

Programmierer sind die Bandarbeiter von morgen

Die New Work-Debatte schwillt im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung immer weiter an, sie wird leidenschaftlich geführt und trägt längst erste Früchte – das ist ein gutes Zeichen. Doch klar ist: Wir stehen gerade erst am Anfang eines tiefgreifenden Wandels unserer Volkswirtschaften und Arbeitswelten. Ein Wandel, der mit bildungspolitischen Konzepten aus vergangenen Jahrzehnten nicht zu meistern ist.

Politik wie Unternehmen sind gefordert, alte Gewissheiten über das, was Bildung und Ausbildung ausmacht, auf den Prüfstand zu stellen. **An Impulsen mangelt es freilich nicht:** Zuletzt etwa [forderte Mitchell Baker, Chefin der Mozilla Foundation, mehr Geisteswissenschaftler in Tech-Unternehmen](#), um die Auswirkungen von Technologie auf den Menschen stärker zu berücksichtigen. **Immer wieder machen auch Forderungen, nach denen Schulkinder ab der ersten Klasse Programmieren lernen sollen, die Runde.** Solche Zuspitzungen verschaffen der Debatte einerseits die dringend benötigte Aufmerksamkeit, doch unterstreichen sie gleichzeitig die Sehnsucht nach einfachen Antworten auf komplexe Fragestellungen.

Arbeitnehmer konkurrieren mit KI

Natürlich haben all jene, die pauschal nach mehr Digital-Kompetenz rufen, in gewisser Weise Recht, mangelt es doch – Stand heute – viel zu vielen Personen, die in den Führungsgremien großer wie kleiner Unternehmen sitzen, an genau dieser Kompetenz – mit teils verheerenden Folgen. Und doch greifen wir zu kurz, wenn wir mehr Digital-Kompetenz einfordern und dabei lediglich an Programmierkenntnisse oder ein Informatikstudium denken.

Das, was Arbeitnehmer und Führungskräfte im digitalen

Zeitalter benötigen, lässt sich nicht mehr auf Abschlüsse und reine Fachlichkeit reduzieren. Ein Grund dafür: In Zukunft messen sich nicht allein Arbeitnehmer untereinander, sondern ihre Fähigkeiten stehen zunehmend in Konkurrenz zur Automatisierung kognitiver Aufgaben.

Wir benötigen daher zunehmend Menschen, die Dinge beherrschen und in Bereichen qualifiziert sind, die nicht algorithmisiert werden können. **Denn klar ist: Alles, was automatisiert werden kann, wird auch automatisiert werden.** In diesem Sinne sind Programmierkenntnisse zwar wichtig, doch werden Programmierer in der Welt von morgen eine ähnliche Rolle einnehmen wie Bandarbeiter im Industriezeitalter. **Für Unternehmen bedeutet dies, dass der Wettbewerbsvorteil im 21. Jahrhundert einzig und allein in ihrer Innovationsfähigkeit und –geschwindigkeit liegt.** Und diese Innovationsfähigkeit speist sich aus dem kreativen Denken interdisziplinärer Teams sowie aus deren Empathie – für andere Team-Mitglieder, aber auch für die Bedürfnisse von Kunden. Daher führen die Forderungen nach der verstärkten Ausbildung einzelner Fachbereiche in die falsche Richtung, legen sie doch jenes scheuklappenhafte Silo-Denken nahe, das in der agilen Organisation von Morgen keinen Platz mehr haben wird.

Forderung nach fachlicher Exzellenz kommt an die Grenzen

In genau dieser agilen Organisation der Zukunft arbeiten hochgradig adaptive Mitarbeiter unterschiedlichster Fachgebiete zusammen an Lösungen für komplexe Probleme. **Die Fähigkeit, schnell zu lernen und sich Unbekanntes zu erschließen, wird hier zur Schlüsselkompetenz.**

In der HR-Welt ist häufig von sogenannten *T-Shaped Persons* die Rede. Gemeint sind hier Menschen, die neben Fachwissen (die Vertikale im T) über eine enorme Breite verfügen (die Horizontale im T), also fähig und willens sind, mit Experten

unterschiedlichster anderer Disziplinen zusammenzuarbeiten und ihre eigenen Kenntnisse auf ihnen unbekannte Fachgebiete anzuwenden. **Für uns als Gesellschaft stellt sich die Frage, wie wir mehr Leute mit einem solchen Set an Fertigkeiten ausbilden.** Hier greifen die einseitigen Forderungen nach mehr Informatikern oder mehr Geisteswissenschaftlern zu kurz. Die Forderung nach fachlicher Exzellenz, die von Arbeitswelt wie Politik seit Jahrzehnten hochgehalten wird, kommt im digitalen Zeitalter an ihre Grenzen, denn wo Interdisziplinarität und Adaptivität gebraucht werden, da müssen sie auch gelehrt, ausgebildet und eingestellt werden.

Skeptisch sein bei lückenlosen Lebensläufen

Ich bin Geschäftsführer von smartsteuer mit inzwischen 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. **Wenn ich eine Bewerbung mit einem glattgebügelden Lebenslauf lese, einem ohne Lücken, ohne Bruch, ohne Widerspruch, dann werde ich skeptisch.** Wird diese Person, so sehr sie fachlich qualifiziert ist, in der Lage sein, sich in unserem heterogenen Team zurechtzufinden? Wird sie genügend Offenheit für die Fähigkeiten der Anderen mitbringen? Bei uns arbeiten Steuerexperten, Marketing-Fachleute und Programmierer, die in ständigem Austausch miteinander stehen müssen, damit wir gemeinsam gute Ergebnisse erzielen können. **Damit das gelingt, muss die Übersetzung zwischen den unterschiedlichen Sicht- und Denkweisen funktionieren.** Entsprechend ist der Respekt vor dem Fachwissen der Anderen und die Neugierde auf die Perspektiven der Kollegen eine Schlüsselkompetenz für jeden unserer Mitarbeiter.

Einfache Forderungen sind nicht die

Lösung

Ich bin selbst Informatiker – ein Aspekt, der mir hilft, die technischen Details, an denen unsere Entwickler tüfteln, zu verstehen. Und doch könnte ich mein Team nicht führen, würde ich mich nur auf meine Fachlichkeit verlassen. Bei aller Begeisterung für die Informatik habe ich mich seit jeher auch für andere Themen interessiert. Ich habe in meiner Freizeit Chöre geleitet und im Nebenfach Arbeits- und Organisationspsychologie studiert und so Dinge über das Zusammenwirken von Gruppen gelernt, ohne die ich meine Arbeit heute nicht machen könnte. **Dass ich persönlich die Möglichkeit hatte, mir nicht nur Fachwissen, sondern auch eine gewisse breite Bildung anzueignen, ist glücklichen Umständen und persönlicher Neugierde geschuldet und nicht einer taktischen Karriereplanung.**

Wenn wir in Zukunft aber immer mehr Menschen mit einem anpassungsfähigen Skill-Set benötigen, dann dürfen wir deren Ausbildung nicht glücklichen Umständen überlassen. Es ist richtig und wichtig, leidenschaftlich über New Work und veränderte Anforderungen in der Arbeitswelt von morgen zu debattieren. **Und doch sollten wir uns darüber im Klaren sein, dass einfache Forderungen keine Lösung für die vor uns liegenden Herausforderungen sind.** Wenn wir unsere Kinder auf die Welt von Morgen vorbereiten wollen, müssen wir grundsätzlich darüber nachdenken, was Bildung in einer durchdigitalisierten Lebenswelt bedeutet. Und wir dürfen uns nicht davor scheuen, die fachliche Kompetenz als zentrales Bewertungskriterium von Mitarbeitern in Frage zu stellen.