
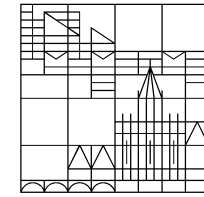


WISSEN!? ## :-) FAKTEN ## ERFOLG
;-0### # LERNEN ## MOTIVATION;-)###
WISSENSCHATZ LERNEN? ### ZIELE
UND SUCHERGEBNIS WISSENSCHAFT
BILDUNG*

DIE BEDEUTUNG
VON LERNEN,
WISSEN UND KÖNNEN
IM WANDEL

19. aprentas-Forum
am 28. November 2019

 aprentas



ICH WEISS WAS, WAS DU NICHT WEISST:

Wissensarbeit und intergenerationelles Lernen 4.0

Dr. Kathrin Breuing

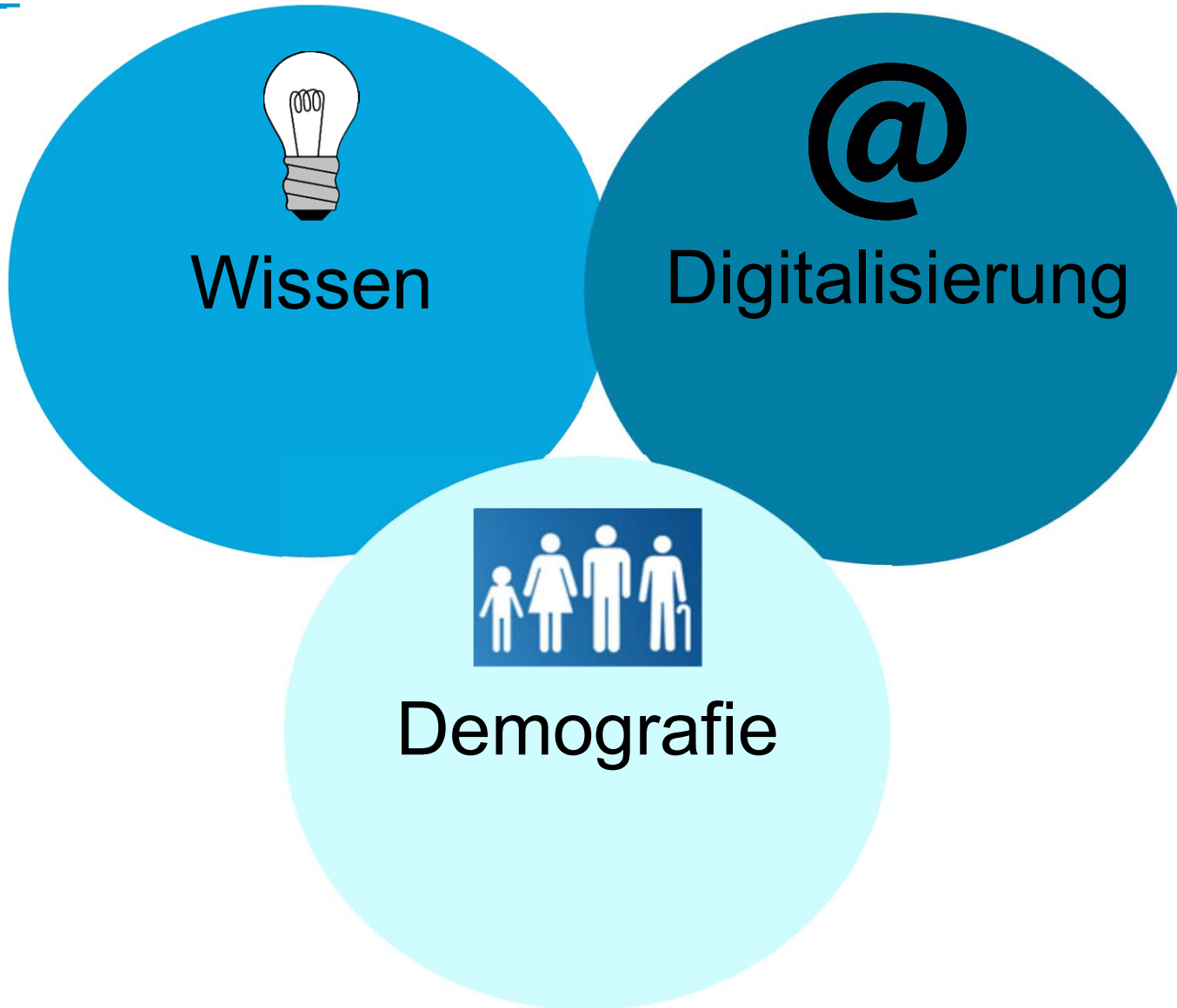
19. aprentas-Forum

Wissensschatz und Suchergebnis:

Die Bedeutung von Lernen, Wissen und Können im Wandel

28. November 2019, Scala Basel

Agenda

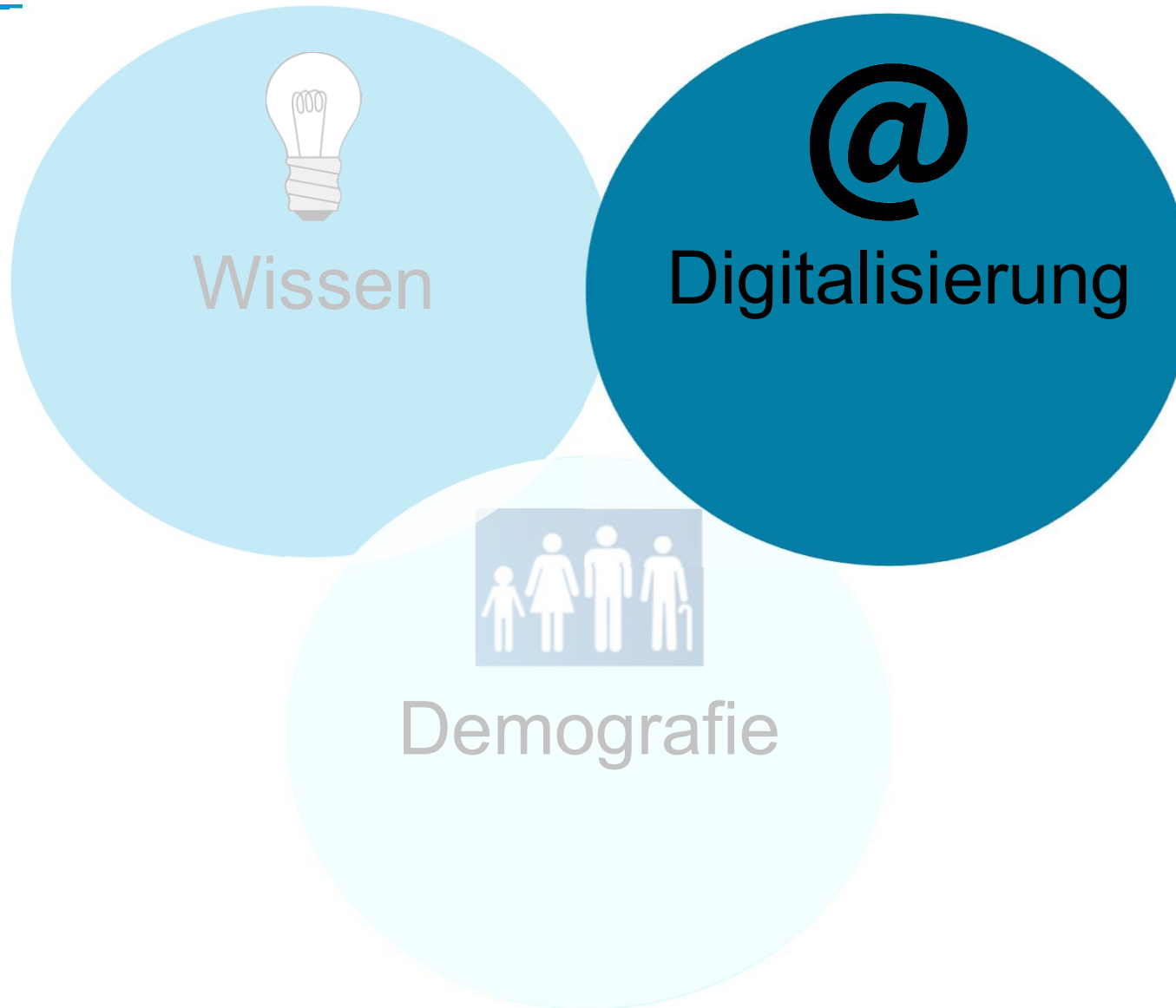


Fragestellung

Wie verändert sich die Wertigkeit von Wissen im Zuge der digitalen Transformation?

Welche Implikationen ergeben sich hieraus für das intergenerationale Lernen in Unternehmen?

Agenda



Digitalisierung versus Digitale Transformation



<https://www.spiegel.de/panorama/papst-momente-bilder-zeigen-vergleich-zwischen-2005-und-2013-a-889031.html>

Petersplatz und die Via Della
Conciliazione im Kontext der
Papstwahl 2005 und 2013



Digitalisierung versus Digitale Transformation

„Digital disruption has already happened“



<https://www.zuehlke.com/blog/ist-innovation-digitale-transformation/tornado-digital-transformation-zuehlke/> | Bildquelle Universal Music 2015

Digitale Transformation und Informatisierung der Arbeit

Umwälzung der Wissensarbeit

- synchrone Zusammenarbeit im Rahmen eines in Arbeitspakete zerlegten, kollektiven Arbeitsprozesses (digitale, kognitive Fließbandarbeit)

in Anlehnung an Boes et al. 2016: 36ff.



COLLABORATIVE

Digitale Transformation und Informatisierung der Arbeit

Umwälzung der Wissensarbeit

- synchrone Zusammenarbeit im Rahmen eines in Arbeitspakete zerlegten, kollektiven Arbeitsprozesses (digitale, kognitive Fließbandarbeit)
> *collaborative*
- kurzzyklische, iterative Arbeitsweise in sogenannten ‚sprints‘ (z.B. Scrum als agiles Vorgehensmodell)

in Anlehnung an Boes et al. 2016: 36ff.



AGILE

Digitale Transformation und Informatisierung der Arbeit

Umwälzung der Wissensarbeit

- synchrone Zusammenarbeit im Rahmen eines in Arbeitspakete zerlegten, kollektiven Arbeitsprozesses (digitale, kognitive Fließbandarbeit)
> *collaborative*
- kurzzyklische, iterative Arbeitsweise in sogenannten ‚sprints‘ (z.B. Scrum als agiles Vorgehensmodell)
> *agile*
- flexible Einbindung weltweit verfügbarer Arbeitskräfte über das Internet als Marktplatz für Arbeitskraft (‚Cloudworking‘, ‚Crowdsourcing‘)

in Anlehnung an Boes et al. 2016: 36ff.



CROWD-BASED

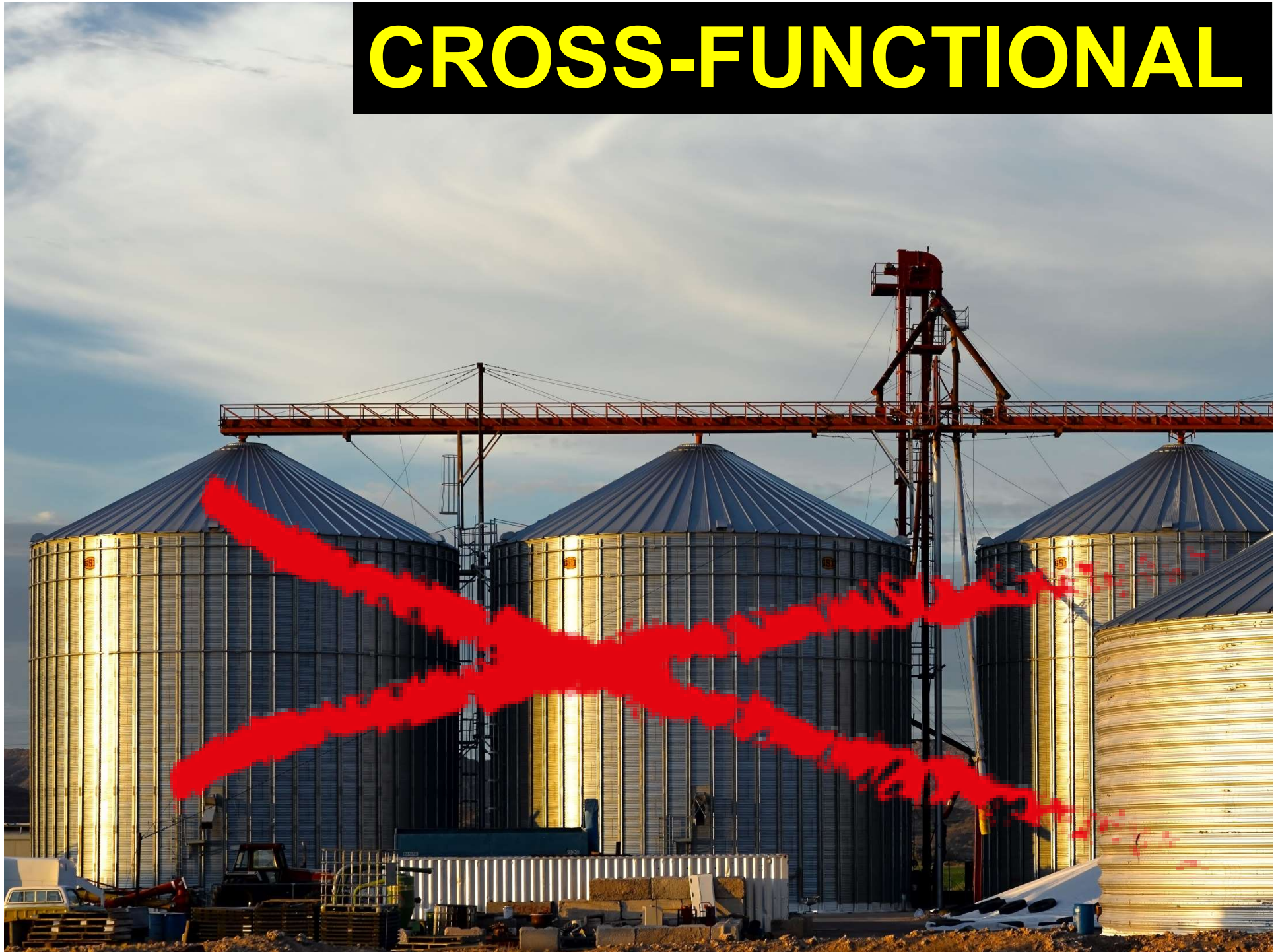
Digitale Transformation und Informatisierung der Arbeit

Umwälzung der Wissensarbeit

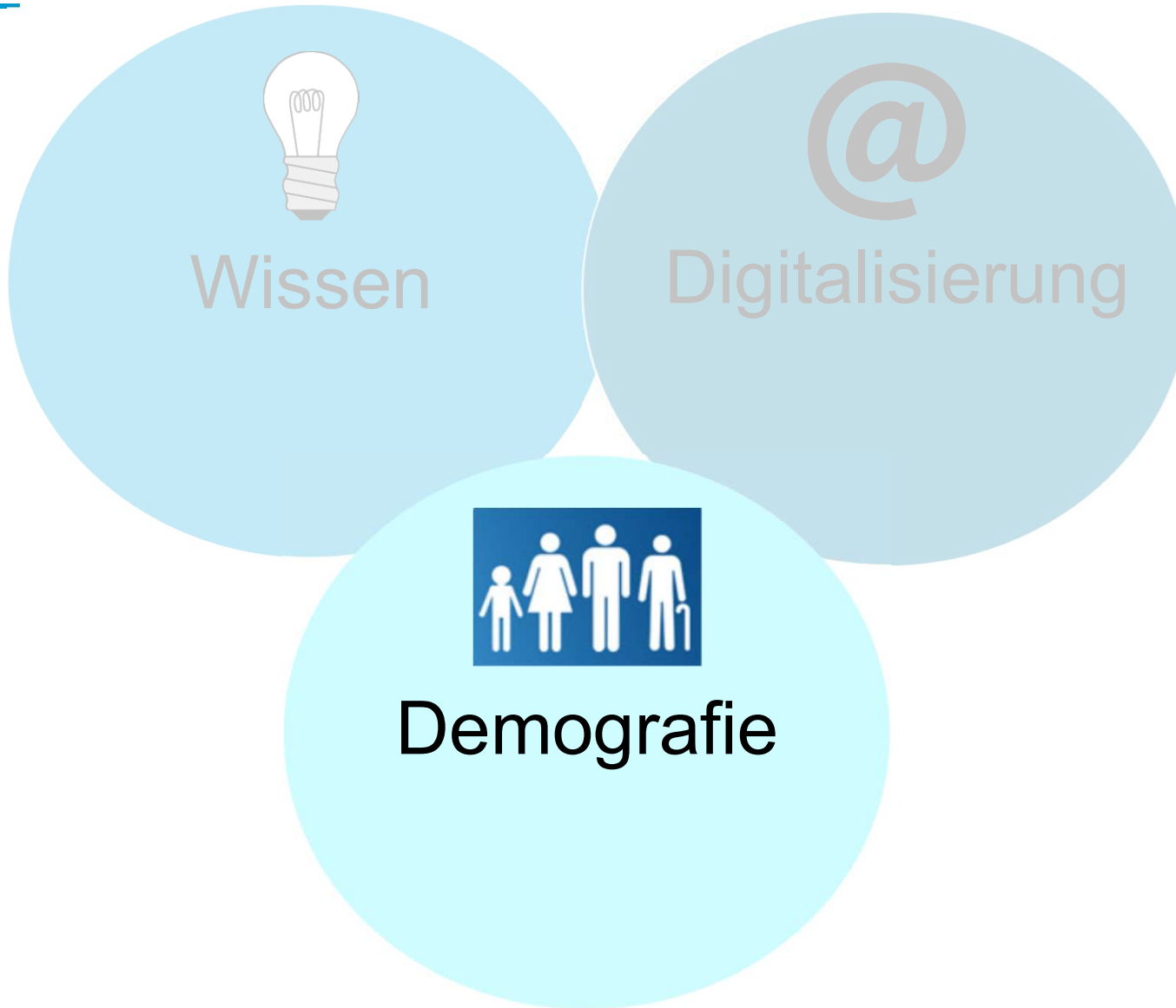
- synchrone Zusammenarbeit im Rahmen eines in Arbeitspakete zerlegten, kollektiven Arbeitsprozesses (digitale, kognitive Fließbandarbeit)
> **collaborative**
- kurzzyklische, iterative Arbeitsweise in sogenannten ‚sprints‘ (z.B. Scrum als agiles Vorgehensmodell)
> **agile**
- flexible Einbindung weltweit verfügbarer Arbeitskräfte über das Internet als Marktplatz für Arbeitskraft (‚Cloudworking‘, ‚Crowdsourcing‘)
> **crowd-based**
- Crossfunktionale Zusammenarbeit statt Silomentalität (T-Shaped Professionals)
> **cross-functional**

in Anlehnung an Boes et al. 2016: 36ff.

CROSS-FUNCTIONAL



Agenda



Demografische Transformation

Auswirkungen in Unternehmen

Hohe Alters- und Generationendiversität in der Belegschaft:

- Verkürzung der Schulzeit (G8-Reform an deutschen Gymnasien)
- Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge
- Höheres Renteneintrittsalter
- Pensionäre kommen als Experten/Berater zurück ins Unternehmen

Adenauer, 2015; Eck/Bossman 2013; Freitag, 2017; Walter et al. 2013



Demografische Transformation

Auswirkungen in Unternehmen



Verschiebungen in der Wertigkeit von Wissen

Fachliteratur

Review



Interviewstudie

*Einschätzungen von HR-Experten
süddeutscher Unternehmen*



Verschiebungen in der Wertigkeit von Wissen

Fachliteratur

Review

Interviewstudie

Einschätzungen von HR-Experten süddeutscher Unternehmen

(1) Bedeutung **jüngerer**
Mitarbeiter als Träger
systematischen,
theoretischen Wissens

„Junge Menschen [...] sind notwendig, [...] weil sie, wie man so schön sagt, **frischen Wind** [reinbringen] oder auch [...] **neue Lehren aus den Universitäten.**“ (TR2:57)

„Ältere [verfügen] nicht über den **entsprechenden Ausbildungsstand.**“ (TR1:55)

(2) Bedeutung **älterer**
Mitarbeiter als Träger
erfahrungsgebundenen
Wissens

„[D]ie **Erfahrungswerte der älteren Mitarbeiter** [spielen] eine große Rolle. Das ist ein großer Faktor, der das intergenerationelle Lernen stark beeinflusst. Da ist die **Abhängigkeit der jüngeren Arbeitnehmer** sehr hoch.“ (TR7:21)

Verschiebungen in der Wertigkeit von Wissen

Fachliteratur
Review

Interviewstudie
Einschätzungen von HR-Experten süddeutscher Unternehmen

(3) Bedeutung **jüngerer**
Mitarbeiter als Träger
technischen und
digitalen Wissens

„Der Jüngere [...] hat schon **durch die digitale Fitness einen Expertenstatus**. [...] „Das Alter“ als solches ist nicht mehr gleichzusetzen mit Expertise und Kenntnis. Also da sehe ich [...], dass die jüngere Generation, **durch die digitale Fitness, eine andere Rolle** wahrnimmt.“ (TR3:35)

(4) Bedeutung **älterer**
Mitarbeiter bzgl.
Sozialkompetenz und
Eigenverantwortung

„Und **im Bereich Interaktion, Kommunikation, Diplomatie** sehe ich schon nach wie vor das Alter, oder sage ich mal die älteren Generationen, oftmals **als erfahrener, als klüger**.“ (TR3:37)

Skillset: Top 10 skills für die Arbeitswelt der Zukunft

Future of Jobs Survey, World Economic Forum

WORLD
ECONOMIC
FORUM

COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

Growing

- 1 Analytical thinking and innovation
- 2 Active learning and learning strategies
- 3 Creativity, originality and initiative
- 4 Technology design and programming
- 5 Critical thinking and analysis
- 6 Complex problem-solving
- 7 Leadership and social influence
- 8 Emotional intelligence
- 9 Reasoning, problem-solving and ideation
- 10 Systems analysis and evaluation

Declining

- 1 Manual dexterity, endurance and precision
- 2 Memory, verbal, auditory and spatial abilities
- 3 Management of financial, material resources
- 4 Technology installation and maintenance
- 5 Reading, writing, math and active listening
- 6 Management of personnel
- 7 Quality control and safety awareness
- 8 Coordination and time management
- 9 Visual, auditory and speech abilities
- 10 Technology use, monitoring and control

Growing skills instability:

„...by 2022, the skills required to perform most jobs will have shifted significantly”

„average shift of 42% in required workforce skills over the 2018-2022 period”

Mindset: Extrempole eines traditionellen und digitalen Mindsets

Wandelkontinuum zwischen Stabilität und Disruption

DIGITALES MINDSET	TRADITIONELLES MINDSET
Innovationsorientierung (schöpferische Zerstörung)	Sicherheitsorientierung (Bewahrung des Status quo)
Schnelle Marktdurchdringung, agile Prozesse	Exakte Planung + Perfektion vor Markteintritt
Fehler als Lernchance	Fehler als Störfaktor
Flache Hierarchien, dezentrales Entscheiden	Hierarchische Strukturen, Statussymbole
Denken in Netzwerken	Denken in Funktionsbereichen (Silos)
Ideen gemeinsam entwickeln	Ideen schützen
Interdisziplinäre Teams mit digitalen Skills	Experten mit Fachkompetenzen
Ergebnisorientierung + Eigenverantwortung	Präsenzorientierung

→ **Ambidextrie statt Disjunktion**

Diversity: Grundlage für Innovationskraft und Kreativität

Beispiele zum intergenerationellen Lernen und Arbeiten 4.0

Peer Learning-Ansätze

Förderung von Zusammenarbeit und Wissensaustausch

- Raum und Ausstattung für neue Formen der Zusammenarbeit (z.B. Collaboration Spaces, Virtuelle Teams)
- Learning Lunches, Demo Sessions (face-to-face und virtuell)
- Learning Management Systeme und Kommunikationstools (z.B. Slack, MS Teams)



Diversity: Grundlage für Innovationskraft und Kreativität

Beispiele zum intergenerationellen Lernen und Arbeiten 4.0

Interviewstudie: Mentoring- und Patenprogramme

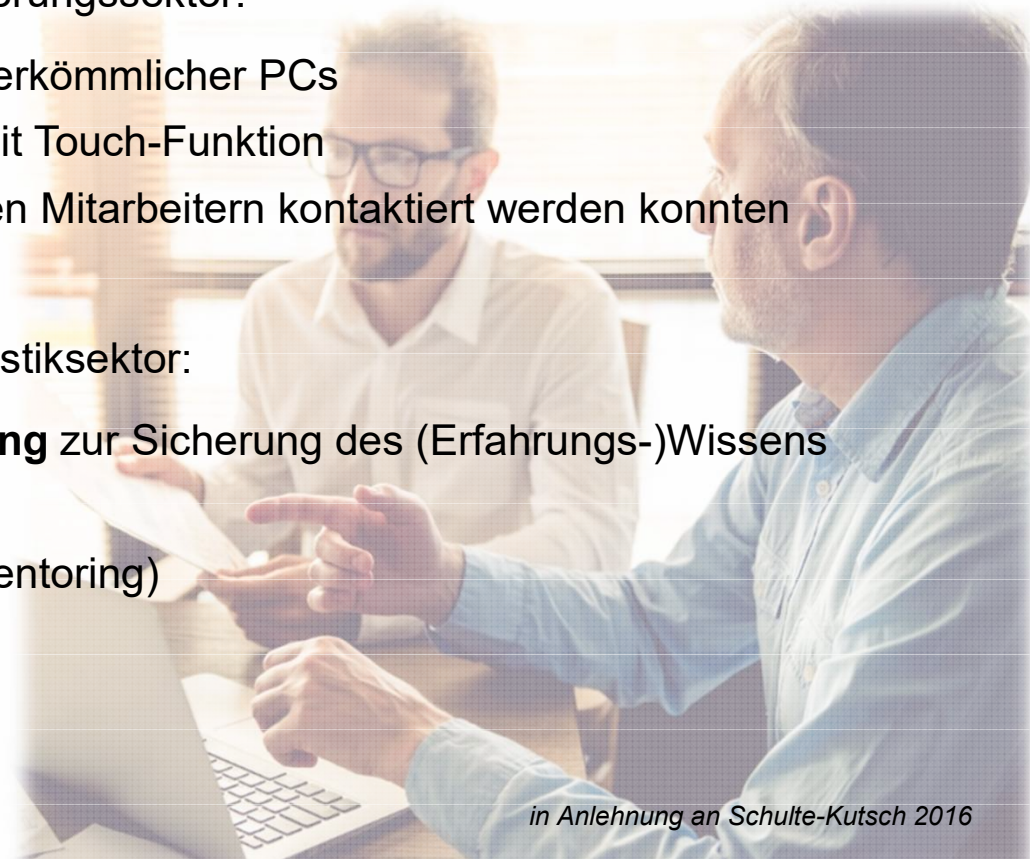
Ausschöpfung generationsspezifischer Stärken

Unternehmen aus dem Bank- und Versicherungssektor:

- **Reverse Mentoring** bei Abschaffung herkömmlicher PCs und Einführung von Surface-Geräten mit Touch-Funktion
- Auszubildende als Paten, die von älteren Mitarbeitern kontaktiert werden konnten

Unternehmen aus dem Verkehrs- und Logistiksektor:

- **Klassisches Mentoring/Job Shadowing** zur Sicherung des (Erfahrungs-)Wissens älterer, ausscheidender Mitarbeiter
- z.T. auch webbasierter Austausch (e-Mentoring)



Diversity: Grundlage für Innovationskraft und Kreativität

Beispiele zum intergenerationellen Lernen und Arbeiten 4.0

DATEV: Tandem@DATEV | Initiative Innovations-Tandems

Wissensaustausch & Generierung von Innovationen

Idee: Wissensaustausch altersheterogener Teilnehmer (cross-funktional)

Annahme: Kombination aus aktuellem Wissen und Erfahrungswissen als Treiber von Innovationen

Methode: u.a. LEGO Serious Play (Ideen-Abbildung in 3D-Modellen), virtuelle Ideen-Präsentation und -Reflexion in interner Innovations-Community (Innovation Pool), Mockups zur Darstellung von Produktkonzepten



Diversity: Grundlage für Innovationskraft und Kreativität

Beispiele zum intergenerationellen Lernen und Arbeiten 4.0



Linde: Digital Base Camp | „Bestes Innovation Lab 2018“

Digitale Neuausrichtung der gesamten Organisation & Generierung von Innovationen

Idee: Digital Unit als Treiber des Digitalisierungsprozesses und Anlaufstelle

Annahme: generationenübergreifende Kollaboration als Innovationskraft:
„Tiefes Wissen/Erfahrung + neue Ideen/frischer Blick“

Methode: Mitarbeiter aus klassischem Linde-Geschäft,
Experten aus der Digitalisierungsbranche und
Spezialisten aus Start-ups und Universitäten
arbeiten eng verzahnt in Teams



Diversity: Grundlage für Innovationskraft und Kreativität

Beispiele zum intergenerationellen Lernen und Arbeiten 4.0

Continental: #Fiction2Science | Hackathon & Engineering Challenges

Wissensgenerierung aus der Crowd

Idee: Hackathon zu innovativen Lösungen und neuen Geschäftsmodellen

Annahme: Messe als Denkfabrik und Ideenschmiede, Age-Diversity als Katalysator:
„~150-jähriges Know-How + frischer Blick von außen“

Methode: Start-up Corner auf der Hannover Messe,
Internat. Nachwuchstalente und Continental-Experten suchen gemeinsam
kreative Ideen und innovative Lösungen,
Angeleitete Design-Thinking-Methode

Fazit

Die digitale Transformation führt zu...

...Veränderungen von Arbeitsweisen und -prozessen:

- Berufsbilder und arbeitsmarktrelevante Qualifikationen im Wandel
- signifikante Verschiebungen in der Wertigkeit von Wissen/Skills

...Veränderungen des intergenerationellen Lernens und Arbeitens:

- jüngere Mitarbeiter als Träger relevanten Wissens (noch) stärker im Fokus
- Wissen älterer Mitarbeiter gleichzeitig nicht weniger wertvoll
- reziproker Austausch von Wissen über Altersgruppen hinweg unabdingbar

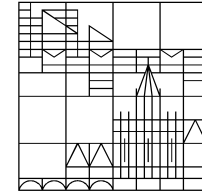
...folgendem Ausblick:

- Altersgruppen rücken in kollaborativen Arbeitsprozessen enger zusammen
- digitale Tools können Austausch zwischen Generationen erleichtern
- *skillset* und *mindset* spielen eine entscheidende Rolle



Altersdiversität als Chance für das Lernen über die digitale Welt
und das Lernen und Arbeiten in der digitalen Welt

Universität
Konstanz



**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**

Dr. Kathrin Breuing

Dipl.-Hdl., Dipl.-Volksw.

Universität Konstanz

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik I

+49 7531 88-5113

Kathrin.Breuing@uni-konstanz.de
