

LOST IN DIGITALIZATION? TRENDS UND ENTWICKLUNGEN IN DIE NEUEN ARBEITSWELTEN

RAIMUND RIBITSCH, KURT KOLEZNIK, SUSANNA BOLDRINO (HRSG.)



Abstracts zum Symposium 2018 der Österreichischen Fachhochschul-Konferenz

Lost in Digitalization? Trends und Entwicklungen in die neuen Arbeitswelten. Abstracts zum Symposium 2018 der Österreichischen Fachhochschulkonferenz.

Die Herausgeber*innen und die FHK als verlegende Institution haben Inhalte nach wissenschaftlichen Standards erstellt und nach bestem Wissen und Gewissen auf Fehler und Unklarheiten überprüft. Trotzdem können für Inhalte leider keine über die gesetzlichen Mindestbestimmungen hinausgehenden Haftungen übernommen werden. Autor*innen haben der Veröffentlichung in diesem Rahmen zugestimmt. Urheberrechtlich geschützte Inhalte - so solche enthalten sein sollten - werden nur im Rahmen der gesetzlichen Ausnahmen genutzt.

Creative Commons Attribution AT 3.0. Weiterführende Informationen und Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Andere Lizenzierungen sind bei den jeweiligen Inhalten extra vermerkt. Titelbild: Shutterstock (185858387).

Raimund Ribitsch, Kurt Koleznik, Susanna Boldrino (Hrsg.): *Lost in Digitalization? Trends und Entwicklungen in die neuen Arbeitswelten*, Abstracts zum Symposium 2018 der Österreichischen Fachhochschulkonferenz. Österreichische Fachhochschulkonferenz (FHK), Wien 2018. ISBN: 978-3-200-05739-5.

*Glücklich sind die Menschen,
wenn sie haben,
was gut für sie ist.*
— Nach Platon, *Symposion* [70]

DANKSAGUNG

Engagierte Expert*innen, die Impulse mit der interessierten Fachöffentlichkeit teilen bringen immer wieder neue Perspektiven in österreichische Fachhochschulen. Menschen, ohne die die Symposien nicht funktionieren können. Ihnen allen gilt mein Dank!

Unerlässlich ist bei so einer Veranstaltung die Unterstützung durch den FHK Präsidenten und FHK Geschäftsführer, aktuell vertreten durch *Mag. Ribitsch* und *Mag. Koleznik*. Vielen Dank für die Wertschätzung, die Sie der Ausschussarbeit entgegenbringen und den Rückhalt für die Aufgaben des Ausschusses.

Weiters sind die engagierten Ausschußmitglieder hervorzuheben, die sich weit über das Erwartete hinaus der Themen angenommen haben. Heuer besonders durch Vorträge und Artikel für den Tagungsband. Besonders ist, dass der *Ausschuss der österreichischen Fachhochschulkonferenz (FHK) für Personal- und Organisationsentwicklung* nunmehr seit 20 Jahren besteht. Ein besonderes Dankeschön an die langjährige freudvolle Zusammenarbeit im Ausschuss.

Auch den *österreichischen Fachhochschulen*, die dem Symposium immer gerne einen Veranstaltungsort und Rahmen zur Verfügung gestellt haben, sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Es gibt keine großen Veranstaltungen, ohne dass all die kleinen, aber in Summe entscheidenden Herausforderungen gemeistert werden, die bei der Organisation immer wieder auftreten. Hier gilt mein Dank den Organisationsteams, allen voran *Frau Horvath*.

Weiters möchte ich mich bei allen bedanken, die sich auch im Rahmen der Konzeption des Tagungsbandes eingebracht haben. Darunter besonders *Gernot Hausar*, der mit seiner Expertise aus einzelnen Artikeln eine Publikation zusammengestellt hat, die grafisch und inhaltlich bestens abgestimmt ist. Es ist eine Freude, seiner Arbeit zuzuschauen.

Und danke für Ihr Interesse am Tagungsband, der Ihnen ein hoffentlich einige Gedankenanstöße mitgibt. Schön, dass wie Sie zu unseren Leser*innen zählen können.

Mit lieben Grüßen
Susanna Boldrino
Leitung FHK PE/OE Ausschuss

INHALTSVERZEICHNIS

I VORWORT ZU PUBLIKATION UND VERANSTALTUNG

1	VORWORT DER HERAUSGEBER*INNEN	2
1.1	Einleitende Überlegungen zum Thema (R. Ribitsch)	2
1.2	Entwicklungen in eine neue Welt (S. Boldrino)	3
1.2.1	Zukünfte und das neue Morgen	4
1.2.2	Umgestaltung der Arbeitswelten	6
1.2.3	Tablets sind noch keine Digitalisierung	7
1.2.4	Fluide und identitätsstiftende Hochschulen	8

II DIGITALISIERUNG IN DER ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG - LERNEN

2	DIGITALES LERNEN	12
2.1	Learning by Participation (R. Mayr, D. Wurm)	12
2.1.1	Partizipation im und für den Lernprozess	12
2.1.2	Bedarfs- und bedürfnisorientiert Didaktik in Szene gesetzt	13
2.1.3	LeLe 2.0 als partizipativer Prozess auf allen Ebenen der Hochschule	15
2.1.4	Ausblick	16
2.1.5	Zu den Personen	16
2.2	Digitales Lernen in der Hochschule (M. Lehner)	16
2.2.1	Unterrichtliche Sicht- und Tiefenstrukturen	17
2.2.2	Digitale Bildungsformen	18
2.2.3	Perspektiven für die hochschulische Lehre	20
2.2.4	Zur Person	21
2.3	Digitales Lernen in der Hochschule (R. Slanic)	21
2.3.1	Einblick	21
2.3.2	Ermöglichungsdidaktik	22
2.3.3	Ausblick	25
2.3.4	Zur Person	25
2.4	Digitalisierungsstrategien Hochschule 2.0 (H. Nacken)	26

III DIGITALISIERUNG IN DER ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG - ARBEITEN

3	DIGITALES ARBEITEN	28
3.1	Hybride Professionals in Organisationen (J. Meissner)	28
3.1.1	Das Selbstverständnis von Hybriden Professionals	28
3.1.2	Bedeutung von Hybriden Professionals für Organisationen	32
3.1.3	Zur Person	34

3.2	Digitalisierung in der Personalentwicklung (Mössenlechner, Auer)	34
3.2.1	Personalentwicklung und Digitalisierung	34
3.2.2	Personalentwicklung und digitale Kompetenzen	36
3.2.3	Kompetenzentwicklung mittels digitaler Lernformate	37
3.2.4	Zu den Personen	38
3.3	Mobiles Arbeiten (H. Schwarzenberger)	39
3.3.1	Einleitung	39
3.3.2	Begriffsbestimmung	39
3.3.3	Auswirkungen auf organisationaler Ebene - Anforderungen an Unternehmen	40
3.3.4	Auswirkungen auf sozialer Ebene – Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben	42
3.3.5	Auswirkungen auf individueller Ebene – Einfluss auf Wohlbefinden und Gesundheit	42
3.3.6	Ausblick	43
3.3.7	Zu den Personen	44
3.4	Talent Scouting 4.0 (B. Schmid)	44
3.4.1	Ausgangssituation Fachhochschule - Industrie - Fachkräftemangel	44
3.4.2	Kooperatives Talent Scouting	45
3.4.3	Karrierepfad Digital Factory Vorarlberg	46
3.4.4	Aufgaben und weitere Potenziale	48
3.4.5	Zur Person	50
3.5	Candidate Experience Management (S. Gössl)	50
3.5.1	Begriffsdefinition und Geschichte	50
3.5.2	Candidate Journey	51
3.5.3	Nutzen des Candidate Experience Managements	52
3.5.4	Candidate Experience an der Fachhochschule des BFI Wien	53
3.5.5	andidate Experience im studentischen Aufnahmeverfahren	54
3.5.6	Conclusio und Ausblick	54
3.5.7	Zur Person	55
3.6	Employer Branding (G. Mörth)	55
3.6.1	Bevölkerungsentwicklung	56
3.6.2	Auswirkungen auf die Hochschullandschaft	57
3.6.3	Antworten der Wirtschaft und Annäherung an das Thema	57
3.6.4	Employer Branding als ArbeitgeberInnenmarkenbildung	58
3.6.5	Prozess der Erarbeitung einer Employer Value Proposition	59
3.6.6	Zur Person	60

3.7	Der dünne Berg steht noch (M. Adam)	60
3.7.1	Einleitung	60
3.7.2	Arbeit 4.0	61
3.7.3	Führen 4.0	62
3.7.4	Fazit 4.0	63
3.7.5	Zur Person	64
3.8	FH Salzburg – On board (S. Leitner)	64
3.8.1	Sie sind gekommen, um zu bleiben...	65
3.8.2	Mit Science Buddys zum Science Buster	67
3.8.3	Das einzig Beständige ist die Veränderung...	68
3.8.4	In guten wie in schlechten Zeiten...	68
3.8.5	Zur Person	69
3.9	Flexibilität im Arbeitsverhältnis (D. Baumgartner)	69
3.9.1	Neue Arbeitswelten	69
3.9.2	Flexibilität	69
3.9.3	Flexible Arbeitszeiten	70
3.9.4	Örtliche Flexibilität	71
3.9.5	Aufgabenwechsel	72
3.9.6	Fazit	72
3.9.7	Zur Person	72
3.10	Zusammenarbeit sinnvoll organisieren (R. Pircher)	73
3.10.1	In Kürze	73
3.10.2	Die Zukunft der Organisation existiert bereits	73
3.10.3	Einige Unternehmensbeispiele	76
3.10.4	Eine Roadmap	78
3.10.5	Zur Person	79

IV APPENDIX

LITERATUR	81
-----------	----

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 2.1	Sicht- und Tiefenstrukturen	18	
Abbildung 3.1	Gesamtthemenlandschaft Hybride Professionals		29
Abbildung 3.2	Lernformate-Mix in der Personalentwicklung	38	
Abbildung 3.3	Karrierepfade Digital Factory Vorarlberg	47	
Abbildung 3.4	Entwicklung der Erwerbspersonen	57	
Abbildung 3.5	Prozessdarstellung ArbeitgeberInnenmarke. Quelle: Unveröffentl. Präsentation von identitär , 2018. Mit freundlicher Genehmigung.	59	
Abbildung 3.6	Selbstorganisation - Stärken und Herausforderungen	76	

Teil I

VORWORT ZU PUBLIKATION UND
VERANSTALTUNG

VORWORT DER HERAUSGEBER*INNEN

1.1 EINLEITENDE ÜBERLEGUNGEN ZUM THEMA (R. RIBITSCH)

Der vorliegende Tagungsband wurde anlässlich des FHK-Symposiums 2018 vom PEOE-Ausschuss der FHK – Österreichische Fachhochschul-Konferenz zusammengestellt. Er behandelt ein Thema von aktuell großer Bedeutung: „Digitalisation – Trends und Entwicklungen in die neuen Arbeitswelten“.

*Mag. Raimund
Ribitsch
Präsident der
Fachhochschul-
Konferenz
(FHK)*

Die Abstracts beschreiben aus unterschiedlichen Sichtweisen Trends in der Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die fachhochschulische Lehre. Strukturen und Abläufe werden näher beleuchtet und Veränderungsprozesse aufgezeigt.

Rasante Entwicklungen in den Life Sciences, die immer älter werdende Gesellschaft, die Wanderungsbewegungen, die Globalisierung und die Digitalisierung beeinflussen das Tätigkeitsfeld, in dem Fachhochschulen heute agieren müssen, um Bildung weiterhin gestalten und begleiten zu können.

Wenn wir uns die Frage stellen, ob man sich in diesen Entwicklungen auch „verirren“ kann („Lost in Digitalization“), so sind Fachhochschulen bestens auf neue Trends vorbereitet, sie sind quasi mit Veränderungen groß geworden - als Brücke zwischen Bildung, Forschung, Wirtschaft und Gesellschaft können sie diese Erfahrungen für alle Akteur*innen im Hochschulbereich einsetzen.

Die Digitalisierung verändert global Prozesse, Produkte und Handlungen. Die Nutzung von digitalen Geräten im Alltag führt dazu, dass immer mehr Vorgänge „digital“ werden.

Unsere Aufgabe als Fachhochschulen ist es, unsere hochschulischen Mitarbeiter*innen sowie unsere Studierenden bestmöglich auf diese Umwälzung und deren Folgen vorzubereiten. Gleichzeitig müssen wir aber auch unsere Kerntätigkeiten Lehre und Forschung „fit“ für die digitale Revolution machen.

Auf Ebene der FHK wurden beim Symposium 2018 Expert*innen aus dem In- und Ausland mit ihren unterschiedlichen Ansätzen zum Thema zusammengebracht, um durch einen intensiven Austausch voneinander zu lernen. Es ist gerade diese Bereitschaft, die es uns möglich macht, die von uns erwarteten wichtigen Impulse für Wirtschaft und Gesellschaft geben zu können.

Vielen Dank an die Autor*innen für die vielfältigen und profunden Beiträge für den Tagungsband und dem FHK Ausschuss für Personal- und Organisationsentwicklung unter der Leitung von Mag.^a (FH) Su-

sanna Boldrino für die Gestaltung des Programms des Symposiums 2018.

Besonderer Dank gebührt im Zuge der Realisierung dieses Tagungsbandes Herrn Mag. Gernot Hausar von der Akademischen Hochschulentwicklung an der FH Campus Wien für die graphische Umsetzung und hervorragende administrative Unterstützung. Ohne seine Mitarbeit hätte der Tagungsband nicht in dieser Qualität umgesetzt werden können.

1.2 ENTWICKLUNGEN IN EINE NEUE WELT (S. BOLDRINO)

Digitalisierung ist eigentlich ein alter Hut. Bereits in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts kommt der Computer auf den Markt und die Informationsgesellschaft beginnt. Dies war der sogenannte fünfte Kondratieff Zyklus. 40-60 Jahre umspannende Sinuswellen der Weltwirtschaft sind Gedankenansätze, um Entwicklungssprünge zu erfassen. Lange Wellen werden durch bahnbrechende Erfindungen angestoßen und die Basisinnovation ist Auslöser für eine nachfolgende Wertschöpfungskette. Zwischen den Zyklen gibt es Hindernisse und Barrieren der Weiterentwicklung, die durch diese Erfindungen durchbrochen werden.

Mit der Jahrtausendwende ist die Weltwirtschaft in einen neuen Zyklus eingetreten. Die größte Barriere von heute ist kein technologisches, ökologisches oder finanzielles Hindernis. Die soziale Unordnung stellt das größte Hindernis dar. Ein historisches Paradoxon tritt auf. Für die Lösung der aktuellen ökonomischen Probleme muss man mehr in die Gesundheit des Menschen investieren.

Viele früher tödliche Krankheiten können heute wirksam behandelt werden. Aber die Fortschritte reichen nicht mehr aus, um die Komplexität des moderneren Lebens angemessen zu bewältigen. Die Gesundheitsindustrie ist gerade dabei, die Leitfunktion im 21. Jahrhundert zu übernehmen. Die Prognose des US-Bureau of Labor Statistics sagt voraus, dass die Gesundheitswirtschaft im Jahr 2024 der größte Arbeitsgeber der USA sein wird. Basisinnovationen werden in Biotechnologie und Psychosozialer Gesundheit erwartet. Die gegenwärtigen Wachstumsbarrieren könnten überwunden werden, wenn die Förderung von Gesundheit auf den ganzen Menschen und seine natürliche Umgebung ausgerichtet wird.[66]

Wenn die Digitalisierung eigentlich bereits passé ist, warum ist das Thema dann dermaßen omnipräsent? Es gibt kaum eine Ausstellung ohne das Thema Digitalisierung z.B. die Ars Electronica in Linz [2] mit Themen wie Artificial Intelligence als möglicher gigantischer Jobkiller oder gar als nächster Schritt in die Evolution. Ein weiteres Beispiel ist die Biennale 2017 in Wien mit Fokus auf Roboter, Arbeit und wie wir uns in unserer Zukunft einrichten werden. [94] Es gibt auch kaum eine Veranstaltung oder Konferenz, ohne das Thema Digitali-

*Mag.^a (FH)
Susanna Boldrino
Leiterin FHK
Ausschuss für
Personal-und
Organisationsent-
wicklung (FH
Campus Wien)*

sierung. So zum Beispiel der NPO Kongress 2017 „Bleibt kein Stein auf dem anderen?!“ [11] mit der Frage, wie digitale und gesellschaftliche Veränderungen NPOs, öffentliche Verwaltungen und Sozialunternehmen beeinflussen. Aus welchem Grund ist gerade heute die Digitalisierung so ein brennendes Thema?

Die Digitalisierung nach Kondratieff ist zwar bereits abgeschlossen und der Zukunftsforscher Lars Thomsen empfiehlt, den Trend Digitalisierung ad acta zu legen [89]. Aber Digitalisierung hat heute eine andere Qualität und dringt in alle Lebensbereiche ein, es geht um mehr als darum, die analoge Welt in eine digitale Welt zu transformieren. Digitalisierung wird nunmehr breitenwirksam genutzt. Nicht mehr einzelne Personen oder die Jugend, nein, alle Generationen nutzen digitale Devices und ganze Arbeitswelten werden digital. Digitalisierung ist nicht mehr auf berufliche Zeiten beschränkt, Privates und Berufliches verschwimmen. Wir lassen uns vom Smartphone wecken und kochen unsere Eier sekundengenau mit der Stoppuhr des Smartphones. Dazwischen schreiben wir ein Mail. An Hand der space & time Dimension ist ersichtlich, dass alle Orte digital durchdrungen werden und zeitlich eine unumschränkte Verfügbarkeit digitaler Angebote besteht.

Somit ist sichtbar, dass auch Gesundheit und Digitalisierung eng verknüpft sind. Erst die Digitalisierung macht es möglich, Gesundheitsdaten umfassen zu erheben, den Gesundheitszustand permanent zu scannen, zu optimieren und präventive Zugänge zu entwickeln. Die „Quantified Self“ Bewegung hat das Motto „Selbsterkenntnis durch Zahlen“ und behauptet, das Ich bestehe aus nichts weiter als aus mathematischen Mustern, die auf Basis von systematisch gesammelten biometrischen Daten von Algorithmen analysiert werden können.[36] Der 5. Kondratieff Zyklus ist de facto Voraussetzung für die folgende Sinuswelle Gesundheit.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass es auch kritische Meinungen gibt, die den Kondratieff Wellen eine gewisse Beliebigkeit nachsagen. Unbenommen ist, dass eine Umbruchzeit im Raum steht und Versuche verschiedenster Art stattfinden, die Herausforderungen der Zukunft zu erkennen.

1.2.1 *Zukünfte und das neue Morgen*

Das Thema „Zukunft“ ist ein Hype, wie auch das Thema Veränderung bzw. Transformation. Zukunftsforschung boomt, Vortragende zu Trends und Megatrends sind gesucht, Landkarten von Trends und Megatrends versuchen zukünftige Entwicklungen in ein System zu bringen und Anhaltspunkte für Entscheidungen zu liefern. Man könnte meinen, dass eine genuine die Fachwissenschaften und Disziplinen übergreifende Zukunftsforschung in europäischen Hochschulen angekommen ist. Das ist jedoch nicht der Fall. Es haben sich ein-

zelle Institute und ein Studiengang zu Zukunftsforschung an der Freien Universität Berlin etabliert. Meist erfolgen Prognosen auf Basis von Medienanalysen. Eine systematische Vorgangsweise, die mit der Definition zukunftsrelevanter Fragestellungen beginnt und wissenschaftlich fundiert bearbeitet wird, wird kaum angewandt. Die Situation in den USA, Japan etc. ist übrigens anders, dort ist die Zukunftsforschung im tertiären Bildungssektor verankert.

Gesicherte Forschung zu Zukunft, Megatrends und Trends bedient sich auf jeden Fall nachvollziehbarer Methoden. Es geht um eine kritische Auseinandersetzung mit Befunden, die auf klaren Fragestellungen aufbauen, die mit nachvollziehbaren wissenschaftlichen Methoden erarbeitet worden sind und in eindeutigen und unmissverständlichen Begriffen benannt sind.[77] Das IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung in Berlin und das AIT – Austrian Institute of Technology in Wien verwenden z.B. folgende Definitionen:

- *Zukunftsforschung*: ist die wissenschaftliche Befassung mit möglichen, wahrscheinlichen, wünschbaren Zukunftsentwicklungen („Zukünften“) und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart (Rolf Kreibich, IZT).
- *Megatrend*: Megatrends stehen für langfristig wirkende, übergreifende Transformationsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft. Als treibende Faktoren prägen sie maßgeblich die Umfeldbedingungen von Märkten, Kunden und Unternehmen (Burmeister 2008). A megatrend is a long-term, transformational process with global reach, broad scope, and a fundamental and dramatic impact (Vielmetter G.2014). Vier Faktoren: Dauerhaftigkeit, Allgegenwart, Universalität, Robustheit.[88]
- *Trend*: is a general tendency or direction of a development or change over time. There is no guarantee that a trend observed in the past will continue in the future (AIT). Trends im Allgemeinen bezeichnen Faktoren, die sich aus Wandel und Innovation ergeben. (IZT)
- *Corporate Foresight*: versteht sich als zukunftsorientierter Kommunikations- und Planungsprozess im Innenverhältnis von Unternehmen.[72, S. 9]

Obwohl es Veränderungen, auch disruptive gewaltige Umstürze schon seit jeher gegeben hat – ein Beispiel dafür ist etwa die Industrialisierung – tut sich in diesem Jahrhundert eine neue Dimension auf. Eine neue Welt ist am Entstehen. Zukünfte lassen sich nicht antizipieren, nicht einmal erahnen. „Diese Welt entsteht aus der Gleichzeitigkeit von drei globalen Revolutionen, die die Koordinaten der sozialen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Welt neu definieren:

- die ökonomisch-ökologische Revolution: das Entstehen einer neuen Ökonomie
- die sozial-relationale Revolution: das Entstehen der Netzwerkgesellschaft
- die kulturell-spirituelle Revolution: das Entstehen eines neuen Bewusstseins“.[78, S 103]

Wir haben es daher mit einer zunehmend komplexen Welt zu tun, die mit dem Acronym „VUCA“ beschrieben wird: Volatility, uncertainty, complexity und ambiguity.[32] Der Historiker und Autor Yuval Noah Harari nennt es die neue menschliche Agenda. „Doch am Morgen des dritten Jahrtausends wacht die Menschheit auf und macht eine erstaunliche Entdeckung. Die meisten Menschen denken selten daran, doch in den letzten Jahrzehnten ist es uns gelungen, Hunger, Krankheit und Krieg im Zaum zu halten. Natürlich sind diese Probleme nicht vollständig gelöst, aber was einmal unbegreifliche und unkontrollierbare Kräfte der Natur waren, sind jetzt Herausforderungen, die sich bewältigen lassen“.[36, S. 10]

1.2.2 *Umgestaltung der Arbeitswelten*

Mit der sich so verändernden Welt gehen neue Arbeitswelten einher. Karl Benedikt Frey und Michael A. Osborne analysierten in einer Studie „The Future of Employment“ verschiedene Berufe und die Wahrscheinlichkeit, mit der sie in den nächsten zwanzig Jahren von Computeralgorithmen übernommen werden. BBC lädt ein, die eigene Tätigkeit in ein Computerprogramm „Will a robot take your job?“ im Internet einzugeben. Mit einer Prozentangabe wird die Wahrscheinlichkeit verdeutlicht, ob der eigene Beruf in naher Zukunft noch existieren wird. Auf der anderen Seite werden neue Berufe entstehen, wie z.B. Designer für virtuelle Welten. Harari spricht allerdings auch davon, dass im 21. Jahrhundert eine neue Nichtarbeiterklasse entstehen könnte, die nicht nur beschäftigungslos, sondern gar nicht mehr beschäftigbar ist.

Wir leben also in einer Welt, die sich gerade in ihren Grundfesten umgestaltet. Menschen und Unternehmen sind gefordert Resilienz im sozialpsychologischen Sinn zu entwickeln. Resilienz wird als menschliche Fähigkeit beschrieben, sich existentiell schwierigen Situationen zu stellen oder sich anpassen zu können und gleichzeitig daraus einen Lernwert zu ziehen. Ein resilientes System kann Irritationen ausgleichen oder ertragen und gleichzeitig die eigene Integrität aufrechterhalten. Dabei spielen die fünf Wirkfaktoren Ruhe, Sicherheit, Selbstwirksamkeit, Verbundenheit und Hoffnung nach Hobfoll et al. (2007) eine besondere Rolle.[85, 15ff.]

Megatrends helfen uns, in dieser Phase eine Orientierung zu erhalten. Voraussetzung ist, dass diese methodisch sorgsam erarbeitet sind

und in einem Kommunikationsprozess für ein System spezifisch validiert werden. Eine institutionalisierte weitere Betrachtung des Umfeldes des betrachteten Systems sichert die gezogenen Schlüsse und ermöglicht weitere Entwicklungslinien zu erkennen. Auf Basis dessen können Strategien von der Zukunft her gedacht werden.

Eine Methode dafür ist das Presencing. Das ist eine Bewegung, in der wir unserem Selbst aus einer entstehenden Zukunft heraus begegnen und zwar in einem kreativen und schöpferischen Prozess.[78, 172 ff.]

1.2.3 *Tablets sind noch keine Digitalisierung*

Und welche Position nehmen nun Hochschulen in dieser neuen Welt ein? Neu ist bereits, dass Bildung erstmals im Zentrum der Agenda der Europäischen Union steht. Bildung scheint in vielen EU Strategien als zentraler Treiber auf und es wird ein hoher Impact in Gesellschaft und Ökonomie von Hochschulen erwartet. Die „third mission“¹ wird neben Lehre und Forschung als Eckpfeiler gesehen. Hochschulen sollen ihre Innovationskraft steigern und als „Entrepreneurial Universities“ [31] proaktiv die anstehenden Herausforderungen der Zukunft aufgreifen und Antworten geben. Bei dieser Transformation soll die Digitalisierung eine Kernrolle spielen.

Digitalisierung läuft aber wie schon erwähnt seit Jahrzehnten, die technische und ebenso die nachfolgende damit verbundene organisatorische Umstellung sollte vorbei sein. Aktuell geht es noch um viel mehr, was so nicht absehbar war. Es zeigt sich eine Geschwindigkeit von Entwicklungen, die bisher noch nie dagewesen ist. Mittlerweile ist eine Datenfülle entstanden, die für Menschen unüberblickbar geworden ist. Und grundlegend hat sich verändert, dass Maschinen das Lernen erlernen. Es geht darum, die menschliche Intelligenz nachzubilden, wobei Teilbereiche der Künstlichen Intelligenz, kurz KI, oder noch präziser gesagt KI-Technologie, bereits Realität und im Alltag bereits angekommen sind. Smartphone, Google-Suchmaschinen, Sprachverarbeitung etc. zeigen bereits, was Systeme leisten können. Wie eine KI-Technologie zu ihren Ergebnissen kommt, ist mittlerweile bei einigen Systemen unbekannt, was uns vor große Probleme stellt. Ethik ExpertInnen pochen auf das „Recht auf Erklärung“, wo Programmierer offenlegen sollen, auf Basis welcher Kriterien der Algorithmus eines Computersystems Entscheidungen trifft. Das hat auch die Europäische Union erkannt und deshalb in der EU-Datenschutz-Grundverordnung, die am 25. Mai 2018 in Kraft tritt, vorgesehen, das BürgerInnen ein Recht auf Information in Bezug auf Datenverarbei-

¹ „To address the growing societal and economic challenges, there is an increasing demand for universities to use their knowledge from research and teaching to fulfil their so-called „Third Mission“ in society and economy. This implies taking responsibility, actively and consciously, for the society on whose behalf they are working.“[92]

tung haben. Es gibt das Recht auf Erklärung, wie lernende Maschinen KundInnendaten verarbeiten. Die KI Forschung ist gefordert, diese Blackbox transparent zu machen.

Catelijne Muller, Rapporteurin des EU-Meinungsbildungsprozesses über künstliche Intelligenz und Gesellschaft fordert, dass Menschen nicht die Herrschaft über die Technik aufgeben dürfen. KI wird jedenfalls in nahezu allen Bereichen die menschliche Arbeitskraft ersetzen oder zumindest ergänzen. KI wird die Gesellschaft stark verändern, und Themen wie Grundeinkommen, Robotersteuer bzw. eine grundlegend andere Schulbildung kommen von einflussreichen WissenschaftlerInnen und Unternehmern. Um deutlich zu machen, wie weit die Entwicklung in militärischer Hinsicht gehen könnte, haben kritische KI WissenschaftlerInnen aus aller Welt nach ein Verbot autonomer Waffen gefordert und ein drastisches Video auf YouTube gestellt. Darin dringen „Slaughterbots“, kleine Drohnen, in eine Universität ein und töten gezielt politisch aktive StudentInnen. Das Video soll aufrütteln und klar machen, dass KI neben den positiven Entwicklungen gefährliche Dimensionen annehmen kann. Positive Entwicklungen wie z.B. Watson, das Computerprogramm von IBM, ermöglicht z.B. punktgenaue Behandlungsempfehlungen bei Krebsdiagnosen. Genome seien der Schlüssel zu individueller und personalisierter Medizin. Bisher bleibt aufgrund der Datenmenge rund die Hälfte aller DNA-Untersuchungen bei der Krebsbehandlung ohne konkretes Ergebnis. Das System Watson kommt bereits in mehr als 150 Krankenhäusern zum Einsatz.[7] Doch die Nutzung muss gelernt werden, um maschinellen Entscheidungsprozessen zu vertrauen.

Humanoide Roboter werden in etwa zehn Jahren zum Preis eines Kleinwagens zu erwerben sein, 31 Firmen arbeiten derzeit daran. Roboter „Sophia“ kann menschliche Emotionen erkennen und ist ein Medienstar geworden. Sie besitzt mittlerweile die erste Roboter Staatsbürgerschaft in Saudi Arabien.[103] Harari zeichnet in letzter Konsequenz ein düsteres Zukunftsbild, wo die Menschheit durch KI bedroht ist. Auch Stephan Hawking hat vor KI gewarnt, die Menschheit müsse lernen ihre Entwicklung zu kontrollieren.

1.2.4 *Fluide und identitätsstiftende Hochschulen*

Hochschulen stehen also vor großen Herausforderungen. Nicht nur, die Digitalisierung in all ihren Facetten in Lehre, Forschung & Entwicklung und Organisation zu bringen. Hochschulen müssen agiler und beweglicher werden, benötigen mehr Kollaboration und müssen „soziale Gehirne“ bauen, eine „Wir-Kultur“ entwickeln und Selbstorganisation riskieren.[9] Insbesondere müssen sich Fachhochschulen, die berufsfeldorientierte Aus- und Weiterbildungen bieten, in noch höherem Ausmaß mit der Zukunft und den neuen Arbeitswelten be-

schäftigen, da sich Berufsfelder in absehbarer Zeit drastisch ändern werden.

Erforderlich wird ein umsichtiger und kontinuierlicher Umgang mit den Themen der Zukunft. Corporate Foresight als strategische Frühaufklärung, um schwache Signale im Umfeld der Hochschule zu identifizieren und zu analysieren, mit dem Ziel Diskontinuitäten, technologische Trends und Veränderungen im Marktumfeld zu erkennen. Es wäre zudem zu kurz gegriffen, die Digitalisierung oder besser KI losgelöst von anderen Megatrends zu sehen und isolierte digitale Maßnahmen zu implementieren. Der Kontext, in dem Digitalisierung reloaded stattfindet, ist von hoher Bedeutung.

Für Hochschulen haben sich neben der *Digitalisierung 4.0* spezifische Megatrends als maßgeblich leitend herausgestellt. Diese Selektion ist mit dem Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung und dem AIT – Austrian Institute of Technology im Rahmen eines von der MA 23 geförderten Projektes erfolgt. Nähere Beschreibungen mit Teiltrends sind auf der Website der Wiener Wissenswelt zu finden.[100]

- Die *Individualisierung* als ein dominierender Megatrend des 21. Jahrhunderts, der das Streben der Menschen nach Autonomie und Selbstbestimmung beschreibt, das in dem Maße zunimmt, wie alte Institutionen und Normen an Bindungskraft verlieren. Individualität bezeichnet die Freiheit der Wahl.
- Die *Flexibilisierung* als Prozess auf Gesellschaftsebene. Organisationen und auch Personen begegnen damit den sich rasch verändernden Umweltbedingungen und stellen sich auf die komplexer werdenden Bedingungen ein. Insbesondere betrifft Flexibilisierung die Aneignung von Wissen und damit auch die Bildung.
- Der *demographische Wandel*, auch als Bevölkerungswissenschaft bezeichnet, befasst sich statistisch mit der Entwicklung von Bevölkerungen und deren Strukturen und versucht, Vorhersagen über künftige Veränderungen in diesen zu treffen. Aktuelle statistisch erfassbare Verschiebungen im Bildungsverhalten lassen Prognose auf das Bildungsverhalten der Zukunft zu und geben dadurch wiederum Aufschluss auf künftig notwendige Angebote im Hochschulsektor.
- Der Megatrend *Lebensqualitäten* stellt die Frage, wie wir in einer sich immer schneller verändernden Welt leben werden. Insbesondere die zunehmende Automatisierung und Technisierung, Fortschritte in der Medizin, Klimamigration und eine wachsende Schere zwischen Arm und Reich sind wesentliche Triebkräfte im Rahmen dieses Megatrends.

- *Responsible Education* sucht Antworten auf diese Fragen wie eine Gesellschaft Menschen verantwortungsvoll für die zukünftigen Herausforderungen ausbildet und wie Bildung Innovation befördert. Die sich abzeichnenden Entwicklungen bieten neue Sichtweisen auf Bildung: So wird neben formeller Bildung auch der informelle Erwerb von Wissen immer wichtiger. Digitales Lernen und diverse Mischformen zwischen regional ortsgebundenen und globalen Lehr- und Lernräumen sind transformative Kräfte. Auch die Kluft zwischen (Aus-)bildung und Arbeitsleben wird immer enger.

Ein strategisch geplanter Umgang mit Digitalisierung 4.0 ist demnach Basis für eine gelungene Transformation einer Hochschule in die Zukunft, um darin nicht verloren zu sein. Und wenn die Förderung der Gesundheit auf den ganzen Menschen und seine natürliche Umgebung im 6. Kondratieff Zyklus ein zentrales Element der Zukunft sein wird, dann werden Bildung und somit Hochschulen zusätzlich an Bedeutung gewinnen. Erwiesenermaßen trägt Bildung in hohem Maße zur Gesundheit der Menschen bei. Viele Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Personen aus höheren Bildungsgruppen bessere Chancen haben, ein langes und gesundes Leben zu führen.[18]

Auch in diesem Sinne werden Hochschulen eine maßgebliche Rolle in der Gestaltung der Zukunft unserer Gesellschaft einnehmen. Für den einzelnen Menschen werden Hochschulen Netzwerke bieten und Identität schaffen. Und vielleicht auch die eine oder andere persönliche Vision umsetzbar machen. Bildung ist zu einem wichtigen Teil Beziehungsarbeit.

Teil II

DIGITALISIERUNG IN DER ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG - LERNEN

2.1 LEARNING BY PARTICIPATION – DIDAKTIK IN SZENE GESETZT (R. MAYR, D. WURM)

Keywords: Digitales Lernen, Partizipation, Hochschuldidaktik

2.1.1 Partizipation im und für den Lernprozess

Durch die Akademisierung des Hebammen- und Pflegeberufs sowie der MTD-Berufe wurde das Anforderungsprofil an Lehrende in gesundheitsberuflichen Studiengängen um hochschuldidaktische Kompetenzen erweitert. Sichtbar wird das beispielsweise in den Leitsätzen der FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH, die lauten: „Lehrende müssen eine hohe Qualität der theoretischen und praktischen Ausbildung in den Gesundheitsberufen sicherstellen und hohen beruflichen und hochschulischen Standards genügen.“

Studierende der Studiengänge zu Gesundheitsberufen müssen in ihren Praktika Wissensformen in praktisches Handeln (Rauner, 2007) [75] überführen. Nach dem Studium müssen sie in der Lage sein, diese Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterzuentwickeln. Lehrende und Praxislehrende haben die Aufgabe, in den Lehrveranstaltungen sowie in den Berufspraktika das Potenzial der Studierenden und zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Berufsfelder im Gesundheitsbereich hin zur beruflichen Handlungskompetenz (FH-MTD-AV, FH-Pflege-AV, FH-Hebammen-AV, KMK 2017)¹ zu entwickeln.

Die befürchtete „Kluft zwischen Wissen und Handeln“ (Mandl & Gerstenmaier, 2000) [55] muss dabei so klein wie möglich gehalten werden. Intendierte Lernergebnisse (Schermutzki, 2007) [79] dienen als Bezugspunkt im Lehr- und Lernprozess. Auf die Lernergebnisse abgestimmte Lehr- und Lernstrategien und zeitgemäße Methoden und Medien unterstützen den Kompetenzerwerb effektiv. Besonders gefragt sind digitale Formate, da sie mehr Mobilität hinsichtlich Zeit und Ort des Lernens und damit auch mehr Partizipation (Griesehop & Bauer, 2017) [29] am Lernprozess erlauben.

Lernende haben den Status von Stakeholdern bekommen. Sie sollen vermehrt in die Gestaltung von Curricula und Lernprozessen

Mag^a Roswitha
Mayr
Dominik Wurm
FH
Gesundheitsberufe
OÖ GmbH,
Sammelweisstraße
34, 4020 Linz,
Österreich, +43 644
8034429110,
roswitha.mayr AT
fhgooe.ac.at

¹ FH-Hebammen-Ausbildungsverordnung, BGBl. II Nr.1/2006; FH-MTD-Ausbildungsverordnung, BGBl. II Nr.2/2006; FH-Pflege-Ausbildungsverordnung, BGBl. II Nr. 200/2008.

eingebunden werden. Die Partizipation der Studierenden am Unterricht kann von der Teilhabe bzw. Teilnahme über die Mitwirkung bis hin zur Mitsprache und Mitbestimmung reichen (Griesehop & Bauer, 2017). [29] Sie muss in der Planung, Gestaltung und Evaluierung von Lernprozessen berücksichtigt werden. Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen des Master-Lehrgangs Hochschuldidaktik für Gesundheitsberufe der FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH tragen sowohl während des Studiums als auch postgraduell mit Fragen und Antworten zu Problemstellungen rund um das Lehren und Lernen in den Aus-, Fort- und Weiterbildungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Gesundheitsberufen bei. Einige Studierende haben in einem Berufspraktikum und in einem Modul aus dem Bereich Hochschuldidaktik III an einem Projekt der FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH mitgewirkt. Dieses Projekt ist in einem partizipativen Prozess entstanden und soll in diesem Beitrag vorgestellt werden. Es zielt auf den parallelen Kompetenzaufbau der Lehrenden in den Bereichen Hochschuldidaktik und digitale Lehr- und Lernmethoden ab.

2.1.2 *Bedarfs- und bedürfnisorientiert Didaktik in Szene gesetzt*

In einem von der Lehrgangsleitung Hochschuldidaktik für Gesundheitsberufe initiierten und begleiteten Berufspraktikum wurde erhoben, welche bedarfs- und bedürfnisorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen Lehrende in Gesundheitsberufen benötigen, um den zeitgemäßen Ansprüchen an die Lehre optimal zu entsprechen. In einer Bedarfsanalyse wurden unter anderem typische Anforderungssituationen Lehrender, individuelle Qualifikationen sowie organisationale Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verglichen. Auf den Ergebnissen dieser Bedarfsanalyse aufbauend entstand ein auf die FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH abgestimmtes Fortbildungskonzept, das digitales Lehren und Lernen – ein erklärtes Ziel der Organisation – fördern soll. Digitales Lehren und Lernen sollte nicht über eine alleinige Konfrontation mit digitalen Medien stattfinden, sondern über die parallele Weiterentwicklung von hochschuldidaktischen Kompetenzen und Medienkompetenzen.

Um ein attraktives Angebot für Lehrende zur Weiterentwicklung ihrer hochschuldidaktischen Kompetenz zu schaffen, musste Didaktik in Szene gesetzt werden. Dazu entwickelten Studierende des Master-Lehrgangs Hochschuldidaktik für Gesundheitsberufe in Lehrveranstaltungen des Moduls Hochschuldidaktik III didaktisch und technisch innovative Web-Based-Trainings (WBTs) und setzten diese in die Praxis um. Die Studierenden realisierten die These „Didaktik muss die Technologie führen und nicht umgekehrt“ (Handke, 2015) [35] erfolgreich. Die WBTs stellen sich strukturell folgendermaßen dar:

- Sowohl Lehren als auch Lernen erfordern ein ausgezeichnetes Zeit- und Selbstmanagement. Methoden zur Konzentration und Fokussierung, verschiedene Tipps zu Organisation und Strukturierung und Grundsätzliches zum Thema Zeitmanagement helfen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und sind daher Bestandteil eines WBTs.
- In einem WBT dreht sich alles um das Lernen. Der Bogen wird von anschaulichen Lernmodellen hin zum intendierten Lerntransfer gespannt. Userinnen und User sollen entdecken, worauf erfolgreiches Lehren und Lernen aufbaut und wie Studierende am besten gewinnbringend lernen können.
- Im WBT Neurodidaktik wird vermittelt, wie wir das Gehirn beim Lernen bestmöglich unterstützen können. Neben Hintergrundinfos werden Tipps und Tricks fürs Lehren und Lernen vorgestellt.
- Im WBT Methodenpool geben Expertinnen und Experten bewährte Tipps zur Wahl und zum professionellen Einsatz unterschiedlicher Methoden, die dem Lernanlass angepasst sind.
- In einem weiteren WBT werden die Themen "kompetenzorientiertes Prüfen, Beurteilen und Benoten" behandelt - Ideen, Anregungen und Erfahrungsaustausch sind hier inkludiert.

Mit den WBTs werden ausgewählte Felder der Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen abgebildet. Partizipative Elemente mussten dabei berücksichtigt werden. Die WBTs hatten unter anderem folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Lernen soll unabhängig von Zeit und Ort möglich sein.
- User sollen Wissen abgleichen können, sich neues Wissen aneignen, Wissen generieren und Sicherheit gewinnen.
- Der Lerntransfer in die direkte Berufspraxis soll möglichst effektiv gefördert werden. In unserem Fall bedeutet das die eigene Lehre mit didaktisch sinnvoll eingesetzten digitalen Elementen weiterzuentwickeln.
- Das Konzept des „situierten Lernens“ soll umgesetzt werden. Das bedeutet, dass Aufgaben mit komplexen Problemstellungen unter möglichst authentischen Bedingungen einbezogen werden müssen.
- Feedbackelemente müssen in den verschiedensten Varianten angeboten werden, damit Lernende möglichst frühzeitig auf Fehler und Irrwege aufmerksam gemacht werden.

- Unterschiedliche Kompetenzniveaus und Erfahrungen sollen berücksichtigt werden.
- Möglichkeiten zur Vertiefung und Erweiterung verschiedener Wissensformen sollten geschaffen werden.
- User sollen die Möglichkeit haben, selbstgesteuertes Lernen zu erproben und zu evaluieren.
- Motivationale, volitionale und soziale Aspekte des Lernens müssen berücksichtigt werden, um die Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft der User, in unserem Fall Lehrende, möglichst nachhaltig zu fördern.

Durch die WBTs wurde eine wichtige Basis für eine interne Fortbildungsreihe für Lehrende auf E-Learning-Basis durch den Master-Lehrgang Hochschuldidaktik für Gesundheitsberufe geschaffen.

2.1.3 *LeLe 2.0 als partizipativer Prozess auf allen Ebenen der Hochschule*

Aus diesen Vorarbeiten wurde unter Einbeziehung aller Studiengänge, sämtlicher Stabsstellen und der Hochschulleitung der FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH das Pilotprojekt Lehren und Lernen 2.0 (LeLe 2.0) entwickelt. Die Kerngruppe des Pilotprojekts besteht aus der Studiengangsleitung Radiologietechnologie, der stellvertretenden Studiengangsleitung Biomedizinische Analytik, einem Lehrenden des Studiengangs Radiologietechnologie sowie der Leitung des Master-Lehrgangs Hochschuldidaktik für Gesundheitsberufe als Projektleitung. Das Pilotprojekt hat eine Laufzeit von 18 Monaten und wird aktuell umgesetzt, begleitet und evaluiert. Pro Studiengang und Standort nimmt jeweils ein Mitglied des Lehr- und Forschungspersonals in der Pilotgruppe teil. Insgesamt sind dies 17 Lehrende.

In diese Fortbildungsreihe für Lehrende werden die oben beschriebenen WBTs integriert und um Reflexions- und Feedbackphasen erweitert. Lehren wird dabei kontinuierlich auf das Lernen bezogen. Der Kompetenzerwerb erfolgt in drei Stufen und folgt im Wesentlichen drei methodischen Zugängen:

- zuerst als reines E-Learning (Einsatz der WBTs) im Baustein „Basic User“,
- dann in einer Blended-Learning-Variante im Baustein „Advanced User“ und
- am Schluss in reiner Präsenzlehre und unter Einsatz der Inverted-Classroom-Methode im Baustein „Professional User“.

Die Stufen spiegeln im Wesentlichen die folgenden taxonomischen Ebenen wieder: Zu Beginn liegt der Hauptfokus auf dem Wissenserwerb bzw. Wissensabgleich, dann auf der Wissenstransformation

und später steht in erster Linie das Generieren von neuem Wissen im Vordergrund. Durch dieses mehrstufige Vorgehen können Lehrende Erfahrungen aus Sicht der Teilnehmenden sammeln, die jeweiligen Vor- und Nachteile dieser methodischen Großformen selbst erleben und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in der eigenen Lehre unmittelbar nutzen. Im Zuge aller drei Phasen wird versucht, möglichst vorbildlich die Lernenden in den Mittelpunkt zu rücken sowie Lehren und Lernen stets auf Lernergebnisse zu fokussieren. Zudem sollen auch die Fallstricke von digitalen Lehr- und Lernangeboten direkt erfahrbar gemacht werden.

Im Pilotprojekt LeLe 2.0 werden Präsenzworkshops um orts- und zeitunabhängige digitale Lernwege ergänzt ohne den sozialen Aspekt des Lernens zu vernachlässigen. Die Teilnehmenden erfahren, wie sie selbstorganisiertes und aktives Lernen fördern können. Ebenso hilfreich ist das Erleben einer veränderten Lehrendenrolle. Dabei wird die Zentrierung auf Instruktion zu Gunsten des Arrangements von Lernumgebungen bzw. –situationen aufgegeben. Nicht zuletzt rundet ein erweitertes Repertoire an Methoden die Ergebnisse des Projekts LeLe 2.0 ab.

2.1.4 *Ausblick*

Bei den am Pilotprojekt LeLe 2.0 teilnehmenden Lehrenden findet ein paralleler Kompetenzaufbau in den Bereichen Hochschuldidaktik und digitales Lernen statt. Dieser soll in der Folge dazu führen, dass in den Lehrveranstaltungen der FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH ein noch breiteres Repertoire an Methoden und Medien zum Einsatz kommt. Lehrende sollen vermehrt den Mut haben, digitales Lernen zu integrieren ohne den Fokus auf Lernergebnisse zu verlieren.

2.1.5 *Zu den Personen*

Mag^a Roswitha Mayr ist die Leiterin Master-Lehrgang Hochschuldidaktik für Gesundheitsberufe sowie die Bologna Koordinatorin an der FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH.

Dominik Wurm ist Mitglied des Lehr- und Forschungspersonals in der Radiologietechnologie an der FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH.

*Autor*innen-
information*

2.2 DIGITALES LERNEN IN DER HOCHSCHULE (M. LEHNER)

Keywords: Hochschuldidaktik, Digitales Lernen, Tiefenstrukturen
Für das FHK-Symposium 2018 adaptierte Kurzfassung.²

² Martin Lehner, Lehren und Lernen an der Hochschule der Zukunft. In: Ullrich Dittler/Christian Kreidl (Hrsg.): Hochschule der Zukunft: Beiträge zur zukunftsorientierten Gestaltung von Hochschulen, Wiesbaden 2018, S. 167-186.

*FH-Prof. Priv.-Doz.
Dr. Martin Lehner
FH Technikum
Wien,
Höchstädtplatz 6,
1200 Wien,
+43/1/3334077-446,
lehner AT
technikum-wien.at*

2.2.1 Unterrichtsliche Sicht- und Tiefenstrukturen

Hochschulisches Lehren und Lernen ist inzwischen keine „terra incognita“ mehr. In den letzten Jahrzehnten hat sich – auch aufgrund der intensiv betriebenen empirischen Lehr-/Lernforschung – ein umfangreiches Wissen über die Merkmale erfolgreicher Lernprozesse und die dafür hilfreichen (hochschul-)didaktischen Gestaltungsfaktoren eingestellt. Dabei ist davon auszugehen, dass es „keine grundlegenden qualitativen Unterschiede zwischen Hochschullehre und anderen Arten von Unterricht“ gibt, zudem lassen sich auch keine generellen Unterschiede zwischen den einzelnen Fächern ausmachen.[80, 5f]

Unstrittig ist, dass Lernen ein aktiver Prozess ist, bei dem die Studierenden „ihre Aufmerksamkeit auf das Lernmaterial richten, neue Informationen mit bereits vorhandenem Wissen abgleichen, aktiv Probleme lösen, und somit ihre Wissensstrukturen ausbauen und erweitern. Eine solche Art zu lernen erfordert eine aktive Auseinandersetzung mit den Lerninhalten. In der Lehr-Lernforschung ist man sich einig, dass ein solches higher order thinking der zentrale Schlüssel ist, um langfristig eine gut vernetzte und transferfähige Wissensstruktur aufzubauen.“ [53, S. 86] Um diese hochschuldidaktischen Herausforderungen in einem Lehr-/Lernarrangement verorten zu können, erweist sich die Unterscheidung von unterrichtlichen Sicht- und Tiefenstrukturen als hilfreich [68]:

- Sichtstrukturen bezeichnen alle unterrichtlichen Merkmale, die (auch für Außenstehende) durch Beobachtung leicht zugänglich sind: im Wesentlichen didaktische Methoden einschließlich der jeweiligen Sozialformen.
- Tiefenstrukturen fokussieren eher die Qualität der inhaltlichen Auseinandersetzung oder der Interaktionen: kognitive Aktivierung und individuelle Unterstützung der Studierenden (siehe Abbildung 2.1)³

Die Unterscheidung von Sicht- und Tiefenstrukturen ist für das Verständnis unterrichtlicher Arrangements aufschlussreich, „da die Forschung zur Effektivität von Unterricht zeigt, dass das Vorliegen bestimmter Sichtstrukturen und die Qualität der Tiefenstrukturen weitgehend unabhängig voneinander variieren, dass also innerhalb der gleichen Sichtstruktur Aufgabenstellungen oder die Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden völlig unterschiedlich gestaltet sein können.“ Ebenfalls empirisch gut belegt ist zudem, „dass die Tiefenstrukturen des Unterrichts das Lernen (...) deutlich stärker beeinflussen als die Sichtstrukturen, also die Organisationsformen oder Methoden“.[53, S. 65, S.76]

³ Eigene Darstellung, angelehnt an: Mareike Kunter/Ulrich Trautwein: Psychologie des Unterrichts, Paderborn 2013, S. 77.

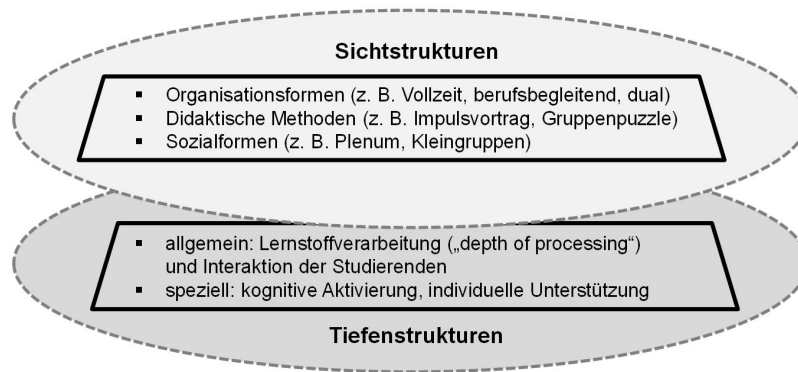


Abbildung 2.1: Sicht- und Tiefenstrukturen

Eine der zentralen Konsequenzen aus der Differenzierung zwischen den wirksamen Tiefenstrukturen und den weniger wirksamen Oberflächenstrukturen besteht darin, dass es die beste oder wirksamste didaktische Methode nicht gibt. Prinzipiell lässt sich mit allen didaktischen Methoden – vom Impulsvortrag über das Gruppenpuzzle bis zum Flipped Classroom – gute Lehre gestalten, sofern es den Hochschullehrenden gelingt, die Studierenden zum Denken herauszufordern. Entscheidend ist letztlich, ob durch das jeweilige methodisch-didaktische Arrangement aktive Denkprozesse ausgelöst werden.

2.2.2 Digitale Bildungsformen

Grundsätzlich darf man festhalten, dass gegenwärtig bereits viele elektronisch gestützte Techniken und Methoden (online bzw. offline) Eingang in die hochschulische Lehre gefunden haben. Beispielhaft genannt seien etwa die ARS (Audience Response Systeme), die den Vortragenden die Möglichkeit geben, während einer Veranstaltung Fragen mit mehreren Antwortmöglichkeiten an die Studierenden zu stellen, die diese dann mithilfe eines Klickers oder einer auf dem Mobiltelefon installierten App zu beantworten. Zudem gibt es die Möglichkeit, screen casts bzw. video casts zu erstellen, die Folienpräsentationen, Ausschnitte aus Vorlesungen usw. in einer audio-visuellen Form darbieten. Erklärvideos zu zentralen Themen der Lehrveranstaltung können zur Vorbereitung der Studierenden beitragen, wie dies etwa im Flipped Classroom-Ansatz geschieht. Im Rahmen von social media-Anwendungen kann kollaboratives Lernen, beispielsweise unter Einsatz von peer grading, stattfinden. MOOCs in allen Formen und Ausprägungen, das heißt nicht nur als abgefilmte Vorlesung, sondern auch mit interaktiven Lernaktivitäten, kollaborativen Elementen und Prüfungsteilen, runden das elektronisch geprägte Spektrum ab.

Offensichtlich haben diese digitalen Bildungsformen und -produkte Eingang in die hochschulische Lehre gefunden. Ganz unaufgeregt

darf man mit SCHNEIDER/MUSTAFIĆ festhalten, dass sich etwa im Vergleich der Effektivität von Präsenz- und Fernstudienangeboten (mit Nutzung digitaler Medien) keine nennenswerten Unterschiede feststellen lassen: „Die in den Einzelstudien gefundenen Effektstärken hingen stärker von der didaktischen Qualität der Angebote ab (...) als von ihrer technologisch-medialen Qualität (...) Eine gute didaktische Aufbereitung der Lerninhalte ist also wichtiger als die Qualität der medialen Umsetzung, die wiederum wichtiger ist als die Frage, ob es sich um Online- oder Präsenzlehre handelt.“ [80, S. 26] Ergänzend darf man festhalten, dass sich auch viele didaktische Methoden in einer eLearning-Variante abbilden lassen: Aus dem Portfolio wird das ePortfolio, die Murmelgruppe bzw. Miniaufgabe wird über ein Moodle Forum abgewickelt, und die Elevator Pitch kann über ein Online-Conference-System abgehalten werden.

Doch auch angesichts der Omnipräsenz elektronisch gestützter Techniken und Methoden, entsprechender Infrastruktur und Hardware sowie einer Vielzahl an Open Educational Resources stehen Hochschulen vor der Aufgabe, Entscheidungen über den Einsatz von hochschuldidaktischen Methoden zu fällen. Dabei ist das System eines Studiengangs bzw. Lehrgangs von besonderer Relevanz, denn hier ist zu prüfen, ob eine bestimmte didaktische Methode systemübergreifend eingesetzt werden soll oder ob sie eher einen Beitrag zur methodischen Vielfalt im Studiengang leisten darf. Entwicklungen aus der hochschuldidaktischen Historie illustrieren dies: In den 1990er Jahren begannen einzelne Hochschullehrende – insbesondere an den Fachhochschulen –, die Studierenden bestimmte Arbeitsergebnisse präsentieren zu lassen. Die Resonanz war zunächst positiv, und so übernahmen viele Kollegen und Kolleginnen aus der Lehre diesen Ansatz. Doch in dem Moment, wo die Studierenden in fast jeder Veranstaltung präsentieren durften, änderte sich die Einschätzung – aus der sinnvollen Gelegenheit, auch studentische Leistungen vorzustellen, wurde die dann als wenig lernförderlich und eher langweilig empfundene permanente Präsentationskultur. Gleiche Überlegungen gelten beispielsweise für den Projektunterricht, so dass durchaus zu fragen ist, wie sich der flächendeckende Einsatz von Klickern, ePortfolios oder Flipped Classroom-Veranstaltungen auswirken mag.

Zudem sind Neuigkeitseffekte zu bedenken, denn eine bestimmte didaktische Intervention mit Neuerungscharakter wirkt eben aufgrund dieses Neuigkeitseffekts positiv. Das Erklärvideo ist hier zunächst interessanter als der persönliche Vortrag, und der Eintrag in ein Wiki reizt mehr als der in ein gewöhnliches Textverarbeitungsdokument. Diese Überlegungen sprechen eher für einen dosierten Einsatz hochschuldidaktischer Methoden denn für den singulären Einsatz bestimmter Methoden, der quasi eine „hochschuldidaktische Planwirtschaft“ begründen könnte. Obgleich sich auch einzelne Hochschulen finden, die sich einer methodisch-didaktischen Monokultur

verschrieben haben (z. B. Project Based Learning, Problem Based Learning), scheint doch sowohl auf der Studienprogramm- wie der Hochschulebene eine didaktische Breite bzw. Vielfalt stimmig.

2.2.3 *Perspektiven für die hochschulische Lehre*

Anstelle der großen Entwürfe („Die digitalen Innovationen sind Wegbereiter einer neuen Pädagogik. . .“ [16, S. 160]), die völlig veränderte Rollen der Lehrenden postulieren („von Wissensvermittlern zu Lernbegleitern“ [16, S. 163]),⁴ sind die Hochschulen aufgefordert, innovative methodische Elemente, insbesondere aber auch solche digitaler Art, in die Lehre zu integrieren. Sowohl auf der Ebene der Lehrveranstaltungen wie der der Studienprogramme ließe sich hier begründet von einem Anreicherungskonzept sprechen, das weder den Blick nach innen auf das Erfordernis einer kognitiven Aktivierung und die Möglichkeit persönlicher Betreuung noch den Blick nach außen auf die zunehmende Digitalisierung und Eigenheiten zukünftiger Generationen von Studierenden scheut. Die methodische Diversität der Lehr-/Lernsettings betrifft also sowohl (a) die einzelnen Lehrveranstaltungen als auch (b) die gesamten Studienprogramme.

Mit Blick auf eine singuläre Lehrveranstaltung lassen sich viele methodische Entscheidungen treffen, u. a. auch in welchem Maß Online-Elemente in die Lehre integriert werden. Gewöhnlich unterscheidet man (1) die Anreicherung der Präsenzlehre durch Online-Elementen wie Klicker-Aufgaben, Foren, Chats, Online-Selbstlernkontrollen usw., (2) die Integration („Verzahnung“) von Online- und Präsenzphasen über Blended Learning-Kurse mit Folienskripten, Erklärvideos, Web Based Trainings (WBT), Online-Prüfungen, Screencasts, Wikis usw. und (3) den Ersatz von Präsenzangeboten durch reine Online-Angebote (Virtualisierung), die beispielsweise als Online-Kurse oder MOOCs (allein, tutoriell begleitet oder kooperativ) durchgeführt werden. Es sei erneut darauf verwiesen, dass es die beste oder wirksamste didaktische Methode nicht gibt und dass man Lehre auf unterschiedliche Weise gut machen kann.

Mit Blick auf die Studienprogramme ließe sich entscheiden, in welcher Weise eine Profilbildung in der hochschulischen Lehre vorgenommen werden soll. Denkbar sind Szenarien, die ein einziges hochschuldidaktisches Setting für alle Lehrveranstaltungen favorisieren, beispielsweise Project Based Learning oder Flipped Classroom als methodische Großform für alle Lehrveranstaltungen eines Studienprogramms oder – auf der Ebene der methodischen Kleinformen – mindestens eine Online-Konferenz oder einen Online-Test pro Lehrver-

⁴ Diese Formulierung findet sich bereits bei Michele Eschelmüller: Lerncoaching: Vom Wissensvermittler zum Lernbegleiter, Mülheim 2008; ähnlich bei: Martin Lehner/Klaus-Dieter Ziep: Phantastische Lernwelt – Vom Wissensvermittler zum Lernhelfer, Weinheim 1991.

anstellung vorsehen. Bei diesen Entscheidungen ist zu bedenken, inwieweit eine methodische Diversität im jeweiligen Studienprogramm einen Beitrag zum inhaltlichen Charakter einer Lehrveranstaltung und zur Motivation der Studierenden leisten kann.

2.2.4 Zur Person

Martin Lehner, FH-Prof. Priv.-Doz. Dr. phil., Promotion und Habilitation in Erziehungswissenschaft, ist Vizerektor für Lehre an der Fachhochschule Technikum Wien. Er leitet das Institut für Sozialkompetenz und Managementmethoden und zeichnet für den Bereich Hochschuldidaktik verantwortlich. Nach seiner Tätigkeit als Personalentwickler bei IBM war er mehrere Jahre lang selbständiger Trainer und Berater, anschließend Prozess-Coach bei der TUI. Von 1998 bis 2005 war er Professor an der Fachhochschule Vorarlberg, drei Jahre lang auch Vizerektor. Er leitet seit vielen Jahren didaktische Seminare und Workshops und ist Autor einschlägiger Veröffentlichungen, zuletzt erschienen: Erklären und Verstehen, UTB 2018; Viel Stoff – schnell gelernt, UTB 2015; Viel Stoff – wenig Zeit, 4. Aufl. Haupt 2013.

*Autor*innen-
information*

2.3 DIGITALES LERNEN IN DER HOCHSCHULE (R. SLANIC)

Keywords: Ermöglichungsdidaktik, Kompetenzentwicklung, Lernarrangement, Lernort

*MMag. Dr.
Reinhard Slanic,
MSc MBA
Personalentwicklung,
Bundesministerium
für
Landesverteidigung*

2.3.1 Einblick

Im Beruf, bei den Freizeitaktivitäten, in der Familie, im Verein, in der Schule, an der Fachhochschule und an der Universität erwerben wir – ‚handelnd‘ – Kompetenzen. Kompetenzentwicklung lässt sich kaum verhindern. Die zentralen Orte der Kompetenzentwicklung sind heute die Tätigkeitsfelder im sozialen Umfeld, in Familie, Verein, Ehrenamt usw. und insbesondere die Hochschulen und die die Arbeitswelt sowie das Netz. In vielen informellen Situationen werden Kompetenzen gleichsam ‚nebenher‘ angeeignet.

Berufsrelevantes Handeln kann man nur handelnd erlernen. Was bedeutet diese Erkenntnis für den Aufbau von Kompetenzen? Die Antwort auf diese Frage finden wir, wenn wir für uns den wichtigsten Lernort definieren. Lernen findet dort statt, wo Herausforderungen zu lösen sind. Diese Erkenntnis kann folglich am Beispiel der beruflichen Bildung mit „Arbeiten ist Lernen und Lernen ist Arbeiten umschrieben“ werden. Lernen und Handeln fließen zusammen, der Arbeits-, der Handlungsprozess selbst wird zum wichtigsten Lernort.[57, S. 20]

Unsere derzeit gängigen Bildungsmaßnahmen in Form von Unterricht, Vorlesung oder Seminaren haben in der Regel nur ein geringes oder gar kein Potenzial, um kontinuierliches Lernen und Kompetenzentwicklung zu fördern. Sie verhindern eher ein selbstmotiviertes und -organisiertes Lernen.

Es ist jedoch ganz einfach. Um Kompetenzentwicklung für alle Altersstufen anzuregen und zu fördern, bedarf es Lernumgebungen, die motiviertes, anwendungsnahes Lernen beim Bearbeiten von realen Herausforderungen unterstützen. Warum lassen wir unsere Studierenden nicht ‚natürlich‘ lernen?

2.3.2 *Ermöglichungsdidaktik*

In den 1970er-Jahren stand noch eine „Belehrungsdidaktik“ mit behavioristischen und kognitivistischen Lehrkonzepten im Vordergrund. Heute gewinnen Lernansätze mit einer Verlagerung von Wissens- zu Kompetenzziele, vom formellen und fremdgesteuerten Lehren zum informellen und selbstorganisierten Lernen und einer Rückbesinnung auf den Lernort Arbeitsplatz sowie das Lernen im Netz an Bedeutung. Zwischen Lehren und Lernen kann eine strenge Kausalität nicht mehr aufrechterhalten werden.[81, S. 2] Es ist zunehmend ein Lernen erforderlich, das als selbstorganisierter, konstruktivistischer Aneignungsprozess verstanden wird, also nicht als Aufnahme belehrender, de facto nicht möglicher Wissensvermittlung.

Wir benötigen deshalb eine grundlegende inhaltliche Neuorientierung des Lehrens und Lernens. Es geht dabei im ersten Schritt vor allem um die Didaktik, das „Was“ des Lernens, das heißt die Bedarfserhebung, die Lernzielformulierung und die Definition der Inhalte. Nach dem Primat der Didaktik können dann daraus die geeigneten Lern- und Sozialformen sowie Medien, die Methodik, das „Wie“, abgeleitet werden. In kompetenzorientierten Lernarrangements wird eine Ermöglichungsdidaktik benötigt, die zum Ziel hat, den Lernenden alles an die Hand zu geben, damit sie ihre Lernprozesse problemorientiert und selbstorganisiert gestalten können.

Es muss eine integrative Bildung innerhalb eines Ermöglichungsrahmens angestrebt werden, deren Ziel nicht die Vermittlung von Wissen oder die Erzeugung von Kompetenzen, sondern die Ermöglichung von Kompetenzentwicklung ist. Die Ermöglichungsdidaktik ist die Antwort auf die wirtschafts- und bildungspolitisch propagierte Forderung nach lebenslangem Lernen. Wie ein Lernarrangement auf eine/n Lernende/n wirkt, wie sie/er den Input aufnimmt und interpretiert, wie sie/er verarbeitet, was sie/er wahrgenommen hat, und wie viel sie/er davon später, wenn sie/er ihr/sein Wissen anwenden möchte, überhaupt noch zur Verfügung hat, kann nicht geplant werden.[81, S. 2] Es wird nicht mehr der Anspruch erhoben, man könne Lernprozesse direkt beeinflussen.[96, S. 206]

Die Lernsituation sollte deshalb nicht mehr vom Inhalt, sondern aus dem Fokus der/des Lernenden als Lernrahmen gestaltet werden. Daher müssen die bisherigen für alle Lerner/innen gleichen Wissens- und Qualifikationsziele durch individuelle Kompetenzziele jeder/s einzelnen Lerner/in ersetzt werden. Bildungsstandards taugen höchstens als Mindestanforderungen oder als Richtziele. Die gewünschte Handlung am Ende des Lernprozesses ist das Ziel, nicht auswendig aufgesagtes Wissen. Daraus leiten sich natürlich sehr unterschiedliche Herausforderungen ab, bei deren Bearbeitung Kompetenzen entwickelt werden, je nachdem ob man es mit achtzehnjährigen Studierenden oder mit fünfzigjährigen Führungskräften zu tun hat. Das Grundprinzip ist aber immer das Gleiche.

Die Lerner können nunmehr einen Ermöglichungsrahmen nutzen, der ihnen alles bietet, was sie zur Organisation und zur Umsetzung ihrer eigenen Lernprozesse benötigen. Dort finden Sie alle Instrumente, die sie für

- ihre Kompetenzmessung,
- die individuelle Lernplanung,
- den selbstgesteuerten Aufbau von Wissen und ihre Qualifikation,
- den Austausch von Erfahrungswissen,
- die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten sowie
- die Rückmeldung der Ergebnisse ihrer Lernprozesse

benötigen. Das können übrigens auch ganz traditionelle Instrumente der Kompetenzmessung wie

- einfache Tests auf Papier,
- schriftlich ausgearbeitete Lernpläne,
- brieflicher Austausch von Erfahrungen und
- Darstellungen der Lernergebnisse

sein. Auch in früheren Zeitaltern haben Menschen Kompetenzen entwickelt und sich über ihre Kompetenzentwicklung, wenn auch mit anderem Vokabular, ausgetauscht.

Heute kann man hingegen sehr gut soziale Lernplattformen einsetzen, um die Kompetenzentwicklung im Netz zu ermöglichen. Diese kollaborative Lerninfrastruktur im Web ermöglicht formelles und informelles Lernen, insbesondere im Prozess der Arbeit. Den Rahmen dafür bilden sogenannte Communities of Practice. Die Lerner wählen dabei selbst die Ziele, Inhalte, Strategien, Methoden und Kontrollmechanismen ihrer Lernprozesse und kommunizieren überwiegend

über die Soziale Lernplattform miteinander. Es entsteht damit eine informelle soziale Struktur, die von den Lernern geprägt wird. Häufig werden dabei Web2.0-Kommunikationsinstrumente wie Wikis oder Blogs, also Social Software, genutzt, sodass soziale Lerngemeinschaften entstehen können. Communities of Practice entwickeln sich häufig auch aus Learning Communities im Rahmen formeller Lernprozesse und werden nach Abschluss einer Qualifizierung durch die Teilnehmer/innen selbst organisiert. Diese Übergänge können durch Erfahrungsberichte, Best Practices, die gemeinsame Bearbeitung von Erfahrungsberichten, etwa aus Projekten, den Aufbau und die Weiterentwicklung eines Wissenspools mit Erfahrungswissen, Dokumenten und Links sowie durch die Erarbeitung von Arbeitshilfen, beispielsweise Checklisten, gefördert werden.

Jede/r Lerner/in gestaltet in der sozialen Lernplattform ihr/sein persönliches E-Portfolio mit einer digitalen Sammlung von Dokumenten, insbesondere persönlichen Arbeiten, und dokumentiert ihre/seine Lernergebnisse (Produkt) und den Lernweg (Prozess) ihrer/seiner Kompetenzentwicklung. Diese Unterlagen können Office-Dokumente, Weblogs, Wikis, Podcasts sowie Audio- oder Videomitschnitte aus Vorträgen oder Diskussionen sein. Das Ziel ist hierbei, mit diesen Werkzeugen die Wahrscheinlichkeit für die angestrebten Lernerfolge möglichst hochzusetzen. Weiterhin umfasst das E-Portfolio einen Bereich, in dem die/der Lerner/in ihre/seine Lernprozesse reflektiert („mein Spiegel“) sowie das persönliche soziale Netzwerk (Freunde/innen) pflegt. In einigen Jahren werden wir wie selbstverständlich unser E-Portfolio, quasi wie unsere persönliche Lerntasche, mitnehmen, wenn wir die Bildungsinstitution oder den Arbeitgeber wechseln.

Menschen in der wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft müssen lernen, mit ungesicherten Situationen und Problemstellungen umzugehen. Weiterhin ist es im digitalen Zeitalter mit den neuen Bildungstechnologien nicht mehr notwendig, sich an einem Ort zu versammeln, um sich Wissen im Präsenzunterricht anzueignen. Die kostbaren Kontaktzeiten mit Lehrkräften und Mitlernenden können vielmehr dazu genutzt werden, komplexere Erfahrungen mit sich selbst und im Umgang mit anderen Menschen zu sammeln, darüber zu reflektieren und neue Handlungsweisen auszuprobieren. Also ein klares Bekenntnis zu Blended Learning in unserem Verständnis, wie wir es auch in der betrieblichen Bildung umsetzen.

Die Lehrenden wandeln ihre Rolle. Sie eröffnen den Lernern/innen Zugänge zu Wissensquellen und zu Lernlandschaften und begleiten die Lernenden auf ihrem Weg der Suche, Erprobung und Aneignung. Die Lernplaner, also die bisherigen Schul-, Akademie- oder Personalentwicklungsleiter und -leiterinnen, konzentrieren sich deshalb zukünftig auf die Entwicklung, die Implementierung und laufende Optimierung dieses Lernrahmens. Die Lernbegleiter/innen, die bisher

Lehrer/innen, Dozent/innen oder Trainer/innen genannt wurden, schaffen in diesem Umfeld die Bedingungen für die Selbstorganisation der Lernenden und ermöglichen damit die selbstorganisierten Lernprozesse der Lerner/innen.[84, S. 90]

Es reicht deshalb nicht aus, einfach teilnehmerorientierte, kooperative Lernphasen in den bisherigen Unterricht zu integrieren. Die Lerner/innen müssen vielmehr die Freiheit erhalten, ihre individuellen Lernprozesse, ausgerichtet auf ihre Herausforderungen in Projekten oder in der Praxis, in diesem Ermöglichungsrahmen selbstorganisiert zu gestalten.

Die Lernbegleiter/innen können dabei selbstorganisierte Lernprozesse unterstützen, indem sie kompetenzorientierte Lernszenarien ermöglichen, Eigenverantwortung der Lerner/innen zulassen und das soziale Lernen mit Lernpartnern/innen und in Netzwerken fördern. Ihre Kernaufgabe besteht darin, vielfältige Erprobungs- und Handlungsmöglichkeiten zu schaffen, indem sie herausfordernde Praxisprojekte initiieren oder die Zusammenführung von Lernen und Arbeiten sowie vielfältige Formen des Erfahrungsaustausches und der Kommunikation ermöglichen.

2.3.3 *Ausblick*

Dieser Ansatz der Ermöglichungsdidaktik wird teilweise infrage gestellt, weil die Menschen mit dieser Konzeption und der damit verbundenen Selbstorganisation überfordert wären. Kinder und Jugendliche bis zum Senior sind sehr wohl in der Lage, ihre Lernprozesse individuell und selbstorganisiert zu gestalten, sofern sie in ein entsprechendes Lernnetzwerk und eine Lerninfrastruktur eingebettet sind.

Jugendliche und Erwachsene müssen jeden Tag ihre Herausforderungen im Alltag selbstorganisiert lösen, warum dann nicht auch ihre Herausforderungen im Lernbereich? Verantwortliche Bildungstheorie und Didaktik dienen somit nicht allein den Anforderungen von Bildung, Arbeitsmarkt und Gesellschaft, sondern zugleich und in erster Linie der Förderung und Begleitung der Individualisierung.[1, S. 65]

2.3.4 *Zur Person*

MMag. Dr. Reinhard Slanic, MSc MBA ist Psychologe, Pädagoge, Kommunikationswissenschaftler, Trainer und Mediator. Er arbeitet in der Personalentwicklung im Ministerium für Landesverteidigung. In seinen Publikationen beschäftigt er sich mit Personalentwicklung. Siehe beispielsweise:

Slanic, R. [Hrsg.] et al (2015). Kompetenzen und Tugenden. Herbstsymposium 2014. Militärwissenschaftliche Schriftenreihe Armis & Litteris Bd 32, Heeresdruckzentrum. Wien. S. 239-250.

*Autor*innen-
information*

Slanic (2016). Kompetenzdiagnostik und -entwicklung: Das Tool KODE. in: BMLVS (2016). Entscheiden können, wollen, dürfen, müssen ... Führungsqualität vermehren, vertiefen, verbessern ... Herbstsymposium 2015. Militärwissenschaftliche Schriftenreihe Armis & Litteris Bd 34, BMLVS, Heeresdruckzentrum. Wien. S. 138-149.

2.4 DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN FÜR DIE LEHRE 2.0 - NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR HOCHSCHULEN (H. NACKEN)

In der Hochschulwelt schwanken die Auffassungen zu den notwendigen Änderungsprozessen zwischen disruptiven Innovationen und kleinschrittigen Evolutionen.

Unabhängig davon, wo sich die jeweilige Hochschule auf dieser Skala einreicht, besteht für sie die Notwendigkeit in den nächsten 2-3 Jahren eine Digitalisierungsstrategie für die Lehre zu entwickeln und erfolgreich zu implementieren. Diese wird unter anderem benötigt, um auch zukünftig der Generation der Digital Natives ein qualitativ hochwertige Lehre bieten zu können und in der Folgezeit hochwertige Forschungsleistungen erbringen zu können.

Auf diesem Weg gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten und Optionen. An der RWTH Aachen ist es ein Kernziel festzustellen, welche Formate der digitalen Wissensvermittlung tatsächlich die Qualität der Lehre verbessern und welche Formate diesen Beweis schuldig bleiben und somit in erster Instanz nur kostenträchtig sind. Dabei zeigt sich, dass sich die Formate nicht generalisieren lassen; Formate, die z.B. für die Ingenieure geeignet sind, erleiden Schiffbruch bei den Wirtschaftswissenschaftler. Notwendig ist es somit den fachspezifischen Nutzen herauszufinden.

Auf diesem Weg spielen die Dozierenden eine ganz entscheidende Rolle und der Vortrag wird anhand von Beispielen (an der RWTH) aufzeigen, welche Herausforderungen und Chancen auf die Dozierenden im Kontext der Digitalisierungsstrategie zugekommen werden. Entscheidend auf dem Weg jeder Digitalisierungsstrategie ist es Gestaltungsfreiheit zu bewahren.

*Univ.-Prof. Dr.-Ing.
Heribert Nacken
RWTH Aachen
University, Rektorsratsbeauftragter
Blended Learning &
Exploratory
Teaching Space*

Teil III

DIGITALISIERUNG IN DER ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG - ARBEITEN

3.1 HYBRIDE PROFESSIONALS IN ORGANISATIONEN – EINE KURZDARSTELLUNG (J. MEISSNER)

Bezüglich neuer Arbeitsformen zeigt die aktuelle Literatur zeigt eine immense Vielzahl an Unterscheidungen Konzepten. In diesem Beitrag geht es um Hybride Professionals. Sie sind eine spezielle Form der Portfolioarbeiter (Mallon, 1998) [54] und sind hochqualifizierte Grenzüberwinder (u.a. Kaiser, Süß & Winter, 2013) [46], die Nutzen nicht aus ihren einzelnen Aktivitätsfeldern ziehen, sondern aus dem Akt der Grenzüberwindung selbst. Daher sind Grenzen eine notwendige Vorbedingung für diesen Arbeitstyp und sie folgen aktiv einem „Grenzreichen“ Karrierepfad (Inkson, Gunz, Ganesh & Roper, 2012) [43], um Wissenstransfers auszulösen, die zu innovativen neuartigen und stark vernetzten Problemlösungen führen (Meissner, Wolf & Harboe, 2015) [62]. Die aktuelle Literatur leistet keine robuste Aussage über das Selbstkonzept dieser Personen, ebenso wenig wie über die Beziehungs- und Interaktionsmuster, die in spezifischen Lebens- und Arbeitssituationen zur Geltung kommen.¹

*Prof. Dr. Jens Meissner
Hochschule Luzern,
Professor für
Organisationale
Resilienz, Ko-Leiter
Zukunftslabor
CreaLab*

3.1.1 *Das Selbstverständnis von Hybriden Professionals*

3.1.1.1 *Methode*

Bevor es zu den Ergebnissen geht, eine kurze Ausführung zur Methode der Datenerhebung. Diese Darstellung kann aufgrund des Umfangs der Empirie nicht vollständig sein, legt aber im Sinne bester Qualitativer Forschung Wert auf Relevanz und die Einhaltung von Gütekriterien sozialkonstruktivistischer Forschung (Cooper 2005, Dachler & Hosking 1995, Gergen 1985) [12, 14, 26]. Den Ausführungen liegt eine qualitative Untersuchung zu Grunde. In zwei Fokusgruppen befragten wir 18 hochqualifizierte Personen mit mindestens einem teritären Bildungsabschluss und mindestens zwei unterschiedlichen, aber gleichzeitigen und inhaltlich zusammenhängenden Arbeitsengagements. Die Fokusgruppenworkshops dauerten je 2 Stunden, wurden von zwei Forschern durchgeführt und anschließend wortwörtlich transkribiert. Die Transkripte wurden dann von je drei Forschenden nach hervorstehenden Themen analysiert. Die zentralen Themen wurden in einer Themenliste aufbereitet und mit den jeweils markantesten Zitaten angereichert. Die Themen und ihre Zusammenhänge

¹ Der vorliegende Beitrag ist ein angepasster Auszug aus Meissner, Jens O. (2016) [60].

waren ebenso Gegenstand der Analyse und führten zu einer Themenlandschaft, in der dieselben abgebildet und als „semantisches“ Netz dargestellt sind. Den Fokusgruppen wurden im Rahmen eines offenen Dialogs problemzentrierte Fragen (Witzel 2000) [101] gemäß eines Schemas (Helfferrich 2011) [39] zum Thema hybrides und mobiles Arbeiten gestellt. Das gesamte Forschungsvorgehen entsprach den Gütekriterien der Qualitativen Sozialforschung, wie bei Flick (2010) [23] und Mayring (2007, S. 117ff.) [56] beschrieben. Der Forschungsprozess folgt einem mehrstufigen Vorgehen (siehe Meissner 2009, Meissner & Tuckermann 2007, Meissner 2007) [58, 59, 61] anhand verschiedener Forschungsstudien. Besonderes Interesse galt dem Entdecken neuartiger Aspekte, die durch die bestehende Literatur noch nicht abgedeckt wurden. Daher stand insbesondere Mayrings Qualitätskriterium der „Nähe zum Gegenstand“ im Zentrum der Aufmerksamkeit. Im Folgenden wird die resultierende Themenlandschaft beschrieben, um die Lebens- und Arbeitsrealität von Hybriden Professionals plastischer darzustellen.

3.1.1.2 Themenlandschaft

In der Gesamtschau lassen sich die Themen in einer überblicksartigen Themenlandschaft miteinander vernetzen (siehe Abbildung 3.1).

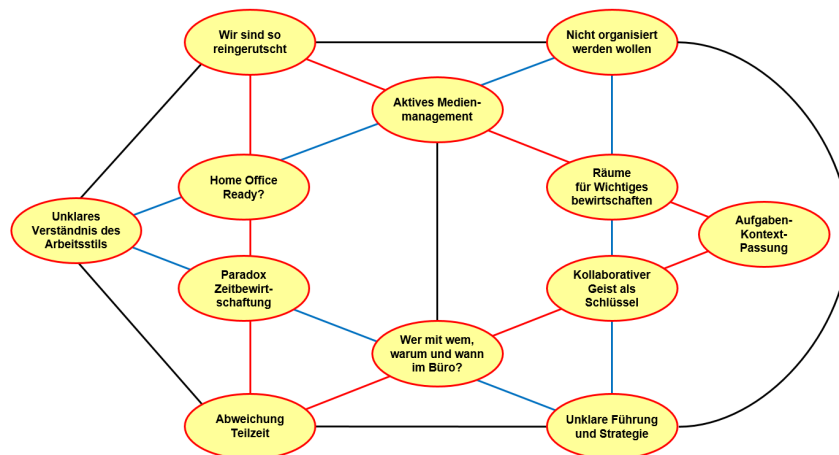


Abbildung 3.1: Gesamtthemenlandschaft Hybride Professionals

Zunächst fällt auf, dass die meisten Interviewten bestätigen, sie seien in die hybride Form mehr oder weniger geplant *hineingerutscht*. Die Wahl eines solchen Lebensentwurfes scheint zwar bewusst getroffen zu werden, nicht so aber die ersten Schritte in eine hybride Arbeitssituation. Dabei gibt es Hinweise darauf, dass dieses Hineinschlittern nicht fremddominiert ist (z.B. durch eine Kündigung oder den Auslauf eines Vertrags), sondern eher eine Folge der vielfältigen beruflichen Optionen, welche man als Hochqualifizierter verfolgen kann. Auch durch die sehr hohe Flexibilität und leichte Zugänglich-

keit zu den Arbitrage- und Wertschöpfungsmöglichkeiten des Internets gewinnen Hybride Professionals an Rückenwind.

Zudem *widerstrebt es den Interviewten, organisiert zu werden*. Die gewählte Selbstbestimmung soll nicht nur die Möglichkeit ausdrücken, proaktiv selber entscheiden und gestalten zu können. Sie ist vielmehr auch ein Kennzeichen des Widerstands gegen zweifelhafte Managementanweisungen und plumpe Organisationsversuche von Vorgesetzten und bürokratischen Systemen. Zusammen mit dem vorangehenden Thema fällt auf, dass sich die Hybriden Professionals von der Optionenvielfalt verleiten lassen, dabei aber recht genau wissen, was sie nicht wollen.

In jedem Fall sind die Arbeitsstile der Hybriden Professionals nicht möglich ohne ein *aktives Medienmanagement*. Dies umfasst eine gezielte Erreichbarkeit und Abgrenzung über elektronische Kommunikationsmedien, aber auch den außerordentlich bewussten Umgang von Botschaften. Die Interviewten wissen genau, dass Medien zur Ablenkung und Verzettelung beitragen und arbeiten kontinuierlich daran, sich Plätze der Konzentration zu erhalten. Medien ermöglichen dabei die Selbstorganisation, die in Kauf genommen wird, um nicht fremdorganisiert zu werden.

Ein bewusster Umgang mit Medien und Erreichbarkeit führt dann auch zur Home Office Readiness, d.h. der Frage, ob man im Heimbüro – oder auch mobil arbeitend – ausgerüstet und entsprechend eingestellt ist. Das Arbeiten nicht vom traditionellen Arbeitsplatz aus wird als Frage der Einrichtung (geeignetes Arrangement Zuhause) und der individuellen Grundhaltung (Möchte ich überhaupt so arbeiten?) verstanden.

Dabei sticht den Interviewten immer wieder der Konflikt mit dem *Paradox Zeitbewirtschaftung* ins Auge. Eine solche ist den meisten Befragten zwar vorgeschrieben. Aber aufgrund des hohen Qualifikationsniveaus und der starken Einbindung in Projektarbeiten, dient die Zeiterfassung häufig eher dem Projektcontrolling und nicht der Kontrolle der Arbeitszeit als solcher. Für viele Mitarbeitenden hingegen stellt die Zeiterfassung klar eine Dokumentation der geleisteten Arbeit dar. Innerhalb des Projektteams kommt es daher zum Kommunikationsparadox, da Arbeitszeit einerseits inputorientiert und andererseits outputorientiert verstanden wird. Auch kann ein sehr wichtiger Arbeitsschritt eines Projekts bei Nutzung aller Synergien in kurzer Zeit erledigt sein, auch wenn bei anderer Herangehensweise ein Vielfaches an Arbeit angefallen wäre. Eine dringende Notwendigkeit für Hybride Professionals ist daher die Entkopplung von rechtlich relevanter formaler Arbeitszeiterfassung und wirtschaftlich wichtigem Projektcontrolling.

Die Befragten sehen dabei *Teilzeit* (immer noch) als Abweichung des Regelfalls verstanden. Hybride Professionals sind produktiv, d.h. sie arbeiten. Eine 60%ige Tätigkeit gibt es eigentlich nicht. Da es keine

klare Abgrenzung der Arbeit gibt, kann auch keine klare Pensumsgrenze gezogen werden. Wohl gibt es Tendenzen (Montag bis Mittwoch arbeite ich für x, Donnerstag für y), aber eine Teilzeitstrategie im Sinne von „nur“ 50% Arbeiten verfolgte keiner der Befragten.

Die Aspekte des Reinrutschens, der Home Office Readiness und der Zeitbewirtschaftung zeigen auf, dass im Grunde für quasi alle Beteiligten eine *unklares Verständnis des Arbeitsstils* vorliegt. Man schafft einfach so und es gefällt – oder führt auch zu Problemen, die bewältigt werden wollen. Das allgemein unklare Verständnis des Stils führt auch dazu, dass eine außerordentliche Vielfalt abgedeckt werden kann, aber auch dazu, dass es für Organisationen fast unmöglich ist, diese Unterschiedlichkeit in einem organisatorisch geregelten Arbeitsverhältnis unterzubringen.

Auf der anderen Seite ist die Frage wichtig: *„Wer mit wem und wann im Büro?“* Da Hybride Professionals viel an anderen Orten arbeiten, wird die Frage wichtiger, warum man überhaupt ins Büro gehen sollte. Die Befragten beantworteten dies nicht nur damit, der Isolation zuhause entgehen zu können. Vielmehr war eine wesentliche Triebfeder, im Büro (oder am Arbeitsplatz) die Leute zu treffen, mit denen man gerne arbeitet. Zudem soll der Arbeitsplatz grundsätzlich arbeitssorientiert optimal ausgestattet sein.

Hier wird schon ersichtlich, dass in diesem Kontext *Räume für Wichtiges bewirtschaftet* werden. Das bedeutet, dass sich die Befragten aufgrund ihrer Home Office Erfahrung sehr klar darüber sind, dass Raum Geld kostet. Und dieser Raum will gut für das Wichtige genutzt sein. Aus dieser Motivation kommt auch eine allgemeine Abneigung gegen ungenutzte Räume, sobald diese Kosten verursachen, die von einem geleiteten Projekt getragen werden müssen.

Generell wird in der Raumnutzung auch die außerordentlich hohe Aufmerksamkeit gegenüber einer optimalen *Aufgaben-Kontext-Passung* deutlich. Hybride Professionals suchen sich aktiv die Kontexte, die zur Aufgabe passen. So kommt es regelmäßig vor, dass ein Bericht am Wochenende in der Berghütte oder während der Zugfahrt ins Tessin entsteht. Oder dass eine Konzentrationsphase bewusst einen Arbeits-Freizeit-Rhythmus umfasst (morgens arbeiten, nachmittags Skifahren, abends arbeiten), um durch die Dialektik „den Kopf wieder frei“ zu bekommen.

Dabei zählt die echte Zusammenarbeit (nicht nur das Aufteilen der Arbeit) als wichtiger Imperativ. Der *Kollaborative Geist ist als Schlüssel* der erfolgreichen, aber eben auch lustvollen Zusammenarbeit zu sehen. Die Kollegen müssen eben potenziell auch Freunde sein können, mit denen es auf der Beziehungsebene gut funktioniert. Erst dann lässt sich im Team so arbeiten wie gewünscht. Dabei fällt auf, dass die Befragten Hybriden Professionals tendenziell als Freigeister und Mitglieder der „kreativen Klasse“ einzustufen sind. Als solche brauchen sie Kreativräume, die sie mit anderen teilen können. Häufig ver-

bringen sie längere Zeit mit Socializing (augenscheinlich untätig), um abends oder nachts einen wichtigen Schritt zur Entwicklung eines Projektes oder einer Idee zu machen.

Die bisher genannten Themen verdeutlichen, dass im organisatorischen Kontext gegenüber hybrid Arbeitenden eher eine *unklare Führung und Strategie* zu finden ist. Diese Mitarbeitergruppe sprengt das organisatorische Arrangement, welches sie zur Produktivität benötigt. Die teilweise unüblichen Herangehensweisen durch die interdisziplinäre Arbeitshaltung erfordern auch ebenso unübliche Maßnahmen, was eine Dauerbaustelle in den beteiligten Organisationen darstellt.

Über das gesamte Sample hinweg fällt auf, dass Hybride Professionals

- eine Art von lustvoller Produktivität suchen, die inspirierend aber anstrengend zugleich ist,
- nicht-lineare Lebensläufe als positiv wahrnehmen, nicht als „Karriere-Knick“
- eine hochprofessionelle Form von Generalismus verfolgen
- ihre Position mit ihrer persönlichen Rollenfindung und Vision verschränken
- auf hochaktuellen Themen arbeiten und nicht an Lösungen von gestern interessiert sind,
- gelungene Projekte stets als Zwischenschritt für eine größere Entwicklung verstehen, und
- grundsätzlich ihren Wertbeitrag formell oder informell in Rechnung stellen wollen.

Die vorgestellte Landschaft erlaubt es nun, nun die Grundlage für die weitere Diskussion dar.

3.1.2 Bedeutung von Hybriden Professionals für Organisationen

Welche Unterscheidungsmuster bringt der Einsatz von Hybriden Professionals in Organisationen mit sich? Hier fallen folgende Aspekte ins Auge:

Der Einsatz Hybrider Professionals wirkt als Maßnahme zur Komplexitätssteigerung. Viele Dinge werden komplizierter. Die im Großen und Ganzen doch noch eher kleine Mitarbeitergruppe will gesondert behandelt werden. Sie haben eigene Vorstellungen über Beziehungsgefüge, infrastrukturelle und vertragliche Einbettung sowie über organisatorische Führungsmechanismen. Diese Aspekte müssen bearbeitet werden und stellen die Organisation erst einmal vor eine größere Herausforderung. Nur mit Einrichtung eines Cafeteria-Prinzips bei

der Entlohnung wird es nicht getan sein. Zudem werden die anderen, „traditioneller“ arbeitenden Mitarbeiter die Sonderbehandlung beobachten und ihre eigene Situation mit dieser Abweichung kontrastieren – eine Situation, auf die das Personalmanagement eine Antwort parat halten oder über die sie zumindest informieren muss. Das Eingehen auf Hybride Professionals steigert also die Komplexität.

Jedoch kann gemäß Ashby (1956) [3] nur Komplexität zur Beobachtung und Bearbeitung von Komplexität eingesetzt werden. Das bedeutet, in dynamischeren Märkten mit größerer Unübersichtlichkeit kommen Organisationen nicht umhin, ihre Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit zu steigern. Der vornehmliche Modus hier besteht in der Regel im Einsatz neuer und stärker vernetzter Informationstechnologien, die aber menschliche Verarbeitungsfähigkeit im Kern lediglich komplementieren können. Die Zusammenarbeit mit Hybriden Professionals bedeutet zwar die Steigerung von Komplexität, dies stellt aber auch einen Aufbau der Verarbeitungskompetenz für dieselbe dar.

Damit kann die Organisation besser mit Ambivalenz und Unsicherheit umzugehen lernen. Es folgt eine Steigerung der Ambiguitätstoleranz. Kurz: Beschäftigt ein Unternehmen Hybride Professionals, so wird deren „unübliche“ Arbeitsweise mit der Zeit eine übliche und bekannte Arbeitsweise. Aus „Zauberei“ wird System. Aus umständlicher Arbeitsweise eventuell eine langfristig bessere Lösung. Dies kann man beispielsweise im Bereich von Designern finden, deren „Design Thinking“ der Lösung eines Problems am Anfang eher im Wege steht, da mehr Zeit für die iterative Entwicklung der Lösung benötigt wird. Am Ende ist eine solche Lösung aber oft sinnvoller und nachhaltiger.

Auch kann man beim Einsatz von Hybriden Professionals seitens der Organisation eine um ein Vielfaches stärkere Vereinnahmung der persönlichen Ziele und Interessen der Mitarbeiter feststellen. Die Flexibilität, mit den persönlichen Bedürfnislagen der Mitarbeitenden umzugehen, bringt am Ende eben auch mit sich, dass diese sich voll einsetzen. In der Gesamtaufstellung der Hybriden Professionals bedeutet das neben der Gefahr der Arbeitshäufung eine viel intensivere Bindung für den Zeitraum eines Projekts. Dies ist per se nicht schlecht, ruft aber nach systematischer Begleitung, da die Gefahr der „interessierten Selbstgefährdung“ (Krause, Dorsemagen & Peters 2010) [51] lauert, die auch einem Hybriden Professional längerfristig schaden kann.

Zuletzt kann man in den Beziehungen zwischen Unternehmen und Hybriden Professionals verkürzte Bindungsrythmen entdecken. Gewiss ist der Bedarf nach einer flexiblen Mitarbeiterschaft seitens vieler Organisationen vorhanden. Die radikale Lösung wäre die Erhöhung des Anteils rein externer Mitarbeitender. Diese Peripheriebildung wird seit Jahrzehnten schon vorgenommen, zeigt aber auch de-

ren Grenzen auf. Wenn man diese Externalisierung der Mitarbeiter-schaft nicht mehr vorantreiben kann, so besteht eine andere Möglich-keit in der „Projektisierung“ des Geschäfts und der beteiligten Mitar-beitenden. Hybride Professionals tragen hierzu bei und ermöglichen eine weitere Verflüssigung von Wissen und Mitgliedschaft.

Wir dürfen bezüglich der Rolle von Hybriden Professionals für Or-ganisationen schliessen, dass sie der Organisation einen mindestens zweifachen Nutzen stiften: Erstens verwendet sie ihr Talent zur pio-nierhaften Bearbeitung herausfordernder und neuartiger Aufgabens-tellungen, andererseits stellt das Arbeiten mit Hybriden Professio-nals auf der Metaebene eine Beobachtung zweiter Ordnung der Or-ganisation dar, welche ihr ermöglicht, relevante Wandelaspekte über-haupt erst einmal zu erkennen und entsprechende Impulse und In-itiativen zu setzen.

3.1.3 Zur Person

Prof. Dr. Jens Meissner ist Professor für Organisationale Resilienz an der Hochschule Luzern und Ko-Leiter des Zukunftslabors CreaLab.

*Autor*innen-
information*

3.2 DIGITALISIERUNG IN DER PERSONALENTWICKLUNG (C. MÖSSENLECHNER, B. AUER)

Keywords: Digitalisierung, Personalentwicklung, digitale Kompeten-zen, digitale Lernformate

*FH-Prof. Dr.
Claudia
Mössenlechner
Mag. Brigitte Auer
Management Center
Innsbruck,
Universitätsstraße
15, 6020 Innsbruck,
clau-
dia.moessenlechner
AT mci.edu;
brigitte.auer AT
mci.edu*

3.2.1 Personalentwicklung und Digitalisierung

Der rapide technologische Wandel und die Arbeit im digitalen Raum stellen eine disruptive Veränderung dar, in der sich Arbeitsabläufe und -prozesse aber auch Kommunikation und Kundenbeziehungen sowie Business Modelle nachhaltig verändern. Die gewinnbringende Nutzung dieser Veränderungen ist für alle Bereiche einer Hochschule als ständige Herausforderung.

Personalentwicklung versteht sich als Unterbegriff des Human Re-sources Managements und umfasst im Wesentlichen Maßnahmen zur Weiterbildung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen (Wun-derer und von Arx 2012).[102] Personalentwicklungskonzepte orien-tieren sich an strategischen Unternehmenszielen, an Kennzahlen des Personalbedarfs (etwa bedingt durch Personalabgänge, Karenzzeiten, Anforderungs- und Kompetenzbedarf) sowie an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Förderung und Erschlie-ßung von Kompetenzen und Qualifikationen im Sinne des Talentema-nagements (Mentzel 2013).[63]

Konzepte der Personalentwicklung in Hochschulen umfassen üblicherweise interne und externe Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die im Hochschulbereich zum Teil als langfristig geplante Präsenzveranstaltungen in Form von Weiterbildungsangeboten durchgeführt werden und zumeist eine klare Trennung von Weiterbildung und Arbeiten vorsehen. Die strategische Personalentwicklung ist Teil des Personalmarketings und konzentriert sich vor allem auf einen „Lebenszyklus“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen, dem die Personalsuche und -auswahl vorgelagert ist. Während der digitale Raum besonders im Bereich des internen und externen Personalmarketings schon vielfach erschlossen wird, führt die Digitalisierung insbesondere im Bereich der Personalentwicklung zu weitreichenden Herausforderungen.

HR-Verantwortliche müssen Verständnis und Wissen für die Besonderheiten des digitalen Wandels schaffen und gleichzeitig digitales Fach- und Grundwissen sowie digitale Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktuell halten. Dies erfordert ein Umdenken in zweierlei Hinsicht. Zum einen müssen Inhalte definiert werden, die auf die Ausbildung und Verfeinerung digitaler Kompetenzen abzielen, zum anderen muss das Unternehmen die Lernarchitektur hinsichtlich Lehr- und Lernformate anpassen.

Laut Hays HR-Report 2017 [38] nutzen immer mehr Unternehmen digitale Technologien zur Gestaltung der firmeninternen Weiterbildung, etwa 74 % der Unternehmen nutzen E-Learning oder Job-Rotation Konzepte neben den klassischen Präsenztrainings. Im Besonderen werden etwa Compliance Trainings, Sicherheits- und Datenschutzschulungen bzw. Grundschulungen über aufgezeichnete Seminare und Tests zur Erfolgskontrolle angeboten. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, Trainings und Schulungen nachweisbar, vorschriftsmäßig und standardisiert zu jedem Zeitpunkt, etwa bei Eintritt neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, anzubieten. E-Learning (die Nutzung von Technologie in der Aus- und Weiterbildung) kann der Personalentwicklung jedoch mehr bieten als standardisierte Schulungen nach Gießkannenprinzip und hat folgende Vorteile:

- Individuelles, punktgenaues und dokumentiertes Lernen
- Nach Lernzielen und -bedürfnissen der Teilnehmer/innen ausgerichtet
- Learning on Demand: Lerneinheiten werden abgerufen, wenn sie gebraucht werden
- Zeit- und ortsunabhängiges Lernen
- Individuelles Talent Management
- Flexibles Content Management

- Flexibel verbreitbar und dokumentierbar
- Motivationsaspekt

3.2.2 *Personalentwicklung und digitale Kompetenzen*

Digitale Kompetenzen umfassen das Wissen und die Fähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, digitale Technologien zu verstehen, anzuwenden und (auch) im Rahmen ihrer Tätigkeit für das Unternehmen zu nutzen (vgl. auch DGFP Praxispapiere 2016).[15]

Digitale Kompetenzen sind Schlüsselkompetenzen, die sich nicht nur auf technische Fähigkeiten im digitalen Umfeld beziehen, sondern insbesondere auch eine intensive Auseinandersetzung mit dem digitalen Raum als Lebensraum, mit grundlegenden Werten, mit der Kommunikation, der Nutzung und Erstellung von Information und der Bildung der eigenen digitalen Identität voraussetzen. Für die digitale Transformation im Unternehmen bedeutet dies, dass die Entwicklung von digitalen Kompetenzen für den Arbeitsplatz auch deren praktische Anwendung voraussetzt. Deshalb sollte sich das Lernen möglichst nahtlos in Arbeitsprozesse und an den Arbeitsplatz einfügen.

Für die Personalentwicklung der Hochschule bedeutet dies folgende Herausforderungen:

- Digitales Lernen im Unternehmen erfordert vielfältige, komplexe kommunikative und interaktive Kompetenzen
- Digitales Lernen im Unternehmen erfordert neue Strukturen der Lernarchitektur und der Dokumentation
- Digitales Lernen im Unternehmen erfordert Veränderungsmanagement und hat Auswirkung auf die Unternehmenskultur der Hochschule
- Der digitale Lernort löst Zeitmodelle für die Weiterbildung auf (Zeitabrechnung)
- Digitales Lernen im Unternehmen ersetzt nicht den persönlichen Kontakt und die Interaktion im Unternehmen

Hinsichtlich der genauen Zusammensetzung der digitalen Kompetenzfelder für unterschiedliche Jobprofile gibt es derzeit keine ausreichend ausdifferenzierten Kompetenzprofile. Dies ist in Anbetracht des sich rapide, ständig und dynamisch entwickelnden digitalen Lebensraums, der die digitalen Kompetenzprofile „Wissen“, „Handeln“ und „Sein“ abbildet, nicht überraschend (Jung & Kraft 2017).[45]

Für das Unternehmen bzw. die Hochschule ist vorrangig die Verbindung von „Wissen“ und „Handeln“ von Bedeutung. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch auch das Kompetenzfeld „Sein“ (im digitalen

Raum) mit persönlichen Werthaltungen und Zielen, die Selbstreflexion und Kommunikationsfähigkeit im digitalen Raum voraussetzen (Jung & Kraft 2017).[45] Für Unternehmen ist in diesem Zusammenhang bspw. die Nutzung von online Business Netzwerken (etwa LinkedIn oder Xing) relevant, in der es primär nicht nur um das Wissen um die Handhabung der Technologie oder der Tools per se geht, sondern auch um ein sozial-kommunikatives Verständnis hinsichtlich der Funktionen und Regelwerke in der jeweiligen Community.

Sieht man nun den digitalen Raum als „Lebensraum“ an, so wird schnell klar, dass ein Unternehmen jene Bereiche definieren muss, die im digitalen Raum für den Unternehmenserfolg bespielt werden müssen. Darauf aufbauend erfolgt dann die Definition und Analyse der dafür notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Besonders hervorzuheben sind Kenntnisse der Datenverarbeitung, die Erstellung von Inhalten, die Fähigkeit zur Online-Kommunikation, die Fähigkeit zur Lösung von Problemen und die Beachtung von Sicherheits- und Copyrightaspekten sowie die Berücksichtigung ethischer Aspekte (vgl. Europäische Union und das Europäische Forum für die Transparenz beruflicher Qualifikationen).[20]

3.2.3 Kompetenzentwicklung mittels digitaler Lernformate

Das Unternehmen bzw. die Hochschule steht also vor der Herausforderung, zunächst einmal zu analysieren, welche digitalen Kompetenzfelder in welcher Ausprägung für unterschiedliche Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Führungskräfte, Administration, Services etc.) vonnöten sind, bzw. welche Kompetenzen am jeweiligen Arbeitsplatz strategisch zum Einsatz kommen sollen. Dieser Prozess kann man als „Strategic Mapping“ der erforderlichen digitalen Kompetenzen bezeichnen.

In einem zweiten Schritt wird die Lernarchitektur angepasst. Unter Lernarchitektur wird die Zusammensetzung unterschiedlicher Lernformen und -formate zu einem zielgerichteten Ganzen verstanden, welches sich an den übergeordneten Unternehmenszielen orientiert. Neben den bisher geläufigen klassischen Lernformaten wie z.B. Trainings, Coachings, Workshops u.Ä. in Präsenzform, dem Sozialen Lernen und den On-the-Job Maßnahmen kommen in Unternehmen sukzessive digitale Lernformate für das Lernen am Arbeitsplatz zur Anwendung.

Die Vorteile digitaler Lernformate für das Lernen am Arbeitsplatz sind neben den zuvor genannten vor allem Flexibilität (in Bezug auf Zielgruppen, Ort, Zeit, Inhalte etc.), Kosteneffizienz und Skalierbarkeit. Bei den Lernformaten am Arbeitsplatz gilt ein Formate-Mix (siehe Abbildung 3.2) als besonders erfolgversprechend und fördert durch Berücksichtigung individueller Gegebenheiten (z.B. unterschiedliche

Zielgruppen, Lerntypen, Niveaus etc.) die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

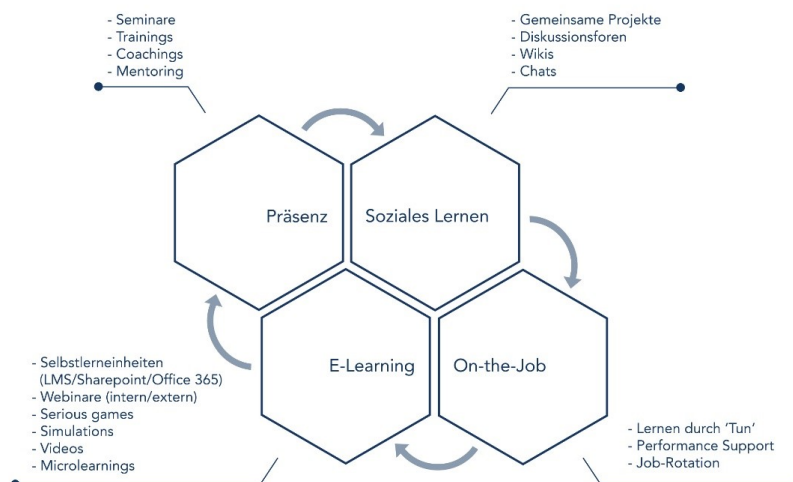


Abbildung 3.2: Lernformate-Mix in der Personalentwicklung

Digitale Lernformate unterstützen die Ausbildung digitaler Fähigkeiten und Kenntnisse, die im eigenen Arbeitsumfeld angewendet werden. Gleichzeitig tragen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren digitalen Kompetenzen zur Sicherung der Erfolgspotenziale des Unternehmens bzw. der Hochschule bei und fördern nicht zuletzt die strategischen Unternehmensziele im Zuge der Digitalisierung.

3.2.4 Zu den Personen

FH-Prof. Dr. Claudia Mössenlechner, Leiterin MCI Learning Solutions; stv. Kollegiumsleiterin am MCI, Mitglied des Lehrausschusses der FHK. Claudia Mössenlechner, Management Center Innsbruck, Universitätsstraße 15, 6020 Innsbruck, Österreich, +42 512 2017 2010, claudia.moessenlechner AT mci.edu

*Autor*innen-
information*

Mag. Brigitte Auer, Leiterin Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Recruiting am MCI, Mitglied des PE/OE-Ausschusses und des QM-Ausschusses der FHK. Brigitte Auer, Management Center Innsbruck, Universitätsstraße 15, 6020 Innsbruck, Österreich, +42 512 2017 1310, brigitte.auer AT mci.edu.

3.3 MOBILES ARBEITEN (H. SCHWARZENBERGER)

Keywords: Mobiles Arbeiten, Telearbeit, Home Office, Work-Family Balance, Grenzmanagement, Psychische Belastungen

Prof.(FH) Mag. Dr.
Herbert
Schwarzenberger
, Ferdinand Porsche
FernFH-
Studiengänge,
Zulingergasse 4,
2700 Wr. Neustadt,
+43
2622 32600-140, her-
bert.schwarzenberger
AT fernfh.ac.at

3.3.1 Einleitung

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Technische Innovationen, neue Managementkonzepte, gestiegene Anforderungen der Verwaltung sowie geänderte berufliche Strukturen und gesetzliche Bestimmungen verändern den Arbeitsprozess mit enormer Geschwindigkeit. Insbesondere in den letzten Jahren spielen neue Anwendungen (z.B. Instant Messaging, Soziale Netzwerke, Skype, E-Mail) und Geräte (z.B. Smartphones, Tablet-PCs) eine zunehmend wichtigere Rolle im Arbeitsalltag. Dadurch werden neue (Zusammen-)Arbeitsformen ermöglicht und die Ausführung der Arbeit ist nicht mehr an einen fixen Ort gebunden (Schwarzenberger 2017).[82]

Die „Arbeitswelt“ begegnet diesen Entwicklungen mit großen Erwartungen und zugleich massiven Befürchtungen. Eindeutige wissenschaftliche Befunde fehlen jedoch weitgehend. Das Spektrum reicht unternehmensseitig von der Hoffnung auf erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch Dezentralisierung und Globalisierung bis hin zur Befürchtung, einem gesteigerten globalen Wettbewerb ausgesetzt zu sein (Johns und Gratton 2013).[44] Auf Ebene der Erwerbstätigen werden positive Auswirkungen wie ein Gewinn an Flexibilität und persönlicher Autonomie (Gajendran und Harrison 2007)[25] bis hin zu einer Belastung und Bedrohung durch das Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Familie bzw. Privatleben (Pyöria 2011)[74] wahrgenommen.

Um sich diesen Spannungsfeldern anzunähern, scheint es zielführend zu sein, die Auswirkung neuer Formen von Arbeit auf unterschiedlichen Ebenen zu betrachten: auf organisationaler Ebene interessieren spezifische Anforderungen an Unternehmen, auf sozialer Ebene der Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatebenen und auf individueller Ebene jener auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Erwerbstätigen.

Der vorliegende Artikel gibt einen Überblick über relevante Begriffe und versucht „Mobiles Arbeiten“ und diesem Konzept zugrundeliegende Entwicklungen auf den beschriebenen unterschiedlichen Ebenen und aus unterschiedlichen Perspektiven kritisch zu beleuchten.

3.3.2 Begriffsbestimmung

So vielfältig wie die Vorstellungen, die wir mit dem Begriff „Mobiles Arbeiten“ verbinden, so vielfältig sind auch die in diesem Kon-

text verwendeten Begriffe. Zeit- und ortsunabhängige virtuellen Arbeitsformen, werden im deutschsprachigen Raum häufig unter dem Begriff Telearbeit zusammengefasst (Nerdinger et al. 2014) [67]. Darunter wird eine Form von Arbeit verstanden, die außerhalb des konventionellen Arbeitsplatzes stattfindet und bei der die Kommunikation mittels Telekommunikation und computerbasierter Technologie erfolgt (Bailey und Kurland 2002) [17].

In diesem Zusammenhang ist häufig auch vom sogenannten Home-Office die Rede. Dank neuer Technologien, ist man jedoch nicht mehr an eine ortsgebundene Infrastruktur angewiesen (ob zu Hause oder im Büro), weshalb der weiter gefasste Begriff des virtuellen Büros mittlerweile vermehrt Verwendung findet. Unternehmensseitig werden diese Entwicklungen auch unter dem Sammelbegriff Mobiles Arbeiten bzw. Mobile Working subsummiert. Dafür werden unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Aspekte immer häufiger auch Richtlinien festgeschrieben (Schwarzenberger 2017).[82]

Unter dem genannten Sammelbegriff werden aber nicht nur das Arbeiten an unterschiedlichen Standorten, beim Kunden, auf Dienstreisen etc., sondern auch neue und flexible Bürostrukturen und flexible Arbeitsweisen zusammengefasst. Büro-Konzepte wie Desk-Sharing oder Flex-Office basieren auf der möglichst effizienten Nutzung räumlicher Ressourcen unter der Annahme, dass die Effizienz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden kann, wenn für verschiedene Tätigkeiten die passenden Infrastrukturen zur Verfügung stehen, die frei gewählt werden können. Als Beispiele wären hier Kommunikationsbereiche wie Großraumbüros ohne Trennwände, Lounge-Zonen, Team-Tische oder spezifische Ruhezone für konzentriertes Arbeiten zu nennen.

3.3.3 *Auswirkungen auf organisationaler Ebene - Anforderungen an Unternehmen*

Die Etablierung des Konzepts Mobiles Arbeiten erfordert eine Anpassung des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsgegebenheiten auf organisationaler Ebene. War diese Möglichkeit früher noch stark von der spezifischen Arbeitstätigkeit an sich abhängig, ist durch die fortschreitende Digitalisierung Mobiles Arbeiten (im Büro) heutzutage nahezu immer und überall möglich.

Die Grundvoraussetzung dafür ist eine etablierte und funktionierende Informations- und Kommunikationstechnologie. Dank dieser sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer und überall über unterschiedliche Kanäle (z.B. Telefon, E-Mail, Skype, Instant Messaging etc.) erreichbar, wofür es einer entsprechenden technischen Ausstattung (z.B. Laptop, Tablet-PC, Smartphone etc.) bedarf, dank derer zentrale Daten gemeinsam über so genannte Cloud-Netzwerke (Remote Access) genutzt und bearbeitet werden können. Dort wo die

Anwesenheit im Büro durch die Auflösung von papierbasiertem Arbeiten nicht mehr zwingend erforderlich ist, wird Mobiles Arbeiten möglich (Zinser 2004) [104].

Trotz einwandfreier technischer Voraussetzungen gelingt jedoch die Etablierung des Konzepts Mobiles Arbeiten nicht immer erfolgreich. Dies liegt unter anderem an den starren Arbeitsabläufen in Büros, welche, im Gegensatz zu Produktionsabteilungen, seltener reorganisiert und rationalisiert werden. In modernen Bürokonzepten, welche Mobiles Arbeiten begünstigen, wird versucht, Schnittstellen zu eliminieren, die Arbeit in Projektteams zu fördern, Hierarchien abzubauen und eigenverantwortliches, selbstgesteuertes Arbeiten zu fördern (Boch 2004) [8].

Zudem ist es erforderlich, entsprechende Regelungen und Richtlinien in die Arbeitsverträge oder die Betriebsvereinbarungen zu integrieren, die sich an den geltenden rechtlichen Grundlagen orientieren. In Österreich gibt in diesem Zusammenhang etwa die Wirtschaftskammer eine Reihe von Anregungen rund um die Themen Arbeitsmittel, Gesundheitsschutz, Arbeitsorganisation, Betriebsrat, Privatsphäre oder Datenschutz (www.wko.at, 20.04.2018) [95].

Studien zum Thema mobile bzw. flexible Arbeitsweisen zeigen, dass Unternehmen welche Mobiles Arbeiten erfolgreich implementiert haben, einen enormen Lern- und Entwicklungsprozess vollzogen haben. Als relevante Faktoren werden neben technologischen Aspekten hier häufig ein adäquater Führungsstil, eine Mobile Working-freundliche Unternehmenskultur sowie veränderte Teamarbeit und Kommunikation genannt (Weichbrodt et al. 2015) [99].

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ Diese (dem russischen Politiker Lenin zugeschriebene Redewendung) findet sich auch heute noch in vielen Unternehmen als vorherrschender Leitsatz. Wissenschaftliche Befunde zeigen jedoch eindeutig, dass starre Reglementierungen einer mobil-flexibel arbeitenden Organisation entgegenwirken. Es ist daher erforderlich, dass sich Organisationen, die moderne Arbeitskonzepte wie Mobiles Arbeiten erfolgreich implementieren wollen, bewusst von diesem Leitsatz verabschieden. Die „Flexible Working Studie 2017“ verdeutlicht, dass eine auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur eine Grundvoraussetzung für den Erfolg flexibler Arbeitsweisen darstellt (Kellner, Korunka und Kubicek 2017) [47]. In Unternehmen, in denen Mobiles Arbeiten umgesetzt wird, erfordert es in Bezug auf die Einhaltung der Arbeitszeiten und Erledigung der Arbeitsaufträge ein erhöhtes Maß an Vertrauen aller Beteiligten. Eindeutige und klar kommunizierte Regelungen in Bezug auf die Erreichbarkeit sind hier von Vorteil, wobei auch im Bezug darauf Vertrauen vorherrschen sollte.

3.3.4 *Auswirkungen auf sozialer Ebene – Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben*

Erwerbstätige sind heutzutage mit gesteigerten Flexibilitätsanforderungen, häufig gekoppelt an die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien konfrontiert. Zu nennen sind hier Anforderungen wie zeitliche Flexibilität, um Schwankungen in der Auftragslage auszugleichen oder örtliche Flexibilität, als Folge von Dezentralisierungs- und Globalisierungstendenzen. Die daraus resultierenden Auswirkungen auf sozialer Ebene, verlaufen in erster Linie an den Trennlinien zwischen Beruf und Familie bzw. Privatleben (Schwarzenberger 2017).[82]

Die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung in diesem Bereich sind nicht eindeutig. Einerseits legen Befunde nahe, dass zeitliche und örtliche Flexibilität mit Arbeitsintensivierung, Zeitdruck und unklaren Anforderungen einhergehen (Moldaschl 2001) [64]. Andererseits schätzen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer flexible Arbeitsarrangements, da sie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben ermöglichen.

Die vielfältigen Innovationen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien gewähren Erwerbstätigen 24 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche Zutritt zu ihrem virtuellen Büro. Flexible Arbeitsarrangements bieten die Möglichkeit das Arbeitsleben in das Privatleben zu integrieren, mit der Folge, dass die Grenzen zusehends verschwimmen. Dieses Verschwimmen der Grenzen und die damit verbundenen Probleme stellen für berufstätige Menschen eine enorme Herausforderung dar. Angesichts dieser Entwicklungen sind Erwerbstätige zunehmend gefordert, ein aktives Grenzmanagement zu betreiben (Ashforth, Kreiner & Fugate 2000) [4].

Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Familie (work-family balance) hat einen wesentlichen Einfluss auf die wahrgenommene Lebensqualität. Wissenschaftliche Befunde legen den Schluss nahe, dass ein aktives Management der Grenzen zwischen diesen Bereichen wesentlich zur Aufrechterhaltung dieser work-family balance beiträgt (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003) [28].

3.3.5 *Auswirkungen auf individueller Ebene – Einfluss auf Wohlbefinden und Gesundheit*

Wenn die traditionellen Grenzen zwischen Beruf und Familie bzw. Privatleben ihre Bedeutung verlieren, wenn Erwerbstätige am Feierabend und am Wochenende arbeiten bzw. erreichbar sind, hat das nicht nur Auswirkungen auf ihre sozialen Interaktionen, sondern auch auf das individuelle, physische und psychische Wohlbefinden und damit auf die Gesundheit (Schwarzenberger 2017).[82]

Mobiles Arbeiten wird von Unternehmen häufig als Benefit dargestellt und von vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch so erlebt. Allerdings kann die Möglichkeit, jederzeit und überall arbeiten zu können und die daraus resultierende Freiheit jedoch auch von der Empfindung abgelöst werden, die Arbeit nie verlassen zu können (Helms & Raiszadeh 2002) [40].

Das Ausmaß der persönlichen Kontrolle über die Grenzen zwischen Beruf und Familie bzw. Privatleben hat in diesem Zusammenhang einen entscheidenden Einfluss. Erwerbstätige mit niedriger persönlicher Kontrolle (wenn diese beispielsweise bei den Vorgesetzten liegt) erleben es als Belastung, wenn Zeitpunkt, Häufigkeit und Richtung der Grenzübertritte nicht an ihre persönlichen Bedürfnisse angepasst werden. Ein hohes Maß an persönlicher Kontrolle wirkt sich hingegen sowohl auf die Leistungsfähigkeit, als auch auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden aus (Kossek et al. 2012) [50].

Entgrenzung und erhöhte Einsatzbereitschaft können zu Stress und in weiterer Folge zu psychischen Belastungen führen. Längerfristig andauernder arbeitsbezogener Stress kann sich negativ auf die psychische und physische Gesundheit von Erwerbstätigen auswirken, was Überlastungssymptome bis hin zu Depressionen und Burnout zur Folge haben kann (Glaser & Molnar 2014) [27].

3.3.6 *Ausblick*

Die Auswirkungen von neuen Arbeitskonzepten wie Mobiles Arbeiten und den diesen zugrundeliegenden Entwicklungen sind vielfältig, allerdings nicht eindeutig positiv oder negativ. Unternehmen profitieren einerseits von Einsparungspotenzialen oder erhöhter Wettbewerbsfähigkeit durch Dezentralisierung und Globalisierung, sind gleichzeitig aber auch einem gesteigerten globalen Wettbewerb ausgesetzt (Johns und Gratton 2013) [44].

Darüber hinaus sind Unternehmen auch mit den Folgen für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konfrontiert. Auch diese sind nicht eindeutig positiv oder negativ bzw. individuell unterschiedlich und hängen beispielsweise davon ab, ob die Grenzen seitens der Erwerbstätigen aktiv und eigenständig gemanagt werden können bzw. wie mit den unterschiedlichen Rollenanforderungen, die Beruf und Familie bzw. Privatleben an einen stellen, umgegangen wird (Schwarzenberger 2017).[82]

Diesen individuellen Unterschieden und Bedürfnissen müssen sich Unternehmen stellen. Vor dem Hintergrund des vielfach ausgerufenen War for Talents (Beechler und Woodward 2009) scheint es essentiell zu sein, Angebote in unterschiedliche Richtungen zu legen. Es ist für Unternehmen durchaus empfehlenswert, Strategien für den Umgang mit Informations- bzw. Kommunikationstechnologien bzw. die Erreichbarkeit in der Freizeit zu entwickeln und diese Strategien und

Erwartungen auch klar zu kommunizieren. Wesentlich sind dabei bestimmte Freiheitsgrade, um auf unterschiedliche Bedürfnisse bzw. Strategien verschiedener Grenzmanagementstile eingehen zu können. Die direkten Vorgesetzten sind dabei in ihrer Vorbildwirkung besonders gefragt. Gesetzliche Regulative, die Rücksicht auf individuelle Unterschiede nehmen, sind in diesem Zusammenhang offen gestanden schwer vorstellbar (Schwarzenberger 2017).[82]

3.3.7 Zu den Personen

Prof.(FH) Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger leitet den Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH. Seine Ausbildung zum Wirtschaftspsychologen absolvierte er in Wien und Barcelona. Neben Tätigkeiten als Lehrender an Universitäten und Fachhochschulen verfügt er über internationale Erfahrung als Berater, Organisations- & Personalentwickler. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeits- & Organisationspsychologie mit einem Schwerpunkt auf Virtualisierung von Arbeit & Lernen bzw. Entscheidungspsychologie mit dem Fokus auf Steuern.

*Autor*innen-
information*

3.4 TALENT SCOUTING 4.0 AM BEISPIEL EINES GEMEINSAMEN KARRIEREPFADES VON INDUSTRIE UND HOCHSCHULE (B. SCHMID)

Keywords: Industrie 4.0, Fachkräftemangel, Vernetzung, Kooperation, Rekrutierung

*Birgit E. Schmid,
Dr. rer. nat., MBA,
MAS
FH Vorarlberg
GmbH CAMPUS V,
Hochschulstr. 1,
6850 Dornbirn,
Österreich, 0043
5572 792 2131,
birgit.schmid AT
fhv.at*

3.4.1 Ausgangssituation Fachhochschule - Industrie - Fachkräftemangel

Vorarlberg ist ein Industrieland. Die Vorarlberger Industrie erbringt 40 Prozent der Bruttowertschöpfung in Vorarlberg, der Anteil der in der Industrie beschäftigten Erwerbstätigen liegt bei 31 Prozent. Knapp jede/r dritte Erwerbstätige ist in der Industrie beschäftigt. Damit liegt Vorarlberg österreichweit an der Spitze (Anteil der Erwerbstätigen zum Vergleich: Gesamt Österreich 22 Prozent, Oberösterreich 30 Prozent) [42]. Unter vielerlei Gesichtspunkten sind dies sehr erfreuliche Daten. Wäre da nicht die Demographie und mit ihr einhergehend der zunehmende Fachkräftemangel. Unbesetzte, offene Stellen über einen Zeitraum von sechs bis neun Monaten sind nach Aussagen von Personalverantwortlichen Vorarlberger Industrieunternehmen immer häufiger die Regel. Zusätzlich verschärft wird die Vorarlberger Situation im Fachkräftebereich durch seine Grenzlage, insbesondere zur Schweiz und zu Liechtenstein.

Auf diesem Hintergrund sind (Vorarlberger) Unternehmen gefordert sich nicht mehr nur theoretisch mit der Frage auseinanderzu-

setzen, wie qualifizierte oder potenzielle Fachkräfte gefunden und möglichst frühzeitig an das Unternehmen gebunden werden können, sondern auch praktikable und erfolgreiche Lösungen hierfür zu gestalten und (weiter) zu entwickeln. Im Idealfall arbeiten Industrie und Aus- und Weiterbildungseinrichtungen bei der Lösungsgestaltung intensiv zusammen, wie es auch eine Studie der FH St. Pölten für das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie empfiehlt (Moser et al., 2017) [65]. Denn tatsächlich bedeutet diese Situation auch für die FH Vorarlberg eine Herausforderung. Durch den starken Sog, den die Industrie auf potenzielle zukünftige Mitarbeitende ausübt, wird es für die Fachhochschule immer schwieriger gute und motivierte Studierende für ein (temporäres) Engagement an der Fachhochschule zu gewinnen. Da die Hochschule mit den (finanziellen) Angeboten der Unternehmen nicht mithalten kann, ist auch sie gezwungen, über andere, neue Modelle attraktive Angebote für die Studierenden zu gestalten (vgl. Frolund et al., 2018) [24].

An der FH Vorarlberg wird dies über die Entwicklung eines gemeinsamen Entwicklungs- und Karrierepfades von Hochschule und Unternehmen versucht. Ermöglicht wird das Modell durch die im Aufbau befindliche Digital Factory Vorarlberg. Im Folgenden wird das Modell des „Karrierepfades Digital Factory Vorarlberg“ in seinen Eckdaten als Ansatz eines innovativen Talent Scouting-Ansatzes vorgestellt.

3.4.2 *Kooperatives Talent Scouting*

Als Talent Scout wird bezeichnet „someone who looks for people who have the skills they want, [...]“ [10]. Talent Scouting von Unternehmen setzt vor der Rekrutierung an und bedient sich verschiedener Zugänge und Bausteine, so z.B. Bildungs- und Jobmessen, Kooperationen mit Pflicht- und weiterführenden Schulen, innovative Lehrausbildungskonzepte, young potentials-Programme. Auch die Präsenz von Unternehmen bei hochschulischen Veranstaltungen und Projekten stellt einen solchen Baustein dar. Beim Talent Scouting geht es darum Talente zu erkennen und diese zeitgerecht zu fördern und zu binden. Für Unternehmen und Hochschulen kann der Zeitpunkt des frühen Erkennens und zeitgerechten Förderns durchaus auseinanderdriften. Insbesondere in den Vollzeitstudiengängen entstehen Kontakte des Unternehmens zu potenziellen zukünftigen Mitarbeitenden in der Regel erst nach den ersten Semestern und auch dann oftmals über Zufall ohne wirkliche Steuerung oder gezielte Ansprache. Auf Seite der Hochschule können die Interessen und das Potenzial der Studierenden früher wahrgenommen werden, insbesondere wenn entsprechende Rahmenbedingungen und curriculare Elemente gegeben sind. Die Hochschule kennt allerdings wiederum die kon-

kreten Bedarfe und Interessen der Unternehmen zu wenig, um als Vermittlungsplattform fungieren zu können.

Die FH Vorarlberg versteht sich unter anderem als Scientific Hub in einem starken industriellen Umfeld und vernetzt mit starken Partnerinnen und Partnern in Gesellschaft und Wirtschaft. Mit der Digital Factory Vorarlberg entsteht im Rahmen der Digitalen Agenda des Landes Vorarlberg ein für Fachhochschule, Unternehmen und Studierende gleichermaßen innovatives und zukunftsgerichtetes Lehr-, Lern- und F&E-Angebot. Sie ist als Forschungs- und Lernfabrik konzipiert und hat zum Ziel, als Lern- und Forschungslabor für die Ausbildung von Studierenden und Firmenmitarbeitenden sowie für Digitalisierungsprojekte mit lokalen Betrieben zur Verfügung zu stehen. Sie fördert die weitere Vernetzung und den Transfer, gemeinsame FuE-Projekte und intensiviert gemeinsame Aus- und Weiterbildung. Und unter anderem eröffnet sie durch ihre Ausrichtung die Möglichkeiten für ein kooperatives Talent Scouting von Hochschule und Unternehmen. Wie sieht dieses kooperative Modell aus?

Den Ausgangspunkt bilden die Möglichkeiten der Digital Factory. Ausstattung, Ausrichtung und Nutzungskonzept sehen eine intensive projektbezogene Zusammenarbeit von Hochschule und Unternehmen vor. Diese Projektorganisation erlaubt wiederum die intensive Einbindung von Studierenden über Lehrveranstaltungen, Praktika, Qualifikationsschriften und wissenschaftliche Mitarbeit. Als quasi intendiertes Nebenprodukt lässt sich daraus der besagte Karrierepfad gestalten.

3.4.3 *Karrierepfad Digital Factory Vorarlberg*

Kernelement des Karrierepfades ist die verbindliche Kooperation von Partnerfirmen mit der FH Vorarlberg im Rahmen konkreter Projekte. Im Zuge der Bearbeitung der Projekte erhalten Studierende von Anfang an die Möglichkeit, sich entsprechend ihrer Studienrichtung, Interessen und Kompetenzen über die Bewerbung auf ein Praktikum oder für eine Thesis etc. in ein konkretes Projekt einzubringen. Idealerweise bleibt die Studierende bzw. der Studierende während des gesamten Studiums in unterschiedlichen Intensitätsgraden in diesem einen Projekt eingebunden. Studierende bzw. Studierender und Firma haben so die Möglichkeit, sich über einen längeren (Entwicklungs)Zeitraum kennenzulernen und sich gegenseitig zu screenen.

Die Abbildung (vgl. Abbildung 3.3) zeigt die verschiedenen möglichen Teilschritte des Karrierepfades, der sich in seiner vollen Länge vom Beginn des Studiums bzw. dem ersten Praktikum über Bachelor, Master und Forschungsjahr bis zum potenziellen Wechsel in die Partnerfirma erstreckt. Die Durchlässigkeit und Flexibilität des Bologna-Systems ermöglicht daneben natürlich auch die Aufsplittung des Pfades, indem bspw. ein Quereinstieg mit Beginn des Masterstudiums



Abbildung 3.3: Karrierepfade Digital Factory Vorarlberg

erfolgen kann oder auch bereits ein Wechsel in die Wirtschaft nach Abschluss des Bachelorstudiums möglich ist, gegebenenfalls mit Einstieg in ein berufsbegleitendes Masterstudium zu einem späteren Zeitpunkt.

Was sind die Eckdaten der einzelnen Abschnitte/Teilschritte und welche Vorteile und gegebenenfalls Risiken bietet dieses Modell des Talent Scouting für die Beteiligten?

Zunächst lernen Studierende die Digital Factory im Rahmen von Lehrveranstaltungen, Übungen, öffentlichen Veranstaltungen und anderen Angeboten kennen und werden vertraut gemacht mit den Möglichkeiten und Angeboten für sie als Studierende sowie mit dem Netzwerk und den Kooperationspartner/innen (I, vgl. Abb. 3.3).

Der erste konkrete Kontakt in der Zusammenarbeit mit der Partnerfirma und der Digital Factory ist über die Praktika in den Bachelorstudiengängen möglich. Diese Praktika in der Digital Factory finden im Rahmen eines konkreten F&E-Projektes von Partnerfirma und Digital Factory statt. Die Studierenden haben gleichermaßen die Möglichkeit sich zu bewerben. Die Auswahl erfolgt durch die Digital Factory und die Partnerfirma gemeinsam (II). In der Folge erhält die Studierende bzw. der Studierende die Möglichkeit im Rahmen des gleichen Projektes die Bachelor-Arbeit zu schreiben (III). Diese intensivere Zusammenarbeit ermöglicht dem Unternehmen einen ersten etwas umfassenderen Eindruck von der Entwicklung und der Qualität der Arbeit der Studierenden. Für die Fachhochschule stellt insbesondere das Praktikum in Abschnitt II einen ersten wichtigen Ankerpunkt fürs Abholen und Einbinden in die Digital Factory dar. Konzeptuell ist die Begleitung von Praktika mit einem intensiven Betreuungseinsatz und damit mit einem hohen Investment von Seiten der Fachhochschule verbunden.

Im nächsten Schritt erfolgt entweder der Wechsel in die Wirtschaft oder die Fortsetzung des Studiums in einem Masterstudiengang. An diesem Punkt ist angedacht, dass die Partnerfirmen keine gegensei-

tige aktive Abwerbung der besagten Studierenden vornehmen, sondern vielmehr die verschiedenen weiteren Möglichkeiten gleichwertig unterstützen.

Entscheidet sich die Absolventin/der Absolvent für das weiterführende (berufsbegleitende) Masterstudium, gibt es die Möglichkeit der studentischen Mitarbeit mit 50 Prozent Beschäftigungsumfang, wiederum möglichst in Projekten für die gleiche Firma (IV), und in der Folge das Erstellen der Master Thesis in einem projektbezogenen Themenfeld (V).

Nach dem Abschluss des Masters sieht die Kooperation von Partnerfirma und Fachhochschule die Möglichkeit eines anschließenden Forschungsjahres für die Studierenden vor (VI). Im besten Fall nutzt die Master-Absolventin bzw. der Master-Absolvent dieses Angebot und führt relevante Forschung und Entwicklung als wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. wissenschaftlicher Mitarbeiter weiter. In diesem Forschungsjahr kann mitunter auch die Fachhochschule von den bis dahin getätigten Begleitungs- und Entwicklungsinvestitionen in die Studierenden „profitieren“ bspw. im Rahmen von Publikationen, Forschungsarbeit und -entwicklung. Die Absolventinnen und Absolventen wiederum festigen ihre F&E-Kompetenz und bringen Entwicklungen/Lösungen für die Partnerfirmen voran.

Wenn es der Partnerfirma in den Jahren der Zusammenarbeit mit den Studierenden gelungen ist, diese von sich zu überzeugen und ein entsprechendes Commitment zum Unternehmen zu fördern, wird in der Regel nach dem Forschungsjahr der Wechsel zur Partnerfirma folgen (VII). Vorteile bestehen sowohl für das Unternehmen (z.B. Onboarding hat im Grunde bereits weitestgehend stattgefunden, neues Unternehmensmitglied ist gleichzeitig generalistisch als auch spezifisch qualifiziert und bringt unternehmensrelevantes und -spezifisches Wissen und Kompetenz mit) als auch für die neue Mitarbeiterin bzw. den neuen Mitarbeiter (Kenntnis von Unternehmen, Arbeitsweise, Aufgaben, Kollegen/innen etc.). Sowohl Unternehmen als auch Absolventin bzw. Absolvent wissen, worauf sie sich miteinander einlassen.

3.4.4 *Aufgaben und weitere Potenziale*

Soweit das Modell bzw. der Plan. Realistischerweise ist damit zu rechnen, dass die tatsächlichen Verläufe in der Umsetzung vermutlich alle anders aussehen werden als geplant: „Kein Plan überlebt den Kontakt mit der Realität.“ (in Anlehnung an Helmuth von Moltke). Was bedeutet dies für die Beteiligten und auch für die Personalverantwortlichen in Wirtschaft und Fachhochschule?

Partnerfirmen: Vorarlberg als Industrieland ist trotzdem nach wie vor ein KMU-Land (Klein- und Mittelbetriebe). Zwar gibt es eine Handvoll größerer Player, beim Großteil der Unternehmen handelt es sich jedoch um mittlere Betriebe. Oftmals fehlt es diesen Betrieben

an personeller Kapazität, dem Wissen um die Instrumente moderner Personalentwicklung und der entsprechenden Fachkompetenz (vgl. Poos, 2015) [71]. Frühzeitige und langfristige Personalentwicklung und -bindung mangelt nicht mehr vorrangig nur am Bewusstsein um deren Notwendigkeit, sondern nicht zuletzt auch an Ressourcen und fehlenden Modellen. Kleine und mittlere Betriebe können nur schwer elaborierte Programme zur Aus- und Weiterbildung im Unternehmen selber leisten. Sie benötigen dafür ein starkes Netzwerk mit Bildungseinrichtungen und anderen Unternehmen (vgl. Spöttl et al., 2016) [86]. Dies stellt einen Paradigmenwechsel im HR und in der Geschäftsführung dar und fordert ein Engagement über das eigene Unternehmen hinaus. Das Modell des Karrierepfades Digital Factory bietet ein Experimentierfeld hierfür an. Damit es funktionieren kann, sind ein paar Spielregeln einzuhalten. Dazu gehört, dass die beteiligten Firmen sich auf ein kooperatives, gleichberechtigtes Miteinander verpflichten und explizit auf ein vorzeitiges oder gegenseitiges Abwerben von Studierenden verzichten. Der Erfolg liegt in der Reziprozität des Modells begründet, in einem gemeinsamen Aus- und Weiterbildungsverständnis und in dem Commitment zu einer längerfristigen Zusammenarbeit.

Fachhochschule: Die Fachhochschule kann mit ihrer Digital Factory dem Anspruch als Scientific Hub im Lande nochmals stärker gerecht werden. Die Lern- und Forschungsfabrik bietet ideale Voraussetzungen für eine aktive Vernetzungsrolle im Zusammenspiel der regionalen Unternehmen. Damit gehen hohe Informations-, Kommunikations- und Transparenzanforderungen einher. Als akademische Lehr- und Forschungseinrichtung hat sie darüber hinaus im besonderen Verantwortung für die Sicherstellung wissenschaftlicher Qualitäts- und Ethikstandards. Dementsprechend sind die einzelnen Abschnitte des Karrierepfad-Modells mit transparenten Auswahl- und Verfahrensregeln zu hinterlegen und die verschiedenen Einbindungsgrade der Studierenden korrekt abzubilden. Nicht zuletzt muss es den Verantwortlichen gelingen, insbesondere auch KMU-Betriebe für das Modell zu gewinnen, indem bei Geschäftsleitungen und Personalverantwortlichen Bereitschaft und Verständnis für die über mehrere Semester dauernde Scouting- und Rekrutierungsphasen geschaffen und erste Erfolgsbeispiele gemeinsam auf den Weg gebracht werden.

Mittel- und langfristig könnte das Modell auch dazu beitragen, dass irgendwann ein temporärer Wechsel für mehrere Monate oder Jahre von Expertinnen und Experten zwischen Fachhochschule und Unternehmen selbstverständlicher und auf diesem Wege die gegenseitige Bereicherung von Wissenschaft, Forschung und Praxis ebenfalls weiter verstärkt werden kann.

3.4.5 *Zur Person*

Birgit E. Schmid, Dr. rer. nat., MBA, MAS; Arbeits- und Organisationspsychologin, Leiterin Personalwesen an der FH Vorarlberg; Mitglied Advisory Board der Zeitschrift "Psychologie des Alltagshandelns". Lehrbeauftragte LFU Innsbruck.

*Autor*innen-
information*

3.5 CANDIDATE EXPERIENCE MANAGEMENT (S. GÖSSL)

Keywords: Candidate Experience, Candidate Journey, Recruiting, Employer Branding

*Sabine Gössl, BA
Fachhochschule des
BFI Wien
Wohlmuthstraße 22,
1020 Wien, +43
1/720 12 86,
sabine.goessl AT
fh-vie.ac.at*

Vor gar nicht allzu langer Zeit verlief ein Besetzungsprozess in einem Unternehmen sehr linear: Es wurde eine Stellenanzeige mit den Aufgaben und Anforderungen veröffentlicht, KandidatInnen sendeten Ihre Bewerbungsunterlagen ein und PersonalistInnen konnten aus einem Pool an BewerberInnen die passendsten auswählen und zu einem Erstgespräch einladen. Doch die Realität im Jahr 2018 ist eine andere: in vielen Branchen hat sich der Arbeitsmarkt zu einem ArbeitnehmerInnenmarkt entwickelt (Kootz, J., 2014, S.45) [48]. Unternehmen können es sich oft nicht mehr leisten, darauf zu vertrauen, dass sich ausreichend talentierte KandidatInnen bewerben und sie sich ihre WunschmitarbeiterInnen aussuchen können. Wir sind somit im lange prognostizierten „War for Talents“ angekommen und stehen in direkter Konkurrenz zu unseren Mitbewerbern, um die besten MitarbeiterInnen zu gewinnen. Unternehmen müssen proaktiv vorgehen, neue Recruitingwege beschreiten und vor allem die BewerberInnen und deren Erwartungen ins Zentrum des Interesses rücken, um sich von der Masse abzusetzen (Kootz, J., 2014, S.67) [48]. Eine Möglichkeit der Differenzierung bietet der, in Österreich noch nicht weit verbreitete, Ansatz des „Candidate Experience Managements“.

3.5.1 *Begriffsdefinition und Geschichte*

Analog zur Customer Experience (Kundenerlebnis) bezeichnet die Candidate Experience „den Gesamteindruck, den ein potentieller Bewerber (Kandidat) im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vom potentiellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.“ (Kootz, J., 2014, S.65) [48].

Die bewusste und systematische Auseinandersetzung und die Steuerung der einzelnen Kontaktpunkte innerhalb dieses Prozesses wird als Candidate Experience Management bezeichnet. Hervorzuheben ist, dass es sich beim Candidate Experience Management um einen permanenten Entwicklungsprozess und kein einmaliges Projekt han-

delt. Sowohl Rahmenbedingungen, als auch Erwartungshaltungen können sich ändern und müssen regelmäßig überprüft und validiert werden (Verhoeven, T., 2016, S.13) [93].

Candidate Experience Management beschreibt in weiterer Folge die Bereitschaft, den Gesamt-Rekrutierungsprozess in seine kleinsten Teile zu zerlegen und jeden noch so kleinen Schritt zu hinterfragen (Voerhoeven, T., 2016, S.2) [93]. Jede Teilnahme an einem Besetzungsprozess ist ein Erlebnis für den/die KandidatIn. Das Ziel des Candidate Experience Managements ist es, dieses Erlebnis für die BewerberInnen in ein positives zu verwandeln, sich dadurch von der Konkurrenz abzuheben und ein unverwechselbares Bild der Arbeitgebermarke zu vermitteln (Esch, R. & Faber, D. 2015) [19].

3.5.2 *Candidate Journey*

Die Candidate Journey beschreibt den Prozess, den JobinteressentInnen auf dem Weg zu möglichen MitarbeiterInnen durchlaufen. Die einzelnen Kontaktpunkte innerhalb dieses Prozesses werden als „Touchpoints“ (im Sinne von Kontaktpunkten) beschrieben (Athanas,C. & Wald,P., 2014, S.15) [5].

Im ersten Abschnitt der Candidate Journey sind vor allem technisch-organisatorische Gesichtspunkte sowie die Botschaften der Arbeitgeber relevant, wobei im späteren Verlauf das Verhalten der UnternehmensvertreterInnen eine wesentliche Rolle spielt (Wald,P. & Athanas, C., 2017, S.6) [97].

So kann beispielsweise bereits der Jobtitel oder die Auswahl der zur Verfügung gestellten Bewerbungsmöglichkeiten eine Hürde oder eben eine positive Überraschung für KandidatInnen sein.

Im Zuge der Candidate Journey Studie 2017, die von metaHR und stellenanzeigen.de durchgeführt wurde, wurden 773 Jobsuchende zum Thema Candidate Experience befragt. 26,5% der unter 30-Jährigen gaben an, auf eine Bewerbung zu verzichten, auch wenn Sie die Anforderungen erfüllen würden, wenn der Jobtitel für sie unverständlich ist. Dieses Beispiel zeigt die Notwendigkeit, die einzelnen Touchpoints sehr detailliert zu hinterfragen und auf die KandidatInnenbedürfnisse zuzuschneiden.

Ein weiteres Beispiel, das die Diskrepanz zwischen dem Wunsch der KandidatInnen und jenem der PersonalistInnen widerspiegelt ist die Auswahl der Bewerbungsmethode. Für HR-Abteilungen ist die Bewerbung mittels Online-Formular eine administrative Unterstützung und ermöglicht eine raschere Bearbeitung von Bewerbungen. Dem gegenüber stehen 17% der unter 30-jährigen JobinteressentInnen, die im Zweifelsfall auf eine Bewerbung verzichten würden anstatt ein Online-Bewerbungsformular zu verwenden (Candidate Journey Studie 2017). Dadurch ergibt sich die Herausforderung für HR-Abteilungen, diese Kluft zwischen Erwartungen und Realität einan-

der anzunähern und entweder die Auswahl der Bewerbungsmethoden zu vergrößern (Angebot einer Alternative), oder die vorhandene Methode attraktiver zu gestalten, um die Hürden beziehungsweise den dadurch entstehenden Aufwand zu minimieren.

Eine weitere Herausforderung beim Candidate Experience Management ist die fortschreitenden Digitalisierung, durch die keine typische Candidate Journey mehr beschrieben werden kann (Voerhefen, T., 2016, S.26ff) [93]. Im Zeitalter von Arbeitgeberbewertungsplattformen, Jobempfehlungsprogrammen und unzähligen Social-Media-Kanälen ist die Anzahl der möglichen Touchpoints, über die InteressentInnen auf das Unternehmen aufmerksam werden beziehungsweise in Kontakt treten, rasant gestiegen. Dazu kommt, dass ein nicht unwesentlicher Teil dieser veröffentlichten Informationen gar nicht unternehmensseitig publiziert werden, sondern von Dritten, also in diesem Fall von BewerberInnen, (ehemaligen) MitarbeiterInnen oder sonstigen Personen erstellt und meist online veröffentlichte Inhalte (zum Beispiel in Form von Erfahrungsberichten) (Verhoeven, T., 2016, S.35) [93]. Das heißt, dass nur ein Teil der Kontaktpunkte für Unternehmen direkt steuerbar und andere Touchpoints nur indirekt im Sinne einer permanenten Verbesserung beeinflussbar sind.

3.5.3 *Nutzen des Candidate Experience Managements*

Eine positiv erlebte Candidate Experience kann sich sowohl direkt als auch indirekt auf das Unternehmen auswirken:

Wenn ein/eine KandidatIn eine positive Candidate Experience erlebt und die Erwartungen an den Prozess erfüllt werden, erhöht sich dadurch die Chance, dass er oder sie ein mögliches Jobangebot auch annimmt. In weiterer Folge wirkt sich die erlebte Erfahrung durch Erzählungen im persönlichen Umfeld oder auch durch Erfahrungsberichte auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen (wie beispielsweise kununu.com) indirekt auf das Image des Unternehmens und somit langfristig auf die Erfolgsaussichten für künftige Stellenbesetzungen aus. Die Reichweite darf hierbei nicht unterschätzt werden: 91% der BewerberInnen berichten über Ihre Erfahrungen im Zuge einer Bewerbung, circa 80% davon in persönlichen Gesprächen und knapp die Hälfte veröffentlicht diese online (Faber, D., 2015, S.4) [19]. Darüber hinaus besteht auch eine Korrelation zwischen Produktmarke und Arbeitgebermarke. Im Idealfall wirken beide wechselseitig positiv aufeinander: Ein gutes Produktmarketing beziehungsweise eine starke Markenbotschaft beeinflusst die Wahrnehmung des Arbeitgebers genauso wie das Arbeitgeberimage sich auf das Produkt auswirken kann (Esch, F. & Faber, D., 2015) [19]. Eine Investition in Employer-Branding-Maßnahmen, zu denen auch das Candidate Experience Management zählt, kann sich also auf mehrfache Weise lohnen.

3.5.4 *Candidate Experience an der Fachhochschule des BFI Wien*

Im Zuge einer geplanten Neugestaltung des Inserat-Designs im Jahr 2015 kamen wir mit dem Thema Candidate Experience Management in Berührung. Zu Beginn wurden die direkten Touchpoints, also jene, die wir direkt steuern können, identifiziert. Als eine der ersten direkten Kontaktpunkte haben wir das Stelleninserat, die FH-Website sowie die Eingangsbestätigung der Bewerbung etwas genauer unter die Lupe genommen und uns eingehender mit unter anderem folgenden Fragen beschäftigt:

- Wie kommunizieren wir mit unseren BewerberInnen? (Welches Wording verwenden wir? Welche Message transportieren wir? Wie wirken die Texte auf Außenstehende?)
- Ist zu jedem Zeitpunkt klar, wer die Ansprechperson ist und wie diese erreichbar ist?
- Welche Informationen sind auf der Website zu finden? Sind diese wirklich relevant? Fehlen Informationen?
- Verwenden wir „Insider-Begriffe“, die jemand außerhalb der Organisation Unternehmens bzw. außerhalb der Branche nicht nachvollziehen kann?
- Gibt es Hürden für InteressentInnen, die wir aus dem Weg räumen können?

Unser Ziel ist es, dass BewerberInnen uns und unseren Recruitingprozess positiv wahrnehmen, sich selbst im Falle einer Absage wertgeschätzt fühlen und im Idealfall ihre Wahrnehmungen teilen.

Wir haben also in einem ersten Schritt sowohl den Aufbau und das Wording unserer Inserate, der Website und der Eingangsbestätigung überarbeitet. In einem weiteren Schritt haben wir den Ablauf unseres Erstgesprächs hinterfragt: Wo finden die Gespräche statt? Wie sieht das Raum-Setting aus? Parallel dazu haben wir auch die Planung des Recruitingprozesses inklusive Terminfenster für Gespräche verbessert und konnten dadurch die Durchlaufzeiten verkürzen. Weiters bekommen alle BewerberInnen, die zu einem Erstgespräch eingeladen sind, kleine Goodies und Informationsmaterial zur Verfügung gestellt. Auf Basis individueller Rückmeldungen können wir hier bereits erste Erfolge verzeichnen. Das Candidate Experience Management endet allerdings nicht mit einer Jobabsage, sondern beinhaltet im Falle einer Jobzusage ebenso das Onboarding und bildet somit die Basis für die weitere Zusammenarbeit. Schafft man es, die vorab geweckten Erwartungen zu erfüllen, schafft dies Vertrauen und somit eine gute Grundlage für die ArbeitgeberInnen/ArbeitnehmerInnen-Beziehung (Candidate Journey Studie 2017).

3.5.5 *andidate Experience im studentischen Aufnahmeverfahren*

Parallel zum Candidate-Experience-Management-Projekt im HR wurde an der Fachhochschule des BFI Wien der studentische Aufnahmeprozess überarbeitet und die aus HR gewonnenen Erkenntnisse konnten auch hier einfließen. Es wurden flächendeckende Schulungen für alle am Aufnahmeverfahren beteiligten Personen durchgeführt. Dieser Prozess wurde wiederum in seine kleinsten Teile zerlegt und auf die KandidatInnen-Perspektive umgelegt. Auch im studentischen Aufnahmeverfahren konnten wir dadurch mit kleinen organisatorischen Schritten das Bewerbungserlebnis verbessern. Neben den bereits erwähnten kurzen Schulungen aller InterviewerInnen, haben wir beispielsweise versucht durch eine bessere Planung die Wartezeiten zwischen MC-Test und Interview zu verkürzen bzw. diese klar an die KandidatInnen zu kommunizieren und Ihnen Wartemöglichkeiten (z.B.: Studierendenaufenthaltsraum) anzubieten. Ein weiterer Ansatz war die Raumorganisation. Rauminformationen sind auf den Info-Screens und Aushängen vor Ort zu finden und die MitarbeiterInnen an Empfang und im Sekretariat wurden informiert welche Termine wann stattfinden, um entsprechend Auskunft geben zu können. Auch in diesem Fall endet die Candidate Experience nicht mit einer Zu- oder Absage, sondern bildet auch einen Grundstein für die „Student Experience“. Die Erfahrungen im Aufnahmeprozess beeinflussen den Gesamteindruck der Organisation aber auch vor allem die Erwartungen, mit denen Studierende ihre Ausbildung beginnen. Können die erweckten Erwartungen nicht erfüllt werden, führt dies zu Enttäuschung bei den Studierenden und im schlimmsten Fall zum Abbruch der Zusammenarbeit.

3.5.6 *Conclusio und Ausblick*

Um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen in Rekrutierungsprozessen den Fokus auf die BewerberInnen und die individuellen Bewerbungserlebnisse lenken. Der Ansatz des Candidate Experience Managements bietet Unternehmen die Möglichkeit genau diese Perspektive einzunehmen, somit das Bewerbungserlebnis zu einer positiven Erfahrung zu machen und marketingtechnisch zu nutzen.

An der Fachhochschule des BFI Wien konnten wir durch den Ansatz des Candidate Experience Managements bereits einige Maßnahmen umsetzen, um das Bewerbungserlebnis ein Stück weit positiv zu beeinflussen und unsere Werte zum Leben erwecken. Neben einigen individuellen Rückmeldungen, die uns zeigen, dass wir auf einem guten Weg dazu sind, konnten wir durch eine noch klarere und ehrlichere Kommunikation zu unseren Stärken und Schwächen auch die

Erwartungen an zu besetzende Stellen realistischer gestalten und somit einen geringeren Dropout bei Stellenbesetzungen verzeichnen.

Es handelt sich hierbei um kein abgeschlossenes Projekt, sondern um einen Entwicklungsprozess. Wir arbeiten weiter an uns und unseren Abläufen, um BewerberInnen einerseits eine positive Candidate Experience zu ermöglichen und andererseits ein authentisches Bild über uns als Arbeitgeberin zu vermitteln.

3.5.7 Zur Person

Sabine Gössl, MA ist Absolventin des FH-Bachelor-Studienganges „Arbeitsgestaltung und HR-Management“ und seit 2010 im HR-Bereich im Bildungssektor tätig. Seit 2015 ist sie in der Funktion „Personalentwicklung und Recruiting“ an der Fachhochschule des BFI Wien aktiv.

*Autor*innen-
information*

3.6 EMPLOYER BRANDING - DIE SUCHE NACH DEM UNTERSCHIED IM HEUHAUFEN DER ARBEITGEBERINNEN (G. MÖRTH)

Keywords: Employer Branding, Erwerbsquote, Generation Y, Employer Value Proposition, EVP, MitarbeiterInnengewinnung, MitarbeiterInnenbindung, MarkenbotschafterInnen, ArbeitgeberInnenversprechen

*Mag. Gabriele
Mörth
FH St. Pölten
GmbH, Matthias
Corvinus-Straße 15,
3100 St. Pölten.
gabriele.moerth AT
fhstp.ac.at*

Wer im Human Resources Bereich tätig ist, wird seit geraumer Zeit mit Angeboten von Dienstleistungsunternehmen zu Employer Branding überhäuft. Das Thema ist ein Modetrend, ein Verkaufsschlager. Eine schnelle Google-Abfrage wirft 8.630.000 Ergebnisse zum Schlagwort „Employer Branding“ und 340.000 Ergebnisse zum Thema „Employer Branding Maßnahmen“ aus. Bewertungsportale wie etwa kununu schüren auf der BewerberInnen- und MitarbeiterInnenseite die Konkurrenz unter Unternehmen. Medien sprechen vom „war for talents“ in einer Zeit der zunehmenden Verknappung von ExpertInnen. ArbeitgeberInnen müssen ungefragt Awards mit Rankings hinnehmen, die beispielsweise von einer Kooperation aus Zeitschrift, Marktforschungsinstitut und Bewertungsportal durchgeführt werden. Wer zu den jährlich gerankten „Top Arbeitgebern“ zählt bzw. wer darin an welcher Stelle steht, wird medial der breiten Öffentlichkeit preisgegeben. Da findet man sich dann unter seinesgleichen in der Branche unter oder über dem Mitbewerb wieder. Dazu wird dem gerankten Unternehmen dann gleich ein Gütesiegel mit relativ hoher, jährlich zu entrichtender Nutzungslizenzgebühr angeboten, das in Marketing- und PR-Pläne aufgenommen werden könnte. Dabei sagen diese Gütesiegel nicht viel über die Qualität von Jobs aus. Woher kommt dieser Trend zur Konkurrenz, begleitet vom Hype um Employer Branding? Zumindest zwei Hauptstränge waren bei dessen Entstehung und Ausformung beteiligt: Zum einen ist es die zunehmende Digitalisierung, die eine rasche Umsetzung und Verbreitung von Erhebun-

gen, Umfragen und Ergebnissen erleichtert und damit die Neigungen v.a. der jüngeren Generationen bedient. Aktuell bestimmt etwa die Generation Y, also jene der Digital Natives, vielerorts die Firmenpolitik. Ihre Einstellung zur Arbeit verändert letztlich auch die Art des Recruiting.

Zum anderen ist es die Bevölkerungsentwicklung und im Konkreten die Erwerbsquote, die den Boden für den Kampf um die besten ArbeitnehmerInnen aufbereitet. Der Boom um Employer Branding hat 2006 in Deutschland Fahrt aufgenommen und wenig später Österreich und die Schweiz erreicht (vgl. Kriegler 2015) [52]. Getrieben wurde er vom damaligen Konjunkturboom und dem damit einhergehenden Einstellungsdruck, dem FacharbeiterInnenmangel.

Ein Nebenschauplatz aber ist auch, dass sich Produkte und Dienstleistungen immer mehr ähneln und alleine schon deshalb eine differenzierte Darstellung nach außen erarbeitet werden muss.

3.6.1 *Bevölkerungsentwicklung*

Als Megatrend in der Personalarbeit macht sich der demografische Wandel bemerkbar und ordnet die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt neu: Qualifizierte BewerberInnen suchen sich die Unternehmen, in denen sie arbeiten wollen, aus und potenzielle ArbeitgeberInnen werden gezwungen, über die Vorteile ihres Unternehmens nachzudenken und sich von anderen abzuheben.

Die Bevölkerung im Erwerbsalter in Österreich schrumpft laut aktueller Prognose der Statistik Austria (Abb. 3.4) leicht, und zwar von insgesamt 4.543.718 im Jahre 2016 auf 4.332.835 im Jahre 2060. Bis 2030 wird der Anteil der 15-29jährigen sinken, in absoluten Zahlen von 1.086.793 im Jahre 2016 auf 1.002.547 im Jahre 2030. Der Anteil der 2016 30-39jährigen wird sogar bis 2050 zurückgehen und ab 2020 wird der Anteil der 45jährigen und mehr stetig und langfristig bis 2080 abnehmen.

Die Erwerbsquote in der EU nimmt hingegen zu. Laut Eurostat-Pressemitteilung (69/2017 – 25. April 2017) [21] erreichte die Erwerbstätigenquote der 20- bis 64jährigen in der EU im Jahr 2016 mit 71,1% einen neuen Spitzenwert. Wobei die „2020 Ziele“ der EU vorwiegend durch die Hebung der Erwerbsquote der Frauen und der 55-64jährigen erreicht werden konnten bzw. noch können. Darin nimmt Österreich den 9. Rang ein. Was sich hier deutlich abzeichnet: Während die einen noch auf die Generation Y und Z warten, setzt man EU-weit auch auf den Verbleib älterer ArbeitnehmerInnen im Betrieb. Generell aber wächst die Weltbevölkerung, während jene in Europa demografisch stagniert.

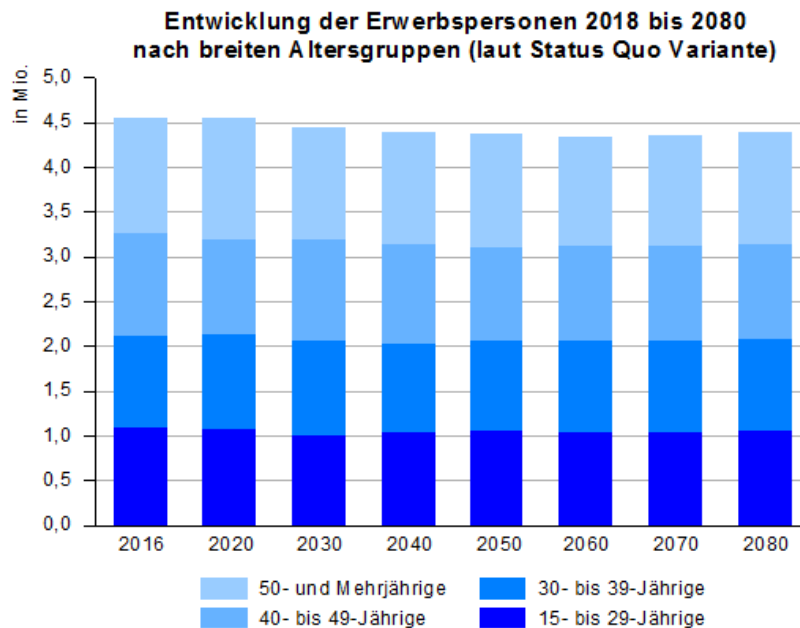


Abbildung 3.4: Entwicklung der Erwerbspersonen

3.6.2 Auswirkungen auf die Hochschullandschaft

Die Altersstruktur an Österreichs Fachhochschulen ist durchmischt und stellt in dieser Branche kein ernsthaftes Problem dar. Durch die unterschiedlichen Laufbahnstufen gibt es immer wieder auch junge MitarbeiterInnen, die ihre Karriere im Forschungsbereich starten. Auch die Altersstruktur von Lehrenden ist durchmischt.

Die größten Auswirkungen hat der zunehmende ExpertInnenmangel. Die jährliche Erhebung der BewerberInnen und ausgeschriebenen Stellen an der FH St. Pölten etwa zeigt, dass die BewerberInnenzahl in den letzten Jahren stetig leicht zurückgeht.

3.6.3 Antworten der Wirtschaft und Annäherung an das Thema

Die Wirtschaft steht mit Lösungen des Problems schnell parat und viele bieten unter Employer Branding Dienstleistungen an, die zu- meist nur einen Teil davon (z.B. Maßnahmen aus dem BewerberInnenmarketing) abdecken. Die Fachdebatte ringelt sich beim Thema großteils um Social Media und die Jagd auf die Generation Y mit bereits einem schielenden Auge auf die Generation Z, wie Wolf Reiner Kriegler (2015) [52], einer der führenden Experten von Employer Branding in Deutschland, festhält. Dabei lässt sich die eine oder andere Generation gar nicht so eindeutig festschreiben. Schon allein das Bild von den Millennials ist alles andere als stimmig. Und die Flut an

Lösungsangeboten treibt die Personalmarketingbudgets aktuell weiter in die Höhe.

Wer sich als ArbeitgeberIn interessant machen möchte, sollte anstatt zu überlegen, was diese oder jene Generation gerne möchte um sich danach entsprechend zu präsentieren, sich lieber damit beschäftigen, welche Art von Unternehmen er/sie sein möchte bzw. für welche Kultur und Ausrichtung er/sie tatsächlich steht. Denn bei Employer Branding geht es darum, seine Eigenheiten zu erarbeiten und diese dann anschaulich darzustellen. Dann gibt es die Chance, dass genau diejenigen Menschen zum Unternehmen finden, die zu ihm passen. Das zeigt auch eine 2011 durchgeführte Umfrage von brand:trust : Auf die Fragestellung, was für die Befragten persönlich wichtiger bei der Entscheidung für einen/eine ArbeitgeberIn sei, stimmten 53% der Auswahlmöglichkeit mit „meine persönlichen Werte und Einstellungen passen zu denen des Unternehmens“ und nur 43% mit „meine fachlichen Qualifikationen passen zu den Anforderungen der Position“ zu. Wer Employer Branding ernst nimmt, wird also nie nur in einer reinen Kampagne und im Personalmarketing nach außen verharren, sondern immer an der Kultur im Unternehmen arbeiten, um dann außen so etwas wie einen „Kulturneid“ zu erzeugen (vgl. Tometschek, 2018) [90]. Denn wo Produkte und Dienstleistungen immer ähnlicher werden, entscheiden sich nicht nur KundInnen sondern auch BewerberInnen für eine Marke, die ihrem Werteverständnis am meisten entspricht. Daher muss sich ein Unternehmen positionieren, das heißt, von anderen differenzieren.

3.6.4 *Employer Branding als ArbeitgeberInnenmarkenbildung*

Employer Branding ist eine intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger/glaubwürdige und attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn, ein Prozess der Organisationsentwicklung und ein strategisches Instrument der Unternehmensführung. Es ist das Einlösen des ArbeitgeberIn-Versprechens – entlang des gesamten Zyklus der BewerberInnen und MitarbeiterInnen, vom Eintritt bis zum Austritt.

Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA, 2006) [13] hat fünf Wirkungsdimensionen der ArbeitgeberInmarke definiert:

- MitarbeiterInnengewinnung (Recruiting)
- MitarbeiterInnenbindung (Retention)
- Leistung und Ergebnis (Performance)
- Unternehmenskultur (Corporate Culture)
- Unternehmensimage und -marke (Corporate Branding)

Die Entwicklung einer ArbeitgeberInnenmarke ist daher (idealerweise mit externer Begleitung) in Kooperation von Human Resources Management und Marketing (in Abhängigkeit zur Unternehmenspolitik und Unternehmensführung) zu erarbeiten und beinhaltet eigentlich Internal Branding & Employer Branding.

3.6.5 Prozess der Erarbeitung einer Employer Value Proposition

Auf dem Weg zur Etablierung einer ArbeitgeberInnenmarke sind drei Prozessschritte wichtig:



Abbildung 3.5: Prozessdarstellung ArbeitgeberInnenmarke. Quelle: Unveröffentl. Präsentation von identitärer, 2018. Mit freundlicher Genehmigung.

Die Analysephase ist von großer Wichtigkeit für die Werte- und Markenbildung und muss daher breit angelegt sein: Dazu zählen einerseits die Sichtung aller wesentlichen Unterlagen wie etwa Unternehmens- oder Führungsleitbild, Ergebnisse aus MitarbeiterInnenbefragungen und Schriftstücke, die an BewerberInnen und MitarbeiterInnen gehen (BewerberInnenkommunikation, Dienstvertrag, Einschulung, Maßnahmen und Angebote für MitarbeiterInnen bis hin zum Mitbewerb). Andererseits sollen mittels Interviews und Fokusgruppen die aktuelle Unternehmenskultur und Visionen für die Zukunft erhoben werden.

Die Ergebnisse daraus fließen in die Arbeit der Positionierung ein. Die Kernstärken werden gesammelt und priorisiert, sodass die Marke selbst schließlich mit einigen wenigen Kernwerten beschrieben werden kann. Eine gute ArbeitgeberInnenpositionierung oder „Employer Value Proposition“ (EVP) zeichnet sich durch drei Faktoren aus. Sie ist „glaubwürdig (wird also von der überwiegenden Mehrheit der Mitarbeiter und Führungskräfte akzeptiert), differenzierend (unterscheidet den Arbeitgeber also in den Arbeitsmärkten von seinen Wettbewerbern) und zukunftsweisend (fördert vom Topmanagement gewünschte Veränderungen im Unternehmen)“ (Kriegler 2015, 27) [52]. Die Arbeit an der Marke beginnt mit der Umsetzungsphase bzw. dem Roll out und beinhaltet eine markenorientierte Kommunikation, eine markenorientierte Personalarbeit und eine markenorientierte Führung: Erst hier setzt Personalmarketing, als ausführendes Element von Employer Branding, an, und zwar mit allen Maßnahmen, die die markengerechte BewerberInnenansprache enthalten. Dazu bedarf es zuallererst eines klaren und differenzierten Auftritts. Wie schon oben

verdeutlicht, geht es beim Auftritt nicht darum, allen zu gefallen oder eine bestimmte Altersgruppe zu erreichen. Vielmehr geht es darum, dass BewerberInnen erkennen, wer das Unternehmen ist, und was einen dort erwartet.

Parallel dazu wird an der Umsetzung des Internal Branding gearbeitet, beispielsweise in Workshops zur Markensprache. Wichtig dabei ist auch die Arbeit mit Führungskräften, die die Marke als MarkenbotschafterInnen ihren MitarbeiterInnen kommunizieren. Mitarbeitende müssen die neuen Markenwerte und das ArbeitgeberInversprechen kennen und leben. Die Strahlkraft der Werte erfolgt von innen nach außen.

Erst wenn die relevanten Bezugsgruppen ein überwiegend einheitliches und unterscheidbares Vorstellungsbild von einem Unternehmen als ArbeitgeberIn haben, ist es zur ArbeitgeberInmarke geworden (vgl. Kriegler 2015, 27) [52]. Und das bedarf in der Praxis meist einiger Jahre konsequenten Employer Brand Managements. Der Erfolg einer solchen Arbeit am Employer Branding lässt sich an vielen Ergebnissen und Effekten messen.

3.6.6 Zur Person

Mag. Gabriele Mörth: Studium der Bildungswissenschaften mit Fächerkombination aus Soziologie, Publizistik und Geschichte. Ausbildungen in Personalmanagement; Systemischer Organisationsentwicklung; Psychoanalytischer Sozialtherapie. Personal- und Organisationsentwicklerin. Derzeit Fachverantwortliche und Teamkoordinatorin für Personalentwicklung und Recruiting an der FH St. Pölten.

*Autor*innen-
information*

3.7 DER DÜNNE BERG STEHT NOCH - EINE BERUHIGUNG (M. ADAM)

3.7.1 Einleitung

Die Begriffe Industrie 4.0, Arbeit 4.0, Internet der Dinge, Bring Your Own Device (BYOD), Big Data, Human-Machine-Interface (HMI), Crowdsourcing, Blockchain etc. begleiten uns täglich, ja fliegen uns um die Ohren. Dass die Digitalisierung im Vormarsch ist, wird uns in allen Medien, im Alltag und in der Arbeitswelt immer und überall vor Augen geführt. Damit jonglieren zu können, ist angesagt. Für die, die es nicht so locker können, also besonders für viele Digital Immigrants, kann die Digitalisierung je nach Perspektive der Führungskraft als eine Silhouette eines schier unüberwindlichen Gebirges oder nach Perspektive der Arbeitskräfte im Arbeitsmarkt als unaufhaltsame Dampfwalze erscheinen.

*Mag. Martin Adam
Fachhochschule St.
Pölten*

3.7.2 Arbeit 4.0

Die Digitalisierung hat in die Arbeitswelt schon lange Einzug gehalten. Trotzdem spricht man bei der aktuellen Entwicklung gerne von der vierten industriellen Revolution, auch wenn der Begriff Industrie 4.0 ursprünglich nur eine markige Reaktion aus der Strategie der Deutschen Bundesregierung war, um dem immer größer werdende Vorsprung Nordamerikas und Ostasiens in der Technologieentwicklung entgegenzuwirken. Dass durch den Vormarsch des Internets und dessen neuer Breitbandtechnologien, Social Media usw. ein neues Entwicklungstempo angeschlagen wurde, ist aber evident.

Die digitale Transformation in der Arbeitswelt geht mit vielen Faktoren, vor allem mit Automatisierung, einer Verlagerung des Arbeitsortes und einer Substitution einher. Die Automatisierung kann wiederum Auswirkungen auf die Beschäftigung haben, wobei es sehr differierende Prognosen dazu gibt. Flecker, Schönauer, Riesenecker-Caba weisen darauf hin, dass sich diese Beschäftigungswirkung je nach Verfolgung des Leitbildes des Automatisierungsszenarios, demzufolge technische Abläufe so weit wie möglich von menschlichen Eingriffen unabhängig werden sollen, oder des Leitbildes des Werkzeugszenarios, bei dem die Unterstützung des arbeitenden Menschen durch die Technik im Vordergrund steht, in völlig unterschiedlichem Ausmaß niederschlagen kann.[22, S. 21]

Auch die Verlagerung des Arbeitsortes (Telearbeit, Auslagerung) durch die immer breiter und schneller werdenden Kommunikationsmöglichkeiten birgt Chancen (Beschleunigung, Einsparung) und Risiken („Entpersönlichung“).

Substitution bedeutet, dass die Arbeit durch die Digitalisierung nicht (nur) durch Maschinen (Automatisierung), sondern (auch) durch andere Menschen ersetzt wird, wie dies bei sogenannter Konsumarbeit[22, S. 25] , bei welcher beispielsweise ursprünglich bei der Bank (Online-Banking) und beim Supermarkt (Selbstbedienungskassa) anfallende Arbeitsschritte auf die Konsumenten übergewälzt werden, und bei Crowdsourcing (Bsp. Wikipedia) der Fall ist.

Was kommt nun also wirklich auf den arbeitenden Menschen als neue Herausforderung zu? Die Studie WORK 4.0: MEGATRENDS DIGITAL WORK OF THE FUTURE – Results of a project carried out by Shareground and St. Gallen University August 2015 beschreibt 25 Thesen[83, 9 ff.] , einige davon seien herausgestrichen:

- Der Unterschied zwischen Innen- und Außenwelt eines Unternehmens wird aufgeweicht und die Arbeitsprozesse auf mehrere Unternehmen verteilt. Die Außen- und Kundenwelt wird in die Wertschöpfungskette mit einbezogen.
- Expertise (flache Strukturen) rückt im Verhältnis zur organisationalen Anbindung (Hierarchie) in den Vordergrund, was auch

zur Auslagerung von bisher in Form von Arbeitsverhältnissen geregelten Tätigkeiten führen kann.

- Die Rolle des Menschen in der Interaktion Mensch-Maschine (HMI) kann in den unterschiedlichen Formen als Supervisor, Kooperator oder als von Maschinen Gesteuerter (wie in einigen Filmszenen von Charlie Chaplins Modern Times anschaulich verewigt) ausgeprägt sein.
- Durch die technischen Möglichkeiten und in der Folge Usancen wie BYOD oder umgekehrt der Mitnahme des Arbeitsgerätes nach Hause sowie Social Media vermischen sich Berufliches und Privates immer mehr. Arbeit wird ähnlich mobil wie Kapital.
- Durch die große Menge der zur Verfügung stehenden und zu verarbeitenden Daten sind eher Datenverknüpfer denn Datenanalytiker gefragt.
- Durch den Trend der Gamification wird auch die Arbeitswelt zur virtuellen Spielwiese.

Andererseits führt lt. Studie die Digitalisierung zum Wiedererstarben von Personalarbeit und Face-to-Face Kommunikation als nicht von Maschinen ersetzbar. Was das für das Human Resources Management von morgen bedeuten könnte, wird im Folgenden dargestellt.

3.7.3 *Führen 4.0*

Wie oben ausgeführt geht die digitale Transformation in der Arbeitswelt von (mehr oder weniger gesicherten) Zukunftsszenarien aus, für die es gilt, gewappnet zu sein. Diese scheinen mit einigen sonstigen immer wieder kolportierten sogenannten Megatrends wie Personalisierung und Individualisierung, direktes Feedback sowie Coaching und problemorientierte Führung im Widerspruch zu stehen. Entfernt sich die Führungskraft durch die mit der Digitalisierung verbundenen Verlagerungen nun von den MitarbeiterInnen oder rückt sie – wie die Megatrends suggerieren – näher?

In erster Linie ist mit der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Unternehmer/die Unternehmerin selbst angesprochen, der/die die entsprechenden Strukturen und Entscheidungsmechanismen (Governance, Policies, Strategie, Vision) vorsehen muss, um flexibel auf die geänderten Anforderungen reagieren zu können. Über viele Faktoren sind sich die meisten HR-ExpertInnen einig,[37] beispielhaft sei angeführt:

- „Die Digitalisierung ist grundsätzlich Chefsache.

- Die Entscheidungsträger in Unternehmen müssen Lösungen zur Gestaltung der digitalen Welt kreieren und anbieten.
- Die digitale Transformation muss einhergehen mit einem digitalen Wandel der Unternehmenskultur.
- Gute Führungsarbeit zeichnet sich durch kreatives und flexibles Dirigieren aus; keinesfalls aber durch Kontrolle.
- Führung im digitalen Zeitalter ist in der Regel eng verbunden mit einer neuen Personalpolitik, wobei neue Kompetenzen und digitale Technologien Freiraum für Teamgeist und Kreativität schaffen.“

Wird die Digitalisierung im Unternehmen bewusst wahrgenommen, wird es auch den Führungskräften leichter gemacht, sich den neuen Anforderungen zu stellen. Zur Beseitigung des oben genannten Widerspruchs hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter als Anforderungsprofil für Führungskräfte den Begriff „Alpha Intelligence“ geprägt. Danach sind die wichtigsten Herausforderungen für die Führungskraft der Zukunft: Vernetzung, persönliche Interaktion, Medien- und Sozialkompetenz, Glaubwürdigkeit und Ausrichtung auf den Unternehmenszweck.[73]

3.7.4 Fazit 4.0

Sowohl für das Arbeitsleben als auch für die MitarbeiterInnenführung bringt die digitale Transformation wesentliche Veränderungen und für die einzelnen Player zum Teil große Herausforderungen. Wir sind aber nicht gezwungen, uns davor zu fürchten.

Für die kommenden Jahre wird es (noch) typisch sein, dass Führungskräfte aus der Generation der Digital Immigrants eine immer größer werdende Zahl von Digital Natives (sogenannte Generation Y oder Z) führen. Diese Führungskräfte werden sich nicht Programmiersprachen aneignen oder auf Sozial Media Kanälen ausbreiten müssen, um als Führungskräfte akzeptiert zu werden. Sie werden aber sehr wohl lernfähig sein müssen in Bezug auf ihr Kommunikationsverhalten und auf ihr Networking. Manche sprechen von „digitaler Gewandtheit“ . Außerdem wird ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin, der/die für gewöhnlich nur auf virtuellem Wege mit der Führungskraft in Kontakt tritt, die kurzen Face-to-Face Momente, die zur Verfügung stehen, besonders wichtig finden – auch das muss die Führungskraft entsprechend berücksichtigen. Ob die fortschreitende Digitalisierung – wie eingangs erwähnt – als unüberwindliches Gebirge oder als unaufhaltsame Dampfwalze wahrgenommen wird, als Chance oder spannende Zukunftsvision – überall wird sie als scheinbar gottgegebenes unabwendbares Ereignis gleich einer höheren Gewalt apodiktisch herbeigeredet. Dabei wird gerne vergessen,

dass sich zwar die technischen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen rasend schnell entwickeln und erweitern, dass Digitalisierung aber nicht nur ein rein technisches, sondern auch ein gesellschafts- und wirtschaftspolitisches Phänomen ist und vor allem unserer Gestaltung unterliegt.

So wie der demokratische Gesetzgeber die Beschäftigungswirkung der Digitalisierung zum Beispiel im Hinblick auf die oben genannten Leitbilder des Automatisierungs- oder Werkzeugszenarios steuern kann, genauso ist sie im Unternehmen durch Strategie, Governance und Führungskräfte gestaltbar.

In den Neunzehnsiebziger Jahren kursierte im Zuge der massenweisen Markteinführung der Digitaluhren folgender Witz. Kommt ein Mann zum Uhrmacher: „Ich hätte gerne eine dünne Berguhr.“ Sagt der Uhrmacher: „Was ist denn eine dünne Berguhr?“ Antwortet der Mann: „Na ich hab gehört, dass es jetzt dicke Taluhren gibt. Da dachte ich, es muss auch dünne Berguhren geben“.[98]

Sieht man auf die Handgelenke der Menschen heute, so findet man kaum reine „digiti“ (lat. Ziffern) sondern Ziffernblätter und Zeiger auf mechanisch angetriebenen Analoguhren. Dass die meisten, um die Uhrzeit zu eruieren, inzwischen auf ihr Handy blicken, ist wieder eine andere Geschichte.

3.7.5 Zur Person

Martin Adam ist Magister der Rechtswissenschaften und Leiter des FH-Services Personal und Recht der Fachhochschule St. Pölten. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Arbeits- und Hochschulrecht, Governance an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Hochschulen sowie Laufbahnmodelle für wissenschaftliches und allgemeines Personal.

*Autor*innen-
information*

3.8 FH SALZBURG – ON BOARD (S. LEITNER)

Keywords: Onboarding, soziale Integration, Employer Branding, Wiedereinstieg nach Auszeiten, Wiedereingliederung, Auszeitenmanagement

Die Fachhochschule Salzburg betreibt seit über 10 Jahren erfolgreiches Onboarding für neue Mitarbeiter*innen, daneben umfasst das Programm auch Wiedereinsteiger*innen nach längeren Auszeiten und wissenschaftliches Personal.

*Dr. Sabine Leitner
Fachhochschule
Salzburg, 5061
Puch/Urstein,
Austria, Tel: +43
5022-1026, E-Mail:
sabine.leitner AT
fh-salzburg.ac.at*

Das Personalmanagement der FH Salzburg² hat auf die sich stetig wandelnden Aufgaben reagiert und sich kontinuierlich weiter entwickelt, um die Personalverantwortlichen bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen. In den letzten Jahren haben wir dem Fachkräftemangel, dem demografischen Knick³ und dem Generationenwandel⁴ Rechnung getragen. HR-Trends wie Employer Branding, Candidates Experience oder Social Media haben unseren Focus weg von internen Prozessabläufen hin zu Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen gerichtet. Zwar wird weiterhin in Personalbeschaffung und in Aus- und Weiterbildung investiert, daneben aber ergreifen wir gezielt Maßnahmen, neue und bestehende Mitarbeiter*innen langfristig an uns zu binden.⁵ Wir sorgen dafür, dass neue Mitarbeiter*innen gut ankommen, sich in der Hochschule weiterentwickeln können und lange motiviert bei uns bleiben. Auch Mitarbeiter*innen, die aus längeren Auszeiten zurückkommen, können so schnell wieder in die Arbeitswelt zurückfinden.

Zusätzliche Studienplätze⁶ und damit einhergehend ein steigendes Angebot an Studiengängen verschärfen auch für Fachhochschulen als Arbeitgeber den Kampf um qualifizierte Bewerber*innen vor allem für das Kerngeschäft Lehre & Forschung. Von diesen Mitarbeiter*innen verlangt die akademische Berufsordnung sehr fachspezifische Qualifikationen. Damit sind sie ein Wettbewerbsfaktor, deren Marktwert sich auch künftig weiterhin erhöhen wird und um die sich auch die FH als Arbeitgeber "bewerben" muss.

3.8.1 *Sie sind gekommen, um zu bleiben...*

Bewerber*innen haben im Recruiting für den ersten Eindruck, den sie bei uns hinterlassen, meist keine zweite Chance. Umgekehrt ist das Bild, das sich Neueinsteiger*innen in den ersten Tagen an der FH

2 An der FH Salzburg ist HR ein Teilbereich der Abteilung Personal & Recht. Der Aufgabenbereich umfasst neben Recruiting und Personalentwicklung auch das Gesundheitsmanagement. HR sieht sich als Mitgestalter der Unternehmenskultur (unterstützt u.a. durch die sog. Gesundheitsbotschafter*innen) und von Rahmenbedingungen, die zur Erreichung der Ziele der Hochschule führen sollen.

3 Nach der Erwerbsprognose schrumpft die arbeitende, österreichische Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis 2025 um rund 60.000 Personen. [87]

4 Die sog. Millennials (auch Generation Y oder Internet-Generation genannt) sind gut ausgebildet, mit dem Internet aufgewachsen und technikaffin. In der Studie „Managing tomorrow’s people. Millennials at work – perspectives from a new generation“ (PriceWaterhouseCoopers) wurden 4.271 Absolvent*innen weltweit nach ihren Erwartungen an die Arbeit befragt. Im Ergebnis wollen sie zeitlich und örtlich ungebunden - zeitweise auch im Ausland - arbeiten, suchen Sinn in ihrer Tätigkeit und sie sind auch bereit, schneller den Arbeitsplatz zu wechseln, wenn er ihren Vorstellungen nicht mehr entspricht.

5 Teil der Employer-Branding-Strategie sind auch Zertifizierungen durch Audits wie Hochschule und Familie oder Gender & Diversity bzw. das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

6 Für Österreich wurden 5.000 neue Studienplätze an Fachhochschulen und Universitäten – vor allem in den sogenannten MINT-Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik – in Aussicht gestellt. [91]

von der Organisation, der Unternehmenskultur, dem Umgang mit- und untereinander machen, entscheidend für den Verbleib. Als gefährliche Klippe hat sich hier das Onboarding erwiesen. Chaos beim Eintritt und fehlende Wertschätzung (der Arbeitsplatz ist nicht eingerichtet, der/die Vorgesetzte nicht verfügbar um willkommen zu heißen) lässt beim/bei der motiviertesten neuen Mitarbeiter*in Zweifel an der Richtigkeit der Jobentscheidung aufkommen. In jedem Fall leidet die Motivation, im schlimmsten Fall korrigiert man seine „Fehlentscheidung“ und verlässt die FH wieder. Bewerber*innen für diese „hard to fill jobs“ haben meist mehrere Angebote, wenn es für sie in der Einstiegsphase nicht passt, fällt der Ausstieg mangels emotionaler Bindung leicht.

Durch einen stimmigen Onboarding-Prozess, der den Einsatz eines Buddy institutionalisiert vorsieht, gelingt die Integration neuer Mitarbeiter*innen optimal und es kommt nicht zu vorzeitigen Kündigungen oder Demotivation in der Einstiegsphase. Seit über 10 Jahren begleiten Buddys engagiert und freiwillig zwischen 45 und 60 neu eintretende Mitarbeiter*innen im Jahr. Von Beginn an lag der Fokus nicht (nur) darauf, die administrativen Belange geordnet abzuwickeln (Schlüssel aushändigen, diverse Einschulungstermine vereinbaren, die Vorstellung im Intranet zu organisieren etc.), sondern vor allem auf der sozialen Integration. Während für die fachliche Einarbeitung und ein generelles „welcome“ nach wie vor die Vorgesetzten bzw. Kolleg*innen der jeweiligen Abteilung oder des Studiengangs verantwortlich sind, zielt unsere Employer Branding Strategie darauf ab, neuen Mitarbeiter*innen Orientierung zu geben und zu vermitteln, was es bedeutet, an der FH Salzburg zu arbeiten. Die persönliche Betreuung durch den Buddy garantiert, dass die menschliche Seite nicht zu kurz kommt und die Abteilungen und Studiengänge ein Gesicht bekommen. Damit gelingen die soziale Integration und eine entsprechende Bindung an die FH.

Ein/e Kollege/Kollegin der gleichen Beschäftigungsgruppe kontaktiert den/die Neuankommende/n bereits vor Aufnahme der Beschäftigung und vereinbart das Treffen für den ersten Arbeitstag. In den ersten Tagen erfolgt die Einführung in das Unternehmen, werden Informationen über Organisationskultur und interne Regeln weitergegeben. Die passgenaue Auswahl des Buddys durch HR in Abstimmung mit den jeweiligen Vorgesetzten trägt einen wesentlichen Teil zum Erfolg der sozialen Integration bei. Die Begleitung durch Buddys wird von den neuen Mitarbeiter*innen überaus positiv bewertet. Sie empfinden diese Unterstützung in der ersten Zeit als sehr hilfreich und fühlen sich vor allem menschlich behandelt und sehr wertgeschätzt empfangen. Während Neueinsteiger*innen so die positive Bestätigung erhalten, mit dem neuen Arbeitsplatz die richtige Wahl getroffen zu haben, profitiert vice versa auch ein Buddy von seiner Rolle. Buddys geben uns die Rückmeldung, dass es eine in-

interessante Erfahrung war, sein Wissen in der Form weiter zu geben bzw. revanchiert man sich dafür, dass man selbst seinerzeit von dieser Form der Einführung in die FH profitiert hat und bietet sich oft an, die Rolle gerne wieder zu übernehmen.⁷ Die Übernahme dieser Aufgabe ist für uns unverzichtbar, sie wird geschätzt und den Buddys dafür auch mit einer kleinen Aufmerksamkeit gesondert gedankt.

Haben wir Mitarbeiter*innen für uns gewinnen können und sind sie einmal gut integriert, vermitteln wir Ihnen, dass es uns ein Anliegen ist, sie möglichst lange bei uns zu haben. Unsere Employer-Branding Strategie haben wir dahingehend justiert: Von den bestehenden Mitarbeiter*innen als Arbeitgeber geschätzt zu werden, wird künftig noch intensiver verfolgt, als nach außen hin als attraktiver potentieller Arbeitgeber aufzutreten. So werden Buddys an der FH nicht mehr nur in der welcome-Phase zur Einführung neuer Mitarbeiter*innen eingesetzt, sondern – mit anderer Zielsetzung und Benennung – auch im Rahmen des wissenschaftlichen Mentorings und für WiedereinsteigerInnen nach Phasen der Auszeit. Der Onboarding-Prozess wird so zu einem permanentem.

3.8.2 *Mit Science Buddys zum Science Buster*

Die Forschungs-, Entwicklungs- und Transfer-Strategie der FH legt den Fokus auch auf die Förderung und Stärkung des wissenschaftlichen Nachwuchses mit dem Ziel, über entsprechende institutionelle und soziale Rahmenbedingungen eine nachhaltige Weiterqualifizierung zu ermöglichen und Karrierewege zu öffnen. Letztlich soll die Nachwuchsförderung auch dazu führen, die Attraktivität der FH Salzburg für hochqualifizierte Mitarbeiter*innen zu erhöhen. Neben den gängigen operativen und monetären Maßnahmen wird studiengang- oder disziplinenbezogen ein Mentoring-Programm als Instrument der individuellen Nachwuchsförderung angeboten. Mentoring in der Wissenschaft hat eine lange Tradition. Dabei werden Nachwuchswissenschaftler*innen gezielt von einem/r Mentor*in unterstützt, um ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln, ihre Potenziale auszuschöpfen und durch die Einbindung in die Scientific Community ihr fachlich-berufliches Netzwerk auf- bzw. auszubauen. Die fachlich-kollegiale Unterstützung von Qualifizierungsvorhaben wird auch als zusätzlicher Anreiz bei Stellenausschreibungen verwendet. Gerade in männerdominierten Forschungsbereichen (z.B. Technik) können Buddys auch als Role Model für Frauen den Ausschlag geben, sich für eine wissenschaftliche Karriere zu entscheiden. Auch die Literatur be-

⁷ Diese Rückmeldungen erfolgen regelmäßig bspw beim sog. „Willkommensfrüstück“ mit der Hochschulleitung, das ca. alle 2 Monate stattfindet und zu dem die jeweils neuen Mitarbeiter*innen gemeinsam mit ihrem Buddy eingeladen sind. Strukturiertes Feedback durch alle Beteiligten (HR-Abteilung, Buddy, Mitarbeiter*in und Führungskraft) erhalten wir regelmäßig über die Evaluierung des gesamten Recruitingprozesses.

schreibt wissenschaftliches Mentoring als effektives Personalentwicklungsinstrument zur Gewinnung von weiblichen Nachwuchskräften für die Wissenschaft.⁸

3.8.3 *Das einzig Beständige ist die Veränderung...*

Wenn Mitarbeiter*innen zB aufgrund von Karenzierungen oder der Inanspruchnahme eines Sabbatical aus dem Arbeitsprozess ausscheiden, soll diese Auszeit nur vorübergehend sein und sie nach ihrer Rückkehr möglichst rasch wieder integriert werden. Dafür sieht auch unser Auszeiten-Management den Einsatz eines Buddys vor. Ganz generell sind wir daran interessiert, während der geplanten Auszeit nach vorheriger Absprache Kontakt mit Mitarbeiter*innen zu halten. Daher laden wir bspw. zu Veranstaltungen ein bzw. halten die Informationskanäle zur FH offen, so dass man sich auf Wunsch über die Geschehnisse während der Abwesenheit auf dem Laufenden halten kann. Dauern Abwesenheiten länger (die häufigsten längeren Auszeiten basieren auf Elternkarenz, Bildungskarenz, Sabbatical) dann „tut“ sich inzwischen doch regelmäßig einiges am Arbeitsplatz. Somit sind rückkehrende Mitarbeiter*innen was ihr Informationsbedürfnis betrifft zB aufgrund laufender technischer Neuerungen oder dem Wechsel von Kolleg*innen und/oder Vorgesetzten in fast derselben Situation wie Neueinsteigende. Bereits vor Antritt dieser längeren Auszeiten darüber zu sprechen, wie sich die Rückkehr gestalten soll, ob sie einen Buddy möchten bzw. wen wir hierfür anfragen, gibt diesen Mitarbeiter*innen zum einen die Sicherheit, dass die FH als Arbeitgeber an ihrer Rückkehr interessiert ist, zum anderen sehen sie sich als Person geschätzt und wahrgenommen und werden der FH auch während ihrer Abwesenheit positiv verbunden bleiben.

3.8.4 *In guten wie in schlechten Zeiten...*

Für lange krankheitsbedingte Abwesenheiten gibt es aufgrund der individuellen Ursachen keinen exakt vorgegebenen Ablauf, aber auch hier begleitet ein Buddy den Reintegrationsprozess. Zwar versucht die FH als Arbeitgeber zu unterstützen, indem bspw ein stufenweiser Wiedereinstieg angeboten wird oder die Eingliederung an einem anderen Arbeitsplatz oder in anderer Funktion ermöglicht wird. Den-

⁸ Unter anderem: Höppel, Dagmar (2016): Aufwind mit Mentoring. Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft. Schriften zur interdisziplinären Frauen- und Geschlechterforschung, Band 11. Nomos [41]; Haghanipour, Bahar (2013): Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung, Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den Ingenieurwissenschaften. [33]; Petersen, Renate/Eggert, Angelika/Grümmer, Ruth/Schara, Ulrike/Sauerwein, Wolfgang (2012): The mentoring of women for medical career development. International Journal of Mentoring and Coaching in Education. Vol 1 No 2, pp 155-168. Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom.[69]

noch hat sich auch in den wenigen Fällen, die bisher evident wurden, gezeigt, dass es wichtig ist, schon während des Krankenstandes die Möglichkeit zu haben, mit einer Vertrauensperson Kontakt zu halten, Neuigkeiten weiter zu leiten und sensibel mit der Situation umzugehen, wenn der Wiedereinstieg ansteht. Unabdingbar ist hier die Freiwilligkeit auf beiden Seiten, nicht nur der/die erkrankte oder verunfallte Mitarbeiter*in muss „wollen“, auch der Buddy soll dafür menschlich und vom Typ her geeignet sein und diese Aufgabe gerne übernehmen. Die Dauer, Frequenz und Art des Kontakts müssen frei vereinbar und auch jederzeit abänderbar sein. Die Rückkehrquote und die gelungene Wiedereingliederung bestätigt uns die Richtigkeit des gewählten Instruments.

3.8.5 *Zur Person*

Dr. Sabine Leitner studierte Rechtswissenschaften an der Paris Lodron Universität Salzburg und leitet seit 2006 die Abteilung Personal & Recht an der FH Salzburg.

*Autor*innen-
information*

3.9 IT'S ALL ABOUT FLEXIBILITY? FLEXIBILITÄT IM ARBEITSVERHÄLTNIS (D. BAUMGARTNER)

Keywords: Onboarding, soziale Integration, Employer Branding, Wiedereinstieg nach Auszeiten, Wiedereingliederung, Auszeitenmanagement

*Mag. Dagmar
Baumgartner
Human Resources
Management,
CAMPUS 02
Fachhochschule der
Wirtschaft GmbH,
Körblergasse 126,
8010 Graz, dag-
mar.baumgartner
AT campus02.at*

3.9.1 *Neue Arbeitswelten*

Die Erfahrungen in letzter Zeit lassen Trends erkennen, die die Berufswelt vor immer neuere Herausforderungen stellt: rasche technische Veränderungen inklusive Digitalisierung, demografische Verhältnisse, zunehmende Komplexität, lebenslanges Lernen. Um diesen Entwicklungen adäquat begegnen zu können, müssen Unternehmen und ArbeitnehmerInnen darauf vorbereitet sein. Der Punkt, der dabei meist als Erster genannt wird, ist Flexibilität. Doch was ist damit genau gemeint?

3.9.2 *Flexibilität*

Flexibilität ist gleichbedeutend mit Anpassungsfähigkeit. Eine Person ist flexibel, wenn sie sich rasch auf geänderte Anforderungen und Gegebenheiten einstellen kann. Voraussetzung dafür ist eine gewisse Aufgeschlossenheit gegenüber Wandel und Veränderungen. Im Ar-

beitsverhältnis kann das die Arbeitszeit, die Einsatzorte, aber auch Aufgabenwechsel oder ganze Umstrukturierungen betreffen.⁹

Die Unternehmen auf der anderen Seite müssen gewohnte Systeme, Prozesse und Spielregeln korrigieren. Dafür ist eine Veränderung des Denkens notwendig und letztlich die Anpassung der Unternehmenskultur.[30] Das solche Umstellungen nicht immer friktionsfrei ablaufen, liegt auf der Hand. So ist mit dem Widerstand von betroffenen Personen zu rechnen, andere fühlen sich von den zunehmenden Anforderungen schlicht überfordert.

3.9.3 *Flexible Arbeitszeiten*

Nur wenige Bereiche sind so komplex und vielschichtig wie das Thema Arbeitszeit. Dabei sind rechtliche und kulturelle Belange ebenso zu beachten wie die betrieblichen Gegebenheiten und die Wünsche der Beteiligten: Unternehmen möchten auf Schwankungen in der Auftragslage reagieren können, ArbeitnehmerInnen wollen Arbeitsleben und private Bedürfnisse so gut wie möglich vereinbaren.

Flexibilität umfasst dabei sowohl das Arbeitszeitausmaß als auch die Arbeitszeitautonomie. In welchen Situationen kann und darf die Stundenanzahl erhöht oder reduziert werden bzw. inwieweit kann die Arbeitszeit selbst gesteuert werden.[76, S. 27-33] Vor allem Jüngere legen immer mehr Wert darauf, sich ihre Zeit frei einteilen zu können oder Auszeiten für Familie oder Qualifikation zu nehmen. Lebenslanges Lernen lässt Wissen immer schneller veralten, was zu unterschiedlichsten Phasen im Arbeitsleben führt: lineare Lebensläufe mit nur wenigen beruflichen Stationen werden immer seltener.[34]

Oft ergeben sich jedoch in der Praxis Probleme, da Vorstellungen und Realität vielfach auseinanderklaffen. Aufgrund der steigenden Anforderungen und dem Wunsch, Beruf und Familie vereinbaren zu können, wollen immer mehr Personen Teilzeit arbeiten, was sich allerdings nur wenige auch finanziell leisten können. Zwar federn staatliche soziale Zuschüsse (Kinderbetreuungsgeld u.ä.) einiges ab, längerfristig gesehen kann es zu erheblichen Gehaltseinbußen und fehlenden Pensionsbeiträgen kommen. Arbeiterkammer und Gewerkschaften wehren sich daher gegen mehr Arbeitsstunden ohne Überstundenzuschläge und längere Durchrechnungszeiträume.

Für viele Unternehmen wären aber genau diese Punkte wichtig, um Arbeitsschwankungen ohne massive Mehrkosten zu begegnen, da die Lohnnebenkosten derzeit ohnehin schon sehr hoch und Fachkräfte für Kurzeinsätze schwer zu bekommen sind.[49] Vorschläge wie Vertrauensarbeitszeit o.ä. scheitern meist an rechtlich verpflichteten Zeitaufzeichnungen und Strafen seitens des Arbeitsinspektorats. Forderungen wie Stundenreduzierung bei vollem Lohnausgleich klingen zwar verlockend, die nötige Finanzierung bleibt jedoch bei den

⁹ vgl. o.A. <https://www.jobanzeigen.de/karriere/soft-skills/flexibilitaet> [07.03.2018]

meisten Branchen – so auch Fachhochschulen - vollkommen offen. Zusätzlich würden sich größere Rekrutierungsprobleme ergeben, die auch dadurch verschärft werden, dass viele arbeitslos gemeldete Personen nur sehr geringe berufliche Qualifikationen aufweisen. Die Regierung steht daher bei der beabsichtigten Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen vor einer schwierigen und komplexen Aufgabe.

Viele Firmen setzen flexible Arbeitszeiten mit Gleitzeitmodellen um, die im Gegensatz zu anderen Arbeitsrechts-bereichen auf betrieblicher Ebene (Betriebsvereinbarung mit Betriebsrat bzw. Einzelvereinbarungen ohne Betriebsrat) möglich sind. Als Vorteile für Unternehmen ergeben sich dadurch Kostenreduktion (weniger zuschlagspflichtige Überstunden), ein besseres Arbeitgeberimage und Reduktion von Fehlzeiten. ArbeitnehmerInnen gewinnen an Zeitautonomie und können ihre Arbeitszeiten an ihre persönliche Leistungs-ähigkeit anpassen. Erfahrungsgemäß ist jedoch bei Gleitzeit eine gewisse Kontrolle („Vorwarnsystem“) verbunden mit zeitlichen Schranken unumgänglich, da es ansonsten teilweise zu sehr hohen Zeitguthaben kommen kann. Das führt entweder wieder zu zuschlagspflichtigen Auszahlungen oder zu Schwierigkeiten im Abbau.

Flexible Arbeitszeiten können auch mithelfen, die Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen zu erhalten, was nicht nur aufgrund der demografischen Verhältnisse immer wichtiger wird. Viele Unternehmen wollen eine jüngere Belegschaft und verzichten dabei auf wertvolle Erfahrung und lassen fahrlässig Wissensverlust zu. Dabei gäbe es gute Unterstützung durch Angebote wie z.B. der Altersteilzeit über das AMS.

3.9.4 *Örtliche Flexibilität*

Die technischen Neuerungen haben in den letzten Jahren zu zunehmender Vernetzung der Arbeitsplätze geführt. Das bedingt eine steigende örtliche Flexibilität wie den Einsatz von Home Office und Teleworking, aber auch die Reduzierung von Reisezeiten durch Telefon- und Videokonferenzen. Die Möglichkeit, von zuhause aus arbeiten zu können, kann eine bessere Vereinbarung von Berufs- und Privatleben bringen, da die Arbeitszeiten freier eingeteilt werden können und außerdem das Pendeln wegfällt. Untersuchungen zeigen, dass Home Office meist zu einer besseren Arbeitsleistung und höherer Zufriedenheit führt, aber auch zu geringeren Krankenständen und Fluktuationsraten.[6] Gleichzeitig bekommen die MitarbeiterInnen dadurch auch mehr Eigenverantwortung, die ihnen von ihren Führungskräften auch zugestanden werden muss.

Andererseits kann diese örtliche Flexibilität (meist verbunden mit der zeitlichen) eine Vermischung von Arbeitszeit und Privatleben ergeben, die vielen ArbeitnehmerInnen Probleme bereitet. Sie glau-

ben, immer erreichbar sein zu müssen und rufen ihren beruflichen E-Mails auch abends und am Wochenende ab. Damit daraus keine psychischen Belastungen resultieren, müssen Unternehmen dementsprechend vorbeugen und Regeln im Umgang mit der Kommunikationskultur erlassen.

3.9.5 *Aufgabenwechsel*

Wie schon erwähnt, sind lineare Lebensläufe mit nur wenigen beruflichen Stationen, wie sie noch in den vorherigen Generationen üblich waren, heutzutage nur mehr sehr selten. Innerhalb kürzester Zeit entstehen vollkommen neue Berufe, bisherige müssen sich neuen Aufgabenstellungen anpassen oder verschwinden ganz.

Lebenslanges Lernen wird daher nicht nur für die höherqualifizierten Positionen unumgänglich, sondern auch für die vermeintlich „einfacheren“ Tätigkeiten. Um diese Herausforderung annehmen zu können, brauchen Unternehmen Angebote zur Weiterqualifikation sowohl im fachlichen Bereich (Umgang mit den neuen Technologien, Projektmanagement) als auch bei den Soft Skills (Führungskräfteentwicklung, Teamfähigkeit). Gleichzeitig steigt die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen, diese auch anzunehmen bzw. eigene Vorschläge zu bringen. Das größte Problem ist in diesem Zusammenhang die Unsicherheit, da viele Trends kommen und gehen und niemand wirklich weiß, welche Richtung die wirtschaftliche und politische Entwicklung tatsächlich nehmen wird. Die damit verbundenen Sorgen lassen sich wohl nur durch Offenheit verringern, was vielen Menschen allerdings schwer fällt.

3.9.6 *Fazit*

Die neuen Arbeitswelten betreffen uns alle: der Staat hat brauchbare Rahmenbedingungen zu schaffen, die Unternehmen müssen ihre Arbeitsmodelle in diesem Rahmen unterbringen, die ArbeitnehmerInnen müssen sich darin wiederfinden. Die notwendige Flexibilität in alle Richtungen ist eine Herausforderung, aber unumgänglich.

3.9.7 *Zur Person*

Mag. Dagmar Baumgartner arbeitet im Human Resources Management an der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH.

*Autor*innen-
information*

3.10 ZUSAMMENARBEIT SINNVOLL ORGANISIEREN (R. PIRCHER)

Schritte hin zu wacheren Unternehmen und einer menschlicheren Wirtschaft.

3.10.1 *In Kürze*

- Nachteile der traditionellen Pyramidenorganisation werden in dynamischen Zeiten immer problematischer.
- Unternehmen aller Größen und unterschiedlicher Branchen praktizieren seit längerer Zeit erfolgreich verschiedene Alternativen.
- Sie erreichen damit u.a. mehr Dynamik und Flexibilität, bessere Entscheidungen, Orientierung am Seinszweck der Organisation, höhere Mitarbeitermotivation und Produktivität.
- Alternative Organisationsformen lassen sich auch in Teilbereichen anwenden, um Erfahrungen zu sammeln und um die Organisationskultur schrittweise weiter zu entwickeln.
- In der Analyse von Praxiserfahrungen können Stärken und Herausforderungen dieser Ansätze heute gut beschrieben und mögliche Schlussfolgerungen abgeleitet werden.

3.10.2 *Die Zukunft der Organisation existiert bereits*

Die seit dem 19. Jahrhundert und noch heute übliche Art, wie Unternehmen in Pyramidenform strukturiert werden, hat einige wesentliche Vorteile. Durch ein sich rasch veränderndes Umfeld und neue Erwartungen der MitarbeiterInnen werden jedoch auch gravierende Probleme dieser Organisationsstruktur immer deutlicher sichtbar. Das Konzept fix verteilter Managementrollen führt in der Regel zu *Starrheit* durch die Identifikation des Managements mit seiner Macht. Der *Informationsfluss* von marktnahen, operativen Bereichen zu den hierarchisch höher liegenden Managementfunktionen wird meist durch die „Lähmschichten“ der hierarchischen und Abteilungsgrenzen verlangsamt und verzerrt. Führungsebenen bilden einen überforderten *Flaschenhals*, weil sie den Kontakt zu vielem verloren haben, was sie zu entscheiden haben. *Entscheidungen* von großer Tragweite werden deshalb in der Pyramide oft ohne die Einbindung wichtiger *Know-how-Träger* mit Marktkontakt und viel zu spät oder gar nicht getroffen. Weil das hierarchische Schicksal der Entscheidungsträger an diesen Entscheidungen hängt, wird eine einmal festgeschriebene Strategie weiterverfolgt, obwohl negative Auswirkungen sichtbar sind oder sich das *Umfeld* bereits *verändert* hat. Auf Veränderungsdruck wird

Prof. (FH) Dr.
Richard Pircher
Fachhochschule BFI
Wien, Consultant,
Trainer, Buchautor,
neue Führungs- und
Organisationsme-
thoden, <mailto:office@richardpircher.com>
AT
richardpircher.com

mit *Restrukturierungen* reagiert, die häufig den tatsächlichen Veränderungsbedarf nicht wirklich beantworten, aber die Mitarbeitenden verwirren und nicht selten in einen ohnmächtigen Fatalismus führen. Führung, verstanden als Befehl und Kontrolle, ist oft nicht nur *demotivierend* für Untergebene, sondern mittlerweile immer häufiger auch für Vorgesetzte.

Viele Unternehmen „segeln orientierungslos durch dicken Nebel“, nicht nur wegen des immer weniger vorhersehbaren Umfeldes, sondern auch, weil ihnen die Strukturen fehlen, ihre eigene kollektive Intelligenz für die Navigation des „Schiffes“ zu nützen. Dies wiegt umso schwerer, als die *Dynamik und Volatilität* der Märkte durch Globalisierung, Digitalisierung und enorme technische Weiterentwicklungen ständig zunimmt. Radikale Innovationen können die Logik von vermeintlich stabilen Branchen grundlegend durcheinanderwirbeln und einstmalige Marktführer massiv erschüttern (Taxibranche/Uber, Hotelbranche/Airbnb, Handel/Amazon, Medien/Netflix, Banken/FinTech, ...) oder verdrängen (z.B. Kodak, Nokia, ...).

Für viele Menschen geht in herkömmlichen Pyramidenorganisationen oft der größere Zusammenhang der eigenen Tätigkeit verloren. Was der *Sinn ihrer Arbeit* ist, wissen und spüren sie nicht mehr. Untergebene fühlen sich häufig von Entscheidungen „von oben“ überrannt und *demotiviert*, weil sie ihre Sichtweise nicht einbringen können. Eigene *Entwicklungsmöglichkeiten* sind für sie oft sehr beschränkt, weil diese nur über hierarchische Positionen führen oder weil hohe Eintrittsbarrieren, wie lange Ausbildungen, etc. bestehen.

Wie können Organisationen für Kunden wie für Mitarbeitende interessant werden bzw. bleiben? Wie können die Entwicklung des Unternehmens und die der in ihm arbeitenden Menschen sich gegenseitig fördern, statt sich zu blockieren? Antworten auf diese Fragen haben innovative Führungskräfte und Eigentümer geliefert, die Zusammenarbeit in ihren Unternehmen vollkommen anders organisieren. Meist unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen wurden Strukturen entwickelt, in denen keine fixen Managementpositionen mehr definiert und bei Entscheidungen die Sichtweisen einer größeren Anzahl von MitarbeiterInnen berücksichtigt werden. Im Gegensatz zur Demokratie soll diese Partizipation aber nicht zum kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern zur intelligentesten Lösung führen. MitarbeiterInnen nutzen selbstgesteuert Entwicklungsmöglichkeiten, die in der Pyramide in der Regel nur Wenigen vorbehalten sind. Klare Strukturen und gegenseitige Abstimmung stellen einen effizienten und zielorientierten Ablauf sicher. Dabei handelt es sich um unterschiedlichste Organisationen, von wenigen bis zu 1.000en MitarbeiterInnen, in Produktion und Dienstleistung, gewinnorientiert oder NPOs, in Streu- oder Privatbesitz. Diese neuen Modelle der Gestaltung von Zusammenarbeit vermeiden einige Problemstellungen und Dynamiken der traditionellen, pyramidalen Managementhierarchie. Manche Unter-

nehmen haben ihren eigenen Ansatz zur managementfreien Organisation entwickelt, andere übernehmen ein bestehendes Konzept wie Scrum, Holacracy, etc. und wieder andere kombinieren Methoden und Beispiele zu dem für sie bestgeeigneten Mix. Im Veränderungsprozess wird entweder (vorerst) nur ein Teilbereich umgestellt, wie beispielsweise die Art, wie Meetings abgehalten werden, gleich das ganze Unternehmen Schritt für Schritt transformiert oder ein Unternehmen ausgegründet. Start-ups kommen oft ab einer Größe von 40-50 Mitarbeitern an den Punkt, wo sie eine Organisationsstruktur brauchen, die zu ihrer Kultur passt und motiviert und finden diese in einem geeigneten agilen Konzept.

Obwohl die einzelnen Konzepte nicht-pyramidaler Organisation sehr verschieden sind, lassen sich einige wesentliche Eigenschaften in unterschiedlichem Ausmaß immer wieder finden:

- *Dezentrale Entscheidungen und Verantwortung:* Entscheidungen werden nicht von einzelnen wenigen fix nominierten Personen (ManagerInnen) getroffen und verantwortet, sondern von jenen KollegInnen (bzw. -gruppen), die im betreffenden Themengebiet tätig sind und darüber Bescheid wissen.
- *Überschaubarkeit und Transparenz:* Der eigene Tätigkeitsbereich und dessen Koordination mit anderen bleibt überschaubar, auch wenn insgesamt eine große Zahl von Personen zusammenarbeitet und sich koordinieren muss. Zentrale Informationen sind allen zugänglich.
- *Seinszweck:* Sinn und Zweck der gemeinsamen Tätigkeit bilden den „Leitstern“ zur Ausrichtung der individuellen Tätigkeiten aller Beteiligten auf ein gemeinsames Ganzes hin. Die Organisation an sich wird nicht als Maschine, sondern als Aktivität von Menschen mit einer übergeordneten Zielsetzung gesehen.
- *Selbstorganisation:* Aus den tatsächlichen Geschäftsnotwendigkeiten heraus entwickeln die betroffenen Personen die dafür am besten geeignete Organisationsstruktur und -kultur. Diese lebendige Struktur ermöglicht Handlungen, die den jeweils aktuellen Anforderungen entsprechen und im Unternehmenskontext koordiniert und auf den Seinszweck hin ausgerichtet sind.
- *Umfassenderes Menschenbild:* MitarbeiterInnen werden nicht nur als Arbeitsfaktor oder Ressource, sondern als ganze Menschen mit (teilweise unbekanntem) Potentialen betrachtet. Entsprechend stehen ihnen allen Entwicklungsmöglichkeiten offen, um (zusätzliche) Verantwortung zu übernehmen.
- *Hier und jetzt mit Ausrichtung:* Weil die Bedeutung großer, längerfristiger Konzepte in Zeiten hoher Volatilität immer geringer wird, liegt der Fokus auf der Wahrnehmung der gegenwärtigen

Anforderungen der Kunden, des Marktes, etc., statt auf langfristiger strategischer Planung. Diese Wahrnehmungen werden in einem kollektiven Meinungsbildungsprozess eingebracht. Die inhaltliche Ausrichtung konkretisiert den Seinszweck des Unternehmens und bietet Orientierung. Versuch und Irrtum werden als Weg in die Zukunft gesehen und wertgeschätzt.

- *Leadership als Sinnangebot und „holding the space“*: Führung, die potentiell von jedem in der Organisation ausgeübt werden kann, versteht sich zunehmend als das Schaffen von Sinnangeboten, die durch die dafür motivierten Mitarbeiterenden genutzt werden. Durch die Selbstorganisation steht es grundsätzlich allen offen, Leadership zu übernehmen. Eine weitere zentrale Aufgabe von Leadership besteht darin, den Raum und die Kultur für die Selbstorganisation offen zu halten und zu schützen.

Stärken der Selbstorganisation <small>(vgl. Hamel 2011, Pircher 2016, Rotzinger / Stoffel 2015)</small>	Herausforderungen bei Selbstorganisation <small>(vgl. Hamel 2011, Pircher 2016)</small>
<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Entscheidungen durch die Aktivierung der kollektiven Intelligenz aller • Mehr Commitment der MitarbeiterInnen • Weniger Schattenorganisationen und Machtkämpfe • Mehr Kollegialität unter den Mitarbeitenden und Loyalität mit dem Unternehmen • Mehr Initiative und Innovationskraft • Mehr individuelle Kompetenzentwicklung • Mehr Flexibilität • Kostenreduktion durch Wegfall von Managementpositionen ohne Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Musterbruch für ManagerInnen: Sind sie bereit, den Verlust ihrer hierarchischen Macht zu akzeptieren? • Musterbruch für MitarbeiterInnen: Es erfordert Verantwortungsübernahme und klare Kommunikation gegenüber den eigenen KollegInnen. • Es braucht ein für die Organisation geeignetes „Betriebssystem“, ein Organisationsdesign, das von den Mitarbeitenden akzeptiert, gelebt und in der Kultur verankert wird. • Die Entwicklung einer entsprechenden Kultur, die bisher üblichen Mustern und Erwartungen widerspricht, kann langwierig sein.

Abbildung 3.6: Selbstorganisation - Stärken und Herausforderungen

3.10.3 Einige Unternehmensbeispiele

- *Tele-Haase* ist ein 1963 gegründetes österreichisches Unternehmen mit ca. 95 MitarbeiterInnen, das Steuerungs- und Kontrollelektronik in rund 60 Länder exportiert. Nach der Übernahme durch den Erben wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden eine Organisationsstruktur abseits der Pyramide entwickelt, die aus 3 Kernprozessen und 8 Supportprozessen besteht. Im Supportprozess „Regie“ sind Eigentümer und Geschäftsführer tätig. Die Mitarbeitenden treffen in Gremien mit Mehrheitsprinzip eigenständig alle Entscheidungen, gegen die der Supportprozess „Regie“ ein Vetorecht hätte, das jedoch bisher nie genutzt wurde.
- Das IT-Unternehmen *Netcentric* wurde 2012 in Zürich gegründet und hat sich innerhalb von nur vier Jahren als der führende

Systemintegrator für die Adobe Marketing Cloud in Europa etabliert. Die traditionelle hierarchische Aufbauorganisation, die zu Beginn etabliert wurde, erwies sich nach kurzer Zeit als hinderlich, den Start-up Spirit des Unternehmens beim Wachstum beizubehalten. Unter verschiedenen Organisationsansätzen entschied sich Netcentric 2014 für die Einführung von Holacracy als organisatorischem Betriebssystem. Heute realisieren 280 Mitarbeiter an weltweit 10 Standorten Projekte im Digitalen Marketing für internationale Kunden.

- *Buurtzorg* ist eine seit 2006 bestehende niederländische Non-Profit-Organisation zur Hauskrankenpflege. Während der Wettbewerb den Fokus auf möglichst schnelle und effiziente Versorgung legt, steht für Buurtzorg die Beziehung zu den Patienten und deren baldige Erholung im Vordergrund, damit sie wieder für sich selbst sorgen können. Buurtzorg organisiert sich radikal dezentral in kleinen autonomen Teams, die sich selbst managen und, falls benötigt, Unterstützung von der schlanken Zentrale erhalten. Innerhalb von 7 Jahren ist Buurtzorg von 10 auf 7.000 MitarbeiterInnen gewachsen. Von Buurtzorg betreute Patienten sind nur halb so lang in Betreuung, werden schneller gesund und sind autonomer. Laut einer Studie von Ernst & Young würde sich der niederländische Staat jährlich 2 Milliarden Euro sparen, würde alle Hauskrankenpflege nach diesem Prinzip abgewickelt werden.
- Das amerikanische Unternehmen *Morning Star* stellt mit rund 400 MitarbeiterInnen Tomatenprodukte im Wert von ca. 700 Millionen Dollar pro Jahr her. Dabei erzielt es zweistellige Wachstumsraten, im Gegensatz zur Konkurrenz mit ca. 1 - 2 %. Morning Star organisiert sich ohne Management bzw. managen alle MitarbeiterInnen ihren eigenen Bereich selbst. Im Unternehmen gibt es marktähnliche Verhältnisse mit gegenseitigen Zusagen. Alle Mitarbeiter formulieren schriftlich ihren persönlichen Beitrag zum gemeinsamen Seinszweck.
- Die *schwedische Handelsbanken* mit rund 11.000 MitarbeiterInnen gehört zu den erfolgreichsten Banken Nordeuropas und hat als eine von drei Banken weltweit das höchste Credit-Rating von AA. Bereits in den frühen 1970er Jahren begann man sich von traditioneller Budgetierung abzuwenden, weil sie viele Ressourcen verschlang, neue Ideen unterdrückte und die Filialen zwang, sich an möglicherweise nicht mehr aktuelle Zahlen zu halten. Statt rigider zentraler Kontrolle setzte man auf Reporting und radikale Dezentralisierung, womit die Filialen Budgethoheit erhielten und die Budgets durch periodische Businesspläne ersetzt wurden. Diese Form der Organisation ermöglicht den Filialmanagern, sich zu Unternehmern im Unterneh-

men weiter zu entwickeln und ihre Interessen mit jenen der Handelsbanken-Aktionäre in Übereinstimmung zu bringen.

3.10.4 *Eine Roadmap*

Zusammenarbeit zeitgemäß und sinnvoll organisieren in 5 sich überlappenden „Schritten“:

1. Schritt: Why? Den Seinszweck, das zentrale Anliegen, die Mission der Organisation auf den Punkt bringen und alle „ins Boot holen“, die das wollen
2. Schritt: Bereiche unterschiedlicher Geschwindigkeiten und Grade von Komplexität innerhalb des Unternehmens identifizieren. Es braucht dort jeweils geeignete Strukturen und Menschen. Es kann daran gearbeitet werden, dass sie diese Unterschiede verstehen und sich entsprechende Fähigkeiten aneignen (fortlaufend).
3. Schritt: Führung verändert sich mit dieser Transformation. Eine Führungskraft kann und soll jede Person unabhängig von Ausbildung und Status sein können, die für ein Thema brennt und andere dazu bringt, in die selbe Richtung zu gehen.
4. Schritt: Transformationsschritte in jenen Bereichen in Richtung Agilität setzen, die eine schnellere Anpassungsgeschwindigkeit erfordern, als andere (bspw. vielleicht Projekt- und Prozessentwicklung, Vertrieb, ...). Durchlässigkeit zwischen diesen und anderen soll für Mitarbeitende explizit gegeben und aktiv beworben werden, falls sich jemand verändern und mehr Verantwortung übernehmen will. Die neuen Formen der Zusammenarbeit können sich in passender Form über die ganze Organisation verbreiten.
5. Bleiben sie aufmerksam und flexible. Passen Sie ihre Pläne an die Realität im hier und jetzt an. Behalten Sie die Erfolgsfaktoren im Auge:
 - *Commitment* wichtiger Entscheidungsträger
 - *Passender Zugang* zum Thema entsprechend der Geschichte und dem Status quo des Unternehmens
 - *Unterstützung* aller Beteiligten beim Transformationsprozess
 - Fallweise *Anpassung* des Prozesses je nach Ergebnissen

3.10.5 Zur Person

Prof. (FH) Dr. Richard Pircher (*1971) führt Umsetzungs- und Forschungsprojekte in den Bereichen neuer Führungs- und Organisationsformen, Entscheidungstechnik, (Selbst-)Leadership, Persönlichkeitsentwicklung und Wissensmanagement durch. Er ist tätig als selbständiger Projektbegleiter, Vortragender, Berater und Sparring-Partner für Führungskräfte. Richard Pircher ist Projektleiter und Lektor an der Fachhochschule des BFI Wien und hat über 60 Artikel und Bücher veröffentlicht. Von 2008 bis 2017 war er dort Leiter der Bachelor- und Masterstudiengänge Bank- und Finanzwirtschaft bzw. International Banking and Finance. Seit 2012 wirkt er in der von ihm ins Leben gerufenen Initiative [aha:] Lernräume mit (ahalernen.at). Zuvor war er als Leiter des Zentrums für Wissens- und Informationsmanagement an der Donau-Universität Krems und als Geschäftsführer im Non-Profit-Bereich tätig. Eigene Erfahrungen mit der Anwendung neuer Organisationsformen konnte er in einem Start-up sammeln. Er absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre und promovierte im Bereich Organisations- und Personalmanagement. Kontakt: richard.pircher AT fh-vie.ac.at www.richardpircher.com www.xing.com/profile/Richard_Pircher <https://www.linkedin.com/in/richardpircher/>

*Autor*innen-
information*

Ausgewählte Publikationen:

- Richard Pircher: Agilstabile Organisationen: Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership, Vahlen 2018
- Richard Pircher: "I'm driven by my mission and my commitments, not by a manager." Flexible Self-Organizing Companies in Practice and Theory, *Wirtschaft & Management* 23, 2017, S. 113-120
- Richard Pircher (Hrsg.): Wissensmanagement – Wissenstransfer – Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Publis 2014 (2. Auflage)

Teil IV

APPENDIX

LITERATUR

- [1] Rolf Arnold, Hrsg. *Wörterbuch Erwachsenenpädagogik: Qualifikation*. Bad Heilbrunn Obb.: Klinkhardt, 2001. ISBN: 3-7815-1117-0.
- [2] Ars Electronica, Hrsg. *Ars Electronica Festival 2017*. 2017. URL: <https://www.aec.at/ai/de/theme/>.
- [3] R. W. Ashby. *An introduction to cybernetics*. London: Chapman & Hall, 1956. URL: <https://archive.org/details/introductiontoocy00ashb>.
- [4] Blake E. Ashforth, Glen E. Kreiner und Mel Fugate. "All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions". In: *The Academy of Management Review* 25.3 (2000), S. 472. ISSN: 03637425. DOI: [10.2307/259305](https://doi.org/10.2307/259305).
- [5] C. Athanas und Wald P. *Candidate Experience Studie 2014*. Berlin, 2014.
- [6] Karen Bartz. "Wie sich die "Neue Welt des Arbeitens" auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt". In: *personalmanager* 6 (2015), S. 14–17.
- [7] S. Bettel und M. Thauss. "Der nächste Sprung / Der gefühlte Kontrollverlust". In: *Die Furche* (März 2018), S. 4–5.
- [8] Dieter Boch. "Anforderungen und Voraussetzungen für flexibles Arbeiten". In: *Flexible Arbeitswelten*. Hrsg. von Eberhard Ulich. vdf Hochschulverlag, 2004, S. 37–46. ISBN: 9783728129543.
- [9] Kirsten Brühl. "Organisationen der Zukunft: Warum wir mehr Wir-Kultur brauchen". In: *Identität in der modernen Arbeitswelt*. Hrsg. von O. Geramanis und St. Hutmacher. Springer, 2018, 147 ff. ISBN: 978-3-658-18786-6. DOI: [10.1007/978-3-658-18786-6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18786-6).
- [10] Cambridge, Hrsg. *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/talent-scout>.
- [11] Controller Institut. *Nachlese 24. NPO Kongress*. Wien, 2017. URL: <http://www.controller-institut.at/de/bildungsprogramm/kongresse/detail/npo-kongress-279/>.
- [12] Robert Cooper. "Relationality". In: *Organization Studies* 26.11 (2005), S. 1689–1710. ISSN: 0170-8406. DOI: [10.1177/0170840605056398](https://doi.org/10.1177/0170840605056398).
- [13] DEBA Deutsche Employer Branding Akademie, Hrsg. *Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedener Kunden, mehr Umsatz*. 2006. URL: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_Werttreiber.pdf.

- [14] H. Peter Dachler und Dian Marie Hosking. "The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities". In: *Management and organization*. Hrsg. von Dian Marie Hosking, H. Peter Dachler und Kenneth J. Gergen. Aldershot: Avebury, 1995, S. 1–28. ISBN: 9781859721674.
- [15] Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Hrsg. *Leitfaden 02/2016 Kompetenzen im digitalisierten Unternehmen*. 2016. URL: <https://www.dgfp.de/mediathek/publikationen/>.
- [16] Jörg Dräger und Ralph Müller-Eiselt. *Die digitale Bildungsrevolution: Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn gestalten können*. München: Deutsche Verlags-Anstalt, 2015. ISBN: 9783641172589.
- [17] Diane E. Bailey und Nancy Kurland. "A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work". In: *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002). DOI: [10.1002/job.144](https://doi.org/10.1002/job.144).
- [18] M. Elena. "Determinanten gesundheitlicher Ungleichheit und deren Relevanz für die pädagogische Praxis." Studienarbeit. 2018. URL: <https://www.grin.com/document/421011>.
- [19] F. Esch und D. Faber. "Candidate Experience: Wenn Bewerber leiden, leiden Marken." In: *personalwirtschaft.de* 8.15 (2015).
- [20] Europass. *Europäische Union und das Europäische Forum für die Transparenz beruflicher Qualifikationen. Digitale Kompetenzen*. 2018. URL: <https://europass.cedefop.europa.eu/de/resources/digital-competences>.
- [21] Eurostat, Hrsg. *Eurostat Pressemitteilung 69/2017 – 25. April 2017: Europa 2020-Beschäftigungsindikatoren*. 2017. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7997110/3-25042017-BP-DE.pdf>.
- [22] Flecker, Schönauer und Riesenecker-Caba. "Digitalisierung der Arbeit: Welche Revolution?" In: *Wiso* 4 (2016).
- [23] Uwe Flick. *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. 8, erweiterte Neuauflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2007. ISBN: 9783499556944.
- [24] Lars Frolund, Fiona Murray und Max Riedel. "Developing Successful Strategic Partnerships With Universities". In: *MIT Sloan Management Review* 59.2 (2018), S. 71–79.
- [25] Ravi S. Gajendran und David A. Harrison. "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences". In: *The Journal of applied psychology* 92.6 (2007), S. 1524–1541. ISSN: 0021-9010. DOI: [10.1037/0021-9010.92.6.1524](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524).

- [26] Kenneth J. Gergen. "The social constructionist movement in modern psychology". In: *American Psychologist* 40.3 (1985), S. 266–275. DOI: [10.1037/0003-066X.40.3.266](https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.3.266).
- [27] Jürgen Glaser und Martina Molnar. *Psychische Belastungen und Stress in der Arbeit. Ursachen, Folgen, Lösungen*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 2014.
- [28] Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins und Jason D. Shaw. "The relation between work–family balance and quality of life". In: *Journal of Vocational Behavior* 63.3 (2003), S. 510–531. ISSN: 00018791. DOI: [10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).
- [29] Hedwig Rosa Griesehop und Edith Bauer, Hrsg. *Lehren und Lernen online: Lehr- und Lernerfahrungen im Kontext akademischer Online-Lehre*. [1. Auflage]. Wiesbaden: Springer VS, 2017. ISBN: 9783658157975.
- [30] Sabine Groblschegg und Barbara Covarrubias Venegas. "DNA DasNeueArbeiten – Sind Unternehmen reif für die neuen Arbeitswelten?" In: *personalmanager* 6 (2015), S. 18–21.
- [31] HEInnovate, Hrsg. *HEInnovate*. 10.05.2018. URL: <https://heinnovate.eu/en>.
- [32] HR-Web.at, Hrsg. *VUKA Welt*. 2016. URL: <https://www.hrweb.at/2016/11/vuca-welt-projektmanagement/>.
- [33] Bahar Haghanipour. *Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013. ISBN: 978-3-658-03480-1. DOI: [10.1007/978-3-658-03481-8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-03481-8).
- [34] Birgit Haidacher. "Zeitwertkonten: Instrumente für eine alter(n)sgerechte Arbeitszeit". In: *personalmanager* 5 (2017), S. 38–40.
- [35] Jürgen Handke. *Handbuch Hochschullehre Digital: Leitfaden für eine moderne und mediengerechte Lehre*. Tectum Sachbuch. 2015. ISBN: 9783828834194.
- [36] Yuval Noa Harari. *Homo Deus: Eine Geschichte von Morgen*. 1. Auflage. München: C.H.Beck, 2017. ISBN: 9783406704024.
- [37] Haseloff. "Personalführung im Zeitalter der Digitalisierung". In: *Informationen aus der Beraterpraxis* 5 (2016), S. 2.
- [38] Hays AG und Institut für Beschäftigung und Employabi, Hrsg. *HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt*. 2017. URL: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf/>.
- [39] Cornelia Helfferich. *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 2. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005. ISBN: 9783531144931.
- [40] Marilyn Helms und Farhad M.E. Raiszadeh. "Virtual offices: Understanding and managing what you cannot see". In: *Work Study* 51 (2002). DOI: [10.1108/00438020210437259](https://doi.org/10.1108/00438020210437259).

- [41] Dagmar Höppel, Hrsg. *Aufwind mit Mentoring: Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft*. 1. Auflage. Bd. Band 11. Schriften für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos, 2016. ISBN: 3848731169.
- [42] Industriellenvereinigung Vorarlberg, Hrsg. *Industrieland Vorarlberg*. URL: <https://vorarlberg.iv.at/de/industrieland-vorarlberg/zahlen-daten-und-fakten>.
- [43] Kerr Inkson, Hugh Gunz, Shiv Ganesh und Juliet Roper. "Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries". In: *Organization Studies* 33.3 (2012), S. 323–340. ISSN: 0170-8406. DOI: [10.1177/0170840611435600](https://doi.org/10.1177/0170840611435600).
- [44] T. Johns und L. Gratton. "The third wave of virtual work". In: *Harvard Business Review* 91 (2013).
- [45] Hans-Hermann Jung und Patricia Kraft, Hrsg. *Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung: Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services*. München: Hanser, 2017. ISBN: 9783446449466. URL: <http://www.hanser-fachbuch.de/9783446447806>.
- [46] S. Kaiser, S. Süß und S. Winter. "Human Resource Management of a Highly Qualified External Workforce". In: *Journal for Business Economics (Zeitschrift für Betriebswirtschaft)* 83.3 (2013), S. 831–835.
- [47] Barbara Kellner, Christian Korunka und Bettina Ubicek. *Flexible Working Studie 2017*. Hrsg. von Deloitte Österreich, Universität Wien und FH Oberösterreich. 2017.
- [48] J. Kootz. "Kundenorientiertes Personalrecruiting - Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management". Diss. 2014. URL: http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/846/pdf/Kootz_Jochen_Dissertation_Candidate_Experience_022014.pdf.
- [49] Katharina Körber-Risak. "Flexiblere Arbeitszeiten!? Ein Blick in die Realität". In: *personalmanager* 5 (2017), S. 35–37.
- [50] Ellen Ernst Kossek, Marian N. Ruderman, Phillip W. Braddy und Kelly M. Hannum. "Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach". In: *Journal of Vocational Behavior* 81.1 (2012), S. 112–128. ISSN: 00018791. DOI: [10.1016/j.jvb.2012.04.003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.003).
- [51] A. Krause, C. Dorsemagen und K. Peters. "Interessierte Selbstgefährdung: Nebenwirkungen moderner Managementkonzepte". In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2 (2010), S. 33–35.

- [52] Wolf Reiner Kriegler. *Praxishandbuch Employer Branding - mit Arbeitshilfen online: Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden* (Haufe Fachbuch). 2. Auflage 2014. Haufe Lexware, 2014. ISBN: 978-3-648-05499-4. URL: <https://www.amazon.de/Praxishandbuch-Employer-Branding-Arbeitshilfen-attraktiven/dp/3648054996?SubscriptionId=AKIAJ5I32ZDGB7F3VSDA&tag=ws&linkCode=xm2&camp=2025&creative=165953&creativeASIN=3648054996>.
- [53] Mareike Kunter und Ulrich Trautwein. *Psychologie des Unterrichts*. utb-studi-e-book. 2013. ISBN: 9783838538952. URL: <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838538952>.
- [54] Mary Mallon. "The portfolio career: Pushed or pulled to it?" In: *Personnel Review* 27.5 (1998), S. 361–377. ISSN: 0048-3486. DOI: [10.1108/00483489810230316](https://doi.org/10.1108/00483489810230316).
- [55] Heinz Mandl, Hrsg. *Die Kluft zwischen Wissen und Handeln: Empirische und theoretische Lösungsansätze*. Hogrefe Verlag, 2000. ISBN: 9783801713386.
- [56] P. Mayring. "Qualitative Inhaltsanalyse". In: *Qualitative Forschung*. Hrsg. von Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke. Rororo Rowohlt's Enzyklopädie. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 2007, S. 468–475. ISBN: 9783499556289.
- [57] C. Meier und S. Seufert. *Social Business Learning. Antriebskräfte. Potenziale. Umsetzung*. Hrsg. von Whitepaper SCIL. St. Gallen, 2012. URL: https://www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user_upload/Dateien_zum_Herunterladen/Whitepaper_SocialBusinessLearning_2012-11-19.pdf.
- [58] Jens O. Meissner. "Multi-stage Analysis for Knowledge Reflection". In: *Hands-On Knowledge Co-Creation and Sharing: Practical Methods and Techniques*. Hrsg. von A. Kazi, L. Wohlfahrt und P. Wolf. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2007, S. 291–307. ISBN: 978-951-6350-0. URL: http://www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/Tools_Resources/General/Knowledge_Management_Handbook.pdf.
- [59] Jens O. Meissner. "Beziehungsherausforderungen in kommunikativ hybriden Arbeitsumgebungen". In: *Zeitschrift für Management* 4.4 (2009), S. 307–326. ISSN: 1861-4264. DOI: [10.1007/s12354-009-0107-z](https://doi.org/10.1007/s12354-009-0107-z).
- [60] Jens O. Meissner. "Resilienz im Wandel durch Hybride Professionals?" In: *Führen in ungewissen Zeiten*. Hrsg. von Olaf Geramanis und Kristina Hermann. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, S. 265–282. ISBN: 9783658112271.

- [61] Jens O. Meissner und H Tuckermann. "A Relational Scaffolding Model of Hybrid Communication". In: *Communities and Technologies 2007*. Hrsg. von Charles Steinfield, Brian T. Pentland, Mark Ackerman und Noshir Contractor. London: Springer London, 2007, S. 479–508. ISBN: 978-1-84628-904-0.
- [62] Jens O. Meissner, P. Wolf und J. Harboe. "Im Dazwischen. Die Reise des Aktionsforschungsprogramms CreaLab durch die Multirationalität der Hochschulwelt". In: *OrganisationsEntwicklung* 1 (2015), S. 23–29.
- [63] Wolfgang Mentzel. *Personalentwicklung: Wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich fördern und weiterbilden*. Bd. v.50854. Beck-Wirtschaftsberater im dtv. München: C.H. Beck, 2013. ISBN: 9783406642043. URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4864084>.
- [64] Manfred Moldaschl. "2. Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen". In: *Entwicklungsperspektiven von Arbeit: Ergebnisse Aus Dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München*. Hrsg. von Burkart Lutz. De Gruyter, 2001.
- [65] Thomas Moser, Petra Wochner, Katalin Szondy, Franz Fidler, Herwig W. Schneider, Roman Dorfmayr, Sebastian Schlund und Valentina Flores. *Anwendungsfallbasierte Erhebung Industrie 4.0 relevanter Qualifikationsanforderungen und deren Auswirkungen auf die österreichische Bildungslandschaft (Studie)*. Hrsg. von bmvit. Wien, 2017. URL: https://www.ffg.at/sites/default/files/allgemeine_downloads/thematische%20programme/Produktion/aeiqu_endversion_20171027.pdf.
- [66] L. Nefiodow. *Kondratieff.net. Der sechste Kondratieff*. 2018. URL: <https://www.kondratieff.net/>.
- [67] Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle und Niclas Schaper, Hrsg. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3., vollst. überarb. Aufl. 2014. Springer-Lehrbuch. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014. ISBN: 9783642411304.
- [68] Fritz Oser und Jean-Luc Patry. *Choreographien unterrichtlichen Lernens: Basismodelle des Unterrichts*. Bd. 89. Berichte zur Erziehungswissenschaft. Freiburg (Schweiz): Pädag. Inst. der Univ, 1990.
- [69] Renate Petersen, Angelika Eggert, Ruth Grümmer, Ulrike Schara und Wolfgang Sauerwein. "The mentoring of women for medical career development". In: *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 1.2 (2012), S. 155–168. ISSN: 2046-6854. DOI: [10.1108/20466851211262888](https://doi.org/10.1108/20466851211262888).
- [70] Platon. *Symposion: Ein Trinkgelage*. 1. Aufl. C. H. Beck, 2012. ISBN: 9783406638657.

- [71] Christoph Poos. "Talentscouting – Das Mittel zur Nachwuchsgewinnung für den Mittelstand". In: *HR Consulting Review* 5 (2015), S. 10–13.
- [72] Reinhold Popp. *Zukunft und Wissenschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012. ISBN: 978-3-642-28953-8. DOI: [10.1007/978-3-642-28954-5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28954-5).
- [73] Preußner. "Alpha Intelligence, Was Führungskräfte von morgen brauchen". In: *Führungskräftebefragung des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter 0972014*. Hrsg. von Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. 2014, S. 5.
- [74] Pasi Pyöriä. "Managing telework: Risks, fears and rules". In: *Management Research Review* 34.4 (2011), S. 386–399. ISSN: 2040-8269. DOI: [10.1108/01409171111117843](https://doi.org/10.1108/01409171111117843).
- [75] Felix Rauner. *Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompetenz*. Bd. 14. 2004, S. 33.
- [76] Peter Rieder, Anna Mertinz und Elisabeth Wenzl. *Familienfreundlichkeit im Betrieb: Rechtliche, organisatorische und kulturelle Umsetzung in der Praxis*. MANZ Verlag Wien, 2014. ISBN: 9783214083113. URL: <https://www.amazon.de/Familienfreundlichkeit-Betrieb-Rechtliche-organisatorische-kulturelle/dp/3214083112?SubscriptionId=AKIAJ5I32ZDGB7F3VSDA&tag=ws&linkCode=xm2&camp=2025&creative=165953&creativeASIN=3214083112>.
- [77] H. Rust. "Verkaufte Zukunft. Strategien und Inhalte der kommerziellen "Trendforschung"". In: *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung*. Hrsg. von Reinhold Popp. Springer, 2009, S. 3–16.
- [78] Claus Otto Scharmer. *Theorie U: Von der Zukunft her führen ; Presencing als soziale Technik ; [Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens]*. 4. Aufl. Heidelberg: Carl Auer, 2015. ISBN: 9783896707406.
- [79] M. Schermutzki. "Lernergebnisse - Begriffe, Zusammenhänge, Umsetzung und Erfolgsermittlung. Lernergebnisse und Kompetenzvermittlung als elementare Orientierungen des Bologna-Prozesses". In: *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*. Hrsg. von Winfried Benz, Kohler und Landfried. Berlin und Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH und Raabe, Fachverl. für Wiss.-Information, 2007, S. 1–30. ISBN: 3818302073.
- [80] Michael Schneider und Maida Mustafić, Hrsg. *Gute Hochschullehre: Eine evidenzbasierte Orientierungshilfe : wie man Vorlesungen, Seminare und Projekte effektiv gestaltet*. Berlin und Heidelberg: Springer, 2015. ISBN: 9783662450628.
- [81] I. Schüßler. *Von der Erzeugungs- zur Ermöglichungsdidaktik*. 2007. URL: <http://docAjlayer.org/11428908-Von-der-erzeugungs-zur-ermöglicungsdidaktik.html>.

- [82] Herbert Schwarzenberger. "Fluch oder Segen? Herausforderungen und Chancen virtueller, flexibler und entgrenzter Formen von Arbeit". In: *Psychologie in Österreich* 37 (2017).
- [83] Shareground und St. Gallen University, Hrsg. *WORK 4.0: MEGATRENDS DIGITAL WORK OF THE FUTURE – Results of a project carried out by Shareground and St. Gallen University*. 2015.
- [84] Horst Siebert. *Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung: Konstruktivistische Perspektiven*. 3., überarb. Aufl. Grundlagen der Weiterbildung. Augsburg: ZIEL, 2011. ISBN: 9783940562371.
- [85] Volker Sotzko. *Resilienz-Coaching oder Von der Kunst, die zweite Geige zu spielen: Eine qualitative Untersuchung zur Beratung von Führungskräften in Krisensituationen*. Carl-Auer Verlag GmbH, 2013. ISBN: 9783896709820. URL: <https://www.amazon.de/Resilienz-Coaching-Kunst-zweite-Geige-spielen/dp/3896709828?SubscriptionId=AKIAJ5I32ZDGB7F3VSDA&tag=ws&linkCode=xm2&camp=2025&creative=165953&creativeASIN=3896709828>.
- [86] Georg Spöttl, Christian Gorldt, Lars Windelbrand, Torsten Grantz und Tim Richter. *Industrie 4.0 - Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung in der M+E Industrie (Studie)*. Hrsg. von bayme vbm. 2016. URL: https://www.baymevbm.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Bildung/2016/Downloads/baymevbm_Studie_Industrie-4-0.pdf.
- [87] Statistik Austria, Hrsg. *Demographische Prognosen*. URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html.
- [88] Studie GCB German Convention Bureau. *Tagung und Kongress der Zukunft*. Hrsg. von IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. 2013.
- [89] Lars Thomsen. *Digital Transformation - Interview with Lars Thomsen*. Hrsg. von Future Matters. 2017. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=fbsgbvFmM8s>.
- [90] Ralf Tometschek. "Positionieren im Employer Branding – mehr Kunst als Wissenschaft". In: *Personalmanager: Zeitschrift für Human Resources* 2 (2018), S. 3-4; 33-37.
- [91] Tanja Traxler. "FHs und Unis nähern sich weiter an". In: *Der Standard* (2017). URL: <https://derstandard.at/2000052370290/FHs-und-Unis-naehern-sich-weiter-an>.
- [92] Universität Wien, Hrsg. *Third Mission*. 10.05.2018. URL: <https://thirdmission.univie.ac.at/en/>.

- [93] Tim Verhoeven, Hrsg. *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. 2016. Aufl. Springer Gabler, 2016. ISBN: 978-3-658-08895-8. URL: <https://www.amazon.de/Candidate-Experience-Ans%C3%A4tze-Arbeitgebermarke-Bewerbungsprozess/dp/3658088958?SubscriptionId=AKIAJ5I32ZDGB7F3VSDA&tag=ws&linkCode=xm2&camp=2025&creative=165953&creativeASIN=3658088958>.
- [94] Vienna Biennale, Hrsg. *Vienna Biennale 2017. Roboter.Arbeit.Unsere Zukunft*. Wien: Verlag für moderne Kunst, 2017.
- [95] WKO, Hrsg. *Telearbeit*. URL: <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Telearbeit.html>.
- [96] D. Wahl. *Ergebnisse der Lehr-Lern-Psychologie*. 2006. URL: https://www.dblernen.de/docs/Wahl_Ergebnisse-der-Lehr-Lern-Psychologie.pdf.
- [97] P. Wald und C. Athanas. *Candidate Journey Studie 2017. Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter*. 2017.
- [98] Wang, Myers und Sundaram. "Digital Natives und Digital Immigrants". In: *WIRTSCHAFTSINFORMATIK* 6 (2013), S. 409.
- [99] Johann Weichbrodt, Hartmut Schulze, Leila Gisin, Alexandra Tanner und Katrina Welge. *Forschungsbericht "GeMobAU": Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. 2015. DOI: [10.13140/RG.2.1.1512.7524](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1512.7524).
- [100] WienerWissensWelt. : *Trends*. Hrsg. von FH Campus Wien. 2018. URL: <https://wienerwissenswelt.fh-campuswien.ac.at/index.php/Hauptseite>.
- [101] Andreas Witzel. "The Problem-centered Interview: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 1, No 1 (2000): Qualitative Research: National, Disciplinary, Methodical and Empirical Examples". In: (2000). DOI: [10.17169/fqs-1.1.1132](https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132).
- [102] Rolf Wunderer und Sabina von Arx. *Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister*. Softcover reprint of the original 3rd edition 2002. Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2012. ISBN: 3322847799.
- [103] YouTube, Hrsg. *Sophia*. 2018. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=E80x6H64yu8>.

- [104] Stephan Zinser. *Flexible Arbeitswelten: Handlungsfelder, Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem Flexible-Office-Netzwerk (Mensch, Technik, Organisation)*. 1. Aufl. vdf Hochschulverlag, 2004. ISBN: 9783728129543. URL: <https://www.amazon.de/Flexible-Arbeitswelten-Handlungsfelder-Praxisbeispiele-Flexible-Office-Netzwerk/dp/3728129542?SubscriptionId=AKIAJ5I32ZDGB7F3VSDA&tag=ws&linkCode=xm2&camp=2025&creative=165953&creativeASIN=3728129542>.