

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



© 2021

New Work braucht New Learning

Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten

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

Aktueller Kontext

Digitale Transformation

Nachhaltigkeits-Transformation

Triple Transformation

Resilienz-Transformation

- 85% Top Manager erwarten andauernde oder zunehmende Disruptionsdynamik¹
- 39% (2023) zu 45% (2024)² CEOs: ohne Veränderung Wettbewerbsfähigkeit ≤ 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

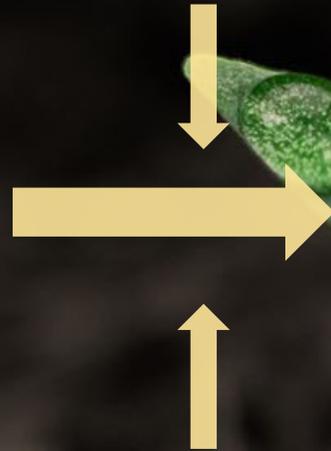
- Wo habe ich im Arbeitsleben Aspekte von (fehlendem) Empowerment beobachtet?



Warum ist Ψ Empowerment transformations-relevant?

- New Work / New Learning Maßnahmen**
- flache Hierarchien,
 - agile Methoden,
 - Vielfältige, selbstgesteuerte Lernmöglichkeiten
 - offene Bürokonzepte,
 - ...

Personale Faktoren



Empowerment der Mitarbeiter

- Bedeutung der Arbeit
- Selbstbestimmung
- Kompetenz (Befähigung)
- Einfluss auf Ergebnisse / Wirksamkeit

Positive Zusammenhänge Ψ Empowerment mit¹:

- Leistung
- Innovation
- Arbeits-Zufriedenheit
- Engagement
- Gesundheit
- Lernmotivation²
- Lernen^{2, 4}
- Transfer³
- Arbeitgeberattraktivität⁵

Prof. Dr. Brockmann:
Wahrnehmung der Welt

- 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

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

Warum ist Ψ 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

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

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://www.ibe.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

