



Lichthof: Neben den Mensa-Sitzplätzen werden auch diese gerne zum Mittagessen benutzt.

HERBERT ZIMMERMANN/18 PHOTO

Diese Fähigkeiten sind morgen gefragt

Marcel Härtlein Der Head Digital Transformation von Emmi über die nötigen Kompetenzen, um am künftigen Arbeitsmarkt zu bestehen.

FREDY HÄMMERLI

Gleich dutzendweise hat die deutsche «Wirtschaftswoche» Arbeitsmarktexperten von Universitäten, Beratungsfirmen sowie Grossunternehmen befragt, um herauszufinden, welche Fähigkeiten und Charaktereigenschaften besonders gefragt sind, wenn man in der Berufswelt von morgen bestehen will. Doch bestehen sie auch den Praxistest? Marcel Härtlein, Head Digital Transformation beim Luzerner Milchverarbeiter Emmi, hat die sieben Kernkompetenzen kommentiert und ergänzt. Härtlein war viele Jahre Berater bei KPMG und ist heute täglich mit Personal- und IT-Fragen konfrontiert.

1. Disruptionskompetenz

Disruptiv sind Mitarbeiter mit dem Mut, bei neuen Fragen alte Antworten zu ignorieren. Sie übertragen Technologien aus anderen Branchen auf die eigene. Sie trauen sich, bislang erfolgreiche Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle infrage zu stellen. Manche vertrauen dabei auf Kreativitätstechniken, auf Design Thinking oder Mind Mapping. Die Haupttache: Man verlässt regelmäßig die Komfortzone. Der Umgang mit Unsicherheiten hilft, disruptive Lösungen zu finden.

Marcel Härtlein: Diese Kompetenz sehe ich eher auf Stufe Firma und nicht bei einzelnen Personen. Firmen sollten sich im Klaren sein, wo eine natürliche laufende Verbesserung von Struktur, Abläufen, Prozessen stattfinden muss. Auf der anderen Seite müssen sie erkennen, wo eine echte Disruption in Sinne einer fundamentalen Abkehr von ursprünglichen Geschäftsmodellen, Strukturen und Abläufen zu erwarten ist.

2. Diversitätskompetenz

Wer Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, verschafft sich einen Wettbewerbsvorteil. Es kommt also auf den «richtigen Mix» an, auf Kenntnisse aus verschiedenen Disziplinen, Fächern und Branchen. Das Problem dabei: Die unterschiedlichen Erfahrungen führen zwangsläufig zu Missverständnissen und Konflikten. Wichtig ist es darum, dass die Mitglieder in diversen Teams verstehen, warum der andere eine abweichende Meinung hat.

Marcel Härtlein: Ein Team mit ganz unterschiedlichen Hintergründen und Blickwinkeln erachte ich als sehr wichtig. Jedoch sollte trotz der Diversität stets ein Umfeld von gemeinsamen Werten (Vertrauen, Offenheit, Zusammenarbeit und so weiter) gelebt werden. Oft bleiben solche Werte bloss Floskeln.

3. Empathie

Wer sich in andere hineinversetzen kann, ist klar im Vorteil – auch den Maschinen gegenüber. Wer die Not seiner Mitarbeiter und die Wünsche seiner Kunden kennt, verfügt über einen Wettbewerbs-

vorteil, wusste schon Henry Ford. Aber natürlich kann man es auch übertreiben mit dem Einfühlungsvermögen. Zahlreiche Forscher warnen darum vor zu viel Harmoniesucht in den Betrieben. Entscheidend ist das gesunde Mass an Empathie.

Marcel Härtlein: In einer zunehmend selbstbestimmten Arbeitswelt halte ich Empathie beziehungsweise emotionale Intelligenz für sehr wichtig. Moderne Arbeit bedeutet immer mehr, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen, oft sogar geografisch getrennten Projektteams tätig sind. Eine korrekte Wahrnehmung des Gegenübers erachte ich als wichtig, aber auch als sehr schwierig.

4. Frustrationstoleranz

Fix reagieren, Verantwortung übernehmen und experimentieren ist ausdrücklich erwünscht. Das klingt paradiesisch. Andererseits erhöhen die neuen Anforderungen das Frustrationspotenzial. Denn der Weg zum Erfolg ist bekanntlich geplastert mit Niederlagen, Rückschlägen und Flops. Da braucht es ein dickes Fell. Mitarbeiter müssen sich klarmachen, dass Scheitern kein persönliches Versagen ist, sondern in der Natur der neuen Arbeitsweise liegt – und letztlich zu besseren Ergebnissen führt.

Marcel Härtlein: Viele Firmen stecken in einem grossen Change-Prozess. Getrieben wird dieser Prozess oft von einzelnen Idealisten, welche den Wandel unbedingt wollen. Auf der anderen Seite steht eine Horde von Menschen, die zwar ja zur Ver-

Selbstmanagement in einer digitalen Welt wird wichtiger, unternehmerisch denken zur Schlüsselkompetenz.

änderung sagen, aber nein, wenn es darum geht, sich selber zu verändern. Change-Projekte treffen immer auf Vorfahrungen, von denen man sich speziell an die negativen gut erinnert. Es besteht hohe Skepsis hinsichtlich Glaubwürdigkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit.

5. Optimismus

Die Bedeutung des Faktenwissens nimmt ab. Es geht um die richtige Haltung, um die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Im Vorteil sind also Bewerber, die der Zukunft grundsätzlich mit Zuversicht entgegenblicken. Optimisten stecken sich höhere Ziele. Zuversichtliche Arbeitsgruppen sind nicht nur zufriedener, sondern auch profitabler. Persönliche Optimismus-Killer sind darum auszuschalten. Dazu gehören die Angst vor dem Misserfolg, Perfectionismus und Konkurrenzdenken.

Marcel Härtlein: Durch die Automatisierung und Digitalisierung werden einfache und repetitive Arbeiten kurz- bis mittelfristig wegfallen. Die Maschinen ersetzen uns dabei aber nicht, sondern erlauben es, dass wir uns auf die Arbeiten

konzentrieren können, für welche die menschliche Intuition wichtig ist.

6. Selbstmanagement

Um die steigende Komplexität und Geschwindigkeit durch die Digitalisierung zu bewältigen, wird das Selbstmanagement immer wichtiger. Unternehmerisch zu denken und sich selbst zu organisieren wird zu einer Schlüsselkompetenz. Firmen sind heute in der Lage, Produkte und Dienstleistungen individuell auf einzelne Käufer anzupassen. Einer allein kann das weder überblicken noch steuern, daher muss die Verantwortung auf mehrere Menschen verteilt werden. Und das birgt Risiken. Mehr Autonomie bedeutet auch, dass die Menschen ihre eigenen Grenzen kennen, regelmässige Pausen und Auszeiten nehmen. Selbstmanagement bedeutet daher vor allem, Prioritäten zu setzen.

Marcel Härtlein: Selbstmanagement in einer digitalen Welt wird immer wichtiger. Aber: Wer Digitalisierung sagt, sollte auch Digital Leadership sagen. Der Begriff Digital Leadership steht dabei nicht für einen Führungsstil, der allein die Technologien in den Fokus stellt, sondern vielmehr für eine neue Führungskultur innerhalb der digitalen Transformation.

7. Technologieaffinität

Fast jeder benutzt ein Smartphone, kauft online ein, freut sich über Serienempfehlungen auf Netflix oder Amazon Prime, sprich: geht alltäglich mit neuen Apps, Algorithmen und Geräten um. Doch was den Meisten im Eigengebrauch nützlich und bequem erscheint, kommt ihnen am Arbeitsplatz, als Tool, oft störend, manchmal bedrohlich vor. Wer sich diesem Umstand bewusst macht, verliert die Angst vor der Technik. Nicht jeder muss programmieren können, aber die Logik hinter den Algorithmen und Programmen sollte man verstehen.

Marcel Härtlein: Technologie kann vieles im Unternehmen vereinfachen und in der heutigen Wissensgesellschaft sind wir ja praktisch dazu «gezwungen», diese neuen Möglichkeiten auch zu nutzen. Allerdings ist gerade im Zuge der digitalen Transformation die Technologie meistens nicht die grösste Herausforderung für Unternehmen, sondern vielmehr eine gute Wissens- und Lernkultur.

Weitere gefragte Kompetenzen

Doch sind das tatsächlich die wichtigsten Zukunftskompetenzen? Welche Fähigkeiten vermisst Marcel Härtlein in der «Wirtschaftswoche»-Liste?

Marcel Härtlein: Firmen sollten die digitale Transformation nicht als Technologieprojekt, sondern als den Aufbau neuer Fähigkeiten betrachten. Das heisst Kulturrentwicklung in Richtung Vertrauen und Zusammenarbeit. Führungskräfte sollten mehr coachen als führen, mehr ermöglichen als bestimmen. Ohne die Menschen an Bord ist die Veränderung zur Unternehmung der Zukunft nicht möglich. Dazu braucht es Experimentierfähigkeit

und Mut: Zielzustände sind in Veränderungsprozessen nur sehr schwer vorauszusehen und dies erhöht die Komplexität, erschwert auch die Planbarkeit.

Die «klassischen» Kompetenzen

Marcel Härtlein: Ich bin davon überzeugt, dass eine Rückbesinnung auf klassi-

sche Kompetenzen wie gute Allgemeinbildung, Fachkompetenz, Führungsqualitäten, Kundenorientierung, Zuverlässigkeit, Effizienz und so weiter ein Schritt in die richtige Richtung ist. In Kombination mit einer gesunden Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Offenheit für neue Technologien bilden sie ein gutes Fundament.

ANZEIGE

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

zhaw IAP Institut für Angewandte Psychologie

IAP Infoveranstaltung
Weiterbildungsangebot kennenlernen, mit Studienleitenden sprechen und Fragen stellen. Am 30. Januar 2019 in Zürich

zhaw.ch/iap/infoabend

Life-Work-Balance

> Weiterbildung am IAP

zhaw.ch/iap