



Shared Skill Economy

Kompetenzentwicklung mithilfe digitaler Plattformen

Heike Schinnenburg/Luise Küstermeyer/Florian Fleischmann

Digitalisierung und Automatisierung verändern berufliche Anforderungen erheblich. Eine Fokusgruppendifkussion mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis zeigt, dass arbeitsbezogene Lernformen und eine neue Art des Wissensmanagements dabei unterstützen, lebenslanges Lernen in Unternehmen umzusetzen. Digitale Plattformen können hierbei helfen, wenn sie die Bedürfnisse unterschiedlicher Mitarbeiterzielgruppen berücksichtigen.

Arbeit 4.0 gilt heute als Synonym für eine sich permanent verändernde Arbeitswelt. Stichworte dazu sind unter anderem Digitalisierung, Automatisierung, veränderte Produktionstechniken sowie agile, virtuelle Arbeitsformen. Während Routinetätigkeiten nach festgelegten Regeln besonders gefährdet sind, von Computern übernommen zu werden,¹ gewinnen komplexe analytische Aufgaben – oft in Verbindung mit Computertechnologie – an Bedeutung.²

Für viele Mitarbeiter folgt daraus, dass sich ihre Tätigkeitsprofile deutlich verändern werden, ohne dass heute schon genau bekannt ist, welche konkreten Anforderungen an den Einzelnen gestellt werden. Aus diesem Grund erscheint es wenig zielführend, eine klassische Seminarweiterbildung zum Thema Digitalisierung zu fordern, wie dies im politischen Kontext teilweise zu lesen ist. Denn was sollte dort »gelehrt« werden? Vielmehr geht es um drei zusammenhängende Aspekte:

1. Die Arbeitswelt 4.0 benötigt zu einem großen Teil Mitarbeiter mit hoher Flexibilität und Selbststeuerung, die sich aktiv in Veränderungsprozesse einbringen und sich ihre eigenen Ziele im Hinblick auf Arbeitsschwerpunkte und Weiterbildung setzen. Eine angebotsorientierte Personalentwicklung

mit standardisierten Seminaren und Trainings verliert damit an Bedeutung.

2. Geschäftsrelevante Projekte, z. B. zur Produkt-, Prozess- oder auch Geschäftsmodellentwicklung bieten ein Lernfeld, das Projektteilnehmern ermöglicht, zukunftsorientierte Veränderungen selbst mitzugestalten, relevante Kompetenzen in kollaborativer Zusammenarbeit zu erwerben und im Gegenzug andere zu unterstützen. Im Idealfall handelt es sich damit um organisationales Lernen, welches das Wissen in der Breite der Organisation verankert.
3. Digitale Tools sind schon heute in der Lage, aus (un-)strukturierten Daten Kompetenzprofile zu erstellen und Mitarbeitern auf einen Blick eine Einschätzung ihrer Kompetenzen im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit und Passung zur Unternehmensstrategie zu geben. Gleichzeitig kann der einzelne Mitarbeiter eigene Entwicklungsziele angeben und bekommt Hinweise, welche Weiterbildungen (z. B. Online-Tutorials, Webinare etc.) dafür zur Verfügung stehen und sinnvoll sind.³

Arbeit 4.0 stellt somit für Arbeits- und Lernformen einen Paradigmenwechsel dar, dessen Ergebnis wir als *Shared Skill Econo-*

my bezeichnen und folgendermaßen definieren: Shared Skill Economy umfasst eine Personalentwicklung, die – unterstützt durch digitale Tools – (1) kollaboratives Lernen in geschäftsrelevanten Projekten in den Mittelpunkt stellt, dabei (2) den Beschäftigten ein hohes Maß an selbstgesteuerter Weiterentwicklung gleichermaßen ermöglicht sowie abfordert und demzufolge (3) flexible Anpassungen von Individuen, Teams und der Organisation an neue Herausforderungen unterstützt.

Die Änderungen in der Arbeitswelt bedeuten einen Paradigmenwechsel für die Personalentwicklung.

Erforderlich für eine Shared Skill Economy sind demzufolge Mitarbeiter, die eigeninitiativ lebenslang lernen und aktiv Wissen in kollaborativen Lern- und Arbeitssituationen austauschen. Allerdings: Auch bei Zugrundelegung eines sehr positiven Menschenbildes erscheint es unrealistisch, diese Anforderungen als gegeben vorauszusetzen.⁴ Vielmehr ist davon auszugehen, dass es sehr unterschiedliche Mitarbeitertypen gibt, von denen einige z. B. selbstverständlich in der Freizeit ein Web-Tutorial zur Weiterentwicklung nutzen, während dies für andere undenkbar ist. Neben der Persönlichkeit und Bildungshistorie von Menschen sind auch Branchenkulturen und die berufliche sowie organisationale Sozialisation für das Weiterbildungsverhalten prägend.

Digitale Tools, die es Mitarbeitern ermöglichen, mithilfe ihres Handys oder Tablets eigenständig ihre Weiterentwicklung zu planen, können für diesen Change-Prozess eine wertvolle Hilfe sein. Die Funktionsweise soll daher kurz erläutert werden.

»#smartPeople« als Beispiel-Tool für eine Shared Skill Economy

Personalmanager kennen die Problematik, Kompetenzprofile ihrer Mitarbeiter aktuell zu halten und bei Bedarf auch tatsächlich die richtigen Mitarbeiter für neue Aufgaben, Projekte etc. aus dem Personalsystem zu ermitteln.⁵ Mithilfe von Big-Data-Technologien wird dies einfacher, weil – bei Zustimmung des Mitarbeiters – (un-)strukturierte Daten (z. B. Lebenslauf, Arbeitsstationen, Projektbeteiligungen, Hobbies etc.) durchsucht und analysiert werden können. Daraus wird ein Kompetenzprofil erstellt, das vom Mitarbeiter geprüft, gegebenenfalls korrigiert und um Entwicklungswünsche ergänzt wird (vgl. Abb. 1).

In Anlehnung an das Prinzip von Dating-Apps wird nun ein Matching durchgeführt: Je nach Kompetenzprofil und Entwicklungswünschen werden dem Mitarbeiter im eigenen Profil interne Projekt- und Stellenangebote sowie Hinweise auf passende Weiterbildungen angezeigt.

Für die Personalabteilung stellt die Plattform Informationen über die vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen bereit und zeigt ebenso Entwicklungsziele der Mitarbeiter an. Zudem lässt sich gezielt nach Kandidaten für Stellen und Projekte suchen, die im besten Fall durch den oben diskutierten

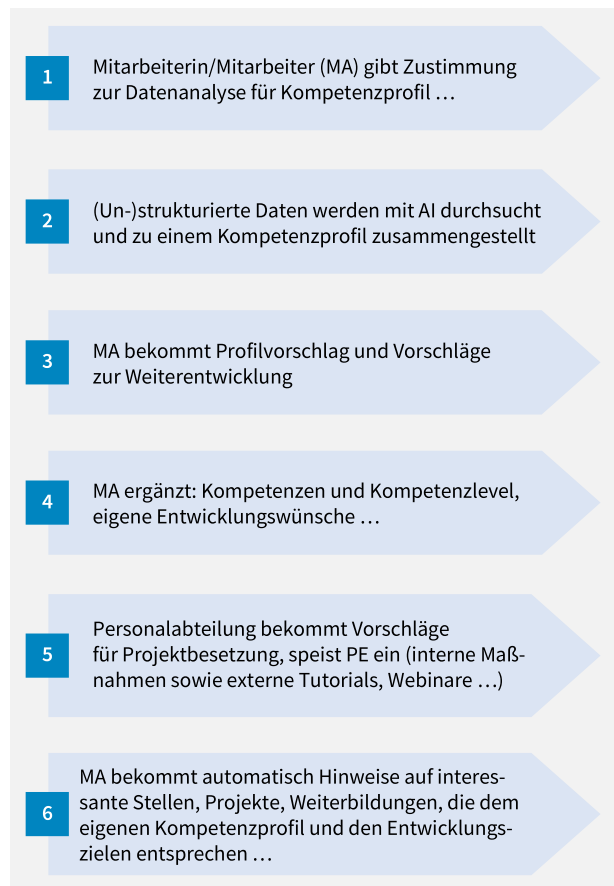


Abb. 1 Vorgehen und Elemente von »#smartPeople«

Wissensaustausch voneinander lernen. Damit soll auch die häufig vorkommende Überlastung einzelner Experten im Unternehmen – weil es keinen Gesamtüberblick über alternative Kompetenzprofile gibt – verringert werden. Der Erfolg und die Akzeptanz einer solchen Plattform hängen – ähnlich wie bei Kaufempfehlungen im E-Commerce – sehr stark davon ab, dass das Matching gelingt, d. h., dass z. B. auch die Weiterbildungsempfehlungen als passend empfunden werden. Darüber hinaus lässt die Heterogenität von Belegschaften vermuten, dass ein solches Tool – selbst bei hoher Benutzerfreundlichkeit – nicht gleichermaßen von allen Mitarbeitern angenommen wird. Bei der Entwicklung und Einführung von Lern- und Wissensmanagementplattformen wird häufig ein (zu) starker Fokus auf die technische Umsetzbarkeit und Bedienerfreundlichkeit gelegt. Dagegen finden kulturelle und systemische Aspekte eher zu wenig Beachtung, was die Erfolgswahrscheinlichkeit technischer Lösungen verringert. Als Beispiel lässt sich die Einführung klassischer Wissensmanagementplattformen anführen: Viele Mitarbeiter sehen keinen Sinn darin, wertvolles Wissen zu teilen.⁶

Die Weiterentwicklung von Mitarbeitern sollte sich an deren Besonderheiten und Bedürfnissen orientieren.

Zentral für die Weiterentwicklung von Menschen und Organisation im Rahmen von Arbeit 4.0 erscheint daher, sich die Besonderheiten und Bedürfnisse unterschiedlicher Mitarbeitergruppen genauer anzuschauen, um diese im Veränderungsprozess bestmöglich zu unterstützen.

Zentrale Zielgruppen für zukunftsorientierte Lern- und Arbeitsformen

Am Beispiel einer digitalen Lernplattform entwickelte eine Gruppenwerkstatt mit 18 Experten Personas, die typische Zielgruppen für zukunftsorientierte Lern- und Arbeitsformen darstellen. Auf dieser Basis erfolgte eine Fokusgruppendifkussion zu den Herausforderungen und Ansätzen, unterschiedliche Personas erfolgreich bei einer zunehmend selbstgesteuerten Kompetenzentwicklung zu unterstützen.

Die Expertengruppe verständigte sich sehr schnell auf die nachfolgenden vier Personas, die als zentrale Vertreter für wichtige Mitarbeitergruppen im Unternehmen angesehen wurden und mithilfe eines vorbereiteten Plakates (vgl. Abb.2) in Kleingruppen näher beschrieben wurden:


- »Petra« (Call-Center-Mitarbeiterin, 35 J., Teilzeit) ist verheiratet, hat zwei Kinder, lebt im ländlichen Raum und ist eher auf Familie und ihr privates Umfeld konzentriert. Sie verfügt über eine kaufmännische Ausbildung, ihre Weiterbildungsbereitschaft ist – auch aufgrund familiärer Verpflichtungen – eher gering.

Impulse für die Praxis

- Digitale Plattformen ermöglichen einen neuen Zugang zu selbst- und arbeitsplatzbezogenen Formen der Kompetenzentwicklung.
- Die klassische Personalentwicklung stößt an ihre Grenzen: weniger klassische Trainings, mehr Lernen durch Austausch von Kompetenzen in geschäftsrelevanten Projekten.
- Die Rollen von Führungskräften und Personalmanagern verändern sich: Von ihnen wird mehr begleitende Unterstützung in flexiblen Arbeitskontexten gefordert.

- »Abdul« (Produktionsmitarbeiter, 46 J., Vollzeit) ist afghanischer Herkunft, lebt seit 19 Jahren in Deutschland und hat vier Kinder. Er spricht sehr gut Deutsch und betreibt nebenberuflich mit seinem Bruder einen Schlüsseldienst; er verfügt weder über einen Schulabschluss noch über eine Berufsausbildung. Informell und intuitiv eignet er sich schnell Wissen an, seine Weiterbildungsbereitschaft sowie seine IT-Affinität sind aber gering.
- »Stefan« (Führungskraft, mittleres Management, 53 J., Vollzeit) lebt mit seiner Familie im »Speckgürtel« einer Großstadt im Eigenheim. Er ist seit seinem Studienabschluss als Ingenieur im Unternehmen tätig und hat sich durch Leistung und ein hohes zeitliches Engagement hochgearbeitet, was durch ein traditionelles Familienmodell ermöglicht wurde. Seine Weiterbildungsaaffinität ist für Face-to-Face-

Persona: ... ?



Alter: ?
Geschlecht: ?
Beruf: ?
Familie: ?
Wohnort: ?

Persönlichkeit

Interesse an neuen Herausforderungen
Intrinsische Motivation
Selbstständige Arbeitsweise
Transferstärke

Lerntyp & Lernbiografie

- Schulabschluss: ?
- Ausbildung: ?
- Weiterbildungen: ?
- Weiterbildungsaaffinität: selbstständig vs. angeleitet
- Einstellung gegenüber Projektarbeit
- Nutzung von Lernangeboten (Bsp.: Wikis, Learning Communities, E-Learning)

Frustriert, wenn ...

- ??
- Bsp.: Aufgaben, Kollegen, privat

Ziele

- ??
- Bsp.: Weiterbildungen, Karriere, Netzwerke, privat

Bevorzugte Art der Kommunikation und des Lernens

Face-to-Face Training

Online & Social Media

Learning Communities

E-Learning-Angebote

Wikis

Unterstützung und Bedürfnisse

- ???
- Bsp.: Coach, Support, Einstiegshilfen

Abb.2 Strukturhilfe zur Beschreibung der Personas

Trainings hoch; allerdings steht er E-Learning eher kritisch gegenüber.

- »Andrea« (Sachbearbeiterin Finanzbuchhaltung, 45 J. alt, reduzierte Vollzeit mit 32 Std. pro Woche) arbeitet sehr selbstständig, fachlich kompetent, zuverlässig und wird als sicherheits- sowie qualitätsorientiert beschrieben (Ziel unter anderem: »Den Job zu 100 % gut machen«). Zudem verfügt »Andrea« über eine gute kaufmännische Ausbildung und mehrere Fortbildungen. Allerdings besteht angesichts der Betreuung zweier Kinder die Notwendigkeit verlässlicher Arbeitszeiten mit einem pünktlichen Arbeitsende. Die Bereitschaft, sich außerhalb der Arbeitszeit weiterzubilden, ist demzufolge eher gering. Dies ist von ihr bislang auch nicht erwartet worden.

In Bezug auf die oben diskutierten Anforderungen an Arbeit 4.0 werden mehrere Herausforderungen ersichtlich, die sich am Beispiel von »Andrea« verdeutlichen lassen: Zunächst verfügt sie – trotz einer hohen intrinsischen Motivation für ihren Kernarbeitsbereich – bislang über wenig Bewusstsein dafür, dass ihr Arbeitsbereich erheblich von Digitalisierung betroffen sein wird (vgl. z. B. <https://job-futurotomat.iab.de/>). »Andrea« geht – ebenso wie die anderen Personas – davon aus, in den nächsten 20 Jahren weiterhin in ähnlicher Form arbeiten zu können. Sicherheit und Kontinuität ihres Jobs stehen für sie an vorderster Stelle. Eigenmotivierte Weiterbildung, z. B. auch mit Online-Tools, ist für sie bislang kein Thema. Ebenso gibt es kaum Erfahrung mit Projektarbeit.

Auch für gut ausgebildete, motivierte Mitarbeitende ist eigenständige Weiterbildung nicht selbstverständlich.

An dieser Persona zeigt sich, dass auch gut ausgebildete Mitarbeiter nicht automatisch dem Menschenbild entsprechen, das für die neue Arbeitswelt gefordert wird. Eigenständige Weiterbildung sowie die Nutzung digitaler Tools zum Kompetenzaufbau erscheinen nicht selbstverständlich. Dieses Ergebnis wurde im Kern von den Experten in der Diskussion ebenso für die anderen Personas bestätigt, auch wenn die Bildungsvoraussetzungen und Lebenswelten sehr unterschiedlich beschrieben wurden. Vor allem für die Produktionsmitarbeiter wurde die Heterogenität der Tätigkeitsprofile und Lernbiografien – von ungelerten bis hin zu hochqualifizierten Experten – diskutiert.

Changemanagement für die Arbeit 4.0

Die Ergebnisse zeigen mehrere zentrale Herausforderungen für das Changemanagement auf, die je nach Akteuren und betrieblichen Ebenen – der Mikro-, Meso- und Makroebene – unterschiedliche Aufgaben beinhalten.

Die Mikroebene: Mitarbeiter überzeugen und Handlungsfähigkeit stärken

Auf der Mitarbeiterebene geht es darum, zunächst ein Bewusstsein für die Veränderungen zu schaffen, die im Rahmen der Digitalisierung auf viele Berufsgruppen zukommen werden. In der Expertendiskussion wurde deutlich, dass zwei Faktoren zentral sind: konstruktiver Druck sowie individuelle Unterstützung im Veränderungsprozess. Zunächst gilt es, ein Verständnis für die Dringlichkeit der Veränderung hervorzurufen, z. B. mithilfe von Videos, die zeigen, dass schon heute Roboter die eigene Tätigkeit übernehmen können. Derartige Konfrontationen führen allerdings schnell zu Abwehrreaktionen, wenn nicht ergänzend Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.⁸ Digitale Tools allein werden nicht ausreichen; vielmehr erfordert deren Akzeptanz und Potenzialausschöpfung eine individuelle Begleitung, die auf den Mitarbeiterpotenzialen aufbaut und die Selbstwirksamkeitserwartung stärkt. Da sich Ziele und Strategien im volatilen Umfeld sehr schnell ändern können, geht es zudem für viele Mitarbeiter um eine Erhöhung der Ambiguitätstoleranz (Unsicherheits-/Ungewissheitstoleranz). Eine entscheidende Rolle im Transformationsprozess spielen dabei Führungskräfte und das Human Resource Management (einschließlich Organisationsentwicklung/Changemanagement).

Die Mesoebene: Human Resource Management und Führungskräfte im mittleren Management

Zunächst ist zu beachten, dass die Akteure der Mesoebene selbst unmittelbar von den Veränderungen betroffen sind. Für Führungskräfte gilt dies doppelt: Sie haben selbst oft Nachholbedarf bei der Umstellung auf digitale Prozesse und müssen zusätzlich ihre Mitarbeiter bei der Umstellung unterstützen. Diese Anforderung ist nicht trivial, da sich ihre Rolle angesichts agilerer Strukturen und der Einführung digitaler Tools insgesamt deutlich verändert: Von einer überwiegend noch klassischen Führungskraft mit Anweisungskompetenz und Belohnungsmacht (Gatekeeper-Funktion) für die Entwicklung von Mitarbeitern (z. B. ist die Vorgesetztenempfehlung oft entscheidend für die Aufnahme in ein Talentmanagement-Programm) entwickeln sich Führungsrollen weiter zu Supportfunktionen für die Entwicklung des ganzen Teams und der einzelnen Mitglieder. Von vielen mag dies als schmerzhafter Bedeutungs- und Machtverlust wahrgenommen werden, der ihre berufliche Identität bedroht.

Für das Human Resource Management (HRM) ist zentral, dass die Umstellung auf digitale Tools einerseits neue Möglichkeiten eröffnet, andererseits aber viele bisherige Vorgehensweisen in Frage stellt. So werden auch hier administrative Aufgaben deutlich verringert. Betriebliche Anreizsysteme müssen neu überdacht werden, um die eigenständige Weiterentwicklung von Mitarbeitern zu stärken. Weiterhin erfordert eine digitale Plattform wie »#smartPeople« Wissen über ergänzende Lernmöglichkeiten sowie die Besonderheiten und Bedürfnisse einzelner Gruppen, um diese als Lerncoaches bei der Transformation zu unterstützen. Diese Anforderungen sind natürlich nicht ganz neu, denn schon heute sind viele Personal- und Or-

organisationsentwickler in ähnlichen Rollen als interne Prozessbegleiter aktiv. Es zeichnet sich jedoch ab, dass ein Teil dieser Expertise künftig stärker von Führungskräften in ihrer täglichen Arbeit benötigt wird. Die Rollen von HR-Managern und Personal- und Organisationsentwicklern werden sich demzufolge stärker ausdifferenzieren und näher an das Kerngeschäft heranrücken. Denn um z. B. als digitaler Lernarchitekt passgenaue Konzepte für die Weiterentwicklung von Teams zu entwickeln, wird ein tiefgehendes Verständnis der Anforderungen des Fachbereichs benötigt. Im Idealfall gibt es künftig fluidere Rollenwechsel zwischen HRM und Projekt- bzw. Fachabteilungen, die das organisationale Lernen begünstigen.

Führungskräfte und HR-Manager sind ebenfalls unmittelbar von den Veränderungen der Arbeitswelt betroffen.

Ergänzend wurde von den Experten in der Fokusgruppe diskutiert, dass man die hohe Wettbewerbsorientierung vieler Führungskräfte nutzen könne. So ließen sich interne Wettbewerbe zur Zukunftsorientierung von Teams als »Score« in der Plattform veröffentlichen, um Anreize zur Verbesserung zu geben. Aber auch die Gefahren eines zu hohen Drucks und der Konzentration auf einen Score statt auf eine nachhaltige Weiterentwicklung des Teams wurden benannt. Zudem fördert Wettbewerbsorientierung die Abgrenzung von Abteilungen und kann sich – neben Motivationsverlusten durch die Wahrnehmung als Verlierer – negativ auf kooperatives Lernen in der Shared Skill Economy auswirken. Übereinstimmend berichteten die Experten von positiven Erfahrungen mit Pilotgruppen, deren Erfahrungen andere dazu anspornen können, sich ebenfalls mit neuen Konzepten zu beschäftigen, sodass dann aktiv eine begleitende Unterstützung von HRM angefordert wird.

Die Makroebene: oberes Management

Für das obere Management geht es im Transformationsprozess zum einen um Ehrlichkeit bei der Kommunikation von Veränderungen und der zu erwartenden Ambiguität. Zum anderen ist vorbildhaftes Handeln gefragt, d. h. eigenes Umgehen mit digitalen Tools als Rollenvorbild sowie die Schaffung von Rahmenbedingungen, um die Anpassungsprozesse zu erleichtern. Je nach Mitarbeitergruppen können zeitliche und finanzielle Budgets für eine eigenständige Weiterbildung eine Kultur der Selbststeuerung unterstützen. So haben z. B. Produktionsmitarbeiter während ihrer Arbeitszeit meist keine Möglichkeit, digitale Angebote wahrzunehmen, um sich auf komplexere Aufgaben vorzubereiten. Und familiäre Verpflichtungen stellen insbesondere für viele Arbeitnehmerinnen, wie bei den Personas »Andrea« und »Petra«, Restriktionen dar, die einer selbstmotivierten und -gesteuerten Kompetenzentwicklung außerhalb der Arbeitszeit entgegenstehen. Hier ist zu fragen, wie einerseits Besonderheiten verschiedener Zielgruppen Rechnung getragen werden kann. Andererseits geht es bei digitaler Transformation und der Förderung einer strategischen Kompetenzentwicklung innerhalb einer Organisation auch um möglichst ein-

Studiendesign

Als Methode wurde die Entwicklung sogenannter **Personas** gewählt. Diese stehen stellvertretend als Prototypen für eine bestimmte Nutzergruppe und sollen ein möglichst reales Bild dieser Gruppe zeichnen, um ein Tool sowie ergänzende Angebote so bedarfsgerecht wie möglich auszugestalten.⁷ Zur Entwicklung der Personas wurde eine Gruppenwerkstatt mit 18 Experten (überwiegend mit Tätigkeitsfeldern im Bereich Human Resource Management und Digitalisierung sowie Changemanagement) aus Unternehmen und Hochschulen veranstaltet. Das Ziel war, für einzelne Mitarbeitergruppen zu analysieren, welche Voraussetzungen diese für neue Lern- und Arbeitsformen mitbringen und wie das beschriebene Tool an diese Gruppen angepasst werden könnte. Der Fokus bei der Entwicklung und Beschreibung der Personas lag demzufolge auf spezifischen Lerntypen und -biografien. Das Vorgehen im Workshop war zweistufig: Zunächst gab es eine kurze Einführung in das Tool und die gemeinsame Identifikation von vier Personas, die dann in ca. 60 Minuten in Kleingruppen mit ihren Besonderheiten, Bedarfen und typischen Kompetenzen beschrieben wurden. Nach einer Reflexion und Ergänzung im Plenum erfolgte am nächsten Tag eine darauf aufbauende Fokusgruppendifkussion. Hier standen folgende Fragen im Mittelpunkt: (1) Welche Ausgestaltung des Tools ist für die jeweilige Nutzergruppe ermutigend? (2) Welche Rahmenbedingungen sind für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig? In beiden Stufen nahmen zudem die Entwickler des Tools »smartPeople« als interessierte Zuhörer in einem **Fishbowl-Setting** teil, um das eigene Blickfeld für die Gestaltung und Anwendbarkeit digitaler Tools zu erweitern.

heitliche Lösungen. Neben Effizienzgewinnen ist bei der Schaffung neuer Regelungen, z. B. mit dem Betriebsrat, auch die wahrgenommene Gerechtigkeit zwischen innerbetrieblichen Anspruchsgruppen im Blick zu behalten. Ein erfolgreicher Change-Prozess für den Aufbau einer Shared Skill Economy erfordert somit die Betrachtung sehr unterschiedlicher Lernbedingungen sowie die Einbeziehung aller Ebenen.

Persona

ist eine Typologie, die Menschen nach ihren Lebensauffassungen, ihren Wertvorstellungen und ihrer sozialen Lage in Gruppen Gleichgesinnter zusammenfasst. Im Design-Thinking-Prozess dient die Persona als gedankliche Projektionsfläche für die Entwicklung neuer Ideen (für wen wird etwas entwickelt).

Fishbowl-Setting

Fishbowl ist eine Diskussionsführungsmethode, bei der die Teilnehmenden im Kreis sitzen, wobei diejenigen im Innenkreis (im »Goldfischglas«) das Thema diskutieren, diejenigen im Außenkreis überwiegend nur beobachten. Die Ergebnisse werden am Ende mit allen gemeinsam besprochen. Dies ermöglicht eine fokussierte Diskussion in großen Gruppen mit einer gleichzeitig hohen Beteiligung aller Anwesenden.

Zusammenfassung

Um den Herausforderungen von Digitalisierung und Arbeit 4.0 gewachsen zu sein, ist die Bereitstellung neuer Tools nicht ausreichend. Dieser Artikel stellt die Ergebnisse einer Gruppenwerkstatt mit 18 Experten vor, in der vier verschiedenen Personas entwickelt und deren Herausforderungen in Bezug auf zunehmend selbstgesteuerte Kompetenzentwicklung diskutiert wurden. Eine Shared Skill Economy kann zwar durch neue Tools gestützt werden, es geht jedoch vielmehr um einen umfassenden Change-Prozess. Dieser fordert zukünftig mehr Flexibilität, Ambiguitätstoleranz und Rollenadjustments von allen Akteuren. Insbesondere die Rollen der Führungskräfte und Personaler werden sich verändern. Von ihnen wird immer mehr begleitende Unterstützung in flexiblen Arbeitskontexten gefordert. Die erarbeiteten Personas zeigen die unterschiedlichen Bedürfnisse innerhalb heterogener Belegschaften. Um die Anforderungen an eine höhere Selbststeuerung mit Leben zu füllen, müssen alle Mitarbeitergruppen einbezogen werden.

Abstract

To meet the challenges of digitization and work 4.0, it takes more than just the provision of new tools. This article presents the results of a workshop with 18 experts, in which four different personas were developed, and their challenges with regard to increasingly self-directed competence development were discussed. A Shared Skill Economy can be supported by new tools, but it requires a comprehensive change process. In the future, this demands more flexibility, tolerance of ambiguity and role adjustments for all employees. In particular, the roles of middle management and human resource management will change. Both are required to support employees in flexible work contexts. The developed personas show the different needs of a heterogeneous workforce. In order to fill the requirements of a higher self-control with life, all employee groups must be included.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Fishbowl-Setting – Projektmagazin, Stichwort: Fishbowl, (www.projektmagazin.de), <https://tinyurl.com/3f26bj99> (letzter Zugriff: 26.02.2021).

Persona – Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Persona, (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <https://tinyurl.com/bdd6wewt> (letzter Zugriff: 26.02.2021).

Anmerkungen

- 1 Frey, C. B./Osborne M. A.: The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? Oxford (UK) 2013. Als PDF abrufbar unter (www.oxfordmartin.ox.ac.uk), <https://tinyurl.com/xnreenzp> (letzter Zugriff: 26.02.2021); s. auch Bonin, H./Gregory, T./Zierahn, U.: Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. ZEW Endbericht, Kurzexpose Nr. 57, 2015. Als PDF abrufbar unter (www.zew.de), <https://tinyurl.com/4r5par24> (letzter Zugriff: 26.02.2021).
- 2 Autor, D. H./Dorn, D.: The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labour Market. In: American Economic Review, 103. Jg., 2013, H. 5, S. 1553–1597.
- 3 Schinnenburg, H./Fleischmann, F./Böhmer, N.: Mehr Start-up im Konzern. In: Personalmagazin, 2018, H. 12, S. 60–65.
- 4 Koch, A.: 70-20-10-Wunschdenken. Zweifel an der Realitätsnähe der Bildungsformel. In: Wirtschaft und Weiterbildung, 2015, H. 5, S. 18–25.
- 5 Brüggemann, C./Schinnenburg, H.: Predictive HR Analytics. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes im Personalbereich. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 87. Jg., 2018, H. 5, S. 330–336.
- 6 Erpenbeck, J./Sauter, W.: So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnstiftender Netze, Berlin/Heidelberg 2013.

- 7 Cooper, A./Reimann, R./Cronin, D.: About Face 3. The Essentials of Interaction Design, Indianapolis (Indiana) 2007.
- 8 Kotter, J. P.: Accelerate. Strategischen Herausforderungen strategisch, agil und schnell begegnen, München 2015.



Prof. Dr. Heike Schinnenburg
Professorin, Studiengangsleiterin
Master Business Management, Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
Hochschule Osnabrück
H.Schinnenburg@hs-osnabrueck.de



Luise Küstermeyer
M. A. Business Management
Referentin für Personalentwicklung,
MW Malteser Werke gGmbH
L.Kuestermeyer@web.de



Florian Fleischmann
Managing Director, HRForecast
florian.fleischmann@hrforecast.de