

AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG

«Darüber reden, ehe es zu spät ist»

Wegen der Digitalisierung befindet sich die Gesellschaft in rasantem Umbruch. Vielerorts gelten indes noch Regeln, die ihren Ursprung im vorletzten Jahrhundert haben. So auch in der Berufsbildung und der Schule. «Wir sollten schleunigst wegkommen vom defizitorientierten Handeln und uns damit auseinandersetzen, wie wir die nahe Zukunft angehen, die Arbeitswelt gestalten wollen», rät Matthias Möllene, Referent der Berufsbildungstagung vom 29. November 2017.

In diesem Jahrhundert seien in der Arbeitswelt vorab Fähigkeiten wie kritisches Denken, Kommunikation, Zusammenarbeit oder Kreativität gefragt. Herr Möllene: Wenn man sich ins Thema einliest, beschleicht einem das Gefühl, dass es klassische Berufe je länger, je weniger gibt. Einige Berufe werden exotisch, andere vielleicht gar verschwinden. Das sollte uns jedoch nicht beunruhigen. Das war schon immer so. Nehmen wir die Hufschmiedin, den Hufschmied. Einst war die Tätigkeit weit verbreitet. Dann kam das Auto und plötzlich waren fast nur noch Mechanikerinnen und Mechaniker gefragt. Ich habe mir erst kürzlich den Spass gemacht, auf einer Liste mit allen hierzulande bekannten Berufen jene anzustreichen, die es vor 15 Jahren noch nicht gab. Ich war erstaunt, wie viel schlussendlich rot war. Sehr viele Berufe sind neu. Und es werden auch in Zukunft neue Berufe entstehen.

Sollte uns etwas beunruhigen? Nein. Aber beschäftigen sollte uns ganz vieles. Wir stecken mittendrin im Prozess der Digitalisierung, am auffallendsten sind die Veränderungen bisher im Bereich der Kommunikation. Diesbezüglich hat sich in der Berufswelt ja bereits einiges durchgesetzt, etwa die Personalrekrutierung via Internet oder die Online-Bewerbung, die von Arbeitnehmenden mancherorts erwartet wird. Die Veränderungen akzentuieren sich jedoch.

Inwiefern? Wir wissen, was auf uns zukommt: Big Data, künstliche Intelligenz, Roboter-

technik. Inwiefern wir diese Entwicklungen nutzen können und wollen, das haben wir noch nicht definiert. Damit müssen wir uns auseinandersetzen, so schnell wie möglich, denn der Wandel ist vielfältig und fundamental. Die Digitalisierung liefert die technische Voraussetzung für gesellschaftliche, politische, soziale und wirtschaftliche Neuausrichtungen. Die Verantwortung für diese Neuausrichtungen liegt bei uns selber.

Was bedeutet das übertragen auf die Berufswelt?

Dort gelten vielerorts noch die Regeln, die ihren Ursprung im vorletzten Jahrhundert haben, mit starren Strukturen. In einer Zeit, in der Innovationen und grundlegende Veränderungen exponentiell zunehmen, alles immer schneller wird, können solche Strukturen und Systeme nicht mehr lange Bestand haben. Wenn etwa eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter für einen Entscheid erst die Vorgesetzten fragen muss, die wiederum bei ihren Chefinnen oder Chefs anklopfen müssen, dann dauert das einfach zu lange. Eine Firma, die an solchen Strukturen festhält, wird von der Konkurrenz abgehängt.

Was sollten die Unternehmen tun?

Es geht schon vieles in die richtige Richtung, aber die Firmen müssen dranbleiben. Die Verantwortlichen in den Unternehmen sollten zum Beispiel über flachere Hierarchien nachdenken. Vorstellbar sind unter anderem (teil-)autonome Arbeitsgruppen, in denen die Mitarbeitenden selbstständig handeln und entscheiden

können. Die Idee ist schon ein paar Jahrzehnte alt. Nun aber sind die technischen Voraussetzungen da, sie umzusetzen. Aus Hierarchien werden Netzwerke und aus Vorgesetzten die sogenannten Vorgenetzten. So muss beispielsweise definiert werden, wie die Aufgaben künftig verteilt werden, wie man es hinkriegt, dass die Mitarbeitenden gut miteinander kooperieren. Die klassische Art, Anweisungen zu geben und die Ausführung zu kontrollieren, funktioniert nicht mehr, wenn niemand mehr da ist.

Niemand da?

Das ist vielleicht ein wenig übertrieben, aber neue Arbeitsformen nehmen zu und immer mehr Mitarbeitende sind immer öfter nicht mehr persönlich anwesend, sondern im Homeoffice oder arbeiten mobil. Oder nehmen wir die wachsende Zahl an Freelancern in bestimmten Bereichen, das heisst Leute, die den Weg der Selbstständigkeit wählen und sich sagen, ich mache das für diese Firma, das für ein anderes Unternehmen und schliesslich noch dies für einen anderen Freelancer, daneben will ich mich weiterbilden und für meine Familie da sein. Diese Personen, diese digitalen Nomaden, sind heute in der Minderheit, aber das wird sich vermutlich massiv entwickeln. Sie werden in einem Unternehmen nicht mehr in der gleichen Art physisch anwesend sein, wie die gegenwärtige Generation der Chefinnen und Chefs es gewohnt ist. Da muss rasch ein Umdenken im Führungsverhalten stattfinden.

Bezogen auf die Berufsbildung bedeutet das was?

Das fängt am Arbeitsplatz schon bei der Rekrutierung von Lernenden an. Praktisch alle Bewerberinnen und Bewerber haben digitale Spuren im Internet hinterlassen. Diese Daten könnten im Auswahlprozess beigezogen, analysiert und gewichtet werden. Wollen wir das, wollen wir das nicht – das muss diskutiert werden. Und eben auch ganz wichtig: Das Füh-

Zur Person

Nach 20 Jahren in den Diensten der Lufthansa wechselte **Matthias Möllene** 1998 in die Schweiz. Dort war er Mitglied der Konzernleitung und Personalchef von Swissair, Centerpulse und Unaxis. 2005 gründete er die Beratungsfirma peopleXpert GmbH in Uster, die sich einerseits mit der Entwicklung und Einführung von modernen Personalmanagement-Konzepten beschäftigt, andererseits Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungssituationen berät und begleitet. Seit Anfang 2010 leitet er das Center for Human Resources Management & Leadership an der HWZ. Zudem ist Möllene Gastreferent an mehreren Hochschulen sowie Autor zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema.

rungsverhalten, das sich ändern wird vom Vorgesetzten zum Vorgenetzten, ist auch in der Ausbildung entscheidend. Auch für die Schule gibt es einiges zu tun. In meinen Vorträgen verwende ich oft Bilderpaare, um das zu verdeutlichen. Ein Telefon aus dem Jahr 1900 und eines von heute ähneln sich kaum. Die Schulzimmer jedoch sind fast gleichgeblieben.

Was sollte sich ändern in den Schulzimmern der Berufsbildung?

Bei Berufen, die ganz wegfallen werden, gibt es enormen Umstellungsbedarf. Oder schauen wir nach Deutschland, das recht stark von der Autoindustrie abhängig ist. Wenn sich unsere Einstellung zu Autos ändert und wir nicht mehr Besitzer, sondern nur Nutzer sein wollen, bedeutet das, dass jedes vorhandene Auto tendenziell intensiver genutzt wird. Heute wird jedes Auto im Schnitt eine Stunde pro Tag genutzt. Wenn wir diese Nutzung verdoppeln, das heisst jedes Auto durchschnittlich zwei Stunden pro Tag nutzen, brauchen wir nur noch halb so viele Autos. Was das für die Autohersteller bedeutet, ist offensichtlich. Wir in der Schweiz sind auch betroffen, weil wir viele Zulieferbetriebe für die deutsche Autoindustrie haben. Auch hier werden wir berufliche Neuorientierungen und Umschulungen in einem grossen Ausmass bereitstellen müssen. Man kann die Reihe der Branchen, in denen wir berufliche Neuorientierungen und Umschulungen anbieten müssen, fast beliebig erweitern – die allermeisten sind betroffen.

Was in der Schule sollte sich ändern? Wir sollten dringend wegkommen vom defizitorientierten Handeln. In der Schule wird man sehr viel öfter darauf hingewiesen, was man alles noch nicht kann, als darauf, was man besonders gut kann. Damit sollten wir aufhören. Um wieder die digitalen Nomaden heranzuziehen: Diese wissen, was sie können und machen genau das, alles andere lassen sie sein. Sei es beim Geldverdienen oder bei der Weiterbildung. Daran sollten sich die Schulen, die Berufsbildnerinnen und Berufsbildner orientieren. Denn es werden jüngere Generationen kommen, die dieses Selbstverständnis noch viel stärker in sich tragen. In diesem Zusammenhang spreche ich gerne von den Montessori-Schulen. Man kann davon halten, was man will. Die Tatsache, dass viele CEO bekannter Tech-Firmen eine Montessori-

«Aus Vorgesetzten werden Vorgenetzte»: Matthias Möllenev fasst sich intensiv mit den Veränderungen in der Arbeitswelt als Folge der Digitalisierung. zvg



Ausbildung haben – Bill Gates von Microsoft, Mark Zuckerberg von Facebook, Larry Page und Sergey Brin von Google – ist aber schon erstaunlich.

Die Schule hat nicht ausgedient, weil ja eh alle viel agiler sein werden und sich ständig weiterbilden? Im Gegenteil. Das Grundwissen ist nach wie vor sehr wichtig. Weil aber Spezialwissen viel schneller veraltet sein wird als heute, wird die Schule wegkommen müssen von der reinen Wissensvermittlung und ihren Fokus mehr auf die Anwendungscompetenz legen. Die duale Ausbildung in der Schweiz, Deutschland und Österreich ist ein Erfolgsmodell, das sollte unbedingt beibehalten werden. Aber auch dieses Modell entwickelt sich weiter. In Deutschland etwa werden neben der dualen Ausbildung auch duale Studiengänge an Fachhochschulen angeboten. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis gewinnt an Wichtigkeit, also die Verzahnung von Schule und Arbeitswelt. Auch darüber müssen sich die Verantwortlichen unterhalten, ehe es zu spät ist.

Veränderungen akzentuieren sich, alles wird schneller, flexibler – ist der Mensch überhaupt dafür gemacht? Diese Frage taucht immer wieder auf. Ich erwähne in diesem Zusammen-

hang gerne die Ludwigseisenbahn, die erste Zugstrecke in Deutschland. Vor der Aufnahme des Betriebs haben viele Leute, auch Ärzte, davor gewarnt, sie zu nutzen. Es gab Bedenken, dass der Mensch, wenn er sich mit 40 Stundenkilometern bewege, zu halluzinieren beginne, dass er dafür nicht gemacht sei. Nun bewegen wir uns mit Geschwindigkeiten jenseits der Schallgrenze fort.

Die psychische Belastung nimmt zu. Der Mensch erhält dank der Digitalisierung mehr Freiheiten. Aber klar hat das eine Kehrseite. Die Verantwortung, die ein Individuum zu tragen hat, nimmt zu. Vielleicht werden deshalb ja auch in ein paar Jahren wieder mehr Personen eine Festanstellung suchen. Es kann auch sein, dass die Gesellschaft dereinst beschliesst: Stopp, das wollen wir alles gar nicht. Wir verzichten darauf und nehmen in Kauf, dass der Wohlstand sinkt. Das hat es zwar noch nie gegeben und es ist vielleicht unwahrscheinlich, aber es wäre spannend. Jetzt geht es jedoch darum, die nahe Zukunft anzugehen. Wenn wir herausfinden, wie sich die dringendsten Probleme als Folge der Digitalisierung jetzt lösen lassen, so kann man diese Konzepte auch einfacher an kommende Herausforderungen anpassen. *Marco Hess*