

Kompetent DIGITAL

Um die Teilnehmer für das Thema „Kompetenzentwicklung im Digitalen“ zu sensibilisieren, startete der Workshop mit einer analytischen Zusammenfassung der Diskurse, die Museumsschaffende, in den von mir in den letzten Jahren durchgeführten Kompetenzentwicklungstrainings, geführt haben.¹ Für deren Analyse bildete das Ability-Motivation-Opportunity-Model (AMO-Model)² den theoretischen Rahmen. Es besagt, dass erfolgreiche Performance der Mitarbeiter von deren Fähigkeiten (*ability*), deren Motivation (*motivation*) und deren Arbeitsumfeld (*opportunity*) bestimmt wird. Nachfolgend diskutierten die Teilnehmer, auf der Basis des AMO-Models und in Hinsicht auf eigene berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, ihre aktuellen Bedarfe und Erfahrungen im Kontext des Digitalen (Abb. 1, S. 94).

-
- 1 Siehe Jank, Sabine: Digitale Transformation und deren Auswirkungen auf das Museumspersonal. In: Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen. Hrsg. Matthias Dreyer; Rolf Wiese. Ehestorf: Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg 2018, S. 131–146.
 - 2 Blumberg, Melvin; Charles D. Pringle: The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. In: *Academy of Management Review* 7 (1982) 4, S. 560–569.

1. Motivation

Eingangs stellte sich den Teilnehmern die Frage nach der Motivation, welche Werte, Visionen und daraus resultierenden Ziele sie mit einer Implementierung digitaler Arbeits- und Produktionsprozesse in ihren beruflichen Alltag verbanden. Zunächst assoziierten sie damit eine *Demokratisierung des Wissens*, die ihnen Möglichkeiten zur Offenheit und Experimentierfreudigkeit eröffnen würde und sie auf diese Weise befähigen würde, neue Narrative mit Relevanz entstehen zu lassen. Des Weiteren verbanden sie damit eine Möglichkeit zur *stärkeren Diversifizierung* des Angebots. Ferner erhofften sich die Teilnehmer durch Formen des vernetzten Arbeitens *neue Arbeitsmodelle*, durch die sie sich Arbeitserleichterung und mehr Kreativität versprachen. Und sie verknüpften damit die Chance zur schnelleren und einfacheren *Vernetzung* mit für die Institution relevanten Stakeholdern.

2. Ability

2.1 Twenty-First Century Skills

Im nächsten Schritt analysierten die Teilnehmer ihre vorhandenen und ihre für eine erfolgreiche Performance im Kontext der Digitalisierung auszubauenden Schlüsselkompetenzen. Dabei schätzten sie die Ausprägung ihrer personalen und sozialen Kompetenzen, wie beispielsweise Kreativität, Kollaboration und Kommunikation, oder ihr persönliches Niveau digitaler Nutzung für sich selbst ein. Um im Anschluss gemeinsam über mögliche strukturelle und personelle Hindernisse zur Kompetenzentwicklung in ihrem Arbeitsumfeld zu diskutieren.

So gibt es laut Einschätzung der Teilnehmer für die Entfaltung ihrer Kreativität zu wenig Freiraum. Den Grund hierfür sahen sie darin, dass die Bewältigung des Alltäglichen fast keinen Spielraum für weiterführende kreative Gedanken und eine Umsetzung kreativer Ideen zulässt. Ähnlich verhält es sich mit der Entwicklung von Kompetenzen zu verbesserter Kommunikation und Kollaboration. So fehlt aufgrund der wenigen Möglichkeiten, siloübergreifend zusammenzuarbeiten, das Verständnis füreinander. Darüber hinaus sei das persönliche Interesse an der Disziplin des anderen oftmals zu gering ausgeprägt. Auch hätten sie häufig Schwierigkeiten, die Perspektiven anderer (Nutzer, Kollegen, Kooperationspartner) zu verstehen und in ihr Denken und Handeln zu integrieren.

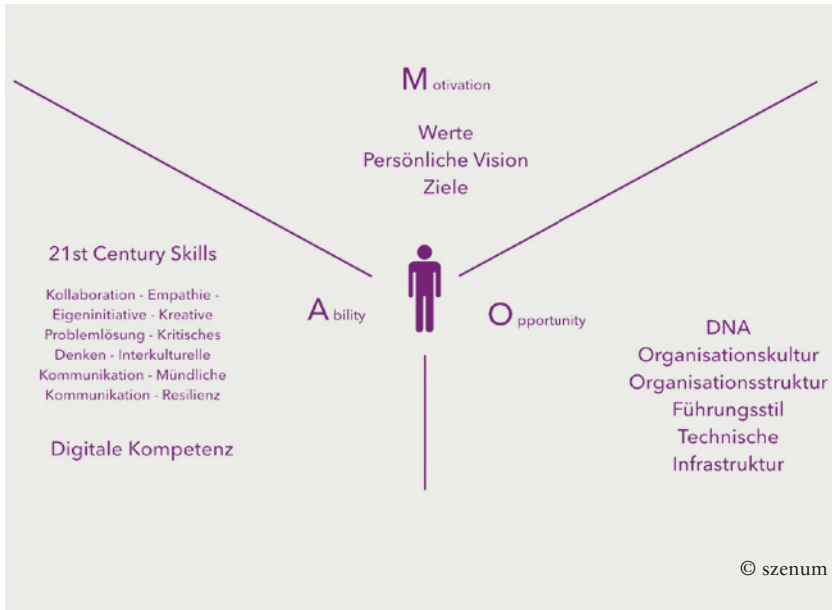


Abb. 1: Employer-Performance-Map nach AMO-Model Grafik: Sabine Jank, 2019

2.2 Digitale Kompetenz

Laut den Teilnehmern sei digitale Kompetenz in den Institutionen vereinzelt vorhanden, jedoch nicht abteilungsübergreifend. Hinzu käme, dass Führungskräfte oftmals von ihren Mitarbeitern verlangten, neue digitale Werkzeuge auszuprobieren, jedoch wäre dies häufig ohne erkennbare Strategie und daher für Mitarbeiter oft nicht nachvollziehbar und für ihre Bedarfe nicht zielführend. Bei der Frage, welche digitalen Werkzeuge bekannt seien, wurde den Teilnehmern schnell klar, dass sie zu wenig Kenntnisse über die Vielfalt und damit verbundenen Möglichkeiten digitaler Werkzeuge besitzen. Sie begründeten dies mit einem notorischen Zeitmangel, sich nachhaltig mit digitalen Werkzeugen auseinandersetzen zu können, und daher würden sie sich oft nicht in der Lage fühlen, die auszuwählen, die für sie, ihr Team und ihre Organisation, aktuell von Relevanz sind. Diese Unsicherheit sei häufig gepaart mit dem Gefühl der Überforderung, und aus diesem Grunde würde

man die Nutzung digitaler Werkzeuge auch in manchen Fällen von sich weisen. Als letzten Punkt nannten die Teilnehmer, dass sie zu wenig Freiräume zur Erprobung digitaler Formate haben und sie so häufig digitalen Aktionismus betreiben würden, der fernab von Kreativität oder Innovation navigiere.

3. Opportunity

Nachfolgend nahmen die Teilnehmer Organisationskultur und -struktur, den Führungsstil und die digitale Infrastruktur in den Blick. Folgende Aspekte seien im Rahmen der Organisationskultur hinderlich:

- » Unklarheit hinsichtlich einer gemeinsamen Vision
- » Fehlende Strategie
- » Fehlende Identität der Mitarbeiter mit der Institution
- » Fehlendes Vertrauen

Zudem würden Organisationsstrukturen im Abteilungsmodus verharren. Noch sei der Führungsstil in den meisten Institutionen zu hierarchisch ausgeprägt. Aufgrund von Ressourcenmangel hätte man personell mit fehlenden Kapazitäten zur Umsetzung und Evaluation digitaler Projektarbeit und finanziell mit dem Fehlen der für deren Entwicklung und Umsetzung notwendigen technologischen Ausstattung zu tun.

4. Lösungsansätze

Zielsetzung des Workshops war es, gemeinsam Lösungsansätze zu finden zu der Frage, wie die Teilnehmer ihr Arbeitsumfeld so umgestalten können, dass sie für die Erprobung und Förderung personaler, sozialer und digitaler Kompetenzen die bestmöglichen Rahmenbedingungen schaffen.

LÖSUNGSANSATZ 1: die Etablierung von Digital Coaches, die die Institutionen dabei unterstützen sollen, die digitale Strategie ganzheitlich in die Strategie der Institution einzubinden; indem diese gemeinsam mit allen Mitarbeitern deren Werte, Visionen und damit verbundenen Zielszenarien im Kontext der Digitalisierung erarbeiten und so die Transparenz und Motivation der Mitarbeiter innerhalb der Institution gesteigert würde.

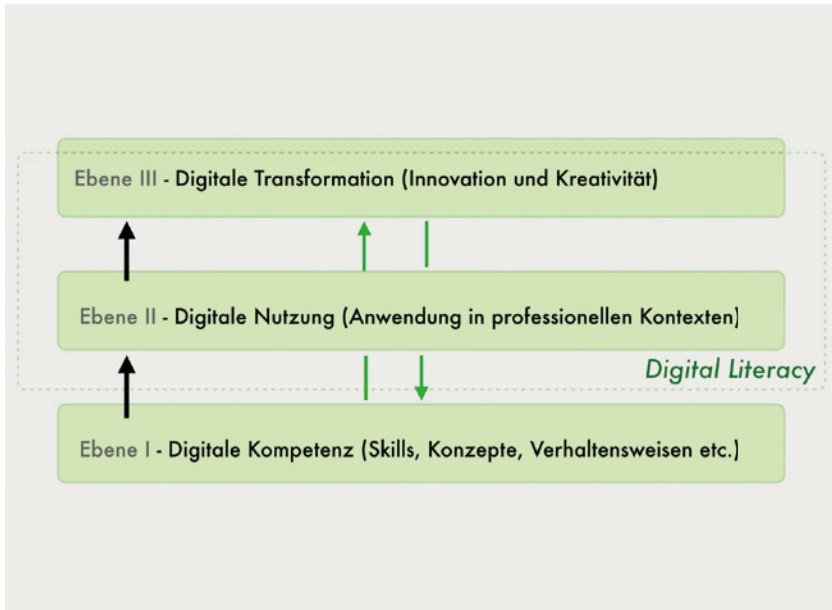


Abb. 2: Stufen der Digital Literacy nach Allan Martin © szenum, Grafik: Sabine Jank, 2020

LÖSUNGSANSATZ 2: die Etablierung von Digital Advisers, die aufgrund ihrer Expertise sowohl individuell als auch institutionell Hilfestellungen und Kompetenzentwicklungstrainings hinsichtlich relevanter und nachhaltiger Nutzung digitaler Technologien und Formate geben könnten.

LÖSUNGSANSATZ 3: Interventionen im Arbeitsalltag:

- » durch das Etablieren von sich wiederholenden informellen Formaten, *Gemeinsamkeit in ungezwungener Atmosphäre schaffen.*
- » über die Implementierung von Retrospektiven, *Kommunikation verbessern.*
- » durch den Einsatz von agilen Methoden, *neue Arbeitsweisen spielerisch trainieren.*
- » in spielerischen Szenarios erstmals digitale Werkzeuge ausprobieren, *Experimentieren im scheinbar Unwichtigen.*

5. Kompetent Digital – ein Resümee

Die Diskurse innerhalb des Workshops haben erneut gezeigt, dass einer erfolgreichen Förderung der für den digitalen Wandel notwendigen personalen, sozialen und digitalen Kompetenzen eklatante Veränderungsprozesse innerhalb der Museen zugrunde liegen. Dabei sind drei grundlegende Aspekte der Veränderung zur Sprache gekommen. Erstens die Etablierung flacher Hierarchien und eines *inkluisiven Führungsstils* mit der Unterstützung eines Digital Coach. Dieser schafft prozessbegleitend organisationale Räume, in denen die Zielsetzung jedes einzelnen Mitarbeiters transparent wird und sich so in Folge deren Potentiale besser erschließen lassen, und hilft dabei, diese zu verstetigen.³ Zweitens die *Schaffung einer agilen Kultur* innerhalb der Organisation. So können innerhalb der Arbeits- und Produktionsprozesse die notwendigen Experimentier- und Freiräume entstehen, um die oben genannten Kompetenzen zu erproben und nachhaltig in der Mitarbeiterschaft zu etablieren.⁴ Und drittens die Befähigung von Museumsschaffenden, *digitale Innovationen mit Relevanz zu entwickeln und umzusetzen*.

Um die dafür notwendige Kompetenz des Digitalen (*digital literacy*) ganzheitlich in der Organisation zu implementieren, braucht es im ersten Schritt eigens auf die Bedarfe der Mitarbeiter zugeschnittene Strategien der digitalen Nutzung;⁵ Strategien, die die Anwendung digitaler Technologien innerhalb des eigenen professionellen Kontextes entwerfen (Abb. 2, S. 96). Hat die digitale Nutzung einen hohen Grad an Professionalisierung erreicht, wird ein innovativer und kreativer Umgang mit digitalen Plattformen erst möglich.⁶ Dies schafft wiederum erst die Basis für die im zweiten und dritten Schritt zu entwickelnden digitalen Strategien für die Projektarbeit und die Organisation. Dennoch, zur Realisierung dieser Veränderungsprozesse und der dafür notwendigen Finanzierung von Experten und Prozessbegleitern müssen personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Und

3 Siehe New Culture Camp, www.szenumlab.de/new-culture-camp (gesehen 20.4.2020).

4 Siehe Be Agile Camp, www.szenumlab.de/be-agile-camp (gesehen 20.4.2020).

5 Siehe Digital Readiness Camp, www.szenumlab.de/digital-readiness-camp (gesehen 20.4.2020).

6 Jank, Sabine: Digitale Transformation und deren Auswirkungen. In: Zeitschrift für Kulturmanagement: Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 4 (2018) 2, S. 105–128; hier: S. 113.

hier sind wir als Experten und Entscheidungsträger gefragt, gemeinsam mit Vertretern aus der Kulturpolitik die dafür notwendige inhaltliche Anpassung von Fördergeldern – weg von der Projektförderung hin zur Förderung von Organisations- und Kompetenzentwicklungsprozessen – anzustoßen.