

tigten, wobei Kündigungen verhindert werden konnten. Dies, weil die frei werdenden Ressourcen andernorts benötigt wurden. Hierbei muss allerdings angemerkt werden, dass sich alle befragten Unternehmen in Wachstumsphasen befanden. Den sukzessiven Rückgang von Beschäftigungsoptionen im Bereich von Routinetätigkeiten heben auch die befragten ExpertInnen hervor. Es handelt sich

**Automatisation und Digitalisierung bringen abnehmende Bedeutung von physischer Kraft in der Produktion mit sich. Die Befragten berichten von sehr positiven Erfahrungen mit weiblichen Beschäftigten und betonen hohes Interesse an einer intensivierten Rekrutierung von Frauen.**

dabei um einen längerfristigen, bereits seit längerem beobachtbaren Prozess. Grenzen des Ersatzes von Routinetätigkeiten durch Maschinen sowie auch Grenzen der Auslagerung derartiger Tätigkeiten in Billiglohnländer sehen die befragten ExpertInnen insbesondere im Bereich der personenbezogenen und persönlichen Dienstleistungen. Gerade diese Bereiche könnten zukünftig stärker als bisher nachgefragt sein und entsprechende Beschäftigungsoptionen für Menschen mit hoher Affinität zu Routinetätigkeiten bieten. In Summe, so wird beim Thema Beschäftigungsentwicklung betont, ist daher eher von einem gleichbleibenden, allerdings inhaltlich anders strukturierten Beschäftigungsvolumen auszugehen.

#### **Interesse an intensiverer Beschäftigung von Frauen**

Automatisation und Digitalisierung bringen in der Regel abnehmende Bedeutung von physischer Kraft in der Produktion mit sich. Die Befragten berichten von sehr positiven Erfahrungen mit weiblichen Beschäftigten und betonen hohes Interesse an einer intensivierten Rekrutierung von Frauen. Es wird allerdings berichtet, dass sich kaum Frauen für technische Stellen bewerben.

#### **Kompetenzen für Industrie 4.0**

Wie sich Tätigkeitsprofile und damit einhergehende Anforderungen genau entwickeln werden, ist von mehreren Faktoren abhängig. Wesentlich wird beispielsweise sein, ob Unternehmen einen sogenannten „techniken-

trierten“ Ansatz wählen oder eine ganzheitliche Strategie verfolgen – im Sinne einer ausgewogenen Gesamtlösung in den Dimensionen Mensch, Technik und Organisation – oder, ob sie einen Mittelweg zwischen diesen beiden Polen beschreiten. Einfluss wird des Weiteren die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsorganisation haben. Darüber hinaus wird die Konfiguration von Assistenzsystemen eine Rolle spielen. Manche Bereiche werden auch in Zukunft nicht durch Maschinen ersetzt werden, da Menschen über bestimmte Fähigkeiten verfügen, die nur schwer oder mit unverhältnismäßig hohem Aufwand durch Technik ersetzt werden können.<sup>3</sup>

#### **Disposition zur Selbstorganisation wesentlich**

Betrachtet man die Aussagen zu Kompetenzanforderungen im Kontext von Industrie 4.0, so lassen sich diese am besten mit dem Begriff „Kompetenz“ zusammenfassen: Denn Kompetenz beinhaltet (auch) Qualifikation, geht aber darüber hinaus und wird als Disposition zur Selbstorganisation, die ein situations- und kontextadäquates Handeln und Problemlösen ermöglicht, verstanden.<sup>4</sup>

#### **Selbstkompetenzen und fundiertes fachliches Verständnis**

Im Vordergrund stehen sogenannte „Selbstkompetenzen“, wie die Bereitschaft zu eigenständigem Lernen und Arbeiten, Veränderungsbereitschaft, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und Innovationsorientierung. Grundsätzlich werden diese Kompetenzen von allen MitarbeiterInnen in der einen oder anderen Form erwartet – die konkrete Ausprägung ist abhängig von der jeweiligen Position im Unternehmen. Mit zunehmender Verantwortung wird

**Kompetenzen können besonders gut im Prozess der Arbeit erworben werden.**

auch die Reichweite der gewünschten Verbesserungs- und Veränderungsimpulse breiter.

Die starke Fokussierung auf Selbstkompetenzen darf keineswegs darüber hinwegtäuschen, dass eine Reihe anderer Kompetenzebenen erwartet wird. Parallel zu den angeführten Selbstkompetenzen wird ein aufgabenspezifisch unterschiedliches, jedoch in der Regel sehr fundiertes fachliches Kompetenzniveau vorausgesetzt.

Dieses fachliche Rüstzeug muss einerseits fachspezifisch vertieft und andererseits durch-