Reifenwechsel bei voller Fahrt

Entwicklung von Teams im digitalen Wandel

Frank Bau, Peter Moser, Claudio Alig und Marc Herter

Die Digitalisierung ist kein neues Phänomen. Und doch haben wir weiterhin auf viele Fragen keine Antworten. Wie können Unternehmen dafür sorgen, dass die so genannten Future Skills im digitalen Zeitalter rechtzeitig verfügbar sind? Wie schafft man das, ohne Teile der Belegschaft ersetzen zu müssen, was bei angespannten Arbeitsmärkten ohnehin kaum möglich wäre? Gemeinsam mit Unternehmenspartnern aus verschiedenen Dienstleistungsunternehmen haben wir ein Instrumentarium dazu entwickelt und getestet.

Prof. Dr. Frank Bau

Professor für Leadership & General Management, ZBW der FH Graubünden

Kontakt:
frank.bau@fhgr.ch

Prof. Dr. Peter Moser

Professor für VWL, ZWF FH Graubünden

Kontakt:
peter.moser@fhgr.ch

Claudio Alig

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, SIFE FH Graubünden

Kontakt:
claudio.alig@fhgr.ch

Marc Herter

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, ZWF FH Graubünden

Kontakt:
marc.herter@fhgr.ch

Die Grenzen der Future Skills Studies

Im Zusammenhang mit der digitalen Transformation sind verschiedene viel zitierte Studien über die zukünftig benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten erschienen. Unter Titeln wie *What's Trending in Jobs and Skills* (Strack et al. 2019), *The Future of Work* (Bughin et al. 2018) und *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum 2020) zeigen Institute und Beratungsgesellschaften auf, welche Anforderungen aus ihrer Sicht in den nächsten Jahren auf Arbeitnehmer*innen weltweit zukommen. Darin werden allgemeine Kompetenzen aufgezeigt wie kritisches und vernetztes Denken, analytische Fähigkeiten, Selbstmanagement, emotionale Intelligenz und vieles mehr. Diese Studien stoßen auf breite Zustimmung. In kaum einem Beruf sind derartige Kompetenzen nicht sinnvoll. Es bleibt jedoch die Frage offen, wie man erstens beurteilt, bei wem diese Kompetenzen und Fähigkeiten wie gut ausgeprägt sind und wie man zweitens Defizite ausgleichen kann. Unternehmen können es sich in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels nicht erlauben, sich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die für die digitale Transformation nicht bereit sind, zu trennen. Vielmehr gilt es, herauszufinden, wie sich Tätigkeitsportfolios bzw. Berufsbilder verändern. In einigen Berufen werden durch die Digitalisierung ganze Aufgabenbereiche entfallen und andere kommen hinzu. Wieder andere Berufe werden komplexer und anspruchsvoller. Mit unserem Instrumentarium versuchen wir eine Antwort auf diese Herausforderungen zu geben.

Von der Szenario-Geschichte bis zum Teamworkshop

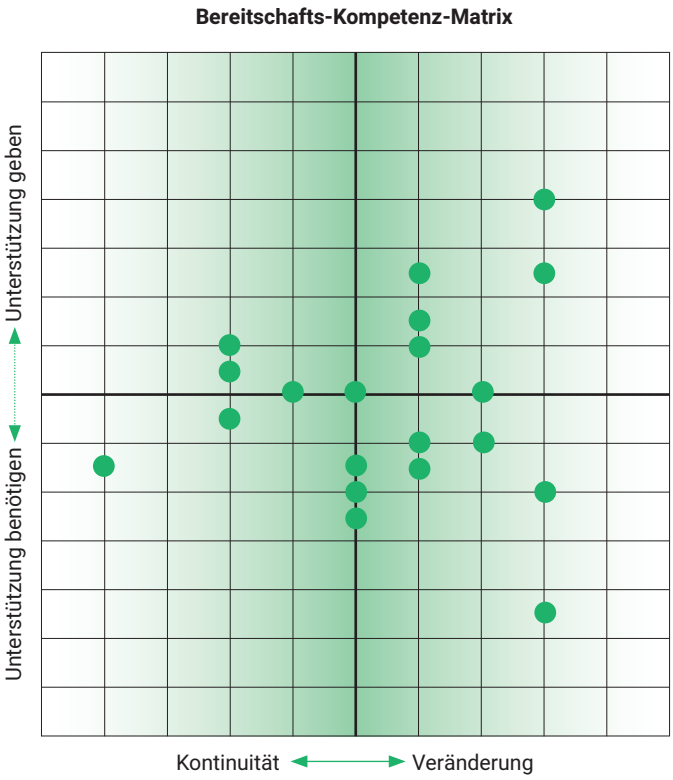
Unser Ansatz war im ersten Schritt noch ähnlich den vorliegenden Studien. Mit unseren drei Forschungspartnern starteten wir mit der Formulierung von Szenario-Geschichten wie sie bei der externen Analyse im strategischen Management bekannt sind. Die drei Partner kamen aus dem Gesundheitsbereich, der Bauindustrie und dem Versicherungsgewerbe. Die drei Unternehmen formulierten Szenarien für ihre Branche und ihr Unternehmen für die nächsten fünf bis sieben Jahre. Ziel war es, die wichtigsten Einflussfaktoren und Wirkungen auf die Branche und vor allem auf das eigene Unternehmen zu identifizieren. Zusätzlich sollten die Unternehmen einschätzen, wie weit sie bezüglich der identifizierten Veränderungen bereits entwickelt sind. So fand eine gedankliche Einstimmung statt, die deutlich tiefer ging als die bloße Lektüre der inzwischen zahlreichen vorliegenden Branchen- und Trendreports.

Im zweiten Schritt wurden aus den Szenario-Geschichten Berufsgruppen abgeleitet, die in Zukunft besonders stark von der digitalen Transformation betroffen sein könnten. Nebenbedingung bei der Auswahl war, dass die Berufe möglichst zu den Kernberufen der Branche gehörten und auch gut zugänglich waren, um an der Entwicklung des Instrumentariums mitwirken zu können. Die wichtigsten Berufe im Krankenhaus sind die verschiedenen Stufen und Richtungen der Pflegefachkräfte. Da diese jedoch im Schichtbetrieb zeitlich schwer einzubinden waren, wurde auf die Ausbildungsbegleiter*innen und Ausbildner*innen ausgewichen. Diese beiden Gruppen kennen die Pflegeberufe selbst und stehen zudem weiteren digitalen Herausforderungen gegenüber, die durch moderne Entwicklungen im Bildungswesen ausgelöst werden. In der Bauunternehmung wurden Baupolier*innen und Bauführer*innen sowie kaufmännische Assistenzfunktionen ausgewählt. Bei der Versicherung wirkten Sachbearbeiter*innen aus der Schadensabwicklung mit. Das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes war eine Sammlung von Tätigkeiten, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit in den kommenden Jahren als Folge der digitalen Transformation deutlich verändern könnten.

Die Sammlung war Grundlage für den letzten Arbeitsschritt auf der Teamebene mit dem Ziel, Führungskräften eine Einschätzung aller Mitarbeitenden zu ermöglichen, und zwar bezüglich der Veränderungsbereitschaft einerseits und dem Stand der Kompetenzen zur Gestaltung der digitalen Transformation andererseits. Abbildung 1 zeigt das im dritten Arbeitsschritt eingesetzte Tool, um für das untersuchte Team horizontal anzuzeigen, wie veränderungsbereit die Mitarbeitenden gegenüber dem Bedürfnis nach Konstanz und Stabilität sind. Auf der vertikalen Achse wird abgebildet, wie gut die Mitarbeitenden andere bei den sich verändernden Aufgaben unterstützen könnten oder dabei selbst gerne Unterstützung in Anspruch nehmen würden.

Abbildung 1

Positionierungsmatrix für das Team-Assessment mit fiktiven Daten



Konstanz und Veränderung in der digitalen Transformation

Der gewählte Ansatz zur Beurteilung der Einstellungen bezüglich Konstanz und Veränderung orientiert sich an der Methodik des so genannten Riemann-Thomann-Kreuzes, das auf die Arbeit des Psychotherapeuten Fritz Riemann zurückgeht (1975). Riemann thematisiert Grundformen der Angst, darunter die Angst vor Unsicherheit und Veränderungen und die Angst vor Ausgrenzung. Zugeschnitten auf die Herausforderungen der digitalen Transformation haben wir zur Messung der individuellen Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber Veränderungen neutrale Formulierungen zu Konstanz und Veränderung erstellt. Die Befragungsteilnehmer*innen mussten sich jeweils für eine von zwei Aussagen entscheiden, die ihnen mehr zusagt. Abbildung 2 zeigt die verwendeten Items in der Übersicht. Die Mitarbeitenden konnten sowohl Punkte im Bereich Konstanz als auch Punkte im Bereich Veränderung sammeln, die am Ende zu einer Positionierung auf der horizontalen Achse in unserem Modell führten.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.