

Lernanforderungen und -ressourcen in der digitalen Transformation

Prof. Dr. Anita Tisch, BAuA und h-brs

Webinar-Reihe „Ressourcenstärkung durch informelles Lernen -
Chancen für Lernen im Arbeitsprozess erkennen und gezielt fördern

29.11.2022

Dortmund



Berlin



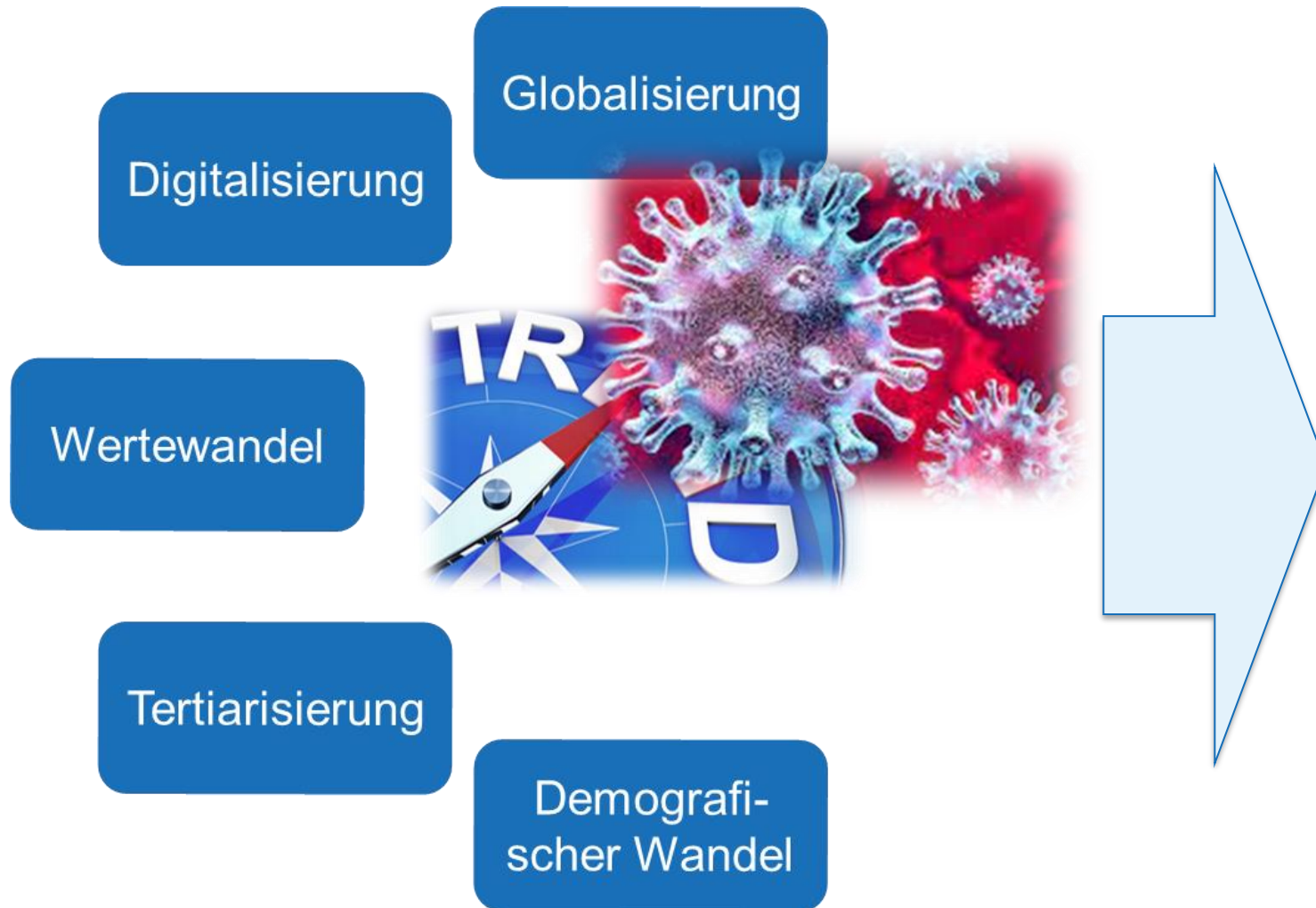
Dresden



Arbeiten, Lernen, Gesundheit

- Was wissen wir über neue Anforderungen an die Beschäftigten durch die digitale Transformation der Arbeit?
- Lernförderlichkeit als Kriterium der menschengerechten Gestaltung digitalisierter Arbeit?
- Was kann betrieblich getan werden? Welche Aufgabe hat die Personalführung?

Arbeitswelt im Wandel

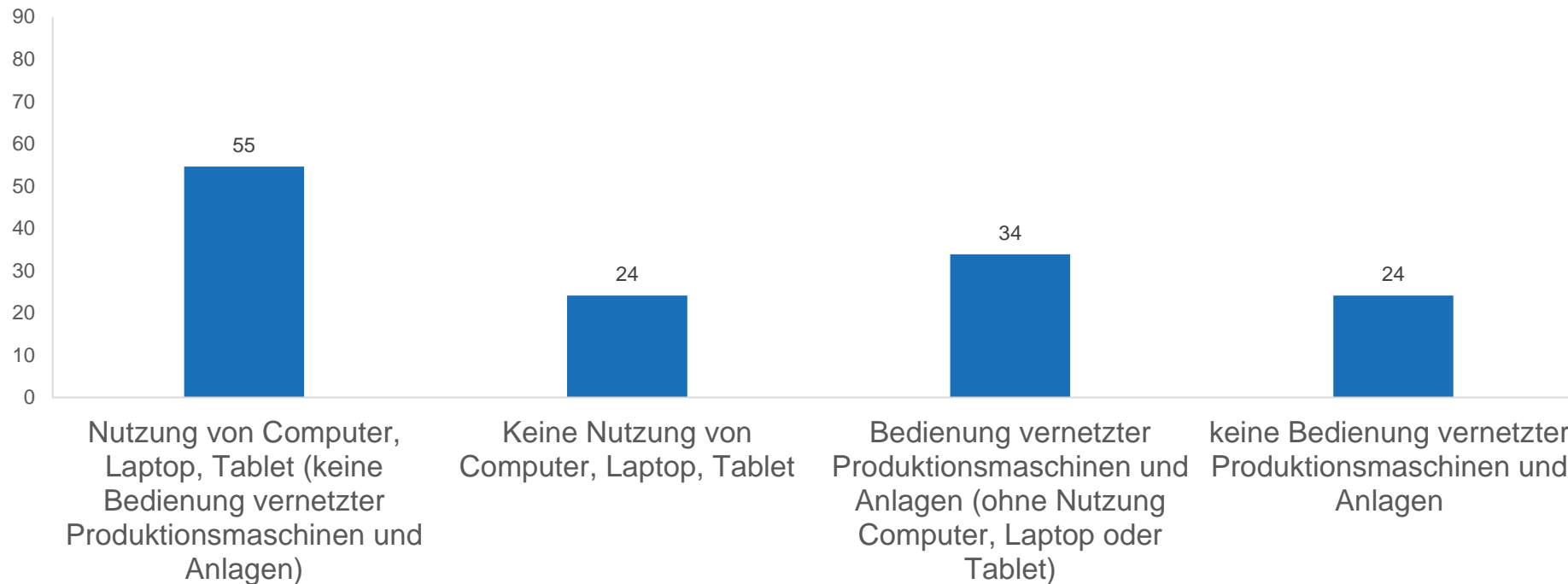


Neue Anforderungen:

- Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort
- Neue Formen der Führung und Zusammenarbeit
- Herausforderungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz
- u.v.m.

Anforderung Technikkompetenz

"Technologische Neuerungen erfordern eine beständige Weiterentwicklung meiner Fähigkeiten und Kompetenzen"

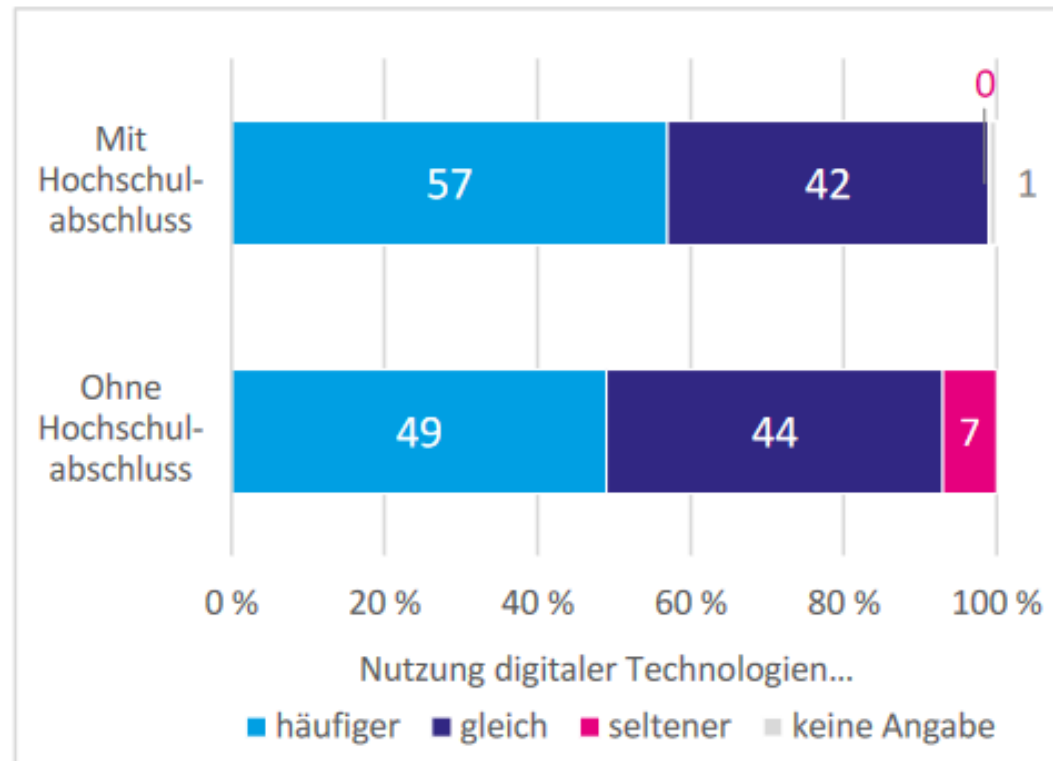


Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019, eigene Berechnungen



Anforderung Technikkompetenz: Zunahme in der Pandemie

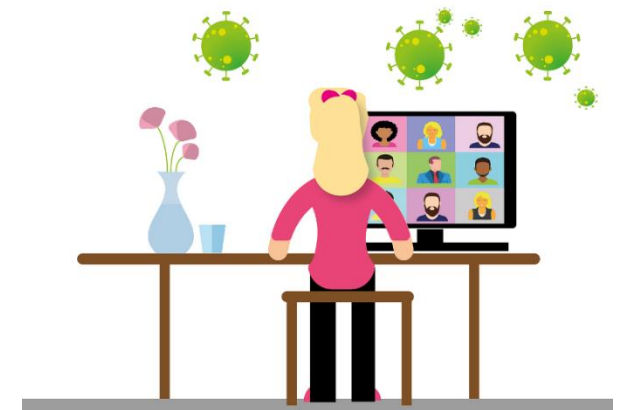
*Veränderte Nutzung digitaler Technologien bei
Erwerbstätigen mit und ohne Hochschulabschluss*
Angaben in Prozent



50 %

berichten,
dass sie vernetzte
digitale Technologien
häufiger nutzen als
vor der Corona-Krise

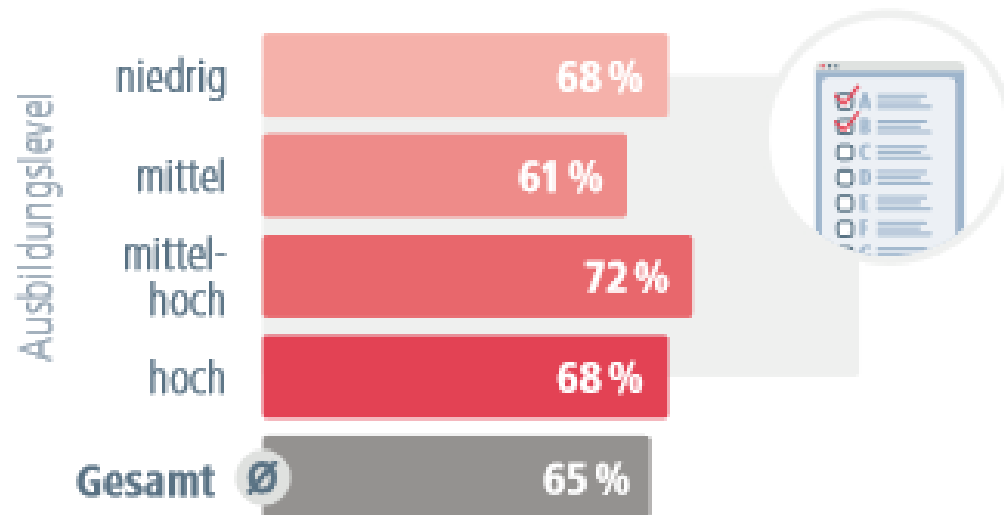
Quelle: Kleinert et al 2021 ([Link](#))



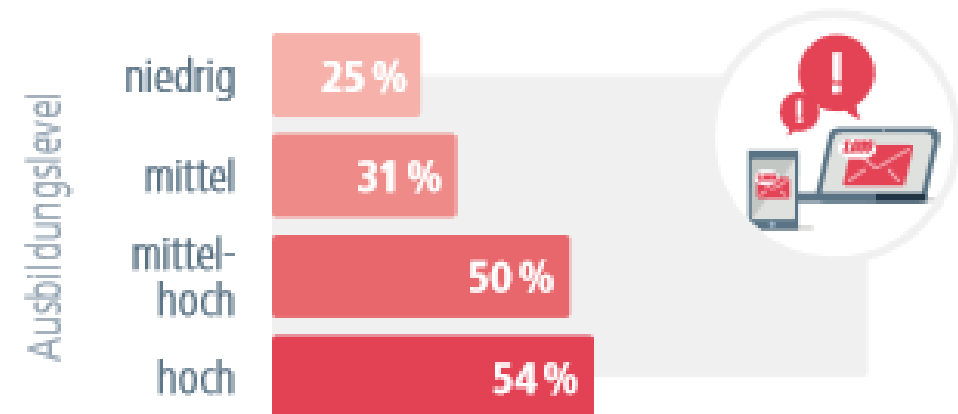
Anforderung: Beschleunigung und Intensivierung

- Fortlaufende Beschleunigung von Produktions-, DL- und Kommunikationsprozessen bei steigender Komplexität

? Die technologischen Neuerungen haben dazu geführt, dass immer mehr Aufgaben zu erledigen sind.*



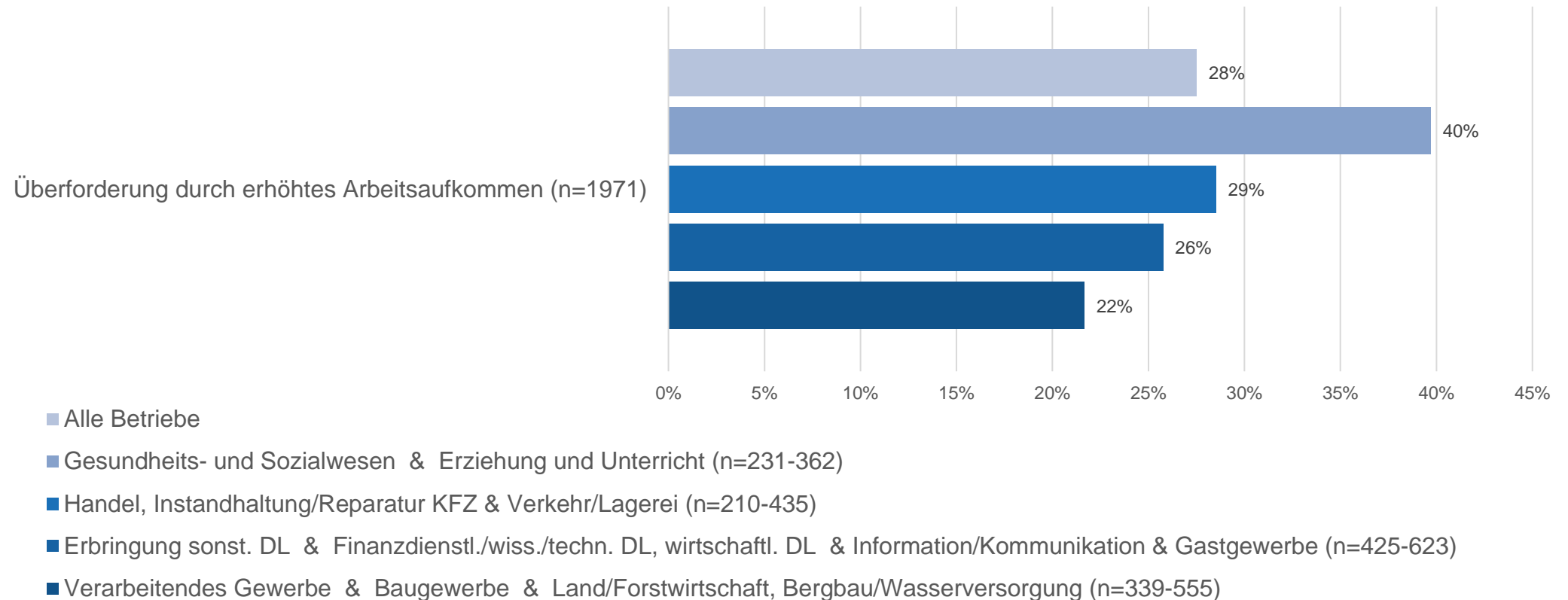
? Bei meiner Arbeit entsteht durch moderne Kommunikationsmittel (E-Mail, Handy, Internet) eine schwer zu bewältigende Menge an Informationen.*



Quelle: Arnold et al 2016 ([Link](#))

Weitere Beschleunigung in der Pandemie?

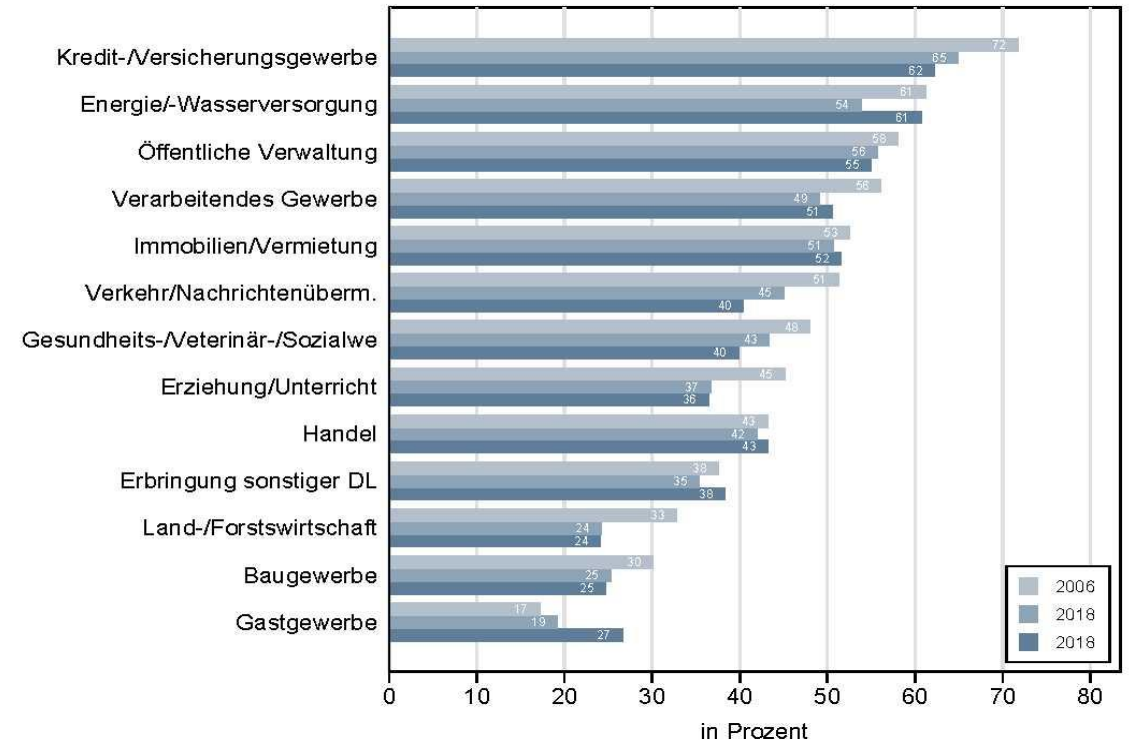
Belastungen während der Covid-19 Pandemie nach Wirtschaftszweig



Quelle: Hofmann et al. 2021 ([Link](#))

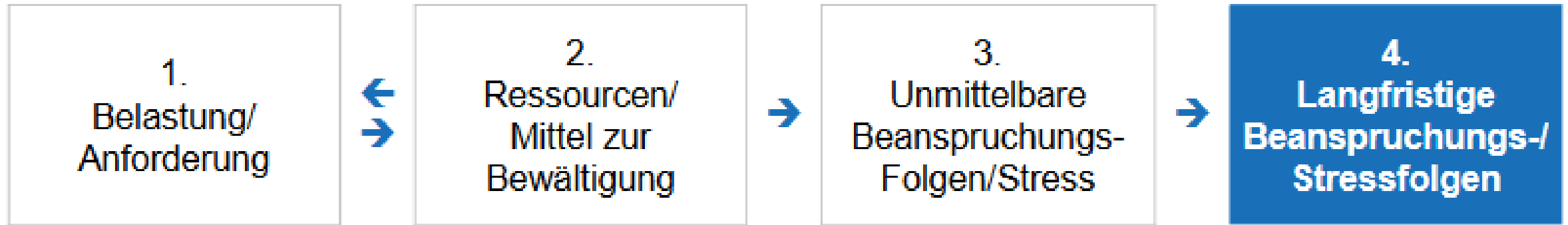
Erhöhte Veränderungsfrequenz

- Erhöhte Dynamik der Einstellungen und Abgänge (Warning/Weber, 2017 [\[Link\]](#))
- Beständige technologische Restrukturierung (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, Meyer et al., 2018 [\[Link\]](#))



Chancen und Risiken

Arbeitsgestaltung

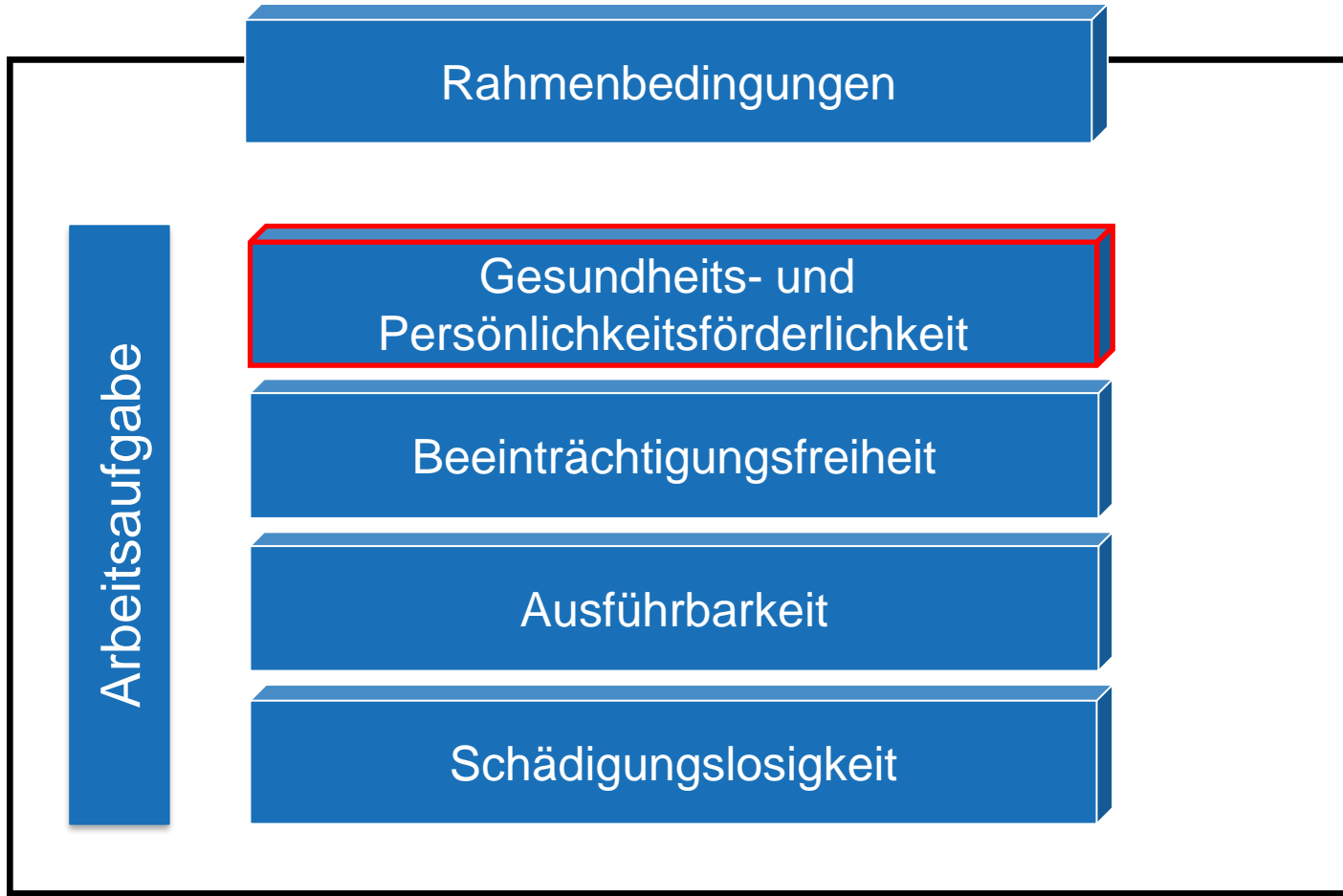


Quelle: BAuA-Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden:
<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Stressreport-2019.html>

Arbeiten, Lernen, Gesundheit

- Was wissen wir über neue Anforderungen an die Beschäftigten durch die digitale Transformation der Arbeit?
- **Lernförderlichkeit als Kriterium der menschengerechten Gestaltung digitalisierter Arbeit?**
- Was kann betrieblich getan werden? Welche Aufgabe hat die Personalführung?

Menschengerechte Gestaltung der Arbeit

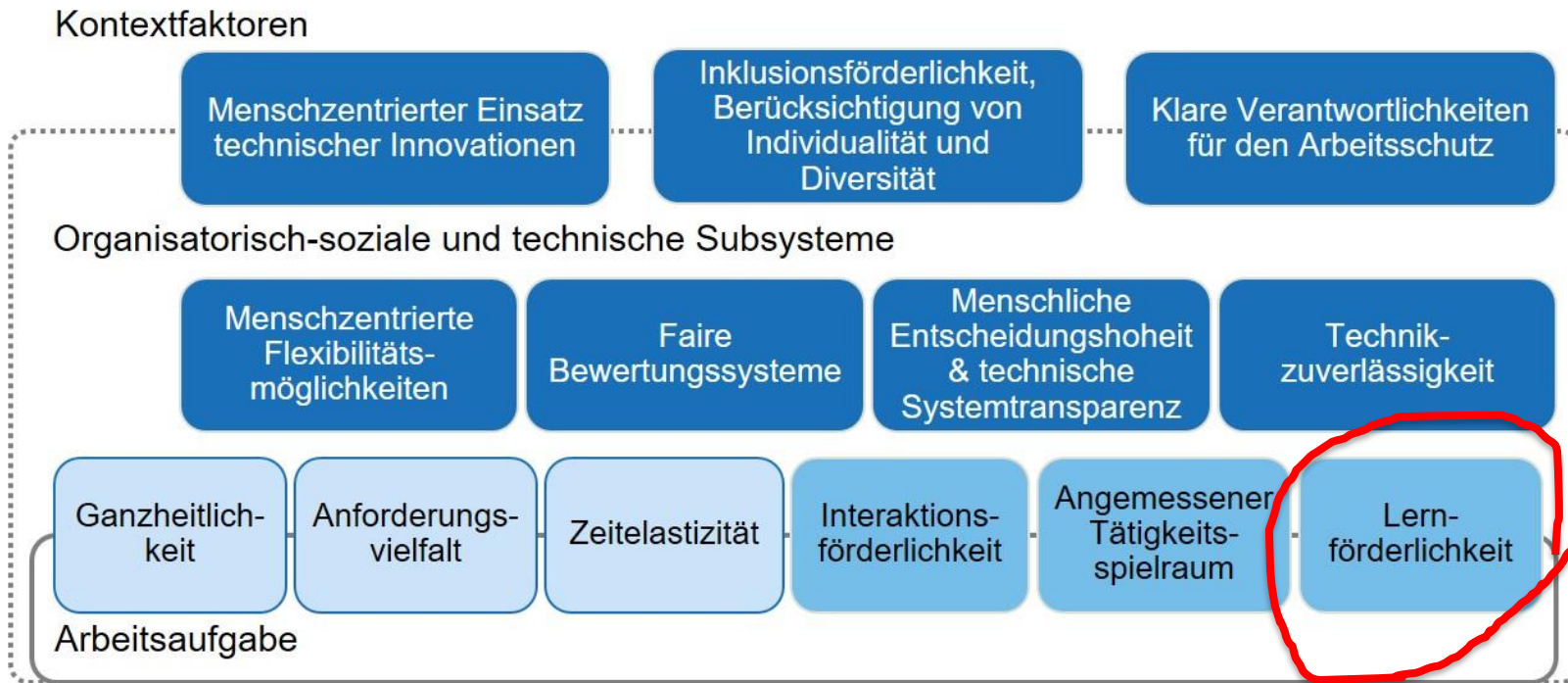


Gestaltungskriterien:

- Ganzheitlichkeit
- Vielseitigkeit
- Zeitelastizität
- Interaktionsförderlich
- Handlungsspielraum
- **Entwicklungsmöglichkeiten:**
- **Lernförderlichkeit**

Quelle: in Anlehnung an Rohmert (1972), Hacker & Richter (1980), Luczak & Volpert (1987)

Digitalisierung: Kriterien menschengerechter Gestaltung



Auch open access unter:
<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fachbuecher/Digitalisierte-Arbeitswelt.html>

Kriterien menschengerechter Gestaltung

– Digitalisierungssensible Kriterien



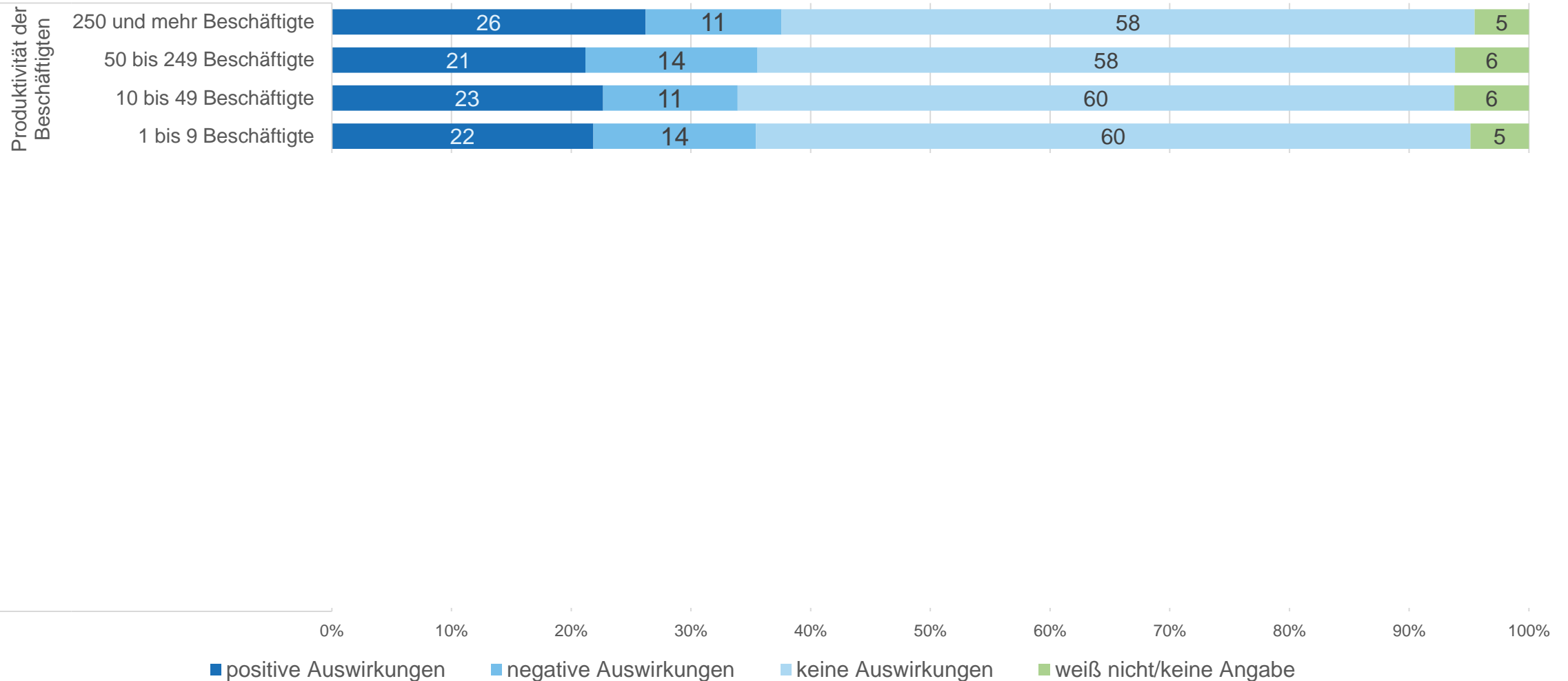
– Beispielhafte Gestaltungshinweise

- Die Integration technischer Innovationen in den Arbeitsprozess sollte den Wert von menschlichem Erfahrungswissen berücksichtigen und erhalten.
- Digitale Assistenzsysteme sollten genutzt werden, um Beschäftigte in ihren Tätigkeiten zu unterstützen, wo es nötig ist, aber weiterhin Anreize zur kognitiven Auseinandersetzung, zum Lernen und zur Entwicklung geben.
- Möglichkeiten digitaler Technologien zu arbeitsintegriertem Lernen sollten bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigt werden

Arbeiten, Lernen, Gesundheit

- Was wissen wir über neue Anforderungen an die Beschäftigten durch die digitale Transformation der Arbeit?
- Lernförderlichkeit als Kriterium der menschengerechten Gestaltung digitalisierter Arbeit?
- Was kann betrieblich getan werden? Welche Aufgabe hat die Personalführung?

Zusammenarbeit und Lernen: virtuell oder vor Ort?



Führung und informelles Lernen?

Was haben Führungskräfte mit informellem Lernen zu tun?

- Führungskräfte wirken direkt auf die Arbeitssituation ihrer Mitarbeitenden ein, etwa, wenn sie Arbeitsaufträge erteilen, Ziele vereinbaren oder Feedback geben
(Felfe, 2012 [\[Link\]](#)) → *Lernchancen*
- *Lernchancen* ergeben sich aber auch (unbewusst) in den alltäglichen Interaktionen von Führungskräften mit ihren Mitarbeitenden (Doos et al. 2015): Schaffen von Lernkontexten
- Doppelrolle: Führungskräfte als Lernbegleiter und lernförderliche Arbeitsgestalter
(Richter, Ribbat & Mühlenbrock, 2020 [\[Link\]](#))

Doppelrolle operativer Führungskräfte

– Lernbegleiter:in

(lernorientierte Führung; Reflexion von Anforderungen, Lernerfolgen)

– Lernförderliche Arbeitsgestalter:in

(Schaffung von Ressourcen; Transparenz, Autonomie, Vielfalt)

ABER: Führungskräfte benötigen auch entsprechende Rahmenbedingungen:

- Wenn die **Mitarbeiterentwicklung** als Führungsziel definiert ist, führen Vorgesetzte lernorientierter
- Wenn die **eigenen Arbeitsbedingungen** gut gestaltet sind, führen Vorgesetzte gesundheitsgerechter



Vielen Dank!

Prof. Dr. Anita Tisch

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

**Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund**