

# LEITFADEN: KOMPETENZEN IM DIGITALISIERTEN UNTERNEHMEN

Ergebnisse aus Expertenkreisen im Rahmen  
eines BMWi-geförderten Forschungsprojekts

**Herausgeber**

---

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.



# **LEITFADEN: KOMPETENZEN IM DIGITALISIERTEN UNTERNEHMEN**

Ergebnisse aus Expertenkreisen im Rahmen  
eines BMWi-geförderten Forschungsprojekts

# INHALT

<b>06</b>	<b>Vorwort</b>
<b>08</b>	<b>1. Einleitung: Warum brauchen wir digitale Kompetenzen?</b>
<b>09</b>	<b>2. Was zeichnet digitale Kompetenzen aus?</b>
<b>09</b>	2.1 Was sind (Digitale) Kompetenzen?
<b>10</b>	2.2 Digitale fachlich-technische Kompetenzen
<b>12</b>	2.3 Digitale Businesskompetenzen
<b>14</b>	2.4 Digitale Fitness
<b>16</b>	<b>3. Welche Kompetenzen werden zukünftig für die Digitalisierung als wichtig eingeschätzt? Ergebnisse des IW Köln</b>
<b>20</b>	<b>4. Wie wirken sich digitale Kompetenzen auf die allgemeinen Kompetenzen aus?</b>
<b>21</b>	<b>5. Wie kann eine Belegschaft digital kompetent werden?</b>
<b>22</b>	5.1 Neue Formen der Rekrutierung
<b>22</b>	5.1.1 Anpassung von Stellenbeschreibungen
<b>23</b>	5.1.2 Anpassung der Rekrutierungskanäle
<b>24</b>	5.1.3 Ansätze bei der Ausbildung
<b>25</b>	5.1.4 Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern
<b>27</b>	5.1.5 Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
<b>28</b>	5.2 Status-Quo-Analyse der digitalen Kompetenzen
<b>28</b>	5.2.1 Jährliches Mitarbeitergespräch
<b>30</b>	5.2.2 Querdenker
<b>30</b>	5.2.3 Heterogene Teams
<b>31</b>	5.3 Digitale Kompetenzen in der Personalentwicklung
<b>31</b>	5.3.1 e-Learning
<b>32</b>	5.3.2 On the job
<b>33</b>	5.3.3 Near the Job
<b>34</b>	<b>Exkurs digitale Kommunikation im Unternehmenskontext</b>
<b>36</b>	<b>6. Das passende Arbeitsumfeld für digitale Kompetenzen</b>
<b>38</b>	<b>7. Ausblick</b>
<b>39</b>	<b>Die DGFP-Digitalisierungsinitiative</b>
<b>40</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>
<b>40</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b>
<b>40</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>

# VORWORT

Das Spektrum technologischer Möglichkeiten wächst permanent. Es ergeben sich für Unternehmen damit kontinuierlich neue Wege, Aufgaben effizienter zu lösen, neue Absatzmärkte zu erschließen und das eigene Produkt- und Leistungsportfolio für die Kunden attraktiver zu gestalten. Was nach agiler Neuerfindung klingt, bedarf einer soliden Unternehmensinfrastruktur.

An dieser Stelle ist das Personalmanagement gefragt seinen Beitrag zur digitalen Organisationsentwicklung zu leisten. Mehr noch: Vorausschauend muss es auch andere Akteure im Unternehmen für kommende Herausforderungen sensibilisieren, Mitstreiterinnen und Mitstreiter gewinnen und den Wandel im Unternehmen aktiv vorantreiben.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. hat sich im Frühjahr 2015 mit ihren Mitgliedern auf die Zukunftsreise begeben. Gemeinsam mit Expertinnen und Experten sowie erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern aus Wirtschaft und Wissenschaft wurden in verschiedenen Workshops Lösungsansätze zu den zentralen HR-Herausforderungen der digitalisierten Unternehmen der Zukunft erarbeitet. Partner in dem von dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Projekt war das Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Ergebnis dieses Projektes sind zwei handlungsorientierte Leitfäden zu den Themenbereichen „Führung im digitalisierten Unternehmen“ und der hier vorliegende Leitfaden „Kompetenzen im digitalisierten Unternehmen“.

Unser besonderer Dank gilt den zahlreichen Vertreterinnen und Vertretern aus den Unternehmen\*, die an den Workshops zu dem Thema „Kompetenzen im digitalisierten Unternehmen“ teilgenommen und sich mit großer Diskussionsfreude eingebracht haben:

- Dr. Ufuk Altun (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.)
- Christof Beutgen (DB Mobility Logistics AG)
- Dr. Michael Bugge ( Wuppermann AG)
- Peter Döppler (Wittenstein AG)
- Benedikt Füssel (Deutsche Bank)
- Frauke Hofsommer (Ferrero)
- Anne-Marie Jentsch (Willis Towers Watson)
- Christian Kamps (Deutsche Telekom AG)
- Sabine Koch (Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V.)
- Benjamin Penkert (Deutsche Telekom AG)
- Dietlind Pinagel-Eggert (Puls GmbH)
- Thorsten Reimers (Signal Iduna Gruppe)
- Caroline Schwarte (DB Mobility Logistics AG)
- Maja Wendel (Deutsche Telekom AG)

---

\* Die Beteiligten waren zum Zeitpunkt der Erstellung des Leitfadens in den aufgeführten Unternehmen tätig.

Die Moderation der Workshops und die Erstellung dieses Leitfadens erfolgten durch Kristin Beyer (bis August 2015 bei der DGFP e. V. tätig) und Bianca Skottki (bis Juni 2016 bei der DGFP e. V. tätig) unterstützt von Eva Richard (Universität Siegen). Die Projektleitung lag bei Dr. Sascha Armutat (bis Februar 2016 bei der DGFP e. V. tätig).

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern des Leitfadens eine spannende Lektüre und die richtigen Anstöße für ihre Praxis.



**Katharina Heuer**  
Vorsitzende der Geschäftsführung

# 1. EINLEITUNG: WARUM BRAUCHEN WIR DIGITALE KOMPETENZEN?

## Warum brauchen wir andere Kompetenzen?

Die fortschreitende Digitalisierung wird oft als vierte industrielle Revolution bezeichnet. Es geht aber nicht nur um die Digitalisierung des Produktionsumfeldes mithilfe modernster Informations- und Kommunikationstechnik, sondern um die Möglichkeiten, Geschäftsmodelle digital zu transformieren. Dieses gilt nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern auch für die direkten Wettbewerber. Wettbewerbsstrukturen können sich quasi über Nacht rapide verändern und Organisationen vor bislang ungeahnte Herausforderungen stellen. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass ihnen bereits morgen jemand Marktanteile streitig macht, der heute noch nicht im Entferntesten zum Kreis der Wettbewerber zählt.

Beispiele aus dem täglichen Leben zeigen dies: Streamingdienste ersetzen immer häufiger CD-Käufe, Online-Versandhäuser konkurrieren mit dem Einzelhandel, Taxi-Apps mit dem telefonischen Taxiruf. Hinzu kommt eine enorm gestiegene Wettbewerbs- und Preistransparenz. Kaum ein Bereich kann sich dem direkten Einfluss der digitalen Umwälzung entziehen. Damit wird es notwendig, diesen Einfluss zu verstehen, ihn von anderen Faktoren wie dem demografischen Wandel oder der Globalisierung abzugrenzen und ihn im Idealfall gewinnbringend umzusetzen.

Diese Transformation durch die Digitalisierung kann nur mit digital kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen. Unternehmen sind auf digitale Kompetenzen in der Belegschaft angewiesen, um die Einflüsse der Digitalisierung zu antizipieren und darauf zu reagieren. Digitale Kompetenzen unterscheiden sich vom allgemeinen Kompetenzverständnis, sind aber genauso relevant.

## Was bedeuten digitale Kompetenzen für Unternehmen in der Praxis?

Die Digitalisierung eröffnet Unternehmen die Chance, zusätzliche Marktpotenziale zu erschließen. Aber sie müssen schnell und flexibel auf neue Entwicklungen reagieren können. Um das Geschäftsmodell intern zu transformieren und sich in fundamental veränderten Märkten zurechtzufinden, ist eine digital kompetente Belegschaft Voraussetzung. Unternehmen sind mittelfristig auf digital kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, die Transformationsprozessen gegenüber aufgeschlossen sind, digitale Lösungen umsetzen, Chancen antizipieren können und bestenfalls Veränderungen mit vorantreiben. Wodurch sich eine digital kompetente Belegschaft genau auszeichnet, wird im weiteren Verlauf genauer dargestellt.

## Was kann dieser Leitfaden leisten?

Dieser Leitfaden soll Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur für die Auswirkung der Digitalisierung sensibilisieren, sondern ihnen Ansätze und Konzepte näher bringen, mit denen sie digitale Kompetenzen der Belegschaft stärken können.

Zunächst werden die drei Facetten digitaler Kompetenzen vorgestellt. Anschließend wird skizziert, wie ein Unternehmen eine Bestandsaufnahme dieser Schlüsselkompetenzen durchführen kann. Aus HR-Perspektive geht es darum, identifizierten Aufholbedarfen in der Belegschaft zu begegnen sowie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ausgeprägt digitalen Kompetenzen für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Letztendlich ist zu prüfen, ob das Arbeitsumfeld im Hinblick darauf beleuchtet wird, Wertschöpfung nutzbar zu machen.

Vor dem Hintergrund individuell stark variierender Strukturen und Möglichkeiten stellt dieser Leitfaden ein Portfolio möglicher Ausgestaltungsformen der digitalen Kompetenzbildung dar. Damit sowohl **kleinere als auch größere Unternehmen** von den vorgestellten Ansätzen profitieren können, werden unterschiedlich skalierte Lösungen aufgezeigt.



## 2. WAS ZEICHNET DIGITALE KOMPETENZEN AUS?

Digitale Kompetenzen sind der Dreh- und Angelpunkt dieses PraxisPapiers. Egal aus welcher Perspektive eine Annäherung an die Digitalisierung erfolgt, die über der Diskussion schwebenden Fragestellungen lauten:

- Was ändert sich durch die Digitalisierung in der Praxis konkret?
- Welche Kompetenzen sind notwendig, um erfolgreich mit der Entwicklung Schritt zu halten?

Um diese Fragen zu beantworten, werden zuerst die Begriffe Kompetenzen und digitale Kompetenzen definiert. Digitale Kompetenzen setzen sich aus drei unterschiedlichen Facetten zusammen, die einander stets bedingen und wechselseitig beeinflussen. Welche Anforderungen sich daraus für Unternehmen ergeben, verdeutlichen praxisorientierte Beispiele im weiteren Verlauf.

### 2.1 WAS SIND (DIGITALE) KOMPETENZEN?

Das Konzept **Kompetenz** beschreibt allgemein Fähigkeiten eines Menschen, die sich durch die selbstständige Bewältigung von bestimmten Aufgaben innerhalb eines Handlungskontextes ausbilden. Auf den Unternehmenskontext angewendet bedeutet dies, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die generelle Voraussetzung aufweisen, berufsbezogene Anforderungen situationsübergreifend zu bewältigen.<sup>1</sup>

Per Definition sind Kompetenzen knapp, wertvoll, dauerhaft, begrenzt imitierbar, schlecht übertragbar und beschränkt substituierbar. Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass Organisationen sich durch gezielten Kompetenzaufbau in der Belegschaft entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern können.<sup>2</sup> Dies wird beispielsweise in wissensintensiven, technologischen Branchen deutlich, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich spezialisiertes Wissen aneignen und über entscheidende Kompetenzen für technologische Innovationen verfügen.

Diese Charakteristika von Kompetenzen verändern sich auch unter Einfluss der Digitalisierung nicht – der Status und die Funktion bleiben erhalten. Inhaltlich jedoch konstituieren sich digitale Kompetenzen durch das Wechselspiel der drei Facetten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Meifert (2013).

<sup>2</sup> Vgl. Kauffeld, Grote, Frieling (2011).

### ARBEITSDEFINITION DIGITALE KOMPETENZEN:

Digitale Kompetenzen sind (neue) Fähigkeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzen, digitale Technologien anzuwenden, im Rahmen ihres Aufgabenprofils zu nutzen und darüber hinaus die digitale Transformation von Geschäftsprozessen mit voranzutreiben.

Es lassen sich drei Dimensionen unterscheiden: Neben fachlich-technischen und Businesskompetenzen spielt die digitale Fitness eine wesentliche Rolle. Letztere speist sich aus Offenheit, Interesse und Veränderungsantrieb gegenüber digitalen Möglichkeiten.

Abb. 1: Arbeitsdefinition „Digitale Kompetenzen“

Diese Definition bildet die Basis der folgenden Betrachtungen, bei denen der Dreiklang aus digitalen Fachkompetenzen, Businesskompetenzen und digitaler Fitness genauer diskutiert wird. Obwohl sich alle drei Schlüsselkompetenzen in der Praxis gegenseitig bedingen, werden sie zu Gunsten einer genaueren Analyse isoliert betrachtet.

## 2.2 DIGITALE FACHLICH-TECHNISCHE KOMPETENZEN

Technische Neuerungen sorgen für veränderte Stellenprofile und modifizieren den Anforderungskatalog an den jeweiligen Stelleninhaber bedeutend. Die Bandbreite erstreckt sich hierbei vom souveränen Umgang mit Tablets bis hin zu komplexen Big-Data-Analysen. Die Ausprägung ist sehr an die jeweiligen Aufgaben der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters gebunden. Es ergeben sich nur wenige allgemeine digitale fachlich-technische Kompetenzen.

Eine dieser wenigen allgemeinen digitalen Fachkompetenzen ist die **Informations- und Datenkompetenz**. Im Zuge der Digitalisierung werden neue Datenreservoirs geöffnet und es ergeben sich neue Möglichkeiten zur Datennutzung. Diese Chance stellt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch vor eine neue Herausforderung: Sie müssen große Datenmengen auswerten und aufbereiten. Dies lenkt die bisherige Kompetenz in eine neue Richtung. So müssen Unternehmen das grundsätzliche Verständnis für die Wichtigkeit von Daten bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erweitern, um weiterführend sinnvolle Selektionen und Priorisierungen durchführen zu können. Gleichsam müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Wert der selbstgenerierten Daten nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern auch für Stakeholder im Blick haben und sensibel handhaben. Die Rechtslage und Auflagen bezüglich des Datenschutzes müssen der Belegschaft bekannt sein, damit sie verantwortungsvoll agieren kann. Daher ist die Fähigkeit Komplexität souverän und sinnvoll reduzieren zu können, ein entscheidendes Erfolgskriterium.

## LEITFRAGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG FACHLICH-TECHNISCHER KOMPETENZEN

- Welche Datenschutzauflagen und rechtliche Rahmenbedingungen gelten?
- Wie lässt sich Komplexität angemessen reduzieren?
- Welchen Wert haben die Daten für das eigene Unternehmen und für die Stakeholder?

Abb. 2: Leitfragen für die Veränderung der Daten- und Informationskompetenz

Gerade Fachkompetenzen sind jobspezifisch und ohne den Faktor Digitalisierung nur im Dialog mit den jeweiligen Fachabteilungen identifizierbar. Das Personalmanagement in der Rolle eines aktiven Entwicklers digital kompetenter Belegschaften ist in der Pflicht, die Fachabteilungen für die anstehenden Veränderungen durch Digitalisierung zu sensibilisieren. Die fachliche Einschätzung zu anstehenden Änderungen sind wertvolle Informationen, die das HR von den Fachabteilungen einholen muss, um sie aktiv und gewinnbringend in die Gesamtstrategie einzubinden. Diese Information lässt sich auf zwei Kommunikationswegen beschaffen. Das Vorgehen, wie diese Kommunikationswege von Unternehmen genutzt werden können, wird nun genauer aufgezeigt:

### Bestehende Kommunikationsprozesse nutzen

Bereits institutionalisierte Austauschprozesse zwischen dem HR und den Fachabteilung lassen sich in der Praxis dazu nutzen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Veränderungen durch Digitalisierung zu sensibilisieren. Das HR sollte dabei insbesondere den digitalen Fachkompetenzen in Gesprächen und Diskussionen genügend Raum geben und sie umfassend integrieren, ohne dabei die bereits etablierten Themen abzulösen oder zu ersetzen. Dies wird exemplarisch beim Thema Stellenanzeigen deutlich: Das HR muss Stellenanzeigen entsprechend der sich verändernden Fachkompetenzen anpassen. Den Anpassungsbedarf kann es im Austausch mit der Fachabteilung ermitteln. Ein weiteres Beispiel ist die Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen. Künftig ist ein zunehmend agiles Personalmanagement gefragt, welches auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren muss, um sie digital fit zu machen. Dazu werden individuell unterschiedliche Lösungen notwendig sein, aber auch etablierte Personalinstrumente, wie das Mitarbeitergespräch.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Edelkraut (2014).

### **Kommunikation von der Fachabteilung ausgehend**

Kommunikation muss nicht zwingend eine Richtung beibehalten: Vielmehr kann es für das HR von Vorteil sein, Informationskanäle beidseitig offen zu halten. Durch einen internen Austausch holen die HR-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter Informationen über sich verändernde Anforderungen ein. Aber das HR kann die Verantwortlichkeit für die Identifikation neuer Fachkompetenzen auch den Fachabteilungen zuzuteilen. Dazu werden im Idealfall die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dialogisch mit einbezogen, sodass die Veränderungen umfassend aufgenommen, von der Fachabteilung aggregiert dargestellt und die Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme an das HR zurückgespiegelt werden können. Dies erzeugt ein umfassendes Bild der Herausforderungen und nötigen Umgestaltungen.

In der Quintessenz ist ein Großteil der spezifisch-fachlichen Anforderungen für das HR nur durch einen intensiven Austausch mit den Verantwortlichen der Fachabteilungen eruiert sowie durch eine Vielzahl externer Quellen, wie Studien, Konferenzen und Expertennetzwerke. Hierbei handelt es sich nicht um eine einmalige Bestandsaufnahme. Die Digitalisierung schreitet so schnell voran, dass sich auch die Anforderungen in einem konstanten Wandel befinden. Diesen Wandel muss das Unternehmen kommunizieren, um Konsequenzen absehen und Fachkompetenzen anpassen zu können. Vor diesem Hintergrund ist es empfehlenswert, einen Regelkommunikationsprozess einzuführen, der an die Unternehmensanforderungen angepasst ist. Er unterstützt ein Unternehmen darin, am Puls der Zeit zu bleiben und Veränderungen proaktiv umsetzen sowie mitgestalten zu können.

## **2.3 DIGITALE BUSINESSKOMPETENZEN**

Anders als bei den digitalen Fachkompetenzen, zeigt sich die Auswirkung der Digitalisierung bei den digitalen Businesskompetenzen in allgemeingültigerem Ausmaß für die gesamte Belegschaft. Häufig handelt es sich nicht um gänzlich neue Kompetenzen, sondern vielmehr um eine inhaltliche Verschiebung bestehender Kompetenzen.

Digitale Businesskompetenzen unterteilen sich in vier Facetten: Eigenverantwortlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Vernetzungskompetenz und Agilität. Die folgende Tabelle liefert einen Überblick, welches Verständnis der jeweiligen Kompetenz zugrunde liegt, welcher Einfluss der Digitalisierung auf diese wirkt und welche inhaltliche Verschiebung durch den Faktor Digitalisierung antizipiert wird.

Was zeichnet digitale Kompetenzen aus?

Kompetenz	Was verstehen wir heute darunter?	Wie verändert sich die Kompetenz unter Einfluss der Digitalisierung?
<b>Eigenverantwortlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktives Einholen von Informationen</li> <li>• Autorisierung zu eigenverantwortlichen Entscheidungen im begrenzten Rahmen</li> <li>• Effizientes Zeit- und Ressourcenmanagement und Selbststeuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkt Arbeit auf Ad-hoc-Basis</li> <li>• Beschleunigte Entscheidungsprozesse und deren Umsetzung</li> <li>• Auswirkungen des eigenen Handelns abschätzen können</li> <li>• Höheres Ausmaß an Selbstmanagement</li> </ul>
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effiziente interne und externe Kommunikation</li> <li>• Beteiligung auf Social-Media-Plattformen</li> <li>• Teilen von Wissen und Expertise</li> <li>• Bewusstsein für die Konsequenzen von Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktivere Kommunikation</li> <li>• Paralleles Benutzen neuer Kanäle</li> <li>• Höhere Transparenz und Verbreitung von Informationen</li> <li>• Höhere Geschwindigkeit der Kommunikationsprozesse</li> <li>• Verbesserte globale und interkulturelle Kommunikation</li> <li>• Gesteigerte Kommunikation zwischen Mensch und Maschine</li> </ul>
<b>Vernetzungskompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reale und virtuelle Netzwerke aufbauen, fördern und pflegen</li> <li>• Share Economy: Wissen und Informationen bereitstellen (vgl. Kommunikation)</li> <li>• Akzeptanz verschiedener Organisationsformen</li> <li>• Teamzusammenhalt in virtuellen Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfachere Vernetzung über zeitliche und räumliche Grenzen hinweg</li> <li>• Zunehmende Intensität und Bedeutung der Vernetzung</li> <li>• Amorphe, fluide und hierarchiefreie Projektstrukturen</li> <li>• Problemlösung durch Vernetzung und Synergien</li> </ul>
<b>Agilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsbereitschaft</li> <li>• Entscheidungen revidieren, andere Ansätze erschließen</li> <li>• Motivation/Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufiges und schnelles Einstellen auf neue Situationen und Veränderungen</li> <li>• Stärker ausgeprägte Lernfähigkeit: häufigeres Umlernen, Bereitschaft zu lebenslangem Lernen</li> </ul>

Tabelle 1: Die vier Facetten der digitalen Businesskompetenzen und deren Veränderung durch den Einfluss der Digitalisierung

Die Erläuterung der vier Facetten verdeutlicht, dass digitale Businesskompetenzen eine starke Verbindung zu den digitalen Fachkompetenzen aufweisen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen Businesskompetenzen können nicht nur Informationen mithilfe von Technologien einholen, sondern diese entsprechend der Unternehmenssituation oder für konkrete operative Aufgaben nutzen und kompetent agieren.

## LEITFRAGEN FÜR DIE VERÄNDERUNG DIGITALER BUSINESSKOMPETENZEN UNTER DEM EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG:

### Eigenverantwortlichkeit:

- Hat Ihre Arbeit auf Ad-hoc-Basis zugenommen?
- Können Sie die Auswirkungen Ihres eigenen Handelns abschätzen?
- Existiert bei Ihnen ein höheres Maß an Selbstmanagement?

### Kommunikationsfähigkeit:

- Erfolgt bei Ihnen zunehmend eine proaktivere Kommunikation?
- Nutzen Sie digitale und analoge Kommunikationskanäle?
- Weisen Ihre Kommunikationsprozesse eine höhere Geschwindigkeit auf?
- Sind Informationen für Sie transparenter und verbreiten sie sich schneller?
- Erfolgt Ihre Kommunikation globaler und interkultureller?
- Nehmen Sie mehr Kommunikation zwischen Mensch und Maschine wahr?

### Vernetzungskompetenz:

- Ist es für Sie einfacher geworden, sich über Grenzen hinweg zu vernetzen?
- Nehmen Sie eine zunehmende Bedeutung und Intensität der Vernetzung wahr?
- Existieren in Ihrem Unternehmen auch immer mehr fluide und hierarchie-freie Projektstrukturen?
- Lösen Sie zunehmend Probleme durch Vernetzung und Synergien?

### Agilität:

- Erleben Sie immer häufiger ein schnelleres Einstellen auf neue Situationen und Veränderungen?
- Existiert in Ihrem Unternehmen eine stärker ausgeprägte Lernbereitschaft?

Abb. 3: Leitfragen für die Veränderung digitaler Businesskompetenzen unter dem Einfluss der Digitalisierung

## 2.4 DIGITALE FITNESS

Der Einfluss der Digitalisierung fordert eine Businessstransformation, die ganzheitlich angelegt ist und nicht nur punktuell den Fokus auf die Erweiterung digitaler Kompetenzen legt. Nicht nur einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten digital versiert sein, sondern im Idealfall die gesamte Belegschaft. Jeder Bereich des Unternehmens kann sich damit die Digitalisierung zu Nutze machen und wertschöpfend umsetzen. Die Grundlage für das mittelfristige Anpassen des Geschäftsmodells an die neuen Anforderungen schafft die Entwicklung der sogenannten digitalen Fitness der Belegschaft.

Diese Schlüsselkompetenz umfasst eine Vielzahl von weichen Faktoren, die ein grundsätzliches Wissen um die technologischen Möglichkeiten und Einsatzmöglichkeiten beinhaltet. Sie setzt in dem Moment an, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit neuen Geräten und Technologien auseinandersetzen müssen. Kern des Konzepts sind das Interesse und die Offenheit gegenüber technischen Entwicklungen, auf deren Basis jeder Einzelne eine fundierte Entscheidungsfähigkeit entwickelt. Durch das Wissen, welche Geräte (Tools, Apps etc.) für welche Aufgaben am besten geeignet sind, den Arbeitsvorgang unterstützen und erleichtern, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignete Anwendungen für ihr Arbeitsgebiet entwickeln. Hier zeigt sich ein weiterer Aspekt der digitalen Fitness: Die Übersetzung des technischen Wissens in das Tagesgeschäft. Zu diesem Wissen gehört eine Sensibilisierung bezüglich der Schwierigkeiten und Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, aber gehört auch die Kenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen für die neuen Technologien, die die Datenschutzverantwortlichen sich aneignen und umsetzen müssen. Neben dem Datenrecht mit Fragen zum Datenschutz, zu IT-Sicherheit und Rechte an Daten sind das Vertrags-, Haftungs- und IP-Recht wichtige Bereiche, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig fit sein müssen, um die Herausforderungen meistern zu können.

Ein aktuelles Beispiel dafür ist das Thema Datenspeicherung. Viele Unternehmen speichern immer mehr sensible Unternehmensdaten digital, beispielsweise in einer Cloud. Die Datenschutzverantwortlichen dieser Unternehmen müssen sich Gedanken machen, wie sie diese Daten sichern und schützen können. Außerdem müssen sie wissen, welche rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind.

So beschreibt das Idealbild einer oder eines digital fitten Beschäftigten eine Person, die auf dem aktuellen Wissenstand der technischen Möglichkeiten ist und das Engagement sowie die Offenheit mitbringt, diese wertschöpfend im Rahmen ihres Arbeitsumfeldes einzubringen. Zusammenfassend kann digitale Fitness wie folgt charakterisiert werden:

**DIE „DIGITALE FITNESS“ IST DIE BASIS EINER HR-STRATEGIE ZUR ENTWICKLUNG DIGITALER KOMPETENZEN UND UMFASST FOLGENDE FÄHIGKEITEN VON MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN:**

- Interesse und Offenheit gegenüber der Digitalisierung
- Grundsätzliches Wissen über die technologischen Möglichkeiten
- Anwendung auf das eigene Tätigkeitsfeld
- Sensibilität bezüglich rechtlicher Rahmenbedingungen

Abb. 4: Eigenschaften digitaler Fitness

### 3. WELCHE KOMPETENZEN WERDEN ZUKÜNFTIG FÜR DIE DIGITALISIERUNG ALS WICHTIG EINGESCHÄTZT? ERGEBNISSE DES IW KÖLN

Wie gehen Unternehmen mit der Digitalisierung um? Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf ein Unternehmen und die Kompetenzen der Belegschaft? Wie lassen sich digitale Kompetenzen mithilfe geeigneter Personalentwicklungsmaßnahmen entwickeln? Diese Fragen hat das IW Köln erforscht. Im Vorfeld haben sie dazu eine empirische Studie durchgeführt, um Daten zu dem Thema zu sammeln. Aufbauend auf den Ergebnissen erfolgten die vertiefenden Diskussionen in den Expertenworkshops die im Prinzip zu den gleichen Ergebnissen kamen.

#### DATENGRUNDLAGE:

Im Herbst 2014 erfolgte die 11. Erhebungswelle des IW-Personalpanels. Geschäftsführer und Personaler von insgesamt 1394 Unternehmen wurden befragt. Dabei lag ein besonderer Fokus auf dem Thema Digitalisierung. Die Erhebung lieferte mithilfe zweier Filterfragen zur Relevanz der Digitalisierung im Unternehmen und dem Gewicht des Internets für die Geschäftsaktivitäten eine normative, aber hinreichend gute Typisierung der Unternehmen anhand ihres Digitalisierungsgrads.

Abb. 5: Datengrundlage der IW-Köln Befragung<sup>4</sup>

Die folgende Übersicht zeigt die Typologie der Unternehmen nach ihrem Digitalisierungsgrad anhand der beiden Filterfragen:

		Haben Sie sich mit dem Thema Digitalisierung befasst?			
		Ja, intensiv	Ja, am Rande	Nein, aber davon gehört	Nein, ich habe noch nicht davon gehört
Wie wichtig ist das Internet für die Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens?	Sehr wichtig	Unternehmen 4.0	Unternehmen mit mittlerem Digitalisierungsgrad	Unternehmen 3.0	
	Eher wichtig	Unternehmen mit mittlerem Digitalisierungsgrad			
	Weniger wichtig				
	unwichtig				

Abb. 6: Typologie von Unternehmen anhand ihres Digitalisierungsgrads<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Hammermann, Stettes (2015a).

<sup>5</sup> Vgl. Hammermann, Stettes (2015a); Hammermann, Stettes (2015b).



Unternehmen, die sich intensiv mit dem Thema Digitalisierung befassen und bei denen es sehr wichtig für die Geschäftstätigkeit ist, werden in Anlehnung an den Begriff Industrie 4.0 als **Unternehmen 4.0** bezeichnet. Sie weisen einen vergleichsweise hohen Digitalisierungsgrad auf und machen 31,9% der Wirtschaft zum Zeitpunkt der Befragung aus.

Unternehmen dagegen, die sich bisher nur am Rande mit dem Thema beschäftigt haben oder für die das Internet eher wichtig ist, werden als **Unternehmen mit einem mittleren Digitalisierungsgrad** bezeichnet. Sie haben bereits erste Schritte in Richtung Digitalisierung gemacht. Diese beiden Gruppen machen insgesamt 26,9% der deutschen Wirtschaft aus.

Alle restlichen Unternehmen, die sich bisher mit dem Thema Digitalisierung wenn überhaupt am Rande befasst haben und/oder für die das Internet keine wichtige Rolle in ihrer Geschäftstätigkeit spielt, werden als **Unternehmen 3.0**, in Analogie zum Zeitalter der dritten technologischen Revolution, bezeichnet. Etwa 40% der Unternehmen in der deutschen Wirtschaft gehören zu dieser Gruppe.

Berufliche Handlungsfähigkeit setzt auch in der Digitalisierung ein breites Kompetenzportfolio voraus. Statt eines breiten Spektrums, konzentrierte sich die Studie auf acht Kompetenzen. Sie untersuchte, welche Bedeutung diese Kompetenzen in Zukunft haben. Die Ergebnisse zeigt die folgende Abbildung:

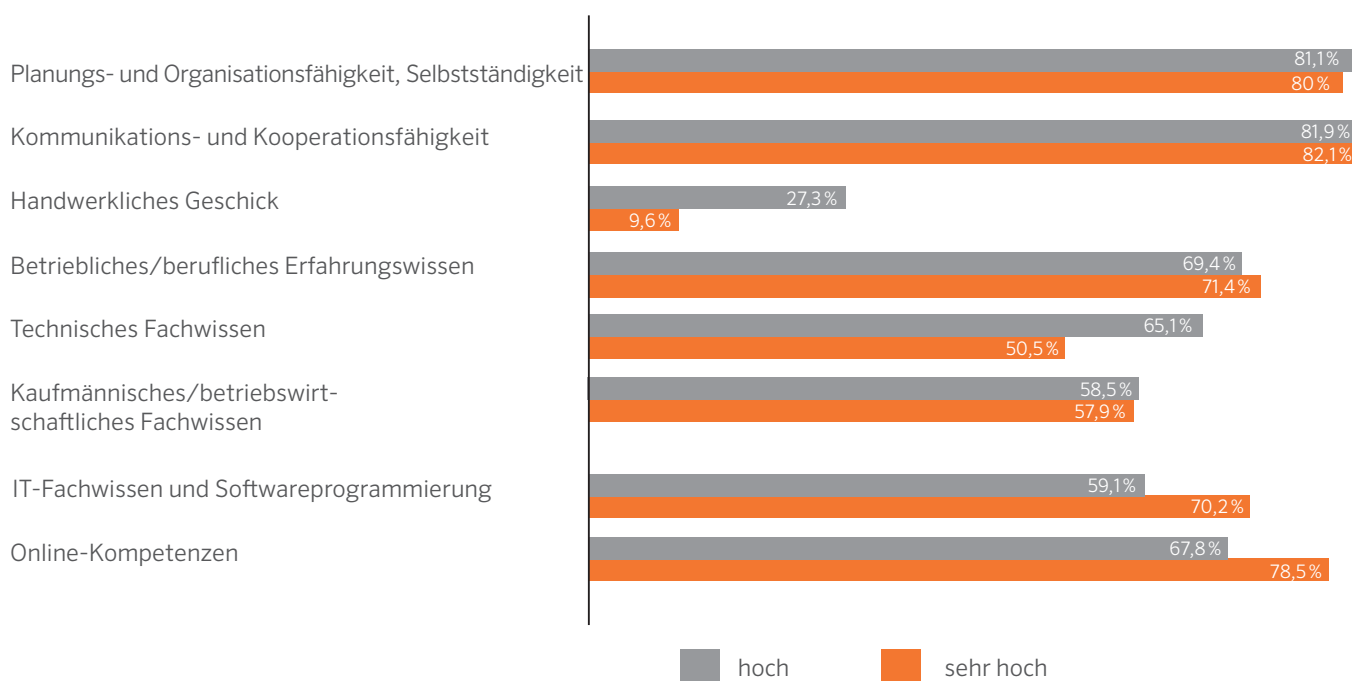


Abb. 7: Künftig wichtige Kompetenzen<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Hammermann, Stettes (2015a).

**Planungs- und Organisationsfähigkeit sowie Selbstständigkeit** räumen 81,9 % der Befragten eine hohe und 80 % eine sehr hohe Bedeutung ein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden künftig in mobilen und virtuellen Arbeitswelten stärker auf sich alleine gestellt sein. Sie müssen daher über die Fähigkeit verfügen, sich Arbeit selbst einzuteilen, eigenständig Prioritäten zu setzen und zu entscheiden, wie einzelne Aufgaben in den jeweiligen Situationen angegangen werden müssen. Die Kompetenz ist vor allem für die Funktionen relevant, die Entscheidungsverantwortung erhalten, um schnelle Reaktionen und Ergebnisse zu ermöglichen. Eng damit verbunden ist die Ambiguitätstoleranz, d. h. die Fähigkeit mit widersprüchlichen und mehrdeutigen Situationen umgehen zu können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die analytische Kompetenz aufweisen, die Masse an Informationen strukturieren, auswerten und auf dieser Basis eine begründete Entscheidung treffen zu können.

Die **Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit** wird auch in Zukunft von der Mehrheit der Unternehmen als zentrale Kompetenz angesehen. Sie bezeichnet die Fähigkeit, mit anderen Menschen eines Netzwerks kommunizieren oder kooperieren zu können. Sie wird von Unternehmen 4.0 noch einmal wichtiger eingeschätzt als von Unternehmen 3.0. Unternehmen 4.0 weisen bisweilen Zusammenarbeit in temporären Strukturen oder in virtuellen Teams mit wechselnden internen und externen Akteuren aus unterschiedlichen beruflichen Hintergründen auf.

Dem **handwerklichen Geschick** wird die geringste zukünftige Bedeutung eingeräumt. Damit werden meist eher manuelle Verrichtungen assoziiert, auch wenn diese zunehmend bei Dienstleistungen erforderlich sind. Sie entwickeln sich ausschließlich im Rahmen der beruflichen Tätigkeit.

Analog dem handwerklichen Geschick entwickelt sich das **betriebliche und berufliche Erfahrungswissen** auch erst im Laufe der Erwerbstätigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein solches Wissen ermöglicht es erst, Arbeitsprozesse adäquat einschätzen, begleiten und vollziehen zu können.

**Technischem Fachwissen** messen Unternehmen 4.0 signifikant mehr Bedeutung zu als Unternehmen 3.0. Da bei Unternehmen 4.0 Mensch-Maschine-Interaktionen in unterschiedlichen beruflichen Kontexten immer wichtiger werden, lässt sich damit der Unterschied der Bedeutungszuschreibung im Vergleich zu Unternehmen 3.0 erklären.

**Kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Fachwissen** wird zukünftig für mindestens 57,9 % der Unternehmen sehr wichtig, um Aufgaben nicht nur effektiv, sondern auch ökonomisch effizient erfüllen zu können. Der Bedeutungszuwachs zeigt sich auf allen Ebenen innerhalb der Belegschaft, auf denen betriebswirtschaftliche Kenntnisse gefragt sind und sein werden.

**IT-Fachwissen und Softwareprogrammierung** sind Kenntnisse, die für die Aufbereitung und Verarbeitung von Daten notwendig sind. Mit Blick auf die Typologie wird ebenfalls deutlich, dass diese Qualifikationen auch in Unternehmen 4.0 in der Regel nur von ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangt werden. Somit kann aktuell hierbei nicht von Schlüsselqualifikationen für die gesamte Belegschaft gesprochen werden. An den **Online-Kompetenzen** wird deutlich, dass es künftig viel stärker darauf ankommt zu wissen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien adäquat als Arbeitsmittel einsetzen können.<sup>7</sup>

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Befragten der Planungs- und Organisationsfähigkeit sowie der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit die höchste Bedeutung zuschreiben. Dem IT-Fachwissen und den Online-Kompetenzen messen sie für die Zukunft die gleiche Bedeutung bei wie dem Erfahrungswissen. Dies kann gut mit der ING-DiBa Studie aus dem Jahr 2015 gestützt werden. Sie zeigt auf, dass die zunehmende Lernfähigkeit von Robotern dazu führt, dass Menschen nicht mehr alles wissen müssen. Vielmehr müssen sie lernen, mit der Technik umzugehen.<sup>8</sup>

Der Vergleich mit den drei Facetten digitaler Kompetenzen, die fachlich-technischen Kompetenzen, die Businesskompetenzen und die digitale Fitness, die in diesem Papier diskutiert werden, stärkt die Ergebnisse. Die fachlich-technischen Kompetenzen beschreiben sämtliche Fähigkeiten, die notwendig sind, um mit den Anforderungen aufgrund der neuen Technologien umgehen zu können. Dies entspricht dem Bedeutungszuwachs, die die Studie des IW-Köln für das IT-Fachwissen und die Online-Kompetenzen identifiziert hat. Die Bedeutung der Selbstorganisationsfähigkeit spiegelt sich in der Facette der Businesskompetenz wider. Hinsichtlich der digitalen Fitness und der Fähigkeit, das bestehende Geschäftsmodell anpassen zu können, bedarf es neben dem technologischen Know-how ebenfalls Erfahrungswissen über das Unternehmen sowie den Markt. Vor diesem Hintergrund erhalten die drei Kompetenzfacetten eine empirische Fundierung und Bedeutung.

---

<sup>7</sup> Vgl. Hammermann, Stettes (2015b).

<sup>8</sup> Vgl. ING-DiBa (2015).

## 4. WIE WIRKEN SICH DIGITALE KOMPETENZEN AUF DIE ALLGEMEINEN KOMPETENZEN AUS?

Für die Belegschaft werden sich künftig nicht die fachlichen Dimensionen ihrer Arbeit ändern, sondern vielmehr die Rahmenbedingungen von Arbeit. Arbeit wird virtueller und unabhängiger von Zeit und Raum werden. Dazu müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker eigenverantwortlich arbeiten und sich organisieren. Dabei helfen ihnen auch künftig digitale Kompetenzen.

Digitale Kompetenzen sind Teil der allgemeinen Kompetenzen eines Menschen und stehen in Wechselwirkung zu diesen. Zusätzlich sind diese Umwelteinflüssen ausgesetzt, die die Ausbildung von Kompetenzen unterstützen und sie individuell prägen.



Abb. 8: Zusammenhang von digitalen mit allgemeinen Kompetenzen

Je nach Ausprägung und Schwerpunkt der digitalen Kompetenzen haben diese Konsequenzen für die anderen Kompetenzen. An den grundlegenden allgemeinen Kompetenzen wird sich nichts ändern. Diese haben heute schon und werden auch künftig eine relevante Bedeutung besitzen, wie die Studie des IW Köln bestätigt.

Wie die Ergebnisse des IW Köln ebenfalls zeigen, wird das Gegenspiel von Fach- und Methodenkompetenzen aufgelöst. Vielmehr ist ein Zusammenspiel beider Kompetenzen künftig erforderlich. Diese Entwicklung zeigt sich bereits heute in agilen Projektmanagementmethoden, wie beispielsweise bei der Scrum Methode.<sup>9</sup> Scrum ist eine Arbeitsform, bei der ein Team komplexe Aufgaben löst oder komplexe Systeme oder Produkte entwickelt. Sie ermöglicht, dass verschiedene Prozesse, Techniken und Wissen genutzt werden, um produktiv und kreativ Ergebnisse mit dem höchstmöglichen Wert zu erzeugen. Eines der Grundprinzipien ist, dass das Team eigenständig ist und mit allen erforderlichen, aber unterschiedlichen Kompetenzen handelt.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Vgl. DGFP (2015).

<sup>10</sup> Vgl. Das Scrum Team AG (2016).

## 5. WIE KANN EINE BELEGSCHAFT DIGITAL KOMPETENT WERDEN?

Die drei Schlüsselkompetenzen der Digitalisierung und die zugehörigen Aspekte wurden beleuchtet. Wie lassen sich diese nun in der Belegschaft sicherstellen, sodass ein Unternehmen von einer digital kompetenten Belegschaft ausgehen kann? Dazu werden im Folgenden die operativen Komponenten des Personalmanagements dargestellt.

Es können nicht alle Stellhebel des Personalmanagements genauer betrachtet werden, sondern es erfolgt eine Fokussierung auf folgende Aspekte: Entwicklung und Förderung von digitalen Kompetenzen, Entdeckung und Diagnose bei der Rekrutierung und das Nutzbarmachen innerhalb eines geeigneten Arbeitsumfeldes im Rahmen der Personalentwicklung. Dazu informieren wir über geeignete Ansatzpunkte und geben praktische Tipps.

Analog zu den Verfahren aus der Diagnostik ist der erste Schritt eine Status-Quo-Analyse der digitalen Kompetenzen der Belegschaft, um die vorhandenen Potenziale zu erkennen und zu diagnostizieren. Dann folgt die Frage, wie sich identifizierte Kompetenzdefizite durch Personalentwicklung und Rekrutierung beheben und ausgleichen lassen. Dies führt zu den Maßnahmen, mit denen sich digitale Kompetenzen entwickeln und fördern lassen. In einem letzten Schritt geht es um die Frage, wie sich durch ein geeignetes Arbeitsumfeld Kompetenzen für das Unternehmen nutzbar machen lassen. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese drei Schritte des Kreislaufs der digitalen Kompetenzentwicklung.

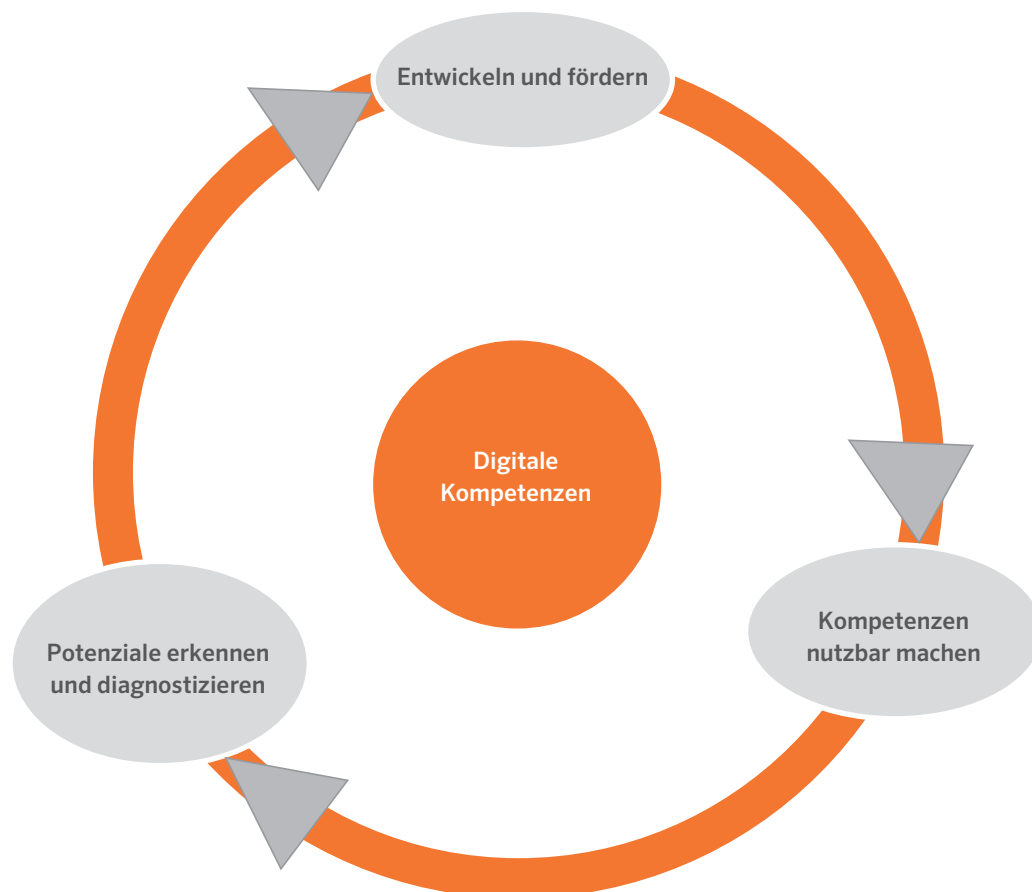


Abb. 9: Kreislauf der Kompetenzentwicklung

## 5.1 NEUE FORMEN DER REKRUTIERUNG

Eine Möglichkeit, die Digitalisierung im eigenen Unternehmen voranzutreiben, besteht in der angepassten Personalbeschaffung. Mithilfe neuer Formen der Rekrutierung ist es einfacher digitale Kompetenzen zu erkennen und zu diagnostizieren. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die digital bereits versiert und ausgebildet sind, können vom HR entsprechenden Tätigkeitsbereichen zugeordnet werden und dort unmittelbar mit digitalen Leistungserstellungsprozessen beginnen.

### 5.1.1 ANPASSUNG VON STELLENBESCHREIBUNG

Damit das Unternehmen bei der Rekrutierung Bewerberinnen und Bewerber anspricht, die es der Status-Quo-Analyse nach benötigt, muss es die Stellenbeschreibung anpassen. Es ist hilfreich, mit dem Anpassungsprozess schon während der Status-Quo-Analyse zu beginnen, da die Einschätzung der Fach- und Businesskompetenzen nicht nur aufzeigt, welche Kompetenzen vorhanden sind. Sie verdeutlicht auch, an welchen Stellen Verbesserungen notwendig sind.

Damit ist die Basis für das angepasste und um nötige digitale Kompetenzen erweiterte Profil für den Rekrutierungsprozess bereits gegeben. Ein genaues Profil ermöglicht den Bewerberinnen und Bewerbern, sich im Vorhinein ein vergleichsweise detailliertes Bild der Anforderungen und der damit verbundenen Tätigkeiten zu machen. Damit können sie realistisch einschätzen, ob sie für die Position geeignet sind. Je genauer die Stellenbeschreibung ausfällt, umso geringer wird die Anzahl der ungeeigneten Kandidatinnen und Kandidaten sein. Solche Stellenbeschreibungen mit geringem Raum für Interpretation nutzen dem Unternehmen, wie auch den Kandidatinnen und Kandidaten. Der Rekrutierungsprozess wird durch die genau umrissenen Kompetenzen insgesamt effizienter.

Hand in Hand mit dem erweiterten Kompetenzprofil in der Ausschreibung geht das übergeordnete Employer Branding. Der Gesamteindruck des Unternehmens sollte die digitale Reife des Unternehmens spiegeln, damit es von Bewerberinnen und Bewerbern als interessanter Arbeitgeber wahrgenommen wird. Hier zeigt sich die Möglichkeit für das Unternehmen, sein eigenes digitales Profil weiter zu schärfen und es über die Stellenbeschreibung hinaus darzustellen. Ist der Status der Digitalisierung im Unternehmen als Konzept greifbar und sichtbar, ist das nicht nur zum Ansprechen Bewerberinnen und Bewerber hilfreich, sondern ebenfalls im Hinblick auf Kundengewinnung und Wettbewerb. Bereits durch das angepasste Employer Branding zeigt sich die Offenheit eines Unternehmens gegenüber der Digitalisierung und stellt die Weichen für fortführende Businesstransformationen.

## 5.1.2 ANPASSUNG DER REKRUTIERUNGSKANÄLE

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich ebenfalls die Kanäle, über die Unternehmen Stellenangebote kommunizieren. Die klassischen Anzeigen in Printmedien beispielsweise fallen fast komplett weg, wohingegen Rekrutierung über soziale Medien immer stärker zunimmt. Die Unternehmen müssen sich der Verschiebung bewusst sein und sie mitgehen, um möglichst viele und passende Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen.

Nach und nach sollten die Unternehmen alte Kanäle schließen, um aktuelle und effiziente Rekrutierungsmaßnahmen und entsprechende digitale Kompetenzen zur Norm zu machen. Dazu ist es erforderlich, auch neue Kanäle zu erschließen. Durch die Nutzung neuer Kanäle mit digitaler Ausrichtung zeigt sich unmittelbar eine gewisse technologische Grundkompetenz, sowohl bei Unternehmen, als auch bei Bewerberinnen und Bewerbern. Beide Seiten können so einfacher und mit einem gemeinsamen Basisverständnis aufeinander treffen.

Zu den neuen Kanälen zählen die mobile Rekrutierung und Videobewerbungen. Diese folgen anderen Maximen als Papierbewerbungen. Soziale Plattformen zum Erhalten und Pflegen von Geschäftsnetzwerken bieten ebenfalls neue Möglichkeiten zur Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser Möglichkeiten muss das HR sich bewusst sein, um sie effizient nutzen zu können. Bewerberinnen und Bewerber wie auch Unternehmen sind durch die voranschreitende Digitalisierung stärker miteinander vernetzt. Das kann den Informationsaustausch einfacher gestalten.

Profile in sozialen Netzwerken geben einen kompakten Überblick über die jeweilige Person und deren Businesspartner. Entsprechende Informationen lassen sich ohne großen Aufwand einholen. Das gilt für Bewerberinnen und Bewerber, ebenso wie für Unternehmen und Headhunter.

### LEITFRAGEN ZUM ANPASSEN DER STELLENBESCHREIBUNG UND REKRUTIERUNGSKANÄLE

- Sind die Kompetenzen, die Bewerberinnen und Bewerber aufweisen müssen, klar und eindeutig beschrieben?
- Entspricht das übergeordnete Employer Branding den geforderten Kompetenzen? Ist es für Kandidatinnen und Kandidaten ansprechend?
- Welche Kanäle sollen bedient werden, um digitalisierte Bewerbungen zur Norm zu machen? Welche werden geschlossen?

Abb. 10: Leitfragen zum Anpassen der Stellenbeschreibung und Rekrutierungskanäle

## DIGITAL TRAINEESHIP

Unternehmen könnten ebenfalls in Betracht ziehen, ein Digital Traineeship anzubieten, um gezielt besonders kreative, talentierte und digital versierte Absolventinnen und Absolventen zu rekrutieren. Diese können die Digitalisierung innerhalb des Unternehmens stärker vorantreiben und innovativ umsetzen. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass sich Trainees erfahrungsgemäß häufig zunächst an das Unternehmen anpassen, in das sie einsteigen und dessen Kultur übernehmen. Sie müssten sich ihrer Rolle als digitale Vorreiter und kreative Köpfe bewusst sein und Unterstützung erhalten, ihre revolutionären Auffassungen im Unternehmen ausleben zu können und sich gleichzeitig im bestehenden System einzufinden. Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten müssen von der Führungskraft gefördert und in eine zukunftsweisende Gesamtstrategie eingebunden werden, damit Trainee wie auch Unternehmen in gesundem Maße zusammenarbeiten und voneinander profitieren können.

### 5.1.3 ANSÄTZE BEI DER AUSBILDUNG

Zusätzlich zu den Möglichkeiten der Fortbildung der bestehenden Belegschaft und der Rekrutierung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann und sollte ein Unternehmen auch bei der Ausbildung ansetzen. Sie müssen neue Auszubildende in das digitalisierte Arbeitsumfeld einführen. Das können sie nur mit kritisch überarbeiteten und angepassten Ausbildungsplänen erreichen, die einen neuen Status Quo der Ausbildung einführen. Gleichzeitig müssen Unternehmen die Auszubildenden von Beginn an mit einer größtmöglichen Agilität ausstatten und für die Bedeutung digitaler Medien sensibilisieren. Somit können diese auch künftig Veränderungen im Unternehmen antizipieren und selber als treibende Kraft agieren.

Um dies zu gewährleisten, müssen Unternehmen nicht nur den Inhalt der Ausbildung anpassen, sondern auch die jeweilige Ausbildungskraft für das Thema Digitalisierung sensibilisieren. Durch offene und proaktive Kommunikation lässt sich die Ausbildung gewinnbringend und angepasst an die Bedürfnisse der Unternehmen und der Auszubildenden gestalten. So werden die Auszubildenden ermutigt werden, sich aktiv mit den Inhalten auseinanderzusetzen und eigene Impulse und Interessen einzubringen. Ihrerseits können sie zurückspiegeln, welche Aspekte möglicherweise nicht mehr zeitgemäß sind und überarbeitet werden sollten.



## 5.1.4 AUSWAHL VON BEWERBERINNEN UND BEWERBERN

Auswahl und Bewertung der Bewerberinnen und Bewerber müssen sich ebenfalls am Digitalisierungsgrad des Unternehmens ausrichten. Sofern das Unternehmen in der Ausschreibung für eine offene Stelle explizit auf erforderliche digitale Kompetenzen hinweist, sollten sich diese auch in der Selektion und in den Auswahlinstrumenten widerspiegeln. Die Anpassung des Interviews ist ebenfalls die unkomplizierteste und ressourcenschonendste Möglichkeit, um einen Eindruck der Bewerberin oder des Bewerbers zu erhalten.

Genau wie die Stellenanzeige muss das HR den Interviewleitfaden um die relevanten Themen und Kompetenzen erweitern, damit es ein konkretes Bild der Kandidatin oder des Kandidaten erfassen und eine informierte Entscheidung bezüglich ihrer/seiner Eignung treffen kann. Auch hier ist der Inhalt des Interviewleitfadens an die jeweiligen Fachkompetenzen gebunden, die die Stelle verlangt.

### Digital Assessment Center

Eine weitere Möglichkeit zur Auswahl von Bewerberinnen und Bewerber ist das Digital Assessment Center. Diese Methode ist komplexer und aufwendiger als bisher etablierte Methoden. Ihr Vorteil besteht in einer standardisierten Erhebung, durch die das HR relativ schnell mit aggregierten Ergebnissen arbeiten kann. Neben den erweiterten Analysemöglichkeiten sind die nachfolgenden Durchführungen mit geringem Aufwand durchführbar. Dies erlaubt eine Evaluation der getroffenen Kompetenzbildungsmaßnahmen und lässt eine kleinschrittige Steuerung des Prozesses zu.

### Wie können digitale Assessment Center aussehen?

Digital Assessment Center sind im Kern nichts anderes als die webbasierte Umsetzung klassischer Assessment Center. Die digitale Variante ist effizienter, da die IT-Unterstützung eine schnellere und günstigere Durchführung ermöglicht. Besonders reizvoll sind Digital Assessment Center wegen ihres digitalen Erhebungsverfahrens. Es erfasst nicht nur Daten elektronisch und macht sie direkt nutzbar, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können in der direkten Auseinandersetzung mit digitalen Technologien auch das eigene Kompetenzniveau demonstrieren.

In einem Digital Assessment Center lässt sich eine grundlegende Selbsteinschätzung genauso abfragen wie konkretes Wissen. Außerdem lassen sich Businesskompetenzen in interaktiven Rollenspielen abbilden, sogenannten Gamifications (vgl. Kapitel 5.3.3). Mithilfe solcher Gamifications lässt sich testen, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich grundsätzlich innerhalb eines digitalen Kontextes bewegen können. Außerdem lassen sich spezielle digitale Kompetenzen messbar machen und durch die entsprechende Leistungstests prüfen.

Ein gutes Beispiel dafür ist ein Online-Rollenspiel. Teilnehmerinnen und Teilnehmer schlüpfen dazu beispielsweise in die Rolle von Ingenieurinnen und Ingenieuren, die im Rahmen eines Kick-Offs ein Projekt definieren und strukturieren müssen. Dabei werden Entscheidungsstärke, Kreativität und Teamfähigkeit bewertet. Hinter den einzelnen Aufgaben stecken klassische Persönlichkeits- und Leistungstests.

## Videointerview

Um die Kandidatin oder den Kandidaten bezüglich seiner digitalen Kompetenz einschätzen zu können, bietet sich des Weiteren ein Interview via Video an. Die zwischenmenschliche Note wird hierbei nicht komplett ausgeklammert, wie es bei einer Videobewerbung der Fall ist. Vielmehr findet hier eine Art Verschiebung statt. Augenkontakt ist durch die zwischengeschaltete Kamera und die Bildschirmdarstellung nicht mehr so problemlos umzusetzen, wie im persönlichen Gespräch. Auch Gestik und Mimik sind auf den Kameraausschnitt begrenzt. Die Fähigkeit der Kandidatin oder des Kandidaten, sich auf diese Form der Kommunikation einzulassen, wird unmittelbar gefordert und geprüft. Dies hilft HR einen ersten Eindruck der digitalen Kompetenzen zu erhalten.

Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Beurteilung unter Umständen schwieriger ausfällt als bei einem persönlichen Bewerbungsgespräch. Mit Einbeziehung neuer Medien ergeben sich neue Bewertungsgrundsätze und mögliche Schwierigkeiten, derer das HR sich bewusst sein muss. Die Wahrnehmung der Bewerberinnen und Bewerber kann sich durch digitale Übertragung verzerren. Ein Beispiel hierfür kann die Körpergröße einer Kandidatin oder eines Kandidaten sein, die aus dem entsprechenden Winkel der Kamera möglicherweise unterbewusst bedrohend wirken kann. Weiterhin kann der physische Bildhintergrund, vor dem die Bewerberin oder der Bewerber sich präsentiert, ablenkend wirken und die Bewertung beeinflussen.

Durch ein Videointerview erhält das HR Einblick in einen kleinen Ausschnitt des privaten Umfeldes der Kandidatin oder des Kandidaten und kann geneigt sein, diesen unwiderruflich mit ihm zu verknüpfen. Dies kann die Entscheidung möglicherweise stärker beeinflussen als der neutrale Hintergrund eines unternehmensinternen Büros bei einem persönlichen Gespräch. Bevor diese digitalen Möglichkeiten in die Tat umgesetzt werden, muss das HR lernen, diese Faktoren zu erkennen und entsprechend einzuordnen.

## LEITFRAGEN ZUR AUSWAHL

- Spiegelt sich der Faktor Digitalisierung in der Selektion wieder?
- Ist der Interviewleitfaden an die Stellenbeschreibung und die geforderten Kompetenzen angepasst?
- Bietet sich weiterführend ein Digital Assessment Center oder ein Video-interview an?
- Wie verändern sich die Bewertungsmaßstäbe bei digitalisierten Auswahlverfahren? Kann das HR diese auffangen?

Abb. 11: Leitfragen zur Auswahl

## 5.1.5 ONBOARDING NEUER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Nachdem die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter ausgewählt worden ist, müssen ihre/seine digitalen Kompetenzen und Fähigkeiten im Unternehmen nutzbar gemacht werden. Dafür muss das Unternehmen die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter vor allem darüber informieren, welche digitalen Möglichkeiten die neue Stelle bietet. Wichtig ist es auch, dass das Unternehmen die entsprechende technische Infrastruktur sofort zur Verfügung stellt. Schließlich hat es die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter mit dem Ziel eingestellt, die Digitalisierung voranzutreiben. Lange Wartezeiten auf essentielle Medien verhindern nicht nur, dass die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter zeitnah produktiv wird, sondern senken ebenfalls die Motivation, Kenntnisse gewinnbringend für das Unternehmen einzubringen.

### Welcome Day

Ein Welcome Day kann den Einstieg erleichtern. Bei dieser Veranstaltung wird das Unternehmen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparenter, sie lernen ihren Arbeitsort und die Kollegen unmittelbar kennen. Das hilft ihnen, sich sofort in das Unternehmen einbringen zu können und ein Gefühl für das Umfeld zu erlangen. Ein solcher Welcome Day kann sich auch auf die bestehende Belegschaft positiv auswirken. Sie kann sich im direkten persönlichen Gespräch mit den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen über deren Aufgaben informieren. So lassen sich eventuelle Vorurteile ansprechen und weiterführend abgelegen. Das ermöglicht der bestehenden Belegschaft, die vorantreibende Digitalisierung nicht nur als abstraktes Konzept zu sehen, sondern sich ein Bild davon zu machen, wie dieses Konzept konkret umgesetzt werden soll. Auf lange Sicht fördert das auch die Offenheit der bestehenden Belegschaft gegenüber der Digitalisierung.

### Onboarding-App

Über eine App für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lässt sich die Digitalisierung ebenfalls in den Onboarding-Prozess einbeziehen. Die App sollte alle wesentlichen Informationen enthalten, die neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen, um sich im Unternehmen einzuleben. Eine Liste mit Abkürzungen, Wikis, Ansprechpartnern und relevanten Telefonnummern können somit direkt zentralisiert gespeichert und über die App problemlos nach Bedarf abgerufen werden. Das Unternehmen zeigt sich damit nicht nur als digital versiert, sondern gestaltet auch den Zugriff auf essentielle Informationen effizient. Dies ist ein gutes Beispiel für die bereits angesprochene konkrete Übersetzung der technologischen Möglichkeiten in den Arbeitsalltag.

Es bietet sich an, nicht nur unternehmensinterne Informationen zur Verfügung zu stellen, sondern ebenfalls Hinweise bezüglich des Arbeitsumfeldes, wie beispielsweise verschiedene Optionen zum Verbringen der Mittagspause, Restaurants und Freizeitaktivitäten in der Umgebung. Somit wird die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sofort und auf praktische Art und Weise mit allen relevanten Informationen versorgt und in die Unternehmenskultur eingebunden.

## LEITFRAGEN ZUM ONBOARDING EINER/EINES TECHNISCH VERSIERTEN MITARBEITERIN/MITARBEITERS

- Hat die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter direkten Zugang zu der nötigen technischen Infrastruktur?
- Wird sie/er vom Unternehmen ausreichend unterstützt und informiert? Lohnt sich hier die Programmierung einer Onboarding-App?
- Wird ihre/seine Tätigkeit transparent für die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dargestellt, um Vorurteile gegenüber der Digitalisierung anzusprechen und abzulegen?

Abb. 12: Leitfragen zum Onboarding einer/eines technisch versierten Mitarbeiterin/Mitarbeiters

## 5.2 STATUS-QUO-ANALYSE DER DIGITALEN KOMPETENZEN

Bevor entsprechende Maßnahmen zur Personalentwicklung getroffen werden können, müssen Unternehmen herausfinden, auf welchem Stand der Digitalisierung sich ihre Belegschaft befindet. Eine solche Status-Quo-Analyse zur Entwicklung und Förderung digitaler Kompetenzen lässt sich auf verschiedene Weisen durchführen. Zwei solcher Möglichkeiten werden im Folgenden genauer dargestellt.

### 5.2.1 JÄHRLICHES MITARBEITERGESPRÄCH

Ähnlich wie bei der Identifizierung der digitalen Fachkompetenzen ist der Aufwand für die Durchführung der Status-Quo-Analyse am geringsten, wenn das jährliche Mitarbeitergespräch entsprechend erweitert wird. Maßgabe bei diesem Vorgehen ist, bestehende Kommunikationsprozesse ressourcenschonend für die Steuerung digitaler Kompetenzen nutzbar zu machen.

Im Gespräch der Führungskraft mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter kommt ein kompetenzbasiertes Segment hinzu. In diesem strukturierten Teil des Gesprächs muss die Führungskraft der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zum einen vermitteln, wie sich Kompetenzanforderungen in Zukunft wandeln und zum anderen, welche Ausprägungen der Kompetenzen konkreten Einfluss auf das Tätigkeitsfeld der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters haben.

Um Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, sollten der jeweiligen Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter die sich für sie/ihn verändernden Anforderungen innerhalb des Gesamtkontextes nähergebracht werden. Dies zählt auf die digitale Denkweise und die digitale Fitness des Mitarbeiters ein. Denn nur wer sich im Klaren über die unternehmerische Zielsetzung ist und für den Einfluss der Digitalisierung sensibilisiert ist, wird sich ermutigt fühlen, engagiert und aktiv eigene Impulse sowie Anregungen einzubringen.

### LEITFRAGEN ZUR ANPASSUNG DER BESTEHENDEN MITARBEITERGESPRÄCHE

- Wie verändern sich die Kompetenzanforderungen in der Zukunft?
- Wie wirkt sich dies auf das Tätigkeitsfeld der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters aus?
- Wie ordnen sich die Veränderungen in den Gesamtkontext ein?

Abb. 13: Leitfragen zur Anpassung der bestehenden Mitarbeitergespräche

Zugleich können Unternehmen die Gespräche mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter auch nutzen, um besser einschätzen zu können, ob die neuen Kompetenzdimensionen angemessen sind. Das gibt dem HR die Gelegenheit, die Auswirkungen der Digitalisierung innerhalb der einzelnen Tätigkeitsbereiche sowie innerhalb der Gesamtstrategie weiter zu schärfen. Tatsächlich messen lässt sich das Kompetenzniveau erst mit angemessener Vorlaufzeit. Je nach Tragweite der angestrebten Kompetenzänderung bieten sich häufigere Gespräche in der Initialphase an, um den Prozess engmaschig steuern und anpassen zu können. Insgesamt ergibt sich für das HR die Chance, Feedback bezüglich bereits durchgeführter Maßnahmen zu bekommen und die angestrebte Strategie weiter zu fokussieren.

### SENSIBILITÄT VON KOMPETENZDATEN

Daten zu den Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind sensibel. Bei der Erhebung dieser Daten ist Folgendes zu beachten:

- Absprache mit dem Betriebsrat oder entsprechenden Gremien ist unbedingt notwendig
- Die heruntergebrochenen Betrachtungsgruppen müssen eine Mindestgröße haben, um Schlussfolgerungen auf den Einzelnen zu verhindern und Anonymität zu gewährleisten

Abb. 14: Sensibilität von Kompetenzdaten

## 5.2.2 QUERDENKERINNEN UND QUERDENKER

Damit ein Unternehmen digital voranschreiten kann, braucht es Innovation und einen Willen, neue Ideen umzusetzen. In diesem Zusammenhang kann es hilfreich sein, sogenannte Querdenkerinnen und Querdenker einzustellen, die nicht nur die Notwendigkeit der Digitalisierung erkennen, sondern diese auch zielgerichtet umsetzen und lenken können. Die ausschlaggebenden Fähigkeiten dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Kreativität sowie ein Blick für neue Entwicklungen und die Vorteile, die für das Unternehmen damit verbunden sein können. Sie haben das Verständnis für das große Gesamtbild und vernetzen es mit der Umsetzung auf der individuellen Ebene.

## 5.2.3 HETEROGENE TEAMS

Auch durch die Arbeit in heterogenen Teams kann Unternehmen helfen, die Herausforderungen der Digitalisierung besser zu bewältigen. Möglich wird dies, wenn die heterogenen Teams sich aus erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Auszubildenden zusammensetzen. Die derzeitigen Auszubildenden sind mit einem gänzlich anderen Technikverständnis aufgewachsen als die langjährige Belegschaft. Aus der direkten Zusammenarbeit mit ihnen ergibt sich die Chance, dass die Anwendung von digitalisierten Prozessen keine bloße Theorie bleibt, sondern unmittelbar in den Ablauf eingebaut wird. Der Mehrwert technischer Möglichkeiten zeigt sich sofort und kann wertschöpfend eingesetzt werden.

In dieser Konstellation kann nicht nur die bestehende langjährige Belegschaft ihren Horizont erweitern, die Auszubildenden gewinnen durch die Arbeit mit erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wichtige praktische Kompetenzen. Die Erfahrung von Menschen mit langjähriger Berufserfahrung verbindet sich in heterogenen Teams mit den digitalen Kompetenzen der Auszubildenden und beides begünstigt sich gegenseitig. Die unterschiedlichen Generationen können ihr Wissen weitergeben und sich erfolgreich verknüpfen.

Potenzielle Reibungspunkte zwischen den unterschiedlich alten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es wenige. Erfahrungsgemäß nutzt diese Art der Arbeit beiden Parteien, indem sie sich aufeinander einlassen, erfolgreich miteinander arbeiten und voneinander lernen. Dieser Austausch wirkt sich außerdem positiv auf die Unternehmenskultur aus und sorgt dafür, dass sich die Belegschaft untereinander vertraut und wertschätzt.

### LEITFRAGEN ZUR ANPASSUNG DER PERSONAL-ENTWICKLUNG

- Werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sofort mit den entsprechend digitalisierten Arbeitsprozessen vertraut gemacht?
- Wie lassen sich Querdenkerinnen und Querdenker in das Unternehmen integrieren? Bietet sich ein Digital Traineeship an?
- Gibt es die Möglichkeit, heterogene Teams zu bilden?

Abb. 15: Leitfragen zur Anpassung der Personalentwicklung

## 5.3 DIGITALE KOMPETENZEN IN DER PERSONAL-ENTWICKLUNG

Neueinstellungen digital kompetenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mögen zwar für den langfristigen Aufbau der Belegschaft der bequemere Weg sein, aber die bestehende Belegschaft muss in den meisten Unternehmen Dreh- und Angelpunkt der Kompetenzentwicklung sein. Das HR steht ein großes Instrumentarium zur Verfügung, um diese Herausforderung zu meistern. Im Folgenden werden ausgewählte Instrumente im Hinblick auf ihre Eignung für die Entwicklung und das Nutzbarmachen von digitalen Kompetenzen beleuchtet.

### 5.3.1 E-LEARNING

Ein eleganter und naheliegender Weg, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer digitalen Kompetenzen zu entwickeln, ist die unternehmensweite Nutzung von E-Learning-Lösungen. Neben den vermittelten Inhalten, fördert bereits die Anwendung des Instruments digitale Kompetenzen. Im Jahr 2014 gaben innerhalb der D21 Digital Index Studie 31% der Befragten an, dass ihnen neue Technologien zur Verfügung gestellt wurden, die nötige Weiterbildung jedoch nicht gewährleistet war.<sup>11</sup> E-Learning kann hier ansetzen. Es verknüpft digitale Fach- und Methodenkompetenz und sensibilisiert auch jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Relevanz technologischer Umsetzungs- und Lösungsmöglichkeiten, die die Tragweite bislang nicht erfasst haben oder schlichtweg wenige Berührungspunkte hatten.

Gleichsam bieten die digital vorliegenden Metadaten des jeweiligen E-Learning-Instruments (Scorewerte, Nutzungsgewohnheiten etc.) interessante Ansätze für Auswertungen sowie kontinuierliche inhaltliche und strategische Anpassungen durch das federführende HR-Management. Letzteres muss im Einklang mit den datenschutzrechtlichen Bestimmungen geschehen und, sofern vorhanden, mit dem Betriebsrat abgestimmt werden.

---

<sup>11</sup> Vgl. TNS Infratest (2014).

### 5.3.2 ON-THE-JOB

Im Zuge einer gesamtunternehmerischen Evolution, die mehr als punktuelle und isolierte Kompetenzentwicklung ist, empfiehlt es sich, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch „On-the-Job“ weiterzuentwickeln. Auf diese Weise lässt sich neben dem einzelnen Menschen die gesamte Unternehmenskultur mitentwickeln. So lässt sich ein Umfeld schaffen, das starre Strukturen durchbricht und für Veränderungsprozesse offen ist.

Zunächst einmal bietet sich das Arbeiten in **Projektstrukturen** an, die eine flexible Teamzusammenstellung erlauben, medial und technologisch fortschrittlich ausgerüstet und gegebenenfalls international ausgerichtet sind. So lassen sich für begrenzte Projektzeiträume neue Kommunikationsmittel und Instrumente erproben, die Interesse für sukzessive Änderungen erzeugen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten zudem die Gelegenheit, sich jenseits festgefahrener Wege zu beweisen und ihre Agilität und Kreativität unmittelbar anzuwenden. Letzteres kann dazu führen, dass sich die Motivation erheblich verbessert und neue Potenziale entdeckt werden.

**Jobvisiting oder Job rotation** erlaubt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Aufgabenbereiche jenseits ihrer Kerntätigkeit kennenzulernen und ein ganzheitlicheres Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge und Herausforderungen zu entwickeln. Außerdem dient diese Methode dazu, die Belegschaft innerhalb des Unternehmens funktionsfremd besser zu vernetzen und die Basis für agile Organisationen zu schaffen.

Die konsequente Fortführung beider Modelle ist die Übertragung **temporärer Leitungsfunktionen**. Sie ermöglicht es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich in neuen Rollen zu erproben, zu beweisen und bessere Lernfortschritte zu erzielen, als es eine rein frontale Schulungsmaßnahme je könnte. Die Befristung ist vor allem deshalb charmant, weil die Konsequenzen begrenzt und überschaubar sind. Das ermöglicht der jeweiligen Stelleninhaberin oder dem jeweiligen Stelleninhaber, ihren oder seinen persönlichen Führungsstil unbefangen zu entwickeln.

Häufig ist es aus organisatorischen Gegebenheiten nicht möglich, jede Beschäftigte und jeden Beschäftigten in rotierende Projektstrukturen zu integrieren. Um dennoch den größtmöglichen Anteil der Belegschaft durch eine agile Grundstruktur weiterzuentwickeln, eignet sich das **Arbeiten in virtuellen Teams mit flexiblen Arbeitszeiten**. Die virtuelle Zusammenarbeit setzt eine entsprechende technische Infrastruktur voraus, zum Beispiel Videokonferenzen, virtuelle Teamrooms, Chat-Apps etc. Wenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Infrastruktur täglich an, wächst ihre Nutzungskompetenz rasch und der Umgang mit den neuen Mitteln wird schnell selbstverständlich. In virtuellen Teams ist es zudem möglich, unabhängig von Arbeitszeit und -ort zusammenzuarbeiten. Diese Asynchronität fördert im nächsten Schritt ebenfalls eine maßgebliche Entwicklung in Richtung Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung. Letztere Kompetenzen sind in der Digitalisierung wichtig. Zudem wirkt sich ein vertrauensgeprägtes Arbeitsumfeld auch auf Leistung und Motivation aus.

„On-the-Job“-Trainingsmaßnahmen bieten sich hervorragend zur Erhöhung der digitalen Kompetenzen der Belegschaft an, wenn das Unternehmen solide organisatorische Rahmenbedingungen schafft.



### 5.3.3 NEAR-THE-JOB

Neben dem vorgestellten Portfolio an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen können Organisationen durch **losgelöste Zusatzformate** ihren ganz eigenen kulturellen Wandel mit vorantreiben. Neben dem Alltagsgeschäft können sie so isolierte Zusatzveranstaltungen schaffen, die den Austausch über und die Sensibilisierung für Digitalisierungsprozesse erlauben. Je nach Bedarfssituation im Unternehmen kann ein kulturtreibendes und vernetzendes Umfeld durch die Institutionalisierung von Townhall-Meetings befeuert werden. Dies sind Ankündigungen zu wichtigen Themen und Entscheidungen des Unternehmens in Form von Betriebsversammlungen oder kurzen Impulsvorträgen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.<sup>12</sup>

Darüber hinaus lassen sich Inhalte über **Gamification** spielerisch vermitteln. Hierbei handelt es sich um die Anwendung von Spieldesigns und -prinzipien auf spielfremde Anwendungen und Prozesse, um Probleme zu lösen und Teilnehmer zu engagieren. Gamification soll die Benutzerinnen und Benutzer stärker motivieren, mit den Anwendungen zu interagieren und erwünschte Verhaltensweisen anzunehmen. Diese Methode hilft, Technik für die Benutzerinnen und die Benutzer ansprechender zu machen und diese länger an die Anwendung zu binden, indem sie klare Wege zur Beherrschung der Anwendung suggerieren und den subjektiven Eindruck von Benutzer-Selbstständigkeit und Entscheidungsfreiheit verstärken.<sup>13</sup>

Um den Prozess zwar weiterhin „Near-the-Job“ zu halten, jedoch mehr Individualisierung und persönliche Anpassung für die Einzelne oder den Einzelnen zu erlauben, können Organisationen zudem mit internen Coaches und Beratungsformaten arbeiten. Hierbei steht zwar das persönliche Entwicklungsziel im Vordergrund, doch bleibt die Möglichkeit, auf individuelle Bedenken, Wünsche etc. einzugehen.

#### LEITFRAGEN FÜR EIN ON-THE-JOB FORMAT

- Welche flexiblen Projektstrukturen können angeboten werden? Sind diese technologisch fortschrittlich ausgestattet?
- Wie lässt sich die Möglichkeit des jobvisitings umsetzen?
- Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern temporär eine Leitungspositionen übernehmen? Wenn dies nicht möglich ist: Bieten sich virtuelle Teams mit flexiblen Arbeitszeiten an, um eine Gewöhnung an digitalisiertes Arbeiten voranzutreiben?

#### LEITFRAGEN FÜR EIN NEAR-THE-JOB FORMAT

- Welche losgelösten Zusatzformate können im Unternehmen kulturtreibend wirken? (Townhall-Meetings, Impulsvorträge etc.)
- Wo bietet sich Inhaltsvermittlung durch Gamification an?
- Bei welchen Ängsten oder Unsicherheiten lassen sich interne Coaches einbinden?

Abbildung 16: Leitfragen für On-the-Job- und Near-the-Job-Formate

<sup>12</sup> Vgl. Enders (2016).

<sup>13</sup> Vgl. Deterding et al. (2011).

## EXKURS DIGITALE KOMMUNIKATION IM UNTERNEHMENSKONTEXT

Nicht nur für digitale Leistungserstellungsprozesse ist die Digitalisierung von Bedeutung, sondern ebenso für die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

### Externe Kommunikation: Profile in sozialen Medien

Zum bereits angesprochenen Employer Branding gehört nicht nur die Darstellung des Unternehmens auf der eigenen Internetseite, sondern auch die Präsenz auf diversen sozialen Plattformen. Diese sind für viele Unternehmen neue Informationskanäle, die sie betreuen müssen. Um die Pflege solcher Profile zu vereinfachen, können folgende Fragen leitend unterstützen:

#### LEITFRAGEN FÜR DIE ERSTELLUNG EINES PROFILS IN DEN SOZIALEN NETZWERKEN:

- Welche Plattform eignet sich für welche Zwecke?
- Durch welche Informationen bleibt das Profil aktiv und interessant?
- Wie kann das Unternehmen sein Bild schärfen?
- Wie reagiert das Unternehmen auf Rückmeldungen von außen?
- Wie geht das Unternehmen mit Kritik um?

Abb. 17: Leitfragen für die Erstellung eines Profils in den sozialen Netzwerken

### Vorschläge zur Umsetzung

Insbesondere bezüglich der letzten beiden Punkte ist es wichtig zu entscheiden, wer auf die Beiträge antwortet. Die sozialen Netzwerke schaffen eine neue Transparenz, in der die Vorstellung von Erreichbarkeit und flacheren Hierarchien mitschwingt. In diesem Zusammenhang hat es ein anderes Gewicht, ob die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer mit einem Account unter ihrem oder seinem eigenen Namen auf einen Kommentar antwortet oder eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter.

Damit verbunden ist auch der sprachliche Aspekt, der bei der digitalisierten Kommunikation nicht zu vernachlässigen ist. Wenn das entsprechende Social-Media-Profil des Unternehmens ansprechend ist, kann die gewählte Ausdrucksweise einen Unterschied machen. Übermäßig formelle Antworten können darauf hinweisen, dass das Unternehmen sich der Umgangsformen im Internet nicht bewusst ist und untergräbt somit die angestrebte digitale Kompetenz. Die Balance zwischen professioneller und gleichzeitig zugänglicher Ausdrucksweise muss gehalten werden, damit das Unternehmen von den Benutzerinnen und Benutzern ernst genommen wird, die es erreichen möchte.

### Interne Kommunikation: Blogs

Insbesondere in Hinblick auf die interne Kommunikation durch Social Software ist die Digitalisierung interessant. Ritualisierte und häufig kaskadierte Kommunikation dauert, so dass gerade Regelkommunikationsprozesse von der Nutzung neuer Möglichkeiten profitieren können. Neben Messenger-Programmen stellt ein interner Blog eine interessante Methode dar, nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander, sondern ebenso Belegschaft und Führungskräfte miteinander effizienter zu vernetzen. Folgende Möglichkeiten eines Blogs begünstigen diese Vernetzung:

- **Informationen zu Veranstaltungen des Unternehmens** werden zentral veröffentlicht
- **Hochladen von Bildern oder Videos** unterstützt die Idee einer Ergebniskultur und reflektiert vergangene Veranstaltungen
- **Like-, Share- und Kommentarfunktionen** können in die Blog-Oberfläche eingebunden werden, regen zum Austausch untereinander an und vereinfachen diesen enorm
- **Accounts mit realen Namen** tragen zur Transparenz und emotionaler Vernetzung bei
- **Selbststeuerung von Gruppen** erfolgt, wenn genug Nutzung gewährleistet ist. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter darf und soll partizipieren. Durch ihre Antworten auf Blogbeiträge werden interessante Themen automatisch häufiger frequentiert

### Vorschläge zur Umsetzung

Mit dem Einführen eines solchen Blogs ist ebenfalls die Anpassung der Unternehmenskultur verbunden, wie bisher in allen Bereichen, die durch die Digitalisierung betroffen sind. Das HR steht in der Pflicht, folgendes Grundverständnis in die Denkweise der Belegschaft einzubinden: **soziales Netzwerken ist Arbeit**. Innerhalb der Belegschaft und den Führungsebenen muss das Verständnis gefördert werden, dass das Benutzen und Aktualisieren sozialer Netzwerke als Arbeit gilt und zur Arbeitszeit zählt; dies gilt für interne so wie für externe Plattformen. Mit dieser Denkweise kann das Unternehmen Spannungen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbeugen.

Des Weiteren muss das Unternehmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst vor der Tatsache nehmen, dass **„das Internet nichts vergisst“** und durch eine positive Einstellung ersetzen. Denn diese Tatsache birgt eine Chance für die Benutzerinnen und Benutzer. Auf viele mögliche Fragen gibt es bereits Antworten im Internet, die als zusätzliche frei zugängliche Ressource genutzt werden können. Die erwähnten Vorteile muss das Unternehmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verständlich machen. Eine übersichtliche Oberfläche des Blogs trägt zusätzlich dazu bei, Neugierde zu wecken und die Beteiligung zu fördern.

# 6. DAS PASSENDE ARBEITSUMFELD FÜR DIGITALE KOMPETENZEN

Das Arbeitsumfeld hat einen entscheidenden Einfluss darauf, ob Kompetenzen nutzbar gemacht werden können. Unternehmen sollten den Faktor Arbeitsumfeld daher in ihren strategischen Überlegungen berücksichtigen. Sie sollten ein Umfeld schaffen, mit dem sie Bewerberinnen und Bewerber für sich gewinnen und auch – das ist mindestens genauso wichtig – langfristig an sich binden können. Dies gilt umso mehr für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren digitale Kompetenzen stark ausgeprägt sind. Sie wissen in der Regel sehr genau, wie sich ihr Tätigkeitsbereich technologisch ausgestalten lässt.

## Arbeitsgestaltung

Werden einer Beschäftigten oder einem Beschäftigten technologische Möglichkeiten vorenthalten, kann sie oder er im Unternehmen keine Innovationsimpulse anstoßen und umsetzen. Außerdem ist die Belegschaft aufgrund der begrenzten technologischen Möglichkeiten mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht besonders motiviert. Angemessene IT-Unterstützung sowie die Ausstattung mit mobilen Geräten und Softwarelösungen sind obligatorisch. Laut der D21 Digital Index Studie aus dem Jahr 2014 bemängelten 23 % der Befragten, dass technische Probleme nicht oder nicht schnell genug behoben werden. Das ist ein Umstand, an dem gearbeitet werden muss.<sup>14</sup> Digital kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten keine Diskrepanz zwischen ihrer technischen Ausstattung im Privaten und im Berufsumfeld erleben. Das Spektrum reicht hierbei von Sharepoints und Messengerdiensten bis zu Blogs und Wikis. Im Zusammenhang damit kann es sich empfehlen, alte Technologien radikal abzuschaffen, um schnell einen hohen Verbreitungsgrad und eine bestmögliche Akzeptanz digitaler Neuerungen zu erzielen.

Sind die technischen Voraussetzungen gegeben, fordern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerdem zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten mit einem hohen Grad an Selbstbestimmung. Dies kann sich in der Möglichkeit zum Home Office niederschlagen oder in der verstärkten Einbindung in Projektkontexte. Gerade diese stellen ein gutes Übungsfeld zur Erprobung und Identifikation von Potenzialträgern und deren On-the-Job-Entwicklung dar.

Grundlage hierfür sind moderne und flexible Arbeitszeitmodelle, die selbstgestaltete Arbeitszeiten ermöglichen. Die hieraus entstehende Freiheit kann wesentlich zur Work-Life-Balance beitragen, indem sie die Vereinbarkeit von Beruf mit Familie und Freizeit optimiert.

## Führung

Die beschriebene Freiheit fußt auf einem partizipativen Führungsstil, der durch einen hohen Entscheidungsspielraum und eine Vertrauenskultur geprägt ist. Eine Führungskraft muss ihrer Mitarbeiterin oder ihrem Mitarbeiter hinreichend Orientierung und Sicherheit vermitteln, damit diese oder dieser den Entscheidungsrahmen abschätzen kann. Flache Hierarchien tragen dazu bei, dass Entscheidungswege kurz und Zielsetzungen allen Beteiligten transparent sind. Der Führungskraft muss zudem ein Vorbild sein für die Nutzung digitaler Technologien und für selbstbestimmtes Arbeiten. Zusätzlich sollte sie aktiv das Vertrauen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern. Nicht nur das Vertrauen zwischen Führungskraft und der Belegschaft ist wichtig, sondern ebenso die Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

---

<sup>14</sup> Vgl. TNS Infratest (2014).

Damit die Möglichkeiten für selbstbestimmtes Arbeiten an einem flexiblen Arbeitsort und zu flexiblen Arbeitszeiten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angenommen werden, müssen diese Arbeitskonzepte in der Belegschaft akzeptiert sein. Es muss für die Belegschaft selbstverständlich sein, dass jede einzelne oder jeder einzelne seiner Arbeit nachkommt, auch wenn das nicht sichtbar vor Ort geschieht. Wenn das Unternehmen einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter kreative Freiräume zugesteht, muss sie oder er sich dessen auch bewusst sein und nicht aufgrund von Unsicherheiten zögern, das Angebot wahrzunehmen.

Arbeitskonzepte mit flexiblen Arbeitszeiten und -orten sind nicht für alle Unternehmensbereiche anwendbar. In der Produktion beispielsweise ist es nicht möglich, von einer klaren Taktung abzuweichen. Daher ist für jeden Unternehmensbereich differenziert zu betrachten, ob ein flexibles Konzept nutzbar ist und ob es für den entsprechenden Bereich angepasst werden muss. Bei Angestellten stellt sich zudem die Frage nach dem Vermischen von Arbeit und Privatem, wenn klassische Arbeitszeitmodelle aufgelöst werden und durch Vertrauensarbeitszeit und -ort ersetzt werden.

Eine der größten Herausforderungen von Führungskräften mit flexibel arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es, die Leistung zu messen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steuern. Damit eine erfolgreiche Abkehr von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur stattfinden kann, ist Kommunikation das Schlüsselwort. Die Führungskraft muss klar kommunizieren, welche Anforderungen sie an die Beschäftigte oder den Beschäftigten stellt und dies mit ihr/ihm gemeinsam erarbeiten. So kann die Person informiert und mit dem Blick für das große Ganze ihrer Tätigkeit nachgehen. Im Umkehrschluss bedeutet dies ebenfalls, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter gegenüber Kolleginnen und Kollegen sowie den Führungskräften die erarbeiteten Themen darstellt und über den Fortschritt der eigenen Tätigkeit proaktiv kommuniziert.

### LEITFRAGEN ZU ARBEITSGESTALTUNG UND FÜHRUNGSSTIL

- Ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit den nötigen technischen Geräten und entsprechender IT-Unterstützung ausgestattet?
- Auf welche Art wird zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ermöglicht?
- Welchen Führungsstil verfolgt das Unternehmen?
- Wie kann das Unternehmen eine Vertrauenskultur unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zwischen den Beschäftigten und der Führungskraft entwickeln und fördern?
- Wie kann das Unternehmen den Wandel von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur vollziehen?

Abb. 18: Leitfragen zu Arbeitsgestaltung und Führungsstil

## 7. AUSBLICK

Unabhängig davon, in welche Richtung die Digitalisierung sich in den nächsten Monaten und Jahren entwickeln wird, es wird unbestritten notwendig bleiben, kontinuierlich unternehmerische Stellschrauben anzupassen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource jeder Organisation und müssen daher mit den entsprechenden Kompetenzen ausgerüstet sein, um anstehende Herausforderungen erfolgreich meistern zu können.

Jetzt liegt es an den Unternehmen, mit wachsamem Auge den individuellen Kompetenzbedarf abzustecken und vorausschauendes Personalmanagement zu betreiben.

Das HR verfügt bereits über eine Vielzahl effizienter Instrumente und Prozesse, die es jetzt im Hinblick auf Digitalisierung zu schärfen gilt. Dieses PraxisPapier liefert erste Hinweise auf entscheidende Stellschrauben und inhaltliche Kompetenzverschiebungen. Wie dies in der konkreten Ausgestaltung eines jeden Unternehmens aussehen wird, ist internen und externen Anforderungen und Spezifika geschuldet. Die unternehmensweite Sensibilisierung dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der fortschreitenden Digitalisierung Schritt halten müssen, sich Anforderungsprofile ändern werden und über kurz oder lang neue Positionen entstehen werden, ist die Grundlage für die weitere strategische Organisationsentwicklung. Letztere profitiert vom Dialog mit engagierten Beschäftigten und der Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven im Unternehmen. Im offenen Austausch können Ideen und Anregungen, Veränderungsvorschläge und mögliche Befürchtungen einbezogen werden und eine Plattform geschaffen werden, die den Wandel hin zur digitalen Organisation befeuert.

# DIE DGFP-DIGITALISIERUNGS-INITIATIVE

Die Digitalisierung revolutioniert unsere Wirtschaft, unsere Arbeit, unser Leben. Herausforderung für Unternehmen wie Mitarbeiter wird es sein, entscheidende Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und die Weichen entsprechend zu stellen. Als größtes Netzwerk des Personalwesens in Deutschland unterstützen wir unsere Mitglieder auf dem Weg in ein digitales Zeitalter:

Mit unserem DGFP//congress 2015 „Die digitale Transformation von Unternehmen“ haben wir Ende Februar 2015 die Reise in die digitale Zukunft des HR-Managements begonnen. Zwei Tage lang diskutierten mehr als 300 Teilnehmer und Referenten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft über die drängendsten Fragen und Aufgaben.

Gemeinsam mit Experten und erfahrenen Praktikern aus Wirtschaft und Wissenschaft haben wir in unseren Zukunftswerkstätten in 2015 konkrete Lösungsansätze zu den zentralen HR-Herausforderungen (Arbeitsmodelle, Führung, Kompetenzen) im digitalisierten Unternehmen der Zukunft entwickelt. Im Fokus stand auch die Frage, wie sich das HR-Management verändern lässt. Einen Teil der Ergebnisse finden Sie in diesen PraxisPapieren „Führung im digitalisierten Unternehmen“ und „Kompetenzen im digitalisierten Unternehmen“.

Unsere Erfahrungsaustauschgruppen (Erfas), in den mehrere tausend Personaler organisiert sind, dienen und dienen als Resonanzboden für unsere Diskussionen und die Ergebnisse der Zukunftswerkstätten. In einer Vielzahl von Runden haben wir die Erkenntnisse gespiegelt und ergänzt.

Höhepunkt unserer Initiative war der DGFP//congress 2016 „Zukunft. Blicke. HR-Antworten für die Arbeitswelt von morgen.“ An konkreten Beispielen aus der Praxis haben HRler gezeigt, wie sie die Herausforderungen von morgen schon heute konkret angehen. Ergänzt wurden die Diskussionen um die Frage, wie sich der rechtliche Rahmen für die Arbeitswelt von morgen weiterentwickeln muss.

Unsere Initiative ist nicht zum Abschluss gekommen. Die Frage nach der Arbeitswelt von morgen, die maßgeblich durch die Digitalisierung bestimmt wird, beschäftigt uns mehr denn je. Wie werden Algorithmen über die Auswahl von Kandidaten bestimmen? Wie lässt sich Arbeit mobiler und flexibler gestalten? Welche Fähigkeiten brauchen unsere Mitarbeiter von morgen? Und wie werden wir Sozialpartnerschaft in Zukunft definieren? Es gibt genug Antworten zu finden! Machen Sie mit bei Deutschlands größtem Personalernetzwerk, der DGFP.

Mehr zu unseren Aktivitäten, Seminaren und Kongressen finden Sie auf unserer Website: <http://www.dgfp.de>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abb. 1: Arbeitsdefinition „Digitale Kompetenzen“	10
Abb. 2: Leitfragen für die Veränderung der Daten- und Informationskompetenz	11
Abb. 3: Leitfragen für die Veränderung digitaler Businesskompetenzen unter dem Einfluss der Digitalisierung	14
Abb. 4: Eigenschaften digitaler Fitness	15
Abb. 5: Datengrundlage der IW-Köln Befragung	16
Abb. 6: Typologie von Unternehmen anhand ihres Digitalisierungsgrads	16
Abb. 7: Künftig wichtige Kompetenzen	17
Abb. 8: Zusammenhang von digitalen mit allgemeinen Kompetenzen	20
Abb. 9: Kreislauf der Kompetenzentwicklung	21
Abb. 10: Leitfragen zum Anpassen der Stellenbeschreibung und Rekrutierungskanäle	23
Abb. 11: Leitfragen zur Auswahl	26
Abb. 12: Leitfragen zum Onboarding einer/eines technisch versierten Mitarbeiterin/Mitarbeiters	28
Abb. 13: Leitfragen zur Anpassung der bestehenden Mitarbeitergespräche	29
Abb. 14: Sensibilität von Kompetenzdaten	29
Abb. 15: Leitfragen zur Anpassung der Personalentwicklung	30
Abb. 16: Leitfragen für On-the-Job- und Near-the-Job-Formate	33
Abb. 17: Leitfragen für die Erstellung eines Profils in den sozialen Netzwerken	34
Abb. 18: Leitfragen zu Arbeitsgestaltung und Führungsstil	37

## TABELLENVERZEICHNIS

---

Tabelle 1: Die vier Facetten der digitalen Businesskompetenzen und deren Veränderung durch den Einfluss der Digitalisierung	13
---	----

## LITERATURVERZEICHNIS

---

Das Scrum Team AG (2016): Scrum, verfügbar über: <http://www.dasscrumteam.com/scrum> (Stand 16.11.2015).

Deterding, S., Khaled, R., Nacke, L. E., Dixon, D. (2011): Gamification: Toward a definition. CHI 2011.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) (2016): Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement. PraxisPapier, 1.

Edelkraut, F. (2014): Wie HR den Sprung in die Welt 4.0 schafft, verfügbar über: <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/wie-hr-den-sprung-die-welt-40-schafft-9534> (Stand 16.11.2015).

Enders, T. (2016): Fünf Tipps für erfolgreiche Town Hall Meetings, verfügbar unter: <http://4managers.de/management/tipps/town-hall-meeting/> (Stand 16.11.2015).

ING-DiBa (2015): Die Roboter kommen. Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt. Economic Research, 30, S. 1-7.

Hammermann, A.; Stettes, O. (2015a): Fachkräftesicherung im Zeichen der Digitalisierung. Empirische Evidenz auf Basis des IW-Personalpanels 2014, verfügbar über: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/C-D/fachkraeftesicherung-im-zeichen-der-digitalisierung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand 17.05.2016).

Hammermann, A.; Stettes, O. (2015b): Qualifikationsbedarf und Qualifizierung. Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung. (bisher unveröffentlicht).

Kauffeld, S., Grote, S., Frieling, E. (2011): Handbuch Kompetenzentwicklung. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht.

Meifert, M. T. (2013): Strategische Personalentwicklung. Springer Fachmedien Wiesbaden.

TNS Infratest (2014): D 21 Digital Index 2014 – Die Entwicklung der digitalen Gesellschaft in Deutschland. Eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von TNS Infratest, verfügbar über: [http://www.initiative-d21.de/wp-content/uploads/2014/11/141107\\_digitalindex\\_WEB\\_FINAL.pdf](http://www.initiative-d21.de/wp-content/uploads/2014/11/141107_digitalindex_WEB_FINAL.pdf) (Stand 16.11.2015).



## IMPRESSUM

**Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere**

**Herausgeber**

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.**

Hedderichstraße 36  
60594 Frankfurt a. M.

**Druck**

Power Printing, Neuss

**Copyright**

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.

**ISSN-Online 1613-2785**

**ISSN-Print 2363-5584**

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages