



# Kompetenzverschiebungen und Kompetenzentwicklung im Digitalisierungsprozess: Betriebsfallstudien

Dr. Susanne Umbach &amp; Hanna Böving, M.A. (Universität Hamburg)

Prof. Dr. Erik Haberzeth (PH Zürich)

## Ansatz: Subjektbezogene Analyse von Kompetenzverschiebungen

Subjektbezogene Kompetenzanalysen vollziehen in der Digitalisierungsdebatte einen Perspektivwechsel, der als wichtige Ergänzung zur Anforderungsorientierung eine **personalorientierte Perspektive auf Kompetenzverschiebungen** ermöglicht. Durch den damit gewählten Fokus auf die Mikroebene der Arbeitshandlung werden Beschäftigte als eigenwillig handelnde Expertinnen und Experten ihrer Arbeit sichtbar, die mit ihrer Tätigkeit Teil eines gestaltbaren und zu gestaltenden soziotechnischen Systems sind.

## Forschungsfragen und methodisches Vorgehen

Wie kann Kompetenz subjektbezogen beschrieben werden und wie stellt sich **Arbeit unter digitalisierten Bedingungen** dann dar? Wie kann **Weiterbildung** aus dieser Perspektive gestaltet werden?

Studie auf der Basis von **Betriebsfallstudien** in **Handel** (stationärer Einzelhandel) und **Logistik**: etwa 50 Interviews mit operativen Beschäftigten und Beschäftigten aus Weiterbildung, Betriebsrat und Geschäftsleitung; Betriebsbegehungen.

**Grundannahme:** Subjektorientierte Forschung als **Detailforschung** ermöglicht Einblicke in die komplexen Wechselwirkungen zwischen Arbeitshandlung, Arbeitssituation und Subjekt.

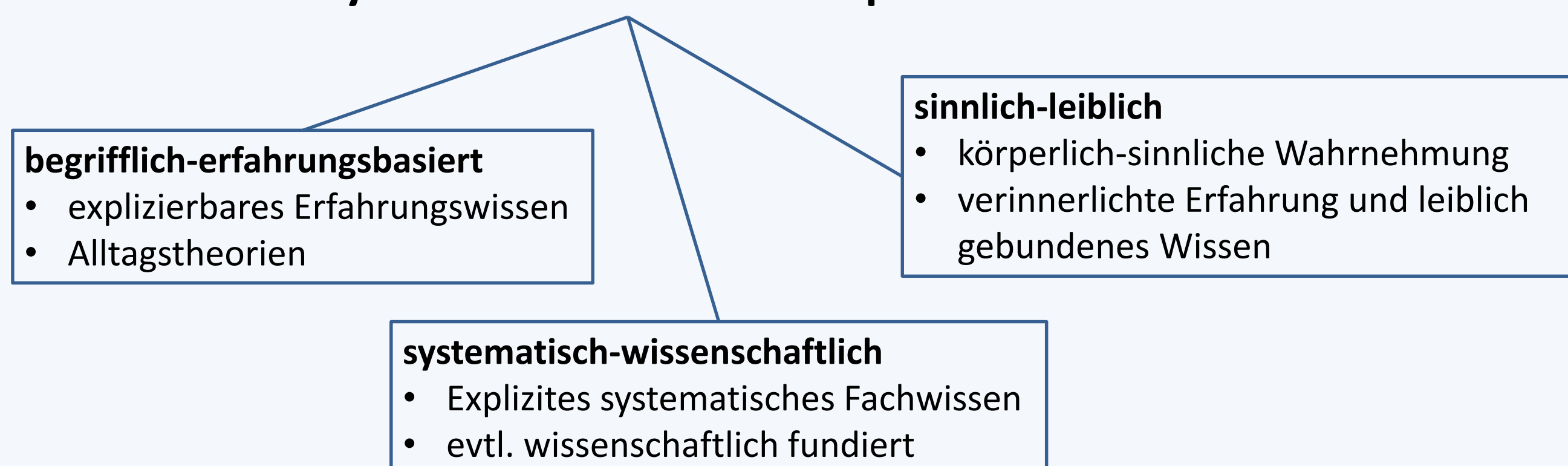
## Theoretischer Rahmen

### Kompetenz ...

- beruht neben kognitiven auf **sensumotorischen** und **emotionalen** Elementen psychischer Aktivität
- aktualisiert sich in konkreten **Handlungssituationen**
- ist als innerpsychisches Potenzial abhängig von der handelnden **Person**, ihren **Wahrnehmungen** und **Interessen**
- braucht **Handlungsspielräume**, in denen Arbeits- und Lebenserfahrung Platz haben

(vgl. Faulstich 1998, Ulich 2011)

### Analytische Ebenen von Kompetenz



(eigene Darstellung nach Faulstich 1998, Hacker 2005, Böhle 2010)

Die analytische Unterscheidung der Ebenen, auf denen Arbeitshandlungen reguliert werden, erlaubt eine Beschreibung der in der Arbeitssituation aktivierten innerpsychischen Potenziale. Konkrete Arbeitshandlungen können so verstanden werden als Ausdruck der aktiven Auseinandersetzung des Subjekts mit der jeweiligen Arbeitssituation auf der Basis unterschiedlicher Wissensqualitäten in ihrer jeweils aktualisierten Form.

## Ergebnisse: Spannungsverhältnisse und Kompetenzentwicklung

- |   |   |   |
|---|---|---|
| • sinnlich-leibliche Erfahrungen entfallen im Arbeitsalltag zunehmend                             | ↔ | • Erfahrungswissen ist zentral im Umgang mit Störungen und Unwägbarkeiten |
| • Interdependenzen in komplexen Systemen verhindern Autonomie in der Arbeitstätigkeit             | ↔ | • Handlungsspielräume ermöglichen eigeninitiatives, proaktives Handeln    |
| • Tätigkeitszuschnitte verkleinern sich (Logistik)/Erweiterung der Aufgabenprofile (Einzelhandel) | ↔ | • Wissen um größere Zusammenhänge wird wichtig                            |

- **Kompetenzentwicklung** in der digitalen Arbeitswelt bedarf **systematischen Wissens** und **sinnlicher Erfahrung**.
- Beschäftigte tragen mit ihrem **humanen Arbeitsvermögen** dazu bei, dass Störungen schnell behoben und problematische Situationen vorausschauend angegangen werden. Eine Arbeitsplatzgestaltung, die es erlaubt, Wissen der verschiedenen Kompetenzebenen handelnd zu aktualisieren, trägt dazu bei, dass Beschäftigte dieses Arbeitsvermögen weiterentwickeln und in ihre Tätigkeit einbringen.
- **Subjektbezogene Kompetenzanalysen** machen die Arbeitshandlung sichtbar und können so eine personalorientierte Weiterbildungsplanung leiten.

**Literatur:** Böhle, F. (2010): Arbeit als Handeln. In: Böhle, F. et al. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden, 151-176. Faulstich, P. (1998): Strategien der betrieblichen Weiterbildung: Kompetenz und Organisation, München. Hacker, W. (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie, Bern. Ulich, E. (2011): Arbeitspsychologie, Zürich.

### Ansprechpartner/innen:

Dr. Susanne Umbach (Universität Hamburg), Prof. Dr. Erik Haberzeth (Pädagogische Hochschule Zürich); Mail: kompetenz4.0.ew@uni-hamburg.de