



# Digitale Kompetenzen

Machen Sie Ihre Mitarbeiter fit für die Zukunft



**IHK**

Niederbayern

## Digitale Kompetenzen gezielt aufbauen

- Welche Kompetenzen benötigen unsere Mitarbeiter zukünftig und welche sind bereits im Unternehmen vorhanden?
- Wie lassen sich individuelle Kompetenzprofile für Mitarbeitergruppen erstellen?
- Und wie kann darauf aufbauend ein Weiterbildungsplan erstellt und ein Lernökosystem im Unternehmen gestaltet werden?

Anhand praktischer Tipps und Beispiele zeigen wir Ihnen in diesem Ratgeber, wie strategisches Kompetenzmanagement im Unternehmen gelingt und wie Sie Ihre Mitarbeiter fit für die Zukunft machen!



Ausführliche Informationen zum Thema finden Sie auf der Homepage der IHK Niederbayern unter: [ihk-niederbayern.de/digitalkompetenz](https://www.ihk-niederbayern.de/digitalkompetenz)

### Inhaltsübersicht:

1.

Einführung: Kompetenzen und Kompetenzentwicklung

4.

Lernumfeld im Unternehmen

2.

Strategisches Kompetenzmanagement

5.

Einsatz von externen Experten

3.

Digitale Lernformate und -methoden

6.

Digitalisierung in der Berufsausbildung

# 1. Einführung: Kompetenzen und Kompetenzentwicklung

Um uns Schritt für Schritt der digitalen Kompetenz anzunähern, zunächst etwas Theorie:

**Kompetenzen umfassen neben (kognitiven) Fähigkeiten, (kognitiven) Fertigkeiten, Willenskraft, Motivation sowie die soziale Bereitschaft im Zusammenhang mit bestimmten Aufgaben, die wir lösen wollen.**

Kompetenzen sollten immer in Relation zu bestimmten zu lösenden Aufgaben gesehen werden. Diese Aufgaben können zeitlich stabil sein oder sich im Zeitverlauf verändern, da sich neue Voraussetzungen ergeben. In der Wirtschaft führen neue Kundenbedürfnisse, neue Prozesse oder neue Erkenntnisse in Bezug auf Technologie zu neuen Aufgaben, die gelöst werden müssen. Aus diesen neuen Aufgaben resultieren vielfach neue Kompetenzanforderungen. Hier kommt die Kompetenzentwicklung ins Spiel.

## Sieben typische, wiederkehrende Themengebiete im digitalen Zeitalter

Die folgende Liste kann als grober Überblick dienen für Kompetenzbereiche, die im digitalen Zeitalter wichtig sind. Aber Achtung: die genauen Ausprägungen können nur im Kontext Ihres Unternehmens und Ihrer Branche betrachtet werden.

- Teamfähigkeit
- Veränderungsbereitschaft
- Soziale Kompetenz und Empathie
- Datenkompetenz
- Cyber-Security
- Cloud-Dienste
- Agile Methoden



Video: Voraussetzungen für digitale Kompetenz schaffen

Alle Videos finden Sie auf



[youtube.com/bayihk](https://youtube.com/bayihk)

## 2. Strategisches Kompetenzmanagement

Produkte und Dienstleistungen müssen sich im Laufe der Zeit verändern und weiterentwickeln, um für die Kundschaft interessant zu bleiben.

Mit den Veränderungen am Produkt oder an der Dienstleistung, verändern sich auch die notwendigen Kompetenzen im Unternehmen, um diese Produkte zu entwickeln, zu produzieren oder auf den Markt zu bringen. Mit der zunehmenden Digitalisierung steigen vor allem die Anforderungen an digitale Kompetenzen.

Folgende Schritte können Ihnen bei der Ableitung benötigter Kompetenzen behilflich sein:

1.

### Beschreibung der zukünftig benötigten Jobs und Aufgaben

Welche neuen Aufgaben entstehen durch neue Trends und Produkte?

2.

### Zuordnung der benötigten Kompetenzen zu diesen Jobs

Welche Kompetenzen erfordern die zukünftigen Aufgaben?

3.

### Erstellung von konkreten Kompetenzprofilen

In welcher Tiefe müssen Mitarbeitende/Mitarbeitergruppen diese Kompetenzen besitzen?

## Tipp



Viele Lerninhalte gibt es zum Teil kostenlos auf YouTube. Etwas besser strukturiert und vergleichsweise günstig finden Sie auf Plattformen wie LinkedIn Learning, Coursera, oder Udemy auch relevante Inhalte. Genauso gut können aber auch professionelle Weiterbildungsdienstleister engagiert werden, welche hochspezifische Inhalte für Ihr Unternehmen ganz individualisiert entwickeln können. Viele Inhalte bietet auch die IHK Akademie.

4.

### Abgleich der Kompetenzprofile mit den vorhandenen Kompetenzen

Welche Kompetenzen sind schon vorhanden?  
Welche müssen neu erworben werden?

5.

### Erstellung eines Weiterbildungsplans für das Unternehmen

Definieren Sie konkrete Qualifizierungsmaßnahmen und -ziele, Budgets und ggf. Dienstleister



Video: Zielsetzung im Kompetenzmanagement verstehen

Alle Videos finden Sie auf



[youtube.com/bayihk](https://youtube.com/bayihk)

## 3. Digitale Lernformate und -methoden

### Tipps zur Einführung digitaler Lernformate

#### 1. Gehen Sie systematisch vor und definieren Sie Ihre Ziele

Planen Sie den Aufbau einer eigenen Lern-Infrastruktur, um im Unternehmen dauerhaft das digitale Lernen zu verankern? Dann sollten Sie sich mit der Beschaffung eines eigenen Lernmanagementsystems befassen.

Oder wollen Sie eine kleine Zahl an Mitarbeitern schnell zu einem konkreten Thema weiterbilden? Im diesem Fall könnte es ausreichend sein, eine bestimmte Anzahl an Zugängen für eine der vielen vorhandenen Internet-Lernplattformen zu erwerben.



## 2. Kennen Sie Ihre Zielgruppe

Schneiden Sie Lernformate auf Ihre Zielgruppen zu. Mitarbeitende können sich hinsichtlich des vorhandenen Vorwissens, der Motivation oder auch in der bevorzugten Art des Lernens deutlich unterscheiden.

Ebenso ist eine geeignete Sprache von großer Bedeutung. Gerade für Lerneinheiten, die sich an Praktiker richten, gilt es Anglizismen, Floskeln und zu theoretische Formulierungen zu vermeiden.

## 3. Bauen Sie Berührungspunkte zum digitalen Lernen ab

Nehmen Sie sich die Zeit, um Vorteile, Funktionsweise und praktische Tipps z.B. im Umgang mit E-Learnings an die Mitarbeitenden weiterzugeben.

Sprechen Sie dabei auch Punkte an, die viele Ihrer Mitarbeitenden häufig beschäftigen. Hierzu zählt die Nutzung von Daten der E-Learnings oder auch die Auswertung von Leistungsbeurteilungen. Das schafft Akzeptanz und erhöht den Lernerfolg.

## 4. Schaffen Sie die nötigen Voraussetzungen für digitales Lernen

Häufig scheidet die Einführung digitaler Lernformate bereits an einfachen Voraussetzungen, wie fehlenden Computerarbeitsplätzen oder Email-Adressen für alle Mitarbeitenden. Stellen Sie daher die nötige Lerninfrastruktur sicher.

Darüber hinaus gilt es auch zeitliche Budgets für die Weiterbildung bereitzustellen. Binden Sie auch den Betriebsrat oder ähnliche Gremien frühzeitig ein.



Video: Fünf Gründe, warum Sie sich mit E-Learning beschäftigen sollten

Alle Videos finden Sie auf



[youtube.com/bayihk](https://youtube.com/bayihk)

## Wichtige Begriffe rund um digitale Lernformate



### Lernplattform

(Learning Management System – LMS)

Ein Learning Management System (LMS) ist eine Software, die alle Arbeitsschritte und Funktionen rund um die Weiterbildung in einem Unternehmen bündelt. Zu den typischen Funktionen eines LMS zählen Werkzeuge zur Erstellung von Inhalten, die Kommunikation mit Schulungsteilnehmern, die Verwaltung von Lerninhalten, die Koordination von Lernangeboten sowie die Beurteilung der Lernenden. Daneben gibt es auch öffentliche Lernplattformen, die vor allem vorgefertigte Lerninhalte auf Basis von Nutzungsgebühren bereitstellen.



### Blended Learning

(integriertes Lernen; hybrides Lernen)

Bestimmte Themen, z.B. ein Wartungsprozess im technischen Umfeld, erfordern die Kombination von digitalen Lernformaten wie E-Learning und traditionellen Schulungseinheiten an einem bestimmten Ort mit einem Trainer, der direkt eingreifen kann. Diese Kombination nennt sich „Blended Learning“. Dabei wird die Flexibilität des digitalen Lernens mit den Möglichkeiten des echten „Ausprobierens“ und „Anfassens“ vor Ort zusammengebracht.



### Virtual Reality

(Virtuelle Realität)

Bei VR-basiertem Lernen wird mit Hilfe einer Virtual Reality Brille eine echte Umgebung für den Lernenden virtuell simuliert. Der größte Vorteil dieser Form des digitalen Lernens liegt in der realitätsnahen Abbildung bestimmter Szenarien. Das sorgt für eine intensive Lernerfahrung. Virtual Reality wird oftmals eingesetzt, um Mitarbeitende frei von Risiken und Gefahren auf neue Situationen vorzubereiten.





### Augmented Reality (AR, erweiterte Realität)

Mit AR wird das reale Sichtfeld einer Person mit virtuellen Informationen in Form von Hinweisen oder Daten angereichert. Diese Anreicherung kann auf einer Augmented Reality Brille erfolgen, aber auch auf normalen Smartphones oder Tablets. Damit können Mitarbeitende direkt in einem Prozess, wie z.B. der Wartung einer Maschine, unterstützt werden.



### Gamification

Gamification steht für die Idee des spielerischen Lernens. Dabei werden ernsthafte Lerninhalte so verpackt, dass nicht einfach formelle Lektionen vermittelt werden, sondern der Spieltrieb der Lernenden angeregt wird. Dabei kann z.B. ein echter Prozess in einem Spiel simuliert werden oder auch digitale Abzeichen für abgeschlossene E-Learnings vergeben werden. Weitere Möglichkeiten der Gamification können auch digitale Lernbegleiter sein (sog. Avatare), die Hilfestellungen und Hinweise bieten.



### Kollaborationsplattformen

Kollaborationsplattformen, wie zum Beispiel Microsoft Teams, sind bereits in vielen Unternehmen etabliert. Aber wussten Sie schon, dass man diese Kollaborationsplattformen auch für digitale Weiterbildung nutzen kann? Die virtuellen Meetingräume können ein guter Ort für eine virtuelle Schulung sein. Zudem können Sie über diese Plattformen auch Lernmaterialien teilen oder bestimmte Aufgaben an die Teilnehmer kommunizieren. Häufig gibt es sogar die Möglichkeit Gruppenarbeit zu integrieren, z.B. über sogenannte Break-out Räume.

## 4. Lernumfeld im Unternehmen

Es fällt sehr leicht, große Weiterbildungspläne zu schmieden. Jedoch wird dieses Angebot im Alltag zwischen Hektik, den bestehenden Aufgaben und unvorhergesehen Problemen nicht immer von den Mitarbeitenden ausreichend genutzt.

Was also können Sie tun, um die passenden Voraussetzungen für dauerhaftes Lernen zu schaffen und um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu regelmäßigem Lernen zu ermutigen?

### Einfacher Zugang zu Lerninhalten

Möglichkeiten zum Lernen müssen für Mitarbeitende einfach zugänglich sein, z.B. über ein eigenes Learning Management System (LMS), das es Mitarbeitenden erlaubt über PC oder Smartphone schnell und einfach Zugriff auf relevante E-Learning Inhalte zu erhalten. Eine einfachere und günstigere Alternative sind die vielfältigen Lernplattformen im Internet, wie zum Beispiel LinkedIn Learning, Udemy oder Coursera, wo Unternehmen für ihre Mitarbeitenden Lizenzen zum dauerhaften Lernen erwerben können.

### Praxisrelevante Inhalte

Grundsätzlich gilt: Je offener die verwendete Plattform, desto vielfältiger, aber auch allgemeiner werden die angebotenen Inhalte. Die Lernmotivation wird erhöht, je leichter sich die Lerninhalte auf den eigenen Arbeitsalltag übertragen lassen.

### Klar definierte Lernzeiten

Definieren Sie für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zeitbudgets für Weiterbildung und bieten Sie damit Freiraum für das Erlernen neuer Themen. Hierzu gehört auch die Beantwortung der Fragen, wieviel Zeit pro Monat für das Lernen verwendet werden kann, zu welchen Zeiten es stattfinden darf (z. B. zuhause oder im Betrieb) und welche Ergebnisse Sie erwarten. Definieren Sie gerne auch konkrete Lernziele.

### Beantworten Sie die Frage: „Was habe ich davon?“

Menschen wollen wissen, wofür Sie arbeiten. Jedem Lernenden sollte daher bewusst kommuniziert werden, was sie oder er von der Qualifizierung hat.

Geht es z.B. darum, als Unternehmen neue digitale Lösungen in 2–5 Jahren anbieten zu wollen und mit der Weiterbildung die benötigten Kompetenzen aufzubauen? Oder soll der Marktanteil verteidigt werden, weshalb ebenso bestimmte Weiterbildungen

notwendig werden, die auch zu Aufstiegsmöglichkeiten führen können?

### **Lernkultur wird durch Führungskultur beeinflusst**

Neben klar definierten Lernzielen, unterschiedlichen Lernmöglichkeiten und ausreichend Zeit zum Lernen gehört auch eine entsprechende Führungskultur dazu. Führungskräfte sollten als Vorreiter und Vorbilder an der gemeinsamen Lernreise teilnehmen. Nehmen Sie es sich als Führungsperson zu Herzen, all das, was Sie von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einfordern auch selbst durchzuführen und vorzuleben.

## **Methoden, um Lernen zu fördern**

### **Reverse Mentoring**

Man spricht von sogenanntem „reverse mentoring“, wenn es zu umgekehrten Rollen im Mentoring kommt: Der Ausbilder erhält ein Training von einer Auszubildenden oder der Mitarbeiter zeigt seiner Chefin den Umgang mit einem neuen Tool. Das schafft eine Kultur des gegenseitigen Lernens, unabhängig von Rollen, Alter oder Hierarchie.

### **Gemischte Teams**

Vor allem wenn es um kreative Lösungen und Innovation geht, hat sich in Wissenschaft und Praxis bewiesen, dass diverse Teams einen Mehrwert stiften. Was hat das mit Lernen zu tun? Es geht schlichtweg darum, über den Tellerrand zu blicken und sich auch mit Themen zu beschäftigen, die über den eigenen Aufgabenbereich hinausgehen. Gemischte Teams unterstützen die Möglichkeit von- und miteinander zu lernen.

### **Job Rotation**

Eine regelmäßige Rotation der Arbeitsaufgaben im Team erweitert den Horizont aller beteiligten Teammitglieder. Man wird automatisch in eine Situation gebracht, neue Inhalte erlernen zu müssen und gewöhnt sich so an eine kontinuierliche Lernkultur.

### **Job Enlargement**

Eine Alternative zur Erweiterung von Skills und passiv erzieltem Lernen ist das sog. ‚Job Enlargement‘. Mitarbeitende erhalten mit der Zeit umfassendere und vielfältigere Aufgaben. Diese Erweiterungen tragen dazu bei, sich niemals auf bestehenden Aufgaben auszuruhen und stattdessen kontinuierlich neue Themen und Aufgaben zu erlernen.

## 5. Einsatz von externen Experten

Punktuell kann es durchaus sinnvoll sein, externe Quellen zu nutzen, um digitale Kompetenz in das Unternehmen zu holen. Typische Möglichkeiten sind dabei:



### Kooperation mit anderen Unternehmen

Durch Kooperationen mit anderen Unternehmen können benötigtes Wissen und Ressourcen bei Zukunftsthemen gebündelt werden und die Kosten somit für alle Beteiligten gesenkt werden.

Dies kann sogar für Konkurrenten Sinn machen, wenn sie jeweils alleine nicht die nötigen Ressourcen hätten, um eine neue Geschäftssparte aufzubauen. Häufig kooperieren heute auch Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau mit Software-Unternehmen.

Diese Option eignet sich vor allem dann, wenn es um mittel- bis langfristige Kompetenzerweiterungen geht, die auch strategisch wichtig sind.



### Einsatz externer Dienstleister

Dienstleister haben den Vorteil, dass sie sozusagen nach Bedarf zu- und abgebucht werden können. Darüber hinaus bieten externe Dienstleister den Vorteil, offener und neutraler, ohne "Scheuklappen", auf zu lösende Probleme schauen zu können.

Erwägen Sie diese Option vor allem dann, wenn Sie punktuell zu ganz konkreten Fragestellungen relativ schnell Kompetenz benötigen (z.B. eine technische Fragestellung für einen Web Shop).



### Zusammenarbeit mit Startups

Ein Sonderfall der Kooperation mit anderen Unternehmen ist die Zusammenarbeit mit Startups. Junge Startups sind häufig besonders innovativ und haben dadurch besondere Kompetenzen, z.B. für ein neues Verfahren und eine Technologie. Durch die enge Zusammenarbeit oder die Eingliederung eines Startups wird es somit möglich, sich für einen bestimmten Bereich digitale Kompetenz in das eigene Unternehmen zu holen. Ebenso wäre es auch denkbar, ein eigenes Startup zu gründen, welches dann später als neue Abteilung in die Firma überführt werden kann.

Diese Option ist vor allem für hochinnovative, strategische Themen sinnvoll, die eine gewisse Langfristigkeit benötigen.



## 1. Konkrete Anforderungen

Bevor Sie geeignete externe Experten finden, müssen Sie sich über die Anforderungen klar sein. Welche Art der Kompetenz benötigen Sie? Wieviel Erfahrung soll ein Dienstleister haben? Was ist Ihre Erwartung an die Zusammenarbeit? Haben Sie die Ziele konkret genug formuliert?




## 2. Identifikation möglicher Dienstleister

Zentrale Quelle ist meist das Internet. Externe Experten haben häufig eigene Internetpräsenzen, auf denen die möglichen Dienstleistungen und Aufgabenschwerpunkte beschrieben sind. Insbesondere entwickeln sich Karriereportale wie LinkedIn und XING zu wichtigen Marktplätzen für digitale Dienstleistungen aber auch spezialisierte Plattformen wie Fiverr sind gute Bezugspunkte.

## Empfehlenswerte Plattformen

 [de.fiverr.com](https://de.fiverr.com)

 [peopleperhour.com](https://peopleperhour.com)

 [guru.com](https://guru.com)

 [freelancer.com](https://freelancer.com)

### Fragen zur Beurteilung von externen Experten:



- Passt der berufliche Lebenslauf zu den inhaltlichen Schwerpunkten des gewünschten Projektes?
- Welche relevanten Referenzen liegen vor?
- Wieviel operative, praktische Erfahrung liegt vor? Praktiker oder Theoretiker?
- Wie gut versteht der Dienstleister den Mittelstand? Welche vergleichbaren Projekte wurden durchgeführt?
- Besteht ein branchenrelevantes Netzwerk, das für das Projekt hilfreich sein könnte?



### Video: Wie verhindert ein Unternehmen die Auslagerung von digitalen Kompetenzen?

Ein systematisches Wissensmanagement hilft, Wissen im Unternehmen zu halten.

Alle Videos finden Sie auf



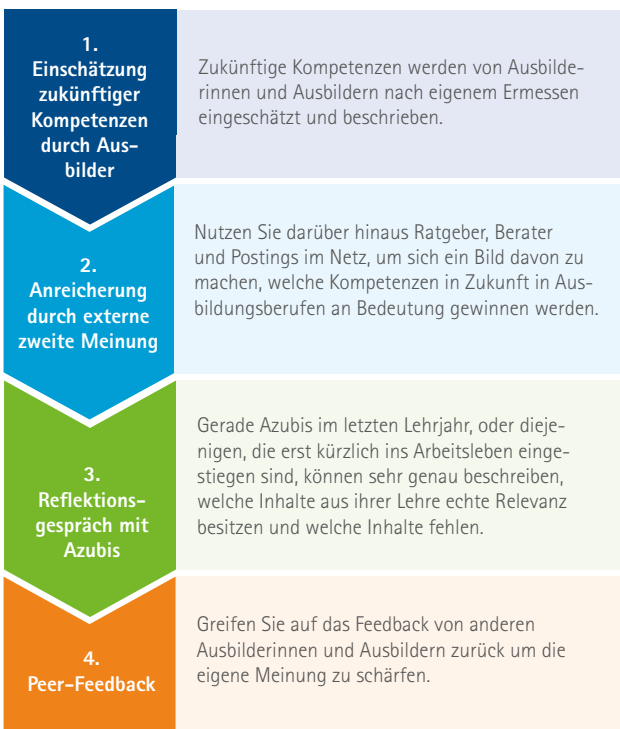
[youtube.com/bayihk](https://youtube.com/bayihk)

## 6. Digitalisierung in der Berufsausbildung

Auszubildenden gilt es von Beginn an eine wichtige Botschaft zu vermitteln: Trotz eines abgeschlossenen Ausbildungsabschlusses wird in Zukunft die persönliche Lernentwicklung nie abgeschlossen sein. Die Digitalisierung erfordert insgesamt eine neue Herangehensweise an das Lehren und das Lernen. Dabei müssen nicht nur Inhalte, sondern auch die Schulungskonzepte angepasst werden. Und auch die digitale Ausstattung sollte aktuell sein.

### Moderne Ausbildungsinhalte

Diese vier Schritte können Ihnen bei der Erstellung neuer Ausbildungsinhalte für die digitale Welt helfen:



### Moderne Schulungskonzepte

Die Digitalisierung erfordert nicht nur modernisierte Ausbildungsinhalte – auch das Rollenverständnis der Ausbilderin oder des Ausbilders sowie dessen didaktische Kompetenzen erfahren einen Wandel:

<b>Trainer und Mentor</b>	Nehmen Sie als Ausbilderin oder Ausbilder die Rolle des Trainers und Mentors ein. Das bedeutet beispielsweise, dass häufiger auf Frontal-Unterricht verzichtet wird, zugunsten von projektbezogenem Lernen. Als Trainer rückt die trockene Vermittlung von Inhalten in den Hintergrund. Stattdessen wird ein inhaltlicher Raum abgesteckt, um eine Aufgabe zu lösen. Der Trainer leistet währenddessen Unterstützung und Beratung.
<b>Digitale Lernformate</b>	Nutzen Sie digitale Lernformate! Dazu gehören z.B. die Nutzung von Erklärvideos, Online-Seminaren und interaktiven PowerPoint Präsentationen oder einer Lernplattform für den digitalen Zugriff zu sämtlichen Ausbildungsmaterialien.
<b>Augenhöhe</b>	Zu moderner Didaktik gehört eine Vermittlung und Steuerung von Lerninhalten auf Augenhöhe. Respekt im Umgang miteinander und die Erkenntnis, dass Auszubildende in manchen digitalen Themen eventuell ihren Ausbildern überlegen sind, bilden zwei Teile der Lösung.
<b>Gute Mischung</b>	Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass der Einsatz verschiedener Lernformate zu höherem Lernerfolg führt. Frontalunterricht hat auch seine Vorteile, jedoch muss eine Mischung aus Gruppenarbeiten und Projektarbeiten einen großen Platz einnehmen für eine bessere Verschränkung von Theorie und Praxis.

### Moderne Ausstattung

Um eine Teilnahme am modernen Arbeitsleben zu gewährleisten, müssen schon in der Ausbildung moderne, digitale Mittel zum Einsatz kommen.

Hierzu zählen die Verwendung von Laptops, Tablets oder sogar von AR und VR Brillen sowie das Arbeiten mit digitalen Kommunikationstools wie MS Teams oder Zoom im gesamten Ausbildungsbetrieb. Diese Tools dienen nicht nur zur Organisation, sondern bieten auch eine sehr gute Möglichkeit, damit sich Ausbilder und Auszubildende einfach austauschen können. Darüber hinaus sollten die dafür notwendigen Technologien und Software kennengelernt und benutzt werden.



Video: Digitalisierung in der Berufsausbildung

Alle Videos finden Sie auf



[youtube.com/bayihk](https://youtube.com/bayihk)



Ausführliche Informationen zum Thema finden Sie auf der Homepage der IHK Niederbayern unter: [🔗 ihk-niederbayern.de/digitalkompetenz](https://www.ihk-niederbayern.de/digitalkompetenz)



[ihk-niederbayern.de](https://www.ihk-niederbayern.de)



[/newsletter](#)



[@ihkniederbayern](https://twitter.com/ihkniederbayern)



[/ihkniederbayern](https://www.linkedin.com/company/ihkniederbayern)



[/ihkniederbayern](https://www.facebook.com/ihkniederbayern)