

## Digitalkompetenzen

# Die vergessenen Hard Skills

In den vergangenen zwei Jahren hat die digitale Transformation einen enormen Aufschwung erfahren. Der Ausbau der dazu nötigen Kompetenzen hinkt dem Bedarf jedoch weit hinterher. Vor allem die digitalen und technologischen Hard Skills werden in vielen Unternehmen nicht rechtzeitig weiterentwickelt – auch weil unklar ist, welche überhaupt gebraucht werden. Höchste Zeit für einen strategischeren Zugang.

## Preview

► **Vier Gründe:** Warum viele Mitarbeitende nicht die Digitalkompetenzen haben, die sie oder ihre Unternehmen brauchen

► **Eine Strategie:** Warum es für die bedarfsgerechte Vermittlung von digitalen Hard Skills einen Plan braucht

► **Drei Reifegrade:** Was sich aus den verschiedenen Herangehensweisen von Unternehmen über die eigene Organisation lernen lässt

► **Sieben Schritte:** Wie Unternehmen zu einer standardisierten Kompetenzentwicklung finden

► **Erfolgsfaktoren:** Wie der strukturierte Ausbau von digitalen Hard Skills gelingt

Durch Corona hat die digitale Transformation noch einmal zusätzlich Tempo aufgenommen. Die gestiegenen Anforderungen an digitale und hybride Zusammenarbeit verstärken damit ein Problem, das viele Unternehmen vorher schon hatten. Denn seit Jahren geht der Aufbau digitaler Kompetenzen zu schleppend und zu ungezielt voran – eine Langsamkeit, die immer mehr zur ernststen Gefahr für den Unternehmenserfolg wird. In einer Umfrage von StepStone und dem Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation aus dem Jahr 2021 geben 59 Prozent der Befragten an, dass ihnen für die künftigen Anforderungen der digitalen Arbeitswelt die Kompetenzen fehlen. Auch nach einer Studie des Cloud-Computing-Anbieters Amazon Web Services in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen AlphaBeta von 2022 glauben zwei Drittel der befragten Arbeitnehmenden aus Deutschland, dass sie mehr digitale Fähigkeiten benötigen, um mit den Veränderungen in ihrem Beruf zurechtzukommen.

Warum trotz des bekannten Bedarfs die digitale Qualifizierung so weit hinterher-

hinkt, hat vor allem vier Gründe: erstens ein verbreitetes Unverständnis, was genau digitale Kompetenzen sind. Denn damit Unternehmen überhaupt passende Lernangebote entwickeln können, braucht es erst einmal Klarheit darüber, was überhaupt gemeint ist. Sonst bleibt der Begriff eine Worthölse, die je nach Branche, Unternehmen, Abteilung oder Jobprofil sehr unterschiedlich interpretiert werden kann. Dass es an einer transparenten Definition oft fehlt, liegt nicht zuletzt daran, dass die Bandbreite der möglichen Themen, die unter den Begriff fallen, gewaltig ist, und von Data Literacy über die Programmierung und Bedienung von spezieller Software bis hin zu Digitaler Ethik reicht. Und selbst hinter scheinbar konkreten Formulierungen wie „Umgang mit Bürosoftware“ können sich weite Felder auftun, wenn man Vielfalt und Nutzungsmöglichkeiten der Programme betrachtet.

**Was sind eigentlich digitale Kompetenzen?**

Zweitens ist in vielen Organisationen unklar, welche Kompetenzen bei ihnen



Foto: iStock/Peoplimages

wo benötigt werden: Selbst wenn es eine grobe Vorstellung zum Beispiel in Form eines digitalen Skill Frameworks gibt, so ist der konkrete Bedarf noch lange nicht eruiert. Der unterscheidet sich je nach Unternehmensbereich und Jobprofil zum Teil extrem, und die Bedarfserhebung stellt die Personalentwicklung vor große Herausforderungen, zumal diese oft selbst

nicht unbedingt die Speerspitze digitaler Kompetenz bildet. Viele Unternehmen setzen ohnehin mehr auf die Qualifizierung von weichen, personalen Zukunftskompetenzen (s. Kasten „Digitalkompetenzen und Future Skills“), die im weitesten Sinne etwas mit Digitalisierung zu tun haben. Lange Zeit war Agilität der Dauerbrenner, allmählich ergänzt durch Themen wie Digital Leadership und New Work. Diese Fähigkeiten sind von großer Relevanz für die Arbeit in einer digitalisierten Welt, jedoch braucht es in vielen Berufen auch digitale und technologische Fachkompetenzen – Hard Skills, die bei der Qualifizierung der Mitarbeitenden oft eher stiefmütterlich behandelt werden.

Ein dritter Grund für die Defizite im digitalen Kompetenzaufbau liegt im Wildwuchs: Da Fachbereiche die notwendigen Qualifizierungen nicht zentral zur Verfügung gestellt bekommen, kümmern sie sich selbst darum. Die Folge sind Insellösungen, die nachteilig für die Organisation werden können. Wenn der Überblick über Bedarfe und Maßnahmen fehlt, ist ein strategisches Talent Management kaum möglich, ebenso wenig wie die Bündelung von Ressourcen. Erschwerend kommt hinzu, dass in vielen Unternehmen eigene Digitalbereiche aufgebaut werden, in denen sich Chief Digital Officers (CDOs) unabhängig von der Personalentwicklung um den Ausbau digitaler Kompetenzen kümmern.

### Gesucht: Ein strategischer Ansatz

Ein letzter Grund für die schleppende Weiterentwicklung von Digitalkompetenzen ist der Mangel einer schlüssigen Idee, wie der enorm heterogene Entwicklungsbedarf praktisch befriedigt werden kann. Denn durchgeplante Ausbildungsprogramme sind zu schwerfällig, um mit der Digitalisierung Schritt halten zu können.

Natürlich sind nicht alle Unternehmen von allen Problemen gleichermaßen betroffen, aber für alle gilt, dass sie die Herausforderungen bewältigen müssen, die digitalen Kompetenzbedarfe rechtzeitig zu erfassen und zu bedienen – und zwar nicht nur einmal, sondern dauerhaft. Um das besser als bisher zu schaffen, braucht es einen strategischen Ansatz, der standardisiert und greifbar genug ist, um in der gesamten Organisation umgesetzt werden zu können, und dabei flexibel genug, dass kurzfristige Anpassungen möglich sind.

## Digitalkompetenzen und Future Skills

Der rasante Wandel der Arbeitswelt sorgt dafür, dass immer neue Anforderungen an Mitarbeitende gestellt werden. Um in der VUKA-Welt zu bestehen, ist es für Unternehmen daher entscheidend, den permanenten Kompetenzbedarf bestmöglich zu bedienen. Im Vordergrund stehen dabei vor allem die sogenannten **Future Skills**. Dazu zählen – je nach Definition – zahlreiche soziale, emotionale und kognitive Fähigkeiten, die helfen sollen, mit komplexen Problemen in einem unbekannten Kontext umzugehen, selbstorganisiert zu handeln und mit Unsicherheiten umzugehen. Das Spektrum reicht dabei von der Fähigkeit zur kreativen Problemlösung über Veränderungskompetenz bis hin zu spezifischen digitalen Kompetenzen.



### Personal oder fachlich

**Digitalkompetenzen** machen einen großen Teil der Zukunftskompetenzen aus – und decken ihrerseits ein großes Spektrum ab. Um das zu sortieren, hilft – angelehnt an den Deutschen Qualifikationsrahmen DQR – eine Unterscheidung von personalen und fachlichen Skills. Zu Ersteren lassen sich Fähigkeiten zählen, die für die Arbeit in einer digitalisierten Welt wichtig sind, zum Beispiel Selbstlernkompetenz und Informationsbewertungskompetenz. In die fachliche Kategorie fallen Fertigkeiten wie das Programmieren oder Anwenden von Software.



### Digital oder technisch

Laut Stifterverband unterscheiden sich digitale Future Skills noch einmal in digitale **Schlüsselkompetenzen** wie Digital Literacy, Digitale Kollaboration, Digital Learning und auch Agiles Arbeiten; und technologische Kompetenzen, also **Hard Skills** zu Data Analytics und Künstlicher Intelligenz, zu Softwareentwicklung, IT-Architektur, Hardware- und Roboterentwicklung oder Quantencomputing.

Andere Modelle wie das DigComp-Framework der EU treffen weitere Unterscheidungen. Für die Entwicklung einer Strategie zum strukturierten Aufbau von Digitalkompetenzen ist weniger wichtig, welche Definition zugrunde liegt, als dass im Unternehmen überhaupt Klarheit darüber herrscht, was geschult werden soll.

### Frameworks und Quellen

- Das „Digital Competence Framework“ (DigComp) der EU: [bit.ly/3nrWsYI](https://bit.ly/3nrWsYI)
- Diskussionspapier des Stifterverbands „Future Skills 2021“ [bit.ly/3P3EWWd](https://bit.ly/3P3EWWd)
- „Framework für Data Literacy“ vom Hochschulforum Digitalisierung [bit.ly/3lifukI](https://bit.ly/3lifukI)

Quelle: [www.managerseminare.de](https://www.managerseminare.de); Johanna Voigt, Michael Schriber, Sonja Franzke

Aber wie kann so eine digitale Kompetenzstrategie aussehen? Dieser Frage sind wir von HRpepper Management Consultants gemeinsam mit der Uni Bayreuth mit einem explorativen Blick in die Praxis nachgegangen. Dazu haben wir Führungskräfte aus den Digital- und Weiterbildungsbereichen von acht Unternehmen, die insgesamt mehr als eine halbe Million Mitarbeitende beschäftigen, befragt (s. Kasten „Blick in die digitale Weiterbildungspraxis“). Aus dem Abgleich ihrer Vorgehensweisen und Maßnahmen mit der Studienlage haben wir ein Vorgehensmodell abgeleitet, eine Art Blaupause, wie sich Unternehmen der strukturierten Qualifizierung digitaler Kompetenzen annähern können.

### Selbstverortung: Digitale Reife

Am Anfang stand die Standortüberprüfung: Wie steht es um die digitale Kompetenzstrategie? Dabei lassen sich unserer Erfahrung nach drei Reifegrade unterscheiden, wobei schon der erste ein zumindest teilweise strukturiertes Vorgehen bei der Qualifizierung digitaler Kompetenzen markiert.

**Stufe eins:** Organisationen im Frühstadium greifen bei der digitalen Kompetenzentwicklung auf standardisierte Kompetenz-Frameworks (z.B. DigComp, siehe Kasten „Digitalkompetenzen und Future Skills“) zurück oder passen diese bei Bedarf an. Kompetenzlücken und individuelle Entwicklungsstufen werden punktuell erfasst, die Kompetenzvermittlung entsprechend geplant. Da kein eigener Bereich für Digitalisierungsvorhaben besteht, kommt die Initiative zur Qualifizierung meist aus der Personalentwicklung, soweit diese über die

dafür notwendige Expertise verfügt, oder aus der IT. Qualifizierungsvorhaben sind in der Regel nicht organisationsweit abgestimmt, die Verantwortung liegt letztlich bei den Führungskräften der Fachabteilungen. Qualifizierungsanlässe entstehen häufig ad hoc, etwa bei der Einführung neuer Tools oder bei konkreten Anwendungsfällen.

**Mittlerer Reifegrad:** Digitale Kompetenzen werden nicht an pauschalen Frameworks erhoben, stattdessen werden Rollenprofile definiert. Vorhandene oder absehbare Bedarfe werden bereits teilstrukturiert erfasst, zum Beispiel bei Anlässen wie Projekt-Retrospektiven oder Mitarbeitergesprächen. Die Vermittlung von digitalen Kompetenzen funktioniert auf dieser Ebene mehrheitlich nach dem Gießkannenprinzip, zum Beispiel durch standardisierte Formate wie (externe) Schulungen oder (eingekaufte) Lerncontents. Zusätzlich dazu werden oft schon Formate wie Zukunftswerkshops, Impulsvorträge oder Netzwerkveranstaltungen angeboten, um den abteilungs- und unternehmensübergreifenden Wissensaustausch zu fördern. Einige Unternehmen erlauben auch ein spielerisches Ausprobieren von Tools, etwa zur digitalen Zusammenarbeit, um Hürden abzubauen und Anwenderkompetenzen zu fördern.

### Wie professionell wird der Bedarf erfasst?

Organisationen mit *hohem Reifegrad* haben häufig einen eigenen Unternehmensbereich für digitale Maßnahmen, der einem Chief Digital Officer (CDO) und somit der höchsten Führungsebene untersteht. Digitale Trends werden strukturiert analysiert und in Ziele

Wenn Fachbereiche die notwendigen Qualifizierungen nicht zentral zur Verfügung gestellt bekommen, kümmern sie sich selbst darum. Die Folge sind Insellösungen, die auf Dauer zum Nachteil für die Organisation werden können.

**LEADERSHIP kompakt**

## Power-Tools für den direkten Draht ins Team

Soforthilfe zur Mitarbeiterführung

2021, Almuth Wunsch, 128 Seiten

Buch **24,90 EUR** | eBook **22,40 EUR**  
eBook nur **12,45 EUR** für managerSeminare-Mitglieder

[www.managerSeminare.de/tb/tb-12086](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-12086)

**Gleich als eBook lesen**

LESEPROBE

**fortbildung1.de**

**Der Zertifizierte Mediator**  
Ausbilder BM® und BAFM®  
Beginn: 22.09.2022

**Coaching – Organisationsentwicklung – Supervision**  
Zweijährige berufsbegleitende Führungskräfte-Weiterbildung  
Infoveranstaltung: 15.09.2022  
Beginn: 20.10.2022

**Kostenloses Programmheft anfordern:**  
[www.fortbildung1.de](http://www.fortbildung1.de) | Stuttgart

**+++ Über 45 Jahre Erfahrung +++**

**neu bedacht**

Unternehmen müssen die Herausforderung bewältigen, die digitalen Kompetenzbedarfe rechtzeitig zu erfassen und zu bedienen – und zwar nicht nur einmal, sondern dauerhaft.

auf Organisationsebene überführt, die auf die Geschäftsbereiche heruntergebrochen werden: Welche externen Faktoren machen eine Neuausrichtung des Bereichs erforderlich? Welche zusätzlichen Kompetenzen werden dafür gebraucht? Das Bild wird durch regelmäßige Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden ergänzt. Bei der Kompetenzvermittlung arbeiten Digital- und Personalentwicklungsbereich eng zusammen. Für die Basisqualifizierung stehen vielfältige Angebote, etwa in Form einer Learning-Experience-Plattform (LXP) zur Verfügung, um kombiniert mit Workshop- und Austauschformaten unterschiedliche Lernbedarfe zu adressieren. Lerndesign-Profis kümmern sich um die Aufbereitung maßgeschneiderter Qualifizierungsangebote oder individueller Lernreisen.

Die Reifegrade sind exemplarisch formuliert, reale Unternehmen werden im Detail abweichen oder Mischformen aufweisen. Dabei ist zu beachten, dass es hier um die Professionalität der Auseinandersetzung mit dem Thema geht. Der Reifegrad hängt auch von Faktoren wie Unternehmensgröße

und Marktumfeld ab, nicht jede Organisation muss daher gleich die höchste Stufe anpeilen. Es kann Sinn machen, sich z.B. zunächst an Kompetenzrahmenmodellen zu orientieren, bevor eigene Profile erstellt werden. Viele, vor allem kleinere, Unternehmen brauchen auch nicht zwingend eine Digitalabteilung, sondern kommen mit den Inputs aus Fach-, PE- und IT-Abteilungen gut zurecht. Trotzdem geben die drei Stufen zumindest eine ungefähre Vorstellung, wo die eigene Organisation einzuordnen ist – und welche Maßnahmen zur Reifegrad-erhöhung unternommen werden können.

### Sieben Schritte für die Skill-Strategie

Eine Strategieentwicklung kann in sieben Schritten erfolgen:

**1. Trends analysieren:** Digitale Trends sind ein bewegliches Ziel und müssen daher regelmäßig analysiert werden (z.B. ein- bis zweimal jährlich). Dazu braucht es einen klaren Prozess, wie die Trends erfasst werden und auf welche Weise die Ergebnisse in die Unternehmens- oder Digitalstrategie einfließen. Weil ein Trend per se nicht anwendbar ist, muss für einzelne Bereiche oder Rollen heruntergebrochen werden, was er für das Geschäftsmodell und den individuellen Handlungsspielraum bedeutet.

**2. (Fach-)Skills identifizieren:** Im Rahmen der Interviews haben wir den Eindruck gewonnen, dass die befragten Unternehmen bei der Vermittlung *persöner* zukunftsrelevanter Kompetenzen (wie z.B. Netzwerkfähigkeit, Agilität oder Teamfähigkeit) besser aufgestellt sind als bei den *fachlichen* Future Skills, vielleicht, weil es sich eher um klassische Personalentwicklungsthemen handelt. Daher ist es empfehlenswert, den Fokus – quasi zum Ausgleich – besonders auf digitale Fertigkeiten im engeren Sinn zu legen: auf Schlüsselkompetenzen wie Data Literacy und auf technologisches Wissen wie Coding (siehe Kasten „Digitalkompetenzen und Future Skills“).

**3. Zielgruppen segmentieren:** Basisthemen wie die Nutzung von Kollaborationstools sollten grundsätzlich allen Mitarbeitenden angeboten werden. Für spezifische digitale Qualifizierungen ist es jedoch sinnvoll, Zielgruppen zu segmentieren, die sich nicht an Abteilungen oder Hierarchien orientieren, sondern an definierten Rollen.

## Blick in die digitale Weiterbildungspraxis



Umfragen weisen immer wieder darauf hin, dass digitale Kompetenzen in Unternehmen nicht im ausreichenden Maß vorhanden sind, sei es weil der Bedarf nicht erkannt wurde oder weil es an der Vermittlung hapert. Daraus entstand das Interesse, Unternehmen mit einer mehr oder weniger ausgeprägten Kompetenzstrategie zu untersuchen und daraus Erkenntnisse für andere Organisationen abzuleiten

### ► Qualitative Befragung

Der Blick in die Praxis geschah mittels einer strukturierten qualitativen Recherche, durchgeführt von HRpepper Management Consultants in Zusammenarbeit mit dem Institut für Entrepreneurship & Innovation der Universität Bayreuth. Befragt wurden Führungskräfte der mittleren und oberen Ebene aus dem Digital- oder Qualifizierungsbereich (z.B. Chief Digital Officer, Leitung Digitalbereich, Head of Diagnostics & Assessments etc.) aus insgesamt acht Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit. Dazu gehörten – neben der Hapag-Lloyd AG, der Berliner Stadtreinigung und dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken – drei global agierende Konzerne aus den Bereichen Logistik, Luftfahrt und Stahl, eine Direktbank und ein IT-Systemhaus. Die Unternehmen beschäftigen zusammen mehr als 600.000 Mitarbeitende.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Johanna Voigt, Michael Schriber, Sonja Franzke



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS293AR08](http://www.managerseminare.de/MS293AR08)

# Tutorial

## Digitalkompetenzen strategisch vermitteln



**Damit in Unternehmen die nötigen digitalen und technologischen Kenntnisse vorhanden sind, braucht es eine vorausschauende und zugleich flexible Qualifikationsstrategie. Für deren Entwicklung und Einführung haben sich einige Erfolgsfaktoren bewährt.**

### Digitale Kompetenzen konkret definieren

Die Basis für eine strategische Herangehensweise bildet ein gemeinsames Verständnis von digitalen Kompetenzen. Nur so können zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden. Kompetenzbedarfe sollten möglichst konkret formuliert werden („Muss X mit Y können“), und zwar für einzelne Zielgruppen bzw. Rollen, je nach ihren Aufgaben und Tätigkeitsprofilen.

### Lernorientiertes Mindset fördern

Die Förderung von Digitalkompetenzen ist nicht nur für Unternehmen wichtig, auch Mitarbeitende profitieren, wenn es darum geht, zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Um ihre Lernbereitschaft zu erhöhen, ist es daher wichtig, aus Perspektive der Anwender zu argumentieren, damit sie verstehen, warum sie sich mit digitalen Technologien beschäftigen sollen und welchen persönlichen Nutzen sie daraus ziehen können.

### Praxis geht vor

Auch wenn Basistrainings wichtig sind, die Erfahrung durch direkte Anwendung ist meist wirkungsvoller. Daher sind praktische Projekte oder spielerische Zugänge – am besten freiwillig – ein wichtiger Bestandteil jeder Qualifikationsstrategie.

### Wandel einplanen

Der permanente Technologiewandel erfordert eine hohe Flexibilität der Anforderungsprofile und Lernangebote. Permanente Trendanalysen, eine transparente Bedarfserfassung und stetiger Austausch mit den operativen Geschäftsbereichen sind dafür essenziell.

### Individuell vs. standardisiert

Digitale Kompetenzen sind für alle Bereiche wichtig, allerdings mit zum Teil deutlichen Unterschieden. Für eine strategische Herangehensweise ist zwischen Standardisierung und individueller Anpassung abzuwägen.

### Management Attention

Zur nachhaltigen Entwicklung und Verankerung von Digitalkompetenzen im Unternehmen ist die Unterstützung der Managementebene essenziell. Führungskräfte fungieren dabei als Botschafter, die das Verständnis für digitale Kompetenzen fördern können.

### Lernerfolg messen

Der Lernerfolg eingesetzter Maßnahmen wird oft nur über Feedbacks in Form allgemeiner Umfragen erhoben oder via wenig aussagekräftiger KPIs, wie Aufrufe einer Lerneinheit, gemessen. Um die Effizienz von Maßnahmen steigern zu können, braucht es detailliertere Rückmeldungen, in die neben der Zufriedenheit mit einem Lernangebot auch die Umsetzung des Gelernten sowie die Ergebnisse für das Unternehmen einfließen.

### Proaktive Kommunikation

Wichtig bei der Förderung von Digitalkompetenzen ist, möglichst alle Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Dies kann durch offene Kommunikation und eine (gemeinsam) entwickelte Vision gefördert werden. Gerade im Umgang mit digitalen Transformationen fehlen oft klare Ziele, die in der Folge dann auch nicht gemeinsam umgesetzt werden können.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Johanna Voigt, Michael Schriber, Sonja Franzke; Grafik: Stefanie Diers; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

Wir haben den Eindruck gewonnen, dass Unternehmen bei der Vermittlung personaler Kompetenzen wie Netzwerkfähigkeit, Agilität oder Teamfähigkeit besser aufgestellt sind als bei den fachlichen Future Skills wie Data Literacy und Coding.

Ausschlaggebend sind dabei spezifische Bedarfe, die sich wiederum aus Tätigkeitsfeldern und Aufgaben ergeben. Um der Arbeitsrealität der Zielgruppen gerecht zu werden, braucht es intensiven Austausch mit den Zielgruppen. Auch Methoden wie das Erstellen von Personas können helfen.

**4. Aktuelle und aufkommende Bedarfe erheben:** Die Bedarfserhebung sollte in zwei Blickrichtungen gehen. Zum einen sollte die Differenz zwischen bestehenden und benötigten Kompetenzen erhoben werden. Hier eignen sich Befragungen oder Self-Assessments, für einzelne Zielgruppen können auch gemeinsame Development Center sinnvoll sein. Auch Anlässe, bei denen ein Bedarf sichtbar wird (z.B. ein gescheitertes Projekt, die Einführung einer Software etc.), sollten erfasst werden. Zum anderen sollten bestehende Weiterbildungsangebote daraufhin abgeklöpft werden, auf welche Kompetenzen sie einzahlen und wo noch Lücken bestehen.

**5. Zielbilder gemeinsam erarbeiten:** Nun geht es darum, alle gesammelten Informationen zusammenzuführen und mit der jeweiligen Zielgruppe ein Zielbild zu entwickeln sowie eine Roadmap, wie dieses Qualifizierungsziel zu erreichen ist. Die Lücken zwischen vorhandenen und gewünschten Kompetenzen sind naturgemäß vor allem am Anfang groß, weswegen Prioritäten zu klären sind. Aus strategischer Sicht ist besonders darauf zu achten, dass zwischen den Notwendigkeiten des opera-

tiven Geschäfts und einer möglichst großen Standardisierung und Stringenz aller Maßnahmen vermittelt werden muss.

**6. Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln:** Digitale Lernplattformen wie LXP, auf denen eine Vielzahl von Lerncontents und -formaten kuratiert ist, sind eine gute Basis für selbstorganisiertes Lernen, da sie immer verfügbar sind und schnell an veränderte Bedarfe angepasst werden können. Die Inhalte können „von der Stange“ gekauft oder eigens produziert werden, manche Unternehmen setzen auch auf User-generated Content. Ergänzt wird das Angebot durch aufbereitete Lernpfade, die auf die spezifischen Bedarfe der Zielgruppen abgestimmt sind. Idealerweise kommen zur Theorievermittlung auch praxis- und erlebnisorientierte Angebote hinzu sowie interaktive Austausch- und Experimentierformate wie Workshops oder Hackathons.

**7. Wirksamkeit messen:** Die Wirksamkeitsmessung liegt im Kern eines kontinuierlichen Prozesses – und einer professionellen Qualifizierungsstrategie. Dazu eignet sich das 4-Stufen-Evaluationsmodell nach Kirkpatrick, welches eine validierte Grundlage zur Überprüfung der Effektivität von Lernprogrammen bietet. Nach dem Modell wird nicht nur die Zufriedenheit mit einem Lernangebot überprüft, sondern auch die langfristige Umsetzung des Gelernten sowie die Ergebnisse für das Unternehmen. Erkenntnisse aus Befragungen der Lernenden können durch KPIs (z.B. die Nutzung der Werkzeuge zur virtuellen Zusammenarbeit) ergänzt werden. Werden LXP eingesetzt, lassen sich weitere KPIs zur Nutzung oder zu Qualitätsbewertungen ableiten.

## Iteratives Vorgehen und andere Erfolgsfaktoren

Für das Vorgehensmodell ist entscheidend, dass es keinen einmaligen Prozess, sondern eine ständige Annäherung an ein flüchtiges Thema beschreibt, die immer wieder wiederholt werden muss. Nur so kann eine Kombination aus einem standardisierten und für alle greifbaren Vorgehen und einer flexiblen Gestaltung des Lernangebots gelingen. Aufgrund dieser stark iterativen Vorgehensweise liegt ein hohes Gewicht auf dem ständigen Austausch mit der Zielgruppe und einer umfangreichen Wirksamkeitsmessung.

Worauf es sonst noch ankommt, zeigen die Erfolgsfaktoren, die wir durch den Blick in die Unternehmenspraxis ausma-



## Mehr zum Thema

### ► Dennis Fischer: Job Skills in Zeiten der Automatisierung – Die Zukunft ist menschlich.

[www.managerseminare.de/MS292AR06](http://www.managerseminare.de/MS292AR06)

Viele Jobs, die heute noch gebraucht werden, können Künstliche Intelligenzen zukünftig effizienter erledigen. Für Millionen Menschen stellt sich damit die Frage, wie sie sich aufstellen müssen, um gegen die Maschinen bestehen zu können.

### ► Jan Foelsing: Future Skills aufbauen – Up oder Re?

[www.managerseminare.de/MS285AR03](http://www.managerseminare.de/MS285AR03)

Der Übergang in die digitale Netzwerkgesellschaft fordert neue Fähigkeiten und führt zugleich dazu, dass viele bisher gefragte Kompetenzen überflüssig werden – und das schon bald. Aber welches Skillset ist wirklich zukunftsfähig?

chen konnten (mehr dazu im Tutorial): Dazu gehört, digitale Kompetenzen möglichst konkret zu definieren, weil ein gemeinsames Verständnis die Basis jeder Strategie ist. Für höhere Reifegrade müssen die nötigen Qualifikationen rollen- bzw. aufgabengerecht spezifiziert werden. Die Qualifikationsmaßnahmen sollten aus Sicht der Anwender begründet werden, damit die verstehen, warum sie sich mit digitalen Technologien beschäftigen sollen und welchen Nutzen sie daraus ziehen können. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Schaffung von Verbindlichkeit, etwa durch eine Pilotphase, in der Raum fürs Lernen und Ausprobieren geschaffen wird, damit Mitarbeitende Erfahrungen sammeln und Vertrauen aufbauen können. Letztlich ist auch, wie bei allen Bemühungen um eine bessere Lernkultur in Unternehmen, eine offene und transparente Kommunikation nötig, um möglichst alle Mitarbeitenden miteinzubeziehen und gemeinsame Ziele zu entwickeln.

### Warum nicht gleich New Learning?

Apropos Lernkultur: Warum, könnte man kritisch fragen, brauchen wir überhaupt einen solch komplexen Strategieprozess, um der Herausforderung des digitalen Kompetenzaufbaus gerecht zu werden? Schließlich gelten solche Top-down-Ansätze als überholt, während selbstorganisierendes, an eigenen Interessen und Bedürfnissen ausgerichtetes Lernen als die schnellere und anpassungsfähigere Alternative gilt. In einer perfekten Welt hätten wir die New-Learning-Vision bereits erreicht: Alle Mitarbeitenden sähen den Bedarf, sich stetig weiterzuentwickeln, wüssten, was und wie sie lernen müssen, und erhielten dafür kuratierte Angebote, die sie dann intrinsisch motiviert in Anspruch nehmen würden.

In der Realität ist es allerdings so, dass die dafür notwendigen Voraussetzungen oft nicht vorhanden sind, weder aufseiten der Unternehmen noch der Mitarbeitenden. Um die digitale Transformation voranzubringen, gehört daher auch heute noch ein gewisses Maß an Standardisierung, Planbarkeit und Kontrolle zum strategischen Kompetenzaufbau. Nur so ist es möglich, sich einen Überblick über notwendige digitale Kompetenzen zu verschaffen und dem extrem schnellen Wandel und den heterogenen Bedarfen gerecht zu werden.

Dabei ist ein solches Vorgehen kein Gegenentwurf zu New Learning, sondern eher die Basis. Der explorative Blick in die Praxis hat gezeigt, dass mit steigendem Reifegrad die Selbstlern- und Social-Learning-Elemente zunehmen, Lernende freier darin sind, ihren Lernpfad zu bestimmen oder eigene Inhalte mit anderen zu teilen. Aber auch dafür braucht es einen strategischen Ansatz, um ineffiziente Lösungen zu vermeiden und gute Selbstlernangebote machen zu können. Und natürlich muss dieser Prozess permanent verbessert werden. Ganz im Sinne des Human Business Design geht es also auch bei der Entwicklung einer digitalen Kompetenzstrategie darum, immer wieder an den Bedürfnissen der Lernenden anzudocken, einen gemeinsamen Erkenntnisprozess zu kreieren und die Ergebnisse konstruktiv zu integrieren.

*Johanna Voigt, Michael Schriber, Sonja Franzke*

Die Autoren: **Johanna Voigt** ist Senior Consultant bei HRpepper Management Consultants im Bereich Learning & Development mit den Schwerpunkten Entwicklung von Zukunftskompetenzen sowie digitales Lernen. Kontakt: [www.linkedin.com/in/johanna-voigt-geb-matthes-4561a265](https://www.linkedin.com/in/johanna-voigt-geb-matthes-4561a265)



Foto: Johanna Voigt

**Michael Schriber** ist Senior Experte bei HRpepper Management Consultants im Bereich Organisationstransformation mit den Schwerpunkten innovationsfördernde Organisationsstrukturen und Vermittlung von agilen Projektmanagement-Kompetenzen. Kontakt: [www.linkedin.com/in/michael-schriber](https://www.linkedin.com/in/michael-schriber)



Foto: Michael Schriber

**Sonja Franzke** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Entrepreneurship und Innovation der Universität Bayreuth. Ihre Forschung beschäftigt sich unter anderem mit digitalen Startups und deren Geschäftsmodellen sowie der Förderung von unternehmerischem Verhalten von Mitarbeitenden. Kontakt: [www.eship.uni-bayreuth.de/de/team/franzke\\_sonja/index.php](https://www.eship.uni-bayreuth.de/de/team/franzke_sonja/index.php)



Foto: Sonja Franzke