

## Aus dem „Buch Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030“

### Kompetenzanforderungen im Kontext der Digitalisierung



#### Prof. Jutta Rump

Leiterin des Instituts  
für Beschäftigung  
und Employability IBE



#### Silke Eilers

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Instituts für Beschäftigung  
und Employability IBE



### Der Megatrend der Digitalisierung und seine Konsequenzen

Unsere Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Megatrends wie die demografische Entwicklung sowie technisch-ökonomische Trends und der gesellschaftliche Wandel nehmen Einfluss auf die Art und Weise unseres Lebens und Arbeitens. Diese Megatrends stehen nicht nebeneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig.

Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Megatrend der Digitalisierung, der in der öffentlichen Diskussion vielfach eine Reduzierung auf die Bereiche Technologie, Geschäftsmodell und Organisation erfährt. Dies greift allerdings zu kurz, denn Innovationen in diesen drei Bereichen bedürfen IMMER auch sozialer Innovationen und sozialer Transformation. Diese wird nicht selten mit dem Begriff „Arbeiten 4.0“ verbunden und umfasst somit auch die Konsequenzen der Digitalisierung im gesamten „System Arbeit“. Um eine ganzheitliche Perspektive im Kontext von Arbeiten 4.0 einzunehmen und gleichzeitig die Komplexität zu erfassen, bedarf es einer Analyse der folgenden Themenstellungen (Rump u. Eilers 2017):

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mikroebene im Betrieb (Arbeitsplatzbezogene Faktoren)

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mesoebene im Betrieb (Führung, Organisation, ...)

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Makroebene (Volkswirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Faktoren und Bedingungen)

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Metaebene (Gesellschaftliche, rechtliche und politische Faktoren und Bedingungen)

Unbestritten führt die Digitalisierung zu einer steigenden Geschwindigkeit sowie einer zunehmenden Arbeitsintensität und -komplexität. Des Weiteren gilt es, mit einem stetig steigenden Informationsfluss und einer Wissensexplosion umzugehen. Vor allem in der Wissensexplosion wird der Einfluss der Digitalisierung gut sichtbar. Mittlerweile kann der Einzelne das für ihn relevante Wissen nicht mehr fassen, angesichts der Dynamik der Wissensentwicklung und des Ausmaßes der Wissensbasis. Wir wachen am Morgen mit dem Gefühl auf, unser Wissen aktuell halten zu müssen, und gehen am Abend ins Bett mit der Gewissheit, dass wir am nächsten Morgen wieder vor der Herausforderung stehen, neue Informationen verarbeiten zu müssen.

Auch der Arbeitsplatz selbst erfährt nicht selten eine Veränderung in Bezug auf die Interaktionen. Haben die digitalen Technologien eine große Bedeutung und einen großen Einfluss am Arbeitsplatz, stellt sich die Frage, wer „den Takt vorgibt“ – der Mensch oder die Maschine – und bei welchen Tätigkeiten der Mensch im Mittelpunkt steht. Bei manuellen und / oder kognitiven Tätigkeiten nicht nur in einfachen, sondern auch in komplexen Arbeitsprozessen besteht mehr und mehr die Möglichkeit der (Teil-) Automatisierung. Dies wird zwangsläufig mit einer Anpassung der Arbeitsstrukturen verbunden sein (müssen). Eine solche Entwicklung hat qualitative und quantitative Beschäftigungseffekte (vgl. Kapitel 2). In der Diskussion darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass mit der Digitalisierung und dem Einsatz von digitalen Technologien am Arbeitsplatz auch Entlastungseffekte verbunden sein können. Assistenzsysteme erleichtern das Arbeitsleben. Es bestehen somit auch mehr Möglichkeiten, leistungsgewandelte Beschäftigte einzusetzen. Zudem schenkt uns die Digitalisierung Zeit, denn wir „verschwenden“ keine Zeit mehr in Routinearbeit, weil diese durch Algorithmen und / oder Roboter übernommen werden kann. Stattdessen können wir die Zeit investieren, um neue Aufgaben und bestehende Aufgaben intensiver zu bearbeiten, Innovationen voranzutreiben, die persönliche Interaktion zum Kunden, im Team zu intensivieren und vieles mehr. Darüber hinaus befördert die Digitalisierung die Entkoppelung von Ort und Zeit am Arbeitsplatz. Mobile Arbeitsmodelle sind aus der technischen Sicht leichter umsetzbar als bisher. Dabei scheint im Moment außer Acht gelassen zu werden, dass es von Seiten der Beschäftigten eines hohen Maßes an Selbstmanagement und Selbstdisziplin bedarf und es auf Seiten des Unternehmens verbindliche Regeln braucht.

Den Konsequenzen der Digitalisierung widmet sich auch der HR-Report 2017 des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag der Hays AG<sup>1</sup> mit seinem Schwerpunktthema „Kompetenzen für eine digitale Welt“. Dabei stellte sich heraus, dass die Digitalisierung in den teilnehmenden Betrieben bereits zu 63 % eine sehr große oder große Bedeutung einnimmt, wobei in den kommenden fünf Jahren noch einmal ein deutlicher Bedeutungsanstieg prognostiziert wird (86 % erwarten dann eine große oder sehr große Bedeutung). Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die digitale Transformation heute in den Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten schon deutlich stärker zu spüren ist als in kleinen und mittleren Betrieben (Rump et al. 2017).

Rump, J. / Eilers, S. (2017): Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation. Konsequenzen für das System Arbeit, in: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Heidelberg: Springer, S. 79 – 84.

Rump, J. / Schabel, F. / Eilers, S. / Möckel, K. (2017): HR-Report 2017. Schwerpunkt „Kompetenzen für die digitale Welt“, Mannheim / Ludwigshafen 2017.

Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (im Druck): Arbeitszeitpolitik im Kontext der Digitalisierung, in: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (im Druck): Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Heidelberg: Springer.



Prof. Dr. Jutta Rump



Silke Eilers

Abstract - Verzeichnis

---

<sup>1</sup> Der HR-Report ist eine Langzeitstudie des IBE im Auftrag der Hays AG, die seit 2011 jährlich relevante Fragestellungen aus dem HR-Bereich einer Vielzahl an Entscheiderinnen und Entscheidern aus Unternehmen und Verwaltungen im Rahmen einer Online-Befragung zur Diskussion stellt und sich dabei jeweils einem Schwerpunktthema widmet. Die Befragung richtet sich an Unternehmen und Verwaltungen unterschiedlichster Branchen und Größenordnungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In der Regel liegt die Teilnehmerzahl dabei zwischen 450 und mehr als 1000 Entscheiderinnen und Entscheidern.