

Götz Richter (Hrsg.)

Lernen in der digitalen Transformation

Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt

baua:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Lernen in der digitalen Transformation

Götz Richter (Hrsg.)

Lernen in der digitalen Transformation

Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Richter, Götz (Hrsg.) für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4822-2 Bestell-Nr. 10507-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4823-9 Bestell-Nr. 10507-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4824-6 Bestell-Nr. 10507-0150

Götz Richter (Hrsg.)

Lernen in der digitalen Transformation

1. Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © voyata, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Friederike Moldenhauer, Hamburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort des Herausgebers

Lernen in der digitalen Transformation der Arbeit scheint so selbstverständlich zu sein, dass es selten thematisiert und noch seltener systematisch gefördert wird. Im Forschungsprojekt »Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor: Die Rolle von Führungskräften« hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) Praxis und Potenzial von lernförderlicher Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung untersucht. Der vorliegende Band geht auf zwei Tagungen im Jahr 2019 zurück, auf denen die BAuA ihre Erkenntnisse zur Diskussion stellte.

Der Praxisworkshop »Führungskräfte stärken – Beschäftigte auf Digitalisierung vorbereiten« brachte Personalexpertinnen und -experten aus der Sachbearbeitung zusammen. Im Mittelpunkt der Diskussionen stand die Frage, wie Führungskräfte das arbeitsintegrierte Lernen fördern können. Neben neuen Arbeitsanforderungen wurden auf den Ebenen Führungsverhalten, organisationale Unterstützung und Nutzen des Lernens für die Beschäftigten Ansatzpunkte herausgearbeitet, um die Wirksamkeit des Lernens bei der Arbeit zu verbessern. Auf dem 65. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., der ebenfalls im Jahr 2019 stattfand, wurde in der Session »Arbeitsintegriertes Lernen« über neue Prozesse und Organisationsstrukturen an Industrie- und Verwaltungsarbeitsplätzen und die Auswirkungen dieser Veränderungen auf das Anforderungsprofil der Beschäftigten diskutiert. Auch hier standen Ansätze im Mittelpunkt, wie arbeitsintegriertes Lernen gestaltet werden und Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung gelingen kann.

Die starke Resonanz auf unsere Tagungen und die lebhaften Diskussionen haben uns motiviert, diesen Band herauszugeben. An dieser Stelle gilt unser Dank allen Autorinnen und Autoren. Vielen Dank auch für die Unterstützung an Andrea Thalmann und Kolleginnen. Besonderer Dank gilt Amelie Ellerkamp, die entscheidend zur Aufbereitung der Manuskripte und zum Redigieren und Lektorieren beigetragen hat. Ebenso danken wir den Kolleginnen vom Veranstaltungsmanagement der BAuA, Hilde Brinkmann, Verena Köhler und Martina Dembski, ohne die wir den Praxisworkshop nicht hätten durchführen können. Und unser Dank geht natürlich an Beate Beermann und Anita Tisch, die unsere Aktivitäten erst ermöglicht haben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	5
1 Lernen in der digitalen Transformation der Arbeit	11
<i>Götz Richter, Mirko Ribbat, Anita Tisch</i>	
2 Lernorte, Lernräume und Lernarchitekturen in der digitalen Transformation der Arbeit	19
<i>Peter Dehnbostel</i>	
2.1 Einleitung	19
2.2 Digitale Arbeit und arbeitsintegriertes Lernen	20
2.2.1 Digitalisierung der Arbeit	20
2.2.2 Lernen als konstitutiver Bestandteil digitaler Arbeit	22
2.3 Lernorte, Lernräume und Lernarchitekturen	24
2.3.1 Pluralität, Differenzierung und Entgrenzung von Lernorten	25
2.3.2 Lernräume und Lernarchitekturen in der Digitalisierung	27
2.4 Fazit	30
3 Beschäftigte in der digitalen Transformation – Möglichkeiten des arbeitsintegrierten informellen Lernens	35
<i>Werner Stork, Pia Sue Helferich, Thomas Pleil</i>	
3.1 Einleitung: Lebenslanges Lernen in einer lernenden Gesellschaft	35
3.2 Die Digitale Transformation als umfassende Lern- und Veränderungsaufgabe	36
3.3 Informelles Lernen am Arbeitsplatz	38
3.4 Aktivitäten beim arbeitsintegrierten informellen Lernen	40
3.5 Arbeitsintegriertes, informelles Lernen in der digitalen Transformation	41
3.5.1 Ebene Individuum: Kollegiale Beratung und Coaching	41
3.5.2 Ebene Team: Communities and Networks of Practice und Working out Loud	43
3.5.3 Ebene Führung: Transformationale Führung, Führungskraft als Coach und Führung ohne Führungskraft	44
3.5.4 Ebene Organisation: Hybride Organisation, Innovationslabs und Coaching Kultur	45
3.6 Fazit und Ausblick	47
4 Verknüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung	51
<i>Stefanie Hiestand</i>	
4.1 Vorbemerkungen	51
4.2 Organisationale Lern- und Veränderungsprozesse	51

4.3	Berufliche Handlungskompetenz und ihre Entwicklung	55
4.4	Strategische Verknüpfung individueller und organisationaler Lern- und Entwicklungsprozesse	58
4.5	Fazit	62
5	Erfahrungsbasiertes Kontextwissen bei digital vernetzter Arbeit – Erfordernisse, Lernhemmnisse und Erwerb	65
	<i>Annegret Bolte, Judith Neumer</i>	
5.1	Digitale Steuerung und Vernetzung	65
5.2	Grenzen der Technisierung bei Digitalisierung – und wie Beschäftigte darauf reagieren (müssen)	67
5.3	Erfahrungsbasiertes Kontextwissen: gegenstands- und kooperationsbezogen	69
5.4	Lernhemmnisse beim Erwerb erfahrungsbasierten Kontextwissens	72
5.5	Konzeptuelle Implikationen lernförderlicher Arbeitsgestaltung	74
5.6	Praktische Wege zum Erwerb erfahrungsbasierten Kontextwissens	76
	5.6.1 Konzeptuelle Grundlagen	76
	5.6.2 Begleitetes Lernen in Lerngruppen	77
	5.6.3 Gemeinsame Projekte quer zum betrieblichen Alltag	78
	5.6.4 Personalpolitische Modelle zum Erwerb von Kontextwissen	78
5.7	Fazit	80
6	Führungskräfte als Gatekeeper für arbeitsintegriertes Lernen: Mit Learning Contracts die Gestaltung des digitalen Wandels ermöglichen	83
	<i>Mirko Ribbat</i>	
6.1	Einleitung	83
6.2	Führung und arbeitsintegriertes Lernen: Überblick	84
6.3	Beispiel aus der Praxis: Lernbedingungen in der Stadtverwaltung Lemgo	88
6.4	Learning Contracts: Ein Organisationskonzept zur Lernförderung im digitalen Wandel	89
6.5	Fazit und Ausblick	91
7	Kompetenzentwicklung und Arbeitsfähigkeit im digitalen Wandel	95
	<i>Götz Richter, Inga Mühlenbrock</i>	
7.1	Arbeitsbedingungen und Kompetenzanforderungen im Wandel	95
7.2	Digitaler Wandel und Arbeitsfähigkeit	97
7.3	Proaktive Strategien im digitalen Wandel	98
	7.3.1 Veränderungskompetent durch Reflexivität	98
	7.3.2 Passung durch Job Crafting	99
7.4	Erfahrungen aus der Praxis	100
	7.4.1 Fallbeispiele aus der Industrie	100
	7.4.2 Forschungsergebnisse aus dem Dienstleistungssektor	104

7.5	Digitaler Wandel – Herausforderung oder Chance für das arbeitsintegrierte Lernen?	105
7.5.1	Kritische Merkmale für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit	105
7.5.2	Potenziale des arbeitsintegrierten Lernens im digitalen Wandel	106
7.6	Ausblick	107
8	Digitalisierung als Herausforderung für die Führungs-, Arbeits- und Kommunikationskultur	111
	<i>Friedrich Fuß</i>	
8.1	Wirkungen der Digitalisierung	111
8.1.1	Tätigkeitsspezifisches Potenzial	111
8.1.2	Niedrig qualifizierte Tätigkeitsfelder	112
8.1.3	Hoch qualifizierte Tätigkeitsfelder	112
8.2	Neue Arbeitsstrukturen und Grundbedürfnisse	114
8.3	Szenarien aus der Praxis	115
8.3.1	Konstruktive Fehlerkultur als Erfolgsschlüssel	117
8.4	Die digitale Transformation in öffentlichen Verwaltungen	118
8.4.1	Was können Führungspersonen tun?	118
8.5	Management und Leadership	119
8.5.1	Projektmanagement	120
8.5.2	Prozessmanagement	121
8.5.3	Feedbackkultur	122
8.5.4	Coaching als Hilfe bei Veränderungen	122
8.6	Fazit	123
9	Agil und informell lernen – Bedarfsorientierte Kommunikations- und Kollaborationsmethoden	125
	<i>Benjamin Höhne, Jörg Longmuß</i>	
9.1	Der Ansatz agiles Lernen	125
9.2	Rollen und Prozess des agilen Lernens	126
9.2.1	Sponsorin oder Sponsor	127
9.2.2	Auftraggeberin oder Auftraggeber	127
9.2.3	Das Team	128
9.2.4	Lernbegleitende	128
9.2.5	Der Prozess des agilen Lernens	129
9.2.6	Supportsystem	130
9.2.7	Lernmaterial – Lernkarten	132
9.2.8	Kommunikation – Mattermost	135
9.2.9	Aufgabenkoordination – Kanban-Board	136

9.3	Kriterien zur Auswahl des Unterstützungssystems	139
9.3.1	Vollständigkeit	139
9.3.2	Dokumentierbarkeit	140
9.3.3	Wiederholbarkeit	141
9.3.4	Medienkompetenz	141
9.4	Fazit	142
10	Maschinen wie wir: Wie künstliche Intelligenz das organisationale Lernen verändern kann	143
	<i>Kai Reinhardt</i>	
10.1	Konnektionistisches Lernen als neuer Imperativ	143
10.2	Technologie und Ordnungserhöhung	146
10.3	Organisatorischer Einfluss des konnektionistischen Lernens	149
10.4	Ende klassischer organisationaler Lernansätze	152
10.5	Die vier Stufen konnektionistischer Lernsynthese	155
10.5.1	Einfache Unterstützer, die erste Stufe konnektionistischer Lernsynthese	156
10.5.2	Ergänzende Assistenten, die zweite Stufe konnektionistischer Lernsynthese	157
10.5.3	Intelligente Partner, die dritte Stufe konnektionistischer Lernsynthese	157
10.5.4	Eigenständige Entwickler, die höchste Stufe konnektionistischer Lernsynthese	158
10.6	Fazit	158
	Stichwortverzeichnis	161
	Autorinnen und Autoren	163