



# forum

www.dvb-fachverband.de  
59. Jahrgang · Ausgabe 1 | 2020

Zeitschrift des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V.



© 123rf.com / dolgachov

Digitale Mündigkeit



## Impressum

### dvb forum

Fachmagazin des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V.  
59. Jahrgang

### Herausgeber:

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.  
dvb Geschäftsstelle c/o Beatrice Ehmke, Erich-Kästner-Weg 12, 58640 Iserlohn  
Tel.: +49 2371 7918012 · E-Mail: kontakt@dvb-fachverband.de;  
www.dvb-fachverband.de

### Redaktion:

- Birgit Lohmann (ViSDP), Eschenweg 68, 58239 Schwerte  
Tel.: +49 2304 41007 · E-Mail: Birgit.Lohmann@dvb-fachverband.de
- Heiner Bleckmann, Grülingstraße 105, 66113 Saarbrücken  
Tel.: +49 681 94728691 · E-Mail: Heiner.Bleckmann@dvb-fachverband.de
- Barbara Knickrehm, Erderstraße 10, 30451 Hannover  
Tel.: +49 511 37070895, E-Mail: Barbara.Knickrehm@dvb-fachverband.de
- Angelika Teske-Letzsch, Bürgipfad 6, 12209 Berlin  
Tel.: +49 30 8736279, E-Mail: Angelika.Teske-Letzsch@dvb-fachverband.de
- Florian Zejewski, Teichweg 143 b, 22049 Hamburg  
Tel. +49 15770234416, E-Mail: Florian.Zejewski@dvb-fachverband.de

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die AutorInnen sind für ihre Beiträge selbst verantwortlich. Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.

### Grafische Gestaltung und Satz:

Katrin Lange  
E-Mail: kontakt@katrinlange.com · www.katrinlange.com

Druck: Die UmweltDruckerei, www.dieumweltdruckerei.de

Vertrieb: wbv Media GmbH & Co. KG, Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld



Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie zum Download unter [wbv-journals.de/dvb-forum](http://wbv-journals.de/dvb-forum)

DOI der digitalen Ausgabe: 10.3278/DVB2001W  
Print-Einzelheft: Best.-Nr. DVB2001  
Das dvb forum ist eine Mitgliederzeitschrift und im dvb-Mitgliedsbeitrag enthalten.  
Einzelpreis: EUR 19,90 (D) zzgl. Versandkosten, Abopreise auf Anfrage.

Das dvb forum erscheint zwei mal jährlich (Jahresbeginn und Sommer).  
Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 30.10.2019

Auflage: 900 · ISSN 0935-8323





Liebe Leserin, lieber Leser,  
Digitalisierung, Arbeit 4.0 – diese Begriffe haben das vergangene Jahr in einem ungeahnten Ausmaß begleitet und meinen einen umwälzenden Wandel, wie wir leben und wie wir arbeiten (werden). Der dvb hat diesen Veränderungsprozess zum Thema der Jahrestagung 2019 gemacht, die Dokumentation der Vorträge und Workshops sind auf der dvb-Webseite zu finden. Die Redaktion greift mit der vorliegenden Ausgabe des dvb forum dieses Thema auf – wobei uns dabei der Aspekt der digitalen Mündigkeit ein besonderes Anliegen ist.

Insofern befassen sich die Beiträge insbesondere mit dem, was die Digitalisierung für die (berufliche) Beratung bedeutet - und wie wir handlungsfähige Akteure in der Entwicklung bleiben können.

Der Artikel zu den Weiterbildungsbedarfen für Beratende im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung greift ein Thema auf, das zu den Kernthemen des Fachverbandes zählt – bedarfsspezifische Fortbildung für Beraterinnen und Berater. Wir sind gespannt auf die Entwicklung dazu, zu der sich auch eine Fachgruppe im dvb gebildet hat.

Im Grußwort des Präsidenten der Internationalen Vereinigung für Bildungs- und Berufsberatung skizziert er seine Vision für die „Gemeinschaft leidenschaftlicher Beratungsprofis“ – und die Laudatio im Heft für ein besonderes dvb-Mitglied, dem die Ehrenmitgliedschaft verliehen wurde, verdeutlicht, wie solch eine Leidenschaft gelebt werden kann.

Mit dieser Ausgabe verabschiedet sich Heiner Bleckmann aus der forum-Redaktion: 10 Jahre lang hat er hier engagiert mit dem besonderen Augenmerk auf internationale Beiträge – wie auch in diesem Heft – die Arbeit bereichert. Wir danken sehr für die fruchtbare Zeit miteinander und wünschen alles Gute!

Ein gutes 2020 und herzliche Grüße

Kontakt: [forum@dvb-fachverband.de](mailto:forum@dvb-fachverband.de)

<b>Melanie Helmig, Anne Röhrig</b> Mindset, Skillset, Toolset .....	4
<b>Literaturhinweise</b> zum Schwerpunktthema .....	10
<b>Oliver Claves</b> Anregung zum gesunden Zweifeln .....	11
<b>Andreas Knierim</b> „Ich freue mich sehr, heute hier zu sein“ .....	16
<b>Lara Zeyßig</b> Neue Arbeit will gelernt sein .....	21
<b>Cornelius Hahn</b> Graf Zahl digital .....	26
<b>Gabriele Bäuml-Westebbe</b> Wie richte ich mein virtuelles Beratungszimmer ein? .....	29
<b>Gert van Brussel</b> Grußwort des Präsidenten der IAEVG .....	35
<b>Bernd-Joachim Ertelt, Tumenast Gelenkhuu, Michael Scharpf</b> Professionalisierung der Berufsberatung in der Mongolei .....	36
<b>Caroline Tittel</b> Intuitives Entscheiden in der Berufswahl .....	42
<b>Call for Papers</b> dvb forum 2/2020 .....	46
<b>Hans Groffebert, Sophia Groffebert</b> Mit den richtigen Fragen zum richtigen Studium Rezension .....	47
<b>Carolin Kleeberg</b> Weiterbildungsbedarfe für Beratende .....	48
<b>Birgit Lohmann</b> Laudatio für Heidi Merlet .....	56
<b>Einladung</b> zur dvb-Jahrestagung .....	58

# Mindset Skillset Toolset

## Digitale Transformation und Beratung

Von **Melanie Helmig und Anne Röhrig**

Digitalisierung – sie ist inzwischen im Alltag fast aller Menschen in Deutschland präsent, bei der Arbeit wie auch in der Freizeit. Die digitale Transformation wird Wirtschaft und Gesellschaft auch in den nächsten Jahren und Jahrzehnten prägen. Insofern ist es auch für BeraterInnen für Bildung, Beruf und Beschäftigung von Interesse, sich mit den Veränderungsprozessen und ihren Wirkungen auseinanderzusetzen.

Neue Technologien und veränderte Geschäftsmodelle werden sich auch weiterhin in schnellem Tempo entwickeln. Und damit auch die Anforderungen in der Arbeitswelt. Es werden grundlegende Strukturveränderungen für Wertschöpfungsketten, Arbeitsprozesse und Unternehmensstrukturen erwartet. Daten gelten vielfach als das neue Öl, Algorithmen analysieren menschliches Verhalten, um individuelle Produkte und Dienstleistungen anzubieten, autonome Systeme kommen in immer mehr Bereichen zum Einsatz. Mit diesen Veränderungen werden wir im Arbeitsleben konfrontiert sein, und sie werden berufliche Tätigkeiten überwiegend stark verändern und damit auch das, was Beschäftigte im und für das Berufsleben benötigen.

In den folgenden Abschnitten werden wir zunächst kurz skizzieren, was die digitale Transformation für das Arbeitsleben bedeutet, welche Auswirkungen sie auf die Kompetenzanforderungen für das Arbeiten in der digitalen Transformation haben wird (Stichwort „digitale Kompetenzen“) und was diese Veränderungsprozesse für die Arbeit von BeraterInnen bedeuten.

### Arbeit und digitale Transformation

Häufig ist die Rede von der „digitalen Transformation“. Darunter fallen disruptive Technologien genauso wie innovative Geschäftsmodelle, aber auch Autonomisierung, Flexibilisierung und Individualisierung. Das „Internet der Dinge“ vernetzt Geräte miteinander und ermöglicht – mittels eingebetteter Informationstechnologie in den Gegenständen – deren Vernetzung, Datenerfassung und -verarbeitung sowie Datenspeicherung. So wird Interaktion möglich – zwischen Menschen und Maschinen, und auch zwischen Maschinen untereinander. Ein weiteres Merkmal der digitalen Transformation sind „smart services“: datenbasierte, individuell konfigurierbare Angebote aus Dienstleistungen, digitalen Diensten und Produkten, die über Plattformen organisiert werden.

Zur Digitalisierung des Arbeitslebens gehört auch, dass in allen Branchen und Berufen Informations- und Kommunikationstechnologien eingesetzt werden. Dies kann in der Veränderung von Arbeitsanforderungen resultieren, aber auch den Wegfall von Routinearbeiten bedeuten. Überall dort, wo auf Basis standardisierter, strukturierter Daten und einer eindeutigen Informationslage agiert wird (z.B. Formularbearbeitung) ist die Automatisierung von Vorgängen zumindest technisch möglich und zukünftig auch zunehmend wahrscheinlich.

Die von Osborne und Frey (2013) veröffentlichte Prognose, dass infolge der Digitalisierung in den USA in den kommenden 20 Jahren 47 % aller Beschäftigungen verloren gehen würden, hat auch in Deutschland eine Debatte über Rationalisierungseffekte der Digitalisierung angefangen. Die für Deutschland vorliegenden Modellrechnungen fallen jedoch anders aus und sind deutlich differenzierter. So geht eine Modellrechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) für das Jahr 2025 davon aus, dass einem Verlust von 1,5 Millionen Arbeitsplätzen nahezu 1,5 Millionen neue Arbeitsplätze entgegenstehen. Der Wandel zu mehr Beschäftigung im Dienstleistungsbereich wird

durch die Digitalisierung beschleunigt werden (Wolter et al. 2016). Auch die Kommission „Arbeit der Zukunft“ sieht die Wirkungen der Digitalisierung differenziert:

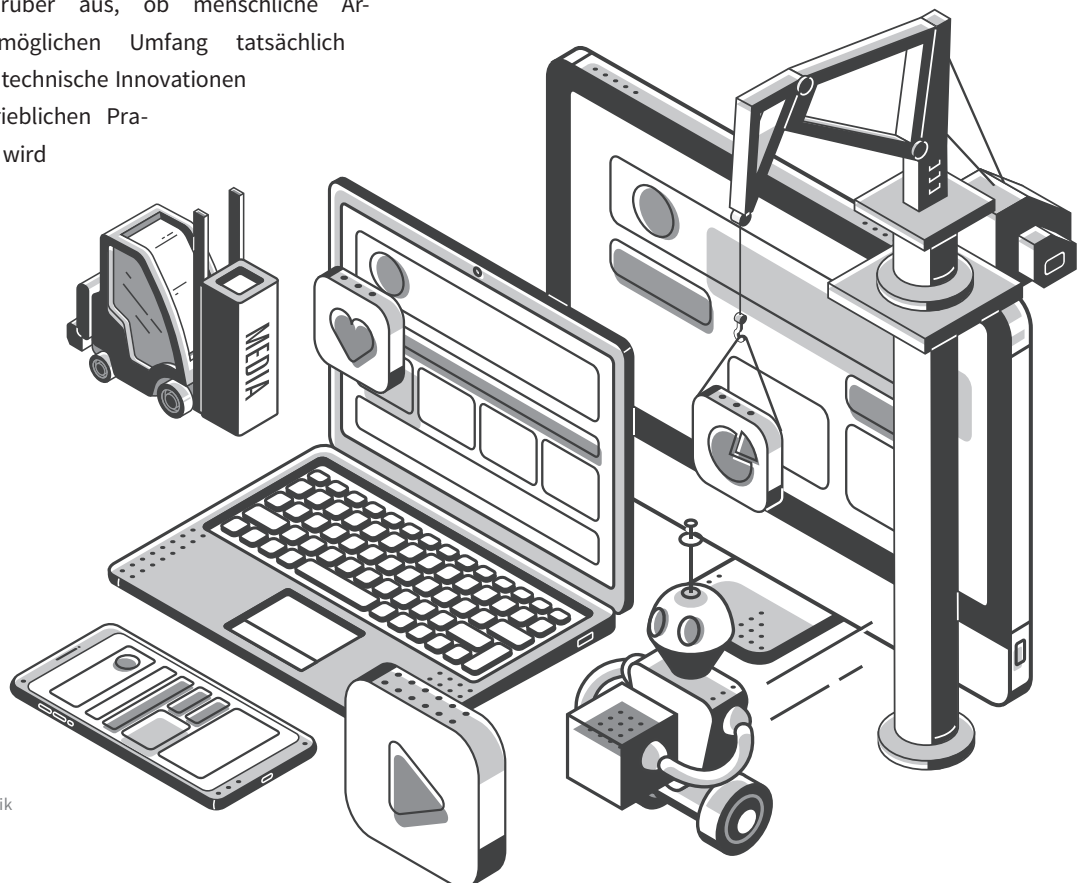
.....  
*„Insgesamt steht dem Rationalisierungs- und Automatisierungspotenzial der Digitalisierung mit der **Arbeitsanreicherung von Arbeitsplätzen** (Hervorhebung im Original) ein beachtliches positives Beschäftigungs- und Gestaltungspotenzial gegenüber: Werden einzelne Tätigkeiten stärker automatisiert, steigt der Anteil der Mensch-Maschine-Zusammenarbeit auf einem Arbeitsplatz. Die verbleibenden bzw. neuen Arbeitsplatz-zuschneide sind in der Tendenz anspruchsvoller als diejenigen, die durch Automatisierung wegfallen, daher ist Qualifizierung eine Voraussetzung für kontinuierliche Erwerbstätigkeit in einer digitalisierten Arbeitswelt.“*  
 (Jürgens et al. 2017: 24)

.....  
 Wenn über die Veränderung der Arbeitsnachfrage für bestimmte Berufe Prognosen erstellt werden, wird in der Regel das so genannte Substituierbarkeitspotenzial errechnet. Dies basiert auf der potenziellen Ersetzbarkeit menschlicher Tätigkeiten durch Technik und besagt, dass aufgrund der technischen Entwicklung die Möglichkeit besteht, dass ein bestimmter prozentualer Anteil von Tätigkeiten technisch ersetzbar ist. Dieses Substituierbarkeitspotenzial sagt also noch nichts darüber aus, ob menschliche Arbeit im technisch möglichen Umfang tatsächlich ersetzt werden wird. Ob technische Innovationen tatsächlich in der betrieblichen Praxis eingesetzt werden, wird sich immer auch danach bestimmen, wie ihre betriebswirtschaftliche Rentabilität eingeschätzt wird – hier bestehen sowohl Unterschiede von Betrieb zu Betrieb aber auch regional. Nichtsdestotrotz liefern die Aussagen

über das Substituierbarkeitspotenzial Einschätzungsmöglichkeiten über mögliche Veränderungen auf den Arbeitsmärkten. Berechnungen von Dengler/Matthes für das Jahr 2016 zeigen, dass z. B. bei Fertigungsberufen ein hohes Substituierbarkeitspotenzial (über 50 %) besteht, wie auch bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen, Unternehmensorganisation und in Verkehr- und Logistikberufen (vgl. Matthes et al. 2019: 8, Abb. 2).

### Neue Qualität der digitalen Transformation und Kompetenzanforderungen

Technologische Entwicklungen und damit einhergehende Veränderungen der Arbeits- und Qualifikationsanforderungen gab es auch in der Vergangenheit schon – doch die digitale Transformation ist von grundlegend neuer Qualität: Sowohl die Geschwindigkeit der Technologieentwicklung als auch deren umfassender Einsatz sind um ein Vielfaches höher als in zurückliegenden Jahrzehnten. Und auch die Komplexität von Veränderungen ist enorm gestiegen. Die zunehmenden Möglichkeiten der Datenerfassung und -analyse, das wachsende Datenvolumen und weltumspannender Datentransfer ermöglichen Wissensgenerierung in einer neuen Qualität. All dies verweist darauf, dass sich die Arbeitswelt mehr denn je im Wandel befindet – und damit einhergehend auch die Anforderungen an die Beschäftigten.



Die Digitalisierung erfordert „digitale Kompetenzen“. Im Kern geht es um personale Kompetenzerwerbe hin zum selbstorganisierten, kreativen Handeln und zur selbstorganisierten Bewältigung von Herausforderungen, die wesentlich 5 Bereiche betreffen werden (vgl. Abb. 1). Schon heute ist deutlich, dass im Zuge der Digitalisierung im Berufs- und im Alltags-handeln neue Kompetenzen erforderlich werden. Im Zentrum steht der Wandel von klassischer Wissensaneignung hin zu flexibler Kompetenzentwicklung; dieser Wandel wird Lernprozesse zukünftig prägen. Die Entwicklung „digitaler Kompetenzen“ bezeichnet im eigentlichen Sinne eine individuelle, formelle wie auch informelle Kompetenzentwicklung und zielt auf die Befähigung in komplexen, offenen Situationen kreativ, zielgerichtet und selbstorganisiert handeln zu können und dies unter Nutzung von neuen, sich schnell fortentwickelnden Technologien, allen voran die Informations- und

Kommunikationstechnologie. Um diese Kompetenzen zu entwickeln und zu trainieren müssen sich auch die Lernprozesse verändern: Sie werden selbstorganisierter, sie nutzen das Netz als sozialen Raum für Kompetenzentwicklung, und die Aneignung von Wissen im Lernprozess erfolgt an zu lösenden Aufgabenstellungen.

Die digitale Transformation in Gesellschaft und Arbeitsleben zeigt letztendlich auch, dass nichts sicher ist, und die Veränderung von Arbeitsbedingungen demnach die einzige Konstante darstellt, richtet man den Blick in die Zukunft der Arbeit und der Menschen, die sie verrichten. Nun stellt sich die Frage, wie bereitet man sich auf das Unbekannte vor? Was erfordert die Zukunft für Kompetenzen (vgl. Erpenbeck/Sauter 2018: 110)? Wie kann die notwendige Kompetenzentwicklung als eine expansive Gestaltung der Arbeitsbedingungen und

des eigenen Lebenslaufes und nicht als ein defensives Abwehren aus Angst vor der Bedrohung durch den Verlust des Arbeitsplatzes gelingen (vgl. Holzkamp 1993)? Das sind Fragen, denen BeraterInnen gegenwärtig bereits begegnen und für die Sie Antworten parat haben sollten, möchten Sie denen, die sie beraten, Unterstützung und Orientierung für den Umgang mit zukünftigen Kompetenzanforderungen bieten.

### Das Modellprojekt „Zusatzqualifikation für digitale Kompetenzen“

Die Notwendigkeit, den Veränderungen der digitalen Transformation mit neuen Qualifizierungsansätzen zu begegnen, und der Wunsch, die Möglichkeiten der Digitalisierung aktiv nutzen zu können, waren Hintergründe für das Berliner Modellprojekt „Zusatzqualifikation für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung“, das wir<sup>1</sup> im Auftrag der

Abb. 1: Das Grundlagenmodell für digitale Kompetenzen (Röhrig/Michailowa 2018b)



.....

1) Das Modellprojekt wurde von 2016-2018 in einem Kooperationsprojekt von der ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH und der k.o.s GmbH umgesetzt.

Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales umgesetzt haben. Ziel war es, genauer zu bestimmen, was die Fachkräfte von morgen für die aktive Gestaltung und das Arbeiten unter den Bedingungen der digitalen Transformation benötigen. Für die Erreichung dieses Zieles haben wir zunächst eine Literaturstudie in Auftrag gegeben, die aktuelle relevante Ergebnisse und wissenschaftliche sowie praktische Fachliteratur gesichtet und ausgewertet hat. In einem weiteren Schritt wurden parallel branchenübergreifend qualitative ExpertInnen-Interviews mit UnternehmensvertreterInnen sowie weiteren AkteurInnen durchgeführt. Als Ergebnis konnte eine Schnittmenge an Kompetenzen identifiziert werden, die berufsübergreifend relevant ist für das Lernen und Arbeiten unter den Bedingungen der digitalen Transformation. Im Zuge des Modellprojektes konnten wir diese Schnittmenge aus fachlichen und personalen Kompetenzen analysieren, systematisieren und in ein Grundlagenmodell digitaler Kompetenzen transferieren<sup>2</sup>. Entstanden ist ein Modell (Abb. 1) bestehend aus fünf inhaltlichen Bausteinen, die zukünftig berufsübergreifend erforderlich sind. Die Bausteine sind nicht isoliert zu betrachten, sondern in ihrer Interdependenz im beruflichen Kontext. Je nach Berufsfeld und konkreten Tätigkeiten sind sie in unterschiedlicher Ausprägung relevant, aber grundsätzlich relevant sind sie für alle Berufe.

„**Angesichts der skizzierten vielfältigen Aspekte des digitalen Wandels sind auch die Ansprüche an die Beratung und die Professionalisierung des Berufsfeldes immens gestiegen.**“

Um eine Entwicklung „digitaler Kompetenzen“ berufsübergreifend zu ermöglichen, wurde für die methodisch-didaktische Umsetzung der Zusatzqualifikation ein Lehr-Lern-Konzept erarbeitet und in mehreren Durchgängen praktisch erprobt<sup>3</sup>. Die nicht-kodifizierte berufsübergreifende Zusatzqualifikation ist anerkannt, d.h. sie kann seit 2018 mit einer Prüfung bei der IHK zu Berlin abgeschlossen werden<sup>4</sup>.

Praktisch erfolgt die Umsetzung der berufsübergreifenden Zusatzqualifikation als dreimonatiges Social-Blended-Learning-Format, das neben Präsenz- und Onlineterminen auch Selbst- und Gruppenarbeitsphasen, die über eine digitale Lernplattform begleitet werden, integriert. Das Kernstück der

Qualifizierungsreihe ist die eigenverantwortliche Bearbeitung eines individuellen „Bildungsprojektes“ im Ausbildungsbetrieb, das auf innovative digitale Lösungen fokussiert. Dieses eigenständige Projekt ist in besonderem Maße geeignet, die individuelle Kompetenzentwicklung mit der Aneignung von digitalisierungsrelevantem Wissen und Fertigkeiten zu verbinden, da es mit dem Fokus auf das Lösen einer Praxisproblematik auch auf das Ermöglichen von Social Workplace Learning zielt (vgl. Erpenbeck/Sauter 2013: 114). Die primäre Zielgruppe waren zunächst Auszubildende und das jeweilige Ausbildungspersonal<sup>5</sup>. In einem nächsten Schritt soll eruiert werden, welche Übertragungspotenziale für das Feld der betrieblichen Weiterbildung bestehen, denn auch in diesem Bereich besteht erheblicher Qualifizierungsbedarf.

### **Anforderungen und Aufgabenfelder für BeraterInnen**

Angesichts der skizzierten vielfältigen Aspekte des digitalen Wandels sind auch die Ansprüche an die Beratung und die Professionalisierung des Berufsfeldes immens gestiegen. Neue und veränderte Anliegen und Interessen der zu Beratenden zeigen sich und Zielgruppen nehmen verstärkt Beratung in Anspruch, die bisher nicht im Fokus standen. Die Zukunft wird weniger Beratung zur Berufsentscheidung, sondern vielmehr eine Beratung zur Berufs- und Qualifizierungsperspektive erfordern mit dem Ziel kompetenzorientiert zu beraten und dabei auch die Wandlungsprozesse im Beruf verstärkt in den Blick zu nehmen.

Unabhängig von der Heterogenität der Beratungsformen in verschiedenen Bereichen (vgl. Schlögl/Schröder 2014: 10) können auch hier übergreifend Kompetenzanforderungen für die Beratung identifiziert werden, die die grundlegenden Aspekte für das Leben, Lernen und Arbeiten unter den Bedingungen der digitalen Transformation betreffen. Das vorgestellte Grundlagenmodell für digitale Kompetenzen (vgl. Abb. 1) ermöglicht es, das Beratungsanliegen mit Blick auf die berufsübergrei-

2) Im Juli 2017 legte die Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales das Grundlagenpapier „Digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung von morgen“ vor, das dieses Grundlagenmodell als zentrale Referenz einbezieht.  
Vgl.: <https://www.berlin.de/arbeit-4-punkt-0/> (Zugriff: 06.11.2019)

3) Weiterführende Informationen finden sich auf der Projekt-Website: <https://kompetenzen-digital.de/projekt>

4) Die Prüfungsordnung ist veröffentlicht im Amtsblatt Für Berlin: ABl. Nr. 28/13. Juli 2018.

5) Für eine umfassendere Darstellung des Modellprojektes vgl. Röhrig/Michailowa (2018b).

fend relevanten Themenfelder Grundlagen der Digitalisierung, Lernen und Arbeiten in der digitalen Welt, IKT-Kompetenz, Umgang mit Daten sowie Systeme und Prozesse zu betrachten. BeraterInnen sollten diese Grundlagen zum digitalen Wandel der Arbeitswelt kennen und in der Lage sein, diese auf die jeweilige Bildungs- und Berufsbiografie und das individuelle Anliegen ihrer KundInnen beziehen zu können.

Widmet man sich nun den einzelnen Anforderungen an BeraterInnen genauer, so lassen sich diese im Kontext des Grundlagenmodells in fachliche (und methodische) und personale Kompetenzen (Sozial- und Selbstkompetenzen) ausdifferenzieren. Die fachlichen Kompetenzen bestehen aus beratungsrelevantem Wissen zum Leben, Lernen und Arbeiten unter den Bedingungen der digitalen Transformation als auch Fähigkeiten und Fertigkeiten, die die Anwendung und Beurteilung dieses Wissens im Beratungsprozess ermöglichen. Für die individuelle Gestaltung des digitalen Wandels sind neben fachlichen Kompetenzen besonders personale Kompetenzen, d.h. Sozialkompetenz und Selbstkompetenz, sowohl für die BeraterInnen als auch für die Beratenden zukünftig von entscheidender Bedeutung.

Bildungs- und Beschäftigungsperspektiven sind einer zunehmenden Dynamik ausgesetzt. Dies impliziert auch, dass BeraterInnen gefordert sind sich mit aktuellen Branchenspezifika auseinanderzusetzen, Substituierbarkeitspotenziale zu kennen und die Möglichkeiten und Kompetenzanforderungen auf das individuelle Anliegen der zu Beratenden anzuwenden und realistisch einzuschätzen. Zudem ist Selbstorganisations- und Selbstlernkompetenz in entscheidendem Maße erforderlich, wenn es darum geht, das notwendige Wissen zu branchenspezifischen Digitalisierungstendenzen selbstorganisiert zu finden, kritisch zu prüfen und sich dieses Wissen im Rahmen des Arbeitsalltags anzueignen. In einem zweiten Schritt werden die personalen Kompetenzen bedeutend, wenn dieses Wissen auf geeignete Art und Weise kommuniziert werden soll. Hier wird in Zukunft ein Fokus von Beratungskompetenz liegen, die den Umgang mit

Unsicherheit und Ängsten vor Arbeitsplatzverlust und Ersetzbarkeit durch digitale Technologien betreffen. Eine zukunftsorientierte Beratung erfordert also Wissen, darüber hinaus aber wesentlich den Umgang mit diesem Wissen zur digitalen Transformation und die Kompetenz, dieses Wissen im Beratungsprozess erfolgreich zu kommunizieren.

Als Tätigkeitsschwerpunkt für BeraterInnen gerät besonders die Wahrnehmung gesellschaftlicher Entwicklungen in den Blick, aber auch die kommunikative Kompetenz im Heranführen von BeratungskundInnen an die Normalität von Unsicherheit und der unbekanntem Zukunft von Tätigkeitsfeldern. BeraterInnen sollten sich als Seismograf für gesellschaftliche und arbeitsmarktpolitische Entwicklungen verstehen, insbesondere neue Trends und Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt verfolgen und in die Beratung einfließen lassen. Es wird ein zukünftiger Aufgabenschwerpunkt von BeraterInnen sein, in diesem Sinne verstärkt Sekundäranalyse zu betreiben, insbesondere zu aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt sowie zu Trendforschung und Branchenspezifika und dieses Wissen kreativ in mögliche Szenarien unter Berücksichtigung der Relevanz individueller Anliegen und Kompetenzprofile der zu Beratenden zu transferieren.



Anne Röhrig, Soziologie (Dipl.), KODE®-Beraterin und Trainerin ist tätig als Projektkoordinatorin u.a. des Modellprojektes „Zusatzqualifikation für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung“ und der „Transferstelle für digitale Kompetenzen“ bei der k.o.s.GmbH Berlin.

Kontakt:  
a.roehrig@kos-qualitaet.de

Zusammenfassend sollten BeraterInnen berufsübergreifend fachliche und personale Kompetenzen in den relevanten Themenfeldern zur digitalen Transformation (vgl. Abb. 1) bereithalten und auf die individuellen Kompetenzprofile und Berufs- und Bildungsbiografien im Beratungsprozess beziehen können. Die Anforderung liegt dabei in der Entwicklung der Selbstorganisations- und die Selbstlernkompetenz der BeraterInnen sowie übergreifend in der Entwicklung der Metakompetenz als die entscheidende Gestaltungskompetenz in Zeiten des Wandels, verstanden als übergeordnete Kompetenz, sich bedarfsgerecht selbstständig neue Kompetenzen anzueignen und reflektierend in das individuell vorhandene Kompetenzprofil einzuordnen (vgl. Dimitrova 2009). Dann erst kann auch das Ziel der Ermöglichung von Kompetenzentwicklung auf Seiten der BeratungskundInnen realisiert werden.



## Beratungsqualität und Organisationsentwicklung in Perspektivenverschränkung

Berufliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen in Eigenverantwortung, das Lernen am Arbeitsplatz eingeschlossen, sind gemessen an der Häufigkeit der öffentlichen Platzierung der Thematik längst eine Selbstverständlichkeit geworden. Die Arbeitsrealität zeigt allerdings oft ein anderes Bild. Zeiträume zum Lernen müssen gegen massive Widerstände immer wieder neu eingefordert und eine offene Haltung gegenüber neuen (digitalen) Medien und Tools zum kollaborativen Kommunizieren und Arbeiten im digitalen Raum vielerorts noch entwickelt werden. Diese offene Haltung (vgl. Seidl 2018: 5, Abb. 1) gegenüber der unsicheren und unbekanntem Gestalt zukünftiger Arbeit ist ein Schlüssel, der die Tür für die Arbeitsbedingungen in Zeiten der digitalen Transformation überhaupt erst öffnet. Dazu gehört auch eine positive Einstellung gegenüber Fehlern. Das Ausprobieren neuer Lösungen für Probleme, die mit neuen gewandelten Anforderungen einhergehen, erscheint noch unvereinbar mit vielen Organisationskulturen, die eine geringe Toleranz gegenüber Fehlern aufweisen, anstatt diese als das erfolgreiche Ausloten der adäquaten Lösung zu verstehen. Die Akzeptanz und die Begleitung selbstorganisierter Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz sowie das Bereitstellen von geeigneten Lernbedingungen für die eigenen MitarbeiterInnen ist eine der Grundvoraussetzungen für Organisationen, die unter den Bedingungen der digitalen Transformation bestehen wollen. So sind organisationale Kompetenzen gefragt, die das veränderte Arbeitshandeln der BeraterInnen rahmend unterstützen und auch individuelle Kompetenzen der BeraterInnen selbst, damit sie die kommunikative Beratungspraxis sowohl in persona als auch in digitalen Räumen erfolgreich planen und realisieren können (vgl. Schröder/Schlögl 2014: 107).

Organisation und Personal können also nur gestaltungsfähig sein und dem digitalen Wandel begegnen, wenn sie zusammengedacht werden und gemeinsam ihre Einstellung gegenüber der Digitalisierung entwickeln, ihre genutz-

te Infrastruktur sowie digitale Werkzeuge und die zu entwickelnden Kompetenzen gemeinsam denken und bearbeiten. Das dies keine Entscheidung ist, die eine Organisation von heute auf morgen trifft, sondern eine Entwicklung, die strategisch angegangen werden muss, sollte bei den Bestrebungen immer mitgedacht werden.

### Das Grundlagenmodell digitaler Kompetenzen als Orientierungsrahmen

Die Darstellung der Veränderungsprozesse für die Arbeit der Zukunft und ihre Bedeutung für die Beratungspraxis hat organisationale und individuelle Anforderungen aufgezeigt. Sie hat weiterhin verdeutlicht, dass digitale Kompetenzen nicht in erster Linie fachliche Kompetenzen sind, die fachlich-technisches ExpertInnen-tum verlangen, sondern, dass personale Kompetenzen wie die Selbstlern- und die Selbstorganisationskompetenz, aber auch die Kommunikation mit Anderen entscheidend sind für das Leben, Lernen und Arbeiten in der digital transformierten Welt. Grundlegend ist

eine zukunfts offene Haltung und die Bereitschaft sich auf zunehmend offene Zukünfte und Veränderungen einzulassen. Erforderliche Kompetenzen müssen entwickelt werden, dazu wird ein Ermöglichungsrahmen erforderlich sein, der sich dann wiederum auch digitaler Tools bedienen sollte für das Arbeiten, Lernen und Beraten in der digitalen Transformation.

Das Ziel des Beratungsprozesses sollte demnach mehr denn je auf Empowerment und Kompetenzentwicklung der zu Beratenden gerichtet sein. Über die Ermöglichung der Entwicklung von berufsübergreifend wichtigen Kompetenzen zur digitalen Transformation und der Selbstorganisations- und Selbstlernkompetenz der zu Beratenden hinaus wird übergreifend die Metakompetenz stetig höhere Bedeutung erlangen (vgl. Dimitrova 2009), um die eigenverantwortliche Kompetenzentwicklung als Social Workplace Learning und somit lebenslanges Lernen zu realisieren. So betrachtet erscheint Beratung als Ermöglichung von Kompetenzentwick-



**Melanie Helmig**, Erziehungswissenschaften (M.A.) mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung/Weiterbildung ist tätig als wissenschaftliche Mitarbeiterin u.a. zuständig für das Modellprojekt „Zusatzqualifikation für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung“ und der „Transferstelle für digitale Kompetenzen“ bei der k.o.s.GmbH Berlin.

**Kontakt:**  
[m.helmig@kos-qualitaet.de](mailto:m.helmig@kos-qualitaet.de)