

M.A. Bildungswissenschaft  
mit Schwerpunkt Digitale Medien oder Erwachsenen-/Weiterbildung

# Potenziale und Herausforderungen der digitalen Transformation für berufliches Lernen

Reader zum Modul 26105  
Modul C2 – Berufliches Lernen als Anwendungsfeld digitaler Medien  
(ehemals Modul 5)

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.



## „New Work“ – Einsichten für eine neue Epoche

# 14

Mit den Megatrends und dem Wandel in der Arbeitswelt, vor allem der beschleunigten Digitalisierung, den Erwartungen der neuen Generationen, genannt Y und Z, mit ihrem ausgeprägten Bedürfnis nach einer Arbeit mit Sinn, einer Balance zwischen Arbeit, Freizeit und Familie, der Anerkennung ihrer individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen und Würdigung ihres Beitrags im Unternehmen sind in den vergangenen Jahren neue Organisationsformen und Ansätze umgesetzt worden, die einem Paradigmenwechsel in der Unternehmens-, Führungs- und Organisationskultur gleichkommen. 45 % der nach der Jahrtausendwende Geborenen ist für die Umwelt aktiv. Umwelt und Klimakrise sind bedeutsame Themen, die die existenzielle Grundlage des Lebens darstellen – und aus der sich im Sinne von Nachhaltigkeit weitere wirtschaftliche Fragestellungen ergeben. „Zusammen mit der Generation Y wird die Generation Z die Unternehmen verändern, angefangen beim Betriebsklima über die Mitarbeiterbeteiligung, in Teamwork und Individualisierung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis zu den Führungsstrukturen“ (Klaus Hurrelmann, Professor of Public Health and Education an der Hertie School of Governance in Berlin.) Digitalisierung wird für sie ganz normal sein. Wenn Firmen ihre hohen ethischen Ansprüche nicht erfüllen, gegen Umweltaspekte verstoßen, oder ausbeuterisch wirken, wird dies schnell erkannt und das Vertrauen in sie beschädigt. Nachhaltigkeit und Fairness, Sinn und Erfüllung – das sind die Themen und Erwartungen der Nachwuchskräfte, vor allem wichtig bei der Berufs- und Stellenerstauswahl (Hurrelmann und Albrecht 2019).

Abbau von Hierarchien, Verteilung von Verantwortung, Selbstorganisation und Selbstführung sind seit einigen Jahren die großen Themen, denen sich immer mehr Unternehmen aller Branchen und Größen in der einen oder anderen Form widmen.

„KI hat ein Problem: Sie kann nicht die Kompetenzen entwickeln, um längere Logik- und Gefühlsketten miteinander zu verbinden. Auf absehbare Zeit kann sie nur das wissen, was der Klient weiß – und das ist im Coaching zu wenig. Das Thema hinter dem Thema zu erkennen, Dinge zu begreifen, die der Klient noch nicht begreift – das kann nur der menschliche Coach. Über die Kreativität und Empathie, die für Coaching notwendig sind, verfügt eine KI auch mittel- und langfristig nicht.“ (Trainingaktuell Dezember 2020)

Alle Angebote zur Beratung von Mitarbeitern, sei es im Setting des Einzelcoachings, sei es als umfassendes Service-Angebot der Mitarbeiterberatung für alle Themen von Gesundheit über Konflikte bis hin zu privaten Themen, stellen ein wichtiges Angebot des Unternehmens zur Weiterentwicklung und zur Stärkung der Ressourcen der Beteiligten dar. Alle Beratungsangebote müssen eingebunden sein in die strategischen und Werteentscheidungen des Unternehmens und seine Führungsgrundsätze. Die Angebote zur Unterstützung der Mitarbeiter dürfen nicht outgesourct werden, sondern von der Beauftragung bis hin zum Reporting der Berater müssen die Anliegen der Mitarbeiter wichtiger Bestandteil der Verbindung zu den Personalverantwortlichen und der unternehmerischen Entscheidungen bleiben.

Besonders in den Unterstützungsangeboten für die Mitarbeiter, in der Beratung und im Coaching, zeigen sich die grundlegenden Unterschiede zwischen einer instrumentellen Sinnsuche, die zum Ziel hat, das Wohlbefinden der einzelnen Person zu fördern und einen Nutzen für alle erfolgreicher Sinnfindung verspricht, und einer existenziellen Mitarbeiterberatung, die die Anliegen der Mitarbeiter in den Zusammenhang der Werte des Klienten, seiner Existenz in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft würdigt und sich ausdrücklich auch den Themen stellt, die jenseits eines ökonomisch definierten Leistungsbegriffs grundlegende Situationen im Leben eines jeden Menschen anerkennt, die Auseinandersetzung mit diesen Herausforderungen in die Beratung mit einbezieht und den Klienten in seiner Einmaligkeit und Einzigartigkeit würdigt. Hier versteht sich die sinnorientierte Beratung ausdrücklich nicht als grundsätzliche Alternative zu einem Coaching – das immer den Rapport zwischen Berater und Klient zur Grundlage hat – sondern als gezieltes Angebot für die existenzielle Suche des Menschen nach Sinn und die gemeinsame Entdeckung der Sinnpotenziale in der Begegnung von Menschen.

---

## Literatur

- EAPA Employee Assistance Professionals Association (2010) Standards and professional guidelines for employee assistance programs. Arlington, UK
- Frankl VE (1988) The will to meaning. Plume, New York
- Grawe K (2004) Neuropsychotherapie. Hogrefe, Bern
- McLeod J (2001) How effective is workplace counselling? A review of the research literature. *Counselling and Psychotherapy Research* 1(3):184–190
- Schermuly CC (2020) Wie sieht das Coaching der Zukunft aus? In: *trainingaktuell*, S. 6–9
- Schlösser B et al (2007) The Coaching Impact Study: Measuring the Value of Executive Coaching. *IJCO International Journal of Coaching in Organizations* 1(2007):140–161
- Whitmore J (2017) *Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership*, 5th ed. Hachette Book Group, Boston

mit einer klaren, vorgegebenen Struktur an. Der sensible Prozess des Matching zwischen Klient und Coach findet weitgehend in standardisierter Form aufseiten des Providers statt. Hier wird das in manchen HR-Abteilungen schon seit einiger Zeit genutzte Format der Online-Partnervermittlung auf Coaching übertragen.

Die Prozessgestaltung des Coachings ist bei den DCPs in unterschiedlichem Ausmaß digitalisiert: Einige der Provider bieten eine vom Beginn bis zum Abschluß ausschließlich digitalisierte Coaching- und Beratungsleistung an, andere einen Wechsel zwischen face-to-face-sessions und digitalisierten Phasen, die auch als Lerneinheiten zwischen den Sitzungen in Form von Apps angeboten werden. Datensicherheit und Vertraulichkeit des Coachings werden zugesichert. Gleichzeitig ist in diesem digitalen Coaching deutlich, daß große Datenmengen im Prozess gesammelt werden, die bezogen auf die beiden Stakeholder Coach und Coachee für Auftraggeber und Provider mit Algorithmen in vielfacher Weise als Benchmark ausgewertet und genutzt werden können: Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsvariablen, situativen Befindlichkeiten und Leistungsniveaus von Mitarbeitern, als Kunden-Assessment-Center seiner Belegschaft, als permanente Leistungsbeurteilung des Coaches, für den Provider als Effizienzhinweis für die Nutzung und den Ausbau seines App-Angebot, je nach Problemlagen und Anliegen der Auftraggeber und Klienten, alles analog zur Auswertung der Social Media-Anbieter.

Inwieweit Unternehmen, HR-Abteilungen, Fach- und Führungskräfte diese neu entstehenden digitalen Angebote anfragen und nutzen, hängt nicht nur von ihrer Digitalisierungs- und Innovationsbereitschaft, sondern mehr noch von ihrem Verständnis und ihren Qualitätserwartungen des Beratungs-Prozesses selbst ab. Nicht alles, was digital machbar oder kostengünstig ist, muss umgesetzt werden: Das Unternehmen entscheidet im Kontext seiner Werte und Haltungen, für welche Mitarbeiter-bezogenen Prozesse (Gespräche, Feedback-Gespräche, Meetings inhouse/extern, Weiterbildung, Organisations- und Prozess-Beratung, Mitarbeiterberatung, Einzelcoachings) die Beteiligten eine Digitalisierung für sinnvoll halten bzw. für welche Prozesse die face-to-face-Begegnung unerlässlich ist. Diese Entscheidung berührt grundsätzliche Fragen der menschengemäßen Führung, deren Beantwortung zu den Kernthemen des 21. Jahrhunderts gehören. Der Mensch ist mit seiner Geburt für sein Überleben auf Begegnung angelegt; selbstverständlich können digitale Tools in vieler Hinsicht zur Selbsteinschätzung, zur Verbesserung des individuellen Stressmanagements oder im Training grundlegender Fähigkeiten und Kenntnisse eingesetzt werden – der Mensch bleibt dennoch gerade in dem, was ihn zum Menschen macht, auf das Gespräch und die Begegnung genau so angewiesen wie auf die Luft zum Atmen.

Algorithmen haben kein Gewissen und kennen keine Werte. Sie können keine intuitiven Zusammenhänge herstellen. Trotz aller gegenteiliger Behauptungen können Algorithmen keine Empathie empfinden, kein individuelles Leid, keine historisch und kulturell gewachsene Tugend in ihrem kulturellen und menschlichen Reichtum ausloten, keine Kunst und keine Lebenskunst „abbilden“, keine Verantwortung übernehmen und keine Wertentscheidung des Einzelnen mit weitreichenden Folgen für das Unternehmen und die Mitarbeiter treffen.

*Die Beratung hat mir als Führungskraft geholfen, eine sehr schwierige Situation eines Mitarbeiters offen anzusprechen.*

*Zum ersten Mal in meinem beruflichen Leben konnte ich mein Trauma ansprechen und wurde in meiner Verzweiflung gewürdigt.*

*Ohne die Beratung hätte ich die Feiertage alleine nicht überstanden und wäre in meiner Verzweiflung alleine gewesen.*

*Zum ersten Mal konnten wir als Team unsere Trauer über den plötzlichen Verlust eines Kollegen teilen*

### **13.5.3 Indirekte Ergebnisse der Beratung**

Diese sind aufgrund ihrer Komplexität nicht eindeutig einer einzigen Ursache bzw. einem einzigen Beratungsprozess zuzuordnen. Sie beziehen sich auf Verbesserungen in Bezug auf die verschiedenen Ebenen der Organisation wechselseitig bottom-up und top-down:

Ein anderes Verhalten eines Mitarbeiters hat Auswirkungen auf das Team und auf die Führungskraft, die ihrerseits angeregt durch diesen Prozeß und die Verhaltensänderungen einen Wandel auf der gesamten Führungsebene anregen kann. Besonders hier zeigen sich die Vorteile eines systemischen Verständnisses der Beratung, die alle Stakeholder – die einzelne Person, das Team und die gesamte Organisation – wechselseitig beeinflusst.

---

## **13.6 Die digitale Zukunft der Mitarbeiter-Beratung und des Coachings**

Experten schätzen die seit 2020 sprunghafte Digitalisierung von Beratungs- und Coachingangeboten und den deutlichen Ausbau des virtuellen Formats als „disruptive Veränderung“ ein, die alle bisherigen vorliegenden Standards und definierten Qualitätsfaktoren grundsätzlich auf den Prüfstand stellen. Der Markt für dieses Format wächst und befindet sich längst in seiner „digitalen Revolution“, mit ihr die Anzahl der Anbieter digitaler Leistungen, nicht nur einzelne Coaches, sondern besonders die sogenannten Digital Coaching Provider (DCP).

Was ist das Neue, was sind die Vorteile und Risiken eines teilweise oder ganz digitalisierten Coaching- und Beratungs-Angebotes, das sicherlich einen wesentlichen Anteil der zukünftigen Beratung für sich beanspruchen wird?

Als Vorteile werden zunächst materielle (kostengünstiger, da abzüglich Reise- und Raumkosten) Faktoren und zeitliche wie räumliche Flexibilität genannt; hinzu kommen unternehmerische Vorteile durch ein voll durchorganisiertes Angebot der digitalisierten Vermittlung von Coaching- und Beratungsangeboten unter dem Stichwort „Coaching 4.0“. Diese aktuelle Revolution wird vonseiten der Anbieter als „vielversprechendes Geschäftsmodell“ beschrieben. Die Provider dieser Angebote in diesem neuen Geschäftsfeld bieten standardisierte Produkte

### 13.5.2 Ergebnisse existenzieller Beratung

Die „Wirkungen“ von existenzieller und sinnorientierter Beratung und Coaching sind qualitative Ergebnisse, die das allgemeine Bewusstsein einer Person über ihr eigenes Leben, ihre Werte und die Bewältigung der Lebensaufgaben fördern.

Da existenzielle Beratung und Coaching oft die existenziellen Anliegen der eigenen Gesundheit und des Leidens, wichtige Lebensereignisse oder der Infragestellung des Lebenssinns und des persönlichen Sinns der Klienten berührt, sind die Klienten fokussiert, motiviert und „hungrig“ nach einem umfassenden Ansatz, der sich auf ihre Lebensfragen bezieht.

Ausgehend von den Anliegen der Klienten, die von diesen meist als „ernsthafte“, „schwere“ oder „existenzielle“ Situationen wahrgenommen werden, und aufgrund des spezifischen existenziellen Ansatzes wird existenzielle Beratung und Coaching von den Klienten hoch geschätzt und in Erinnerung behalten, oft mehr als spezifische Kurzzeitinterventionen oder verhaltenstherapeutische „Hausaufgaben“. Im Einklang mit diesen Beobachtungen erinnern sich Klienten häufig viele Jahre später an einen Satz der Beratung, der „den Verlauf meines Lebens verändert hat“ oder „mein Leben gerettet hat“.

Basierend auf eigenen Untersuchungen der Autorin und anderen Erkenntnissen über die Ergebnisse der existenziellen Beratung werden hier einige der am häufigsten genannten direkten Ergebnisse der sinnorientierten Mitarbeiter-Beratung berichtet:

*Mein Blick auf mich selbst und andere hat sich grundlegend geändert im Hinblick auf die Einmaligkeit und Einzigartigkeit der individuellen Person: Jeder Mensch hat seine eigene Würde*

*Ich kann Dankbarkeit im Hinblick auf unterstützende Menschen empfinden und diese aktivieren*

*Ich kann zwischen Unabänderlichem und dem unterscheiden, was ich selbst ‚trotz allem‘ zum Besseren wenden kann.*

Als grundlegend „lebenswendende“ Beratungsergebnisse wurden – häufig im Zusammenhang mit außergewöhnlichen, existenziellen Lebenssituationen – genannt:

*Die Beratung hat mir geholfen zu überleben.*

*Die Beratung bewahrte mich davor, körperlich krank zu werden und half mir, mein Problem aus einer anderen Perspektive zu sehen.*

*Ich hatte großes Glück, in einer für mich verzweifelten Situation eine helfende Hand erreicht zu bekommen.*

*Ohne diese professionelle Unterstützung wäre ich noch tiefer in mein Problem und der Suche nach einem Ausweg hineingezogen worden*

*Aus einer Drucksituation heraus gab es „plötzlich“ einen Ausweg, nachdem ich die Situation, um die es ging, besser verstanden hatte.*