

# New Work & New Learning als Transformationsenabler

Wie unterstützen neue Arbeits- und  
Lernformen die Transformation von  
Organisationen?



***Prof. Dr. Anja Schmitz***

LearningDevelopment.Institute



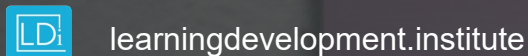
**Prof. Dr. Anja Schmitz**  
Professur für HRM, PE/OE  
Studiendekanin MHRM  
Hochschule Pforzheim

## Forschung & Beratung

- Forschung & Beratung zur Neugestaltung des Lernens
  - Veränderung der Arbeitswelt & HR
  - New Work & KI
  - New Learning & Lernökosysteme
- 
- Moderation Think Tank Learning & Training Zukunft Personal
  - Beirat Zukunft Personal
  - Global Advisory Board: Online Educa Berlin / Learning Technologies Germany (2021-2023)



[Anja.schmitz@ldframe.com](mailto:Anja.schmitz@ldframe.com)



© 2021

### New Work braucht New Learning

Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten

Autoren: **Foelsing, Jan, Schmitz, Anja**

Springer Gabler

# Aktueller Kontext

**Digitale Transformation**

**Nachhaltigkeits-Transformation**

**Triple Transformation**

**Resilienz-Transformation**

- 85% Top Manager erwarten andauernde oder zunehmende Disruptionsdynamik<sup>1</sup>
- 39% (2023) zu 45% (2024)<sup>2</sup> CEOs: ohne Veränderung Wettbewerbsfähigkeit  $\leq 10$  Jahre.

# Auswirkungen

## Relevanzanstieg Lernen

Lernen ist zentraler Hebel zur Gestaltung der Transformation  
& wesentlicher Erfolgsfaktor im Post-Industriellen Zeitalter

Ansätze des Industriezeitalters limitieren  
Wettbewerbsfähigkeit

Veränderung von Organisation, Arbeiten und Lernens  
müssen ineinandergreifen!

# New Work braucht New Learning

Silke Stremmlau:  
Reinventing  
Organizations  
(Laloux, 2014)

Andere Art zu  
arbeiten, Haltung,  
Führung

Was bedeutet  
New Work /  
New Learning?

≠

**New Work**

≠

**New Learning**

# New Work

## Ganzheitlicher Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung zum Umgang mit Komplexität und Dynamik

### Strukturen & Prozesse, Methoden, Räume

- Flache Hierarchien
- Netzwerk-Organisation
- Agile Methoden
- Aktivitätsbasierte Raumgestaltung

### Führung, Kultur, Mindset

- Geteilte Führung
- Verantwortungs- & Vertrauenskultur
- Verbundenheit & Identifikation
- Persönliche Entwicklung / Lernen

### Tätigkeitsgestaltung

- Flexibilisierung (Zeit, Ort)
- Purpose & Individualisierte Arbeit („Job Crafting“)
- Digitale Tools
- Hybride Kollaboration

### Zukünftiger Fokussierungsbedarf:

- Mensch - Maschine/KI - Kollaboration

### Intersektorale Gestaltungsaufgabe

Dr. B. Villhauer:  
„Bei jungen Ökonomen spielen psychologische Gesetzmäßigkeiten keine Rolle“

Ziel: psychologisches Empowerment der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz steigern

Handelsbl...

# New Learning

**Transformation:**  
Mehr & schneller Lernen  
auf individuums-  
/Team/Orga-Ebene,  
für jeden kontinuierlich

Lernen als **aktiver, sozialer** Prozess, an ein  
**konkretes Bedürfnis**  
gebunden und als **subjektiv bedeutsam** erlebt

**arbeitsintegriert,**  
primär **informell & selbstgesteuert**, im Moment  
des Bedarfs

**Personalisiert und adaptiv**, unterstützt durch  
**vielfältigste Formate** und **digitale Assistenten**

führt zu **Handlungs-Kompetenz** in komplexen,  
unvorhersehbaren Situationen

Fokussiert auf  
**Empowerment & Potenzialentfaltung** sowie  
**organisationale Anpassungsfähigkeit**

# Wie unterstützen New Work & New Learning die Transformation?

Theoretische Fundierung & Empirische Evidenz:  
Wirkprinzip New Work & New Learning

## Ausgangspunkt

Frithjof Bergmann (1977):

- Handlungsfreiheit
- Sinnstiftung
- Sicherheit
- Teilhabe an der Gemeinschaft

## Psychologisches Empowerment

- Sinnhaftigkeit
- Selbstbestimmung
- Kompetenzerleben
- Einfluss/Wirksamkeit
- +
- Soziale Zugehörigkeit

New Work

New Learning

Schermuly 2020;  
vgl. Väth, New Work Charta

KOMPLEX 2024 - Prof. Dr. A. Schmitz

Foelsing & Schmitz (2021)  
Schmitz & Graf (2020)





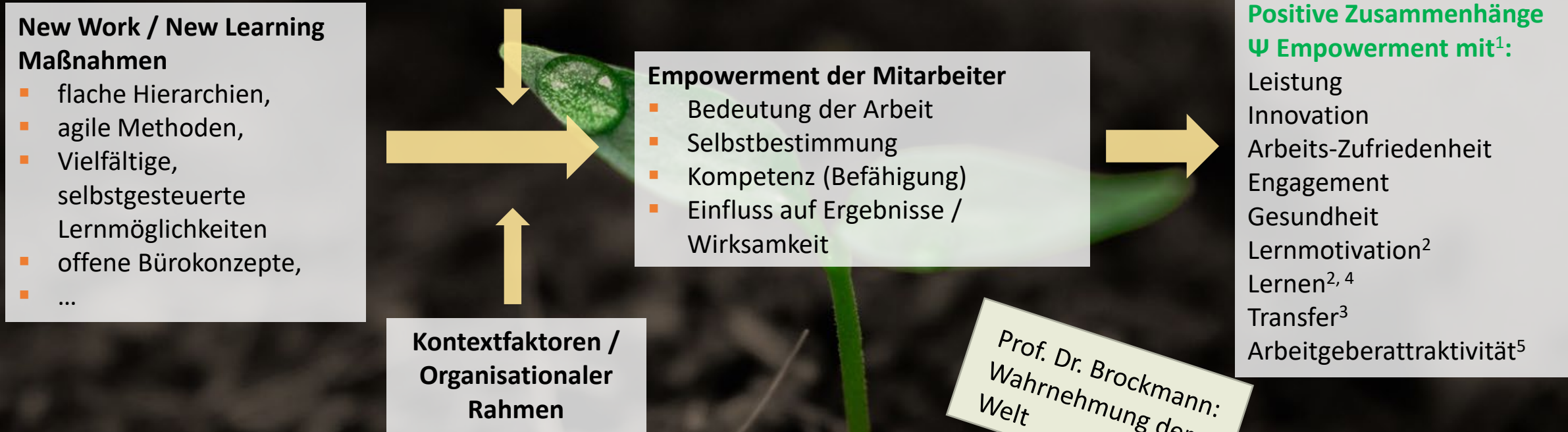
# Reflexion & Diskussion

## Leitfrage

- Wo habe ich im Arbeitsleben Aspekte von (fehlendem) Empowerment beobachtet?



# Warum ist $\Psi$ Empowerment transformations-relevant?



- Maßnahmen wirken über Wahrnehmung und Interpretation durch Menschen.
- Entstehende relevante psychologische Zustände beeinflussen transformationsrelevante Ergebnisvariablen: Verhalten, Einstellungen, Lernen & Gesundheit.

Abb. nach Schermuly, 2020, S. 12; Spreitzer, 2008

<sup>1</sup> Seibert et al., 2011; <sup>2</sup> Frymier et al., 1996; <sup>3</sup> Creon & Schermuly, 2021; <sup>4</sup> Graßmann & Decius, 2023; <sup>5</sup> Schmitz et al., 2021

# Warum ist $\Psi$ Empowerment Transformations-relevant?

Sinn unklar

Lernende verstehen nicht, wie ihr Lernen zur Anpassungsfähigkeit der Organisation beiträgt

Graf, Schmitz & Scheller, 2022

Sinnerleben klare Erwartung an Job

Societal impact (avg)

71% 

Reflects my values  
Greater purpose  
Meaningful work  
Social impact  
Listens to employees  
CEO takes a stand

Edelman Global Trust  
Barometer, 2023

Employees Want a Work-Life Reset

67%

Because of everything that has happened in the world over the past few years, I am reevaluating how I spend my time

Kompetenzerleben & Wirksamkeit nehmen ab

Employees who feel at risk of burnout

2019 63%  2023 81%

Mercer, Human Capital Trends

Empowerment-Aspekte höchst relevant

Hochschul-Absolvent\*innen: klare Präferenz für New Work bezogene Stellenangebote

- Arbeitgeber-Attraktivität
- Annahme Angebot

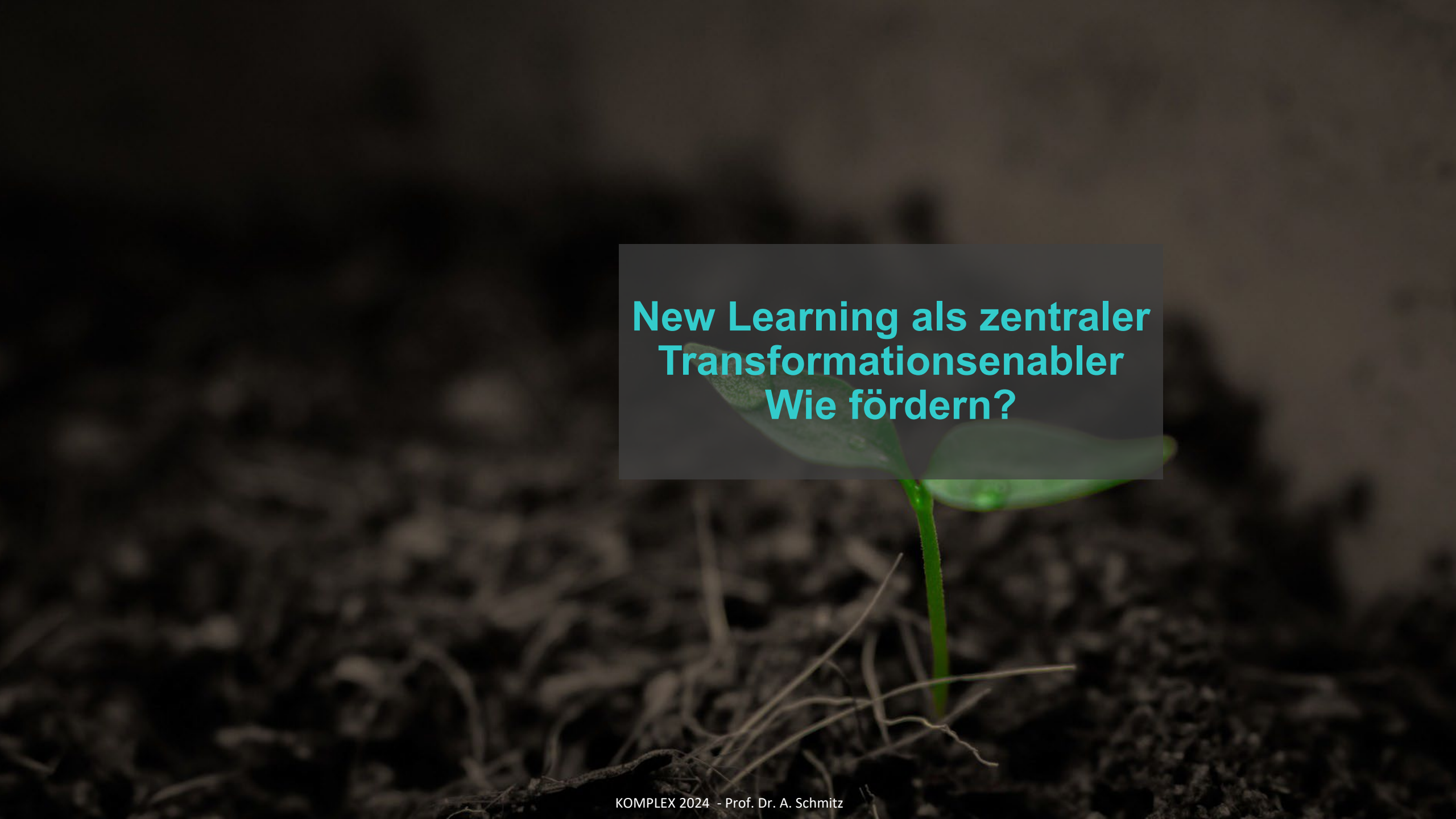
Schmitz et al., 2021

# Reflexion & Diskussion

## Leitfragen

- Wie können wir Aspekte des psychologischen Empowerments in der Transformation nutzen?
  - Wie können wir die Dimensionen psychologischen Empowerments fördern?
- Was sind unsere good practices im Bereich New Work & New Learning?



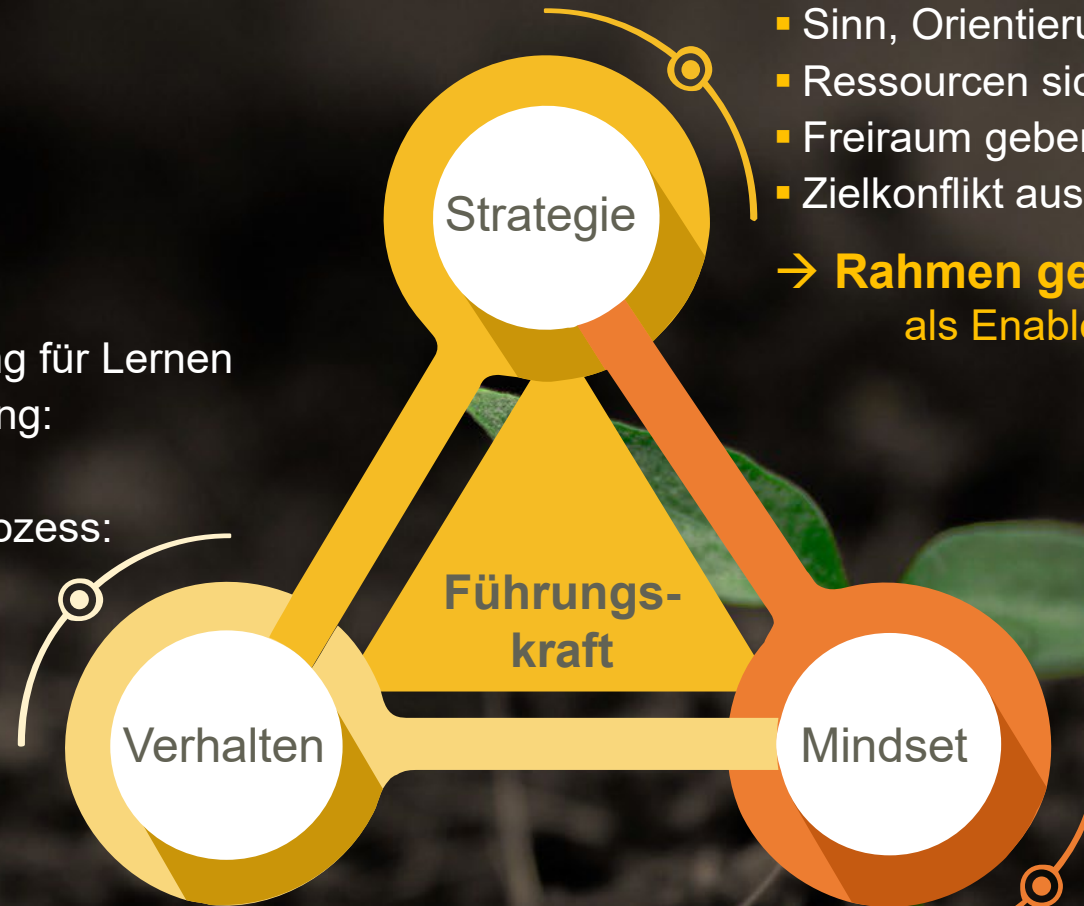


**New Learning als zentraler  
Transformationsenabler  
Wie fördern?**

# New Learning führen

- Aufmerksamkeit & Anerkennung für Lernen
- Lernförderliche Arbeitsgestaltung: Exploitation & Exploration
- Integration Lernen in Arbeitsprozess:
  - Anwendungsmöglichkeit
  - Reflexion & Feedback
- Lernende begleiten

→ **Lernen unterstützen**  
als Supporter



- Lernen strategisch verankern
- Sinn, Orientierung & Erwartungen vermitteln
- Ressourcen sichern
- Freiraum geben & Barrieren entfernen
- Zielkonflikt austarieren: Lernen vs. Produktivität

→ **Rahmen gestalten**  
als Enabler

- Experimentier-Kultur
- Lern-Vorbild
- Psychological Safety & Accountability
- Growth mindset
- „Lernen = Arbeiten = Lernen“

→ **Lernen leben**  
als Vorbild

z.B. Graf, Schmitz & Scheller, 2022; Chamorro-Premuzic & Bersin, 2018; Friebe, 2005; Kortsch, Paulsen & Kauffeld, 2019; Rabl & Maurer, 2018; Edmonson & Lei, 2014; Schneider et al., 2013; Higgins et al., 2022



# Empowerment fördern als Lernbegleiter:in

**Bedeutsamkeit**  
klären

- **Transparenz & Relevanz klären**
- **Bedeutung für Rolle & Organisation einordnen**
- **Zielkonflikte thematisieren**

**Selbstbestimmung**  
ermöglichen

- **Möglichkeiten aufzeigen**
- **Orientierung bieten**
- **Personalisierung & Adaptivität fördern**

**Kompetenz**  
aufbauen

- **Selbst-gesteuerten Lernprozess unterstützen**
- **Schrittweise & individuell fördern**
- **Lern-Kompetenz-gewinn aufzeigen**
- **Vorbild sein**

**Wirksamkeit**  
explizieren

- **Reflexion anregen**
- **Transfer begleiten**
- **Erfolge sichtbar machen**

**Empower New Learning**

- **Vernetzung ermöglichen**
- **Team-Lernen fördern**
- **Führungskraft einbinden**

**Zugehörigkeit**  
gestalten

# Fazit

## Anforderungen Post-Industrielles Zeitalter

### Prio #1: Umgang mit Komplexität & Hyper-Dynamik

- Triple Transformation
- Lernen wird zum zentralen Hebel zukünftiger Anpassungsfähigkeit
- Mehr, schneller, wirksamer Lernen
- auf individuums- /Team/Orga-Ebene
- von jedem kontinuierlich
  
- Traditionelles Paradigma des Industriezeitalters nur noch eingeschränkt wirksam

## New Work braucht New Learning

### Ganzheitliche Transformation erforderlich

- Zentrale Prinzipien des New Work / New Learning müssen in den Fokus rücken:
  - Empowerment
- New Work / Learning vielfach missverstanden
- Ziel: Produktivität & Humanität
  
- Organisationaler Rahmen & Führung wesentlich

„New“ wirkt jenseits des Hypes!

### Individuelle & organisationale Ebene

- Praktiken wirken über das subjektiv erlebte Empowerment!
  
- Empirisch belegte Zusammenhänge zeigen sich für transformations-relevante Aspekte: Zufriedenheit, Leistung, Lernen, Gesundheit



# Zum Weiterlesen



Empowered Learning

**Mit voller Kraft ins Lernen**

Schmitz & Foelsing managerSeminare 302, 2023



© 2021

## New Work braucht New Learning

Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten

Autoren: **Foelsing, Jan, Schmitz, Anja**

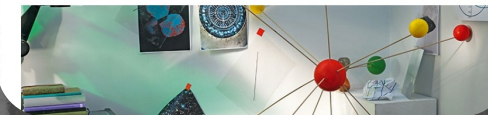
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-32758-3mana>

## Lernökosysteme gestalten

NEWS 15.03.2021 Personalentwicklung

**Prof. Dr. Anja Schmitz**  
Professorin für  
Personalmanagement/HRM,  
Hochschule Pforzheim

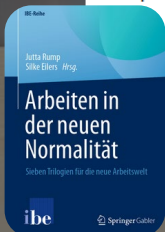
**Jan Foelsing**  
New-Work- und Learning-Designer,  
freier Berater und Speaker



[https://www.haufe.de/personal/hr-management/learning-ecosystems-in-der-personalentwicklung-nutzen\\_80\\_536768.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/learning-ecosystems-in-der-personalentwicklung-nutzen_80_536768.html)

## Lernen in Organisationen unterschiedlicher agiler Reife

Stephan Fischer, Anja P. Schmitz und Tillmann Seidel



[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-64393-8\\_16](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-64393-8_16)

### Schwerpunkt | Lernen im Netz

"Dieser Inhalt ist urheberrechtlich geschützt. Die Verneinung, Weitergabe und Verbreitung sowie die Speicherung in Datenbanken, Hosted-Servern, etc. ist nicht erlaubt. Eine derartige Nutzung ist ohne zusätzliche Genehmigung des Verlegers nicht legal und verletzt das geltende Urheberrecht. Diese Erlaubnis muss gesondert eingeholt werden. Bitte wenden Sie sich für eine zusätzliche Lizenzierung an den Verlag: <https://weiterebildung.verstet.de/>"

Der Lernökosystem-Ansatz als Antwort auf aktuelle Grenzen der Weiterbildung

### Lernen bestmöglich fördern

Immer mehr Organisationen sehen sich im Umfeld der digitalen Transformation mit einer ansteigenden Veränderungsdynamik und Komplexität konfrontiert, zum Beispiel durch intensiveren globalen Wettbewerb, verkürzte Innovationszyklen, erhöhte Konnektivität und steigende Kundenerwartungen. Damit einhergehend verändert sich auch die Art und Weise, wie Arbeit verrichtet wird: Nutzung unterschiedlicher Technologien, Dezentralisierung und Selbstorganisation gewinnen an Bedeutung, Aufgaben können vermehrt nur noch kollaborativ gelöst werden, und die Arbeit verlagert sich zunehmend „ins Netz“.

<http://bit.ly/3SOYbGb>



<https://persoblogger.de/download/studienbericht-nextpe-zukunft-der-personalentwicklung-zum-download>

# Prof. Dr. Anja Schmitz

[Anja.schmitz@ldframe.com](mailto:Anja.schmitz@ldframe.com)

