

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/m², 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.

14.1 Gesellschaftliche Entwicklungen als Treiber

Es sind zunächst wesentliche gesellschaftliche Entwicklungen, die diesen Innovationsprozeß angestoßen haben und absehbar beschleunigen.

Thomas Sattelberger et al. (2015), internationaler Unternehmensberater, definiert die fünf Schwerpunkte, die jede Organisation im Umgang mit dem sich wandelnden Umfeld, den Bedürfnissen und Werten der heutigen Mitarbeiter herausfordern:

- Souveränität des Individuums – Anerkennung des Freiheitswillens jedes einzelnen Menschen bei der Definition seines eigenen Lebens
- Autonomie – der einzelnen Person, den Ort, die Zeit, den Inhalt und die Prozesse ihrer Arbeit mitzugestalten
- Demokratie bei der Gestaltung und Verwaltung moderner Arbeitsplätze – In diesem Verständnis sind die heutigen Mitarbeiter eher „Unternehmensbeteiligte“ als Angestellte
- Solidarität – Berücksichtigung des Gemeinwohls und Fürsorge für die diejenigen, denen es nicht so gut geht
- Vielfalt – Anerkennung, Akzeptanz und Integration der Ideen, Werte, Denk- und Sichtweise jedes einzelnen Menschen, seines Lebensstils und seiner Wahrnehmungen der Welt, kurz: der Kultur der einzelnen Person.

Diese gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind gesetzt. Unternehmen und Organisationen sind aktiv, die Bedeutungen und Auswirkungen dieses Wandels für die eigene Organisation zu definieren, aus der mehr oder zumeist weniger gelingenden Anpassung ex post an von außen vorgegebene Bedingungen zu einer proaktiven Gestaltung des Change-Prozesses im eigenen Unternehmen zu kommen. Die Umsetzung entsprechender Konzepte in Organisationen ist längst, wie in diesem Buch dargelegt, im Gange. Dieser Prozess hat von Beginn an ein anderes Mindset zur Grundlage, der Veränderung als Prozess versteht, bei dem im gesamten Unternehmen ein Kulturwandel stattfindet, der ein neues, anderes Führungsverständnis und Selbstorganisation als wesentliche Veränderungsthemen beschreibt. Dieser Veränderungsprozess bezieht all das soziale, psychologische, wirtschaftliche und IT-Wissen ein, über das wir heute verfügen, ein gemeinsames Wohl zum Nutzen aller zu verfolgen und ein aktiver Teil dieser Gemeinschaft zu sein.

Als wesentliche Treiber dieses neuen Paradigmas könnten zunächst all die Erkenntnisse über die „Motivationskiller“ und mangelndes Engagement der Mitarbeiter gelten, die in den alljährlichen Gallup-Studien erschreckende Fakten zutage fördern, wonach jeder sechste Arbeitnehmer für seinen Arbeit brennt für seinen Job und genauso viele bereits innerlich gekündigt haben. Nach Gallup-Berechnungen kostet die innere Kündigung aufgrund schlechter Führung die deutsche Volkswirtschaft insgesamt bis zu 105 Mrd. EUR jährlich. Mangelnde Wertschätzung, Inkompetenz und Egogebaren auf der Führungsebene sind nach dem Gallup-Engagement-Index die Hauptursachen für mangelnde Motivation der Mitarbeiter, die unter dem viel zitierte Sinn-Vakuum mit den geschilderten Beeinträchtigungen für ihre Gesundheit und Arbeitsfähigkeit leiden. Diese seit

Jahren berichteten schlechten und entmutigenden Bedingungen können schwerlich der Treiber für positive Veränderungen sein. Es ist das Streben des Menschen nach Sinn, nach einer sinnvollen Arbeit, mit der die individuelle Person einen Unterschied machen kann, es ist die „Trotzmacht des Geistes“ und die Fähigkeit des Menschen, die „kopernikanische Wende“ einzuleiten, die seit einigen Jahren diesen Paradigmenwechsel hin zu einem neuen Verständnis von Arbeit beschleunigen und unumkehrbar machen.

PRAXIS

Digital Leadership

In einer VUCA-Welt beschleunigter Dynamik, zunehmender Unübersichtlichkeit und sich schnell verändernder Rahmenbedingungen, geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit, sind Flexibilität, schnelle Anpassungsfähigkeit und Offenheit für mehrere Optionen entscheidend.

An diese Anforderungen angepasste Führungsfähigkeiten, Lösungen und Unternehmensentscheidungen erfordern:

- Agilität: Proaktiv, antizipativ, innovativ
- Partizipation: Innovationen entstehen im Austausch auf Augenhöhe in mehrfunktionalen Teams
- Selbststeuerung: Führung versteht sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen als Ermöglicher, Empowering, Servant Leadership, Emergent Leadership, New Leadership, Dienende Führung, Demokratische Führung, die die gegebene intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördert
- Offenheit: Eine Studie von 156 Führungskräften (Petry 2016) ergab, daß offene, transparente Kommunikation, Shared Knowledge und 360-Grad-Feedback zwar als wesentliche Qualität von zeitgemäßer Leadership angesehen werden, aber die wenigsten Führungskräfte gaben an, selber über diese Fähigkeiten zu verfügen. Die wichtigste Fähigkeit im digitalen Zeitalter wird demnach gleichzeitig als der größte Mangel eingeschätzt.
- Vertrauen: Mit zunehmender Komplexität steigt die Notwendigkeit, Mitarbeitern zu vertrauen. Umgekehrt schwächen Unternehmen, die ihre Versprechen für zeitgemäße Unternehmenskonzepte nicht einlösen, das Vertrauen gerade der jungen Nachwuchskräfte, ebenso wie Führungskräfte mit veralteten Führungskonzepten die Motivation der Mitarbeiter und damit den best möglichen Einsatz ihrer Fähigkeiten vermindern. Sinnfindung wird verhindert und Sinnleere breitet sich aus.

14.2 Ein transformativer Kulturwandel

Viele dieser Initiativen für transformativen Wandel in Organisationen ist in den letzten Jahren unter dem Namen New Work bekannt und umgesetzt worden: Start-Ups organisieren sich von Anfang an mit Konzepten der New Work. Auch große