und teilautomatisiert werden, bei denen dies zuvor noch nicht möglich war. Die schnell fortschreitenden Entwicklungen in diesem Bereich tragen wesentlich zur Entstehung der zunehmend dominierenden, neuen Wirtschaftslogik der Plattform- und Netzwerk-Ökonomie bzw. der Business-Ökosysteme bei (Brühl und Pollozek 2015; Jacobides et al. 2018).

Digitale Plattformgeschäftsmodele werden in ihrer Bedeutung weiter zunehmen. Auf diesen Plattformen steht nicht der Vertrieb eigener Produkte und Dienstleistungen im Vordergrund, sondern das Schaffen sozialer und wertschöpfender Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern. Die Plattform fungiert dabei als Vermittler. Bekannte Plattformen, die der Plattformökonomie (platform economy) zugerechnet werden können sind z. B. Amazon, Ebay oder [Booking.com](https://www.booking.com) (Deiser 2020).

Darüber hinaus wirken die neuen Technologien auch auf die Gesellschaft. Eine Studie des Zukunftsinstituts verdeutlichte zum Beispiel, dass die, besonders in der 3. Stufe der Industriellen Revolution, zunehmende Komplexität sowie die technologische Vernetzung neue Kollaborationsprozesse auf unterschiedlichsten Ebenen fördern. Ein „Wir-Gefühl“ entsteht, das seinerseits auch den Boden für neue wirtschaftliche Ansätze bereitet, wie z. B. den der Shareconomy. Die Gemeinschaft erlebt hier eine gesellschaftliche Aufwertung, die sich auch auf eine stärker community-orientierte Zusammenarbeit in Organisationen niederschlägt.