

## NEW WORK / DIGITALE TRANSFORMATION / NEW LEARNING / NEW LEADERSHIP



Diese Begriffe sind in aller Munde...ABER: Was ist das? Wie geht das? Was braucht es dazu? Wie wird unsere berufliche Zukunft aussehen? Wie kann man auf diese Entwicklung reagieren?

Spontan schießen uns diese und andere Fragen durch den Kopf. Diskutiert man das Thema mit anderen entsteht schnell eine **Mind-Map**<sup>1</sup> wie abgebildet, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat.



Auch die vierte industrielle Revolution wird von einem Verlust von Arbeitsplätzen, teilweise ganzer Berufe, begleitet. Das löst verständlicherweise Ängste aus. Die Unsicherheit steigt zusätzlich, weil die traditionelle Führungskultur mit dem „allwissenden und alles entscheidenden Chef“ heute in dieser Zeit der unendlichen Informationsvielfalt nicht für alles mehr (einfache) Antworten haben können. Menschen, die überwiegend eine Form von Autorität mit immer eindeutiger Meinung gewöhnt sind, stellen fest, dass es auch immer eine „andere“ Wahrheit gibt und wenden sich von den nicht mehr glaubwürdigen Autoritäten ab. Ein Autoritätsvakuum entsteht. Gleichzeitig steigt die Sehnsucht nach Autorität und schnellen, einfachen Lösungen, um das unangenehme Gefühl der Unsicherheit und der

<sup>1</sup> Quelle: Müller, Michael / Steinbeis-Beratungszentrum Wissensmanagement / Hochschule Ansbach, Webinar vom 22.12.17 „Quo-vadis-digitales-Wissensmanagement“



Orientierungslosigkeit zu beseitigen. Diese Entwicklung kann man aktuell besonders gut in der Politik beobachten.<sup>2</sup>

Im Zeitalter der Informations- und Wissensgesellschaft ist die Information jedoch ubiquitär und kein rares Gut. Relevant wird das Wissen bzw. die Kompetenz der Mitarbeitenden. Kompetenz entsteht dadurch, dass Wissen durch Handlungen zu Ergebnissen transformiert wird und auf diese Weise zu Erfahrungswissen wird. Grundlage für diesen Prozess ist jedoch die **Aufmerksamkeit** des Mitarbeitenden.

Erfolgskritisch ist also nicht die Sammlung von Big Data, sondern die Kapazität des Einzelnen bzw. der Organisation als Ganzes, sich die richtigen Dinge anzueignen. Anderenfalls droht die Gefahr, der der „Anhalter durch die Galaxis“ bereits aufgefressen ist: eine Information als Wert wahrzunehmen, ohne sich über den Kontext klar zu sein („42“ als Antwort auf die ultimative Frage nach dem Sinn allen Seins).

Dafür braucht es (transformationale) Führungskräfte, die unabhängig von ihrer hierarchischen Position einen kritischen Diskurs über gemeinsame Lösungen und Unternehmensziele führen und so die Schwarmintelligenz aktivieren.

Menschen haben die Sehnsucht nach *Aufmerksamkeit* und *Wertschätzung* und brauchen das Gefühl, irgendwo eingebunden zu sein. Dabei reicht es nicht, einen sog. „Feelgood-Manager“ zu etablieren, der nur die tayloristischen / bürokratischen Strukturen übertüncht. Vielmehr geht es darum, einen Wertewandel einzuleiten: Die Veränderung von (Führungs-) Verhalten hin zu einer **horizontalen Autorität** sowie die Befähigung der Mitarbeitenden mit ständiger Veränderung und Komplexität umzugehen ist originäre Managementaufgabe. (New Leadership im Sinne des sog. „servant leaders“)

Die erfolgreiche Umsetzung einer solchen (Personal-)Entwicklungsstrategie benötigt kontinuierliche und partizipative Prozesse. Fähigkeiten wie Kollaboration, Offenheit, Respekt Kommunikation, Feedback (inkl. entsprechender Fehlerkultur) und Reflexion sind nötig.

Über kurz oder lang wird sich agiles Vorgehen (bspw. **SCRUM.org**) durchsetzen. Aus fehlgeschlagenen Entwicklungsprozessen wurde gelernt, dass nicht alle Anforderungen zu Beginn bekannt sind und dass es nicht ausreicht, die bisherigen Präsenzveranstaltungen in digitalen Kursen anzubieten, ohne deren Wirksamkeit zeitnah zu messen. SCRUM ist ein

---

<sup>2</sup> Vgl.: [https://www.springerprofessional.de/leadership/fuehrungsqualitaet/traditionelle-fuehrungsautoritaet-und-transformation/15342512?xing\\_share=news](https://www.springerprofessional.de/leadership/fuehrungsqualitaet/traditionelle-fuehrungsautoritaet-und-transformation/15342512?xing_share=news), abgerufen am 18.01.18



Rahmenwerk, das hilft, der Komplexität mit Einfachheit und Struktur zu begegnen. Dabei liegt der Fokus auf Menschen und Interaktionen, statt auf Methoden und Werkzeugen.

Das Ziel ist die Unterstützung und selbstorganisierte Entwicklung von Kompetenzen in komplexen und volatilen Umgebungen. Dabei ist ein kritischer Faktor für das Lernen bzw. die Wissenssicherung und –nutzung eindeutig die Zeit.

**New Learning** bedeutet Unterstützung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung integriert im Arbeitsprozess, damit es schnell und möglichst *intuitiv* geht. Ein langes Suchen demotiviert nicht nur, es reduziert die Wertschöpfung deutlich.

Die Einführung von Unternehmens-Wikis bietet zwar kurzfristig einen Mehrwert, aufgrund fehlender Kapazität zur Pflege der Wikis und aufgrund mangelnder Kompetenz bei der Erstellung und (noch wichtiger) der Verschlagwortung verliert sich dieser Mehrwert schnell.

Ein effektives Wissensmanagement setzt die Kenntnis der Business-Prozesse voraus. Wo brauchen die Mitarbeitenden wirklich Unterstützung und wie kann diese aussehen? Gut ist eine schnelle, einfache und kontextbezogene Hilfe in Form von Checklisten, Anwendungsbeispielen (als Text, Video oder Audio). **Microlearning** ist hier das Zauberwort.

Mindmapping-Tools oder Ontologie-Systeme (Begriffssysteme mit Ober- und Unterbegriffen bzw. Synonymen) können ebenfalls die Suche nach relevanten Informationen erleichtern. Doch gerade das besonders relevante **tacit knowledge** oder implizite Wissen ist nicht in Dokumenten-Management-Systemen erfassbar.

Kompetenznetzwerke und *Communities of Practice* müssen etabliert und gefördert werden. Hier gibt es mittlerweile technische Unterstützung durch Smart Wearables (Sensoranzug zur Bewegungserfassung) oder Google Glasses (Erfassung der Blickrichtung bei Arbeitsprozessen, als Video im Einarbeitungsprozess) u.ä.

Integriertes Lernen und Arbeiten, **Blended Learning, eLearning, Social Learning und Gamification (Business Simulationen)** werden sich weiterentwickeln, um einfaches kognitives und intuitives Lernen zu ermöglichen.

Neben dem Wissen um die technischen Möglichkeiten müssen Organisationen die Fähigkeit entwickeln *gesamtheitlich* zu denken und *Veränderungen als sinnvoll* zu betrachten. Nur so können in Organisationen **Hochleistungsteams** entstehen: Nicht durch die möglichst bunte Mischung (Bunt bezogen auf die Farbgebung unterschiedlicher Charaktere und Typen nach DISG oder MBTI o.ä.), sondern nur durch die Anerkennung des Mitarbeitenden in seiner

ganzen Komplexität auch in Bezug zur Komplexität der anderen Teammitglieder und einer entsprechenden Rahmensetzung.

In der *Adhokratie* (Lean/agile Management) ermöglicht dieser Rahmen zu handeln, aktiv zu sein und in die Interaktion mit den Kunden und der Umwelt zu treten.

Die Bürokratie (Fokus Hierarchie und Regeln) und die Meritokratie (Fokus: Wissen und Reputation) sind nach innen gerichtet, so dass hier die Teammitglieder die Regeln befolgen (oftmals ohne sie zu hinterfragen) ODER diskutieren und debattieren (oftmals endlos).

Beide Vorgehensweisen sind langsamer als das aktive (agile) Handeln, dass empirisch entwickelt wird, um eine bessere Entscheidung fällen zu können.<sup>3</sup>

HRM kann den Prozess durch die Entwicklung einer Ermöglichungsdidaktik nach Rolf Arnold unterstützen, auch im Sinne einer emotionalen Transformation.<sup>4</sup>



Die Ermöglichungsdidaktik funktioniert nach dem Prinzip des Lernen lernens. Der Lernende wird ermuntert, sich zu seinen Lern-Grenzen und Ressourcen zu äußern und dann aktiv unterstützende Informationen einzuholen, wenn es in einem bestimmten Thema erforderlich ist.

<sup>3</sup> Vgl. Steve Denning, Forbes <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/12/09/the-age-of-agile-what-every-ceo-needs-to-know/#1573c3e261ab>, abgerufen am 17.01.18

<sup>4</sup> Vgl. [https://competencehouse.de/2018/01/digitalisierungskompetenz-ist-managementaufgabe/?utm\\_content=buffer07cda&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://competencehouse.de/2018/01/digitalisierungskompetenz-ist-managementaufgabe/?utm_content=buffer07cda&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer), abgerufen am 17.01.18



Die Personalentwicklung fungiert hier als *Bildungsberater* und Lerncoach, nicht so sehr der Bildungsanbieter. Der Grundwert ist das Vertrauen, den Lernenden aktiv in den Prozess einzubinden, um selbst Bezüge herstellen zu können.

Der Lernende bringt seine *Erschließungskompetenz* mit ein, der Lehrende seine Kompetenz als *Entwicklungsarrangeur*.

Lernen kann folglich metaphorisch als Flamme gesehen werden, welche sich durch anregende Lernumgebung entzündet.



Hier kann ich Sie unterstützen und möchte mein Know-How und meine Erfahrungen einbringen im Bereich:

- **Agile Projekt- und Prozessoptimierung**
- **(digitales) Wissensmanagement und Etablierung von E-Learning**
- **Etablierung einer „ermöglichungsdidaktisch“ optimierten Lernumgebung**

**Kontaktieren Sie mich!**

**0151-15765660 / [barbara@next-generation-learning.com](mailto:barbara@next-generation-learning.com)**



[twitter.com/bhilgert](https://twitter.com/bhilgert)



[xing.to/Barbara\\_Hilgert](https://xing.to/Barbara_Hilgert)



[linkedin.com/in/barbara-hilgert](https://linkedin.com/in/barbara-hilgert)



zwischen Lübeck und Hamburg



**Barbara Hilgert** ist Diplomkauffrau, Trainerin und Scrum Master. Sie hat jahrelange Erfahrung aus dem Personalmanagement, der Consulting- und Trainingsbranche sowie der öffentlichen Verwaltung. Sie hat zu virtueller Teamarbeit und Communities of Practice geforscht und hat viel Know-How aus den Bereichen Teamentwicklung und (New) Leadership.