

# New Digital Skills

Eine Initiative des  
AMS Österreich

Ergebnisbericht

*„Ohne den Menschen  
ist die Digitalisierung wertlos.“*

Stand: Nov. 2019

*ibw*



## IMPRESSUM

### **Medieninhaber und Herausgeber:**

Arbeitsmarktservice Österreich  
Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation  
Sabine Putz, René Sturm  
A-1200 Wien, Treustraße 35 – 43  
November 2019

### **Text und Redaktion:**

ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft  
Mag. Wolfgang Bliem  
Alexandra Bröckl, MA  
Mag. Gabriele Grün

### **Unter Mitarbeit von:**

Lisa-Maria Bröckl, MA  
Alexander Petanovitsch  
Mag. Silvia Seyer-Weiß  
Emanuel Van den Nest, MA

### **Grafik:**

Grayling Austria GmbH

**Download unter:** [www.ams.at/newskills](http://www.ams.at/newskills)

**AMS-Blog New Digital Skills:** <https://newdigitalskills.at>

© Arbeitsmarktservice Österreich

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	4
<b>Einleitung</b> .....	5
Das AMS-Projekt New Skills.....	7
New Digital Skills .....	9
<b>Clusterübergreifende Ergebnisse</b> .....	11
<b>Cluster Tourismus und Wellness</b> .....	15
<b>Cluster Produktion</b> .....	20
<b>Cluster Handel</b> .....	25
<b>Cluster Büro und Verwaltung</b> .....	30
<b>Cluster Bau</b> .....	34
<b>Ergebnisse und Learnings to go</b> .....	38
<b>Tipps &amp; Ressourcen</b> .....	40
<b>Danksagung</b> .....	43
<b>Literatur &amp; Anmerkungen</b> .....	45

# Vorwort

## Menschen, Unternehmen und Gesellschaft #weiterbringen

Das Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) beschäftigt sich seit jeher in zahlreichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit den **Veränderungen in der Arbeitswelt** und den daraus resultierenden **Anforderungen** für BerufseinsteigerInnen, Arbeit-suchende und Beschäftigte.

Um in diesen Prozess die **Perspektive der Unternehmen** noch stärker und systematischer einzubinden, wurde im Jahr 2009 die **AMS-Initiative New Skills Initiative** gestartet, in der insbesondere UnternehmensvertreterInnen die Möglichkeit haben, ihre **Erfahrungen** und **Expertise** einzubringen.

Die Ergebnisse der verschiedenen Projekte in dieser Initiative fließen sowohl in die Gestaltung der **Bildungs- und Berufsinformation**, als auch in die Entwicklung von **Weiterbildungsangeboten** für Arbeitsuchende und Beschäftigte (beispielsweise über Qualifizierungsverbände) ein. Darüber hinaus werden alle Ergebnisse aber auch dem gesamten **Aus- und Weiterbildungsbereich** zur Qualitätssicherung der Inhalte und Gestaltung ihrer Angebote zur Verfügung gestellt.

Es geht uns aber auch darum, Ihnen als UnternehmensvertreterInnen eine **Plattform** zum **Austausch** zu bieten. Losgelöst vom Arbeitsalltag sollen Sie die Möglichkeit haben, mit Gleichgesinnten, ExpertInnen aus anderen Unternehmen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und aus der Forschung, zu drängenden Problemen der **Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung** zu diskutieren. Dadurch können **Impulse** für Entwicklungen entstehen, aber auch **Anregungen** für die eigene **betriebliche Personalentwicklung** gefunden werden.

### OHNE UNS MENSCHEN GEHT'S NICHT ...

Seit mehreren Jahren wird ein besonderes Augenmerk auf die Veränderungen durch **Digitalisierung** gelegt, was im Jahr 2019 in einer eigenen Workshopreihe **New Digital Skills** gipfelte.

Die **Ergebnisse** sprechen dafür, dass die heutigen Herausforderungen an die Aus- und Weiterbildung tiefer gehen als auf den ersten Blick vermutet. Es zeigt sich, dass die – ohne Zweifel dringend benötigten – **technischen Kompetenzen** nur **eine Seite der Medaille** sind. Unter Umständen, so könnte man hier spekulieren, sind diese sogar noch die leichter beherrschbaren.

Denn wir sehen auch, dass sich durch und mit der Digitalisierung Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle in einer Weise verändern, die neue **Mindsets** sowohl bei den **MitarbeiterInnen** als auch **Führungskräften** erfordern.

**Methodische, soziale** und **persönliche Kompetenzen** gewinnen damit eine höhere Bedeutung als je zuvor – und zwar bei allen MitarbeiterInnen.

### #WEITER

Wenn die Unternehmensworkshops eines deutlich gezeigt haben, dann dass das Thema Digitalisierung insgesamt und die Veränderungen in den Kompetenzanforderungen im Speziellen ganz besonders ein **Führungskräfte**thema sind.

Sie und wir sind also massiv gefordert, sich mit den technischen **Veränderungen** und **Möglichkeiten** auseinanderzusetzen, Change und Agilität aktiv und **positiv vorzuleben** und gleichzeitig MitarbeiterInnen **Raum** für die **Mitgestaltung** der Veränderungsprozesse zu geben.

Weder das **Bildungssystem** noch das **AMS** können die Veränderungen in der Arbeitswelt im **Alleingang** bewältigen. Es braucht dazu eine breite **Koalition** und Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren am **Bildungs- und Arbeitsmarkt** bzw. in **Wirtschaft** und **Gesellschaft** und ein intensives Engagement der Unternehmen. Dazu soll auch dieser Ergebnisbericht einen Anstoß liefern.

**Dr. Herbert Buchinger**  
Vorsitzender des  
Vorstandes

**Dr. Johannes Kopf**  
Mitglied des  
Vorstandes

# Einleitung

---

» *Wir neigen dazu, die kurzfristige Wirkung einer Technologie zu überschätzen und die langfristige Wirkung zu unterschätzen. (Amaras Gesetz)<sup>1</sup>*

Seit Jahren wird unter den Schlagwörtern **Digitalisierung und Industrie 4.0** ein beschleunigter Transformationsprozess unserer Lebens- und Arbeitswelt vorangetrieben. Neben bemerkenswerten technischen Entwicklungen – bis hin zur Anwendung sogenannter „Künstlicher Intelligenz“ – sowie Veränderungen von Prozessen und Geschäftsmodellen, stehen von Anfang an die **Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung** im Blickpunkt.

Während sich – befeuert durch die sogenannte Oxford-Studie (vgl. Frey/Osborn, 2013)<sup>2</sup> – Wissenschaft und Medien lange vor allem damit beschäftigten, welche Jobs durch „Digitalisierung“ verschwinden werden, hat inzwischen eine differenziertere Diskussion begonnen. Als größte Herausforderung gilt heute nicht mehr die „Vernichtung“ ganzer Berufe durch Algorithmen und Roboter, sondern die **Veränderung und Weiterentwicklung** von Tätigkeiten und Anforderungen an Beschäftigte und Arbeitssuchende. Im Mittelpunkt stehen heute die Fragen: Welche **Kompetenzen** brauchen wir in unseren Unternehmen und Institutionen **für eine Arbeitswelt der Zukunft?** Und: Was bedeutet das für die Aus- und Weiterbildung?

Im AMS-Projekt **New Digital Skills** geht das AMS Österreich genau diesen Fragen nach. Gemeinsam mit ExpertInnen führender Unternehmen, von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und Sozialpartnerorganisationen wird in Branchenclustern erarbeitet, vor welchen **Herausforderungen** die Unternehmen aufgrund der zunehmenden Digitalisierung stehen, welche **Kompetenzen** dafür benötigt und welche **Lösungsmodelle** vorgeschlagen werden.

Diese Publikation fasst die wichtigsten Ergebnisse des Projektes zusammen und arbeitet mit **konkreten Handlungsempfehlungen**. Wir wollen Ihnen als

UnternehmensvertreterInnen ermöglichen, die aktuellen Entwicklungen für Ihr eigenes Unternehmen zu reflektieren und allfälligen Handlungsbedarf zu identifizieren. Und wir geben Ihnen auch Lösungsvorschläge mit.

Auf den nächsten Seiten erwarten Sie einige Hintergrundinfos zur Initiative New Skills sowie die branchenübergreifenden und clusterspezifischen **Hauptaussagen zu den Ergebnissen**. Tipps & Ressourcen vervollständigen den Bericht.

Einleitend wollen wir aber noch auf einige Aspekte eingehen, die wir bei der Digitalisierungsdiskussion unbedingt im Auge behalten sollten:

## Veränderung ist nicht neu

---

Tätigkeiten und Anforderungen haben sich schon in der Vergangenheit immer wieder verändert, oft erheblich. Auch wenn die digitale Transformation die Veränderung beschleunigt, ist diese – wie nachfolgendes Zitat veranschaulicht – nicht so völlig neu, wie uns manchmal glaubhaft gemacht wird. Das bedeutet aber auch: **Veränderung ist grundsätzlich beherrschbar**.

» *... Diese [technologische] Arbeitslosigkeit entsteht, weil wir Mittel und Wege gefunden haben, den Einsatz von Arbeitskräften schneller zu reduzieren, als wir es schaffen neue Einsatzmöglichkeiten für Arbeitskräfte zu finden. (J. M. Keynes, 1931)<sup>3</sup>.*«

## Evolution nicht Revolution

---

Die Veränderungen durch Digitalisierung werden häufig als disruptive Entwicklungen dargestellt, die relativ rasch bestehende Geschäftsmodelle, Technologien oder Prozesse ablösen und vom Markt verdrängen. Auch wenn die Fortschritte in den Technologien viel Potenzial dafür bergen, zeigen sich in der Realität doch vielmehr **evolutionäre Veränderungsprozesse als revolutionäre Umstürze**: Der Onlinehandel hat den stationären Handel bislang ebenso wenig verdrängt, wie wir an jeder Rezeption von Roboter Pepper begrüßt werden.

Automatisierungsprozesse in Industrie und Gewerbe laufen seit Jahrzehnten, während sie in anderen Bereichen erst beginnen. So manche **Zukunftstechnologie** entpuppt sich vorerst als **gehypt** (z. B. Blockchain), während **Totgesagte** fröhliche **Auferstehung** feiern (z. B. traditionelles Handwerk).

Das darf aber keinesfalls dazu verleiten, sich gemütlich zurückzulehnen und erst einmal zu beobachten, sondern muss vielmehr dazu ermutigen, **das Steuer in die Hand zu nehmen und Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten**. Das gilt für die Anwendung von Technologien und Gestaltung von Prozessen und Geschäftsmodellen ebenso, wie für die **Kompetenzentwicklung** der Beschäftigten, Arbeitssuchenden und Jugend.

## Sie haben es selbst in der Hand

---

Die in diesem Bericht diskutierten Entwicklungen, Veränderungen und **Kompetenzanforderungen** bleiben auf einem relativ allgemeinen Niveau. Will man Aussagen treffen, die für einen großen Teil an Unternehmen, Beschäftigten und Arbeitssuchenden gelten, ist man praktisch gezwungen sich auf einer generellen Ebene zu bewegen.

Die **Konkretisierung** kann immer nur im Kontext der **regionalen, strukturellen und betriebspezifischen Gegebenheiten** sowie im Austausch mit den innerbetrieblichen ExpertInnen erfolgen. Dieser Ergebnisbericht kann dazu wertvolle **Denkanstöße** liefern und eine vertiefte Auseinandersetzung anregen.

## Digitalisierung ist nicht alles

---

Und schließlich: Dieser Bericht widmet sich ausdrücklich den Veränderungen durch digitale Transformation. Es gibt aber auch **zahlreiche andere Einflüsse** auf Arbeit und Beschäftigung, die wir nicht aus den Augen verlieren sollten. Die demografische Entwicklung, die weiter zunehmende Urbanisierung, Klimawandel und Mobilität mit all ihren Wechselwirkungen sind nur einige Aspekte, die unsere Lebenswelt und die Arbeitswelt massiv verändern und Ihr Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen stellen. **Lösen wir uns – in einer Gesamtbetrachtung – von einer rein technologiegetriebenen Sichtweise.**

Der wissenschaftliche Endbericht wird Ende Februar 2020 im AMS-Forschungsnetzwerk veröffentlicht.  
Abrufbar unter: [www.ams.at/newskills](http://www.ams.at/newskills)

## EINLEITUNG

## Das AMS-Projekt New Skills

Bereits im Jahr 2009 hat das AMS Österreich gemeinsam mit den Sozialpartnern die **Initiative New Skills** ins Leben gerufen, mit dem Ziel, bedarfsorientierte **New Skills-Kurse** am Puls der Zeit zu entwickeln. Kern der Aktivitäten war von Anfang an, diejenigen um Ihre Einschätzungen und Erfahrungen zu fragen, die den Kompetenzbedarf in den Unternehmen am besten beurteilen können: die **Unternehmen** selbst.

### AUSGANGSLAGE & ZIELSETZUNG

2009 wurde vom Verwaltungsrat des Arbeitsmarktservice Österreich das „**AMS Standing Committee on New Skills**“ eingerichtet. Dieses initiiert seither Projekte, um gemeinsam mit **ExpertenInnen aus Unternehmen** Veränderungen im Kompetenzbedarf zu identifizieren und Beschäftigte und Arbeitsuchende darauf vorzubereiten.

Auf Basis der Projektergebnisse wurden dazu vom AMS für Arbeitsuchende **New Skills-Kurse** entwickelt. Bislang wurden diese Kurse von rund 32.000 TeilnehmerInnen (Stand Okt. 2019) absolviert.

Gestartet vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise, gewinnt die Initiative angesichts zunehmender **Veränderung** der Arbeits- und Berufswelt und wachsender Matching-Probleme am Arbeitsmarkt weiter an Bedeutung. Die zielgerichtete **Vorbereitung** von Arbeitsuchenden und Beschäftigten auf diese Veränderungen darf nicht auf Zeiten der betrieblichen Unterauslastung begrenzt bleiben.

### VORGANGSWEISE

In insgesamt neun Branchenclustern wurden ab 2009 Workshops mit betrieblichen ExpertInnen durchgeführt. Es wurden zentrale Entwicklungen in den Unternehmen identifiziert, **Herausforderungen** definiert und daraus **Anforderungen** für Beschäftigte und Arbeitsuchende abgeleitet. Ausgehend von diesen Ergebnissen wurden Modulkataloge für die Gestaltung der **New Skills-Kurse** entwickelt, die Arbeitsuchenden den Wiedereinstieg in die Beschäftigung erleichtern sollen.

Seitdem wurden zahlreiche weitere Aktivitäten gesetzt (vgl. Abb.1), um die Ergebnisse zu überprüfen und weiter zu vertiefen.

### AKTIVITÄTEN & PRODUKTE

Alle Ergebnisse aus dem Projekt New Skills werden laufend auf [www.ams.at/newskills](http://www.ams.at/newskills) der Allgemeinheit zugänglich gemacht, fließen in die Berufsinformationsaktivitäten des AMS ein und werden immer wieder im Rahmen verschiedener Veranstaltungen vorgestellt. Damit soll eine breite öffentliche Diskussion über die Veränderungen am Arbeitsmarkt und erforderlichen Kompetenzen angeregt werden.

Darüber hinaus stehen die Ergebnisse insbesondere der gesamten **Aus- und Weiterbildungslandschaft** und der **Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik** zur **Reflexion und Weiterentwicklung** ihrer **Bildungsangebote** zur Verfügung. Das schließt die inhaltliche Überprüfung der Ausbildungsordnungen in der Lehrlingsausbildung und die Lehrpläne an Schulen ebenso mit ein, wie die Kurs- und Studienprogramme an Fachhochschulen, Universitäten und Weiterbildungseinrichtungen. Und: Die Ergebnisse können ein praktischer Anstoß an die Politik sein, die **Lifelong-Learning-Strategie** mit Leben zu füllen.

**Abbildung 1** gibt einen Überblick über die vielfältigen Aktivitäten im Projekt und dessen unterschiedliche Produkte.



Abb. 1: Aktivitäten & Produkte

## MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN

Warum sollte ich mich als Unternehmen bzw. ExpertIn am New Skills-Projekt beteiligen?

### Alle Unternehmen:

- ▶ Über die New Skills-Kurse des AMS erhalten Arbeitssuchende passgenaue Qualifikationen, die in den Unternehmen dringend gebraucht werden.
- ▶ Die Ergebnisse stehen allen Unternehmen zur Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer eigenen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten zur Verfügung.
- ▶ Die Herausforderungen und Bedarfslagen der Unternehmen werden sowohl im AMS als auch darüber hinaus sichtbar.

### WorkshopteilnehmerInnen im Besonderen:

- ▶ Der Austausch zwischen den WorkshopteilnehmerInnen eröffnet neue Sichtweisen auf eigene Problemlagen, und es entstehen Ideen, wie damit im eigenen Betrieb umgegangen werden kann.
- ▶ Die Loslösung aus dem betrieblichen Alltag gibt manchmal erst die Gelegenheit, sich mit einem drängenden Thema intensiver auseinander zu setzen.



## New Digital Skills

Im Rahmen der AMS-Initiative New Skills wurde seit 2009 wertvolle Vorarbeit zur Frage der **Kompetenzen für Digitalisierung, Industrie 4.0 und Arbeitswelt 4.0** geleistet. Schon in den ersten Unternehmensworkshops wurden diese identifiziert. Damals sprach man allerdings noch nicht von Digitalisierung, sondern von „E-Skills“.

Mit dem AMS-Projekt **New Digital Skills** wird nun der Kompetenzbedarf explizit vor dem Hintergrund der digitalen Transformation betrachtet.

### ZIELSETZUNG

Wie das AMS-Projekt New Skills insgesamt verfolgt auch das Teilprojekt **New Digital Skills** das Ziel, möglichst konkret die Veränderungen im Kompetenzbedarf der Unternehmen zu erarbeiten. Im Austausch mit ExpertInnen aus Betrieben geht es darum, die Aus- und Weiterbildungsangebote für Arbeitsuchende und Beschäftigte zukunftsorientiert an diesen Bedarf anzupassen.

Im Mittelpunkt des Projektes New Digital Skills stehen dabei Entwicklungen, Veränderungen und **Anforderungen**, die maßgeblich durch die digitale **Transformation** der Unternehmen bestimmt werden.

Damit die in diesem Bericht präsentierten Inhalte beurteilt und eingeordnet werden können, stellen wir nachfolgend kurz die methodische Vorgangsweise vor.

### VORGANGSWEISE

Ausgehend von einem Pressegespräch im Februar 2019 wurden zwischen April und September 2019 insgesamt **zehn halbtägige Workshops in fünf Branchenclustern** durchgeführt (siehe Abb. 2). Insgesamt haben sich **83 ExpertInnen** aus **Unternehmen** und **17** aus **Ausbildungseinrichtungen** direkt an den Workshops beteiligt. **42 weitere UnternehmensvertreterInnen**, haben über **Interviews** ihre Sichtweisen und Erfahrungen eingebracht. Insgesamt waren also **125 Unternehmen** beteiligt.

Umfassendere Einblicke in die Workshoparbeit gibt der Blog <https://newdigitalskills.at>.

Weiters haben jeweils auch VertreterInnen von Sozialpartnern, des AMS und des Organisations-teams des ibw an den Workshops teilgenommen. Bei der Organisation wurde großer Wert daraufgelegt, dass die Gruppen insgesamt zum überwiegenden Teil aus **UnternehmensvertreterInnen** bestehen.

In der Vorbereitung auf die Workshops und Interviews wurden über Recherchen und durch Analysen der seit 2017 laufenden **New Skills-Gespräche**<sup>4</sup> relevante Entwicklungen und Trends vorab identifiziert.

In den Workshops wurden sowohl digital als auch analog, z. B. durch Brainstorming, Gruppendiskussionen, Kleingruppenarbeiten, Bewertungsmethoden und Onlinevoting, die Herausforderungen der Unternehmen identifiziert und Rückschlüsse auf die Veränderungen im Kompetenzbedarf gezogen.

**Abbildung 2** gibt einen Überblick über die behandelten Branchencluster und die in die Arbeit einbezogenen Informationsquellen.



**Abb. 2: Projekt-Struktur New Digital Skills**

Die Ergebnisse aus den Workshops wurden jeweils in einem Protokoll zusammengefasst und den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt.

Diese Protokolle bildeten in der Folge gemeinsam mit den Interviews die Basis für eine Zusammenfassung branchenspezifischer Entwicklungen und die Ableitung des jeweiligen Kompetenzbedarfs je Cluster, die in diesen Bericht eingeflossen sind. Soweit hilfreich, wurden dabei wiederum Ergebnisse aus der Recherche, den New Skills-Gesprächen und den Hintergrundinterviews hinzugezogen.

### **NÄCHSTE SCHRITTE**

Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse nochmals ausführlicher für einen wissenschaftlichen Endbericht aufbereitet, der Ende Februar 2020 veröffentlicht wird. Außerdem werden die vorhandenen Modul-Kataloge für die New Skills-Kurse des AMS auf Basis der Ergebnisse aus dem Projekt auf fehlende bzw. zu aktualisierende Inhalte überprüft und ergänzt.

Die Workshoparbeit zum Projekt New Digital Skills soll 2020 in weiteren Branchenclustern fortgesetzt werden.

# Clusterübergreifende Ergebnisse

---

DIE FRAGE DER FRAGEN...

## Was ist eigentlich eine Digitalisierungskompetenz?

Als wir Österreichs Betrieben die Frage stellten: „Welche Auswirkungen der Digitalisierung erleben Sie in Ihrem Unternehmen?“, sind immer wieder zwei Schlagworte gefallen: **Transformation** und **Geschwindigkeit**.

Jedes Unternehmen hatte sowohl seine jeweiligen **Leidensgeschichten** als auch **Erfolgsgeschichten** zu berichten: von der falschen Investition in teure digitale Infrastruktur und MitarbeiterInnen, die an den neuen Tools komplett vorbeiarbeiten, bis hin zur Lösung jahrelanger Schwierigkeiten durch den Einsatz von – oft einfachen – Technologien und erfolgreichen digitalen Geschäftsmodellen.

Auch haben wir gefragt: „**Welche Kompetenzen sind durch die Digitalisierung wichtiger geworden sind?**“. Hier die gute Nachricht für uns Menschen: Durch die Digitalisierung haben – neben IT-Kenntnissen – vor allem typisch **menschliche Kompetenzen** an Bedeutung gewonnen.

## WER BRAUCHT WIE VIEL IT?

Was haben eine Versicherungsmaklerin, ein Kellner und eine Bauplanerin gemeinsam? Auf den ersten Blick nicht viel. Oder doch? Eine der größten Herausforderungen, die Österreichs Unternehmen im Zuge der Digitalisierung erleben, ist – ob es ihnen bereits bewusst ist oder nicht – **fehlendes IT-Grundwissen und -Verständnis**. Das liegt nicht daran, dass plötzlich jeder Arbeitsplatz vollends und auf höchstem Grad digitalisiert ist, sondern, dass sich die digitalen Tools und Systeme, die sich überall in unserem Arbeitsalltag breit machen, mit einer solchen **Geschwindigkeit** verändern, dass es heute vor allem ums Mithalten geht. Denn Digitalisierung ist vor allem eines: **Veränderung**. Und von der Veränderung sind auch langjährige MitarbeiterInnen betroffen.

Deshalb stellt die sogenannte **IT-Grundkompetenz** eine unabdingbare Basis für die Transformation dar. Nur wer versteht, wie „das Ding“ funktioniert, kann es auch in all seinen Gestalten und Versionen nutzen. Nur mit einer soliden **IT-Anwendungskompetenz** ausgestattet, können MitarbeiterInnen die Möglichkeiten der Tools und Systeme wirklich ausschöpfen. Besonders jene, die mit **branchenspezifischer Bürosoftware** arbeiten, benötigen vertiefte Kenntnisse darin, da sich die Bedienung durch neue Geschäftsmodelle der Anbieter laufend verändert.

Wo gehobelt wird, da fallen Späne, und so kann die Digitalisierung auch dazu führen, dass bestimmte Kompetenzen wichtig werden, die bisher gut kompensiert werden konnten. Das betrifft vor allem Tätigkeiten, die vorher hauptsächlich von sprachlicher Kommunikation geprägt waren.

Denn digitale Tools sind bislang stark textbasiert. Durch ihren vermehrten Einsatz werden heute viel stärker **Lese- und Schreibkompetenz** vorausgesetzt, die jedoch oft nicht alle MitarbeiterInnen ausreichend mitbringen.

Und last but not least ist **IT-Fachkompetenz** in all seinen Variationen heute mehr gefragt denn je. Aber wie bei allen IT-Kompetenzen, so die Unternehmen, gilt es darauf zu achten, welche Art von Kenntnissen und Wissen wirklich benötigt wird. Denn es ist nicht unwahrscheinlich, dass die Python-Developerin, die vor einem Jahr eingestellt wurde, im nächsten Jahr eigentlich ganz neue Expertisen braucht. Auch hier ist also ein breites **Basiswissen** – wenn auch auf einem höheren Niveau – gefragt. Denn nur wer grundsätzlich **versteht**, was passiert, kann sich leichter an neue Umgebungen anpassen.

## DATEN? SICHER!

Daten gelten als das neue Gold in der digitalen und vernetzten Welt. Tatsächlich ist es aber die systematische und gezielte **Datenverarbeitung und -verwertung**, die heute in fast allen Wirtschaftsbereichen eine Rolle spielt. Gleichzeitig hat die Erweiterung der **Datenschutzgrundverordnung** (DSGVO) für viele Menschen eine neue Auseinandersetzung mit ihren persönlichen Daten ausgelöst.

MitarbeiterInnen in allen Branchen und Unternehmensbereichen benötigen heute ein gewisses Maß an Wissen über **Datenschutz** und **Datenverwertung**. Die genaue Ausprägung hängt stark vom jeweiligen Tätigkeitsbereich ab: Vom Verkäufer, der über die **Datennutzung** im KundInnenbindungsprogramm Auskunft geben können muss, über die Social-Media-Spezialistin, die spezifische Zielgruppen für ein Hotel ansprechen will, bis hin zum Maschinenführer, der die Daten der Fertigungsanlage prüft und auswertet.

Auf der Ebene der SpezialistInnen sind ExpertInnen für **Data Science** und **Data Analytics** stark gefragt. Sie benötigen vermehrt **analytische Fähigkeiten** sowie **Prozesswissen**, um ihre Agenden in die immer komplexer werdenden Betriebsabläufe integrieren zu können.

## ALLES EINE FRAGE DER EINSTELLUNG?

Kommen wir zu einer weiteren wichtigen Zutat für ein gelungenes Kompetenzmenü, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern. **Offenheit** und **Veränderungsbereitschaft** kristallisieren sich als zwei der wichtigsten Faktoren heraus, wenn es um die digitale Transformation geht. Ob es sich um etablierte branchenspezifische Kompetenzen wie Verkaufsberatung oder Gastfreundschaft handelt oder um IT-Fachwissen: die Digitalisierung verändert Berufe und Tätigkeiten, oft bis in kleinste Details – wer stehenbleibt, wird irgendwann nicht mehr mitkommen. Deshalb macht Digitalisierung laufende **Schulung** sowie **Aus- und Weiterbildung** notwendig.

Aber nicht nur der Umgang mit digitalen Tools benötigt die **Bereitschaft zur Weiterentwicklung** und **Offenheit für Veränderung**. Digitalisierung verändert Prozesse, Workflows und Tätigkeitsprofile. Klassische Sekretariatstätigkeiten haben sich in Assistenzaufgaben verwandelt, RezeptionistInnen machen heute auch Social-Media-Betreuung und InstandhaltungstechnikerInnen müssen mittlerweile Grundlagen des Programmierens beherrschen.

## VOM FACH BLEIBT VOM FACH!

„Die Fabrik der Zukunft wird nur zwei Mitarbeiter haben – einen Mann und einen Hund. Der Mann füttert den Hund, und der passt auf, dass der Mann die Maschinen nicht anfasst.“<sup>5</sup>

Keine Angst. Die Chancen, dass in naher Zukunft eine Fabrik so aussehen wird, sind gering. Denn Digitalisierung – und hier sind sich Österreichs Betriebe einig – verstärkt in den meisten Fällen den Bedarf an den klassischen **Fachkompetenzen** von Berufen, anstatt sie zu ersetzen. Eine Schweißerin muss vor allem genau arbeiten und das Material gut kennen? Heute unterstützt sie ein digitales System dabei, ihren Workflow besser organisieren zu können. Ein Verkäufer berät eine Kundin bzgl. eines neuen Home-Entertainment-Systems? Heute muss er mehr denn je gut informiert sein und Unterstützung bei der Kaufentscheidung bieten können. Mittels Tech-Blogs und Vlogs<sup>6</sup> hält er sich auf dem Laufenden. Eine Mitarbeiterin in der Hausverwaltung muss einen Wasserschaden so schnell wie möglich bearbeiten? Heute bekommt sie Fotos vom Schaden über eine App zugeschickt und kann sie, inklusive der Terminwünsche, direkt an die Baufirma weiterleiten.

Die Anforderungen an die **Kernkompetenzen** der MitarbeiterInnen haben sich durch die Digitalisierung **nicht verändert**. Ganz im Gegenteil, sie werden vielerorts wieder relevanter. Wichtige Voraussetzung ist, dass die Arbeitsplätze durch digitale Tools und Systeme so gestaltet werden, dass sie die MitarbeiterInnen **unterstützen** und nicht im Weg stehen.

## IST PROZESSWISSEN DER NEUE HAUSVERSTAND?

„Bis hierhin und nicht weiter?“ oder „Aber das System hat gesagt, dass...?“ Fehlendes **Prozesswissen** und – um den „Fachterminus“ aus den Unternehmensworkshops zu verwenden – fehlender **„Hausverstand“** sind Schreckgespenster der Digitalisierung. MitarbeiterInnen, die mitdenken und über den Tellerrand schauen können, waren immer schon gerne gesehen. Die Digitalisierung hat den Bedarf danach erhöht.

Wer dazu nicht in der Lage ist, wird mit der Digitalisierung und ihren Konsequenzen ein Problem haben. MitarbeiterInnen benötigen heute ein **Verständnis der Bedeutung und der Zusammenhänge (digitaler) Prozesse**. Das ist nicht nur bezüglich der Gestaltung und Benützung digitaler Tools und Systeme wichtig. Sie müssen auf dieses Verständnis auch zurückgreifen können, um Funktionsweisen, Möglichkeiten, aber auch Beschränkungen gegenüber KundInnen und KollegInnen erklären zu können.

Die produktive Kombination von **Fachwissen, Prozesswissen** und **„Hausverstand“** wird durch die kollaborative Arbeit mit digitalen Tools und Systemen immer wichtiger. Während ältere MitarbeiterInnen meist jahrelange Erfahrung angesammelt und ihre **Fachkompetenzen** idealerweise perfektioniert haben, sind jüngere MitarbeiterInnen mit der Idee des **digitalen Werkzeugs** aufgewachsen. Im Arbeitsleben können dadurch Welten aufeinanderprallen: Während der Lehrling also brav vom Laserdistanzmessgerät abschreibt, runzelt die Meisterin die Stirn und weiß: „Das sind niemals vier Meter!“. Und auch der Backtechnologe wird schon erlebt haben, dass der Ofen ausreichend Hitze anzeigt, während der Zustand der Backwaren seinem geübten Auge ganz etwas anderes sagt.

## SOZIAL! KOMMUNIKATIV! DYNAMISCH!

„Eine andere **Unternehmenskultur** ist nötig!“, da waren sich die Unternehmen einig. Wer heute mit der Digitalisierung mithalten möchte, darf die Chance nicht ungenutzt lassen, die Dynamik der Digitalisierung auch auf die Organisation, Prozesse und Abläufe zu übertragen. Während etwa im Bau das Prinzip von BIM (Building Information Modeling) ganz neue Möglichkeiten im Planen, Abwickeln und Betreiben eines Gebäudes ermöglicht, sind im Cluster Büro und Verwaltung neue Geschäftsmodelle und Unternehmensbereiche entstanden, die abteilungsübergreifende und dynamische Teamarbeit nötig machen.

In fast allen Unternehmensbereichen bleibt kein Stein auf dem anderen. Mit der Digitalisierung kommen viele neue **Herausforderungen** auf Österreichs Unternehmen zu. Traditionelle Strukturen werden von temporären **Projektteams** abgelöst, deren Mitglieder aus den unterschiedlichsten Hierarchien und Fachabteilungen kommen. Möglich machen diese neuen Arbeitsweisen und **Prozessorganisationen** Kollaborationstools, die virtuelle Teams und gemeinsames **Daten- und Wissensmanagement** ebenso meistern, wie **flexible Arbeitsplätze** und **Telearbeit** bzw. **Home-Office**.

Die wirkliche Arbeit machen aber die Menschen. Von diesen ist durch die neuen Strukturen und Abläufe immer mehr **Kommunikationskompetenz** gefragt. „**Digitale Etikette**“ und das Wissen darüber, wer wann in welchem **Medium** angesprochen werden soll, wird genauso wichtig, wie die richtige Gestaltung der **Informationsflüsse** und **Projektabläufe**. Interdisziplinäre, internationale und agile Teams machen **gute soziale Umgangsformen** (on- und offline) und **Offenheit gegenüber Anderen** (sozial, kulturell) gefragt. **Interdisziplinäres Denken** wird zu einer wichtigen Voraussetzung, wenn es darum geht, mit anderen SpezialistInnen zusammenzuarbeiten. **Prozessverständnis** hilft dabei, die Projekte sowohl **integrativ** als auch **kollaborativ** zu meistern.

## AM MEISTEN GEFRAGT: DIGITAL LEADERSHIP

Auf Führungskräfte kommen neue Rollen zu: im Idealfall können sie als „Enabler“, also ErmöglicherInnen für die MitarbeiterInnen, agieren, indem sie einen positiven Zugang zu neuen, **digitalen Tools vorleben** und die **Bereitschaft zur Weiterbildung aktiv fördern**. Manche Führungskräfte beherrschen es bereits, ihre MitarbeiterInnen zu inspirieren und deren Kreativität Raum zu geben. Im Gegenzug erhalten sie MitarbeiterInnen, die freier und selbstständiger handeln und dann auch weniger unterstützt werden müssen.

Doch auch die **Notwendigkeit, Grenzen zu ziehen**, sollte vorgelebt werden. Eine Führungskraft, die am Wochenende E-Mails versendet oder MitarbeiterInnen spät abends noch anruft, sendet damit natürlich auch die Botschaft aus, dass die permanente Bereitschaft und Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen erwartet wird. Darunter leiden über kurz oder lang **Konzentrationsfähigkeit** und **Produktivität**.

Von Führungskräften wird in Bezug auf die Digitalisierung vieles erwartet: Sie sollen **Mut** und **Offenheit** mitbringen, Vertrauen schaffen und motivieren können. Dabei sollen sie eine konstruktive **Feedback-** und **Fehlerkultur** pflegen, MitarbeiterInnen zuhören und auf Augenhöhe begegnen. Gleichzeitig sollen Sie aber auch **Leadership** zeigen, **Visionen**, **Strategien** und **Ziele** vorgeben und sagen können, wohin die Reise geht.

## INTRO

# Cluster Tourismus und Wellness

---

Wer Digitalisierung in der Branche Tourismus und Wellness verstehen will, muss nur sein eigenes Reiseverhalten reflektieren: Zimmer online buchen, durch die Therme mit Chip navigieren und auf Instagram dem Personal des Lieblingshotels bei der End-Of-Season-Party Herzchen schicken.

Die digitalen Tools und Services können die Kernkompetenzen der Branche aber nicht ersetzen: der freundliche Kellner, die hilfsbereite Rezeptionistin und die versierte Wanderführerin sind es, die dem Gast den Aufenthalt versüßen.

Die Herausforderung für Österreichs Betriebe ist es, die perfekte Kombination aus perfektionierter Gastfreundschaft und digitalen Services zu finden.

- » *Kein Internet ist oft schlimmer als kein warmes Wasser.«*
- » *Viele Digitalisierungsprozesse nehmen wir gar nicht mehr wahr, sie gehören einfach zum Leben.«*
- » *Digitalisierung hat in der Hotellerie seine Grenzen. Bei IT geht es um Software und Hardware, in der Hotellerie ist die Hardware das Gebäude, die Ausstattung. Die Software ist nicht die Digitalisierung, sondern der Mensch.«*
- » *Ohne den Menschen ist die Digitalisierung wertlos.«*
- » *Digitalisierung sollte dazu genutzt werden, mehr Zeit für den Gast zu haben. Im Moment ist es oft noch umgekehrt.«*
- » *IT-Wissen kann man schnell lernen, Social Skills dauern länger, und die sind bei uns immer noch wichtiger.«*



## HERAUSFORDERUNG

**Digitalisierung ist gekommen, um zu bleiben**

So unterschiedlich der Grad der Digitalisierung in Österreichs Tourismusunternehmen sein mag, digitale Tools und Dienstleistungen haben sich überall etabliert: von der (Registrier-)Kassa bis zur Instagram-Präsenz, vom Online-Ticket für den Ski-Shuttle bis zur digitalen Speisekarte. Digitale Schlagwörter sind zwar nicht für alle MitarbeiterInnen Fachchinesisch, aber das Verständnis über die Funktionen und Prozesse ist nicht überall so verbreitet wie es sein sollte. Der Gast benötigt Hilfe beim WLAN? Der digitale Schlüsselverwalter hängt sich auf? Das Dateiformat mit den Gästeinformationen lässt sich nicht öffnen? Die Reservierung ist nicht vollständig eingelangt? Von MitarbeiterInnen und Führungskräften sind neue Kompetenzen gefragt.

**KOMPETENZEN**

MitarbeiterInnen fast aller Bereiche des Unternehmens benötigen **IT-Grundverständnis** und **Prozesswissen**. Sie müssen wissen, wie digitale Tools zu bedienen sind, verstehen, warum welche Eingaben und Workflows vom System verlangt werden und welche Schritte bei Störungen gesetzt werden müssen. Das beinhaltet auch den verantwortungsvollen **Umgang** und die **Fähigkeit**, die Services und Tools anderen (KollegInnen, Gästen) erklären zu können.

Von MitarbeiterInnen in den Bereichen Administration und Marketing sowie von Führungskräften sind ein erweitertes **IT-Verständnis** und vertiefte Kenntnisse in **branchenspezifischer Bürosoftware** gefragt. Es gilt, die Möglichkeiten und Beschränkungen der Tools und Services zu kennen und den Workflow entsprechend zu gestalten. Vor allem Führungskräfte müssen sich ein Bild über **Kosten und Nutzen** der digitalen Tools und Services machen und zwischen Trend und Hype unterscheiden können.

HaustechnikerInnen benötigen ein **vertieftes IT-Technikwissen**, um die Tools und Services in die bestehende Infrastruktur einbinden und bei Störungen als AnsprechpartnerInnen fungieren zu können.

**LEARNINGS****Schulen Sie Ihre MitarbeiterInnen und fördern Sie den Wissenstransfer**

Der Grad der gefragten IT-Kompetenzen mag sehr unterschiedlich sein, ein solides Grundwissen ist aber schon die halbe Miete. Bleiben Sie nicht bei der spezifischen Schulung für ein Tool stehen und achten Sie darauf, dass Ihre MitarbeiterInnen auch wirklich verstehen, warum was wie funktioniert. Beim nächsten Digitalisierungsschritt werden sie es dann leichter haben. Identifizieren Sie jene MitarbeiterInnen, die nicht nur ein umfangreiches Wissen haben, sondern dieses auch gerne weitergeben. Ermöglichen Sie spezifische Weiterbildungen für MitarbeiterInnen, die es benötigen (z. B. HaustechnikerInnen).

**Bleiben Sie auf dem Laufenden, bilden Sie sich Ihre eigene Meinung und holen Sie mehrere (neutrale) Fachmeinungen ein**

In Branchenmedien und IT-News werden die verschiedensten Technologien meist hoch gelobt und als Must-have propagiert. Aber ist das alles auch etwas für Ihr Unternehmen? Überlegen Sie sich genau, welche Tools und Services Sinn machen und ob Ihre Ressourcen die Transformation stemmen können. Und peppen auch Sie Ihr IT-Wissen auf, um die Angaben, Erfordernisse und Funktionen verstehen zu können. Besuchen Sie Messen und Informationsveranstaltungen und fragen Sie den Anbietern der Lösungen Löcher in den Bauch.



## HERAUSFORDERUNG

## Augenkontakt geht vor!

Digitale Tools unterstützen Service-MitarbeiterInnen bei der Beratung, MitarbeiterInnen an der Rezeption beim Check-in oder der Information über Freizeitangebote oder erleichtern die Anmeldung und Abrechnung vom Massageservice im Wellnessbereich. Bei der Einbindung und Nutzung der Tools darf es jedoch nicht dazu kommen, dass die zentrale Dienstleistung – die direkte Betreuung der Gäste – zu kurz kommt. Denn trotz der vielen Tools soll es immer noch auf höchstem Niveau menscheln. Der Augenkontakt und die freundliche Begrüßung dürfen nicht dem verführerisch leuchtenden Screen zum Opfer fallen, der zwischenmenschliche Umgang, der Einsatz für den Gast, muss die Dienstleistung Nummer 1 bleiben.

## KOMPETENZEN

MitarbeiterInnen müssen branchenspezifische Kompetenzen wie **Freundlichkeit**, **Gastfreundschaft** und **Kommunikationsfreude** mit den digitalen Tools kombinieren können und dürfen sich nicht von ihnen ablenken lassen.

**Veränderungsbereitschaft** hilft dabei, die Tools in den Arbeitsalltag zu integrieren und die neuen „Helferchen“ in die Tätigkeiten so einzubinden, dass sie ihren vollen Nutzen – durch Entlastung des Personals von Routinetätigkeiten – entfalten können. Damit kann das Personal seine Beratungskompetenzen für den Gast voll wahrnehmen.

## LEARNINGS

### Fragen Sie Ihre MitarbeiterInnen, welche Tools nicht im Weg, sondern eine Unterstützung sind

Ein Tool, das nicht zum Workflow passt, ist ein totes Tool. Die Tools müssen entsprechend der Bedürfnisse und Arbeitsweisen der MitarbeiterInnen und vor allem nutzerfreundlich gestaltet werden. Binden Sie Ihre MitarbeiterInnen bei der Einführung (idealerweise bereits bei der Entwicklung / Kaufentscheidung) ein.

### Lassen Sie Ihren MitarbeiterInnen Zeit und nützen Sie den Schwung der Transformation

Wenn das neue Tool wirklich eine Hilfe sein soll, dann muss es auch passgenau in die Arbeitsabläufe integriert werden. Nützen Sie diese Veränderung, um – gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen – Arbeitsabläufe und Routinen zu überdenken, und entwickeln Sie mit ihnen neue Vorgangsweisen und Workflows. Und lassen Sie ihnen Zeit, die neuen Werkzeuge zu erproben – gut Ding braucht Weile.

## HERAUSFORDERUNG:

## Viele Gäste, viele Daten

Auch ohne Digitalisierung lassen Restaurantgäste, Hotelbesucher oder urlaubende Familien viele personenbezogene Daten liegen. Buchungsplattformen, Instagram-Accounts, Reservierungsservices und Administrationssoftware sammeln heute viele persönlichen Informationen, die einerseits geschützt werden müssen, andererseits genützt werden können. Der Name des Gastes auf Zimmer 5 muss ebenso geheim bleiben wie die Konsumationen aus der Minibar. Aber Daten lassen sich auch produktiv nutzen: die Stammgäste im Newsletter-Verteiler freuen sich über Neuigkeiten aus der Küche und auf Facebook lassen sich neue Zielgruppen mit Spezialangeboten begeistern.

## KOMPETENZEN

**Grundlegende Kenntnis des Datenschutzes** ist von fast allen MitarbeiterInnen – vom Reinigungs- bis zur Rezeptionspersonal – gefragt. Vertiefende **Datenschutzkenntnisse (DSGVO)** benötigen MitarbeiterInnen, die aktiv Daten bearbeiten und verwenden.

MitarbeiterInnen im Marketing benötigen **Wissen über die Nutzung von verwertbaren Daten** zum Einsatz in Marketing und Kundenbetreuungsaktivitäten. Damit können Sie **zielgruppenorientierte Marketingstrategien** entwickeln und die Daten für das Unternehmen fruchtbar machen.

## LEARNINGS

### **Klären Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Gefahren von Datenmissbrauch und die Regeln zur Einhaltung des Datenschutzes auf**

---

Die Erweiterung der DSGVO hat zum einen für viel Verunsicherung gesorgt, zum anderen viele Menschen im Umgang mit ihren eigenen und fremden Daten sensibilisiert. Informieren Sie Ihre MitarbeiterInnen – entsprechend ihrer Tätigkeitsbereiche – über das Ziel und die Umsetzung des Datenschutzes, und machen Sie es ihnen so einfach wie möglich, diese einzuhalten.

### **Entwickeln Sie datenbasierte Marketing-Tools und ermöglichen Sie Ihren MitarbeiterInnen eine Ausbildung dazu**

---

Digitale Tools und Services – allen voran das Internet, das nicht vergisst – horten eine Vielzahl an Daten, die ihre Marketing-MitarbeiterInnen nutzen können, um bestehende Kundenbeziehungen zu pflegen und neue Zielgruppen zu erschließen. Evaluieren Sie gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen die Möglichkeiten für Ihr Unternehmen und ermöglichen Sie ihnen Aus- und Weiterbildungen.

## HERAUSFORDERUNG

## Die Scheu der ReceptionistInnen vor booking.com

Die Transformation, die die Digitalisierung in der Arbeitswelt gebracht hat, ist für viele MitarbeiterInnen eine Herausforderung. Verunsicherung und Scheu begleiten besonders ältere MitarbeiterInnen beim Klicken, Wischen und Bonieren. Eingefahrene Abläufe funktionieren nicht mehr, Anreden klingen im Facebook-Chat sperrig und was meint der Gast damit, dass er den Online-Check-in schon im Flieger gemacht hat? Die telefonische Gemüsebestellung aus der Küche scheint wieder mal nicht in der digitalen Abrechnung auf, die Kellnerin ruft die Bestellung an die Bar anstatt sie zu bonieren und der Saunawart hat Schwierigkeiten damit, den Chip mit dem Extrapreis für den Kräuteraufguss zu belegen. Zudem ist eine neue Art von Kommunikationsdynamik zwischen Gästen und GastgeberInnen entstanden: Google-Bewertungen und Rezensionen auf booking.com erlauben eine neue Art von Feedback, das nicht nur Vorteile bringt. Hier ist Fingerspitzengefühl sowohl für analoge als auch für digitale Kommunikation gefragt.

## KOMPETENZEN

MitarbeiterInnen in allen Bereichen des Unternehmens benötigen **Offenheit** und **Veränderungsbereitschaft**, um die digitale Transformation mitvollziehen zu können. Selbstreflexion ermöglicht es, für die neuen Strukturen fehlende Kenntnisse mittels Schulungen und Weiterbildungen auszugleichen.

Führungskräfte benötigen **Einfühlungsvermögen**, **Geduld** und **Überzeugungskraft**, um jene MitarbeiterInnen zu unterstützen, die den Veränderungen skeptisch gegenüberstehen und von den neuen Werkzeugen überfordert sind. Und: seien Sie ein **Vorbild**.

Alle MitarbeiterInnen mit KundInnenkontakt, vor allem aber ReceptionistInnen und Marketing-MitarbeiterInnen, müssen heute gute (digitale) **Kommunikationsfähigkeit** und Kenntnisse über die richtigen **Kommunikationsformen** für unterschiedliche Medien mitbringen, um mit **digitalen** Gästebewertungen oder Rückmeldungen in Social Media-Kanälen umgehen zu können. Immer wichtiger wird auch einschätzen zu können, welchen Einfluss die Bewertungen auf Suchergebnisse und Ratings haben und wie das Feedback konstruktiv verwertet werden kann.

## LEARNINGS

### **Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und vermitteln Sie Nutzen und Beweggründe für die Transformation**

---

Holen Sie Ihre MitarbeiterInnen da ab, wo sie stehen und binden Sie sie in die Einführung der neuen Werkzeuge und Tools ein. Hören Sie auf ihre Einwände, akzeptieren Sie ihre Skepsis und respektieren und nützen Sie ihre jahrelange praktische Erfahrung. Überzeugen Sie sie vom Nutzen des Neuen und leben Sie die Transformation vor. Nutzen Sie die Tools selbst, die MitarbeiterInnen müssen wahrnehmen, dass Sie den Weg mitgehen.

### **Geben Sie Ihren MitarbeiterInnen Zeit und Ressourcen, jahrelange Routinen anzupassen**

---

Fragen Sie Ihre MitarbeiterInnen, was sie benötigen, um die Veränderungen und neuen Routinen zu meistern. Geben Sie Ihnen Zeit, sich an die neuen Geräte, Tools oder Kommunikationsmöglichkeiten zu gewöhnen. Stellen Sie Ihnen Vorlagen und Prozessleitfäden zur Verfügung. Achten Sie bei MitarbeiterInnen, die spezialisierte Tätigkeiten wie Social-Media-Kommunikation ausführen, darauf, dass sie die nötigen Ressourcen und Expertise zur Verfügung haben, damit die Kommunikation auch auf diesen Kanälen gut funktioniert

## INTRO

## Cluster Produktion

---

Österreichs produzierende Unternehmen sind seit Jahrzehnten Vorreiter der Digitalisierung. Oft unter dem Schlagwort Industrie 4.0 zusammengefasst, sind digitale Prozesse in automatisierten Produktionshallen längst Alltag.

Unternehmen sind sich des Werkzeugcharakters der digitalen Tools und Anwendungen generell sehr bewusst. Jedoch fehlt es mancherorts noch an einem umfassenden Einsatz, denn die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie abseits der technischen Aspekte wird oft auf die lange Bank geschoben.

Dabei haben viele Berufsbilder in der Produktion eine deutliche Ausweitung ihrer Tätigkeiten erfahren, die heute auch die Steuerung hochkomplexer Prozesse, permanente Qualitätssicherung und Dokumentation, parallel dazu Kommunikation mit dem international besetzten, virtuellen Innovationsteam, Einschulung neuer MitarbeiterInnen usw. umfassen. Auch der Umgang mit einer ständig wachsenden Menge an Daten ist fordernd – sinnvolle Bewältigungsstrategien müssen erst gelernt werden.

Unsicherheit ist dabei kein guter Begleiter, vielmehr bieten Mut, Offenheit und Lernbereitschaft die Chance, neue Wege und Strategien zu erschließen.

- » *Die Beschleunigung der Geschwindigkeit in der Entwicklung von neuen Tools, Technologien und Datenmengen erzeugt hohen Druck auf die MitarbeiterInnen.*«
- » *Digitalisierung muss in die Unternehmenskultur, ja in die gesamte Supply-Chain integriert werden und darf nicht Einzelfall von einigen Abteilungen bleiben.*«
- » *Wenn Probleme auftreten, ist zu hinterfragen, ob es am Nutzer oder am Tool liegt.*«
- » *Langjährige MitarbeiterInnen mit ‚alten Berufsbildern‘ müssen in die Digitalisierungsprozesse eingegliedert werden.*«
- » *Man darf bei Digitalisierungsprojekten nicht den Fehler machen, zu glauben, es ist mit diesem Projekt abgeschlossen. Digitalisierung ist ein langwieriger und anspruchsvoller Prozess.*«

## HERAUSFORDERUNG

## Den Herstellungsprozess mitdenken

Von Lebensmitteln über Baustoffe bis hin zu hochspezialisierten elektronischen Maschinen: Österreichs produzierende Unternehmen können eine breite Palette an Produkten vorweisen. Automatisierte Anlagen und digitale Prozesse sind dabei überall anzutreffen und oft bereits seit Jahren Alltag für die MitarbeiterInnen. Der Grad an Vernetztheit der Abläufe hat allerdings deutlich zugenommen. Wie stark dabei ein Rad ins andere greift, merkt man oft erst im Störfall. Da Stehzeiten in der Fertigungskette hohe Kosten verursachen können, muss der Fehler rasch gefunden werden. Die Sache kann glimpflich ausgehen, wenn MitarbeiterInnen den Überblick bewahren, den Vorgang verstehen und vielleicht noch selbst beherzt in den automatisierten Ablauf eingreifen können. Hier ist selbständiges Denken und Handeln der MitarbeiterInnen bares Geld wert.

## KOMPETENZEN

**IT-Grundwissen** wird von MitarbeiterInnen auf allen Unternehmensebenen verlangt. Dieses beinhaltet „Digital Awareness“ im Sinne eines **Verständnisses der Bedeutung und Zusammenhänge digitaler Prozesse**. Eine gewisse **Sensibilität** im Umgang mit **Daten** ist dabei ebenso wünschenswert.

Das **IT-Grund- und Prozessverständnis** ist eine wichtige Basis für die Schulung für einzelne Programme und Systeme, die sich immer schneller und häufiger ändern. Auch **Veränderungsbereitschaft** und eine **Grundbereitschaft zum lebenslangen Lernen** sollte von allen MitarbeiterInnen mitgebracht werden.

Ein **Denken in Prozessen** ist besonders dann notwendig, wenn ein Ablauf gesteuert, überwacht oder bewertet werden soll. **Problemlösungskompetenz** und **Kreativität** sind gefragt, wenn es nicht rund läuft oder irgendwo in der Produktionskette hakt. Für die Weiterentwicklung von Prozessen und Produkten sind meist SpezialistInnen notwendig, die **IT-Spezialkenntnisse** und **vernetztes Denken** benötigen.

## LEARNINGS

### Definieren Sie die Tiefe der erforderlichen IT-Kompetenzen Ihrer MitarbeiterInnen und stärken Sie Ihre eigenen

---

Haben Sie nur UserInnen oder auch GestalterInnen? Sind es GeneralistInnen oder SpezialistInnen? Welche IT-Fähigkeiten und Kenntnisse brauchen Ihre MitarbeiterInnen wirklich? Und wofür genau? Schauen Sie genau hin, ob es bei Ihren MitarbeiterInnen einen Mangel an IT-Fachkompetenz gibt, oder ob vielleicht eher Kenntnisse im Projekt- oder Selbstmanagement fehlen. Bauen Sie auch selbst auf ein solides und umfassendes Wissen und Verständnis von IT-Technologien und Systemen auf. Informieren Sie sich über Kosten und Nutzen, Trend oder Hype der neuen Produkte, Systeme und Geschäftsmodelle und machen Sie sich ihr eigenes Bild von den Chancen und Möglichkeiten für Ihr Unternehmen und Ihre MitarbeiterInnen.

### Setzen Sie auf MultiplikatorInnen und MentorInnen und etablieren Sie eine Fehlerkultur

---

Nicht alle MitarbeiterInnen kommen mit den neuen Anforderungen gut zurecht. Vermitteln Sie Ihren MitarbeiterInnen, dass aus Fehlern gelernt werden soll. Setzen Sie auf das Buddy-System oder Mentoring-Prinzip, damit manche MitarbeiterInnen nicht ganz den Anschluss verlieren. Unter vier Augen fällt es leichter, eine angestammte Rolle zu verlassen, als in einem Kurs mit mehreren TeilnehmerInnen. Sprachprobleme oder eine Leseschwäche können ebenfalls hinter einer Verweigerungshaltung stecken.

## HERAUSFORDERUNG

## Den Digital Gap schließen

Die Digitalisierung sorgt für hohe Geschwindigkeit und laufende Veränderung. Dadurch können sich innerhalb des Unternehmens große Unterschiede in Bezug auf den Digitalisierungsgrad auftun: Während das Innovationsmanagementteam neue datenbasierte Geschäftsmodelle entwickelt, kämpft eine Gruppe von Schweiß-erInnen mit den digital gestalteten Fertigungsanleitungen. Während sich die jungen MechatronikerInnen schon auf die Arbeit mit dem neuen Roboter freuen, sind manche Maschinenbauer am Verzweifeln, weil ihre Lehrlinge lieber alles mit der Maschine machen, als einfach mal einen Hammer in die Hand zu nehmen. Fachkompetenzen erhalten und in die digitale Umwelt integrieren bzw. digitale Werkzeuge und Fachkompetenzen verbinden, da sind alle MitarbeiterInnen – und alle Generationen – gefordert.

## KOMPETENZEN

MitarbeiterInnen benötigen heute **Veränderungsbereitschaft** und **Offenheit**, um die neuen Abläufe in ihre Tätigkeiten integrieren zu können. Es geht darum, langjähriges Fachwissen und neue Tools und Systeme produktiv zu kombinieren.

**Lernbereitschaft** bzw. **Aus- und Weiterbildungsbereitschaft** ist gefragt, wenn langjährige Routinen durch neue Verfahren ersetzt und in immer schnelleren Abständen neue Tools, Maschinen und Funktionen eingesetzt werden. **Kommunikationsfähigkeit** ist, zusammen mit **Lernbereitschaft**, beim gegenseitigen **Wissenstransfer** gefragt: Jüngere MitarbeiterInnen sind meist stärker mit den digitalen Systemen und Anwendungen vertraut und können ihre Nutzungsmöglichkeiten weitergeben. Ältere MitarbeiterInnen verfügen über großes Erfahrungs- und Fachwissen, das sie – gemeinsam mit dem notwendigen „Hausverstand“ – vermitteln können.

## LEARNINGS

### Setzen Sie auf wirklich nützliche Tools und kommunizieren Sie Nutzen und Vorteile der Digitalisierung

---

Die neuen Systeme, Tools und Abläufe werden nur gut funktionieren, wenn sie auch wirklich einen Nutzen für Ihre MitarbeiterInnen darstellen. Achten Sie auf die Benutzerfreundlichkeit und die Praxis-tauglichkeit und setzen Sie auf die Stärken und Fähigkeiten der verschiedenen MitarbeiterInnen-gruppen. Vermitteln Sie den Nutzen der neuen Tools und Systeme und binden Sie die MitarbeiterInnen in die Einführung (idealerweise bereits bei der Entwicklung / Kaufentscheidung) ein. So wird es ihnen leichter fallen, die Transformation zu meistern.

### Geben Sie Ihren MitarbeiterInnen Zeit und ermöglichen Sie Ihnen Transformation

---

Fragen Sie Ihre MitarbeiterInnen, was sie benötigen, um die Veränderungen und neuen Routinen zu meistern. Geben Sie Ihnen Zeit, sich an die neuen Geräte, Tools oder Kommunikationsmöglichkeiten zu gewöhnen, stellen Sie Ihnen Vorlagen, Prozessleitfäden und die Möglichkeit zur Aus- und Weiterbildung zur Verfügung. Die Veränderung von Berufsbildern und Tätigkeiten bietet MitarbeiterInnen, die oft jahrelang dieselben Tätigkeiten ausgeführt haben, die Chance, sich weiterzuentwickeln. Ermutigen Sie jene mit einem großen Wunsch nach Weiterentwicklung und Veränderung, ihre Interessen in neue Arbeitsbereiche einzubringen.

## HERAUSFORDERUNG

## Sag mir, wo die Daten sind

Daten gelten als das neue Gold in der digitalen und vernetzten Welt. Von der Prozesssteuerung bis zur Qualitätssicherung können heute über den gesamten Produktionszyklus Daten erfasst und produktiv ausgewertet werden. Während Sensoren in der Fertigungstechnik die kleinsten Unterschiede an Schweißnähten erkennen, kann in der Lebensmittelindustrie mittels Sensorik jede Produktcharge kontrolliert, zurückverfolgt und im Zweifelsfall zurückgehalten werden. Die Auswertung ermöglicht auch Optimierung: an welchen Punkten fällt am meisten Ausschussware an? Wann ist die nächste Instandhaltung nötig? Warum kommt es an einer bestimmten Stelle öfters zu Störungen und Ausfällen? Aber auch abseits der Fertigungshalle entstehen zahlreiche Daten, die persönliche und unternehmenssensible Informationen enthalten können. Heute ist ein neuer Blick auf das gesamte Unternehmen, eine neue Art von Transparenz möglich und Datenschutz wird immer wichtiger.

## KOMPETENZEN

**Grundlegende Kenntnis im Umgang mit Daten**

**benötigen** fast alle MitarbeiterInnen. Auch eine gewisse **Sensibilität** im Umgang mit **Daten** ist wünschenswert, das betrifft insbesondere Personen- bzw. Unternehmensdaten. In der Fertigung wird vor allem die Kombination von **Fachwissen** und **Datenauswertung** im Sinne eines Plausibilitäts-Checks immer wichtiger (Können diese Daten stimmen? Was sagt mir der Hausverstand?).

**Vertiefende Datenschutzkenntnisse (DSGVO)**

benötigen MitarbeiterInnen, die personenbezogene Daten aktiv bearbeiten und verwerten. Der Umgang mit **sensiblen Unternehmensdaten** (auch auf Firmengeräten) wird immer wichtiger sowie das Wissen, wie diese zu **schützen** sind (Schadsoftware, Fremdzugriff, Verlust etc.).

Auf SpezialistInnenebene sind ExpertInnen für **Data Science** und **Data Analytics** ebenso stark gefragt. Diese benötigen neben Statistikkennnissen und IT-Know-how vermehrt **analytische Fähigkeiten** und **Prozesswissen** und müssen ihre Agenden und Aufgaben auch vermitteln können.

## LEARNINGS

**Informieren Sie Ihre MitarbeiterInnen über Gefahren von Datenmissbrauch und Möglichkeiten und Regeln zum Datenschutz**

Informieren Sie Ihre MitarbeiterInnen – entsprechend ihrer Tätigkeitsbereiche – über Datenschutz und die Sensibilität von bestimmten Daten und vermitteln Sie klar, welche unternehmensinternen Daten nicht für den Stammtisch gedacht sind. Klären Sie Personen, die mit personenbezogenen Daten arbeiten, über die Grundlagen der DSGVO auf und achten Sie auf deren Einhaltung.

**Sensibilisieren Sie Ihre MitarbeiterInnen für die Möglichkeit der Datennutzung, aber vertrauen Sie ihrem Hausverstand**

Mit den umfassenden Möglichkeiten der Datenerfassung und -verwertung ist ein neuer Faktor in den Produktionsverlauf eingetreten. Sensibilisieren Sie Ihre MitarbeiterInnen für die Möglichkeiten der Einbindung von Daten. Nehmen Sie ihnen die Angst vor der neuen Transparenz und machen Sie ihnen bewusst, dass es sich um eine Ergänzung handelt und sie weiterhin auf ihr geschultes Auge bzw. ihr umfangreiches Fachwissen vertrauen. Setzen Sie auf vernetztes Denken und Prozesswissen, sowohl bei den DatenspezialistInnen als auch bei den ProduktionsleiterInnen und machen Sie sich selbst ein Bild über die Möglichkeiten der Datennutzung, um den Wert von Daten erkennen und richtig einschätzen zu können.



## HERAUSFORDERUNG

## Neue Systeme, Neue Zusammenarbeit

Digitalisierte Produktionsprozesse werden immer vernetzter und komplexer, laufend entwickeln sich neue Projekte, entstehen neue Herausforderungen. Damit sind klassische GeneralistInnen oft überfordert und ein/e MitarbeiterIn allein, egal wie kompetent, scheitert schnell. Zudem betreffen Innovation und Transformation MitarbeiterInnen verschiedener Abteilungen und Unternehmensbereiche und das führt oft zur Auflösung traditioneller Organisationsstrukturen. Daher bewährt es sich, auf Teams als flexible Organisationsform zu setzen. Wenn dadurch MitarbeiterInnen aus der IT, der Produktion, der Logistik und der Qualitätssicherung zusammenarbeiten, können allerdings Welten aufeinandertreffen. Als Unterstützung werden auch hier digitale (Kollaborations-) Tools und Systeme eingesetzt, um die Teamarbeit, selbst über örtliche Grenzen hinweg, zu fördern. Für das produktive gemeinsame Arbeiten sind es jedoch die Social Skills, die immer wichtiger werden.

## KOMPETENZEN

Für die verstärkte Zusammenarbeit mit KollegInnen in und außerhalb des gewohnten Arbeitsumfeldes ist **Teamfähigkeit** eine wichtige Voraussetzung. Um tatsächlich erfolgreich zusammenzuarbeiten, sind **soziale, insbesondere kommunikative Kompetenzen** gefordert. Zum produktiven Austausch von Informationen und Wissen werden Kenntnisse über den richtigen Einsatz von Kommunikationstools (wie mit wem auf welchem Kanal kommunizieren?) immer wichtiger.

Die Fähigkeit, mit anderen SpezialistInnen zusammenzuarbeiten, **Prozessverständnis** sowie **interdisziplinäres** und **vernetztes Denken und Handeln** und die **Bereitschaft**, in agilen Teams zu arbeiten, ist eine wichtige Basis für das gegenseitige Verständnis und die produktive Auseinandersetzung mit den gemeinsamen Herausforderungen.

## LEARNINGS

### Setzen Sie auf die Kraft von Teams und helfen Sie Ihren MitarbeiterInnen, ihre Teamfähigkeit zu verbessern

---

Lieber ein starkes Team als einzelne überlastete MitarbeiterInnen. Teams sind eine ideale Arbeitsorganisationsform. Achten Sie darauf, dass die Teams gut zusammengestellt sind (Alt und Jung, Frauen und Männer, verschiedene und vor allem richtige Abteilungen und Spezialgebiete) und fördern Sie gegenseitigen Austausch und Verständnis für die jeweiligen Anliegen und Ansichten. Investieren Sie in Weiterbildungsmaßnahmen, die die Teamfähigkeit entwickeln und stärken.

### Achten Sie auf den produktiven Einsatz von unterstützenden Tools und schaffen Sie (nicht-digitale) Räume

---

Zahlreiche Tools und Anwendungen helfen heute, kollaborativ zu arbeiten. Fragen Sie Ihre MitarbeiterInnen, welche Tools und Rahmenbedingungen ihnen wirklich helfen und binden Sie sie in die Implementierung ein. Stellen Sie sicher, dass es aber auch nicht-digitale Räume für Teambesprechungen und gemeinsames Arbeiten gibt. Unterstützen Sie vor allem jene MitarbeiterInnen, die sich erst an diese neue Art des Arbeitens gewöhnen müssen, bieten Sie Unterstützung an und geben Sie Ihnen Zeit, sich an die neuen Tools und Strukturen zu gewöhnen.



## INTRO

## Cluster Handel

---

Onlineversand, Click & Collect oder Self-Check-out – Digitalisierung hat den Handel fest im Griff. Die heimische Branche ist ganz unterschiedlich digitalisiert. Während der Lebensmittelhandel langsam in den Lieferservice-Bereich einsteigt, haben Buch- und Elektrohandel ihre E-Commerce-Angebote schon umfassend aufgebaut. Die großen Nutznießer sind die KundInnen, die noch nie so viele Möglichkeiten hatten, zu ihren Produkten zu kommen.

Der Handel steht heute vor der Herausforderung, all diese Channels bedienen zu müssen. Während MitarbeiterInnen abseits der Verkaufsflächen von einer starken Transformation der Prozesse und Geschäftsfelder betroffen sind, haben es MitarbeiterInnen auf dem Shopfloor mit immer besser informierten, oft stark digitalisierten KundInnen zu tun, die das Online- und das stationäre Angebot des Anbieters nicht getrennt wahrnehmen.

Digitalisierung im Handel heißt nicht nur digitale Tools, sondern auch digitale Prozesse und fordert vor allem die Kernkompetenzen der Branche heraus: Information und Verkaufsberatung.

- » *Digitalisierung bedeutet nicht Entmenschlichung, sondern eine radikale KundInnenorientierung. Diese klassische Kernkompetenz des Handels hat durch die Digitalisierung eine noch größere Bedeutung bekommen.*«
- » *Digitalisierung geht nicht ohne Prozessveränderung. Wenn auf Managementebene kein Verständnis für diese Veränderung vorhanden ist, nützen alle MitarbeiterInnenqualifikationen nichts.*«
- » *Statt den Fokus auf die Möglichkeiten der Digitalisierung zu legen, hätten wir verstärkt über die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit diskutieren sollen.*«
- » *Rückblickend betrachtet wäre es sinnvoll gewesen, das Verständnis und die Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern stärker zu fördern. Eine so drastische Veränderung wie die Digitalisierung muss auch gelebt werden.*«

## HERAUSFORDERUNG

## Digital Gap am Shopfloor

Wenige Branchen wurden durch die Digitalisierung so durchgeschüttelt wie der Handel. Ganz unterschiedliche KonsumentInnengruppen nutzen immer vielfältigere Angebote. Wer in den Shop kommt, ist oft stark digitalisiert und auch das eigene Unternehmen hat nicht geschlafen und zahlreiche digitale Services entwickelt. „Kann ich für dieses Produkt meine Online-Kundenpunkte einlösen?“, „Google hat mir angezeigt, dass sie den Wildreis führen, wo steht er genau?“, „Meine Freundin hat mir per WhatsApp den Gutschein geschickt, wie kann ich den verwenden?“ MitarbeiterInnen müssen heute die gängigen digitalen „Fachwörter“ genauso kennen wie die Services und Tools, die der Onlinehandel den KundInnen mittlerweile bietet. Vor allem ältere MitarbeiterInnen sind davon oft überfordert.

## KOMPETENZEN

MitarbeiterInnen am Shopfloor benötigen heute eine neue Art von **IT-Grundverständnis** und **IT-Anwendungskompetenzen** (Funktionen, Eingabe, Ausgabe, Störungsbehebung), um die Tools und Systeme souverän bedienen zu können. Während branchenspezifische Bürosoftwarekenntnisse am Shopfloor kaum eine Rolle spielen, ist es vor allem das **digitale Prozesswissen**, das MitarbeiterInnen hilft, durch die Services und Tools zu navigieren und die KundInnen über die Funktionen und Möglichkeiten aufzuklären.

Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Marketing benötigen erweiterte **IT-Anwendungskennnisse** sowie vertiefende **Kenntnisse in branchenspezifischer Bürosoftware**. Für den Bereich E-Commerce sind vielfach SpezialistInnen für spezifische Anwendungsgebiete gefragt. So wie IT-Fachkräfte benötigen sie in der sich schnell entwickelnden Branche **Prozesswissen** sowie die **Bereitschaft**, sich laufend **neues Wissen** anzueignen.

## LEARNINGS

### Bauen Sie digitales Wissen auf und setzen Sie auf MultiplikatorInnen

---

Mussten MitarbeiterInnen am Shopfloor lange Zeit nur spezifische Tools, z. B. eine einfache Computerkassa oder ein digitalisiertes Bestellsystem bedienen können, arbeiten sie heute innerhalb eines umfassenden digitalen Systems. Eruieren Sie, welche MitarbeiterInnen, welches digitale Wissen benötigen und geben Sie noch eine Portion IT-Grundwissen dazu. Denn wer die Grundprinzipien von digitalen Systemen und Prozessen versteht, wird sicherer und souveräner durch sie navigieren. Und vergessen Sie nicht, Sie haben MitarbeiterInnen, die bereits über dieses Wissen verfügen. Setzen Sie auf diese MultiplikatorInnen und ermutigen Sie sie zur Wissensvermittlung unter KollegInnen.

### Setzen Sie auch bei sich selbst auf umfangreiches IT-Wissen und informieren Sie sich abseits des Hypes

---

Erarbeiten Sie ein solides IT-Grundwissen und ein umfassendes Verständnis davon, wie IT-Technologien funktionieren, welche Prozesse und Systeme dafür aufgesetzt werden müssen und genutzt werden können und welche Themen Trends und welche nur einem Hype zuzuschreiben sind. Setzen Sie auf möglichst neutrale Quellen und bilden Sie sich Ihre eigene Meinung. Machen Sie die Motive über den Einsatz von Tools und Systemen gegenüber Ihren MitarbeiterInnen transparent, kommunizieren Sie den Nutzen und zeigen Sie Möglichkeiten und Vorteile auf. Dadurch nehmen Sie Berührungsängste und schaffen Verständnis.

## HERAUSFORDERUNG

## Online und stationär: A Match made in Heaven?

Im stationären Handel zeigen sich neue Dynamiken als Folge der Informationsgesellschaft: Noch nie sind KundInnen so gut informiert in den Shop gekommen. Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass KundInnen die Online- und stationären Angebote nicht als getrennt wahrnehmen. Es gilt also, diese beiden Sphären produktiv miteinander zu „verheiraten“ und den KundInnen – egal in welchem Channel – das bestmögliche Service zu bieten. Es reicht aber nicht, nur die unternehmensinternen Systeme und Prozesse entsprechend anzupassen. Auch die MitarbeiterInnen müssen die glückliche Harmonie nach außen tragen und so rücken – unterstützt durch die digitalen Tools und Systeme – die Stärken des Handels (Beratung, Information und Einkaufserlebnis) wieder in den Vordergrund.

## KOMPETENZEN

Vor allem für MitarbeiterInnen am Shopfloor werden **Beratungskompetenz** und **Verkaufstalent** wieder wichtiger. Mit einer großen Portion **Lösungsorientierung** und **Eigeninitiative** gilt es, sich für die Anliegen der KundInnen einzusetzen und die digitale und stationäre Welt zu verbinden – gleich ob es sich um Click & Collect, Umtausch von E-Commerce-Ware oder die Beratung zum erweiterten Onlineangebot handelt.

**Offenheit** und **Veränderungsbereitschaft** sowie **Wissen und Verständnis** über die digitalen **Prozesse** und **Systeme** helfen MitarbeiterInnen dabei, die digitale und stationäre Sphäre produktiv zu kombinieren. **Lernbereitschaft** ist wichtig, um sich laufend über das Sortiment und die Produkte zu informieren und mit besonders gut informierten KundInnen mithalten zu können.

## LEARNINGS

### **Machen Sie es Ihren MitarbeiterInnen einfach, ihre Stärken in der neuen digitalen Welt einzusetzen und kommunizieren Sie den Nutzen**

---

Digitalisierung ist nicht nur für die KundInnen da, nutzen Sie die Digitalisierung auch, um Ihre MitarbeiterInnen bei ihren Kernkompetenzen zu unterstützen. Gestalten Sie die Tools und Systeme entsprechend den Möglichkeiten der MitarbeiterInnen und binden Sie diese in die Einführung (am besten bereits bei der Entwicklung bzw. beim Einkauf) ein. Und achten Sie hier genauso auf die Usability, wie Sie es für Ihre KundInnen tun würden.

### **Nützen Sie den Wissenstransfer zwischen den Generationen**

---

Während langjährige MitarbeiterInnen im Handel ihre sozialen Kompetenzen wie Freundlichkeit, Höflichkeit und Beratungskompetenz sowie gute Umgangsformen perfektioniert haben, fühlen sie sich auf digitaler Ebene oft wie auf Glatteis. Jüngere kommunizieren als Digital Natives am liebsten mit Text und Emojis und navigieren wie selbstverständlich durch die digitale Welt – könnten aber noch etwas Mentoring im persönlichen Umgang mit KundInnen gebrauchen. Setzen Sie auf den gegenseitigen Know-how-Transfer innerhalb ihres Unternehmens. So sind Sie auch für die diversen Gruppenn Ihrer KundInnen möglichst breit aufgestellt.

## HERAUSFORDERUNG

## Zwischen Big Data und DSGVO

Personalisierte Werbung hat den Handel nachhaltig revolutioniert. Gab es früher flächendeckende Postwurfsendungen oder E-Mail-Newsletter, kommunizieren erfolgreiche Handelsunternehmen heute auf vielen Kanälen gleichzeitig, und das zielgruppenspezifisch. Während die einen KundInnen auf Instagram folgen, orientieren sich die anderen an den Empfehlungen auf Onlineplattformen. „Kunden, die dieses Produkt gekauft haben, kauften auch ...“. Das Amazon-Prinzip hat eine neue Benchmark in puncto datenbasiertem Onlinehandel geschaffen und macht auch am heimischen Markt eine Evolution der etablierten KundInnenbindungsprogramme notwendig. Das Prinzip der produktiven Datenverwertung ist aus dem Handel nicht mehr wegzudenken.

## KOMPETENZEN

MitarbeiterInnen in den Bereichen Marketing und Werbung benötigen heute vertieftes **Wissen** über die **Nutzung** und **Verwertung von Daten** für ihre Tätigkeitsbereiche. Damit datenbasierte Strategien zu zielgruppenspezifischen Maßnahmen führen, benötigen sie Spezialwissen über die Tools, Services und Modelle moderner Datenverwertung.

Beinahe alle MitarbeiterInnen benötigen grundlegende **Kenntnisse des Datenschutzes**. Vor allem MitarbeiterInnen am Shopfloor müssen KundInnenanfragen zur **Verwendung** ihrer Daten in den KundInnenbindungsprogrammen beantworten können.

**Vertiefende Kenntnisse des Datenschutzes (DSGVO)** sind bei MitarbeiterInnen gefragt, die aktiv mit Daten arbeiten, sie pflegen, auswerten und an datenbasierten Geschäftsfeldern arbeiten.

## LEARNINGS

### Informieren Sie Ihre MitarbeiterInnen über Datenschutz und Datenwert

---

Die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) hat viele Menschen bzgl. der Einhaltung ihrer persönlichen Datenschutzrechte sensibilisiert. Informieren Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Prinzipien und Regeln des Datenschutzes und jene ihres Unternehmens, damit sie gut Auskunft geben können. Sensibilisieren Sie MitarbeiterInnen, die datenbasiert arbeiten, für die Einhaltung des Datenschutzes, aber auch für die Möglichkeiten der Verwertung. Geben Sie Ihren MitarbeiterInnen die Möglichkeit und Ressourcen, Fachwissen aufzubauen.

### Binden Sie Daten in Ihre Digitalisierungsstrategie ein und sensibilisieren Sie Ihre MitarbeiterInnen für den Wert und die Nutzung von Daten

---

Wer auf Daten setzt, braucht einen langen Atem, viel Expertise, und vor allem eine Strategie. Informieren Sie sich über die Möglichkeit und rechtlichen Rahmenbedingungen von Datennutzung und überlegen Sie genau, welche Strategien auch zu Ihrem Unternehmen passen. Achten Sie auf eine zielgruppenspezifische Art der Datennutzung. Kommunizieren Sie Ihre Datenstrategie an Ihre MitarbeiterInnen und sensibilisieren Sie sie für die Möglichkeiten.

## HERAUSFORDERUNG

## Transformers wanted

Die Digitalisierung hat nicht nur die Arbeitswelt der MitarbeiterInnen auf den Verkaufsflächen beeinflusst. Auch im Hintergrund ist die Transformation überall zu spüren: Komplexe Lieferketten, umfangreiche digitale Kundendatenbanken und neue Geschäftsfelder sind entstanden. Die Tätigkeitsfelder für Marketing und Werbung haben sich ausdifferenziert, Lieferservice-Strukturen mussten aufgebaut werden und internationale Zusammenarbeit prägt den Einkauf. Digitalisierte Strukturen und Geschäftsmodelle beeinflussen sämtliche Tätigkeitsbereiche, neue SpezialistInnen – von E-Commerce bis Datenanalyse – sind mit an Bord. Wer heute für ein Handelsunternehmen abseits des Shopfloors tätig ist, agiert stark digitalisiert und ist laufenden Veränderungen von Unternehmensstrukturen, Tätigkeiten und Prozessen unterworfen. Das führt zu neuen Herausforderungen für MitarbeiterInnen, die heute dynamischer, selbstständiger und teamorientierter arbeiten.

## KOMPETENZEN

MitarbeiterInnen benötigen heute ein hohes Maß an **Veränderungsbereitschaft** und **Offenheit**, um die Transformation des Unternehmens produktiv gestalten zu können. Neue projektorientierte Strukturen machen **Eigeninitiative** und **prozessorientiertes Denken** wichtig.

Die Fähigkeit, **teamorientiert** und **flexibel** arbeiten zu können, erhält immer mehr Bedeutung. Um mit SpezialistInnen aus anderen Unternehmensbereichen produktiv zusammenzuarbeiten, werden **Kommunikationsfähigkeit** und das Wissen über den richtigen Einsatz von Kommunikationstools (Wer muss was wann wissen? Wie mit wem auf welchem Kanal kommunizieren?) benötigt.

Je nach Tätigkeitsbereich ist hochspezialisiertes IT- bzw. E-Commerce-Wissen gefragt sowie **Verständnis von Prozessen** und die Fähigkeit, **über den Tellerrand hinaus** zu schauen. Durch die sich schnell ändernden Modelle und Technologien ist **Lern- sowie Aus- und Weiterbildungsbereitschaft** wichtig.

## LEARNINGS

### Unterstützen Sie Ihre MitarbeiterInnen bei der Transformation und setzen Sie auf Teams

Tätigkeitsbereiche und -aufgaben, Abteilungen und Geschäftsbereiche haben sich in den letzten Jahren im Handel stark verändert. Unterstützen Sie Ihre MitarbeiterInnen bei der Transformation, nehmen Sie ihnen Ängste und helfen Sie ihnen dabei, sich weiterzuentwickeln. Die Veränderung führt fallweise dazu, dass einzelne MitarbeiterInnen überlastet sind. Setzen Sie auf Teams, bilden Sie diese aus MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Kompetenzen und achten Sie auf eine gute Mischung (Alt und Jung, Frauen und Männer, verschiedene und vor allem richtige Abteilungen und Spezialgebiete). Ermöglichen Sie Weiterbildungen, um die Teamfähigkeit zu stärken.

### Entwickeln Sie eine Gesamtstrategie und kommunizieren Sie den Nutzen der Transformation

Die Digitalisierung hat eine enorme Geschwindigkeit aufgenommen: Neue Tools werden eingesetzt, neue Services entwickelt und ganze Geschäftsfelder aus dem Boden gestampft. Ohne Ziel werden sich Ihre MitarbeiterInnen aber schwertun, produktiv in die Zukunft zu arbeiten. Entwickeln Sie eine digitale Gesamtstrategie und ziehen Sie das Vorhaben konsequent durch. Kommunizieren Sie Ihre Ziele und Pläne sowie den Nutzen aktiv an Ihre MitarbeiterInnen. Nur so können sie auch wirklich Transformers werden.

## INTRO

# Cluster Büro und Verwaltung

---

Im Cluster Büro und Verwaltung geht ohne Digitalisierung schon lange nichts mehr. Vom Ticketing-System bis zur Videokonferenz, vom Online-Terminbuchungstool bis zur Wissensdatenbank – die Bandbreite von digitalen Systemen, Werkzeugen und Dienstleistungen ist unüberschaubar.

Diese Entwicklung hat nicht nur Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeitsplätze. Wie wir heute zu Informationen kommen, wie Daten entstehen und verfügbar gemacht werden und womit wir kommunizieren, hat sich grundlegend geändert – einfache Tätigkeiten sind auf dem Rückzug, die Komplexität wächst. Dass dies auch eine Transformation in der Unternehmenskultur, den Tätigkeitsbereichen und Prozessen mit sich bringt, überrascht nicht.

Die Auswirkungen dieser Umwälzungen auf die Tätigkeiten und Kompetenzprofile von MitarbeiterInnen in diesem Bereich sind mindestens genauso dynamisch wie die Technologien selbst.

- » *Weiterbildung, vor allem bei IT-Themen, ist bei Führungskräften besonders wichtig geworden. Früher war das die Gruppe, die sich bei diesen Themen am wenigsten auskennen musste.*«
- » *In Bezug auf Digitalisierung geht es vor allem darum, einfache Dinge und Abläufe zu automatisieren, die nicht unbedingt von Menschenhand gemacht werden müssen, um mehr Zeit für die Kunden zu haben – vor allem dann, wenn es um schwierige und verzwickte Lösungen geht.*«
- » *Aufgeschlossenheit ist vielleicht die wichtigste Kompetenz geworden.*«
- » *Es wird immer schwieriger, genaue Job-Descriptions zu verfassen, da sich das benötigte Fachwissen laufend ändert. Deshalb ist ein offenes Mindset besonders wichtig.*«
- » *Wir müssen wieder Inseln schaffen, wo Teams über einen gewissen Zeitraum gleichzeitig an einem Ort gut zusammenarbeiten können.*«



## HERAUSFORDERUNG

## MIT den Technologien arbeiten

Im Cluster Büro und Verwaltung haben digitale Tools jede Tätigkeit durchdrungen. Laufend werden neue Tools entwickelt und eingesetzt, die MitarbeiterInnen unterstützen sollen. Sie werden in Zukunft immer weniger einfache oder Routinetätigkeiten ausführen, sondern müssen stattdessen mit Datenbanken, Ticketing-Programmen und Cloud-Systemen umgehen können. Der unterschiedliche Grad der Digitalisierung und die Komplexität der Tools und Prozesse, die sich kontinuierlich verändern, stellen neue Anforderungen an die MitarbeiterInnen. Stehen bleiben geht heute nicht mehr, das betrifft besonders IT-Fachkräfte, die mit der Geschwindigkeit, mit der sich die Systeme weiterentwickeln und deren Komplexität mithalten müssen.

## KOMPETENZEN

**IT-Grundverständnis** und **IT-Anwendungsfähigkeiten** sowie **Kenntnisse von branchenspezifischer Bürosoftware** gehören zu den Grundanforderungen für MitarbeiterInnen in diesem Bereich. Nur so können sie die Veränderungen der Tools, Systeme und Prozesse auch nachvollziehen, ihre Funktionen, Möglichkeiten und auch Grenzen verstehen und bei Störungen und Problemen richtig reagieren.

**Prozessverständnis** – das Wissen darüber, wer vor und wer nach mir im Prozess welche Tätigkeiten ausführt, und welche Informationen in welchem Zeitrahmen benötigt werden – wird in den zunehmend stärker vernetzten Systemen immer wichtiger. **Offenheit** für Veränderung und **Bereitschaft für Aus- und Weiterbildung** ermöglicht MitarbeiterInnen, mit den technologischen Entwicklungen mitzugehen.

IT-Fachkräfte benötigen **Offenheit, Neugierde** und **Veränderungsbereitschaft**, um ihre **IT-Fachkompetenzen** analog zum technologischen Fortschritt weiterentwickeln zu können. Spezielles Fachwissen ist gefragt, aber die Fähigkeit, sich **in neue Systeme einarbeiten** zu können, gewinnt zunehmend an Bedeutung.

## LEARNINGS

### Achten Sie auf solide IT-Grund- und Anwendungskompetenzen und kommunizieren Sie den Nutzen

Viele MitarbeiterInnen wurden lange Zeit nur für die Bedienung von einzelnen digitalen Tools geschult. Für die Geschwindigkeit, mit der sich die digitale Arbeitswelt ändert, ist dieses Teilwissen nicht mehr ausreichend. Wenn die Personalverwaltung in die Cloud wandert und die Kundendaten über komplexe Datenbanksysteme miteinander verbunden sind, braucht es ein umfassendes Grundverständnis. Wenn Ihre MitarbeiterInnen die neuen Funktionen und Prozesse produktiv anwenden sollen, müssen sie sie auch grundlegend verstehen. Kommunizieren Sie den Nutzen der neuen Tools und Systeme aktiv an Ihre MitarbeiterInnen. Das macht es leichter, den Weg mitzugehen und stärkt jene, welche die digitale Transformation begeistert.

### Feilen Sie an Ihrem eigenen IT-Know-how und lassen Sie sich keinen Bären aufbinden

Haben Sie schon einen Service-Chatbot? Ist die Kundendatenbank schon „intelligent“ genug? Wie war das nochmal mit der Blockchain? Unternehmen stehen heute unter großem Druck, neue Tools, Systeme und Services in ihre Strukturen zu integrieren, und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Aber wie zwischen Trend und Hype unterscheiden? Entwickeln Sie ein umfassendes IT-Verständnis und Wissen über die Möglichkeiten von IT-Technologien, holen Sie sich (möglichst neutralen) Rat und Expertisen und überlegen Sie genau, ob die Ressourcen Ihres Unternehmens – vor allem Ihre MitarbeiterInnen – die Transformation stemmen können und wo der Nutzen liegt.

## HERAUSFORDERUNG

## Was kann ich wissen? Was darf ich wissen?

Digitale Tools ermöglichen es heute besser denn je, Informationen, Wissen und Daten zu sammeln, zu clustern und zur Verfügung zu stellen. Leichter Zugang zu Spezialinformationen, schnelle Abrufbarkeit von Datenanfragen und der unkomplizierte Transfer von Wissen stellen neue Anforderungen an die MitarbeiterInnen und schaffen eine neue Art von Transparenz im Unternehmen. Welche Informationen benötigen die KundenberaterInnen? Was müssen meine KollegInnen und Teammitglieder wissen? Welche Auswertungen können zur Prozessoptimierung genutzt werden? Welche Daten dürfen gesammelt und wie müssen sie aufgenommen, abgelegt und gesichert werden? Heute ist es leicht, viel zu wissen. Aber: Wer darf was wissen? Und: Welche Daten sind wirklich relevant?

## KOMPETENZEN

Um die vielfältigen Tools und Systeme für den Informations- und Wissenstransfer produktiv nutzen zu können, benötigen MitarbeiterInnen heute umfassendes **Prozesswissen** (über den eigenen Arbeitsbereich hinaus), um die Relevanz für die jeweiligen Tätigkeiten und Personengruppen einschätzen zu können. **Quellenkritik** und die Fähigkeit zur **Informationsbewertung** werden im Zeitalter der Informationsflut immer wichtiger (Medienkompetenz). Um die zahlreichen Informationen bewältigen zu können, kommt Fähigkeiten wie **Resilienz** und **Komplexitätsbewältigung** immer größere Bedeutung zu.

Durch den Umgang mit einer immer größer werdenden Anzahl von Daten (sowohl unternehmensintern als auch als Geschäftsmodell) müssen immer mehr MitarbeiterInnen über Wissen bzw. Bewusstsein über die **Nutzung und Verwertung von Daten**, aber auch über **Kenntnisse des Datenschutzes (DSGVO)** verfügen.

## LEARNINGS

### **Nützen Sie digitale Tools, um Ihre MitarbeiterInnen beim Informations- und Wissenstransfer zu unterstützen und schaffen Sie (nicht-digitale) Räume für den Wissenstransfer**

---

Informationsstau, E-Mail-Flut und verwaiste Datenbanken sind die Schattenseiten der digitalisierten Informationsgesellschaft und stellen für viele MitarbeiterInnen eine Herausforderung dar. Evaluieren Sie gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen die Informationsprozesse und etablieren Sie Systeme und Tools, die dabei helfen, die relevanten Informationen für die richtigen Personen zugänglich zu machen, damit die Werkzeuge auch wirklich genutzt werden. Nützen Sie digitale und persönliche Möglichkeiten zum Wissenstransfer, auch von informellem Wissen, und schaffen Sie Räume für den persönlichen nicht-digitalen Austausch.

### **Unterstützen Sie Ihre MitarbeiterInnen bei der Einhaltung des Datenschutzes und sensibilisieren Sie sie für die Möglichkeiten von Datenverwertung**

---

Die Vielzahl von Informationen und Daten, die vernetzte digitale Systeme anhäufen, können nicht nur für neue Geschäftsmodelle, sondern auch für die eigenen Unternehmensprozesse genutzt werden. Sensibilisieren Sie Ihre MitarbeiterInnen und ermutigen Sie sie dazu, die Tools für ihre Tätigkeitsbereiche zu nützen. Informieren Sie MitarbeiterInnen, die mit persönlichen Daten arbeiten, über die rechtlichen Rahmenbedingungen und Datenschutzrichtlinien, und machen Sie es Ihnen leicht, sie einhalten zu können.



## HERAUSFORDERUNG

## Bye, Bye Abteilung. Hello Team!

Projektarbeit, agile Teams und Home-Office – heute steht prozessorientiertes, flexibles und interdisziplinäres Arbeiten im Mittelpunkt. Digitale Tools und Systeme ermöglichen abteilungs-, unternehmens- und länderübergreifende Projektarbeit mit fließenden Hierarchien und einer großen Portion Dynamik. Implementierung eines Qualitätssicherungstools mit KollegInnen aus der IT, dem Service-Center und der Personalentwicklung? Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells mit SpezialistInnen aus Deutschland und der Slowakei? Teilzeit-Regelung mit Heimarbeitsplatz am Nachmittag? Die digitale Ausrüstung ist da, fehlen nur noch die passenden Kompetenzen dazu.

## KOMPETENZEN

Statt der Abarbeitung von vorgegebenen Tätigkeiten und Abteilungsdenken ist für projektorientiertes Arbeiten **Eigeninitiative**, **Flexibilität** und **Teamfähigkeit** sowie **prozessorientiertes Denken** gefragt. Internationale, interdisziplinäre und interkulturelle Teams machen **Fremdsprachenkenntnisse** und **Offenheit** gegenüber Neuem (sozial, kulturell) notwendig.

Für die neuen Formen und Strukturen der Zusammenarbeit benötigen MitarbeiterInnen neben **Kommunikationsfähigkeit** (auch „digitale Etikette“) ausgeprägte **soziale Kompetenzen**. Das Wissen, wann mit wem auf welchem Tool zu kommunizieren ist, wird genauso wichtig, wie der **interdisziplinäre Austausch** (Fachchinesisch verstehen).

## LEARNINGS

### **Passen Sie Ihre Unternehmenskultur der digitalen Transformation an und ermutigen Sie Ihre MitarbeiterInnen zum kollaborativen Arbeiten**

---

Digitale Tools, Systeme und Geschäftsmodelle ermöglichen nicht nur prozessorientiertes und teambasiertes Arbeiten, sie machen auch eine neue Unternehmenskultur notwendig. Ansonsten bleiben viele Potenziale ungenutzt und Insellösungen sowie Schnittstellenprobleme sind vorprogrammiert. Ein Mitarbeiter aus der Produktentwicklung interessiert sich besonders für das Thema Datensicherheit? Bringen Sie ihn doch mit der Kollegin aus der IT zusammen, die auf das Thema spezialisiert ist. Im Marketing hat jemand schon lange Ideen für ein neues Geschäftsmodell? Legen Sie die Leitung zum Produktentwicklungsteam. Die Digitalisierung macht das möglich, jetzt müssen Sie nur noch mit Ihren MitarbeiterInnen nachziehen.

### **Unterstützen Sie Ihre MitarbeiterInnen dabei, die Tools und Systeme produktiv zu nutzen**

---

Fragen Sie Ihre MitarbeiterInnen, welche Tools und Rahmenbedingungen ihnen beim kollaborativen Arbeiten helfen und binden Sie sie in die Implementierung ein. Achten Sie darauf, dass nicht-digitale Räume für Teambesprechungen genauso zur Verfügung stehen, wie digitale Tools zur gemeinsamen Projektarbeit. Eine Mitarbeiterin ist zu Hause kreativer? Ermöglichen Sie einen Home-Office Tag und vertrauen Sie ihr, dass sie entsprechende Ergebnisse liefert. Bieten Sie gerade für jene MitarbeiterInnen, für die diese Art des Arbeitens neu und ungewohnt ist, Unterstützung an und geben Sie Ihnen Zeit, sich an die neue Arbeitsweise zu gewöhnen.

## Cluster Bau

---

Österreichs Baubetriebe sind in puncto Digitalisierung unterschiedlich aufgestellt. Während einige Unternehmen bereits umfassende digitale Werkzeuge und Systeme – allen voran BIM (Building Information Modeling) – einsetzen, sind andere noch vorsichtig, was die Transformation betrifft.

Dasselbe gilt für die Auswirkungen von Digitalisierung innerhalb der Unternehmen. MitarbeiterInnen in Führungspositionen, TechnikerInnen, PlanerInnen, aber auch PolierInnen sind weitaus digitalisierter unterwegs als z. B. MaurerInnen oder SchalungsbauerInnen, die (noch) wenig Veränderungen durch die Digitalisierung spüren. Eines aber – und da sind sich die sogenannten Early Adopters einig – wird die Baubranche noch umfassend beschäftigen: die Chance, durch Digitalisierung Prozesse und Abläufe zu optimieren, bis dato getrennte Sphären näher zusammenzubringen und eine neue Art von Transparenz, Kommunikation und Dokumentation zu schaffen.

Alles ist auf Veränderung eingestellt, diese muss aber auch abseits der digitalen Tools und Systeme bei und mit den MitarbeiterInnen passieren.

- » *Die digitalen Tools sind da, die Integration in den betrieblichen Alltag ist aber noch eine große Herausforderung.*«
- » *Early Adopters haben das Problem, dass sie sich lange alleine im Lernprozess befinden und die Technologien sowie das Umfeld noch nicht so weit sind.*«
- » *Zuerst die Prozesse optimieren, dann digitalisieren.*«
- » *Für die wirklich gewinnbringende Implementierung von digitalen Werkzeugen brauchen wir eine Kombination von Bottom-up und Top-down.*«
- » *Durch die Digitalisierung wird es wichtig, in Teams ältere und jüngere MitarbeiterInnen zu mischen und die ‚jungen‘ und ‚alten‘ Stimmen gleichwertig zu behandeln.*«
- » *Um ältere MitarbeiterInnen mitnehmen zu können, brauchen wir Systeme, die einfach zu bedienen sind.*«

## HERAUSFORDERUNG

## IT-Wissen als Fundament

Digitalisierung hat sich im Bau in schon fast allen Bereichen breit gemacht: von der Aufmessung über Planung und Rendering, der Materialbedarfsplanung und digitalen Leistungsdokumentation und Stundenerfassung bis hin zum intelligenten Gerätetracking und der Visualisierung von Bauten mit der Virtual-Reality-Brille. Datenmanagement, Prozessabwicklung und -kontrolle wird durch BIM-Technologien komplett verändert, intelligente Software koordiniert die Materialbeschaffung. Aber wie bei jedem Bauvorhaben steckt auch hier der Teufel im Detail. Zum einen sind die Tätigkeiten sehr unterschiedlich stark digitalisiert, was bei manchen MitarbeiterInnen zu sehr großem Nachholbedarf führt. Zum anderen kamen viele MitarbeiterInnen bis dato selbst mit den einfachsten digitalen Tools kaum in Berührung. Diese müssen jetzt an die Digitalisierung herangeführt werden. Auch wenn bereits in den Berufsschulen Tablets für alle SchülerInnen zum Einsatz kommen: deren praktische fachspezifische Verwendung muss erst gelernt werden.

## KOMPETENZEN

Für den produktiven Einsatz von digitalen Tools benötigen MitarbeiterInnen **IT-Grundverständnis** und **IT-Anwendungsfähigkeit** in unterschiedlichen Ausprägungen. Ein grundlegendes Verständnis der **IT-Systeme** und **IT-Prozesse** ist jedoch besonders wichtig, um auch bei der Weiterentwicklung der Tools und Systeme nicht auf der Strecke zu bleiben, das ist vor allem in Hinblick auf BIM wesentlich.

Umfassende **IT-Anwendungskompetenz** ist vor allem von Führungskräften gefragt, sowohl auf der Baustelle als auch in der Planung. Zusätzlich benötigen sie umfassende Kenntnisse von Spezial-Software sowie ein **Verständnis von den Prozessen** der digitalen Systeme. Dies beinhaltet auch Sensibilität und **Wissen im Umgang mit Daten und Informationen**, die durch die digitalen Systeme vernetzt dargestellt und verarbeitet werden können. Wissen über die Einhaltung des **Datenschutzes (DSGVO)** wird dadurch ebenfalls immer wichtiger.

**IT-Fachkompetenz** ist vor allem für die Implementierung der Tools und Systeme sowie für das **Schnittstellenmanagement** von Bedeutung. Die vermehrte Digitalisierung von unterschiedlichsten Daten und Informationen führt zu einem stärkeren Bedarf an **Management und Verwertung von Daten** (Wert erkennen, Daten organisieren und verfügbar machen, Dokumentation).

## LEARNINGS

### Vermitteln Sie Ihren MitarbeiterInnen ausreichendes Wissen und setzen Sie auf MultiplikatorenInnen

---

So unterschiedlich die gefragten IT-Kompetenzen sein mögen, ein solides Grundwissen fördert das Verständnis und baut für den nächsten Digitalisierungsschritt vor. Schulen Sie deshalb nicht nur spezifische Tools, sondern achten Sie darauf, dass die MitarbeiterInnen auch wirklich verstehen, warum was wie funktioniert. Setzen Sie auf Einzelschulungen mit Praxisbezug, am besten durch KollegInnen, die schon versiert sind und Nutzen und Bedienung sowie die Zusammenhänge gut vermitteln können. Ermöglichen Sie MitarbeiterInnen, die spezialisiertes IT-Wissen benötigen, Aus- und Weiterbildung mit ganzheitlichem Zugang.

### Feilen Sie an Ihren eigenen IT-Kompetenzen und setzen Sie auf (neutrale) Fachmeinungen

---

Beim Kauf einer Software oder einer Investition in ein digitales System reicht es nicht, die Funktionen und Voraussetzungen nur oberflächlich zu kennen. Der Teufel steckt im Detail der Anwendung und die IT-Systeme müssen sich wie Nut und Feder in Ihr Unternehmen einfügen können, um auch wirklich einen Nutzen zu bringen. Evaluieren Sie genau, welche Tools und Services Sinn machen, ob Sie zu Ihrer Struktur und Ihren MitarbeiterInnen passen und welche Auswirkungen, auch auf die IT-Infrastruktur, die Einführung hat. Feilen Sie an Ihrem eigenen IT-Wissen, um die Angaben, Erfordernisse und Funktionen verstehen zu können. Und fragen Sie lieber zweimal nach.

## HERAUSFORDERUNG

## Gräben überwinden

Einsatzgebiete und Nutzungsmöglichkeiten von digitalen Tools sind sehr unterschiedlich, viele können durch „Kleinigkeiten“ schon Verbesserung schaffen, wie etwa die digitale Materialbeschaffung oder Stundenlisten. Andere wiederum greifen grundlegend in Prozesse ein und machen umfassende Veränderungen nötig. Während vor allem ältere MitarbeiterInnen digitale Werkzeuge und Systeme oft wenig nutzen und z. B. lieber noch händisch nachmessen, sind jüngere MitarbeiterInnen digitale Werkzeuge schon so gewohnt, dass sie sich oft zu sehr darauf verlassen. Viele befürchten, die Digitalisierung würde dazu führen, dass der „Hausverstand“ ausgeschaltet und nur noch den Technologien vertraut wird. Denn schlussendlich sollen das Fachwissen und der Praxisbezug im Mittelpunkt aller Digitalisierungsprozesse stehen.

## KOMPETENZEN

MitarbeiterInnen benötigen heute **Veränderungsbereitschaft** und **Offenheit**, um ihre Fachkompetenzen in den „new way“ auf und abseits der Baustelle zu integrieren. Die Digitalisierung verändert auch **Prozesse und Abläufe**, die die MitarbeiterInnen **verstehen und nachvollziehen** müssen, um die richtigen Schritte zu setzen.

**Aus- und Weiterbildungsbereitschaft** ist gefragt, wenn es um die Einschulung und Einführung von neuen Tools und Systemen geht. Jüngere profitieren vom langjährigen Fachwissen der älteren MitarbeiterInnen und ältere können sich bei den jüngeren KollegInnen bei der Bedienung von neuen Technologien Unterstützung holen. Dieser wichtige Wissenstransfer macht **Kommunikationsfähigkeit** und **Lernbereitschaft** nötig.

## LEARNINGS

### Kommunizieren Sie Nutzen und Vorteile der Tools und setzen Sie auf Praxistauglichkeit

---

Setzen Sie auf die Praxistauglichkeit der digitalen Tools und Systeme, denn nur dann können sie wirklich gut eingesetzt werden. Achten Sie drauf, dass die Tools und Systeme benutzerfreundlich sind und binden Sie Ihre MitarbeiterInnen in die Einführung (idealerweise bereits bei der Entwicklung / Kaufentscheidung) ein. Erklären Sie Ihren MitarbeiterInnen die Gründe für die Einführung und gehen Sie mit gutem Beispiel voran, indem sie die Tools auch selbst nutzen.

### Unterstützen Sie die MitarbeiterInnen in der Transformation und fördern Sie den Wissenstransfer

---

Jahrelang eingeübte Abläufe und perfektionierte Handgriffe lassen sich schwer von heute auf morgen ändern. Wenn die alte und neue Welt zusammengebracht werden sollen, setzen Sie auf den Wissenstransfer zwischen ihren MitarbeiterInnen, vor allem zwischen den Digital Immigrants und Digital Natives. Mischen Sie Teams und fördern Sie die Kommunikation zum gegenseitigen Lernen. So kann jahrelanges Fachwissen in die eine und digitale Anwendungskompetenz in die andere Richtung fließen.

## HERAUSFORDERUNG

## Altes aufbrechen

Ob Neubau, Sanierung, Abbruch oder Innenausbau: Digitale Tools und Systeme versuchen, den sehr komplexen Ablauf eines Bauvorhabens zu vereinfachen und zu optimieren. Dadurch erhöhen sich Transparenz und Kommunikation. Daten, Informationen und Dokumente sind vernetzt und zentral gespeichert und tagesaktuell abrufbar. So können etwa die Einhaltung von Zeitplänen überprüft oder Abänderungen auf der Baustelle für alle NutzerInnen dargestellt werden. Bis dato stark getrennt operierende Sphären wie Planen und Bauen können stärker zusammenrücken. Auch die Verbreitung von Technologien wie Smart Homes führen dazu, dass stärker vernetzt gedacht und prozessorientiert agiert und geplant werden muss. Für den produktiven Einsatz ist es allerdings notwendig, Prozesse und Abläufe zu überdenken und traditionelles Konkurrenzdenken abbauen zu können. Eine neue Art des Arbeitens ist gefragt.

## KOMPETENZEN

**Veränderungsbereitschaft** und **Lernfähigkeit** sind Voraussetzungen für die Transformation der Prozesse und Strukturen, die durch die Digitalisierung entsteht. Durch immer mehr Transparenz und sich verändernde Kommunikation werden gegenseitige **Offenheit** und **Kritikfähigkeit** (Fehlerkultur) besonders wichtig.

**Projektmanagement-Kenntnisse** (Was ist wann zu tun?), **Prozesswissen** (Wer macht was wann?) und **Kommunikationsfähigkeit** (Wer muss was wann wissen?) wird immer relevanter. Zudem ist **Gegenseitiges** (Prozess-) **Verständnis** und **ganzheitliches Denken** für die neue Art der Zusammenarbeit gefragt.

## LEARNINGS

### Nützen Sie die Chance der Transformation und setzen Sie auf Teams

---

Lassen Sie den Schwung der Transformation durch digitale Tools und Systeme nicht liegen, sondern nützen Sie die Dynamik, um – gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen – Arbeitsabläufe und Routinen zu überdenken und entwickeln Sie neue Vorgangsweisen und Workflows. Ermutigen Sie Ihre MitarbeiterInnen, neue Rollen und Zuständigkeiten anzunehmen und achten Sie darauf, dass diese gut verteilt sind und nicht bei einzelnen MitarbeiterInnen zu Überlastung führen. Setzen Sie stattdessen auf Teamarbeit mit einer guten Mischung (Alt und Jung, Frauen und Männer, verschiedene und vor allem richtige Abteilungen und Spezialgebiete) und verschiedenen Kompetenzen und Stärken.

### Schaffen Sie neue Umgebungen und gehen Sie mit gutem Beispiel voran

---

Überzeugen Sie Ihre MitarbeiterInnen vom Nutzen des Neuen und leben Sie die Transformation selbst vor. Nutzen Sie die Tools selbst, die MitarbeiterInnen müssen wahrnehmen, dass Sie den Weg mitgehen. Ermutigen Sie Ihre MitarbeiterInnen, die Umgestaltung für Ihre Interessen und Talente zu nutzen, z. B. um sich in Spezialgebiete einzuarbeiten.

# Ergebnisse und Learnings to go

---

## **DIGITALISIERUNG IST (VOR ALLEM AUCH) EIN FÜHRUNGSKRÄFTETHEMA**

Auch wenn alle MitarbeiterInnen von Digitalisierung betroffen sind, sind es die Führungskräfte (auf allen Ebenen), denen eine Schlüsselrolle zukommt. An Ihnen liegt es, jene Tools und Systeme einzuführen, die MitarbeiterInnen wirklich benötigen und unterstützen sowie ihren Nutzen zu kommunizieren. Dazu gehört auch, Zeit und Ressourcen zur Heranführung und Einarbeitung in die neuen Werkzeuge und Umgebungen zur Verfügung zu stellen.

## **OHNE DIGITALE GESAMTSTRATEGIE GEHT'S NICHT MEHR**

Digitalisierung heißt nicht, nur ein paar Tools einzukaufen. Ohne eine Gesamtstrategie, die auf die Transformation und Adaption der Prozesse abzielt, werden Geschäftsmodelle nicht aufgehen, teure Investitionen verweisen und vor allem können Ihre MitarbeiterInnen Ihnen nicht folgen. Wer an den Bedürfnissen, Kompetenzen und Ressourcen der MitarbeiterInnen vorbei digitalisiert, dessen Bemühungen werden ins Leere gehen.

## **DIGITALISIERUNG VERÄNDERT STRUKTUREN UND PROZESSE**

Eine rein technische Umsetzung von Digitalisierung verkennt ihren Nutzen und lässt viele Potenziale liegen. Digitale Tools ändern den Workflow, digitale Geschäftsmodelle eröffnen neue Tätigkeitsfelder, digitale Systeme ermöglichen die Umsetzung komplexer Prozesse. Eine Transformation der Unternehmensstruktur und -kultur ist unvermeidlich.

## **DIGITALISIERUNG ALS WERKZEUG UND ERGÄNZUNG**

Digitalisierung kann nur funktionieren, wenn sie einen Mehrwert schafft. MitarbeiterInnen werden digitale Tools und Systeme nur produktiv einsetzen können, wenn sie ihnen auch einen Nutzen bringen. Und idealerweise machen digitale Werkzeuge Ressourcen frei, damit sich Ihre MitarbeiterInnen auf ihre Kernkompetenzen – von der Verkaufsberatung bis zum Schalungsbau – konzentrieren können.

## **TÄTIGKEITEN ÄNDERN SICH – KOMPETENZPROFILE SCHÄRFEN SICH**

Digitalisierung kann viele repetitive, einfache und standardisierte Tätigkeiten ersetzen. Stattdessen navigieren MitarbeiterInnen heute durch komplexe Aufgabenstellungen und vernetzte Systeme. Innovative Dienstleistungen, vielschichtige Geschäftsmodelle und komplexe Kommunikationskanäle führen zu einer Ausdifferenzierung und Schärfung von Kompetenzprofilen.

## **FACHLICHES UND STRUKTURELLES IT-KNOW-HOW GEFRAGT**

Mit der Ausdifferenzierung von digitalen Tools und Systemen ist sowohl umfassendes Basiswissen als auch hochspezialisiertes Fachwissen gefragt. Um IT-Tools produktiv in die Struktur des Unternehmens zu implementieren und an die Bedürfnisse von KundInnen und MitarbeiterInnen anzupassen, sind Kenntnisse der unternehmensspezifischen Strukturen und Prozesse unabdinglich.

## **SOZIALE UND METHODISCHE KOMPETENZEN WERDEN IMMER WICHTIGER**

Digitalisierung kann vieles erleichtern, im Umgang damit sind aber menschliche Qualitäten wie soziale oder methodische Kompetenzen gefragt. Der Geschwindigkeit und Veränderung, mit der die Digitalisierung die Arbeitswelt transformiert, kann nur mit Offenheit und Lernbereitschaft begegnet werden. Wenn Sie diese Kompetenzen im Blick haben, werden Sie es leichter haben.

## **AUS- UND WEITERBILDUNG ALS SCHLÜSSEL**

Durch die digitale Transformation ist vor allem Lern- und Veränderungsbereitschaft wichtig geworden: Aus- und Weiterbildung – sei es innerbetrieblich oder extern – ermöglichen nicht nur die Navigation durch die vielfältige digitale Welt. Sie sind zugleich der Grundstein für die Transformation, bei deren Auswirkungen noch kein Ende in Sicht ist.

## **DIGITALES LERNEN ALS CHANCE**

Mit digitalen Tools und Systemen kann Lernen und Wissenstransfer unterstützt werden. Microlearning, E-Learning, Simulationstechnologien, Virtual- oder Augmented Reality, Webinare etc. sind nur einige der möglichen Konzepte und Technologien. Genauso wie alle anderen digitalen Technologien sollten auch sie zielgerichtet und praxisnah eingesetzt werden. Nur so können sie einen wirklich wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung liefern.

## **DER ALTE TRICK: WISSENSTRANSFER UND MULTIPLIKATORINNEN**

Digitalisierung trifft zwar alle MitarbeiterInnen, aber in unterschiedlicher Intensität. Zudem sind die verschiedenen Gruppen von MitarbeiterInnen mal mehr oder weniger gut darauf vorbereitet. Mit Respekt, Verständnis und gegenseitigem Wissenstransfer kann der Kluft zwischen Digital Natives und Digital Immigrants begegnet werden. Early Adopters im Unternehmen können als MultiplikatorInnen wertvolle Arbeit leisten und die Vorteile der Digitalisierung in alle Bereiche tragen.

## **DIGITALISIERUNG BEDEUTET ZUNÄCHST EINMAL VIEL ARBEIT**

Digitalisierung ist ein Transformationsprozess. Und er hört so schnell nicht auf.



ETWAS ZUM MITNEHMEN:

## Tipps & Ressourcen

Alle bisher und künftig veröffentlichten Ergebnisse zum New Skills Projekt finden Sie im AMS-Forschungsnetzwerk unter: [www.ams.at/newskills](http://www.ams.at/newskills)

Den Blog zu New Digital Skills finden Sie unter: <https://newdigitalskills.at>

Darüber hinaus bietet das AMS Österreich rund um das Thema Qualifikationsbedarf und -entwicklung eine Reihe an Services, Fördermöglichkeiten und Beratungsangeboten:

### AMS Service für Unternehmen

Das AMS unterstützt Unternehmen bei der „Personalsuche mit (digitalen) Kompetenz(en)“. Die Beraterinnen und Berater des Service für Unternehmen informieren und beraten HR-Verantwortliche bei der Gestaltung von Stelleninseraten, die einen starken Fokus auf Kompetenzen setzen. Als Grundlage dafür verwenden wir das eigens dafür (weiter)entwickelte „Berufsinformationssystem-BIS“: [www.ams.at/bis](http://www.ams.at/bis)

#### IMPULSBERATUNG FÜR BETRIEBE (IBB):

Die **Impulsberatung für Betriebe** ist ein Beratungsangebot des AMS, das Unternehmen bei der Bearbeitung von Themen, die sowohl die Personalentwicklung im Betrieb als auch den Arbeitsmarkt betreffen, unterstützt. Die Beratung wird im Auftrag des AMS von einem beauftragten Beratungsunternehmen durchgeführt. Die Auswirkungen von Digitalisierungsprozessen werden in den Themenfeldern „Betriebliche Weiterbildung“, „Altern(s)gerechtes Arbeiten“, „Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern“, „Sicherung von Arbeitsplätzen bei Kapazitätsschwankungen“, „Gestaltung betrieblicher Vielfalt/Integration arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen“ und „Personal zu halten und zu gewinnen“, berücksichtigt.

[www.ams.at/unternehmen/personal--und-organisationsentwicklung/impulsberatung-fuer-betriebe](http://www.ams.at/unternehmen/personal--und-organisationsentwicklung/impulsberatung-fuer-betriebe)

#### IMPULS-QUALIFIZIERUNGSVERBUND (IQV):

Ein **Impuls-Qualifizierungsverbund (IQV)** ist ein Netzwerk mehrerer Betriebe, um gemeinsam maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen und gemeinsame Entwicklungsvorhaben für ihre Beschäftigten zu planen und durchzuführen. Es können auch Verbünde mit dem Schwerpunkt Digitalisierung eingerichtet werden.

[www.ams.at/unternehmen/personal--und-organisationsentwicklung/impuls-qualifizierungsverbund-iqv](http://www.ams.at/unternehmen/personal--und-organisationsentwicklung/impuls-qualifizierungsverbund-iqv)

#### QUALIFIZIERUNGSFÖRDERUNG FÜR BESCHÄFTIGTE (QBN):

Das Arbeitsmarktservice (AMS) fördert mit dieser **Beihilfe die Kosten für Weiterbildungen von gering qualifizierten und älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern**, um diese stärker in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen. Damit sollen die Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherheit sowie Berufslaufbahn und Einkommenssituation dieser Personengruppen verbessert werden. Weiterbildungen im Kontext von Digitalisierungsprozessen können gefördert werden.

[www.ams.at/unternehmen/personal--und-organisationsentwicklung/qualifizierungsfoerderung-fuer-beschaeffigte](http://www.ams.at/unternehmen/personal--und-organisationsentwicklung/qualifizierungsfoerderung-fuer-beschaeffigte)



## Mehr Ressourcen

### DIGITALE KOMPETENZEN

- ▶ Werde-digital – Initiative zur Förderung digitaler Medienkompetenz, inkl. Liste mit Lernangeboten: [www.werdedigital.at](http://www.werdedigital.at)
- ▶ Digitales Kompetenzmodell – DigComp 2.2 AT; inklusive Kompetenzcheck für digitale Alltagskompetenzen: [www.fit4internet.at](http://www.fit4internet.at)
- ▶ FUTUR – Dialog mit der Zukunft: Landkarte für die Kompetenzen der Zukunft: [www.futur.at](http://www.futur.at)
- ▶ Europass: Digitale Kompetenzen – Raster zur Selbstbeurteilung: [https://europass.cedefop.europa.eu/sites/default/files/dc\\_-\\_de.pdf](https://europass.cedefop.europa.eu/sites/default/files/dc_-_de.pdf)
- ▶ AMS-Weiterbildungsdatenbank - Checken Sie in der AMS-Weiterbildungsdatenbank regionale Angebote zum Thema Digitalisierung: [www.ams.at/weiterbildungsdatenbank](http://www.ams.at/weiterbildungsdatenbank)

### DIGITALISIERUNG DER ARBEITS- UND BERUFSWELT

- ▶ AMS-Qualifikationsbarometer – über Arbeitsmarkt- und Qualifikationstrends informiert das AMS auf: [www.ams.at/qualibarometer](http://www.ams.at/qualibarometer)
- ▶ Job-Futuromat: Könnte ein Roboter meinen Job machen? <https://job-futuromat.iab.de/>
- ▶ Digitale Berufe: Wie digital bist du? <https://www.digitaleberufe.at/>

### INITIATIVEN ZUR DIGITALISIERUNG

- ▶ Plattform Industrie 4.0 Österreich: <http://plattformindustrie40.at>
- ▶ Forschungsatlas – Zukunftstechnologien: <http://www.forschungsatlas.at/zukunftstechnologien/>
- ▶ Fraunhofer Austria: Leistungen für Unternehmen: <https://www.fraunhofer.at/de/leistungen-fuer-unternehmen.html>
- ▶ Digital Austria: <https://www.digitalaustria.gv.at/>

### FÖRDERPROGRAMME - ÖSTERREICHWEIT

- ▶ KMU digital: <https://www.kmudigital.at/>
- ▶ AMS Qualifizierungsförderung: <https://www.ams.at/unternehmen/>
- ▶ Bildungsförderungsdatenbank: Checken Sie österreichweite und regionale Förderprogramme für Aus- und Weiterbildung: <https://bildungsforderung.bic.at/>

**BUNDESLÄNDER: INFORMATION, UNTERSTÜTZUNG & FÖRDERUNG FÜR BETRIEBE & MENSCHEN**

- ▶ Wien: Wirtschaftsagentur Wien: <https://wirtschaftsagentur.at/>
- ▶ Wien: WAFF – Digi-Winner: <https://www.waff.at/foerderungen/digi-winner/>
- ▶ Bgld: Wirtschaft Burgenland <https://wirtschaft-burgenland.at/>
- ▶ NÖ: Digitalisierungsstrategie Niederösterreich: <http://www.no-digital.at/>
- ▶ NÖ: Wirtschaft 4.0: <https://www.wirtschaft40.at/>
- ▶ OÖ: Business Upper Austria: <https://www.biz-up.at/>
- ▶ Slbg: Salzburger Innovationsservice: <https://www.itg-salzburg.at/>
- ▶ Tirol: Standortagentur: <https://www.standort-tirol.at/>
- ▶ Tirol: digital.Tirol: <https://www.digital.tirol>
- ▶ Vlbg: Wirtschaftsstandort Vorarlberg: <https://www.wisto.at/>
- ▶ Stmk: Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft: <https://www.sfg.at/>
- ▶ Ktn: Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds: <https://kwf.at/>
- ▶ Ktn: Kärnten Digital: <https://www.kaernten-digital.at/>

Der wissenschaftliche Endbericht wird Ende Februar 2020 im AMS-Forschungsnetzwerk veröffentlicht.  
Abrufbar unter: [www.ams.at/newskills](http://www.ams.at/newskills)

# Danksagung

---

Wir bedanken uns bei folgenden Unternehmen und Ausbildungseinrichtungen für ihre wertvollen Beiträge, sowie auch bei jenen, die nicht namentlich genannt werden wollten. (in alphabetischer Reihenfolge)

## TOURISMUS UND WELLNESS

AQUA DOME – Tirol Therme Langenfeld GmbH & Co KG \* Arlberg Hospiz Hotel Werner Gesellschaft m.b.H. KG \* Arzler Alm \* Austria Trend Hotels Tirol \* Bergland Hotel – Falkner KG \* BTU Business Travel Unlimited \* Gasthof Post KG \* Grandhotel Lienz Betriebs GmbH & CoKg \* HOGAST Einkaufsgenossenschaft f.d. Hotel- und Gastgewerbe reg.Gen.m.b.H. \* Hotel am Stephansplatz BetriebsgesmbH \* Hotel Imperial Wien \* Hotel Landhaus Moserhof GmbH \* Hotel Schani GmbH \* Hotel Sonnenburg Hoch GmbH & Co. KG \* Hotel Wilhelmshof GmbH \* Hotel Zimba GmbH & Co KG \* Lenikus Hotel- und Gastronomiebetriebs GMBH \* Lohninger-Wunder \* Martinspark Hotel GmbH \* McDonald's Franchise GmbH \* Pannoneum - Wirtschafts- und Tourismusschulen \* Rainer Hotel Management Ges.m.b.H. \* Saalbacher Hof-Hotel-gesellschaft m.b.H. & Co KG \* Travel Charme Fürstenhaus am Achensee \* Vöslauer Thermalbad GmbH \* Wellnessresidenz Alpenrose

## PRODUKTION

BECOM Electronics GmbH \* BMW Group Werk Steyr \* Brau Union Österreich AG \* Business Upper Austria - OÖ Wirtschaftsagentur GmbH \* Destillerie Franz Bauer GmbH \* EMCO GmbH \* ENGEL AUSTRIA GmbH \* FH Kärnten, Campus Villach \* FH Oberösterreich - Campus Hagenberg \* FILL Gesellschaft m.b.H. \* Fronius International GmbH \* Greiner AG \* Höhere technische Bundes-Lehr- und Versuchsanstalt – Bulme \* Internorm International GmbH \* Kostwein - Maschinenbau GmbH \* Lenzing Aktiengesellschaft \* Magna Steyr Fahrzeugtechnik AG & Co KG \* Miba AG \* Nidec Global Appliance Austria GmbH \* OMV Aktiengesellschaft \* SH Consulting \* Siemens Aktiengesellschaft Österreich \* SKF Österreich Aktiengesellschaft \* TGW Logistics Group \* Vivatis Holding AG

## HANDEL

Berufsbildende Schulen Rohrbach \* BILLA AG \* Blue Tomato GmbH \* Bundeshandelsakademie Linz-Auhof \* Chemomedia Medizintechnik und Arzneimittel Vertriebsges.m.b.H: \* Conrad Electronic GmbH & Co KG \* dm drogerie markt GmbH \* FHWien der WKW \* Hhismark Retail Management & Consulting GmbH / Das Futterhaus \* MediaMarktSaturn Österreich \* MPREIS Warenvertriebs GmbH \* Nah&Frisch Ottensheim / St. Agatha \* NKD Österreich GmbH \* Quester Baustoffhandel GmbH \* REWE International DienstleistungsgmbH \* RWA Raiffeisen Ware Austria Aktiengesellschaft \* SPAR Österreichische Warenhandels AG \* Triumph International AG \* UNIMARKT GRUPPE GmbH \* UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH \* Vienna Business School Schönborngasse \* XXXLutz KG

## BÜRO UND VERWALTUNG

A1 Telekom Austria AG \* ACP Holding Österreich GmbH \* Allianz Elementar Versicherungs-AG \* BG&P Binder Grosseck & Partner Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung GmbH \* bit media e-solutions GmbH \* Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Wien 10 \* Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung \* Bundesministerium für öffentlichen Dienst und Sport \* Bundesrechenzentrum GmbH \* card complete Service Bank AG \* Erste Group Bank AG \* FH Campus Wien \* FHWien der WKW \* HP Austria GmbH \* Hutchison Drei Austria GmbH \* IBM Österreich Internationale Büromaschinen Gesellschaft m.b.H. / Blue IT - Services GmbH \* IMV Immobilien Management GmbH \* Magenta Telekom \* Medien Hak Graz \* Microsoft Österreich GmbH \* Raiffeisen Bank International AG \* Softcom Consulting GmbH \* Stadt Wien \* UniCredit Bank Austria AG \* VBV - Betriebliche Altersvorsorge AG \* WU ZBP Career Center GmbH

## BAU

Architekt Litschauer ZT GmbH \* ASFINAG Bau Management GmbH \* AY-KA Bau GmbH \* Bauakademie Niederösterreich \* Bauakademie Tirol \* Baumeister Ing. Wolfgang Gruber – Baumanagement \* Bundesimmobilien-gesellschaft m.b.H. \* caFM engineering GmbH / buildingSMART Austria \* Dinhobl Bauunternehmung GmbH \* Elektro & Elektronik Landsteiner GmbH \* FH Oberösterreich \* Fröschl AG & Co KG \* Habau Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H. \* Holzhaider Bau GmbH \* HolzTec Bernhard Wörter GmbH \* HTL Bau und Design Innsbruck \* Ing. Berger & Brunner Bauges.m.b.H. \* Ing. Hans Bodner Bau Ges. m.b.H. & Co. KG \* Leit-häusl Gesellschaft m.b.H. \* PORR Design & Engineering GmbH \* Riederbau GmbH & Co KG \* Strabag AG \* Swietelsky Baugesellschaft m.b.H \* tbw solutions ZT GesmbH \* Tomaselli Gabriel BauGmbH \* vorsprung.bau Haidegger & Partner Unternehmensentwicklung GmbH

# Literatur & Anmerkungen

---

- <sup>1</sup> Ein von Roy Charles Amara, einem amerikanischen Forscher und Futuristen, geprägtes Gesetz über die Wirkung von Technologie. Quelle: [https://en.wikipedia.org/wiki/Roy\\_Amara](https://en.wikipedia.org/wiki/Roy_Amara) (abgefragt 18.11.2019)
- <sup>3</sup> Frey, C.B. / Osborne, M.A. (2013): The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford University. Online unter: [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (abgefragt 18.11.2019)
- <sup>3</sup> Cedefop (Hrsg.) (2016): Rise of the machines: Technological skills obsolescence in the EU, #ESJsurvey Insights No 8, Thessaloniki. [https://www.cedefop.europa.eu/files/esj\\_insight\\_8\\_tech\\_obsolescence\\_14\\_11\\_2016.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/esj_insight_8_tech_obsolescence_14_11_2016.pdf) (abgefragt 18.11.2019)
- <sup>4</sup> Bei den New Skills-Gesprächen des AMS handelt es sich um eine Interviewserie zum Thema Digitalisierung und Industrie 4.0 in Bezug auf Arbeitsmarkt und Arbeitsorganisation, Berufe und Qualifikationen der Zukunft etc., die seit 2017 durchgeführt wird. InterviewpartnerInnen sind ExpertInnen aus Betrieben, Forschungseinrichtungen, Universitäten und Fachhochschulen, Interessenvertretungen usw. Die Interviews werden als AMS info im AMS-Forschungsnetzwerk veröffentlicht und sind unter [www.ams.at/newskills](http://www.ams.at/newskills) zugänglich
- <sup>5</sup> Dieses beliebte Zitat zur Arbeit der Zukunft wird dem amerikanischen Ökonomen Warren Bennis in den Mund gelegt. [https://en.wikiquote.org/wiki/Warren\\_Bennis](https://en.wikiquote.org/wiki/Warren_Bennis) (abgefragt 18.11.2019)
- <sup>6</sup> Video-Blogs (z. B. auf YouTube)