

# Neue (digitale) Technologien fördern neue Qualifizierungsbedarfe – nicht nur technische!

Der digitale Wandel schreitet zügig voran. Die damit verbundenen weitreichenden Veränderungen durch **neue Technologien, Anwendungen und Prozesse** betreffen dabei sämtliche Bereiche der Versorgungswirtschaft und bringen neue Arbeits- und Organisationsformen mit sich. Doch welche neuen Kompetenzen sind für **technische Fach- und Führungskräfte in der Gas- und Wasserwirtschaft** zukünftig wichtig und welche Herausforderungen kommen in diesem Zusammenhang auf die Personal- und Organisationsentwicklung zu?

von: Eberhard Oehler (Stadtwerke Ettlingen), Thorsten Sohlmann (Stadtwerke Essen) & Thomas Bender (DVGW e. V.)

Um Mitarbeiter technisch-fachlich zu qualifizieren und auf neue Anforderungen durch den Einsatz digitaler Technologien vorzubereiten, werden Ausbildungsverordnungen derzeit Schritt für Schritt überarbeitet und neu geordnet. Ein Beispiel hierfür sind aktuell die Umweltberufe, die eine Anpassung an die digitale Arbeitswelt erfahren.<sup>1</sup> Ein weiteres Beispiel sind die Änderungsverordnungen der industriellen Metall- und Elektroberufe sowie Mechatroniker, die am 1. August 2018 in Kraft getreten sind: Sie enthalten wesentliche Neuerungen in der Berufsbildposition „Digitalisierung der Arbeit, Datenschutz und Informationssicherheit“ sowie optionale Zusatzqualifikationen in Form von Anlagen zu den Änderungsverordnungen.

## Neue nicht-technische Kompetenzen

Mit neuen Technologien halten auch neue Arbeits- und Organisationsformen aus der Digitalwirtschaft Einzug in die Unternehmen. Diese erfordern von technischen Fach- und Führungskräften mitunter neue Fähigkeiten und Kompetenzen, welche sich in personale, sozial-kommunikative und methodische Kompetenzen einteilen lassen (Abb. 1).

<sup>1</sup> vgl. hierzu Ausgabe 8/2019 dieser Fachzeitschrift, S. 88–89.

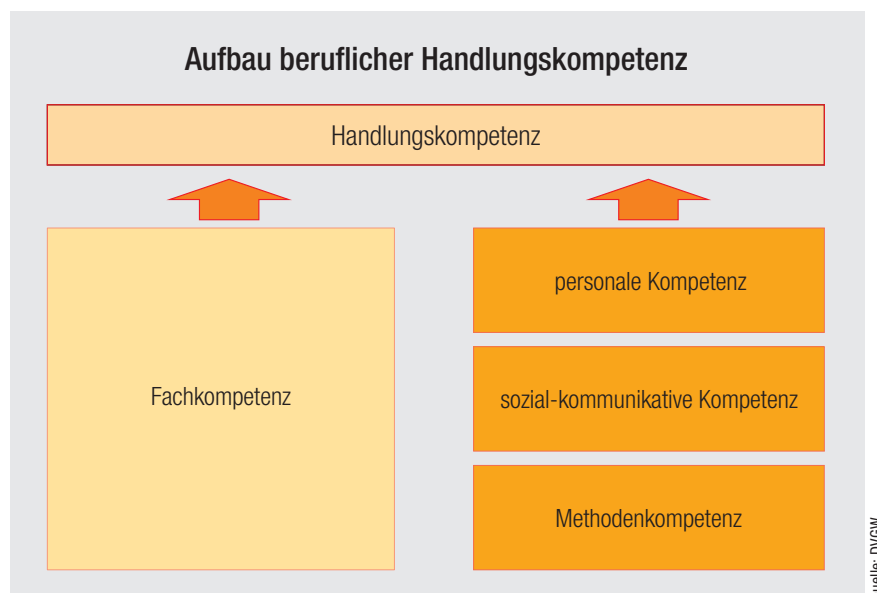


Abb. 1: Neue digitale Technologien machen es erforderlich, dass Fach- und Führungskräfte neben der Fachkompetenz auch über weitere Kompetenzen verfügen.

### Personale Kompetenzen

Beispiele hierfür sind Themen wie „Führung 4.0“ und „Change-Know-how“, denn moderne Führungskräfte müssen heute grundlegendes Verständnis über alle im Kontext der Digitalisierung wichtigen Herausforderungen zum Thema Führung entwickeln. Dazu gehören u. a. der Umgang mit Agilität, die neue Rolle als Moderator und Lösungsfinder, eine nach allen Seiten hin transparente Zusammenarbeit und Kommunikation sowie die Führung von virtuellen Teams. Weil Veränderung heute fester Bestandteil des Führungsalltags geworden ist, müssen Führungskräfte Ebenen im Verände-

rungsprozess erkennen, die eigene Rolle als Führungskraft reflektieren sowie typische Phasen und Konflikte in Veränderungsprozesse verstehen, um Widerstände im Team gezielt bearbeiten und auflösen zu können.

### Sozial-kommunikative Kompetenzen

Die Rolle als fachliche Führungskraft ohne disziplinarische Verantwortung (= laterale Führung) ist häufig Folge neuer Organisations- und Arbeitsformen, z. B. in Projekten oder Teams. Sie ist gekennzeichnet durch bereichsübergreifende Kooperationen, Vernetzungen und flache Hierarchien. Mitarbeiter müssen wissen, wie sie durch

Authentizität und natürliche Autorität Kollegen und Teams ohne disziplinarische Weisungsbefugnis überzeugend führen. Sie müssen verstehen, wie sie persönliche Einstellungen erkennen, Verständigung schaffen und die Kommunikation sowie Zusammenarbeit im Team verbessern. Mit diesem Wissen sind sie dann in der Lage, Konflikte konstruktiv anzusprechen und zielorientiert zu lösen, wertschätzend Feedback zu geben sowie Verhaltensmuster positiv zu beeinflussen.

#### Methodische Kompetenzen

Projektverantwortliche sollten wichtige Methoden und Vorgehensweisen im klassischen und agilen Projektmanagement kennen. Indem sie Projektteams und -meetings effektiv organisieren, Gruppenprozesse aktiv steuern, Grenzen klassischer Methoden erkennen und sinnvolle Schnittstellen zu neuen Ansätzen (z. B. hybrid, agil) nutzen, lassen sich Projekte erfolgreich planen und umsetzen. Weitere wichtige methodische Kompetenzen benötigen Führungskräfte und Projektleiter z. B. für den konstruktiven Umgang mit Konflikten sowie als Versorger generell beim Umgang mit dem Thema Social Media, z. B. um nach Betriebsstörungen die Reputation des Unternehmens zu schützen.

#### Gezielte Personalentwicklung wird wichtiger

Versorger müssen Beschäftigte heute gezielt und proaktiv auf die sich verändernden Anforderungen vorbereiten. Die entscheidende Rolle nimmt dabei eine gezielte Personalentwicklung ein: Sie muss im Spannungsfeld vielfältiger Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, neuer Technologien oder Geschäftsmodelle sowie einer Flexibilisierung von Prozessen und Arbeitsbeziehungen die Wandlungsprozesse im Unternehmen unterstützen und technischen Fach- und Führungskräften die notwendige Sicherheit und Orientierung vermitteln. Vor dem Hintergrund eines wachsenden Fachkräftemangels muss sie gleichfalls dafür Sorge tragen, dass unverrückbare rechtliche, technische und qualitative Anforderungen in der Versorgung dauerhaft sichergestellt werden können.

#### Fazit

In Zeiten von teilweise disruptiven Veränderungen bedarf es zukünftig noch stärker technischer Fach- und Führungskräfte, die zum einen fachlich sehr gut qualifiziert und gleichzeitig auf personaler, sozialer und methodischer Ebene breit aufgestellt sind. Die

Versorgungswirtschaft hat die Notwendigkeit erkannt, hier verstärkt in Mitarbeiter zu investieren – denn nur so wird es gelingen, die Branche sicher in die Zukunft zu führen, geeignete Mitarbeiter zu finden, diese an die Unternehmen zu binden und einzubeziehen sowie den digitalen Wandel aktiv zu begleiten. Der DVGW reagiert auf diesen Bedarf nach neuen nicht-technischen Inhalten und erweitert sein Bildungsangebot für das Jahr 2020. Zukünftig haben technische und nicht-technische Fach- und Führungskräfte die Möglichkeit, sich fundiertes Wissen zu Themen wie Digitale Transformation, agile Methoden, Führung 4.0, Social Media, Data Analytics, Anlagensicherheit oder Personalmanagement 4.0 anzueignen. Weitere Bildungsangebote sind in Vorbereitung. ■

Kontakt:

Thomas Bender

DVGW Berufliche Bildung

Tel.: 0228 9188-606

E-Mail: [bender@dvqw.de](mailto:bender@dvqw.de)

## Berufswelten 1/3