



Digitale Kompetenzen

Erkennen, fördern und nachhaltig etablieren durch den Einsatz eines Social Intranets

Christoph Rauhut, Sandra Brückner

Dieses Paper ist geeignet für:

Unternehmen und Einzelpersonen, die verstärkt digitale Kompetenzen fördern wollen und/oder sich mit der Einführung digitaler Kompetenzen innerhalb eines Social Intranets Projekts beschäftigen.

Nach dem Lesen des Papers werden Sie:

- Verstehen, welchen Weg Sie gehen sollten, um digitale Kompetenzen zu erkennen.
- Lernen, wie diese bestmöglich im Unternehmen eingeführt werden können.
- Wissen, wie ein Social Intranet maßgeblich dazu beitragen kann digitale Kompetenzen zu fördern.

Gliederung

- 04** **Einleitung**
- 05** **Digitale Kompetenzen – Begriff und Bedeutung**
- 07** **Der Weg des digitalen Kompetenzaufbaus**
- 09** **Drei Phasen und ein Fast Track auf dem Weg zur digitalen Kompetenzverankerung**
- 13** **Das Social Intranet als zentrale Drehscheibe der digitalen Kompetenzaneignung**
- 18** **Rahmenbedingungen, Grenzen und Herausforderungen für eine digitale Kompetenzaneignung**
- 20** **Fazit**

Abstract

Digitale Kompetenzen sind in einer sich ständig ändernden, globalen und digitalen Welt unerlässlich. Oft fragen sich Unternehmen, wie sie es schaffen ihren Mitarbeitern alle notwendigen digitalen Kompetenzen so zu vermitteln, dass diese schnell und performant im Arbeitsalltag umgesetzt werden können.

Dieses Paper beschreibt das Modell der digitalen Kompetenzaneignung von der digitalen Inkompetenz hin zu einer digitalen Kompetenz und geht dabei speziell auf das Social Intranet als Hilfsmittel zur Aneignung digitaler Kompetenzen im Unternehmen und für den einzelnen Mitarbeiter ein. Es werden sowohl praktische Umsetzungsbeispiele gegeben, als auch Rahmenbedingungen für den Einsatz aufgezeigt.



Christoph Rauhut

Initiator und Gründer von Real Experts ist nicht nur Geschäftsführer, sondern Berater rund um die Themen der Digitalisierung. Zusammen mit seinem Netzwerk aus verschiedenen Firmen berät er seine Kunden ganzheitlich in Bereichen wie der digitalen Zusammenarbeit und Kommunikation. Real Experts steht dabei für eine neue Form der Zusammenarbeit, mit dem Ziel die Bedürfnisse des Menschen in den Vordergrund zu rücken und negative Folgen tradierter Arbeitsmuster zu minimieren.

<https://www.linkedin.com/in/crauhut/>



Sandra Brückner

Sandra Brückner arbeitet seit acht Jahren als Berater für Digitalisierung insb. für die Einführung sozialer Netzwerke. Auf Basis verschiedener Anwendungsfälle berät sie ihre Kunden ganzheitlich von den ersten konzeptionellen Workshops bis hin zur Umsetzung und Nachhaltung geeigneter Maßnahmen. Zusätzlich dazu kennt sich die studierte Wirtschaftsinformatikerin mit diversen Themen rund um die Aneignung von Wissen aus. Themen wie Social Learning, Working Out Loud etc. sind dabei keine Fremdwörter für sie.

<https://www.linkedin.com/in/sandrabrueckner/>

01

Einleitung

Durch den Aufbau digitaler Kompetenzen verfolgen Unternehmen weitreichende, wettbewerbsrelevante, aber auch auf die Attraktivität als Arbeitgeber ausgerichtete Ziele. Kosteneinsparungen und Gewinnmaximierung spielen ebenfalls eine große Rolle.

Die meisten Unternehmen starten nicht direkt beim "Wie", sondern bei "Welche". Welche Kompetenzen sind essenziell, um im Wettbewerb mithalten zu können? Erst danach stellt sich die Frage, wie diese aufgebaut werden können. Es ist wichtig zum Unternehmen passende, digitale Kompetenzen aufzubauen und diese an der Unternehmensstrategie und der Digitalstrategie auszurichten.

Je nach Branche, Industrie und Unternehmen unterscheiden sich digitale Kompetenzen. Unternehmen stehen oft vor der Herausforderung, einen Weg beschreiben zu müssen, der sie erst einmal herausfinden lässt, welche digitalen Kompetenzen die für sie passenden sind und im nächsten Schritt, wie sie diese an ihre Mitarbeiter weitergeben können.



02

Digitale Kompetenzen – Begriff und Bedeutung

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- Eine (digitale) Kompetenz beschreibt den "Sachverstand" für ein bestimmtes (digitales) Thema zu besitzen.
- Digitale Kompetenzen sind äußerst vielschichtig (vergleich Hard und Softskills).
- Trotz übergreifender Standards existieren keine einheitlichen digitalen Kompetenzen, die alle Unternehmen haben müssen.
- Unternehmen sollten sich verschiedene Fragen stellen, um herauszufinden, welche Kompetenzen auf sie zutreffen und sie somit wettbewerbsfähig bleiben.

Begriffsdeutung digitaler Kompetenzen

Der Duden definiert den Begriff der "Kompetenz" als einen Sachverstand bzw. eine Fähigkeit zu besitzen. Der Mensch als Individuum und daraus resultierend die gesamte Organisation sollte bzw. muss in verschiedenen Bereichen Kompetenzen ausbilden. Sollte dementsprechend ein gewisses "Sachverständnis" für bestimmte Themen haben. Zum einen sind dies Kompetenzen im eigenen Fach. Der Schweißer muss schweißen können, der Autobauer muss Automobile herstellen und der Informatiker muss programmieren können. Dass hinter diesen Beispielen für den Einzelnen weit mehr Kompetenzen stecken, als das bloße "Können" einer Sache ist selbstverständlich.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben müssen die Mitarbeiter eines Unternehmens weitere fachübergreifende Kompetenzen besitzen. Sie sollten sich in der Organisation ihres Unternehmens auskennen. Auch die Unternehmenskultur spielt hier eine große Rolle. Nicht jede Kompetenz lässt sich dabei messen. Oftmals sind es die sozialen Kompetenzen (s.g. Soft Skills), die einen Mitarbeiter außerhalb seiner fachlichen Kompetenz besonders wertvoll für die Organisation machen.

Was macht sie nun aus? Die digitale Kompetenz? In Zeiten zunehmender Digitalisierung ist es wichtig technische Fähigkeiten im Umgang mit bestimmten Geräten, Medien und Tools auszubilden und diese in der "digitalen Welt gewinnbringend für das Unternehmen einsetzen zu können"¹. Dies ist die eine Seite der Medaille. Der Mitarbeiter kann ein System, ein Tool bedienen. Darüber hinaus müssen Unternehmen noch in eine andere Richtung denken. Durch Globalisierung ist es in den meisten Berufen notwendig geworden asynchron, räumlich getrennt und vor allem digital zu kommunizieren. Dies geschieht meist mit der Unterstützung geeigneter Tools s.g. Social Intanets wie Microsoft SharePoint, Teams, Atlassian Confluence oder Messenger Systemen wie Webex, etc. Doch ein Mitarbeiter, der Face to Face gut kommunizieren kann,

¹ https://digital-magazin.de/digitalisierung-definition/#Digitale_Kompetenz_spielt_eine_entscheidende_Rolle

besitzt in der digitalen Welt ggf. nicht die notwendige Kompetenz. Ein einfaches Beispiel sind Meetings. Kommt ein Mitarbeiter in der realen Welt zu einem Meeting zu spät, klopft er höflich an die Tür, tritt ein, entschuldigt sich und setzt sich. Jeder Teilnehmer hat seine Anwesenheit bemerkt. Im digitalen Raum ist dies nicht so einfach. Meist spricht bereits jemand, der "Raum" wird unbemerkt betreten und dementsprechend fällt es schwerer sich bemerkbar zu machen. Der Mitarbeiter muss lernen, wie er am besten mit dieser Situation umgehen kann. Der Begriff "Netiquette" hat sich hier eingebürgert. Die digitale Kompetenz im Unternehmen besitzt dementsprechend vielfältige Facetten, die gezielt gefördert werden müssen.

Digitale Kompetenzen sind für Unternehmen von essenzieller Bedeutung

Das Thema "Digitalisierung" ist in den meisten Industrien nicht mehr wegzudenken. Dennoch herrschen, vor allem in Deutschland, weiterhin Unsicherheiten und Verständnisprobleme. Laut der D21 Initiative des Bundes², die seit 2013 den Stand der Digitalisierung in Deutschland untersucht, erreichten in den Jahren 2018/2019 die Deutschen beim Thema "Digitale Kompetenzen" gerade einmal 55 von 100 möglichen Punkten. Beim Nutzungsverhalten und der Offenheit gegenüber der Digitalisierung sind es 39 bzw. 52 Punkte. Viel Luft nach oben also. Dies schlägt sich auch in den Unternehmen nieder. Viele Menschen überfordert die Digitalisierung noch immer.

Untersuchungen haben gezeigt, wie wichtig dieses Thema für Unternehmen verschiedener Branchen und Industrien ist. Insbesondere um national und international mit dem Wettbewerb auf Augenhöhe zu bleiben muss das Unternehmen aber auch der einzelne Mitarbeiter die digitalen Kompetenzen seines Unternehmens begreifen und umsetzen.

Eine Pauschalantwort, welche digitalen Kompetenzen dies für deutsche Unternehmen sind, gibt es nicht. Sicherlich existieren Kompetenzen, die umfassend und auf mehrere oder sogar alle Industrien anwendbar sind (z.B. die Nutzung moderner Kommunikations- und Zusammenarbeitswerkzeuge) aber eine ebenso große Rolle spielen stets individuelle Kompetenzen. Somit muss ein Unternehmen Fragen beantworten können:

1. *Welche digitalen Kompetenzen sind in meinem Marktumfeld essenziell bzw. welche digitalen Kompetenzen bringen mich vor meine Mitbewerber?*
2. *Wie verankere ich diese Kompetenzen bei unseren Mitarbeitern?*
3. *Welche digitalen Kompetenzen muss ich als Arbeitgeber anbieten, um attraktiv zu sein/bleiben?*

Um wettbewerbsfähig zu bleiben müssen Unternehmen eine Antwort auf diese Fragen haben bzw. finden und deren Antworten fest in der (digitalen) Unternehmensstrategie verankern. Bevor diese beiden Fragen beantwortet werden, zeigt der folgende Abschnitt auf, welche Phasen Unternehmen und Menschen beim Aufbau einer digitalen Kompetenz durchlaufen.

² https://initiated21.de/app/uploads/2019/01/d21_index2018_2019.pdf

03

Der Weg des digitalen Kompetenzaufbaus

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter auf dem Weg von der (digitalen) Inkompetenz, zu einer bewussten bzw. unbewussten Kompetenz begleiten.
- Unternehmen sollten ihren Mitarbeitern einen Schritt voraus sein und wissen, welche digitalen Kompetenzen vorhanden sein sollen.
- Es sollte hinterfragt werden, welche digitalen Kompetenzen Mitarbeiter besitzen und warum sie vom eigenen Unternehmen nicht genutzt werden (z.B. Facebook für unternehmensrelevante Inhalte).

Bevor veranschaulicht wird in welchen Phasen digitale Kompetenzen ermittelt und verankert werden, ist es wichtig zu verstehen, wie Unternehmen und damit auch Menschen Kompetenzen aneignen und welchen Weg sie in der Regel dabei durchlaufen (siehe Abbildung 1).

Für eine digitale Inkompetenz gibt es zwei Startpunkte. Entweder ist sie unbewusst oder bewusst. Heißt das Unternehmen bzw. der Mitarbeiter kennt diese digitale Kompetenz nicht oder kennt sie schon, kann sie jedoch nicht umsetzen/bedienen. In der "unbewussten Zone" fühlen sich die Menschen in der Regel wohl. Es herrscht Zufriedenheit. Man weiß nicht, was man nicht weiß. Unsicherheit kommt hinzu, wenn ihnen ihre digitale Inkompetenz bewusst wird ("ich sollte das System/Thema begreifen. Tue es aber nicht"). Dieses Verhalten ist menschlich. Der Mensch/das Unternehmen merkt, dass er/es etwas wissen/können müsste um wettbewerbsfähig bzw. für seinen Job geeignet zu bleiben. An dieser Stelle ist die Digital-Inkompetenz dem Unternehmen/

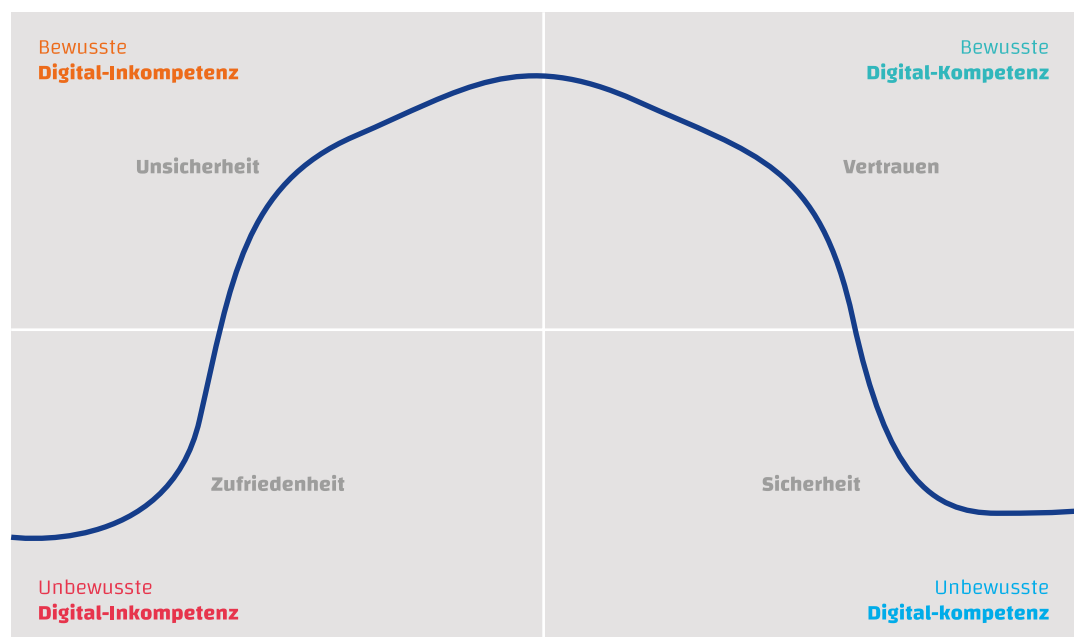


Abbildung 1: Der Weg in eine unbewusste Digital-Kompetenz

Mitarbeiter bewusst. Nun muss eine Lösung bzw. ein Weg gefunden werden, wie sie in eine Digital-Kompetenz umgewandelt werden kann. An dieser Stelle sollten Unternehmen zwingend eine Antwort haben. Wie schaffe ich es meinen Mitarbeitern die nötigen Kompetenzen zu vermitteln und sie schlussendlich zu verankern? Denn nichts ist gefährlicher als Mitarbeiter in einer Unsicherheit allein zu lassen.

Das Unternehmen sollte schnellstmöglich Maßnahmen ergreifen, um den Mitarbeiter von einer bewussten Digital-Inkompetenz in eine bewusste Digital-Kompetenz ("Ich fange an das System/das Thema zu begreifen und es ist gar nicht so schwer") und letztendlich in eine unbewusste Digital-Kompetenz ("Ich wende das System/Thema an, ohne darüber nachzudenken") zu begleiten. Dies schafft zum einen Vertrauen und Sicherheit beim Arbeitnehmer.

Kritisch ist wenn sich der gefühlte Zustand, den das Management von den digitalen Kompetenzen seiner Mitarbeiter erhält von dem der Mitarbeiter unterscheidet. Beispielhaft kann hier die Einführung eines neuen Programms z.B. zur Zusammenarbeit genannt werden. Das Unternehmen als Ganzes hat den Mehrwert dieses Tools erkannt, es wurde eingeführt aber nicht richtig begleitet. Das Management denkt, dass das Tool dem Mitarbeiter bei seiner täglichen Arbeit unterstützt und so einen Mehrwert generiert (Status: Vertrauen oder Sicherheit). Tatsächlich ist der Mitarbeiter bei der Einführung jedoch alleine gelassen wurden und fühlt sich unsicher, wann und wie er das Tool benutzen soll und vor allem wofür. Meist werden diese Tools nach kurzer Zeit wieder abgeschafft und die Schuld dem Tool gegeben. Tatsächlich lag es hier an anderen Stellschrauben, die bei der Einführung nicht beachtet wurden.

Wichtig ist, dass das Unternehmen als Ganzes dem Mitarbeiter entweder einen Schritt voraus oder zumindest auf gleicher Höhe sein sollte. Bestes Beispiel ist die Nutzung privater Tools wie Facebook oder WhatsApp für den unternehmensinternen Gebrauch. Moderne Mitarbeiter sehen die Vorteile dieser Systeme, wie eine schnelle, unkomplizierte Zusammenarbeit. Problematisch ist das jedoch nicht nur aus datenschutzrechtlichen Gründen. Anstatt jedoch Systeme wie WhatsApp zu "verteufeln" sollten sich Unternehmen fragen, warum ihre Mitarbeiter an dieser Stelle digitale Kompetenzen aufgebaut haben und wie diese das eigene Unternehmen voran bringen können (siehe Abschnitt "Fast Track" im folgenden Kapitel).

Zusammenfassend ist es für Unternehmen wichtig unbewusste Digital-Inkompetenzen aufzudecken und diese bestenfalls in unbewusste Digital-Kompetenzen umzuwandeln. Der folgende Abschnitt zeigt anhand eines vier phasigen Modells den Weg zur Findung und Verankerung digitaler Kompetenzen im Unternehmen.

04 Drei Phasen und ein Fast Track auf dem Weg zur digitalen Kompetenzverankerung

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- Eine umfassende Analyse hilft dem Unternehmen zu verstehen welche Kompetenzen gefordert werden.
- Das Unternehmen definiert eine Change Strategie für die Umsetzung der fehlenden digitalen Kompetenzen.
- Die Change Strategie wird anschließend mit Hilfe verschiedener Mittel umgesetzt.
- Mitarbeiter, die sich digitale Kompetenzen allein aneignen, können ein großer Vorteil für das Unternehmen sein.

Anhand des Modells zum Aufbau unbewusster Digital-Kompetenzen lassen sich drei Phasen zur Analyse und Verankerung digitaler Kompetenzen im Unternehmen identifizieren (siehe Abbildung 2):

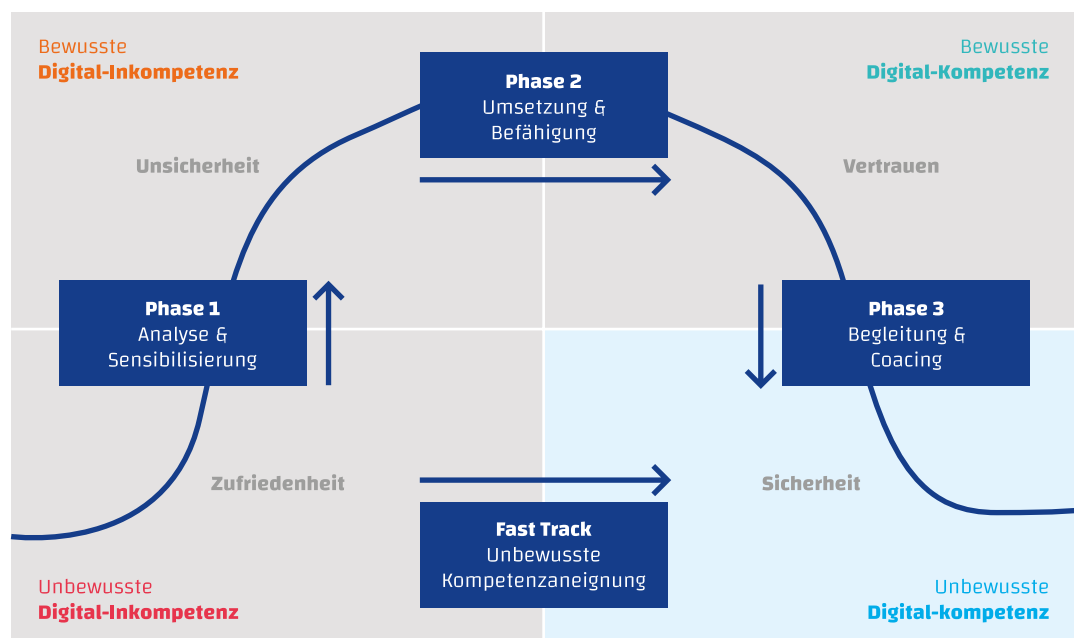


Abbildung 2: Phasen zur digitalen Kompetenzverankerung

Phase 1: Analyse und Sensibilisierung

Bevor darüber gesprochen werden kann digitale Kompetenzen auszubilden, ist es wichtig zu verstehen an welcher Stelle digitale Kompetenzen erforderlich sind. Idealerweise leiten sich diese aus der digitalen Strategie des Unternehmens ab und werfen einen umfassenden Blick auf den Markt: Was brauchen unsere Kunden/Zulieferer? Was haben die Wettbewerber? Was würde unseren Mitarbeiter helfen ihre tägliche Arbeit effizienter zu verrichten? Aber auch eine kritische Auseinandersetzung mit digitalen Trends ist erforderlich. Nicht jeder digitale Trend passt auf jedes Unternehmen. Sind die Kunden eines Unternehmens beispielsweise nicht auf Facebook, lohnt sich die Mühe nicht auf diesem Kanal eine digitale Präsenz zu haben. Andererseits existieren auch digitale Kompetenzen, die sich branchenübergreifend als hilfreich erwiesen haben wie z.B. die Einführung einer digitalen Kommunikations- und Kollaborationslösung (s.g. Social Intranet). Gerade bei diesen Lösungen spielen weiche Faktoren, wie das bereits erwähnte Kommunikationsverhalten eine große Rolle. Bei der Definition ihrer digitalen Kompetenzen sollten Unternehmen mehrdimensional, nicht nur in Tools (Hard Skills), sondern auch in weichen Faktoren denken.

Es ist wichtig zu verstehen, wo es damit steht und an welchen Stellen Kompetenzlücken existieren (Gap-Analyse). Nun führen Unternehmen Workshops aber auch Umfragen bei Mitarbeitern/Führungskräften oder "Digital Natives" durch. Diese können helfen Licht ins Dunkel zu bringen. Hierbei ist es wichtig zu verstehen, dass es im Unternehmen durchaus Mitarbeiter geben kann, die die gewünscht digitale Kompetenz bereits verinnerlicht haben. Das muss zwingend bei der Analyse der Ist-Situation genutzt werden. Denn im zweiten Schritt können diese Mitarbeiter als Multiplakoren arbeiten, um Kollegen das Thema näher zu bringen. Beispielhafte Inhalte der einzelnen Phasen sind in Abbildung 3 aufgeführt.

Am Ende dieser Phase weiß das Unternehmen, wo es im Rahmen seiner digitalen Ausrichtung steht und wo es hinmöchte. Idealerweise wurden neben einer Strategie auch konkrete Ziele definiert. Dieser erste Schritt ist sehr wichtig, um digitale Inkompetenzen aufzuzeigen auch wenn er das Unternehmen aus der Komfortzone (Zufriedenheit) herausholt und in eine gefühlte Unsicherheit schickt.

Phase 2: Umsetzung und Befähigung

Das Unternehmen ist sich seiner digitalen Inkompetenzen in Phase 1 bewusst geworden. In dieser Phase geht es darum einen Weg zu definieren, wie diese Inkompetenzen in Kompetenzen verwandelt werden können. Dafür sollten verschiedene Punkte herausgearbeitet werden (Stichwort: Change Management). Dieses Thema ist sehr komplex, umfassend und vielschichtig, weswegen es an dieser Stelle nur angerissen werden kann. Unternehmen merken am ehesten, wenn Change Management nicht oder nicht richtig ausgeführt wurde, wenn z.B. bei der Einführung einer Technologie diese nicht oder nicht im Sinne des Unternehmens genutzt wird. Beantwortet werden sollten u.a. folgende Fragen:

- *Welche Einstellung haben unsere Mitarbeiter gegenüber dieser digitalen Kompetenz? Spielen Ängste eine Rolle?*
- *Welchen Nutzen bringen die digitalen Kompetenzen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter?*
- *Welche Hilfsmittel geben wir den Mitarbeiter, damit sie sich die Kompetenzen bestmöglich aneignen können? Wie erlernt der Mitarbeiter diese Kompetenz?*
- *Wie erreichen wir unsere Mitarbeiter (Kommunikation)?*

Eine Beantwortung dieser Fragen ist von essentieller Bedeutung. Ein Unternehmen besteht aus Mitarbeitern. Eine digitale Unternehmensstrategie ist nur so gut, solange sie von den Mitarbeitern verfolgt wird und digitale Kompetenzen müssen im letzten Schritt durch die Mitarbeiter erarbeitet und umgesetzt werden.

Weiterhin gilt bei der Betrachtung geeigneter Kommunikationsmaßnahmen zuerst zu schauen, welche Einstellung die Mehrheit der Belegschaft gegenüber dieses Themas haben. Sind sie eher offen und freudig, sich diese Kompetenz aneignen zu wollen oder stehen sie dieser kritisch gegenüber. Es gibt verschiedene Ängste im Zusammenhang mit Technologien, die dem Unternehmen bewusst sein müssen. Erst dann kann geschaut werden, welche Technologie und welche Methoden benutzt werden, um dem Mitarbeiter diese digitale Kompetenz anzueignen. An dieser Stelle spielt die Kommunikation eine entscheidende Rolle. Wie erfährt der Mitarbeiter von der digitalen Kompetenz? Wie wird dem Mitarbeiter der Nutzen dieser digitalen Kompetenz erläutert?

Aus all diesen Informationen "baut" sich das Unternehmen eine Change Strategie auf, welche in der nächsten Phase ausgerollt und begleitet wird.

Phase 3: Begleitung und Coaching

Basierend auf den Überlegungen der vorhergehenden Phasen werden die definierten Maßnahmen anschließend ausgerollt. Ziel dieser Phase ist es dem Mitarbeiter aus seiner Verunsicherung bzw. der digitalen Inkompetenz herauszuhelfen und ihm wieder mehr Vertrauen und Sicherheit spüren zu lassen. Hierbei geht es in erster Linie um den Mitarbeiter selbst. Er muss spüren, dass die neue Kompetenz ihm etwas nützt und er keine Angst vor der Benutzung haben muss.

Selbstverständlich gibt es bei der Umsetzung eine ganze Reihe an Hilfsmitteln, die ein Unternehmen heranziehen kann. Angefangen bei den bereits erwähnten Multiplikatorennetzwerken, über Führungskräfte bzw. Vorbildrollen und geeigneter IT-gestützter Hilfsmittel. Branchen- und Industrieübergreifend haben sich bei letzterem s.g. Social Intranets als besonders hilfreich erwiesen (siehe dazu Kapitel "Das Social Intranet als zentrale Drehscheibe der digitalen Kompetenzaneignung"). Sie erreichen schnell und unkompliziert viele Mitarbeiter und können bei guter Umsetzung das zentrale Element diverser Change Maßnahmen darstellen.

Irgendwann wird dem Mitarbeiter nicht mehr auffallen, dass er eine bestimmte digitale Kompetenz bereits besitzt, da er sie unbewusst im Alltag anwendet. Niemand denkt z.B. mehr über das Bedienen einer Tastatur nach. Die meisten Menschen, die täglich damit arbeiten, werden sie sogar teilweise oder gänzlich "blind" bedienen können.

Natürlich spielt an dieser Stelle auch die Nachhaltigkeit eine Rolle. Denn eine unbewusste oder bewusste digitale Kompetenz kann auch wieder zu einer Inkompetenz werden. Nach dem Urlaub oder einer längeren Pause aufgrund von Elternzeit z.B. fällt es schwerer sich an Strukturen oder die Bedienung spezieller Tools zu erinnern ("Wo haben wir die Präsentationen abgelegt?"). Für diesen Fall muss das Unternehmen ebenfalls vorsorgen und dem Mitarbeiter helfen schnell wieder an diese Informationen heranzukommen. Der Weg, den der Mitarbeiter geht ist nicht mehr so lang, wie die komplette Kompetenzaneignung, dennoch muss er dabei unterstützt werden. An dieser Stelle spielen Social Intranets ebenfalls eine entscheidende Rolle.

Fast Track: Unbewusste Kompetenzaneignung

Selbstverständlich wird es Mitarbeiter im Unternehmen geben, die sich bestimmte digitale Kompetenzen bereits unbewusst selbst angeeignet haben. Auf der einen Seite kann dies ein Vorteil für das Unternehmen sein.

Die Aneignung geschieht oft unbewusst. Digitale Medien und Technologien werden im privaten Alltag schon lange benutzt, bevor sie im Unternehmen eingesetzt werden. Oder es liegt einfach eine Affinität für ein bestimmtes Thema vor. Sind dies digitale Kompetenzen, die das Unternehmen sowieso in seiner Strategie verankert hat, kann es dies auch für sich nutzen (Stichwort: Multiplikatoren). Ebenfalls kann eine unbewusste Kompetenzaneignung Wegweiser für eine zukünftige digitale Strategie sein. Oft beschäftigen sich Menschen privat schon länger mit Inhalten, als Unternehmen das tun. Dies kann unter Umständen ein Wettbewerbsvorteil sein. Dementsprechend kann bei der Analyse digitaler, unbewusster Kompetenzen auch der einzelne Mitarbeiter eine Rolle spielen.

So wichtig es auch ist, dass Mitarbeiter Vorreiter in Sachen digitaler Kompetenzen sind, umso wichtiger ist es auch, diese zu kennen und einzuschätzen.

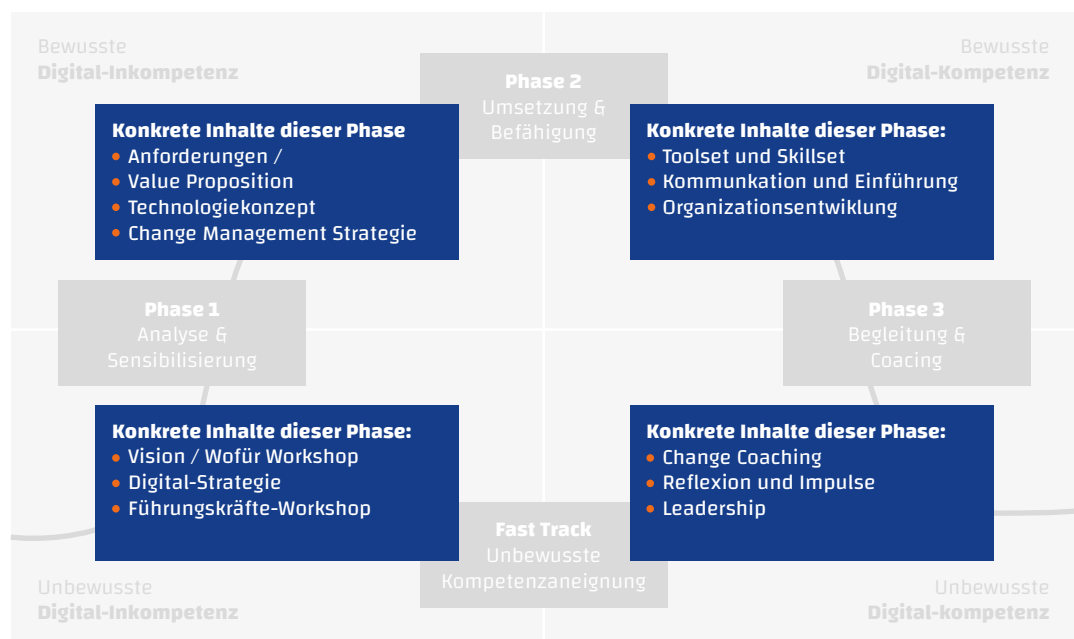


Abbildung 3: Konkrete Inhalte der einzelnen Phasen

05

Das Social Intranet als zentrale Drehscheibe der digitalen Kompetenzaneignung

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- Der Europäische Referenzrahmen für digitale Kompetenzen (DigComp) beschreibt, was es für Bürger und Bürgerinnen bzw. letztendlich auch für Unternehmen der EU bedeutet "digital Kompetent" zu sein.
- Viele der dort beschriebenen digitalen Kompetenzen (z.B. Kommunikation und Zusammenarbeit) können mit Hilfe eines Social Intranet digital unterstützt werden.
- Praktische Anwendungsbeispiele für die Umsetzung digitaler Kompetenzen in Social Intranets werden in diesem Kapitel aufgezeigt.

Bereits während der Entwicklung der digitalen Strategie und darin inbegriffen digitaler Kompetenzen für das eigene Unternehmen, müssen Hilfsmittel zur Vermittlung dieser digitalen Kompetenzen in Betracht gezogen werden. Diese Hilfsmittel können, müssen jedoch nicht, technologiebasiert sein:

- *Blended Learning* mittels Präsenz- und Online Schulungen
- *Webinare*
- *Tutorials im Learning Management System (LMS)*
- *Mentoren/Coaches zur Vermittlung in Gruppen- bzw Einzelgesprächen*
- *Communities im Social Intranet*
- *Lehr- und Lernmaterialien in Form von Videos, Blogs, Foren, etc.*

Im Idealfall wählt das Unternehmen immer eine Mischung aus verschiedenen Elementen, um verschiedene Lerntypen unterschiedlich ansprechen zu können. Im Fokus dieses Artikels steht die Unterstützung einer digitalen Kompetenzentwicklung durch den Einsatz eines Social Intranets. Dazu werden im Folgenden Beispiele aufgezeigt, wie Unternehmen dieses Element nutzen können um digitale Kompetenzen aufzubauen und welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen.

Social Intranets (oder auch Enterprise Networks genannt) existieren nicht erst seit gestern im Unternehmen. Die meisten werden in der ein oder anderen Form bereits ein solches Netzwerk im Einsatz haben. Mehrwerte dieser Netzwerke sind vielfältig und reichen von einer besseren Vernetzung, über eine gesteigerte, nachhaltigere Kommunikation bis hin zu einem Ort für das schnelle Suchen und Finden von Informationen. Anwendungsfälle innerhalb eines Social Intranets sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Oft befinden sich die Präsentation des eigenen Bereichs (Showroom), der Austausch mit Kollegen im nationalen und internationalen Bereich, die Findung von Ideen (Ideation), Managementblogs etc. unter ihnen. Dementsprechend deckt ein solches Netzwerk viele Bereiche der täglich Arbeit und Zusammenarbeit ab. Es liegt die Frage nahe, inwieweit dieses zur Vermittlung und Aneignung digitaler Kompetenzen verwendet werden kann?

Der Europäische Referenzrahmen für digitale Kompetenzen (DigComp) und wie ein Social Intranet dazu beiträgt die darin beschriebenen Kompetenzen zu fördern

Der DigComp Referenzrahmen beschreibt, was es für Bürger und Bürgerinnen bzw. letztendlich auch für Unternehmen der EU bedeutet "digital Kompetent" zu sein. Dabei geht es der Initiative um den Mensch. Der Referenzrahmen konzentriert sich nicht auf Technologien oder Software, sondern versucht, den selbstbewussten, kritischen und verantwortungsvollen Umgang der Menschen mit der digitalen Technologie zu unterstützen.

Das Rahmenwerk bietet zudem eine umfassende Beschreibung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen, die Menschen in fünf Schlüsselbereichen benötigen³.

Bei einem Blick ins digitale Kompetenzframework der Europäischen Kommission wird schnell klar, dass sich das Thema "Digitale Kompetenzen" über mehrere Bereiche erstreckt. Diese sind u.a.:

- **Kommunikation und Zusammenarbeit** (*Interagieren durch digitale Technologien, Teilen, Zusammenarbeit an Dokumenten, Netiquette, Profile, etc.*)
- **Informationen und Daten** (*Finden und Ablegen von Informationen, Datenhaltung, etc.*)
- **Digitales Erzeugen von Content** (*Entwicklung, Copyright, Ablegen, etc.*)
- **Sicherheit** (*Schutz der eigenen Daten, Persönliche Profildaten, Passwörter, etc.*)
- **Lösen von Problemen** (*Technische Probleme selbstständig lösen, Digitale Bedürfnisse erkennen, digitale Lücken erkennen und beheben, etc.*)

In Unternehmen werden weitere, meist branchenspezifische, digitale Kompetenzen gefordert sein. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie ein Social Intranet den Aufbau der durch die EU geforderten digitalen Kompetenzen unterstützen kann. Es werden zudem praktische Anwendungsbeispiele vermittelt.

Digitale Kompetenz: Kommunikation und Zusammenarbeit

Tatsächlich ist diese digitale Kompetenz der zentrale Punkt eines Social Intranets. Durch die Benutzung einer solchen Plattform werden Punkte wie das Teilen von Inhalten, die Zusammenarbeit an Dokumenten oder ein Gefühl für die Netiquette im Netz vermittelt. Natürlich reicht es hier nicht aus den Mitarbeiter in dieser digitalen Welt auf sich allein gestellt zu lassen. Hier ist das Thema Change Management gefragt. Dem Mitarbeiter muss gezeigt werden, was er mit diesem Netzwerk alles machen kann, wie es seine tägliche Arbeit erleichtert und was er daraus für einen Mehrwert zieht.

Konkret können das Unternehmen über verschiedene Kanäle vermitteln. Hilfeseiten im Intranet selbst geben eine gute Anlaufstation. Viele arbeiten auch mit dem Einsatz von Multiplikatoren und Botschaftern. Aber auch Schulungen, online oder per Präsenzveranstaltung bzw. Webinar, können hilfreich sein.

³ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1315&langId=en>

Anwendungsbeispiel: Austausch in Communities of Interest/Practice intern oder mit externen Partnern

Digitale Kompetenzen sind im Unternehmen oft nicht gleichverteilt. Ein Mitarbeiter kann auf diesem Gebiet schon etwas mehr, ein anderer auf einem Anderen. Dennoch gibt es, besonders global gesehen, Mitarbeiter mit gleichen Interessen. Dies sollten Unternehmen sich zunutze machen. In s.g. Communities of Interest/Practice bieten sie den Mitarbeitern die Möglichkeit sich über bestimmte Themen auszutauschen, Fragen zu stellen und zu beantworten. Dies bietet wiederum Dritten, die neu im Thema sind die Möglichkeit sich einzulesen und die Experten auf diesem Gebiet bereits ausfindig zu machen.

Anwendungsbeispiel: Strategische Projekte digital begleiten

Bereits die Entwicklung einer Strategie sowie die Findung digitaler Kompetenzen kann mithilfe einer sozialen Plattform geschehen. Deren Fokus liegt klar auf dem Austausch und der Kommunikation. Informationen lassen sich dementsprechend nachhaltig online zur Verfügung stellen, Workshopergebnisse transparent aufarbeiten und online besprechen. Die meisten Plattformen bieten zudem die Möglichkeit Projektmanagement Funktionen wie Kanban-Boards oder Projektpläne zu nutzen.

Digitale Kompetenz: Information und Daten

Ein Social Intranet funktioniert zumeist anders, als das gute alte Datenlaufwerk. Viel geschieht über die Suche und das Teilen von Inhalten. Technisch ist es dementsprechend von immensem Vorteil, wenn die Suche exakt funktioniert. Das beste Suchsystem hat seine Grenzen, wenn es die Informationen nicht hat, nach denen gesucht wird. Es ist wichtig dem Mitarbeiter aufzuzeigen, wie Inhalte bestmöglich beschrieben werden, was Tagging ist und wie es funktioniert und wo es sinnvoll ist Informationen zu teilen.

Auch hier geschieht im Unternehmensalltag viel über eine gute Kommunikationspolitik zum Mitarbeiter. Führungskräfte sollten stets mit gutem Beispiel voran gehen. Baut sich der Manager sein eigenes Filesystem auf, werden die Mitarbeiter womöglich keinen neuen Weg einschlagen.

Anwendungsbeispiel: Blended Learning und digitales Lernen in Communities

Dem Mitarbeiter digitale Kompetenzen anzueignen unterscheidet sich im Grunde nicht von der Aneignung anderer Kompetenzfelder. Auch an dieser Stelle besteht die Möglichkeit Systeme aus dem Bereich Human Resources einzusetzen (z.B. das LMS). Unternehmen sollten dies jedoch nicht als ein One-Way sehen, sondern allenfalls als ein sich ergänzendes System verschiedener Angebote verstehen. Der Grund dafür liegt in der Natur des Menschen selbst. Es gibt verschiedene Arten von Menschen mit unterschiedlichen Lerninteressen und Lern-typen (visuell vs. auditiv). Dies ist ein weitreichendes Feld und soll an dieser Stelle nicht näher betrachtet werden. Wichtig ist jedoch, dass unterschiedliche Typen unterschiedlich angesprochen werden müssen.

Entsprechend der Möglichkeiten der Plattform können digitale Lerninhalte unterschiedlich begleitet werden. So kann der Austausch in Lern-Communities gefördert werden indem z.B. für jeden Kurs im LMS eine Community zur Vor- und Nachbereitung existiert in der sich die Teilnehmer und ggf. der Tutor austauschen können. Viele Social Intranets bieten die Möglichkeit der Videoaufzeichnung bzw. Webinaraufzeichnung. Auch dieses Element kann mit der Online Community verbunden werden. Austausch und Kommunikation spielen auch an dieser

Stelle eine zentrale Rolle. Aber auch die Nachhaltigkeit der Information darf nicht vergessen werden. Teilnehmer können im Nachhinein Informationen des Kurses einsehen. Gleiches gilt für Mitarbeiter, die gar nicht am Kurs teilgenommen haben.

Digitale Kompetenz: Erzeugen von Content

Großes Thema ist hier die Zusammenarbeit an Dokumenten. Technisch ist eine Menge möglich und jedes System funktioniert ein wenig anders aber im Kern besitzen sie ähnliche Funktionen. Entscheidend ist, wie bei den anderen Themen auch, dass der Mitarbeiter lernt loszulassen. Bedeutet Inhalte nicht für sich allein, sondern zusammen mit Kollegen zu erarbeiten. Was bedeutet nicht gleich die perfekte Version zu präsentieren, sondern aktiv nach Feedback zu fragen und dieses gemeinsam umzusetzen.

Hier können verschiedene Ängste eine Rolle spielen. Unternehmen sollten diesen Ängsten frühzeitig begegnen. Mitarbeiter müssen spüren, dass es Vorteile bringt Content gemeinsam zu erzeugen. Sie müssen sehen, dass Vorbilder im Unternehmen dies ebenfalls tun und diesen Folgen und sie müssen verstehen, dass gemeinsam an etwas zu arbeiten auf lange Sicht erfolgsversprechender für ihre Abteilung/das Unternehmen aber auch sich selbst ist.

Digitale Kompetenz: Sicherheit

Sicherheit im Netz ist ein großes Thema. In sozialen Intranets braucht sich der einzelne Mitarbeiter keine Gedanken darüber zu machen, ob diese sicher sind. Dies wird in den meisten Fällen ausreichend durch die IT geprüft worden sein.

Dennoch existieren sicherheitsrelevante Themen, die vermittelt werden müssen. Neben Trainings und anderen Lerneinheiten helfen Informationsseiten bzw. Interessensgruppen (s.g. Communities) sich tiefgreifender mit diesem Thema auseinanderzusetzen.



Digitale Kompetenz: Lösen von Problemen

Auch hierbei spielen Social Intranets eine große Rolle. Alleine durch die Befähigung nach Inhalten aktiv suchen zu können und diese im Idealfall schnell und unkompliziert zu finden ist eine große Stärke dieser Systeme. Sollten Inhalte nicht gefunden werden, bieten diese die Möglichkeit sich durch das Netzwerk Hilfe zu holen. Gibt es bspw. Eine Community, die sich mit diesem Thema beschäftigt? Kann ich dort Hilfe suchen? Hat jemand in seinem digitalen Profil angegeben, dass er mir eventuell helfen kann?

Sie helfen den Mitarbeitern mit Anwendungsfällen wie einer Support Community, Experten-netzwerken und Hilfeforen sich selbst bei technischen Problemen belesen zu können und so schnell Hilfe zu erhalten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Social Intranets mit ihren vielfältigen technischen Möglichkeiten die Basis für die Vermittlung digitaler Kompetenzen sein können. Jedoch reicht es nicht aus eine solche Lösung dem Mitarbeiter ungefiltert zu präsentieren. Geeignete Anwendungsfälle und Change Maßnahmen sind zwingend, und das begleitend während der gesamten Laufzeit, durchzuführen.

Anwendungsbeispiel: Support Seiten und Communities

Viele Unternehmen nutzen ihr Social Intranet um den Mitarbeitern Hilfe in Form einer Support Community anzubieten. In diesem Fall finden diese Informationen zu verschiedenen Themen, können aktiv Fragen stellen oder weiterführende Seiten besuchen. Oft stellt sich zu Beginn die Frage, wer Anfragen beantwortet. Im Idealfall regelt dies die Community selbst über das Nutzer helfen Nutzern Prinzip. Hat ein Nutzer zum Beispiel eine Frage zu einer Funktion in Excel, kann er sich an verschiedenen Punkten im Social Intranet Hilfe suchen. Im Idealfall gibt der Nutzer seine Frage in die zentrale Suche ein und findet die Antwort dadurch, dass schon einmal ein Nutzer eine analoge Frage gestellt hat und diese durch einen anderen Nutzer beantwortet wurde. Findet er diese nicht, kann er sie in der entsprechenden Community selbst stellen und erhält hoffentlich eine Antwort durch andere Nutzer. Ein anderer Weg geht über ein so genanntes Expertennetzwerk. Vielleicht findet er über die Suche das Profil eines anderen Mitarbeiters, der darin angegeben hat Excel Experte zu sein und kann diesen anrufen.

Unternehmen müssen selbst entscheiden, wie sie den Support für ihre digitalen Kompetenzen aufbauen. Gibt es eine zentrale Seite, von der verschiedene Themengebiete abgespalten sind oder gibt es mehrere Support Communities zu verschiedenen Themen.

Zusammenfassend wurde aufgezeigt, wie Unternehmen die Umsetzung digitaler Kompetenzen durch den Einsatz eines Social Intranets fördern können. Es existieren Rahmenbedingungen, Grenzen und Herausforderungen, derer sich Unternehmen dabei bewusst sein sollten. Diese werden im Folgenden beschrieben.

06

Rahmenbedingungen, Grenzen und Herausforderungen für die digitale Kompetenzaneignung

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- Eine Digitalstrategie und eine begleitende Einführung (Change) sind auch bei der Entwicklung digitaler Kompetenzen essenziell.
- Die reine Technologie macht noch keine digitale Kompetenz aus.
- Manager müssen als Vorbilder fungieren.
- Digitale Kompetenzen können Ängste schüren, die dem Unternehmen bewusst sein und angegangen werden müssen.

Gerade beim Thema digitale Kompetenzentwicklung ist die Strategie besonders wichtig. Ohne zu wissen, welche digitalen Kompetenzen wie vermittelt werden sollen, wird es für den Mitarbeiter schwierig werden den Fokus zu behalten. Denn auch er kann nur durch den Prozess geführt werden, wenn er weiß welche digitalen Kompetenzen er haben sollte und diese ihm bewusst gemacht werden.

Das Thema Change Management wurde in diesem Beitrag schon oft erwähnt. Ohne begleitende Maßnahmen (kommunikativ, durch Training, Multiplikatoren, etc), wird es den Mitarbeitern schwer fallen aus eigener Kraft die geforderten digitalen Kompetenzen zu entwickeln. Natürlich muss das Unternehmen an dieser Stelle abwägen, welche digitalen Kompetenzen so schwerwiegende Änderungen mit sich bringen, dass eine Change Strategie notwendig wird. Nicht jede neue Funktion im Word bedarf einer eigenen Change Strategie.

Alle im vorherigen Abschnitt genannten Anwendungsbeispiele haben etwas gemeinsam. Sie drehen sich vorwiegend um den digitalen Austausch, um Informationsverteilung und Kommunikation. Alle diese Elemente stellen an sich bereits eine Menge digitaler Kompetenzen dar. Der Mitarbeiter muss wissen, was Elemente wie digitale Profile, Communities, Folgen, Liken etc. sind und wann und wofür man diese einsetzt. Und wie bereits angesprochen die Netiquette wahren. Bevor Unternehmen deshalb den Einsatz eines Social Intranets zur Aneignung digitaler Kompetenzen planen, sollten sie sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter bereits über genügend digitale Kompetenzen verfügen, um damit auch adäquat umgehen zu können. Wenn nicht sollte das in die digitale Strategie einbezogen und umgesetzt werden.

Dem Unternehmen muss bewusst sein, dass die Technologie allein keine digitale Kompetenz ausmacht. Der Mitarbeiter weiß dann im besten Fall, wo der Knopf zum Teilen eines Inhaltes ist, weiß aber nicht genau warum er das machen soll und was es ihm für Vorteile bringt. Technologie geht daher immer einher mit einer gewissen Denk- und Verhaltensweise. Wenn der Mitarbeiter verinnerlicht hat, was er warum tun soll, ist die Technologie dahinter schon fast zweitrangig. Selbstverständlich gibt es Systeme, die besser oder schlechter für gewisse Unternehmen und Branchen geeignet sind, doch im Grunde sollte die Technik eine untergeordnete Rolle spielen.

Ebenfalls hat das Thema "Führung und Vorbild" eine essenzielle Bedeutung. Der Manager muss eine digitale Kompetenz seinen Mitarbeitern vorleben. Andernfalls wird es ihnen schwer fallen sich diese anzueignen. Die meisten Mitarbeiter wollen sich in diesen Dingen dem Vorgesetzten nicht widersetzen indem sie Daten woanders ablegen, anders kommunizieren und zusammenarbeiten. Unternehmen sollten dementsprechend darauf achten, dass die Manager ebenfalls ausreichend digitale Kompetenzen besitzen, um ein Vorbild für ihre Mitarbeiter zu sein.

Digitale Kompetenzen gehen stark mit Ängsten einher. Unternehmen müssen sich dieser bewusst sein. Ängste können dabei vielfältig sein. Kompetenzverlust durch Teilen von Inhalten, Angst etwas falsch zu machen/zu sagen, Angst vor Informationstransparenz usw. Während der zweiten Phase (Umsetzung und Befähigung) müssen Unternehmen sich dieser Ängste bewusst werden und wissen, was sie dagegen tun, falls Mitarbeiter diese entwickelt haben oder entwickeln werden.

Ebenfalls ist es wichtig, einen Status quo immer wieder zu hinterfragen:

- *Sind die digitalen Kompetenzen, die wir vermittelt haben noch die Richtigen?*
- *Wie ist der Stand bei unseren Mitarbeitern? Haben sie die geforderten digitalen Kompetenzen angeeignet?*
- *Wenn nicht: Was können wir tun?*

Denn nur dann ist sichergestellt, dass das Unternehmen in Bezug auf seine digitalen Kompetenzen stets auf dem neusten Stand und somit wettbewerbsfähig ist.



07

Fazit

Das Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, dass seine Mitarbeiter unbewusst digitale Kompetenzen einsetzen, ohne großartig darüber nachdenken zu müssen (unbewusste digitale Kompetenz). Natürlich ist dies immer mit einem gewissen Lernprozess verbunden. Dieser findet sowohl auf Unternehmensebene (diese digitale Kompetenz wird von allen Mitarbeitern verlangt), als auch auf Mitarbeitererebene statt (diese digitale Kompetenz muss ich mir noch aneignen). Ebenso wichtig ist es die "richtigen" digitalen Kompetenzen auszuwählen. Denn was bringt es dem Unternehmen, wenn die Mitarbeiter Kompetenzen aufgebaut haben, die im Wettbewerb nicht von Vorteil sind.

Social Intranets dienen hervorragend dazu dem Mitarbeiter digitale Kompetenzen mittels verschiedener Elemente zu vermitteln (Support Communities, Expertennetzwerke, etc.). Jedoch hat sich gezeigt, dass eine geführte digitale Kompetenzaneignung essentiell ist. Diese beginnt bei der digitalen Strategie und endet bei der Umsetzung im Social Intranet und/oder in Verbindung mit anderen Elementen. Größere digitale Kompetenzveränderungen sollten immer durch eine Change Strategie begleitet werden.



Welche digitalen Kompetenzen haben Sie im Unternehmen?

Sie möchten mehr zu diesem Thema und der Umsetzung digitaler Kompetenzen in Ihrem Unternehmen erfahren. Sprechen Sie uns gern an.

T. +49 (0) 351-41 88 24 11

F. +49 (0) 351-41 88 24 13

E. office@realexperts.de

WWW.REALEXPERTS.DE