

# KOMPETENZWANDEL DURCH DIGITALISIERUNG?

Gudrun Frank

exprobico-Die Experten für Profession, Bildung und Kompetenz, Fischerhude/Bremen,  
contact@exprobico.de

**Abstract 1** *Die Digitalisierung der Arbeits-, Lebens- und Berufswelt beschäftigt zahlreiche Wissenschaftler und Manager, Ingenieure und IT-Spezialisten rund um den Globus. Erforscht ist in dieser Hinsicht schon sehr viel, aber die Umsetzung in die alltägliche Berufs-, Arbeits- und Studienwelt ist nicht einfach zu meistern.*

**Keywords:** Kompetenz, Digitalisierung, Wandel, Muster-Logik, Value@Scale

**Abstract 2** *The digitalization of the workplace, of various professions and of the lifeworld itself is a topic which increasingly preoccupies scientists and managers, engineers and IT specialists all across the globe. A considerable amount of research has already been conducted in this regard. Nevertheless, the challenge of applying the knowledge gained to the daily routine of the occupational and academic settings remains difficult to master.*

**Keywords:** Competence, Digitalization, Change, Logic of Patterns, Value@Scale,

## WARUM IST ES SO SCHWIERIG?

Das Beharrungsvermögen bei Veränderungen ist ein bekanntes Phänomen, aber im Zeitalter der fortschreitenden Digitalisierung haben die Menschen kaum noch Raum und Zeit dafür. Digitalisierung fordert mehr von den Menschen als von den Technologien. Die „Global Human Capital Trendstudie 2017<sup>1</sup>“ zeigt auf, denen wir folgen sollten, aber noch wenig davon praktisch in angepasster Form wirklich können:

- Digitalisierung der HR Prozesse
- Workforce 4.0 Freelancer, Schwarmintelligenz, Technologie als Arbeitskraft
- People Analytics als Fahrpläne für die Zukunft
- Employee Experiences Mitarbeiter im Fokus mit Rundumumsorgung
- Performance Management
- Karriere und Lernen

Wir kennen es, können es noch nicht als High Performer, deshalb sind wir im Kümmern, Kooperieren und Kommunizieren noch nicht so, wie es erforderlich wäre. Die industriellen Revolutionen finden in immer kürzeren Zeitabschnitten statt, wir werden in der Kommunikation, Informations- und Datenflut immer schneller, komplexer, vernetzter und dadurch auch transparenter in unserem Tun. Neue Muster und neue Logiken sind gefragt- Services und Kollaboration, Hubs und scrums.<sup>2,3</sup>

## GIBT ES DURCH DIGITALISIERUNG EINEN WANDEL IN KOMPETENZEN? - YES

Bei den klassischen Fachkompetenzen ist dies eindeutig mit einem „Ja“ zu beantworten, neue Technologien, neue Verfahren, neue Werkstoffe, wie mit ihnen umzugehen ist, wie sie zu nutzen sind, bedürfen neuer Kompetenzen. Neue Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Wissensgenerierung im komplexen Umfang braucht neue Kompetenzen und Skills. Rollen und Skills

wandeln sich bzw. benötigen ergänzende Kompetenzen. Informatiker brauchen Data Analysts, Praktiker benötigen Data Translators and Data Transformers werden benötigt, um vorhandenen oder noch nicht vorhandene Daten und Informationen nutzbar zu vernetzen. Data Diagnostics Experts sind gefragt, um die komplexe Wirkung vernetzter und digital gesteuerter Systeme einzuschätzen, Zusammenhänge erkennen und klärend aktiv werden können. Die disruptiven Technologien und daraus abgeleitete neue Geschäftsprozesse sind diagnostisch zu betrachten und gut in und an vorhandenen Systeme anzudocken. Natürlich benötigen wir für diese digital zusammengeführten Bereiche aus Wirtschaft und individuellem Dasein Data Logistic Service Experts. Menschen mit Kompetenzen, die sich kümmern können und helfen werden. Technik und Mensch sind nicht frei von Fehlern und die müssen auch gemacht werden, um Neues zu erkennen und zu erfahren. Das Know How der Digitalisierung ist zu pflegen und gut integriert zu nutzen. Es wird neue Arbeitsformen, neue Aufgaben und andere bisher wenig genutzte und viel neue Inhalte wie z.B. digitales Erfahrungswissen, der digitale Footprint, Handlungsgeschick in automatisierten Welten, Emotionalität, Freude und Spaß, wenn Roboter oder anderen Maschinen mit Menschen gemeinsam arbeiten. Jeder klassische Maschinenbediener, Biker spricht von „seiner Maschine“, Formel 1 Fahrzeuge erhalten Namen und werden umarmt und geküsst, Technik und auch digitale Technik hat auch eine „Seele“, das dürfen wir nicht vergessen oder aus den Augen verlieren und sollten diese Emotionalität positiv für den Umgang mit Neuem nutzen.

Der Pilot steuert ein Flugzeug mit seinem erfahrenen "Sitzgefühl", das Empfangspersonal an der Rezeption steuert das Verhalten mit dem Gefühl vom ersten Blickkontakt zum Gast, usw., wenn diese Werte nicht verloren gehen sollen, dann brauchen wir eine digital begründeten Fachkompetenzwandel.

## **BRAUCHEN WIR DEN GENERELLEN KOMPETENZWANDEL DURCH DIGITALISIERUNG? - NO**

Was aber die Digitalisierung betrifft, geht es bei der Kompetenzumschreibung um komplexere Ansichten. Kompetenz wird von Experten definiert als ein „alignment of multivariables – the eyes, the ears, the numbers“<sup>3</sup> – die Kompetenz eines ganzheitlichen Denkens und Handelns, des Zusammenarbeitsvermögens, des schnellen Entscheidens, des flexiblen Agierens.

Der Kontext in Forschung und Entwicklung, in Bildung und in der Wirtschaft sowie im Alltagsleben ändert sich durch die Digitalisierung. Kompetenzen, die die Menschen in die Lage versetzen mit Folgen der Digitalisierung umzugehen, ändern sich nur wenig. Ohne große Schulungs- und Ausbildungsprogramme für die gesamte Bevölkerung hat sich der Internethandel etabliert, sind Smart Phone und Tablet ganz normale Kommunikations- und Informationsmittel für junge wie auch ältere Menschen geworden. Am Beispiel der Telefonie haben wir unsere Verhaltensmuster, unsere Kompetenz vom Rufen und Hören mit Hörtrichter über das Wählen zum Tippen, zum Wischen und dann zum audio-visuellen-Format des Telefonierens gewandelt. Die Kompetenz der Lernbereitschaft, der Lernfreude, das lebenslange Lernen sind schon immer alltagsnotwendig gewesen, sonst käme keine Innovation „zum Fliegen“. Was aber in uns Menschen schlummert an situativem und selbstverantwortlichem Handeln in ganz bestimmten Zusammenhängen, die eigenes Entscheidungsvermögen verlangen, um effizienter oder anders eine erwartete Wirkung zu erzielen, muss gehoben und breiter genutzt werden. Die Kompetenzeinbringung der Menschen benötigt auch Menschen, die dies wollen und zulassen, die anerkennen und fördern. Unpopuläres wird in den Vordergrund treten, wenn Veränderung erforderlich ist. Die Technik macht uns schneller, informierter aber auch chaotischer, deshalb brauchen wir die Kompetenzen wie

- Organisational Development with the Whole Thinking Approach
- Cross Boundaries Networking
- Collaboration and Communication
- Interdisziplinäre Teamwork
- Decision Making on the spot
- Management by digital requirements
- Emotional Performances ...

## **DIGITALISIERUNG UND KOMPETENZWANDEL – OUR FUTURE**

Was wir noch nicht umfassend haben, eine Form von allgemein getragener Aufklärung:

Diese neuen Technologien werden zwar „besprochen“ sind aber noch nicht tiefgründiger in der Wirtschaft und gesellschaftlichen Organisation genutzt. Begeisternde Lösungen sind zu wenig kommuniziert und werden nicht im Kontext der Vereinfachung, Erleichterung, neuen Freude bei der Arbeit, spielerischen Bearbeitens von Problemlösungen in der Arbeits- und Bildungswelt vorgestellt. Dafür werden Experten benötigt wie z.B. Data Translators<sup>2</sup>, Fachexperten, die in der Lage sind, die Daten, die erfasst sind und erfasst werden müssen, auch richtig in ihrer Wirkungsweise einzuordnen, zu interpretieren und Entscheidern die Wirkung zu übersetzen.

„Digital Leadership“<sup>4</sup> ist etwas „Neues“ im Beratermarkt, was über Reifegradmodell in Unternehmen geprüft wird, ob es vorhanden ist oder nicht<sup>5</sup>. Die Entscheider haben sich für die digitalisierte Arbeitswelt zu entwickeln, als Coach, Supervisor, Partner in der Problemlösung, usw.. Es ist nach der Deloitte- Trendstudie mehr und mehr erforderlich den verantwortlichen Entscheidern nahe zu bringen, was die Datenvernetzung und -nutzung für eine komplexe Wirkung zeigt. Wo und wie Entscheider in digitaler Umgebung handeln können. Das ist notwendig, aber benötigen wir dafür andere, neue Kompetenzen? Die Antwort ist „nein“ führungsverantwortliche Menschen, die Unternehmen in die Zukunft der Digitalisierung führen, müssen nicht diese neuen IT-Technologien, digitalen Fachkompetenzen besitzen, sondern ihre eigenen Führungskompetenzen so ausprägen und entwickeln, dass Unternehmen und die Menschen die davon betroffen und beteiligt sind, diesen Weg nicht mit Angst, sondern mit Zuversicht und Freude gehen.

*Poster einfügen*

---

<sup>1</sup> Deloitte: Neue Spielregeln im digitalen Zeitalter -Globale Human Capital Trendstudie 2017 - Deutschlandreport. Stand 04/2017. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/HC%20Trends%20Borsch%C3%BCre\\_Germany%20Report\\_2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/HC%20Trends%20Borsch%C3%BCre_Germany%20Report_2017.pdf)

<sup>2</sup> Frederic Svahn, Lars Mathiassen, Rikard Lindgren, Gerald C. Krane (2017). MITSloan Management Review. <http://sloanreview.mit.edu/article/mastering-the-digital-innovation-challenge/>

<sup>3</sup> Chris Brady, Mike Ford, Simon Chadwick (2017). Why your Company need Data Translators. MITSloan Management Review. <http://sloanreview.mit.edu/article/why-your-company-needs-data-translators/>

<sup>3</sup> Winfried Felser (2017) Das Ende der Digitalisierung und eine neu „Musterlogik“ für Value@Scale... in linkedin. <https://www.linkedin.com/pulse/das-ende-der-digitalisierung-und-eine-neue-f%C3%BCr-dr-winfried-felser>

<sup>4</sup> Digital Leader Leadership im digitalen Zeitalter Ergebnisse einer empirischen Studie in Kooperation mit Dimension Data Deutschland Dr. Carlo Velten, Steve Janata, Maximilian Hille, Julia Michel September 2015

---

<sup>5</sup> Gerald C. (Jerry) Kane is a professor of information systems at the Carroll School of Management at Boston College and the *MIT Sloan Management Review* guest editor for the Digital Business Initiative. He can be reached at [gerald.kane@bc.edu](mailto:gerald.kane@bc.edu) and on Twitter [@profkane](https://twitter.com/profkane).