

Intensiver und vernetzter

In der digitalen Arbeitswelt kommt es (nicht) auf fachübergreifende Kompetenzen an

Die fortschreitende Digitalisierung der Arbeits- und Wirtschaftswelt verlangt von Mitarbeitern und Führungskräften neue Kompetenzen. Und diese beziehen sich nicht nur auf den Umgang mit Technologien.

DAS PROBLEM

Die Studie von Frey und Osborne (2013) erregte vor einigen Jahren großes Aufsehen: Demnach arbeiten 47 Prozent aller Beschäftigten in den USA in Berufen, die durch die zunehmende Digitalisierung und Rationalisierung gefährdet und mit einer hohen Wahrscheinlichkeit (mehr als 70 %) in den nächsten zehn bis 20 Jahren automatisiert werden. Bonin et al. (2015) übertrugen das Vorgehen auf den Wirtschaftsraum Deutschland und kamen zu dem Ergebnis, dass 42 Prozent der deutschen Beschäftigten in Berufen mit einer hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit tätig sind. Die Ergebnisse der Studien skizzieren eine Zukunft der Arbeitswelt, die nicht eintreten muss, aber dennoch eine wichtige Frage für die Wissenschaft aufzeigt: Wenn sich durch die zunehmende Automatisierung die Aufgaben und somit die Anforderungen an den Mitarbeiter verändern, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten werden somit zunehmend an Bedeutung gewinnen, um in der neuen Arbeitswelt bestehen zu können?

DER AUTOR



CHRISTOPHER KUHL ►
Wirtschaftspsychologe
und Berater bei HRpepper
Management Consultants,
Berlin
► kuhl@hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Dabei ist das nicht nur eine Fragestellung in ferner Zukunft. Laut einer Untersuchung zu KMUs im verarbeitenden Gewerbe sagen 80 bis 95 Prozent der befragten Unternehmen, dass Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter erforderlich seien (Icks et al. 2017). Die Forschungsergebnisse machen klar, dass für den Mitarbeiter im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung ein neues Set an Kompetenzen notwendig wird, um auf dem Arbeitsmarkt zukünftig erfolgreich zu sein (OECD 2016):

- Grundlegende IT-Kompetenz: die Fähigkeit, neue Technologien in den Arbeitsalltag zu integrieren und ohne Hürden anzuwenden.
- Spezielle IT-Kompetenz: die Fertigkeit, aufgrund von IT-basiertem Wissen IT-Produkte und Leistungen wie Software oder Websites zu entwickeln und Dienste wie Cloud und Big Data zu betreuen.
- Ergänzende IT-Kompetenz: die Fähigkeit, komplexe Informationen zu verarbeiten, Probleme effektiv zu lösen und in schnellen Iterationen und Anpassungen zu arbeiten.

Ergänzt wird die grundlegende IT-Kompetenz durch die E-Leadership-Kompetenz, die dem Suchen und Finden von neuen Einsatzmöglichkeiten von Informations- und Kommunikationstechnologien in der Leistungserstellung oder bei Innovationsprozessen dient (Hüsing et al. 2013).

Neben der intrapersonellen Sicht auf die Kompetenzen ergänzt die Foresight-Studie des Fraunhofer-Instituts im Auftrag der Vodafone Stiftung (2016) die Ergebnisse um eine interpersonelle Sichtweise. Sie stellt die zunehmende Bedeutung von Fertigkeiten wie Kollaboration und Vernetzung und damit verbunden



kommunikativer und sozialer Fähigkeiten in den Vordergrund. Fachbezogene Kompetenzen werden nach ihrer Aussage an Bedeutung verlieren und somit fachunabhängige Qualifikationen immer wichtiger.

Zusammenfassend ist zu beobachten, dass für den Mitarbeiter zwei Kategorien von Kompetenzen relevant sind und an Bedeutung zunehmen werden. Einerseits muss der Mitarbeiter fähig sein, im Einsatz befindliche IT-Systeme ihrer Funktion entsprechend anzuwenden und diese im Sinne der Tätigkeitsvereinfachung zu nutzen. Andererseits muss er in der Lage sein, intensiver und vernetzter mit seinen Kollegen zusammenzuarbeiten und die kommunikativen und sozialen Fähigkeiten zu schärfen. Fachbezogene Fähigkeiten spielen eine nachrangige Rolle.

DIE PRAXIS

Das fehlende Know-how von Mitarbeitern ist eines der größten Hemmnisse für die weitere Umsetzung digitaler Strategien (Icks et al. 2017). Daher ist das gesamte Thema der Digitalisierung nicht nur für Prozessverantwortliche und das Management relevant, sondern in gleichem Maß für die Personalarbeit in der Organisation. Personalverantwortliche dürfen nicht nur den Fokus auf die Einführung und Verwendung von potenziell effizienzoptimierenden IT-Systemen legen, um die Werthaltigkeit der Personalabteilung gegenüber dem Management darzulegen. Sie müssen vielmehr den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen und diesen bei der Digitalisierung unterstützen. Dabei können aufgeführte Kompetenzen bei den Mitarbeitern nachträglich gefördert und entwickelt oder bereits bei der Personalbeschaffung eine Anpassung der Kompetenzprofile sowie Anforderungsbeschreibungen vorgenommen werden. Denn unter Beachtung der Mensch-Maschine-Schnittstelle bedeutet Digitalisierung nicht nur die Einführung digitaler Technologien und der damit verbundenen digitalen Abbildung von Prozessen, sondern auch das Entwickeln der Mitarbeiter, um den Einsatz neuer Technologien zu unterstützen. ●

Literatur

- Bonin, H. / Gregory, T. / Zierahn, U. (2015): Übertragung der Studie von Frey / Osborne (2013) auf Deutschland, ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf (Stand: 27.8.2017)
- Frey, C. / Osborne, M. A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?, University of Oxford
- Hüsing, T. / Korte, W. B. / Fonstad, N. / Lanvin, B. / Cattano, G. / Kolding, M. / Lifonti, R. / Welsum, D. (2013): E-leadership: E-skills for competitiveness and innovation – visions, roadmap and foresight scenarios, eskills-vision.eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/VISION%20Final%20Report.pdf (Stand: 27.8.2017)
- Icks, A. / Schröder, C. / Brink, S. / Dienes, C. / Schneck, S. (2017): Digitalisierungsprozesse von KMU im verarbeitenden Gewerbe, IfM-Materialien, 255, Bonn
- OECD (2016): Working party on measurement and analysis of the digital economy – skills for a digital world, [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IIS\(2015\)10/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IIS(2015)10/FINAL&docLanguage=En) (Stand: 27.8.2017)
- Vodafone Stiftung Deutschland (Hg.) (2016): Der digitale Wandel der Arbeitswelt und Herausforderungen für die Bildung. Eine Foresight-Studie des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung, www.vodafone-stiftung.de/uploads/tx_newsjson/Vodafone_Stiftung_Fraunhofer-Foresight-Studie_01.pdf (Stand: 27.8.2017)