Digitale Resilienz als Zukunftskompetenz

Im Wissensmanagement reicht fachliche Expertise allein nicht aus, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten – Von Iris Teicher und Stefan Burges

Die Digitalisierung erfordert von Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen eine grundlegende Anpassungsfähigkeit, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Innovationskraft zu entfalten. Technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz (KI) spielen dabei eine zentrale Rolle. Gleichzeitig ist eine resiliente Haltung gegenüber den Herausforderungen des digitalen Wandels sowohl für funktionsfähige Wissenschaftseinrichtungen als auch für ihre Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager unverzichtbar. Sie stehen vor der Aufgabe, digitale Resilienz als strategischen Innovationsfaktor zu begreifen und aktiv zu fördern, um nachhaltig wachsen zu können.

Wir verstehen digitale Resilienz als eine Metakompetenz: Sie entsteht durch die Synthese von digitaler Kompetenz und Resilienz und befähigt dazu, digitale Technologien souverän zu nutzen und zu verstehen und sich gleichzeitig an die ständigen Veränderungen im digitalen Raum anzupassen, Herausforderungen zu überwinden und aus Erfahrungen zu lernen. Als ganzheitliches Konzept umfasst sie technologische, soziale und psychologische Faktoren. Dabei integriert digitale Resilienz zwei Arten von Zukunftskompetenzen: zum einen jene, die laut dem World Economic Forum (WEF Job Report 2025) entscheidend für eine erfolgreiche digitale Transformation sind, etwa analytisches Denken, Flexibilität, technologische Kompetenz, kreative Problemlösung und lebenslanges Lernen; zum anderen jene der Inner Development Goals (IDGs), die persönliche Fähigkeiten und Qualitäten wie Selbstreflexion, Achtsamkeit und Selbstbewusstsein gezielt stärken.

Für einen ganzheitlichen Ansatz empfiehlt sich in der Praxis eine bewusste Unterscheidung auf zwei Ebenen: Auf Organisationsebene geht es um das gemeinsame Meistern der digitalen Transformation. Auf personenbezogener Ebene steht die individuelle Weiterentwicklung im Fokus, um digitale Herausforderungen souverän zu bewältigen. Digitale Transformation bedeutet auch das aktive Gestalten der Zukunft. Oft fehlt es jedoch in Organisationen an methodischem Wissen, um neben dem Aufbau von digitalen Kompetenzen komplexe Veränderungsprozesse mit heterogenen Teams wirksam zu gestalten.

Iris Teicher, M.A. Organizational Development (Uni HD), Kanzlerin a.D. der TH Ulm, *counselling@online.de* I Foto: privat

Stefan Burges, Interimsmanager Digitale Transformation und Geschäftsführer Teamaffairs, *s.burges@teamaffairs.de* I Foto: privat

Auf Basis von Praxis und Forschung empfehlen wir fünf Stellhebel zur Stärkung digitaler Resilienz:

- Herausforderungen nutzen: Digitalisierungsprojekte helfen, Strukturen praxisnah weiterzuentwickeln und Kompetenzen zu fördern. Gemeinsame Erfolge stärken Vertrauen und Motivation.
- Erfahrungsbasiertes Lernen fördern: „Learning by Doing" ermöglicht nachhaltige Kompetenzentwicklung und stärkt das Selbstvertrauen der Beteiligten.
- Kontextbezogenes Mentoring etablieren: Situationsgerechte Begleitung durch erfahrene Mentorinnen und Mentoren schafft Sicherheit und fördert Handlungskompetenz.
- Zukunftskompetenzen aktiv fördern: Hochschulen sollten gezielt analytisches Denken, Kreativität, digitale Kompetenzen sowie interdisziplinäre Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit fördern.
- Partizipation und Selbstorganisation stärken: Teams eigenständig handeln lassen, Expertinnen und Experten frühzeitig einbeziehen, erhöht die Effektivität und Akzeptanz der Veränderung. So können Hochschulen Risiken und Chancen flexibel und souverän begegnen.

Diese Hebel entwickeln ihre volle Veränderungskraft, wenn sie in einem Gesamtkonzept integriert und aufeinander abgestimmt sind. Dafür braucht es bewusst gestaltete und geschützte Räume:

- Kreativraum: Ideen entwickeln, Chancen bewerten, Lösungsoptionen erarbeiten.
- Strategieraum: Entscheidungen treffen, planen, Zielkonflikte bearbeiten.
- Lernraum: Situatives Wissen vermitteln und erweitern.
- Umsetzungsraum: Handeln, beobachten, reflektieren.
- Sein-Raum: Individuelle Begleitung für persönliche Entwicklung im digitalen Wandel.

Ein Praxisbeispiel verdeutlicht den Ansatz: Eine Hochschule konzipiert einen KI-Infobot für Studierende. Ein Team identifiziert im Kreativraum Nutzerbedürfnisse und Einsatzfelder. Im Strategieraum werden Maßnahmen festgelegt und entschieden. Der Lernraum vermittelt Wissen situativ und adaptiv (z.B. Edge AI), sobald sich in einem der anderen Räume Bedarf zeigt. Im Umsetzungsraum erfolgt die praktische Umsetzung mit begleitender Reflexion. Ergänzend dazu unterstützt die Seinsebene die individuelle Entwicklung der Beteiligten – etwa durch achtsamkeitsbasierte Reflexion, Werteklärung oder kollegiale Beratung. Dieser Sein-Raum stärkt Selbstwahrnehmung, psychologische Sicherheit und Resilienz, besonders in unsicheren oder konflikthaltigen Phasen. Erfahrene Mentorinnen und Mentoren, sogenannte Digital Resilience Facilitators (DRFs), begleiten Teams sicher durch Lernprozesse, fördern Selbstorganisation und verankern Wissen nachhaltig; Hochschulen investieren so in Menschen als Gestaltende der digitalen Zukunft. //

Weiterführende Informationen:

Folien aus dem ZWM-Lunch&Talk „Resilienz in zwei Phasen – zwischen Stabilität und Transformation" vom 12.03.2025: *https://bit.ly/4j3wDJe*
Iris Teicher und Stefan Burges: „Digitale Resilienz – Kernkompetenz für eine neue Arbeitswelt"
von *https://bit.ly/4iHhBZR*
Projektseite „Digitale Resilienz"
https://digitale-resilienz.online

Unsere Partner und Experten

Die Kolumne „Innovationen im Wissenschaftsmanagement" entsteht in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM) und seinem Netzwerk.
www.zwm-speyer.de

zwm
zentrum für wissenschaftsmanagement e.v.

Herausgeberinnen:
Angelika Fritsche und Veronika Renkes

Beirat:
Andrea Frank, stellvertretende Generalsekretärin, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.;
Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg, Professur für Wissens- und Technologietransfer, Universität Potsdam;
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW);
Roland Koch, Abteilungsleiter Kommunikation und Medien, Alfred-Wegener-Institut Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung;
Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
Dr. Carolin Schuchert, Geschäftsführerin, Promotionskolleg NRW; Vorstandsmitglied, Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;
Dr. Grit Würmseer, Geschäftsführende Vorständin HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V.;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

Redaktion:
Angelika Fritsche (fri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de
Tina Bauer (tb), freie Redakteurin, duz.bauer@gmail.com
Ingrid Weidner (iw), freie Redakteurin,
i.weidner@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Bildredaktion,
Social Media, Redaktionsassistenz
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion:
Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de

Layout: Barbara Colloseus, Tina Bauer
Titelbild: Sascha Thor / BTU Cottbus-Senftenberg
Ständige Autoren und Mitarbeiter:
Johannes Fritsche (jo), Benjamin Haerdle (hbj),
Veronika Renkes (kes), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:
Angelika Fritsche, Berlin
(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:
Dr. Markus Verweyst (Leitung),
Tel.: 030 212987-31, Fax: -20
anzeigen@duz-medienhaus.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 63 vom 01.01.2025.
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Corporate Publishing und DUZ Special:
Veronika Renkes (Leitung)
Tel.: 030 212987-12, Fax: -20
v.renkes@duz-medienhaus.de

Kundenservice:
Simone Ullmann (Leitung),
Tel.: 030 212987-51, Fax: -20
kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20
www.duz-medienhaus.de
Geschäftsführung: Angelika Fritsche, Veronika Renkes
Berlin-Charlottenburg HRB 168239
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 134,60 Euro; E-Journal: 85,60 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. MwSt. und Versandkosten, Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // **ISSN (Online):** 2627-0994