

Digitale Kompetenz erwerben

TREND. Um als treibende Akteure in der digitalen Transformation agieren zu können, benötigen Personalmanager digitale Kompetenz und müssen „Nichtwissen“ zulassen.



Von **Simone Ashoff** und **Stephan Grabmeier**

Wir befinden uns in einem disruptiven Wandel, der veränderte Arbeitswelten, neu zu definierende Jobs, schnellere und flexiblere Märkte sowie eine nie da gewesene Veränderung von Werten mit sich bringt. Wenn nicht HR, wer dann sollte ein treibender Akteur in dieser Transformation sein? Doch Personalmanager treten bisher weder als Ak-

teure in der digitalen Transformation der Wirtschaft noch als Treiber bei der Entwicklung von Unternehmen in Richtung Enterprise 2.0 in Erscheinung.

HR ist noch nicht angekommen

Studien bescheinigen Personalern ein trauriges Bild. Ein deutliches Ergebnis zeigt die Metastudie von Centrestage, die insgesamt 90 Studien ausgewertet hat. Von allen untersuchten Funktionen schneidet HR am schlechtesten ab:

Sowohl im eigenen Reifegrad der Nutzung sozialer Technologien als auch als Treiber für neue Arbeitsformen liegt HR mit rund sieben Prozent gegenüber anderen Funktionen am unteren Ende aller Bereiche. Auch die 2014 viel zitierte „HR4HR“ Studie von Kienbaum und Haufe spricht eine deutliche Sprache: So wird der Nutzen von HR von sich selbst und auch von anderen Fachbereichen nur als gering bis mäßig bewertet, außerdem hat HR ein Personalproblem.

Kann eine Funktion, die selbst noch nicht in der Digitalisierung angekommen ist, das Unternehmen und seine Mitarbeiter und Führungskräfte vorausschauend begleiten? Die Herausforderung für HR liegt auf zwei Ebenen:

Ebene eins: Digitale Runderneuerung

Um zu verstehen, worum es in diesem Paradigmenwechsel geht, müssen Personaler rasch bei sich selbst und ihrer Kompetenzentwicklung anfangen. Dies beginnt bei der notwendigen Infrastruktur, also der durchgängigen Nutzung von Anwendungen wie internen sozialen Netzwerken, Wikis, Blogs oder auch Chats, geht über in eine moderne Arbeitsplatzausstattung mit mobilen Geräten und ist eingebettet in eine kreative und effiziente Arbeitsumgebung.

Anschließend sollten sie agile Managementmethoden wie Scrum, Kanban, Design Thinking, Business Modeling oder Lean Start Up erlernen. Auch Methoden wie Jams, Barcamps oder Social Forecasting dürfen heutzutage in keinem modernen HR-Werkzeugkoffer fehlen. Die Basis für Recruiter ist die gesamte Klavi-

DREI-PUNKTE PLAN

Der Drei-Punkte Plan zu digitaler Kompetenz – für mehr Profit oder den nächsten Karriereschritt – lautet:

- altes Scheinwissen enttarnen
- digitales Nichtwissen wertschätzen
- praktisches, digitales Wissen pflegen (es leben, sich verändern und auch wieder sterben lassen)

atur von Social Media, Monitoring, SEO und Active Sourcing. Personalentwickler müssen mit Werkzeugen wie MOOCs, Smart Learning und Lerncommunities umgehen können. Die HR IT-Spezialisten müssen künftig in der Welt der durchgängigen Digitalisierung und Mobilisierung der HR Prozesse, Cloud Services und integrierten Lösungen zu Hause sein. Mit dem Erlernen und Anwenden vieler neuer Techniken und Methoden gehen dann auch eine Veränderung der Führungskultur im HR-Bereich und eine organisatorische Anpassung einher.

Ebene zwei: Neues HR-Portfolio

Diese Methoden können auch für die eigene Portfolioentwicklung angewandt werden. Dabei gilt es, Services und Produkte für die Transformation der Arbeitswelt 4.0 zu entwickeln. Darunter fallen unter anderem die Demokratisierung und Flexibilisierung von Organisationsformen, digitale Wertschöpfungsprozesse, New Leadership und die bereits genannten agilen Managementmethoden und sozialen Anwendungen.

Beim ersten Lesen wirken die vielen Elemente der Runderneuerung erschlagend. Doch moderne Personalmanager haben in den vergangenen Jahren schon einige Hausaufgaben erledigt. Wer sich noch nicht auf den Weg gemacht hat, der hat ein dickes Brett zu bohren, seine Rolle, Kompetenzen und Aufgaben neu auszurichten. Denn die Zeiten haben sich längst geändert.

Digitale Kompetenz erwerben

Hierbei stellt sich die berechtigte Frage, ob der Aufwand lohnt. Das tut er: Ein digital kompetentes Unternehmen erwirtschaftet im Durchschnitt 26 Prozent mehr Gewinn als andere Firmen, ermittelte eine Cap Gemini-Studie von 2013. Digitale Kompetenz ist keine standardisierbare, sondern eine individuelle, je nach Job und Anspruch der Aufgabe genau zu definierende Angelegenheit.

Jeder Mitarbeiter braucht digitale Kompetenz, um Zusammenhänge und

Entwicklungen zu verstehen, die Medien richtig zu nutzen und dies im Job anzuwenden. Digitale Kompetenz für eine Führungskraft bedeutet, die Digitalisierung und die Implikationen für das eigene Unternehmen zu verstehen, strategische Ableitungen zu ziehen und diese umzusetzen. Für Angestellte mit Kommunikationsfunktion sieht digitale Kompetenz komplett anders aus: Sie müssen sich konkret mit allen Medien und Kanälen und deren Vernetzung auskennen und verfügen über mobile und soziale Skills. Die Voraussetzungen für viral wirkende Kommunikation sind ihnen bekannt und sie sind technologieaffin.

Vom Scheinwissen verabschieden

So individuell die benötigte digitale Kompetenz ist: Für alle Berufsgruppen gilt, dass sie sich von ihrem Scheinwissen verabschieden müssen. Bereits Sokrates unterschied drei Kompetenzlevel: Das niedrigste ist das des Scheinwissens, darauf baut das Nichtwissen auf, zum Schluss folgt die Weisheit.

Scheinwissen ist persönliches Wissen und individuelle Erfahrung. Es wird als Wahrheit und feststehende Tatsachen wahrgenommen. Scheinwissen hat seine Vorzüge, da es dabei hilft, jederzeit sehr schnell und professionell zu agieren. Gleichzeitig ist es aber auch gefährlich: Es achtet auf seinen Status und lässt nicht zu, dass es hinterfragt wird.

Ebenso wehrt sich das Scheinwissen gegen Neues und möchte frisches Wissen am liebsten als „nicht notwendig“ oder „bereits vorhanden“ wegsortieren. Außerdem problematisiert es Neues: „Müssen wir wirklich jede Sau durchs Dorf treiben?“. Es macht Neues klein: „Wer hat sich denn den Quatsch ausgedacht?“.

Und es redet Neues tot: „Keine Sorge, das ist ganz schnell wieder vorbei.“ So steht das Scheinwissen wie eine Betonmauer zwischen dem Menschen und dem Neuen und verhindert das Lernen.

Das Nichtwissen zulassen

Nichtwissen („Ich weiß, dass ich nichts weiß“) ist der nächsthöhere Kompetenzlevel. Es beschreibt die Kompetenz, lernen und praktisches Wissen aufbauen zu können. Gegenüber dem Scheinwissen ändert sich die Qualität der Wahrnehmung und Erfahrung. Nichtwissende nehmen die Umrisslinie neuen Wissens wahr, ohne die tatsächlichen Inhalte schon zu kennen. Dies hilft dabei, zu überblicken und zu verstehen, dass und wo Wissen aufgebaut werden muss. Nichtwissende rechnen damit, dass Wissen lebt, sich bewegt und verändert – und auch sterben kann. Nur sie sind imstande, die nächste Kompetenzstufe zu erreichen: die der Weisheit. Nach Sokrates ist dies das „Spezialwissen“ und die höchste Stufe der Erkenntnis.

Vor diesem Hintergrund stellt das Nichtwissen die wichtigste Kompetenz in der sich digitalisierenden Welt dar. Nichtwissen ist notwendig, um offen zu sein und zu bleiben. Es schenkt die Freiheit, jederzeit alles hinterfragen zu können, um das Neue stets vorbehaltlos hereinlassen zu können. Nichtwissen ist die notwendige Voraussetzung für Aufbau und Besitz jeglichen – nicht nur digitalen – Wissens. Und es bietet auch innerhalb einer Organisation die Voraussetzung für Aufbau und Management von nicht nur digitalen Kompetenzen. ■



SIMONE ASHOFF ist Gründerin und Geschäftsführerin der Good School in Hamburg sowie Digital-Konzeptionerin.



STEPHAN GRABMEIER ist Experte für digitale Transformation sowie Gründer der Innovation Evangelists.