

# 10. Kompetenzen 4.0 – welche wir in einer digitalisierten Welt benötigen

## 10.1. Einführung

Digitalisierung bewegt Organisationen in hohem Maße und schiebt auch das betriebliche Kompetenzmanagement wieder vermehrt auf die vordersten Plätze der personalwirtschaftlichen Agenda. Denn die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die zukünftige Arbeits- und auch Lebenssituation wird darüber entscheiden, wie sie den neuen Anforderungen begegnen und wie sie den derzeitigen Wandel in der Arbeitswelt als Chance annehmen. Die Digitalisierung eröffnet viele Gelegenheiten, seine Kompetenzen zu erweitern sowie zielgerichtet einzusetzen – und diese gilt es zu nutzen. Aber sind die Mitarbeiter versiert und fit genug, diesen Transformationsprozess erfolgreich zu bewältigen? Welchen Herausforderungen muss sich insbesondere das Personalmanagement in diesem Kontext stellen? Hat es gar eine Treiberfunktion? Alles Fragen, die auf eine wesentliche Personalfunktion abzielen – nämlich das pro-aktive Entwickeln der Mitarbeiterkompetenzen und die damit verbundene Vermittlung einer digitalen Grundkompetenz. Dieser Grundkompetenz auf die Spur zu kommen und dabei auszuloten, welche Kompetenzbereiche im Themen-Rummel rund um die Digitalisierung im Fokus stehen, ist das nun folgende Kapitel – auch im Sinne einer Orientierungshilfe – gewidmet.

Sowohl in der Produktion als auch im Dienstleistungssektor sowie in der Verwaltung führt die zunehmende Digitalisierung zu modifizierten Arbeitsprozessen, die die Lebens- und Arbeitswelten aller beeinflussen. Verursacht werden diese Umbrüche durch veränderte Beziehungen von Unternehmen zu Kunden, durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die Entstehung neuer Märkte. Die Digitalisierung ist in fast allen Branchen in vollem Gange und ein komplexes Themengebiet, dem man sich aus verschiedenen Blickwinkeln nähern kann. Die Zusammenarbeit in Netzwerken (teilweise über Organisations- und Ländergrenzen sowie Zeitzonen hinweg), das intensive Nutzen von elektronischen Medien, der Umgang mit der immer größer werdenden Informations- beziehungsweise Datenflut und die noch stärkere Selbstverantwortung für die eigene Arbeitsorganisation offenbaren eine Vielzahl von neuen Anforderungen, für die die Kompetenzen bei den Mitarbeitern nur in den seltensten Fällen ausreichen. Einer internationalen Studie<sup>27</sup> zufolge erkennen diese Herausforderung knapp vierzig Prozent der befragten Führungskräfte. Diese Erkenntnis scheint daher in vielen Organisationen bereits gereift zu sein, bei

---

27 2016 wurden Führungskräfte von Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und den Niederlanden befragt. Vier Fünftel der befragten Führungskräfte stammten dabei aus 138 Unternehmen unterschiedlicher Größe aus 17 verschiedenen Branchen („HR goes digital“, Studie der hkp//group gemeinsam mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach, Dezember 2016).

der Mehrheit aber besteht noch Aufholbedarf. Stellen sich Unternehmen und Organisationen diesen tiefgreifenden Veränderungen jedoch nicht zeitgerecht und verharren möglicherweise gar im Status-quo, so sind negative Auswirkungen auf die Mitarbeiterperformance, die Wettbewerbskraft und den Unternehmenserfolg unausweichlich.

Speziell in solchen Situationen zeigt sich der hohe Stellenwert des betrieblichen Kompetenzmanagements, das strategisch-antizipativ genau diese Entwicklungen aufgreifen muss, um Negativszenarien zu vermeiden. Ausgehend von einem Portfolio, das sich aus einer Vielzahl von für die Umsetzung der Geschäftsstrategie wesentlichen Kompetenzen zusammensetzt, müssen jene abgeleitet werden, die erfolgskritisch sind und in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen. Nur so kann dem Digitalisierungstrend adäquat begegnet und können die Mitarbeiter dafür nicht nur fit, sondern überlebensfähig gemacht werden. Diesem Veränderungsdruck sind oft nicht alle Mitarbeiter gewachsen – und doch dürfen nicht die Augen davor verschlossen werden.

Das Ergebnis des letzten HR-Reports 2017<sup>28</sup> des Instituts für Beschäftigung und Employability im Auftrag der Hays AG für Deutschland, Österreich und der Schweiz bestätigt eindrucksvoll, dass die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation wie eingangs erwähnt die jeweilige Personalagenda der Befragten bereits zunehmend dominiert – und dies vor dem Hintergrund der Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet. 63 Prozent der befragten Unternehmen messen der digitalen Transformation eine sehr hohe bzw. hohe Bedeutung bei, wobei – analysiert man die einzelnen Wirtschaftssektoren – die Bedeutung im Dienstleistungsbereich noch höher liegt (72 Prozent). Es verändern sich nicht nur die Arbeitsformen und Geschäftsmodelle, sondern damit einhergehend auch die Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter. Neue Arbeitsfelder und Berufssparten (z. B. Web Designer, Social Media Manager etc.) entstehen, was nicht zuletzt durch den intelligenten Einsatz von neuen Software-Produkten das Ausführen von Routinetätigkeiten reduziert. Darüber hinaus wird Leben und Arbeiten in Zukunft von flexiblen Beschäftigungsformen geprägt, die die bisherigen Kernbelegschaften in manchen Wirtschaftszweigen sogar teilweise zur Gänze pulverisieren. Ausbildungsberufe müssen dementsprechend im Hinblick auf die zukünftig notwendigen Kompetenzen adaptiert und weiterentwickelt sowie der Einsatz digitaler Lehr- und Lernmethoden in einem unterstützenden Lernumfeld ausgebaut werden.

Der Personalfunktion im Unternehmen kommt dabei eine entscheidende Aufgabe zu, trägt sie doch mehrheitlich die Verantwortung für das Treiben dieses Veränderungsprozesses. Nichtsdestotrotz sind und bleiben jedoch die Führungskräfte die Hauptträger, wobei sich aufgrund der immer volatiler werdenden Führungsbeziehungen (so werden beispielsweise in Zukunft tendenziell dauerhafte durch temporäre Strukturen abgelöst, bei denen sich Teams je nach Arbeitsaufgabe neu zusammensetzen) und dem zunehmenden „*Führen auf Distanz*“ zusätzliche Herausforderungen ergeben. Nicht mehr die Präsenz der Mitarbeiter ist von Belang, sondern deren Arbeitsergebnisse. Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und das Managen der unterschiedlichen Arbeitsbeziehungen

28 Befragt wurden dabei knapp 600 Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen des Dienstleistungssektors, der Industrie und der öffentlichen Verwaltung aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (Hays AG, HR-Report 2017, Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt, 2017).

in einer hybriden Kultur spielen hier eine wesentliche Rolle. Dies führt dazu, dass sich Mitarbeiter in einem solchen Umfeld noch intensiver mit ihrer eigenen Entwicklung auseinandersetzen müssen und diese Verantwortung dafür nicht anderen übertragen dürfen. Gleichzeitig sind Führungskräfte und die betriebliche Personalfunktion dazu aufgerufen, ihre Aufmerksamkeit noch stärker auf Motivation und persönliches Commitment der Mitarbeiter zu lenken, um deren Bedürfnisse und Erwartungshaltungen nicht aus den Augen zu verlieren. Schlussendlich sind sie aber in diesem Prozess die primären Wegbereiter zur Etablierung eines digitalen „Mindsets“, damit die Mitarbeiter nicht den Anschluss versäumen. Für die sogenannten *Digital Natives*<sup>29</sup> ist der digitale Mindset bereits eine Selbstverständlichkeit, für die Vorgängergenerationen noch nicht.

Im Fokus steht dabei die Vermittlung und Aneignung einer digitalen Grundkompetenz, die sich mosaikartig aus verschiedenen Einzelkompetenzen („*Digital Skills*“) zusammensetzt und so die individuelle Beschäftigungsfähigkeit („*Employability*“) im aktuellen Transformationsprozess sichern hilft. Um welche relevanten Kompetenzen es sich dabei handelt, die im digitalen Zeitalter sowohl erforderlich als auch erfolgsbeeinflussend sind, damit beschäftigt sich der folgende Abschnitt, der Klarheit in die aktuelle Diskussion bringen soll.

### 10.2. Digitale Grundkompetenz

Kompetenzen der Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle, denn nur mittels dieser lassen sich Unternehmenspotenziale vollends entfalten. Neue Technologien, neue Arbeitsprozesse und effizientere Produktionsabläufe bringen wenig, wenn die Belegschaft deren Vorteile mangels der erforderlichen Kompetenzen nur zum Teil oder gar nicht nutzen kann. Zusammengefasst und dokumentiert in einem organisations- oder unternehmensspezifischen Kompetenzmodell bilden sie die Basis für die betriebliche Entwicklungs- und Bildungsarbeit. Daher sind aufgrund der laufenden Veränderungen die aktuellen Kompetenzmodelle ebenfalls um die im Folgenden erläuterten Kompetenzen zu adaptieren beziehungsweise zu erweitern.

---

29 Die Generationen Y (1980–1999 geboren) und Z (Nachfolgeneration) zählen zu den *Digital Natives*. Sie sind bereits geboren und aufgewachsen mit digitalen Technologien. Die notwendigen Kompetenzen sind bereits Teil ihrer „DNA“.

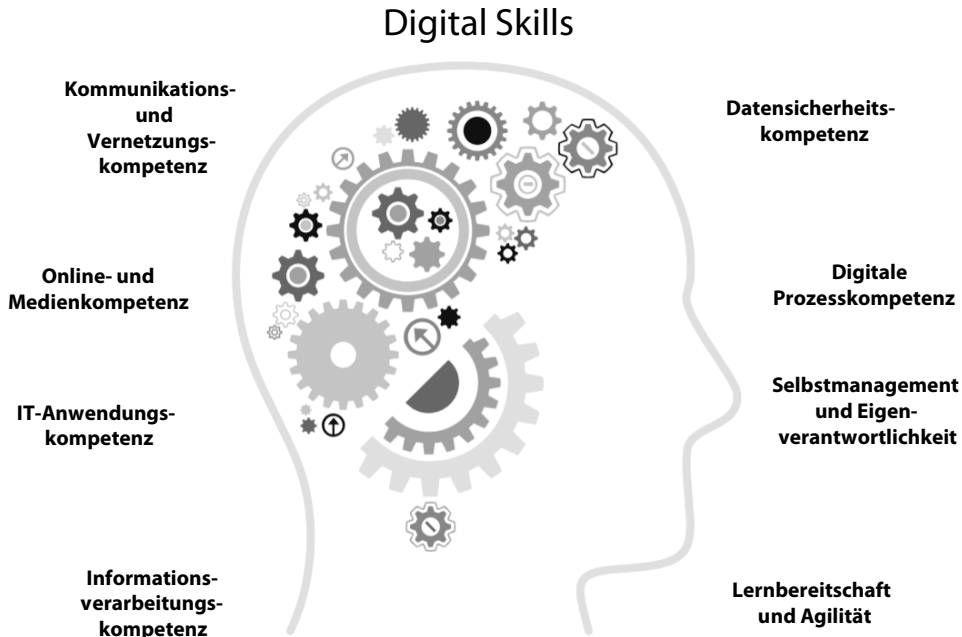


Abb. 24: Digitale Grundkompetenz

### 10.2.1. Kommunikations- und Vernetzungskompetenz

Analysiert man die verschiedenen Arbeitsveränderungen im Hinblick auf ihre Kompetenzrelevanz, so zeigt sich, dass die Kompetenz für die virtuelle Kommunikation und für die aktive Vernetzung mit Kollegen und Geschäftspartnern („*Digital Collaboration*“) an oberster Stelle rangiert. Belegt wird dies auch durch eine themenspezifische Studie<sup>30</sup>, die 2017 in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurde. Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben dabei an, dass diese Kompetenz im Rahmen der Entwicklung als die wesentlichste zu betrachten ist. Parallele Interaktion mit anderen auf virtuellen Kollaborationsplattformen (dazu gehören Webkonferenzen oder Live Meetings), die Handhabung neuer Formen der Zusammenarbeit (beispielsweise bei Home-Office, Telearbeit, Arbeiten von unterwegs) und die situationsadäquate Nutzung von Online-Services sowie Cloud-Lösungen zählen zu jenen Methoden, die alle Mitarbeiter beherrschen müssen, um so die gesamte Klaviatur der digitalen Kollaboration abzudecken. Dauerhaft gelingt dies nur, wenn man darüber hinaus zusätzlich in der Lage ist, andere Kollegen und Geschäftspartner dazu zu motivieren, auch auf diese Weise zu interagieren. Sich der damit verbundenen Nachteile bewusst zu sein und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen, ist ebenfalls ein wesentlicher Aspekt, der bei solchen Kommu-

30 Digitale Transformation & betriebliche Trainingsstrategie, eLearning Benchmarking Studie des eLearning Journals, 2017. An dieser beteiligten sich zirka 850 Unternehmen aus der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz).

nikationsformen nicht zu vernachlässigen ist. Das soziale Zusammengehörigkeitsgefühl leidet nämlich durch die phasenweise Isolation und den mangelnden Face-to-Face-Kontakt, da Small Talk auf das Notwendigste reduziert wird, zufällige Begegnungen zurückgedrängt und spontane Treffen der Mitarbeiter kaum mehr möglich werden.

### 10.2.2. Online- und Medienkompetenz

Den „digitalen *Footprint*“ und damit alle Online-Aktivitäten vorausschauend zu steuern, trägt zur zielgruppengerechteren und damit zweckorientierteren Sichtbarkeit in elektronischen Medien bei. Die Erstellung und Veröffentlichung von Beiträgen für Blogs, von Artikeln, Videos, Podcasts (auch „*Content Creation*“ genannt) darf dabei nicht wahllos erfolgen, da sie ansonsten nur zu Zeitfressern mutieren und keine Wirksamkeit bei den Adressaten entfalten. Folglich ist es ratsam, dass alle Mitarbeiter auch diese Aktivitäten kompetent angehen, was ein gewisses Wissen über die Sender-Empfänger-Relation und deren Wirkung voraussetzt. Auch das Posten von Persönlichkeitsprofilen fällt in diese Kategorie, wodurch sich das persönliche Netzwerk jedes einzelnen Mitarbeiters erweitern lässt, um so im gegenseitigen Austausch auch auf Erfahrungen anderer zurückgreifen zu können. Die Nutzung von betriebsinternen und -externen Social-Media-Plattformen (wie beispielsweise Xing, LinkedIn, Skype, ESN – Enterprise Social Networks etc.) definiert hier den individuellen Aktionsradius, der beliebig ausgedehnt oder eingeschränkt werden kann.

### 10.2.3. IT-Anwendungskompetenz

Nur durch die kompetente Nutzung von digitalen Endgeräten – im Fachjargon auch *Digital Devices* genannt – lässt sich eine höhere Produktivität bei den Mitarbeitern erreichen. Folglich müssen sie – teilweise selbstorganisiert – in der Handhabung von digitalen Endgeräten unterwiesen werden. Darüber hinaus spielt die Fähigkeit zur Auswahl, Installation und Konfiguration von für das eigene Arbeitsumfeld nutzbaren *Apps* eine zentrale Rolle (beispielsweise im HR-Bereich für die Personalverwaltung und das Bewerbermanagement), um so Eingang in das Tagesgeschäft zu finden. Arbeitserleichterungen sowie eine höhere Leistungsintensität sind dadurch die Folge.

### 10.2.4. Informationsverarbeitungskompetenz

Der professionellen Generierung, Speicherung und Nutzung von Personal- und Geschäftsdaten als Grundlage für neue Businessmodelle und Dienstleistungen wurde bis dato nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt – ein Fehler, wie man heute weiß, stellen diese doch eine essenzielle Quelle für die Ableitung von strategischen Entscheidungen dar. Mit jeder Nutzung von digitalen Endgeräten (Computer, Tablet, Smartphone etc.) steigt die Datenanzahl. Diese Datenflut kann aber nun nach Algorithmen analysiert und ausgewertet werden, um die Komplexität auf ein verträgliches Ausmaß zu reduzieren. Mit *Big Data* liegen für alle Arbeits- und Lebensbereiche hinreichend Daten vor. Einer Untersuchung<sup>31</sup> zufolge werden die verfügbaren Daten bis zum Jahr 2020 auf eine Größe von 44 Zettabytes steigen; dies entspricht einer zehnmal größeren Datenmenge als im Jahr 2013. Die Fähigkeit, diese sinnhaft zu kombinieren und zu interpretieren ist eine

Schlüsselqualifikation digitaler Arbeit und nicht substituierbar. Aus diesem Grund müssen alle Mitarbeiter im Zuge ihrer Kompetenzentwicklung speziell darauf ausgerichtete Fähigkeiten aufbauen. Dies erleichtert ihnen beispielsweise im Personalbereich die Auswertung der „digitalen *Footprints*“ der Arbeitnehmer und einen Rückschluss auf Verhaltensmuster, die für alle Belange des Personalmanagements wichtige Informationen liefern. So können die digitalen Administrationsprozesse und damit verbundene Entscheidungsgrundlagen laufend verbessert sowie flexibel angepasst werden.

### 10.2.5. Datensicherheitskompetenz

Die Erschließung neuer Datenquellen bietet den Mitarbeitern einen erweiterten Fundus an Informationen, die es nicht nur auszuwerten und aufzubereiten gilt, sondern auch im Hinblick auf die Rechtslage und die Auflagen des Datenschutzes ordnungsgemäß handzuhaben. Mitarbeiter müssen sich daher der Sensibilität der Daten bewusst und zur Gewährleistung der Informationssicherheit in der Lage sein. Dazu zählt neben dem Schutz der eigenen Netzwerke, Computer und Programme auch die verantwortungsvolle Verarbeitung, zweckgebundene Weiterleitung und Speicherung von Daten – speziell auch im Rahmen der immer stärker genutzten Cloud-Lösungen. Gleichzeitig ist den besonderen Risiken die volle Aufmerksamkeit zu schenken, um Datenverlust, Cyber-Attacken und einen unberechtigten Zugriff beziehungsweise eine unberechtigte Nutzung hintanzuhalten.

### 10.2.6. Digitale Prozesskompetenz

Personalprozesse und transaktionale Abläufe lassen sich dann simplifizieren und automatisieren, wenn man es versteht, digitale HR-IT-Anwendungen anzubieten, die intelligent über Schnittstellen miteinander verknüpft sind und doppelte Datenerfassungen vermeiden. Einige Unternehmungen nutzen dafür bereits *Self Services* für Mitarbeiter (ESS<sup>32</sup>) und für Führungskräfte (MSS<sup>33</sup>), was bei den verantwortlichen HR-Mitarbeitern eine ausgeprägte Fähigkeit zum Design und zur effizienten Gestaltung solcher Prozesse sowie deren Abbildung in IT-Systemen bedingt. Erst wenn die Mitarbeiter es verstehen, Prozesse „end-to-end“ zu definieren und zu implementieren, lassen sich weitere Effizienzpotenziale im Personalbereich heben. Beleuchtet man die Praxis, so kann man feststellen, dass bereits beachtliche Erfolge beispielsweise bei der Umstellung der Recruiting-Prozesse erzielt wurden. In vielen Organisationen wird das gesamte Bewerbermanagement schon jetzt digital administriert. Darauf aufbauend liegt es nun an der Kompetenz der HR-Mitarbeiter, diese Erfahrungen auch auf andere Personalprozesse zu übertragen. Beispielsweise kann die gesamte Kommunikation über eine eigene elektronische Postbox zwischen HR und den Mitarbeitern erfolgen, um den Dokumentenlauf zusätzlich zu vereinfachen. Weiters bietet die Einrichtung von *Chatbots* die Möglichkeit, häufig wiederkehrende Anfragen automatisiert zu bearbeiten.

31 Quelle: IDC, The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing Value of the Internet of Things, 2014.

32 Employee Self Services.

33 Manager Self Services.

### 10.2.7. Selbstmanagement und Eigenverantwortlichkeit

Traditionelle Arbeitsbeziehungen werden im Rahmen der Digitalisierung zum Teil durch neue Beziehungsformen (beispielsweise verstärktes Arbeiten in temporären Organisationen, Arbeiten auf Ad-hoc-Basis oder Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg) ersetzt, wodurch die Mitarbeiter dazu angehalten sind, ihre Arbeitsumgebung (Zeit, Ort) eigenverantwortlich und zielgerichtet zusammenzustellen. Nur dann können diese neuen Formate effektiv genutzt werden. Voraussetzung dafür ist ein effizientes Selbstmanagement der Mitarbeiter, das durch eine ausgeprägte Fähigkeit zur Priorisierung der eigenen Aufgaben determiniert wird. Für die Mitarbeiter ergeben sich hieraus individuelle Gestaltungsspielräume, zum Beispiel zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch neue Belastungen sowie mögliche gesundheitliche Beeinträchtigungen („*Always-on-Mentalität*“). Das Wissen, wie man Letztere so weit als möglich vermeidet, zeichnet ebenfalls diese Kompetenz aus.

### 10.2.8. Lernbereitschaft und Agilität

Das bereits alt bekannte Credo des lebenslangen Lernens hat im Zeitalter der Digitalisierung für die Mitarbeiter einen noch höheren Stellenwert, um mit dem rasch fortschreitenden Entwicklungstempo Schritt halten zu können. Lernbereitschaft ein Leben lang und die Fähigkeit zum Umlernen bestimmen diese Kompetenz. Dabei ist die ständige Weiterbildung über digitale Formate mit interaktiven und spielerischen Tools gefragt, die ein mobiles „*Workplace Learning*“ ermöglichen. Selbstgesteuerte Lernportale, in denen die Mitarbeiter ihre eigenen Lerncurricula entwerfen, steigern die Lernautonomie und begünstigen dadurch die individuelle Lernmotivation. Weiters müssen Mitarbeiter Fehler erkennen und aktiv aufgreifen, um so ein rasches Adaptieren der eigenen Ausrichtung gerade in Veränderungsprozessen und neuen Situationen zu perfektionieren. Nicht die Angst vor Fehlern, sondern deren Wertschätzung muss als Maxime des Handelns gelten.

### 10.3. Fazit

Das Spektrum von durch die Digitalisierung ausgelösten technologischen Möglichkeiten bringt auch neue Herausforderungen für die betriebliche Kompetenzentwicklung. Will man mit seinen Mitarbeitern nicht den ökonomischen Anschluss im Wettbewerb verlieren, so muss auch in diesem Bereich pro-aktiv investiert werden. Dazu müssen alle Mitarbeiter jene Kompetenzen aufbauen, die im Zeitalter der vierten industriellen Revolution von Bedeutung sind. Die digitale Grundkompetenz wird somit in Zukunft gleichzeitig Ausgangspunkt und Basis für die Planung der individuellen Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen aller Mitarbeiter darstellen. Bisherige Kompetenzmodelle haben jedoch nicht ausgedient, sondern müssen entsprechend aufgerollt und auf die neuen Anforderungen hin ausgerichtet werden – daran führt mit hoher Wahrscheinlichkeit für jede Organisation kein Weg vorbei. Die in diesem Kapitel aufgezeigten Kompetenzen sollen für diesen Veränderungsprozess sowohl Denkanstöße als auch konkrete Unterstützung liefern.