

## Arbeit 4.0

# Warten heisst, Zeit zu verlieren

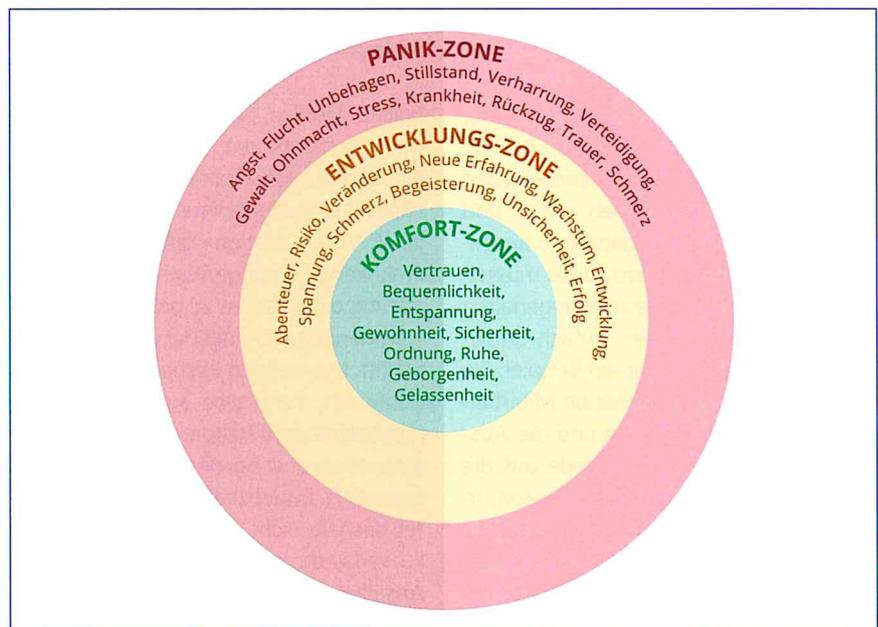
Zukunftstrends sind immer mit Unsicherheiten verbunden. Auch wenn der Wunsch gross ist, genau in diesen Umbruchphasen präzise und exakte Aussagen zu erhalten, entspricht dies nicht der Realität. Die Digitalisierung und die Globalisierung warten nicht auf uns. Das heisst aber nicht, dass man nichts für seine und die Arbeitsmarktfähigkeit seiner Mitarbeitenden tun kann.

Von Stefanie Seiz und Jens Mak

Kein Tag vergeht ohne eine Berichterstattung zu den laufenden Veränderungen in der Arbeitswelt. Auch im intensiven Austausch mit Institutionen in unserem Umfeld sowie der aktuellen politischen Diskussion rund um die Themen Ausbildung für Erwachsene, Grundkompetenzen, Digitalisierung und der Arbeitsmarktfähigkeit von Menschen über 44 werden immer wieder die gleichen Bedenken geäussert: Sind unsere Mitarbeitenden noch arbeitsmarktfähig? Dies schwebt auch wie ein Damoklesschwert über den unterschiedlichsten Mitarbeitergruppen in den Unternehmen. Es besteht ein hohes Bewusstsein – umso mehr erstaunt es, dass wenig konkrete Handlungsfelder daraus resultieren. Wäre es nicht naheliegend, dass eine breit abgestützte, flächendeckende Bildungsinitiative getragen von Unternehmen, Verbänden und der Politik entstehen würde? Die gleichen Fragen finden wir auch bei den direkt Betroffenen.

## Worauf gründet die spürbare Paralyse?

Die cm-p betreut und trainiert jährlich über 5500 Menschen im Rahmen von arbeitsmarktlichen Massnahmen, in Lehrgängen für angehende, anerkannte Kursleiter bzw. Ausbilder mit Fachausweis sowie in Führungs- und Organisationsentwicklungsprojekten. Über alle Hierarchiestufen und Branchen hinweg besteht eine grosse Gemeinsamkeit – Verunsicherung bezüglich der zukünftigen Anforderungen in der Arbeitswelt. Die Befürchtung, nicht mehr «up to date» zu sein oder schon bald zu werden, macht Angst. Die Verantwortung zur Klärung wird auf die Unternehmen abgeschoben. «Wenn die wissen, was ich zukünftig für Fähigkeiten



Der Schritt in die Entwicklungszone ermöglicht die Qualifikation für die Arbeitswelt 4.0.

benötige, kann ich mich auch weiterentwickeln», sagen sich viele Arbeitnehmer.

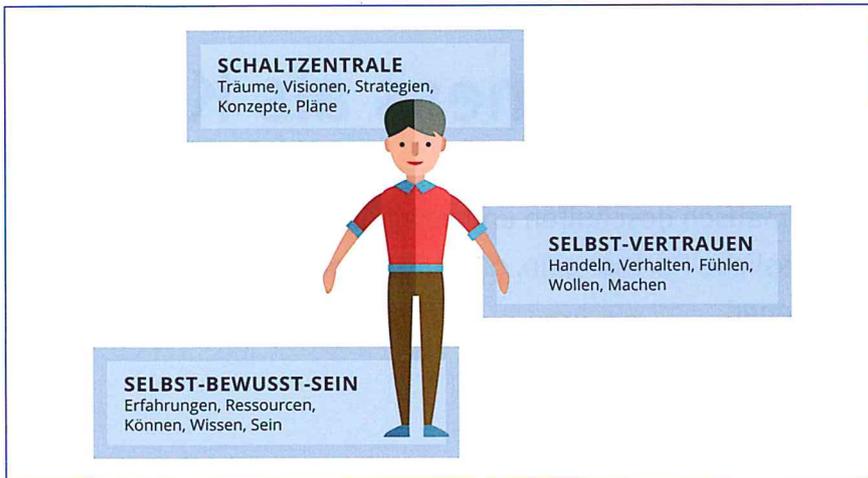
Je länger diese Phase dauert, desto mehr nimmt die Veränderungsbereitschaft in der betroffenen Mitarbeitergruppe ab, da sie sich bestätigt fühlen. Nach dem Motto «Es wird alles nicht so heiss gegessen, wie es gekocht wird» nimmt die Employability unbemerkt weiter ab.

## Wieso Unternehmen nicht schon weiter sind und falsch denken

Der grosse Traum, die Zukunft in der Kristallkugel zu sehen, wird ein weiteres Mal nicht in Erfüllung gehen. Viele Unternehmen machen sich zur Arbeitswelt 4.0 fundiert Gedanken, sind aber in ihrer Denkhaltung noch stark geprägt von der heutigen Situation und den damit verbundenen Herausforderungen: In der

Personalentwicklung wird stark auf den Auf- und Ausbau von fachlichen Fähigkeiten gesetzt und eine weitere Professionalisierung damit erlangt. Was grundsätzlich wichtig und auch wünschenswert ist.

Zudem bemühen sich viele Organisationen, die zukünftigen Jobprofile zu beschreiben, um damit einen Orientierungsrahmen für die Mitarbeitenden zu schaffen. Auch dies ist eine zukunftsgerichtete Aufgabe, die Klarheit schafft, dass die heutigen Profile im Wandel sind und alle Mitarbeitergruppen und Hierarchien betreffen. Aus unserer Erfahrung ist der Prozess aufwendig, führt zur Sensibilisierung breiter Anspruchsgruppen und ermöglicht eine GAP-Analyse auf der fachlichen Ebene. Was uns in vielen Begleitungen und Beratungsmandaten auffällt, ist, dass viele Entwicklungen der Arbeitswelt 4.0 schon heute da sind.



Die Ebenen der Meta-Kompetenzen.

Trotzdem bleibt in vielen Organisationen das Gefühl von Unklarheit. In diesem vermeintlichen Vakuum haben wir begonnen, mit verschiedenen Branchen- und Unternehmensvertretern zu evaluieren, inwieweit heute verbindliche Aussagen zu notwendigen Zukunftskompetenzen möglich sind. Natürlich kamen in diesem Kontext immer wieder die gleichen Aussagen, die Leute müssten den Umgang mit den digitalen Medien professionalisieren und neugierig sein, neue IT-gestützte Prozesse proaktiv mitzugestalten. Alles gut und recht, aber haben wir damit die Mitarbeitenden, die in der Arbeitswelt 4.0 selbstverantwortlich agieren und handeln können? Wir sind überzeugt, dass dies nicht reicht. Das Kompetenzprofil muss ergänzt werden durch:

- Eigenverantwortliches Handeln und Agieren mit hohem Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Erhöhen der persönlichen Changefähigkeit verbunden mit dem Know-how, organisationale Transformationen gezielt zu unterstützen
- Kooperationsfähigkeit in agilen Teams mit zielgruppengerechter Kommunikation verstärken
- Solides Projektmanagement-Wissen und Präsentationsskills auf- und ausbauen
- Lösungsfokussierte Haltung und hohe Bereitschaft, Neues zu lernen, aber auch zu vermitteln

Selbstverständlich sind auch die IT-Skills als Schlüsselqualifikation notwendig und gezielt zu fördern. Zusammenfassend sind diese Fähigkeiten über alle Berufsgruppen und Hierarchien die Grundanforderung in der Arbeitswelt 4.0. Wir fassen dieses Kom-

petenzportfolio als «Meta-Kompetenzen» zusammen. Die übergeordneten Anforderungen können somit klar benannt werden, und somit wären die Unternehmen fähig, in breit abgestützte Bildungsinitiativen zu investieren. Was noch fehlt, ist ein verbindlicher Rahmen z.B. eines zertifizierten Lehrgangs, der einen Qualitätsrahmen schafft. Dafür setzt sich die cm-p aktuell auf verschiedenen Ebenen ein.

### Veränderungen werden nicht erdacht, sondern gemacht

Wechseln wir doch zum Abschluss noch die Perspektive und schauen auf die betroffenen Mitarbeitenden. Der Begriff vom «lebenslangen Lernen» und vom persönlichen «Umgang mit Veränderungen» gewinnt an Bedeutung. Sich lebenslang auf sein angestammtes Wissen zu berufen und davon zu zehren, funktioniert nicht mehr, dies ist auch bei den Betroffenen angekommen. Denn wir erfinden uns heute vier bis fünf Mal im Leben beruflich neu, um so den aktuellen Bedürfnissen des Marktes gerecht zu werden. Schön ist, wenn dies als lustvoll empfunden wird. Denn was unzweifelhaft ist, wir haben genügend Aufgaben zu lösen. Nur braucht es Menschen, die dies auch wollen und können. Damit tun sich viele schwer, insbesondere Menschen, die das 40. Lebensjahr überschritten haben. Oberflächlich betrachtet, entsprechen die veränderten Arbeitsbedingungen und Inhalte nicht mehr ihrem persönlichen Masterplan – dem Sinkflug hin zum vorgezogenen Ruhestand.

Deshalb scheint es unabdingbar, den Fokus nicht nur auf die fachliche Wei-

## ENTWICKLUNGEN IN DER ARBEITSWELT

- Klassische Linienstrukturen erodieren, und die projektbezogenen Aufgaben nehmen einen immer grösseren Stellenwert ein.
- Veränderungen laufen oftmals nicht mehr in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, sondern erfolgen disruptiv und mit einer hohen Dynamik bzw. Unplanbarkeit.
- Zur Lösung der hohen Komplexität sind interdisziplinäre, multikulturelle Teamkonstellationen an der Tagesordnung.
- Aufgabengebiete sind einem ständigen Wandel unterworfen und erfordern eine hohe Flexibilität der Arbeitnehmenden und Lernbereitschaft.
- Die Führungskräfte führen immer weniger über hierarchische Macht, sondern kooperativer mit den Mitarbeitenden interagierend.

terbildung zu setzen, sondern den Menschen in seiner ganzheitlichen Entwicklung zu betrachten. Denn grundsätzlich haben wir die Tendenz, uns gerne in der Komfortzone aufzuhalten. Weiterkommen bedingt jedoch, sich aus dieser Komfortzone zu bewegen und in die Entwicklungszone zu schreiten. Dazu sind wir viel besser fähig, wenn eine klare persönliche Strategie verfolgt wird und ein Bewusstsein für die persönlichen Ressourcen bei den Menschen besteht. Deshalb ist es unerlässlich, Menschen in Transformationen in diesen Prozessen zu unterstützen.

Mit all diesem Wissen ist es klar, wohin der Weg in der Personalentwicklung für eine Arbeitswelt 4.0 geht. Der Aufbau der Meta-Kompetenzen ist der Schlüssel zur Employability und zu einer leistungsstarken und wettbewerbsfähigen Volkswirtschaft.



**Stefanie Seiz**, Betriebsökonomin FH und dipl. Managementcoach, ist Geschäftsleitungsmitglied und Teilhaberin der cm-p group.



**Jens Mak**, Diplom-Kaufmann Universität Stuttgart und Modellschreiber, ist CFO und Teilhaber der cm-p group.