



## Praxisleitfaden Qualifizierung

Handlungsfelder und Gestaltungsansätze einer dynamischen Personal- und Kompetenzentwicklung im digitalen Wandel

### Herausgeber

Bitkom e. V.  
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.  
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

### Ansprechpartnerin

Stefanie Brzoska | Projektmanagerin  
T 030 27576-277 | s.brzoska@bitkom.org

### Autoren

- Stefanie Brzoska | Bitkom e.V.
- Simone Martinetz | Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
- Joanna Wilke | Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
- Alexander Schletz | Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
- Melanie Baierl | QSC AG
- Franziska Ludwig | Fujitsu TDS GmbH
- Cathrin Frey | Fujitsu TDS GmbH
- Jennifer Bähner | Deutsche Telekom Service GmbH
- Sabine Kaiser | EBS Universität für Wirtschaft und Recht

Die Inhalte der Publikation wurden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF geförderten Verbundprojekts »Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen (FLIP)« (Förderkennzeichen O2L12A240 – O2L12A244) erarbeitet.



### Satz & Layout

Sabrina Flemming | Bitkom

### Bildquellen

Titel: Jenny Sturm – fotolia.de | Seite 2/3: Tino Neitz – fotolia.de | Seite 6/7: Leonid Ikan – fotolia.de | Seite 10/11: mp1982\_06 – fotolia.de | Seite 20/21: Patrick Daxenbichler – fotolia.de | Seite 34/35: Nick Grosoli – fotolia.de | Seite 38/39: Roxana – fotolia.de

### Copyright

Bitkom 2017

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung und Inhalte des Forschungsprojektes zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugswweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Zielsetzung</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Aktuelle Herausforderungen und zukünftige Veränderungen</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Zentrale Handlungsfelder im digitalen Wandel</b>	<b>14</b>
3.1	HR – ein starker Partner der Digitalisierung	14
3.2	Individuelle Kompetenzentwicklung und selbstorganisiertes Lernen	15
3.3	Auf den richtigen Maßnahmenmix kommt es an	17
3.4	Die Führungskraft – ein wichtiger »Enabler« für die digitale Arbeitswelt	19
<b>4</b>	<b>Praxisbeispiele</b>	<b>24</b>
4.1	Deutschen Telekom Kundenservice GmbH: Flexibilisierung für ein neues und besseres Kundenverständnis	24
4.2	Fujitsu TDS GmbH: Kompetenzbasierte Personalentwicklung – Kompetenzen messen, Stärken sehen, Potenziale aufdecken	28
4.3	QSC AG: Auf dem Weg zu einem innovationsfördernden Führungsleitbild	32
<b>5</b>	<b>Tipps für eine dynamische Personal- und Kompetenzentwicklung</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>Referenzen</b>	<b>42</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Rolle des HR-Bereichs	14
Abbildung 2:	Individuelle Kompetenzentwicklung	16
Abbildung 3:	Bedeutung von Digitalkompetenz	17
Abbildung 4:	Einsatz von Maßnahmen erfolgreicher Unternehmen	18
Abbildung 5:	Führen auf Distanz	20
Abbildung 6:	Prozess Service Day	26
Abbildung 7:	Kompetenzauswahl für FTDS-Orientierungscenter Projekt	31
Abbildung 8:	Führungskraft als Jongleur	34

A wide-angle photograph of a calm sea at twilight. The sky transitions from a deep blue at the top to a soft orange and pink glow near the horizon. A long, straight pier made of dark wooden posts extends from the bottom right towards the center of the frame, receding into the distance. The water is still, reflecting the colors of the sky.

# 1 Einleitung und Zielsetzung

# 1 Einleitung und Zielsetzung

Das Aufkommen neuer digitaler Technologien und Geschäftsmodelle hat nicht nur einen Wandel in nahezu allen Branchen, sondern damit einhergehend auch einen Wandel der Arbeitsgestaltung und -organisation eingeläutet. Gemeinsam arbeiten Politik, Wirtschaft und Forschung in einem intensiven Austausch daran, diesen Wandel für Unternehmen und Beschäftigte zu gestalten. Neben technischen und rechtlichen Aspekten gilt es auch Fragen der erforderlichen und passenden Qualifizierung für Beschäftigte in den Unternehmen zu klären. So hat beispielsweise das Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit seinem »Weißbuch Arbeiten 4.0« bereits im Jahr 2015 damit begonnen, einen gesellschaftlichen Dialog anzustoßen (vgl. BMAS, 2016). Und auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (vgl. BMBF, 2017) sowie das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (vgl. BMWi, 2016) fördern unterschiedliche Maßnahmen, die eine zukunftsgerechte Aus- und Weiterbildung unterstützen.

Seit 2014 beschäftigt sich auch das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Verbundprojekt FLIP mit der Gestaltung eines dynamischen Personal- und Kompetenzmanagements, das es Unternehmen, Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen ermöglicht, aktuellen und zukünftigen Qualifizierungsanforderungen gerecht zu werden. Mittels einer Onlineumfrage zu Erfolgsfaktoren einer dynamischen Personal- und Kompetenzentwicklung mit dem Titel »Fit für die Digitalisierung?« (vgl. Breitenerhebung FLIP-Projekt), die in 2016 unter Personalverantwortlichen und Beschäftigten durchgeführt wurde, konnten aktuelle Herausforderungen und zukünftige Bedarfe in Unternehmen empirisch ermittelt werden. Darüber hinaus konnte aus den Befragungsergebnissen abgeleitet werden, was erfolgreiche Unternehmen bereits heute tun, um sich und ihre Beschäftigten bestmöglich auf den digitalen Wandel vorzubereiten. Bei den Praxispartnern QSC AG, Fujitsu TDS GmbH und der Deutschen Telekom Kundenservice GmbH<sup>1</sup> wurden Maßnahmen der Personalentwicklung und Qualifizierung konzipiert, umgesetzt und evaluiert, die wesentlich dazu beitragen, die Personal- und Kompetenzentwicklung in den Unternehmen zu flexibilisieren. Darüber hinaus wurde ein Benchmarking-Tool entwickelt, mit dem Unternehmen der Digitalwirtschaft ihr betriebliches Personal- und Kompetenzmanagement mit erfolgreichen Unternehmen der selben Größenklasse vergleichen können, um eigene Standpunkte, Vorgehensweisen und Maßnahmen zu reflektieren und Impulse für Veränderungen abzuleiten (vgl. [www.kompetenz-benchmarking.de](http://www.kompetenz-benchmarking.de)).

Der vorliegende Praxisleitfaden fasst die Projektergebnisse und Erkenntnisse kompakt zusammen und richtet sich an Personalverantwortliche, betriebliche Bildungsakteure sowie an die interessierte Fachöffentlichkeit. Er soll insbesondere Unternehmen eine Hilfestellung an die Hand geben, ihre Qualifizierungsaktivitäten im digitalen Wandel an die zukünftigen Anforderungen besser anzupassen. Welche Informationen bietet der Leitfaden? Zunächst werden Handlungsfelder vorgestellt, die im Zuge der Digitalisierung eine zentrale Rolle spielen.

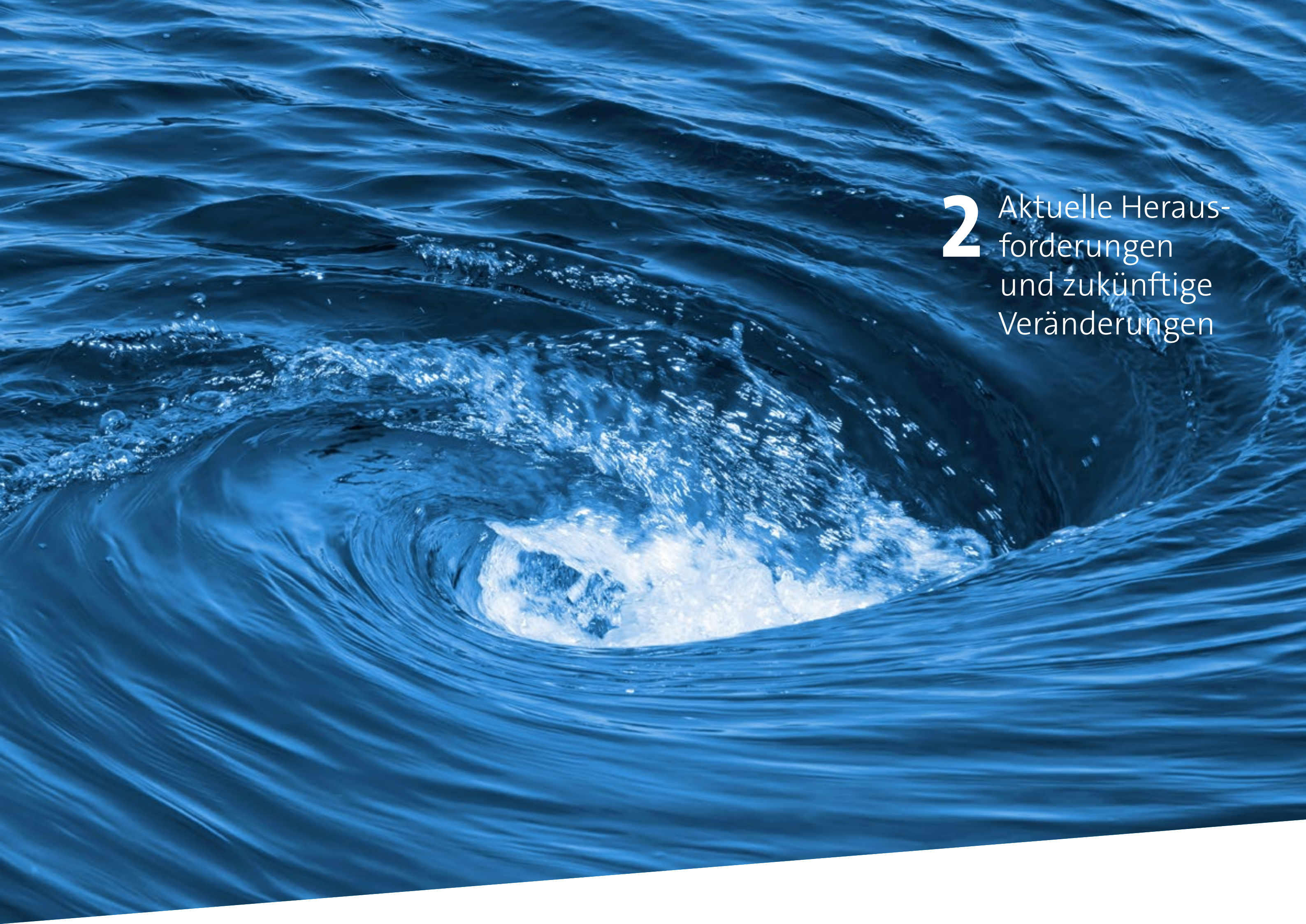
Diese Handlungsfelder basieren auf Ergebnissen der Onlineumfrage (vgl. Breitenerhebung FLIP-Projekt), sowie weiteren ergänzenden Literaturrecherchen und enthalten wichtige Kernpunkte eines dynamischen und flexibilisierten Kompetenzmanagements.

Anschließend werden drei der im Projekt erarbeiteten Gestaltungsansätze – der QSC AG, der Fujitsu TDS GmbH sowie der Deutschen Telekom Kundenservice GmbH<sup>1</sup> – vorgestellt. Diese bieten vielfältige Impulse für eine an die Anforderungen der Digitalisierung angepasste Personal- und Kompetenzentwicklung. Die ebenfalls in diesem Praxisleitfaden zusammengefassten Tipps geben in komprimierter Form wichtige Hinweise für die Gestaltung und Ausrichtung einer dynamischen Personal- und Kompetenzentwicklung.

Dass sich die zukünftige Arbeitswelt verändern wird, ist im Bewusstsein der Gesellschaft und der Unternehmen mit ihren Beschäftigten angekommen: Drei Viertel der deutschen Bevölkerung sind der Ansicht, dass sich die Arbeitswelt bis 2030 deutlich verändern wird (vgl. BMBF, 2017). Wir möchten mit dem vorliegenden Praxisleitfaden Unternehmen dazu motivieren, diese Veränderungen als Chance zu begreifen und zu nutzen und sich auf kreative und innovative Weise fit für den digitalen Wandel zu machen.

<sup>1</sup> Im Juli 2017 wurde die Deutsche Telekom Kundenservice GmbH (DTKS) mit anderen Bereichen der Telekom gemeinsam zur Telekom Service GmbH zusammengeführt. Da die Inhalte dieses Projektes überwiegend in der DTKS umgesetzt wurden und der Reorganisationsprozess zum Zeitpunkt der Veröffentlichung noch nicht abgeschlossen ist, beziehen sich die Inhalte des Leitfadens durchweg auf die Deutsche Telekom Kundenservice GmbH (DTKS).





**2** Aktuelle Herausforderungen und zukünftige Veränderungen



## 2 Aktuelle Herausforderungen und zukünftige Veränderungen

Unternehmen und ihre Beschäftigten sind durch die Digitalisierung vor große Herausforderungen gestellt. Bisherige zeitliche, räumliche und inhaltliche Dimensionen der Arbeit entgrenzen sich zunehmend (vgl. Kratzer 2003: 44). Sich verändernde Prozesse und Technologien wirken sich massiv auf Arbeitsabläufe, Arbeitsinhalte und nicht zuletzt auf Berufsbilder und Tätigkeiten aus. Schnelle Innovationszyklen, sich verändernde Marktbedingungen und Kundenanforderungen sowie umfängliche Changeprozesse stellen hohe Anforderungen an die Flexibilität der Unternehmen, Führungskräfte und ihre Beschäftigten.

Durch die Digitalisierung entwickelt sich die Wirtschaft zudem weiter hin zu einer Dienstleistungswirtschaft, in der Geschäftsmodelle zunehmend auf der Generierung und Verwertung von Daten basieren. Hierdurch entstehen nicht nur neue Tätigkeitsbereiche, sondern auch die Anforderungen an Qualifizierung verändern sich. Neu ist hierbei, dass sich nicht nur die Bedarfe an Kompetenzen viel schneller verändern, sondern dass auch fast alle Berufe davon betroffen sind. Zukünftig wird sich auf dem Arbeitsmarkt nur derjenige behaupten können, der über die nötigen Kompetenzen und Flexibilität verfügt, um mit den rasanten Entwicklungen der Digitalisierung Schritt halten zu können. Lebenslanges Lernen wird für alle Beschäftigten eine wichtige Rolle spielen. Auch die digitale Kompetenz wird in Zukunft mindestens genauso wichtig sein, wie fachliche oder soziale Kompetenzen. Digitale Technologien werden zunehmend dazu eingesetzt Kundennutzen zu generieren, interne Prozesse zu vereinfachen oder als Assistenzsysteme zu dienen. So können niedriger qualifizierte Beschäftigte auch anspruchsvollere Tätigkeiten ausüben (vgl. acatech 2016: 11f.). Bereits heute stellen beispielsweise 61 Prozent der Unternehmen (Stand 2016) ihren Beschäftigten Geräte mit mobilem Internet für ihre Arbeit zur Verfügung (vgl. Statistisches Bundesamt, 2016: 7). Es bedarf daher auch einer Qualifizierung im Umgang mit Daten und Datenschutz oder im Bereich der IT-Sicherheit (vgl. Schwuchow/Guntmann 2016: 12). Hinzu kommt die Erwartung an Führungskräfte, neue digitale Fähigkeiten an den Tag zu legen, um die digitale Transformation zu begleiten und den Wandel im Unternehmen mitzugestalten und voranzutreiben.

*»Bereits in den vergangenen zehn Jahren haben sich die Aufgaben in den Unternehmen durch die Digitalisierung verändert und werden sich weiter verändern. Der Lkw-Fahrer disponiert während der Fahrt, managt Bestellungen und Routen statt den Wagen selber zu lenken. Die Zahnartheliferin stellt Implantate mit dem 3D-Drucker her, statt nur die Abdrücke zu nehmen.« (Bitkom)*


Auch der demografische Wandel verändert die Gesellschaft nachhaltig. Langfristig, bis 2050, sind vor allem drei Trends absehbar: Eine moderate Schrumpfung der Gesamtbevölkerung in Deutschland, eine Abnahme der Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter und deren deutliche Alterung (Bitkom, 2012). In einer vom Fraunhofer IAO durchgeführten Branchenanalyse (vgl.

Schnalzer et al., 2012) zeigt sich diese Altersverschiebung deutlich: Während der Median der Beschäftigten im Jahr 2012 bei 36 bis 40 Jahren lag, dürfte er in zehn Jahren bei 41 bis 45 Jahren liegen. Diese Entwicklungen gehen einher mit einem stetig wachsenden Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften und ein damit verbundener Abfluss von Know-how. Bis 2030 wird der Engpass an Arbeitskräften bei 4,2 Millionen liegen (vgl. pwc 2016:8). Seit Jahren kämpft Deutschland zudem mit einer hohen Zahl an offenen Stellen für IT-Experten, derzeit fehlen rund 51.000 IT-Spezialisten. Die digitale Transformation praktisch aller Branchen in Deutschland wird dazu führen, dass die Nachfrage weiter steigen wird (vgl. Bitkom, 2017). Bis 2030 wird eine Nachfragesteigerung an Arbeitskräften für den Bereich Technologie, Medien und Telekommunikation um 11 Prozent prognostiziert. Ganze 45 Prozent hiervon sind Akademiker. (vgl. pwc, 2016: 32) Dabei werden Routinetätigkeiten im Zuge der Digitalisierung eher rationalisiert, komplexe Tätigkeiten jedoch verstärkt nachgefragt werden. So können beispielsweise Akademiker im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) bis 2030 mit einem Nachfrageplus von ca. 510.000 Stellen rechnen (vgl. WifOR und PWC, 2014/2015).

Die Debatte um den Mangel an qualifiziertem Personal schärft das Bewusstsein dafür, dass die Kompetenzen der Beschäftigten die zentralen Ressourcen für Innovation, Wachstum und Beschäftigung sind (Schnalzer et al., 2012). Was benötigen Beschäftigte, um Komplexität in unsicheren Zeiten zu managen? Wie sehen konkrete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung aus und wie müssen Rahmenbedingungen im digitalen Wandel gestaltet werden? Diese relevanten Fragestellungen beschäftigen die Digitalwirtschaft mehr denn je. Lebenslanges Lernen ist ein wichtiger Schlüssel, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig zu sichern und die Chancen der digitalen Transformation wirksam in eine gesteigerte Produktivität, Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit zu verwandeln (vgl. acatech, 2017).

Einen dringenden Handlungsbedarf beim Thema Qualifizierung sieht auch die Politik. Mit der Forderung nach dem Ausbau eines flächendeckenden qualitativ hochwertigen und lebensbegleitenden Beratungsangebotes durch die Bundesagentur für Arbeit sowie eines Erwerbstätigenkontos setzt sich das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in seinem »Weißbuch Arbeit 4.0« für einen Diskurs zum Thema ein. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie richtet bundesweit Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren ein, die kleinen- und mittelständischen Unternehmen praxisnahe Informationen zur Qualifizierung und Digitalisierung bietet. Und auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert mit rund 150 Millionen Euro von 2016 bis 2020 unterschiedliche Maßnahmen, die eine zukunftsgerechte Aus- und Weiterbildung unterstützen (vgl. BMBF 2017).

Der nachfolgende Praxisleitfaden soll Handlungsfelder aufzeigen, Tipps geben und praktische Gestaltungsansätze bieten, die den vielfältigen Herausforderungen, bedingt durch den digitalen, kulturellen oder demografischen Wandel, Rechnung tragen. Denn die Weichen, die wir heute stellen, werden maßgeblich über die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens und des Standorts Deutschland entscheiden (Bitkom, 2016).

A large, dark, angular rock formation is the central focus, partially submerged in the ocean. The water is a deep blue, and the sky above is a lighter, overcast blue with some darker clouds. The overall mood is serene and somewhat somber.

# 3 Zentrale Handlungsfelder im digitalen Wandel

## 3 Zentrale Handlungsfelder im digitalen Wandel

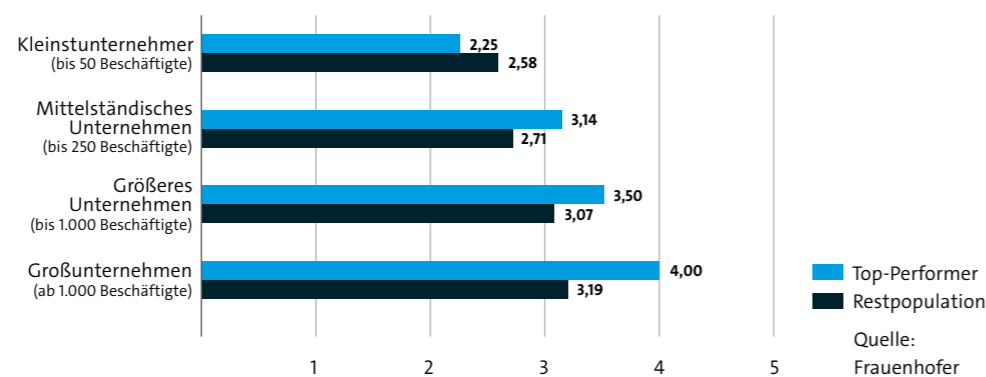
Die im Folgenden aufgeführten Handlungsfelder und dargestellten Werte basieren weitestgehend auf Ergebnissen einer Onlineumfrage und veröffentlichten Kurzstudie zu Erfolgsfaktoren einer dynamischen Personal- und Kompetenzentwicklung mit dem Titel »Fit für die Digitalisierung?« (vgl. Breitenerhebung FLIP-Projekt). Sie fassen die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, aus denen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

### 3.1 HR – ein starker Partner der Digitalisierung

Insbesondere der Personalbereich wird maßgeblich an der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Digitalisierung beteiligt sein. Dominiert momentan noch das »alltägliche Klein-Klein«, wie administrative Tätigkeiten, so braucht es in Zukunft verstärkt den HR-Bereich nicht nur als strategischen Partner, sondern auch als Umsetzer strategischer Maßnahmen, um einen kulturellen Wandel im Unternehmen vorantreiben und adäquate Qualifizierungsangebote anbieten zu können (acatech 2016: 15; ebd.: 31).

#### Rolle des HR-Bereichs bei Top-Performern und Restpopulation

anhand der Unternehmensgröße\*



\*Fragestellung: Wenn größere / wichtige Veränderungsprozesse anstehen. Welche Rolle spielt der Personalbereich Ihrer Meinung nach dabei vorrangig? Skala: 0 = als eigenständige Funktion nicht vorhanden; 1 = rein administrativ tätig; 2 = Berater / Begleiter der Beschäftigten; 3 = setzt Vorgaben mit Hilfe externer Partner um; 4 = setzt Vorgaben des Management eigenständig um; 5 = strategischer Partner des Top-Management und setzt Entscheidungen eigenständig um. Es werden die Mittelwerte dargestellt.

Abbildung 1: Rolle des HR-Bereichs

Vor allem bei größeren Unternehmen bis 1000 Beschäftigte und Großunternehmen ab 1000 Beschäftigte wird deutlich, dass der Erfolg des Unternehmens mit einer aktiven Rolle des HR-Bereichs einhergeht. Bei Kleinunternehmen bis 50 Beschäftigte dominieren dagegen administrative Tätigkeiten (siehe Abb. 1: Rolle des HR-Bereichs, vgl. Breitenerhebung FLIP-Projekt, 2016).

So schafft der HR-Bereich als strategischer Partner Rahmenbedingungen und bringt mit Prozess- und Methodenwissen aus seiner Fachlichkeit heraus die Wünsche der Mitarbeitenden mit zukünftigen Unternehmensbedarfen in Einklang. Er agiert auf Augenhöhe mit den Geschäftsbereichen und identifiziert personalwirtschaftliche Fragestellungen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Gleichzeitig versteht er sich als Lernbegleiter und gemeinsam mit den Führungskräften als Motivator der Beschäftigten für ein Lernen im Prozess der Arbeit.

Zur aktiven Rolle des HR-Bereichs gehören auch eine Personalentwicklungsstrategie, die unternehmensweit bekannt ist und umgesetzt wird sowie ein abgestimmtes Zusammenspiel zwischen Personal- und Fachbereichen bei der Auswahl und Umsetzung passgenauer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. Dies gelingt nur in einem intensiven Dialog mit Geschäftsführung, Führungskräften, Beschäftigten und Arbeitnehmervertretern, um die richtigen Schlüsse zu ziehen und passgenaue Maßnahmen ableiten zu können. HR schließt die Kluft zwischen unterschiedlichen Erwartungshaltungen. Genau darin liegt eine wesentliche Herausforderung bereits heute und für die Zukunft.

»7 von 10 Unternehmen verfügen über eine Personalentwicklungsstrategie, die unternehmensweit bekannt ist.« (vgl. Breitenerhebung FLIP-Projekt)

### 3.2 Individuelle Kompetenzentwicklung und selbstorganisiertes Lernen

Schlüsselkompetenzen wie Veränderungsfähigkeit, d. h. kürzere Veränderungszyklen »managen« und auf kurzfristige Branchen- und Kundenbedarfe reagieren zu können, spielen zukünftig eine immer größere Rolle in Unternehmen. Bereits in den vergangenen zehn Jahren haben sich die Aufgaben in den Unternehmen durch die Digitalisierung verändert und werden sich weiter verändern. Die Vorstellung, den gelernten Beruf im immer gleichen Umfeld ausüben zu können, wird zunehmend von der Bereitschaft abgelöst, sich mit seinem Kompetenzprofil flexibel und regelmäßig neuen Herausforderungen zu stellen. Unter Umständen wird der Arbeitseinsatz in veränderlichen Konstellationen der Wertschöpfung erfolgen.

»Die Digitale Transformation bietet Unternehmen und Mitarbeitern riesige Chancen, sie erfordert aber zugleich die Bereitschaft, sich das ganze Berufsleben über weiterzubilden.« (Bitkom)



Vor diesem Hintergrund wird das lebensbegleitende und individualisierte Lernen für Beschäftigte im digitalen Zeitalter immer wichtiger. Sowohl Personalverantwortliche als auch Beschäftigte gehen davon aus, dass im Zuge des digitalen Wandels die Bedeutung von Kompetenzentwicklung deutlich zunehmen wird. Selbstorganisiertes Lernen und die Festlegung individueller Kompetenzentwicklungsziele zählen dabei zukünftig bei fast 90 Prozent der Befragten zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren (Abb. 2: Individuelle Kompetenzentwicklung, vgl. Breitenerhebung FLIP-Projekt, 2016).

### Individuelle Kompetenzentwicklung

zukünftige Bedeutung

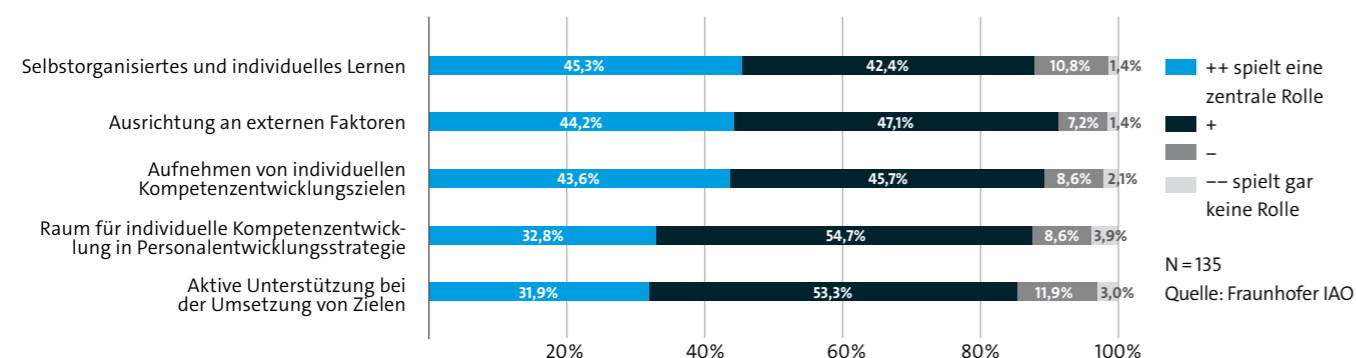


Abbildung 2: Individuelle Kompetenzentwicklung

Wobei heute erst bei knapp der Hälfte der Befragten das selbstorganisierte Lernen im Unternehmen gelebt wird. Neun von zehn Befragte sehen die Ausrichtung der Kompetenzentwicklung an externen Faktoren als wichtigsten Aspekt für eine zukünftig erfolgreiche Kompetenzentwicklung an. Eine weitere Herausforderung ist zudem, Beschäftigte dazu zu befähigen, aus dem zunehmend vielfältigen Weiterbildungsspektrum, das für sie richtige Angebot zu finden und es in Anspruch zu nehmen. Die Fähigkeit zum selbstorganisierten Lernen trägt hier maßgeblich zum Erfolg bei (siehe dazu Gestaltungsansätze der DTKS, Kap. 4.1). Transparenz über vorhandene und benötigte Kompetenzen hilft dabei, zielgerichtet Qualifikationsmaßnahmen passgenau umzusetzen. Der Einsatz digitaler Tools erhöht dabei die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit, um Qualifizierungslücken zu schließen (siehe dazu Gestaltungsansätze der DTKS, Kap.4.1 und Fujitsu, Kap. 4.2).

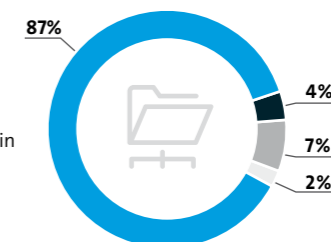
Digitale Kompetenz – im Sinne eines kompetenten Umgangs mit digitalen Medien und des Aufbaus einer grundständigen IT-Kompetenz – wird zudem in Zukunft mindestens genauso wichtig sein wie fachliche oder soziale Kompetenzen (Abb. 3: Bedeutung von Digitalkompetenz, Bitkom Studie, 2016). Entsprechend große Bedeutung messen die Unternehmen der Weiterbildung rund um Digitalthemen bei. 97 Prozent halten diese für qualifizierte Fachkräfte im Unternehmen für wichtig, jeweils rund drei Viertel für Führungskräfte und gering Qualifizierte (vgl. Bitkom Studie, 2016). Digitalkompetenz wird zu einer Kernkompetenz quer durch alle Branchen.

»29 Prozent der Unternehmen setzen bereits heute auf den erfolgsversprechenden Weg einer ausgewogenen Kompetenzentwicklung.« (vgl. Breitenerhebung FLIP-Projekt)

### Ohne Digitalkompetenz geht es nicht mehr

Welche Rolle wird Digitalkompetenz künftig für die Beschäftigten ihres Unternehmens spielen?

- Digitalkompetenz wird genauso wichtig sein, wie fachliche oder soziale Kompetenzen
- Digitalkompetenz wird die wichtigsten Fähigkeit von Arbeitnehmern sein
- Digitalkompetenz wird von untergeordneter Bedeutung sein
- Weiß nicht / Keine Angabe



Basis: Unternehmen ab 10 Mitarbeiter in Deutschland  
Quelle: Bitkom Research

Abbildung 3: Bedeutung von Digitalkompetenz

Neben den technischen Fähigkeiten wird sich der Stellenwert sozialer Kompetenzen durch den steigenden Bedarf an Teamarbeit und Eigenverantwortung bei flachen Hierarchien maßgeblich erhöhen. Dazu gehören Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit genauso wie Selbstständigkeit und Organisationsfähigkeit (vgl. BMWi, 2016:7). Das Unbekannte mitdenken und kreativ damit umgehen zu können, wird für Personalentwickler, Führungskräfte und Beschäftigte wichtiger denn je.

### 3.3 Auf den richtigen Maßnahmenmix kommt es an

Ein Blick in die Unternehmenspraxis zeigt: Heute wie auch zukünftig werden klassische Maßnahmen der Kompetenzentwicklung, wie beispielsweise fachspezifische Seminare, Beurteilungssysteme oder Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter, nach wie vor in Unternehmen am häufigsten eingesetzt. Digitalgestützte Lernformate werden hingegen nur wenig angeboten. Die Umfrageergebnisse zeigen jedoch, dass erfolgreiche Unternehmen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern bereits heute auf eine ausgewogene Kompetenzentwicklung mit einem breiteren Spektrum an klassischen und vernetzten Maßnahmen setzen, um für die veränderten Anforderungen im Zuge der Digitalisierung gewappnet zu sein.

Durch das Einbeziehen innovativer elektronischer Lernmedien und -formate für den Kompetenzerwerb kann auf individuelle Lernbedarfe eingegangen werden. Integratives Lernen »on the Job«, »on-demand« oder die interaktive Vermittlung durch Lernspiele oder Simulationen erreichen einen weiteren Beschäftigtenkreis als ausschließlich klassische Formate. 82 Prozent der Befragten geben an, dass E-Learning in Zukunft an Bedeutung zunehmen wird. Derzeit setzen jedoch gerade einmal 12 Prozent der befragten Unternehmen digitales Lernen unternehmensweit ein. In weiteren 70 Prozent wird es in einigen Bereichen oder vereinzelt genutzt. Rund jedes fünfte Unternehmen gibt an, dass digitale Lernangebote für die Mitarbeiterqualifizierung überhaupt nicht vorhanden sind. Der Großteil der Befragten ist sich jedoch sicher, dass digitalgestütztes Lernen an Bedeutung zunehmen wird. Digitale Lernprogramme oder entsprechende

»82 Prozent der Befragten geben an, dass E-Learning in Zukunft an Bedeutung zunehmen wird.« (vgl. Breitenerhebung FLIP-Projekt)

Apps auf Smartphone und Tablet bieten die Möglichkeit, individuell und mit geringem Aufwand sehr flexibel Wissen zu vermitteln und aufzunehmen. Gerade auch kleineren Unternehmen bietet dies die Möglichkeit, mit überschaubarem Aufwand auch Beschäftigten mit unterschiedlichen Lernbedürfnissen gerecht zu werden.

Maßnahme zur Kompetenzentwicklung	Kleinstunternehmen	Mittelständisches Unternehmen	Größeres Unternehmen	Großunternehmen
Fachspezifische Seminare	2,6	2,4	2,3	2,8
Einzeltraining	2,4	0,8	1,5	1,5
Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz	2,4	2,2	2,5	1,8
Digitalgestützte Selbstlernprogramme	1,4	1,7	0,8	2,0
Führungstrainings	2,0	1,4	2,0	2,3
Individuelle Entwicklungspläne	1,8	2,4	1,5	1,3
Beurteilungssysteme	1,5	2,1	2,3	2,8

Quelle: Fraunhofer IAO

Abbildung 4: Einsatz von Maßnahmen erfolgreicher Unternehmen

Differenziert nach Unternehmensgrößen zeigt sich, je größer die Unternehmen, desto umfangreicher ist auch das Angebot an Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. Erfolgreiche Kleinunternehmen bis 50 Beschäftigte setzen auf klassische Seminare, Einzeltrainings sowie Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess. Bei mittelständischen Unternehmen bis 250 Beschäftigten werden neben individuellen Maßnahmen wie Entwicklungspläne und projektbegleitende Auswertung mit Kunden, häufig auch vernetzte Maßnahmen wie E-Learning genutzt. Einzeltrainings spielen hingegen so gut wie keine Rolle. Größere Unternehmen bis 1000 Beschäftigte priorisieren generell eher traditionelle Kompetenzentwicklungsmaßnahmen als andere Unternehmensgrößen. Insbesondere die Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess, sowie fachspezifische Seminare und Beurteilungssysteme werden von den erfolgreichsten Unternehmen häufig genutzt. Großunternehmen ab 1000 Beschäftigten nutzen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung im Vergleich zu den anderen Gruppen durchschnittlich am häufigsten. Zudem weisen erfolgreiche Großunternehmen eine starke Mischung sowohl klassischer als auch digitaler und vernetzter Maßnahmen auf. So stehen sowohl Beurteilungssysteme, Seminare, Führungstrainings, als auch digital gestützte Selbstlernprogramme hoch im Kurs (Abb. 4: Einsatz von Maßnahmen erfolgreicher Unternehmen, Breitenerhebung FLIP-Projekt, 2016).

Zu einer ausgewogenen Kompetenzentwicklung gehört nicht nur eine breite Palette von klassischen und vernetzten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung, sondern vor allem die Bündelung und Transparenz des gesamten Angebots für die Beschäftigten und eine umfangreiche Nutzung. Darüber hinaus begünstigt ein situatives Führungsverhalten, dass eher auf Führungsaspekten auf Fachkompetenz setzt, das Schaffen einer lernförderlichen Unternehmenskultur.

### 3.4 Die Führungskraft – ein wichtiger »Enabler« für die digitale Arbeitswelt

Führungskräfte haben eine besondere Rolle und Verantwortung bei der Etablierung einer Lernkultur im Unternehmen und der Vorbereitung der Beschäftigten auf die Anforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt. Sie sind dafür verantwortlich, individualisiertes und selbstorganisiertes Lernen und damit die Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten zu ermöglichen. Hinzu kommt die Erwartung an Führungskräfte, selbst neue digitale Fähigkeiten an den Tag zu legen, um die digitale Transformation im Unternehmen meistern und den Wandel zum Erfolg des Unternehmens vorantreiben zu können.

*»Die Qualität der Führung trägt über die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem erheblichen Anteil zum Unternehmenserfolg bei. Die Unternehmenskultur wird durch das Handeln und das Vorbild der Führungskräfte geprägt. Führungskräfte zu qualifizieren ist deshalb eine der wichtigsten Aufgaben der Personalentwicklung.« (Bundesverband betrieblicher Weiterbildung)*

Durch digital vernetzte Arbeit verliert der örtlich gebundene Arbeitsplatz zunehmend an Bedeutung. An Führungskräfte wird damit die Herausforderung gestellt, Teams und Personen unterschiedlicher Standorte zu koordinieren (siehe dazu Gestaltungsansätze der QSC AG, Kap. 4.3). Die Fähigkeit zum »Führen virtueller Teams« schätzen 93 Prozent der Befragten als eine der wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften für die Zukunft ein. Bei Kleinunternehmen dominiert jedoch derzeit der persönliche Kontakt. Auch Großunternehmen ab 1000 Beschäftigten lassen die Vermutung zu, dass starre Strukturen einer unternehmensweiten Kultur des »Führens auf Distanz« noch entgegenstehen. Bei mehr als einem Viertel der mittelständischen Unternehmen bis 250 Beschäftigte und größeren Unternehmen bis 1000 Beschäftigte gehört es bereits heute zu einer erfolgreichen Führungskultur (Abb. 5: Führen auf Distanz, Breitenerhebung FLIP-Projekt, 2016). Die Umsetzung kann vor allem durch eine Vertrauens- und positive Fehlerkultur gelingen, die Fehler als Verbesserungschance begreift. Auch das Befähigen von Beschäftigten zur eigenständigen Bearbeitung von Aufgaben ist dabei zentraler Bestandteil einer zukunftsorientierten Führungskultur.

*»Bei 93 Prozent der Befragten gilt die Fähigkeit von Führungskräften zum »Führen auf Distanz« als wichtige Kompetenz.« (vgl. Breitenerhebung FLIP-Projekt)*



Führen auf Distanz

aktuelle Bedeutung

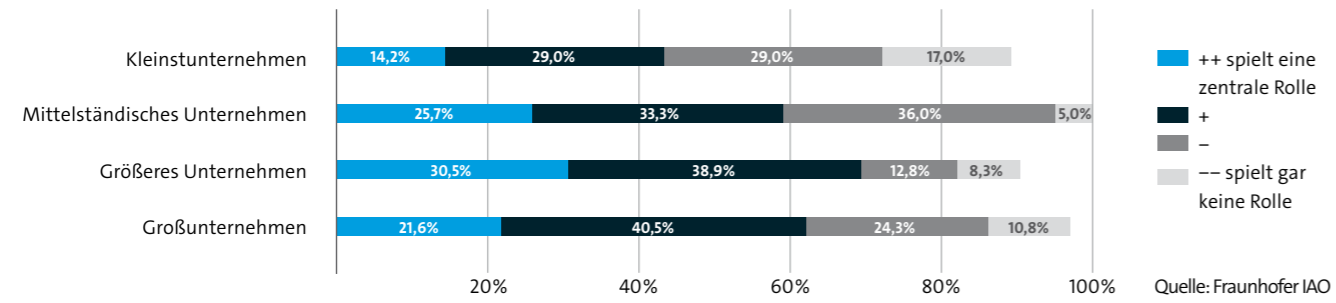


Abbildung 5: Führen auf Distanz

Voraussetzung dafür sind ausgeprägtes strategisches Denken und Handeln im Managen von Veränderungen im Unternehmen; aber auch im Bereich des Konfliktmanagements und den grundlegenden Führungstechniken. Fachkompetenz spielt dabei eine nachgeordnete Rolle (vgl. Bundesverband betriebliche Weiterbildung, 2016). Eine ausgeprägte Vertrauenskultur, die Befähigung der Beschäftigten zum eigenständigen Arbeiten und die Fähigkeit, Teams virtuell zu führen setzen zunehmend ausgeprägte Sozial- und Digitalkompetenzen der Führungskräfte voraus, um vorhandene Potentiale der Mitarbeiter ausschöpfen und fördern zu können.



# 4 Praxisbeispiele



## 4 Praxisbeispiele

Jeder der folgenden Lösungsansätze fokussiert eine andere betriebliche Funktionsgruppe, von den Mitarbeitenden, über betriebliche Interessenvertretungen bis hin zu Führungskräften.

### 4.1 Deutschen Telekom Kundenservice GmbH: Flexibilisierung für ein neues und besseres Kundenverständnis

Die Deutsche Telekom Kundenservice GmbH (DTKS), gegründet 2007, bedient an 36 Standorten für das Deutschlandgeschäft der Deutschen Telekom alle telefonischen und schriftlichen Kontakte mit Privat- und Geschäftskunden. Bei jedem Anliegen – ob in Festnetz- oder Mobilfunkfragen – wird den Kunden der Deutschen Telekom beim ersten Kontakt weitergeholfen. Die DTKS bedient im Jahr rund 90 Millionen Kundenkontakte, darunter 18 Millionen schriftliche Kundenkontakte und 68,4 Millionen Anrufe.

In der DTKS sind rund 13.000 Beschäftigte in acht Segmenten und sieben Querschnittsbereichen tätig. Die DTKS bildet ca. 1.500 Auszubildende aus, hauptsächlich in den Bereichen Kauf-frau/-mann für Dialogmarketing und Servicekraft für Dialogmarketing.

Aufgrund sich verändernder Markt- und Kundenanforderungen befindet sich die DTKS in einem überwiegend technologiegetriebenen Transformationsprozess, der sich nicht zuletzt in einer großangelegten betrieblichen Reorganisation ausdrückt. Im Juli 2017 wurde der Kundenservice der Telekom (bestehend aus DTKS und Kundenservice Telekom Deutschland), Deutsche Telekom Technischer Service (inklusive RSS) und Zentrum Wholesale Auftragsmanagement zusammengeführt zum Telekom Service (bestehend aus Deutsche Telekom Service GmbH, Deutsche Telekom Außendienst GmbH und Individual Solution and Products GmbH) mit nun über 35.000 Beschäftigten.

Darüber hinaus sind die Auswirkungen des demografischen Wandels bei der DTKS zu spüren. Dieser drückt sich einerseits in einem vergleichsweise hohen durchschnittlichen Alter der Beschäftigten aus, welches bei 41,5 Jahren liegt. Andererseits unterliegt auch die DTKS, wie viele andere Unternehmen der Branche, einem Fachkräftemangel, der sich u.a. in deutlichen Engpässen bei der Rekrutierung und längerfristigen Bindung von geeigneten Beschäftigten verdeutlicht. Vor diesem Hintergrund sind neue Wege in der Personal- und Kompetenzentwicklung erforderlich und dies unter engagierter Beteiligung von Beschäftigten, betrieblichen Interessenvertretungen und dem HR-Bereich.

#### Qualifizierung schneller, individueller und situativer gestalten

Durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit und den technologischen Wandel in der Telekommunikationsbranche verändern sich auch die Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten

der Beschäftigten. Um auf die Veränderungen schneller reagieren zu können, müssen die vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten transparent gemacht werden, um anschließend für zukünftige Kompetenzanforderungen qualifiziert zu werden.

Die voranschreitende Digitalisierung führt zu einem veränderten Kundenverhalten. Das Internet bietet schnelle und unkomplizierte Möglichkeiten, auftretende Probleme zu lösen. Der Kundenservice wird zunehmend für verbleibende, sehr komplexe Themenstellungen in Anspruch genommen. Die Mitarbeitenden stehen vor der Herausforderung, Informationen in kürzester Zeit aufzunehmen, verarbeiten und auf Augenhöhe (gut informiert) mit dem Kunden kommunizieren zu können. Hinzu kommt, dass die Mitarbeitenden den Arbeitsplatz nicht mehr als Arbeitsplatz auf Lebenszeit begreifen, sondern zunehmend als temporäre Beschäftigung. Dies erfordert eine flexiblere Einsetzbarkeit und eine Umstellung des Lernverhaltens mit neuen Formaten und Medien.

Für den Betriebsrat zeigt sich ein Paradigmenwechsel von der Bewertung geplanter Maßnahmen hin zur konzeptionellen Mitarbeit und Übernahme inhaltlicher Verantwortung. Betriebsräte müssen genauso wie Personalverantwortliche befähigt werden, veränderte Qualifikationsbedarfe für Beschäftigte frühzeitig zu erkennen. Somit wird auch der Betriebsrat zum aktiven Gestalter, Multiplikator und Begleiter von Qualifizierungsprozessen.

Für die Personalentwicklung und Trainingsabteilung ergeben sich ebenfalls zunehmend neue Herausforderungen. Alle Beschäftigten müssen die gleiche Chance bekommen und dabei individuelle Angebote, entsprechend der unterschiedlichen Lerntypen, erhalten. So wurden neue Methoden entwickelt, die den Beschäftigten flexibles Lernen, unabhängig von Ort, Zeit und ihrem eigenen Lerntempo ermöglichen. Führungskräfte und Trainer müssen dahin entwickelt werden, mehrere individuelle Trainingsmethoden bedarfsgerecht und situativ richtig einzusetzen.

#### Service Day – Förderung des cross-funktionalen Austauschs im Unternehmen

In Analyseworkshops mit betrieblichen Interessenvertretern, HR und Beschäftigten stellte sich heraus, dass die Beschäftigten oft nur einen Teil der Wertschöpfungskette kennen, sich aber sukzessive auf Veränderungen im Unternehmen und Tätigkeitsfeldern einstellen müssen. Um ein ganzheitliches Kunden- und Prozessverständnis zu etablieren und den Beschäftigten alternative Beschäftigungs- und Karrierewege innerhalb der Deutschen Telekom aufzuzeigen, wurde in der DTKS der sogenannte Service Day konzipiert und pilotiert.

Zielsetzung des Service Days ist die Pilotierung eines Angebots für DTKS-Beschäftigte, um Einblicke in andere Unternehmensbereiche zu erhalten und Hintergrundwissen weiter auszubauen (Technik, Administration, etc.). Die Teilnehmenden am Service Day sollen ein besseres Verständnis für Geschäftsabläufe und bereichsübergreifende (Prozess-)Schnittstellen erlangen, und erfahren, welche Bereiche zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Weiterhin wird mit dem Service Day die Verbesserung des cross-funktionalen Austausches innerhalb der Telekom Deutschland angestrebt.

Wie läuft ein Service Day ab? Im Rahmen des Service Days begleitet der Teilnehmende einen Kollegen oder eine Kollegin einen Tag lang in einem vom Teilnehmenden selbst ausgewählten Bereich. Diese Maßnahme wird eigenverantwortlich durch den Teilnehmenden geplant und sowohl mit der Führungskraft als auch dem ausgewählten Bereich abgestimmt.

In weiteren Workshops mit Mitarbeitenden, Führungskräften, betrieblichen Interessenvertretung und HR wurde herausgearbeitet, was es braucht, um den Service Day einzuführen und nachhaltig zu gestalten. Hierbei wurden Prozessbeschreibungen für die Beteiligten erarbeitet.

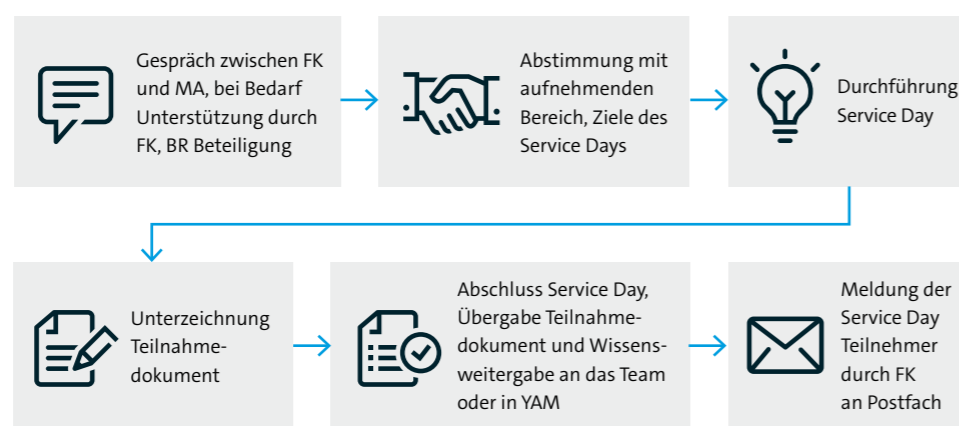


Abbildung 6: Prozess Service Day

Für den Piloten wurde ein Standort ausgewählt und mit dem Betriebsrat eine Pilotvereinbarung unter Einbindung aller Beteiligten abgeschlossen. Führungskräfte als Treiber und Unterstützer der Maßnahme wurden bereits im Vorfeld umfänglich informiert. Während der Pilotphase fanden regelmäßige Abstimmungsrunden mit HR, den betrieblichen Interessenvertretungen und Führungskräften statt. So konnte bei aufkommenden Stolpersteinen in der Umsetzung zeitnah nachgesteuert werden, z.B. bei der Suche nach passgenauen Ansprechpartnern in ausgewählten Bereichen. Im Rahmen einer begleitenden Evaluation konnten wichtige Erkenntnisse und konkrete Hinweise erhoben werden, die dazu beigetragen haben, die Abläufe rund um den Service Day zu optimieren. Informationsmaterialien und Dokumente wurden u.a. angepasst. Das über eine begleitende Evaluation nachweislich erhöhte Verständnis der Teilnehmenden für ganzheitliche Prozesse im Unternehmen führte dazu, dass der Service Day mit Gesamtbetriebsratszustimmung fest im Qualifikationsportfolio der DTKS verankert wurde.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Gestaltungsansatz Service Day auf wichtige Anforderungen der DTKS im Zuge der digitalen Transformation einzahlt. Er unterstützt die Flexibilität der Mitarbeitenden, stärkt die Lern- und Unternehmenskultur, motiviert zu mehr Eigeninitiative und bietet das Potenzial, sich einfach auf andere Bereiche innerhalb und außerhalb der Deutschen Telekom übertragen zu lassen. Ein am Alltag orientierter fachlicher Austausch führt zur Erweiterung der Kenntnisse. Die Befähigung der Beschäftigten, die eigenen Stärken besser

»Ich habe auch mal die Aufträge gesehen, die die Technik bekommt und weiß jetzt genau, auf was ich achten muss, damit es der Servicetechniker einfacher hat, den Auftrag auszuführen. Dem Techniker konnte ich zudem Fragen zu meiner Arbeit beantworten.«

zu erkennen, trägt zur Zukunftssicherung und Entwicklung neuer Perspektiven im Unternehmen bei. Ferner unterstützt der Service Day das ganzheitliche Kundenverständnis der Beschäftigten. Um durch den Service Day aufgedeckte Bedarfe des Kompetenzerwerbs zu vertiefen bzw. auszubauen, werden weitere Maßnahmen geplant.

### Passgenaue Qualifizierung durch Skillmanagement

Um auf die Herausforderungen durch die Digitalisierung schneller reagieren zu können, hat der Konzern in seiner Strategie festgelegt, die »Skills«, d.h. die Kompetenzen der Mitarbeitenden, zu erfassen und bei Bedarf systematisch weiterzuentwickeln. Der Pilot »strategisches Skillmanagement« bietet Transparenz über die vorhandenen und fehlenden Kompetenzen im Unternehmen und schafft eine zielgerichtete und passgenaue Qualifizierung.

Wie wurde dabei vorgegangen? In einem ersten Schritt wurde zunächst jedem Teilnehmenden ein Skill-Profil durch seine direkte Führungskraft zugeordnet. Maßgeblich für die Zuordnung ist die Stelle, die der Mitarbeitende aktuell besetzt. Im nächsten Schritt schätzt der Mitarbeitende in einem speziellen IT-Tool die ihm zugeordneten Skills ein. Anschließend nimmt die direkte Führungskraft eine Fremdeinschätzung vor. Im Anschluss wird der Mitarbeitende durch die direkte Führungskraft zu einem Skillentwicklungsgespräch eingeladen, in dem eine gemeinsame Einschätzung vorgenommen wird sowie die Ableitung von Qualifizierungsbedarfe erfolgen kann.

Zunächst wird das strategische Skillmanagement in ausgewählten Bereichen der DT Technik, Telekom Security, TC Division, VTI (Product and Innovation) und Deutsche Telekom Kundenservice mit insgesamt 3.100 Beschäftigten pilotiert. Vorteile für den Mitarbeitenden sind unter anderem die Möglichkeit zur persönlichen Standortbestimmung und eine schnellere, passgenauere Qualifizierung zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit. Die Führungskräfte profitieren von der Transparenz über die vorhandenen Fähigkeiten im Team und der Möglichkeit, Defizite durch passgenaue Qualifizierungen ausgleichen zu können. Die Vorteile des Unternehmens liegen im effektiveren Einsatz der Qualifizierungsbudgets sowie der Möglichkeit zur gezielten Re-Qualifizierung von Beschäftigten.

### Flexibilisierung durch neu konzipierte Trainings mit Blended Learning

Eine weitere Erkenntnis aus den Workshops mit betrieblichen Interessenvertretungen und Mitarbeitenden war, dass Trainings schneller, flexibler und unabhängig von Ort, Zeit und individuellem Lerntempo angeboten werden müssen. Um auch kurzfristig und zielgruppengerecht Trainings realisieren zu können, wurde exemplarisch ein Präsenztraining neu konzipiert und zu einem Blended Learning-Ansatz ausgeweitet. Hierbei wird nun in verschiedenen Modulen auf der unternehmensinternen Learning-Plattform gelernt. So können die Mitarbeiter individuell orts- und zeitunabhängig im eigenen Tempo lernen. Für die Experten werden die Online-Module durch ein Präsenzseminar ergänzt. Geplant ist, den gesamten Trainingsbereich zunehmend mit Blended Learning Konzepten anzureichern.

»Der Service Day war eine positive Erfahrung für mich, denn dadurch kann ich für meine Bearbeitung die Zusammenhänge besser nachvollziehen...«



## 4.2 Fujitsu TDS GmbH: Kompetenzbasierte Personalentwicklung – Kompetenzen messen, Stärken sehen, Potenziale aufdecken

Die Fujitsu TDS GmbH (FTDS) zählt zu den renommiertesten IT-Komplettdienstleistern und SAP Systemhäusern in Deutschland. Über 900 Beschäftigte an 15 Standorten bieten mittelständischen und großen Unternehmen IT-Outsourcing, Application Management sowie SAP-Beratung. Das Unternehmen mit Stammsitz in Neckarsulm wurde 1975 gegründet und gehört seit 2007 zu Fujitsu.

### Vorhandene Instrumente optimieren und Potenziale aufdecken

Bei der Konzeption von Qualifizierungsprogrammen hat die FTDS einerseits die unternehmerische Zielsetzung einer optimalen Kundenbetreuung und -zufriedenheit durch hochqualifizierten Kundenservice im Blick und andererseits bezieht sie die Interessen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter mit ein. Im Rahmen des Projekts wurden flexible und modulare Ansätze verfolgt, um insbesondere Quereinsteiger, aber auch bereits beschäftigte Mitarbeiter, die sich intern beruflich verändern möchten, adäquat und unter Berücksichtigung ihrer bereits vorhandenen Kompetenzen praxisorientiert weiter zu qualifizieren.

Das Rekrutieren passgenauer Mitarbeiter wird zunehmend schwieriger – nicht nur im SAP Umfeld. Entsprechendes gilt für die Rekrutierung von passgenauen Trainees. Die in- und auch externen Bewerber bringen vielfach nicht vollumfänglich die für vorhandene Vakanzen erforderlichen Qualifikationen mit. Somit steigen sowohl der Bedarf als auch die Anforderungen an die betriebliche Kompetenzvermittlung – fachlich, methodisch und persönlich.

Im Falle von Quereinsteigern ist es zunehmend eine Herausforderung für die Recruiter, HR Business Partner und Führungskräfte, bei der Bewertung der Bewerbungsunterlagen zu ermitteln, ob erforderliche Qualifikationen gegebenenfalls anderweitig erworben wurden und diese mit den geforderten vergleichbar sind. Dies erfordert ein Umdenken und eine hohe Abstraktionsfähigkeit sowie die Kenntnis über branchenfremde Tätigkeitsinhalte und -anforderungen. Auch gilt es vermehrt in Einstellungsinterviews zu klären, ob ein Bewerber willig und fähig ist, vorhandene Kompetenzlücken zeitnah zu schließen, auch durch Lernen im Prozess selbst. Somit nehmen die Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen und die Passgenauigkeit zur Unternehmenskultur weiter zu.

Insbesondere im Rahmen des Traineeprogramms wurde, im Vergleich zu den ersten »Durchläufen« festgestellt, dass Kompetenzvermittlung kontinuierlich komplexer und individueller – hinsichtlich Inhalt und Lernmethoden – wird. Die FTDS geht davon aus, dass sich die skizzierte Situation aufgrund des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt weiter verschärfen wird. Vor diesem Hintergrund liegt die Zielsetzung nahe, ein Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten, das einerseits gezielt berufserfahrene Quereinsteiger, aber auch ältere/jüngere Quereinsteiger ohne fundierte ITK-Kenntnisse im Unternehmen integ-

riert und andererseits auch die Qualifizierung von bereits tätigen Mitarbeitern unterstützt. Die bereits im Unternehmen vorhandenen Methoden und Medien der Wissensvermittlung dienen hierbei als Grundlage und werden ergänzt oder angepasst. Um den unterschiedlichen Lernbedarfen und der zunehmenden Virtualisierung der Teams optimal gerecht werden zu können, muss dieses Personalentwicklungskonzept insgesamt flexibel – d.h. pragmatisch anpassbar an die sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen – sowie hinsichtlich der Lernmedien, soweit sinnvoll und möglich, orts- und zeitunabhängig sein.

Im Vorfeld wurden im Rahmen von Workshops Stakeholderanalysen durchgeführt. Auf Basis der Analysen, den Feedbacks zu den Traineeprogrammen, dem Input der anderen Verbundpartner sowie Erkenntnissen aus der Fachliteratur und Fachveranstaltungen wurde der Projektplan für die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts mit dem Schwerpunkt Mitarbeiter erstellt.

Zwei zentrale Bausteine dominieren die Basislogistik der Personalentwicklung der FTDS: Ein Baustein ist das FTDS-Kompetenzmodell, das Transparenz hinsichtlich der Kompetenzen im Unternehmen schafft sowie MiRoKo, ein rollenspezifisches Anforderungsprofil, das eine individuelle und bedarfsgerechte Personalentwicklung ermöglicht.

### Mehr Transparenz durch das FTDS-Kompetenzmodell

Folgende Zielsetzung wurde für die Erstellung eines FTDS-Kompetenzmodells definiert:

- Entwickeln eines gemeinsamen Kompetenzmodells für alle Mitarbeitergruppen bis hin zum Top-Management
- Anwendbarkeit des Kompetenzmodells für verschiedene Zielgruppen und Personalentwicklungsinstrumente
- Erarbeiten des Kompetenzmodells auf Grundlage des bisherigen Laufbahnmodells für Führungskräfte
- Übersetzen und Überleiten der Fujitsu-Kompetenzen in das FTDS Kompetenzmodell

Gemeinsam mit allen Stakeholdern wurde ein Verständnis für Kompetenzmodelle und deren konkreter und nutzbringender Verwendung definiert. Folgende Voraussetzungen sollen erfüllt sein:

- Es ist die Basis für individuelle und organisationale Lernprozesse und stellt sicher, dass die operative Personal- und Organisationsentwicklung unsere Unternehmensstrategie aktiv unterstützt.
- Es macht transparent, welche Kompetenzen für die FTDS strategisch relevant sind und unterstützt somit unternehmensweit eine strategisch ausgerichteten Organisations- und Personalentwicklung sowie Personalauswahl.

- Es stellt über unterschiedliche Bereiche und Hierarchieebenen hinweg ein gemeinsames Verständnis über Zielsetzung, Anwendungsbereiche, Potenzialmessung und -förderung, Qualifizierung und Weiterentwicklung her.
- Es zeigt auf, welche Bedeutung Führung bei der FTDS hat und welche Erwartungen an (potentielle) Führungskräfte gestellt werden.
- Es ist die Brücke zu anderen PE-Tools und Modellen wie beispielsweise zwischen Rollenprofilen und Mitarbeiter-/Performance-Gesprächen.

Ein weiterer Baustein der Personalentwicklungs-Basislogistik der FTDS ist der Gestaltungsansatz »MiRoKo – Mitarbeiter, Rollen und Kompetenzen«.

### Individuelle und bedarfsgerechte Personalentwicklung durch »MiRoKo – Mitarbeiter, Rollen und Kompetenzen«

Da im Fujitsukonzern ein Rollenframework existiert und diese Rollen auch bei der FTDS zur Anwendung kommen, war es ein weiterer wichtiger Schritt, das FTDS-Kompetenzmodell mit den Fujitsu-Rollenbeschreibungen strukturell und inhaltlich zu verbinden.

Ergebnis daraus ist ein »rollenspezifisches Anforderungsprofil«, in dem die in der Rollenanforderung festgelegten Zielsetzungen, Aufgaben, Key Performance Indikatoren und notwendigen Skills mit den passenden Kompetenzen differenziert beschrieben werden. Eine weitere Ausdifferenzierung wurde dadurch erreicht, dass die einzelnen Kompetenzen auf vier Kompetenzniveaus heruntergebrochen wurden und anhand von definierten Verhaltensankern, untermauert mit einer Steigerungslogik, darlegen, was von einem Mitarbeiter in welcher Ausprägung in seiner Rolle erwartet wird. Dies ist ein besonderer Benefit für Mitarbeiter und Führungskräfte, da nun Entwicklungsbedarfe in einem sehr hohen Differenzierungsgrad ableitbar sind. Konkret bedeutet dies, dass für jede Rolle ein »rollenspezifisches Anforderungsprofil« existiert und jeder Mitarbeiter ein solches als Teil seines Arbeitsvertrags erhalten hat bzw. bei Einstellung oder Versetzung erhält. Das rollenspezifische Anforderungsprofil führt darüber hinaus für alle Beteiligten zu einer hohen Transparenz hinsichtlich einer individuellen und bedarfsgerechten Personalentwicklung. So erhält der Mitarbeiter einen umfassenden Einblick darüber, was von ihm erwartet wird. Seine Führungskraft kann dem Mitarbeiter sehr fundiert ein Feedback über dessen Leistungs- und Entwicklungsstand geben und ihm diese Einschätzung auf einer soliden Basis erläutern. Für Mitarbeiter und Führungskräfte wird ferner greifbar, wie sich ein Mitarbeiter bei der FTDS weiterentwickeln kann. Dies schafft Verbindlichkeit und Orientierung.

Die rollenspezifischen Anforderungsprofile finden in allen personalentwicklungsrelevanten Prozessschritten Anwendung, bei der qualitativen Personalplanung, wie auch in den Recruitingprozessen. Auch die Einschätzung und Bedarfsermittlung für die Qualifizierung von Quereinsteigern und die Identifizierung von internen Weiterqualifizierungsnotwendigkeiten erfolgt anhand dieser fundierten Anforderungsprofile. Last but not least hat sich die Nutzung dieser rollenspezifischen Anforderungsprofile bei der Auswahl, dem Onboarden und Ausbilden der Trainees als

äußerst erfolgreich erwiesen. Im Anschluss an »MiRoKo« wurde das im Folgenden beschriebene FTDS-Orientierungscenter (OC) angepasst.

### Talentsuche mit dem FTDS-Orientierungscenter (OC)

Das FTDS-Orientierungscenter ermittelt, ob Fachkräfte des Unternehmens Potentiale für eine Fach- und/oder eine Führungsrolle mitbringen und zeigt auf, wie gemäß ihrer Stärken eine Weiterqualifizierung erfolgen kann.

In dem Novellierungsprojekt wurden unterschiedliche Stakeholdern – Führungskräfte, Mitarbeiter, operative und strategische Personaler, Betriebsräte und auch externe Experten – beteiligt. Zielsetzungen für eine Novellierung waren u.a. eine stärkere Ausrichtung auf Entwicklung (Einbettung in Talent Management Prozess, Verzicht auf Richtungsentscheidung bzgl. der Laufbahn) und die Verbesserung der Qualität des Verfahrens im Sinne einer höheren Objektivität, Reliabilität und Validität.

Zur Entwicklungsgeschichte des Orientierungscenters: Rund 300 Mitarbeiter und somit »rechnerisch« fast ein Drittel der rund 900 FTDS-Mitarbeiter haben das OC oder seine Vorläufer bisher durchlaufen. In der Regel sind die Mitarbeiter, die für eine Teilnahme am OC in PE-Runden nominiert werden zwischen 26 und 40 Jahre alt. Pro Jahr werden durchschnittlich zwei OCs mit jeweils zehn Teilnehmern durchgeführt.

Nach der Anpassung bietet das OC eine erweiterte inhaltliche Ausdifferenzierung und dient als eine gemeinsame Plattform, um sich im Entwicklungskontext über Stärken, Kompetenzen, Rollen und daraus abgeleiteten Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften zu verständigen. Blinde Flecken, mögliche Beobachtungsverzerrungen und die Einordnung von (Entwicklungs-) Erwartungen und tatsächlichen Entwicklungschancen werden thematisiert und validiert. Konkret bedeutet dies, das OC Teilnehmer ein kompetenz- und rollenanforderungsbasiertes Feedback erhalten, auf dessen Grundlage ihre Weiterentwicklung erfolgt.



Abbildung 7: Kompetenzauswahl für FTDS-Orientierungscenter Projekt

»Das Orientierungscenter hat mich in meiner persönlichen Entwicklung sehr unterstützt – es hat mir die Möglichkeit gegeben, mein Verhalten und meine Leistung intensiv zu reflektieren und Rückmeldungen von erfahrenen Kollegen zu meinen Stärken und Potenzialen zu erhalten.«

Neben fünf Kernkompetenzen erfasst das OC mit seiner Systematik das Führungspotenzial der Teilnehmer. Fachkompetenzen werden bewusst nicht beurteilt. Der Schwerpunkt liegt auf der Beurteilung überfachlicher Kompetenzen, da diese ungleich schwieriger zu ermitteln und zu entwickeln sind.

Das Verfahren umfasst fünf beobachtete Übungen, die mit einem Text sowie mehreren Reflexionsphasen und unbeobachteten Übungen kombiniert werden. Neben Einzelübungen finden Gruppenübungen statt, eine Selbstpräsentation ist enthalten sowie eine Gruppendiskussion und Rollenspiele. Die Rückmeldung wird von geschulten Beobachtern aus dem FTDS-Management, dem HR-Bereich sowie von anderen Teilnehmern gegeben.

Die Nominierung für das OC folgt einem klaren Weg: Zeigt sich im jährlichen Mitarbeitergespräch, dass ein Beschäftigter über Potenzial für eine Weiterentwicklung verfügt oder dass eine Standortbestimmung zur weiteren Orientierung sinnvoll ist, schlägt der zuständige Senior Manager den Betreffenden für die Teilnahme vor. Verstärkt wird die hohe Akzeptanz des OC innerhalb der Organisation durch die konsequente Beteiligung des Top Managements. Jeder Teilnehmer hat einen Paten, der ihn durch das OC begleitet, den Kandidaten besonders aufmerksam beobachtet und das Abschlussgespräch mit ihm, seinem Manager und seinem HR Business Partner führt. Die FTDS-Mitarbeiter verstehen die Nominierung für das OC als persönliche Wertschätzung, denn dort werden genau jene Fragen thematisiert, die im Alltag in der Regel untergehen. Mit diesem Effekt wird das Analysetool auch zu einem wertvollen Baustein der Mitarbeiterbindung.

Nicht immer decken sich Selbst- und Fremdbild. Etwa einer von zehn Absolventen ist mit seinem Ergebnis nicht zufrieden. Im Dialog mit dem Manager und einer intensiven Aufbereitung der Ergebnisse werden Erklärungen gesucht. Die Paten werden eigens für solche Situationen geschult. Der aus der Nachbereitung resultierende Weg kann zu einer Führungsposition führen oder alternativ – bei FTDS einer Managerrolle ebenbürtig – in eine Expertenrolle münden. Letztlich geht es darum, im und durch das OC Wertschätzung für den Mitarbeiter zu transportieren, gemeinsam den geeignetsten Weg für dessen weitere Entwicklung im Unternehmen zu finden und erste Schritte einzuleiten.

### 4.3 QSC AG: Auf dem Weg zu einem innovationsfördernden Führungsleitbild

Die QSC AG ist der Digitalisierer für den deutschen Mittelstand. Mit jahrzehntelanger Erfahrung und Kompetenz in den Bereichen Cloud, Internet of Things, Consulting, Telekommunikation und Colocation begleitet QSC ihre Kunden sicher in das digitale Zeitalter. Eine cloudbasierte Bereitstellung sämtlicher Services bietet erhöhte Schnelligkeit, Flexibilität und Verfügbarkeit. Eigene TÜV- und ISO-zertifizierte Rechenzentren in Deutschland sowie das bundesweite All-IP-Netz der QSC AG bilden dabei die Grundlage für höchste Ende-zu-Ende-Qualität und Sicherheit.

Die Kunden profitieren von innovativen Produkten und Dienstleistungen aus einer Hand, die sowohl im Direktvertrieb als auch über Partner vermarktet werden.

### Die Führungskraft in der Sandwichposition

Im Rahmen des Forschungsprojektes legte die QSC AG den Fokus auf die Entwicklung praxisorientierter Gestaltungslösungen für Führungskräfte. Ziel war es, Konzepte zu entwickeln, die Führungskräfte unter Bedingungen hoher Unsicherheit und einer zunehmend räumlichen Verteilung dabei unterstützen, motivierend zu führen. Dazu zählt die Steigerung der Veränderungs- und Innovationsfähigkeit bei den Führungskräften selbst als auch in ihrer Vorgesetztenrolle gegenüber ihren Beschäftigten. Die Führungskräfte sollen lernen, konstruktiv mit Veränderungsprozessen umzugehen und ihre eigenen Kompetenzen situationsgerecht weiterzuentwickeln. Insgesamt verfolgte die QSC AG das Ziel, ein innovationsförderliches Leitbild für Führungskräfte zu entwickeln.

Im ersten Schritt lag der Fokus auf dem Consultingbereich. In diesem Marktumfeld muss sich QSC aufgrund eines ausgeprägten »Arbeitermarktes« stark darum bemühen, Beschäftigte langfristig zu binden und neue Mitarbeiter zu gewinnen. Darüber hinaus ist der schnelle technologische Wandel sowie der Umstieg der Kunden auf agile Arbeitsweisen und ein damit verbundener erhöhter Weiterbildungsdruck in diesem Bereich besonders spürbar.

Insbesondere auf Führungsebene steigen damit die Anforderungen. Die Führungskräfte kämpfen zunehmend mit ihrer Rolle in einer Sandwichposition. Zum einen wird von ihnen verlangt mit den technischen Anforderungen Schritt zu halten, Kundenprojekte zu leiten und administrative Aufgaben zu erledigen. Zum anderen müssen sie ihrer Führungsrolle gerecht werden, den einzelnen Mitarbeiter in seiner Entwicklung unterstützen, zunehmend verteilte Teams managen, ausreichend und umfassend Informationen weitergeben und eine vertrauensvolle Arbeitsumgebung schaffen. Unterstützungskonzepte für Führungskräfte müssen somit leicht in den dynamischen Arbeitsalltag integrierbar und schnell umsetzbar sein.

### Raum für Austausch und Reflexion – Definition der Rolle als Jongleur

Um dem Bedarf gerecht zu werden, wurde zunächst ein zweitägiges Workshopformat für Führungskräfte entwickelt, welches Methoden an die Hand gibt und – viel wichtiger – Raum für Austausch und Reflexion bietet. Ziel des Workshops ist, das eigene Führungshandeln zu reflektieren und im Rahmen der sogenannten kollegialen Beratung neue Sichtweisen zu erkennen und von den Erfahrungen anderer zu lernen. Statt starrer Führungsregeln wurde den Kollegen ein flexibles Führungsmodell mitgegeben, welches sie in Wechselwirkung mit ihrer eigenen Führungskraft besprechen und ausgestalten können, um ihr Führungshandeln an die Anforderungen des spezifischen Teams anzupassen. In dem Modell wird die Führungskraft mit einem Jongleur verglichen, der gleichzeitig verschiedene Bälle in der Luft halten muss: Mitarbeiter führen, das Geschäft organisieren und die Zukunft gestalten. Das Jonglieren kann dadurch erschwert werden, dass verschiedene Rahmenbedingungen wie Krisen und Kostendruck die



Beweglichkeit einschränken. Ausgleichen kann der Jongleur seinen Erfolg durch Fähigkeiten und Handwerkszeug, aber auch durch eine erhöhte Selbststeuerung sowie eine gute eigene Balance und Kenntnisse über seine Ressourcen, Präferenzen und Haltungen. Ziele sind die individuelle Klärung der eigenen Rolle, Akzeptanz der hinderlichen Rahmenbedingungen und Umgang mit dem eigenen Führungsanspruch, aber auch Erhöhung der Selbststeuerungskompetenz und Erkenntnis um persönliche Entwicklungsfelder.

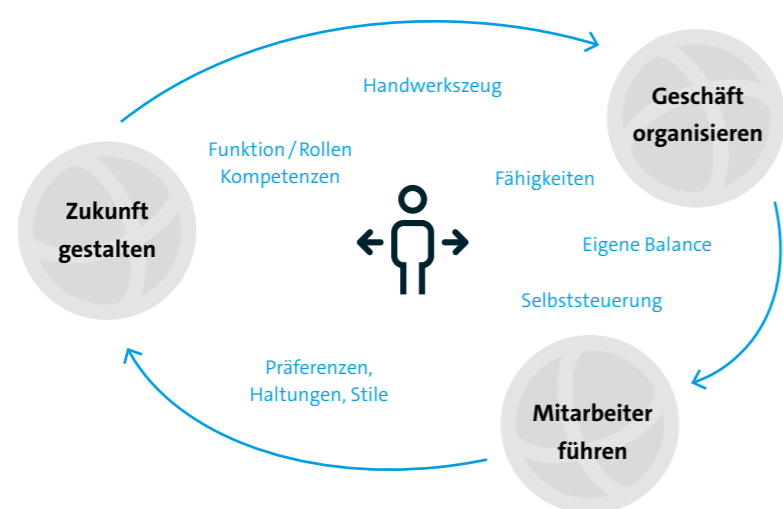


Abbildung 8: Führungskraft als Jongleur

### Kollegiale Beratung – gemeinsam Lösungen finden

Die erkannten Entwicklungsfelder und Defizite bei der aktuellen »Gewichtung« der Jonglierbälle wurden in der kollegialen Beratung aufgegriffen. Dies ist eine Methode in der sehr strukturiert ein Anliegen besprochen werden kann.

Der Nutzen der Beratung ist vielfältig: Zunächst lernt der »Fallgeber« sehr unterschiedliche Sichtweisen auf sein Problem kennen. Weiterhin erhält der Fallgeber sehr konkrete Lösungsempfehlungen, die nicht die Form von schnellen Ratschlägen haben, sondern durch eine Feedbackschleife sehr individuell auf das Anliegen eingehen. Da der Fallgeber abseits der Diskussion nur als passiver Zuhörer im Raum bleibt, kann er sich die verschiedenen Sichtweisen anhören ohne in eine Rechtfertigungsrolle zu verfallen, die die Lösungsfindung im Regelfall einschränkt. Beispielsweise wurden folgende Themen aufgegriffen:

- Wie kann ich meine Mitarbeiter im Home-Office oder an kleinen Standorten besser ins Team einbinden?
- Wie kann ich dafür sorgen, dass Wissen in meinem Team besser geteilt wird?
- Wie kann ich trotz der knappen Zeit eine bessere persönliche Beziehung zu meinen Mitarbeitern aufbauen?

»Die kollegiale Beratung ist sehr hilfreich – man beginnt Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, den man allein vielleicht nie gesehen hätte.«

Dieses Format wird infolge der positiven Rückmeldungen langfristig bedarfsgerecht als arbeitsplatznahe Unterstützung der Führungskräfte unabhängig von formellen Workshopformaten etabliert.

### »Erfolg kommt von Innen« – Raum zur Reflexion und Gestaltung von Orientierungspunkten

Um ein einheitliches Bild über die gemeinsamen Herausforderungen zu bekommen und darüber abzustimmen, welche Leitlinien und Ansatzpunkte daraus entstehen können, zog sich der gesamte Führungskreis für eine gemeinsame zweitägige Auszeit mit dem Titel »Erfolg kommt von Innen« zurück.

Ziel war es, auf Grundlage einer vorangegangenen Befragung aller Führungskräfte und Mitarbeiter zum Thema Führungskultur die Selbst- und Fremdwahrnehmung der Führungskräfte zu vergleichen und konkrete Ansatzpunkte für eine Verbesserung des Führungsverhaltens zu gewinnen. Die Themen Empathie und Wertschätzung, Transparenz und Orientierung, Fördern und Befähigen standen dabei stark im Fokus.

Für eine Messbarkeit des Erfolgs wurde im Vorfeld der Auszeit eine Befragung aller Führungskräfte und Mitarbeitenden des Consultingbereiches zum Thema Führungskultur durchgeführt. Mit den Ergebnissen konnten die Selbst- und die Fremdwahrnehmung der Führungskräfte verglichen und aufgezeigt werden. Zentrales Ergebnis war, dass sich Führungskräfte überwiegend positiver einschätzten, beispielsweise in Bezug auf Anerkennung von Leistungen der Mitarbeitenden, Weitergabe von Informationen oder Gabe von konstruktivem Feedback. Darüber hinaus wurde gefragt, wie die Consultants die Führungskultur in einem Wort beschreiben würden. Dies ergab ein sehr vielseitiges Bild.

Neben der konkreten Beschäftigung mit den Befragungsergebnissen war es für den Bereich wichtig, eine verbindliche Orientierung, mit gemeinsamen Zielen und klarer Führungsstrategie zu schaffen. Bei der Schwierigkeit, gemeinsame Leitlinien zu definieren und auszuformulieren, half ein Graphic Recording, die Gedanken und Diskussionspunkt in einem Bild zu konsolidieren und damit ein visuelles Leit»Bild« zu schaffen, mit dem sich die Führungskräfte stärker identifizieren können als mit Managementphrasen. Darüber hinaus wurden konkrete Projekte verabschiedet, die auf die Themen Empathie und Wertschätzung sowie Transparenz und Feedback einzahlen. So wird beispielsweise eine Feedback-Initiative gestartet, welche aus Feedbacktraining, regelmäßiger Dokumentation von Feedback und stärkerer Integration aller schon bestehenden Führungsinstrumente besteht.

Zum Erfolg der bisherigen Maßnahmen trägt zum einen die aktive Mitgestaltung und Unterstützung des Top-Managements bei und zum anderen die große Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte. Die Ergebnisse einer begleitenden Evaluation hat die Entscheidung bestärkt, die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Consultingbereich auf andere Bereiche der QSC AG zu übertragen.

»Meine Erwartungen sind übererfüllt. Mir fällt auf, dass mir vorher gar nicht bewusst war, dass und wie stark mir so ein gemeinsames Leitbild gefehlt hat.«

A blue background with a water droplet creating concentric ripples. The droplet is positioned at the top center, and the ripples spread outwards, creating a sense of movement and depth. The text is overlaid on the right side of the image.

**5** Tipps für eine  
dynamische  
Personal- und Kom-  
petenzentwicklung

## 5 Tipps für eine dynamische Personal- und Kompetenzentwicklung

### Strategische Positionierung von HR im Unternehmen

Um einen kulturellen Wandel im Unternehmen vorantreiben und adäquate Qualifizierungsangebote anbieten zu können, sollte der HR-Bereich als wichtiger strategischer Partner der Unternehmensführung im Unternehmen etabliert sein. Sorgen Sie dafür, dass das betriebliche Kompetenzmanagement zur Chefsache wird sowie als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie verankert ist und dafür auch entsprechende Mittel bereitstehen (siehe dazu auch Kapitel 3.1).

### Regelmäßige Überprüfung des Qualifizierungsangebots

Um in dynamischen Unternehmensumfeldern Schritt halten zu können ist es notwendig, das betriebliche Qualifizierungsangebot regelmäßig zu überprüfen. Eine ständige Standortbestimmung aller Akteure ist wichtig, um Veränderungen und notwendige Fähigkeiten, die in der aktuellen Situation benötigt werden, rechtzeitig verfügbar zu haben. Mess- und Steuerungsinstrumente können ein hilfreiches Werkzeug sein. Benchmarken Sie sich regelmäßig mit den erfolgreichsten Unternehmen und ziehen Sie daraus Ihre Lesson's Learned. Nutzen Sie dazu auch das Benchmarking-Tool [www.kompetenz-benchmarking.de](http://www.kompetenz-benchmarking.de).

### Rechtzeitiges Einbinden aller Akteure

Greifen Sie veränderte Anforderungen an Personalentwicklung frühzeitig auf und machen Sie über eine transparente Personalentwicklungsstrategie alle Akteure – Mitarbeitende, betriebliche Interessenvertretungen, Fachabteilungen, etc. – zu Partnern der Kompetenzentwicklung (siehe dazu Gestaltungsansätze der DTKS, Kap.4.1 und FTDS, Kap. 4.2).

### Auf eine sorgfältige Auswahl und ausgewogene Mischung unterschiedlicher Maßnahmen kommt es an

Werfen Sie ihr bisheriges Angebot nicht vollständig über Bord, sondern ergänzen Sie Bewährtes bewusst um Maßnahmen, die den Anforderung individualisierter Kompetenzentwicklung in der Digitalisierung in ihrem Unternehmen gerecht werden. Nutzen Sie Best Practices anderer Unternehmen als Inspiration, gehen Sie Kooperationen ein. Kopieren Sie jedoch nicht, sondern prüfen Sie, ob Maßnahmen in ihre Unternehmenskultur, je nach Lern- und Kompetenzentwicklungsbedürfnissen der Beschäftigten, passen.

### Digitale Kompetenzen stärken

Digitalkompetenz wird zu einer Kernkompetenz quer durch alle Branchen. Das Einbeziehen digitaler, bedarfsgerechter Lernangebote für den Kompetenzerwerb kann eine Möglichkeit bieten, auf individuelle Lernbedarfe einzugehen (siehe dazu auch Kapitel 3.2).

### Veränderte Anforderungen an Führungskultur und –verhalten

Unterstützen Sie die veränderten Anforderungen an Führungskultur und –verhalten, indem Sie die Rahmenbedingungen auf den Prüfstand stellen und erforderliche Anpassungen vornehmen. Qualifizieren der Führungskräfte in »digitaler Führung« und »führen von virtuellen Teams« ist notwendig, um die Beschäftigten im Digitalisierungsprozess zu begleiten, zu motivieren und etwaigen Ängsten entgegenwirken zu können. Unterstützungskonzepte für Führungskräfte müssen leicht in den dynamischen Arbeitsalltag integrierbar und schnell umsetzbar sein (siehe dazu auch Kap. 3.4 und Gestaltungsansätze der QSC AG, Kap. 4.3).

### Systematik, Transparenz, Beratung und Bündelung


Die systematische Erfassung vorhandener Qualifikationen, um vorhandene Kompetenzen sichtbar zu machen und Bedarfe zu identifizieren, ist die Voraussetzung dafür, gezielt Schlüsselqualifikationen fördern zu können. Der Einsatz digitaler Tools erhöht dabei die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit, um Qualifizierungslücken zu schließen. Auch eine systematische und transparente Bündelung der Qualifizierungsangebote ist für eine gezielte Kompetenzentwicklung erforderlich (siehe dazu Gestaltungsansätze der FTDS, Kap. 4.2).

### Eigenverantwortung fördern und Raum für neue Wege schaffen

Es gibt keinen »Masterplan« zur Gestaltung der digitalen Transformation. Der Weg führt vor allem über Experimente. Dafür sind Vertrauen, Selbstbestimmung und Eigenmotivation erforderlich. Schaffen Sie Freiräume für neue Wege und stellen Sie eine kompetente Begleitung für alle Akteure im Transformationsprozess durch den HR-Bereich sicher.

*»Es gibt nicht ›die eine Lösung‹, sondern es werden situative Lösungsansätze notwendig sein.« (Fujitsu TDS)*





# 6 Referenzen

## 6 Referenzen

acatech (Hrsg.) (2016). Die digitale Transformation gestalten. Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen. Ein Stimmungsbild aus dem Human-Resources-Kreis von acatech und Jacobs Foundation.

Bitkom (2012). Positionspapier: Demografischer Wandel - Lösungsangebote der ITK-Industrie. <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Demografischer-Wandel-Loesungsangebote-der-ITK-Industrie.html>, abgerufen am 26.04.2017

Bitkom (2016). Thesenpapier Arbeit 4.0. <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2016/Positionspapiere/Thesenpapier-Arbeit-40/20160929-Bitkom-Thesenpapier-Arbeit-40-Final.pdf>, abgerufen am 10.05.2017

Bitkom-Studie (2016). Neue Arbeit – wie die Digitalisierung unsere Jobs verändert. <https://www.bitkom.org/NP-Themen/NP-Standort-Deutschland/Bildung-Arbeit/Neue-Arbeit/Bitkom-Charts-PK-Neue-Arbeit-30-06-2016.pdf>, abgerufen am 17.05.2017

Bitkom (2017). Bitkom-Stellungnahme zum BMAS-Weißbuch Arbeiten 4.0.

BMAS (2016). Weißbuch Arbeit 4.0. abgerufen <http://www.arbeitenviennull.de/dialogprozess/weissbuch.html>

BMBF (2017). Pressemitteilung: 022/2017. In: <https://www.bmbf.de/de/umfrage-deutsche-rechnen-mit-starkem-wandel-der-arbeitswelt-3949.html>, aufgerufen am: 13.03.2017

BMWi (2016). Digitalisierung im Mittelstand voranbringen. <http://www.mittelstand-digital.de/DE/Foerderinitiativen/mittelstand-4-0.html>, abgerufen am 25.05.2017

BMWi (2016). Digitale Bildung – Der Schlüssel zu einer Welt im Wandel. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2016/20161116-bmwi-veroeffentlicht-positionspapier-digitale-bildung-der-schluessel-zu-einer-welt-im-wandel.html>, abgerufen am 28.04.2017

Breitenerhebung FLIP-Projekt (2016). Online-Umfrage zu Erfolgsfaktoren einer dynamischen Personal- und Kompetenzentwicklung mit dem Titel »Fit für die Digitalisierung?«. abrufbar <http://www.flip-projekt.de/?p=652>

J. C. Jacobs, H. Kagermann, D. Spath (Hrsg.)(2017). Arbeit in der digitalen Transformation. Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel. acatech und Jacobs Foundation

Kratzer, Nick (2003). Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.

PwC (2016). Der Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitskräftesituation in Deutschland. Berufs- und branchenspezifische Analyse bis zum Jahr 2030.

Schnalzer, K.; Schletz, A., Bienzeisler, B. und Raupach, A. (Hrsg.), (2012). Fachkräftemangel und Know-how-Sicherung in der IT-Wirtschaft. Lösungsansätze und personalwirtschaftliche Instrumente. Stuttgart: Fraunhofer IRB.

Schwemmler, Michael/Wedde, Peter (2012). Digitale Arbeit in Deutschland. Potenziale und Problemlagen. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung

Schwuchow/Guntmann (Hrsg.) ( 2016). Personalentwicklung 2017: Themen, Trends, Best Practices 2017: Haufe Fachbuch

Statistisches Bundesamt (2016). Unternehmen und Arbeitsstätten. Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen. In [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Unternehmen/InformationstechnologieUnternehmen5529102167004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Unternehmen/InformationstechnologieUnternehmen5529102167004.pdf?__blob=publicationFile), aufgerufen am 13.03.2017

WifOR und PWC (2014/2015). Der Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitskräftesituation in Deutschland – Berufs- und branchenspezifische Analyse bis zum Jahr 2030.

Wuppertaler Kreis – Bundesverband betriebliche Weiterbildung (2016). Trends in der Weiterbildung.





Bitkom vertritt mehr als 2.500 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.700 Direktmitglieder. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen 1.000 Mittelständler, mehr als 400 Start-ups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

**Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.**

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin  
T 030 27576-0  
F 030 27576-400  
bitkom@bitkom.org  
[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

**bitkom**