

MANAGEMENTKOMPASS  
03 / 2022

# Skilling



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



**Christian Wrage**  
Vorstandssprecher  
Sopra Steria SE

„Technologien allein machen nicht den Unterschied. Es sind vielmehr die Menschen, die Technologien beherrschen oder mit Hilfe von Technologien ihr Potenzial entfalten können. Skill Management bedeutet deshalb beides: Befähigung von Menschen und von Organisationen.“



**Marcel Verweinen**  
Continental-Personalleiter  
Deutschland

„Eine bedarfsgerechte Qualifizierung ist die Voraussetzung dafür, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die produktionsnahe Beschäftigung in Deutschland zu halten.“

## EXECUTIVE SUMMARY

Kompetenzen im Blick 4

## TREND

Rekrutierung reicht nicht aus 6

Managementkompass Survey 8

## THINK TANK

**Qualifikation strategisch denken 9**

Die Besonderheiten des Re-, Up- und Preskilling

Kompetenzen mit Erfolg managen 12

Mut zur Lücke 13

## PRAXIS

Nestlé setzt auf Skills 15

**„Ohne Skilling geht es nicht“ 16**

Die Herausforderungen der DRV Bund

## THINK TANK

Datenarbeit lernen 18

KI ist gefragt 19

## PRAXIS

Alles im Team 21

## BLICKWECHSEL

**Das Lernen verändert sich 22**

Organisationen setzen zunehmend auf personalisierte Lernangebote. Die Digitalisierung bietet hierfür vielfältige neue Möglichkeiten.

## PRAXIS

Die Jugend begeistern 24

## DENKANSTOSS

Lernen muss nachhaltig für die Organisation sein 26



**Birgit Bohle**  
Vorständin Personal  
und Recht, Arbeitsdirektorin  
Deutsche Telekom

*„Neue Ideen und Konzepte sind erforderlich, um den bevorstehenden Strukturwandel zu stemmen. Das Credo vom lebenslangen Lernen muss um die Dimension einer fundamentalen Neuqualifizierung erweitert werden.“*



## VORWORT

Demographie und Fachkräftemangel sind heute schon für viele Unternehmen und Behörden zentrale Themen, die auch in den nächsten Jahren nichts an Brisanz einbüßen werden. Hinzu kommt, dass die fortschreitende Digitalisierung ganze Geschäftsmodelle verändert und neue Serviceangebote schafft. Energiewende und Veränderungen im Mobilitätssektor treffen weite Teile der Industrie. All dies verändert die Anforderungen an Mitarbeitende gravierend bis hin zu völlig neuen Berufsbildern, die entstehen.

Unternehmen und öffentliche Verwaltungen müssen ihre Mitarbeitenden aktiv dazu befähigen, mit diesem Wandel Schritt zu halten. Es gilt, Teams in die Lage zu versetzen, neue Tätigkeiten zu übernehmen und sich auf andere Aufgabengebiete einzustellen.

Diesen Kraftakt schaffen Organisationen nur mit Skilling. In Zeiten eines nachhaltigen Fach- und sogar Arbeitskräftemangels lassen sich fehlende Kompetenzen nicht mehr so einfach und nicht mehr in den benötigten Mengen auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren. Heutzutage kommt es entscheidend darauf an, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden und zu befähigen. Dies wird aber nicht ohne einen entsprechenden Change-Prozess gelingen.

*Sopra Steria  
F.A.Z.-Institut*

### THINK TANK

Lernkultur – eine Frage der Führung 27

### PRAXIS

Neue Impulse durch fachfremde Talente 29

**Qualifizierung ist der Schlüssel** 30

Bosch betreibt Reskilling, ermöglicht hierdurch Querbewegungen und eröffnet neue Karrierechancen für die Beschäftigten.

### PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

## EXECUTIVE SUMMARY

# Kompetenzen im Blick

Hinter dem Konzept Skilling steckt mehr als reine Schulungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen: Es steht für einen neuen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Skills. Die Orientierung an Kompetenzen statt an Abschlüssen erfordert von den Organisationen und den Angestellten die Bereitschaft, sich umfassend weiterzuentwickeln.

**1.** Die aktuellen Wandlungsprozesse stellen die Wirtschaft und den Public Sector vor nie dagewesene Herausforderungen. Begreifen Sie diese als Chance für Veränderung und denken Sie perspektivisch. Wer sich der Aufgabe stellt und den Wandel gemeinsam mit seiner Belegschaft angeht, kann sich Wettbewerbsvorteile aufbauen.

Organisationen, die durch strategisches Skilling in ihre bestehende Belegschaft investieren, profitieren von einer gesteigerten Anpassungsfähigkeit, Loyalität und Einsatzbereitschaft. Eine geringere Zahl an Rekrutierungs- und Onboarding-Prozessen spart zudem immense Kosten. Skilling gelingt jedoch nur mit der richtigen Lernkultur. Diese muss den Lernenden ausreichend Zeit, Ruhe und professionelle Anleitung ermöglichen. Folglich sind die Organisationen gefragt: Es liegt an ihnen, ein Umdenken anzuregen und die strukturellen Rahmenbedingungen zu schaffen. Entsprechende Maßnahmen müssen bei den Führungskräften und den Personalabteilungen ansetzen. Um die berufliche Perspektive einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zu bewerten, sollten die aktuellen Fähigkeiten beziehungsweise das Potenzial den Ausschlag geben, wäh-

rend der Ausbildungshintergrund zunehmend an Bedeutung verliert.

**2.** Gerade innovative und agile Betriebe meistern turbulente Marktsituationen erfolgreich. Entscheidend hierfür sind ihre flachen Hierarchien, die richtige Mentalität in der Belegschaft und kreative Teams. Fördern Sie daher Vielfalt, interdisziplinären Austausch und Weiterbildung.

Arbeiten Personen aus verschiedenen Fachbereichen zusammen, ermöglicht das differente Betrachtungsweisen auf ein Problem oder ein Projekt. Dies fördert den diskursiven Austausch, schafft Ideenreichtum und führt idealerweise zu Erkenntnisgewinnen. Der interdisziplinäre Mehrwert entsteht jedoch nur unter den richtigen Voraussetzungen: Die richtigen individuellen Skill Sets, die aus allgemeinen Grundkenntnissen und spezifischem Expertenwissen bestehen, müssen in einem Skill-Portfolio gebündelt werden. Wer Kompetenzlücken fortlaufend evaluiert und per Skilling schließt, vermeidet gefährliche Wissensmonopole. Auch fest etablierte Teams profitieren von solchen Impulsen. Hier bietet sich beispielsweise die Rekrutierung von Quereinsteigenden an, die neue Perspektiven und fachliche Diversität zur Problemlösung beitragen.

**3.** Die strategische Planung von Skilling-Maßnahmen in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung erfordert eine genaue Kenntnis der eigenen Kompetenzen. Hierfür empfiehlt es sich, regelmäßig gut strukturierte Skill-Gap-Analysen durchzuführen.

Wer sich in turbulenten Zeiten am Markt behaupten möchte, braucht ein klares Bild der eigenen Fähigkeiten und Schwächen. Wissenslücken bezüglich benötigter Kompetenzen führen zu erheblichen Qualitäts- und Produktivitätseinbußen. Prüfen Sie daher regelmäßig, über welche Kompetenzen Ihre Organisation bereits verfügt und welche fehlen. Das gilt sowohl für aktuell als auch für zukünftig benötigte Skills. Leiten Sie hieraus den organisationseigenen Skilling-Bedarf ab. Achten Sie bei der Kompetenzerfassung jedoch immer darauf, mit objektiv vergleichbaren Werten zu arbeiten. Hierzu eignen sich Kompetenzmodelle: Sie ermöglichen

eine sachliche Analyse und erhöhen die Datenqualität. Grundsätzlich ist bei allen Skilling-Vorhaben zu beachten, dass sie im Einklang mit den langfristigen Unternehmenszielen stehen. Schlecht abgestimmte Maßnahmen verfehlen ihre Wirkung und kosten Geld.

**4.** Für ein smartes Skill Management steht derzeit eine Vielzahl digitaler Hilfsmittel zu Verfügung. Diese können Sie von der Kompetenzerfassung bis hin zur Skilling-Maßnahme unterstützen und Ihnen so die Arbeit erleichtern.

Um die Kompetenzen der Belegschaft zu erfassen, bieten sich beispielsweise standardisierte Online-Abfragen oder digital erstellte Skill-Profile an. Sie können aber auch weitere Informationsquellen wie Lebensläufe heranziehen. Hier werden die Skills mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) extrahiert. Die Kompetenzen werden anhand von Stellenprofilen und Projektanforderungen erfasst und mit den bisherigen Tätigkeiten abgeglichen. KI kann außerdem auf Skilling-Bedarf hinweisen und entsprechende Maßnahmen anbieten. Es gibt vielfältige digitale Schulungsansätze, die sich dank zeitlicher und räumlicher Unabhängigkeit perfekt in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

**5.** Der Aufbau eines Talent-Pools schafft Transparenz hinsichtlich der Kompetenzverteilung in Unternehmen und Verwaltungen. Dies birgt die Chance, ungenutzte Kompetenzschätze aufzuspüren und die Produktivität Ihrer Organisation zu steigern.

Kompetenzen zu erfassen und zu evaluieren ist der erste Schritt, sie strategisch zu nutzen der nächste. Durch interne Talent-Pools werden die Kompetenzen der Mitarbeitenden abteilungsübergreifend einsehbar. Darüber hinaus helfen technische Lösungen, verfügbare Fähigkeiten mit offenen Stellen oder Projekten zu matchen. Dadurch bietet sich die Chance, die Skills der Beschäftigten möglichst effizient zu nutzen und zielgerichtet zu schärfen. Hiervon profitiert die Organisation als Ganzes gleich in mehrfacher Hinsicht: Talent-Pools regen die Rotation innerhalb der Organisation an, sie fördern

Skilling-Maßnahmen, ermöglichen hierdurch interne Karrierewege und erhöhen so die Resilienz. Beziehen Sie bei diesem Schritt die Führungskräfte ein. Häufig stößt das Rotationsprinzip nicht von Anfang an auf Zustimmung, denn der Gewinn des einen Teams bedeutet einen Verlust für die anderen.

**6.** Kompetenzen stehen für das Vermögen, sich in komplexe Situationen hineinzusetzen und diese zu lösen. Sie können jedoch nicht wie Wissen vermittelt und abgefragt werden. Wer auf Kompetenzen statt auf Fachwissen setzt, muss daher neue Wege im Skilling und im Recruiting gehen.

Bei allen Schulungsmaßnahmen ist zu beachten, dass Skills individuell unterschiedlich verteilt sind. Um die Beschäftigten angemessen zu fordern und richtig zu fördern, bieten sich digitale oder hybride Lernformate an. Hierdurch können sowohl die Lernwege als auch die -Settings an die Auszubildenden angepasst werden. Personalisierte Lernangebote werden immer häufiger auch durch Augmented Reality (AR) und Gamification unterstützt.

Mittels AR lassen sich einzelne Aufgabenstellungen oder der Arbeitsort digital erweitern. Ausbilder können so die Trainingssituation durch digitales Echtzeit-Feedback oder Zusatzinformationen anreichern. Durch Gamification halten zudem vermehrt spielerische Elemente Einzug in die Aus- und Weiterbildung. Durch sie lassen sich Lerninhalte auch für junge Zielgruppen interessant gestalten. «

## kurz & knapp



**48 Prozent** der Befragten sind in der Lage, zu prognostizieren, welche Kompetenzen ihre Organisation bis 2025 benötigen wird.

Quelle: Managementkompass Survey „Skilling“ (Sopra Steria), 2022

## TREND

# Rekrutierung reicht nicht aus

Der Fachkräftemangel verschärft sich zunehmend. Für Unternehmen und Behörden ist es daher entscheidend, gutes Personal zu halten und stetig weiterzuqualifizieren. Dabei ist es wichtig, auch zukünftig benötigte Kompetenzen bereits im Blick zu haben.

Die HR-Abteilungen der Unternehmen und Verwaltungen stöhnen unter einem akuten Fachkräftemangel, der sich zu einem Arbeitskräftemangel ausweitet. Dieser hat sich laut ifo Institut zu einem flächendeckenden Phänomen entwickelt und beeinträchtigt mittlerweile die Geschäftstätigkeit nahezu der Hälfte aller Unternehmen in Deutschland.

## Der Zenit ist fern

Aufgrund des fortschreitenden Renteneintritts der Babyboomer dürfte auch die beginnende Rezession nichts an dieser angespannten Lage ändern: Nach Schätzungen des Instituts der deutschen Wirtschaft wird

die Verrentung der geburtenreichen Jahrgänge ihren Höhepunkt erst in den 2030er Jahren erreichen. Angaben des Statistischen Bundesamtes zufolge werden bis dahin rund 30 Prozent der aktuell zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen das Renteneintrittsalter überschritten haben.

In Anbetracht dieser Zahlen stellt Rekrutierung die aktuell größte Herausforderung für die Personalverantwortlichen dar. Dies berichten auch 77 Prozent der für den Managementkompass Survey „Skilling“ befragten Entscheiderinnen und Entscheider.

## Aufgabe Personalbeschaffung

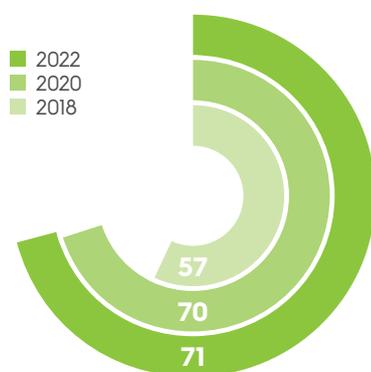
Die Anzahl der offenen Stellen in Unternehmen und Behörden nimmt kontinuierlich zu, die Zahl der Erwerbsfähigen hingegen ab – von der Quote der verfügbaren Qualifizierten ganz zu schweigen. Wie schwer sich viele Arbeitgeber mit dem Anwerben neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun, zeigt bereits die Tatsache, dass immer mehr Betriebe geeignete Recruiter suchen oder hierfür externe Firmen beauftragen.

Mit Blick auf die Mitarbeiterbindung wird es daher immer wichtiger, die bestehende Belegschaft zu erhalten und für zukünftige Aufgaben zu befähigen. Schließlich müssen die meisten Vakanzen wieder durch das Anwerben neuer Talente besetzt werden.

## Skilling ist gefragt

Wenn neues Personal nur schwer zu rekrutieren ist und Aufgaben durch die Digitalisierung und den strukturellen Wandel immer

## 7 von 10 Unternehmen investieren in digitale Fort- und Weiterbildung



Befragt wurden Organisationen ab 20 Mitarbeitenden (2022: n = 1.203; 2020: n = 1.155; 2018: n = 1.106) Angaben für „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft eher zu“.

Quelle: „Digital Office Index 2022. Studie zur Digitalisierung von Geschäfts- und Verwaltungsprozessen in deutschen Organisationen“ (Bitkom Research) 2022



*Für viele Erwerbstätige repräsentiert die Rente den wohlverdienten Ruhestand. Für viele Unternehmen bedeutet sie hingegen eine immense Herausforderung – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels.*

© auremar - stock.adobe.com

komplexer werden, kann Skilling Abhilfe leisten. Durch Schulungen können Beschäftigte zielgerichtet auf die Übernahme neuer Tätigkeiten (Upskilling) oder aber den Wechsel in ganz neue Berufe (Reskilling) vorbereitet werden. Digitale Angebote wie Webinare, Lernvideos, webbasierte Selbstlernprogramme oder Online-Kurse erleichtern hier

**„Es gilt, bestehende Fähigkeiten optimal zu nutzen.“**

den Zugang. Entscheidend sind auch Maßnahmen des Preskilling. Diese sollen die Mitarbeitenden bereits im Vorfeld mit neuen, zukünftig benötigten Kompetenzen vertraut machen. Preskilling und Reskilling im Sinne von Transferqualifizierung werden immer wichtiger, denn die gegenwärtige Transformation des Arbeitsmarkts macht zum Teil ganze Berufsgruppen obsolet.

### Kopfsache

Gleichzeitig vollzieht sich ein Umdenken in der Gesellschaft. Gehalt und Status verlieren an Bedeutung, eine sinnstiftende und wertvoll erlebte Arbeit sowie die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden wichtiger. Beschäftigte wollen sich in die Arbeit einbringen und sich hierbei selbstverwirklichen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, muss sich der Führungsstil im Unternehmen anpassen. Daher richten sich

auch immer mehr Skilling-Maßnahmen an die Führungsebenen der Betriebe.

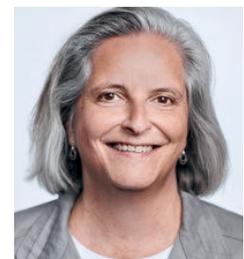
### Kompetenzen nutzen

Neben der Ausbildung neuer Kompetenzen gilt es, auch die bestehenden Fähigkeiten optimal zu nutzen. Hierfür ist es angebracht, die aktuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden systematisch zu erfassen. Dabei bietet sich die Einrichtung digitaler Kompetenz-Pools an. Diese sorgen organisationsweit für mehr Transparenz hinsichtlich der aktuell vorhandenen Fähigkeiten.

Kompetenz-Pools können außerdem dazu beitragen, Beschäftigte langfristig ans Unternehmen zu binden, indem sie diesen interne Karrierechancen aufzeigen. Falls gewünscht, unterbreiten solche teils KI-gestützten Plattformen den Beschäftigten auch fortlaufend Angebote für zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen.

### Digitales HR

Abseits der Klaviatur des Re-, Up-, und Preskilling streben zudem bereits einige Unternehmen ein neues digitales Personalwesen an: Mit der Anwendung von People Analytics erhoffen sie sich, evidenzbasierte und damit bessere Entscheidungen zu treffen. Denn der Einsatz von People Analytics erlaubt es, Fragestellungen basierend auf gesammelten Daten zu beantworten. Hierdurch besteht die Chance, aus Vergangenen zu lernen sowie Schwachstellen im Unternehmen aufzudecken und daran anschließend zu handeln.



**Jacqueline Preußer**  
ist Leiterin research  
im F.A.Z.-Institut.  
j.preusser@faz-institut.de



**Mira Würzberger**  
ist Junior Redakteurin  
research im  
F.A.Z.-Institut.  
m.wuerzberger@  
faz-institut.de

«

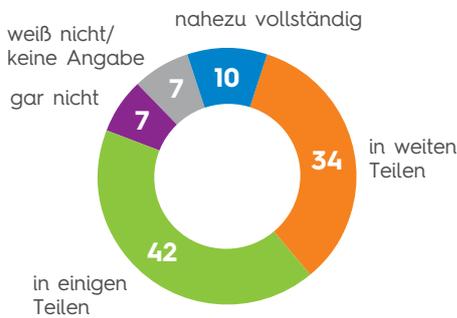
MANAGEMENTKOMPASS SURVEY

# Skills und Personal fördern

Für den Managementkompass Survey „Skilling“ von Sopra Steria hat F.A.Z. Business Media I research 395 Entscheiderinnen und Entscheider aus Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen befragt, mit welchen Maßnahmen sie ihren Personalbestand fit für die Zukunft machen.

## Überblick bei Kompetenzen ausbaufähig

„Inwieweit identifizieren Sie, über welche Kompetenzen Ihre Mitarbeitenden verfügen?“, in Prozent der Befragten; n = 349



Organisationen sollten die Kompetenzen ihres Personals identifizieren. Dadurch können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser nach ihren individuellen Stärken und Schwächen eingesetzt werden. Rund der Hälfte der Organisationen gelingt diese Bestimmung nicht oder nur in einigen Teilen, wodurch sie Potenzial verschenken.

## Recruitment als Herkulesaufgabe

„Was sind derzeit die größten Herausforderungen für das Personalwesen in Ihrer Organisation?“, in Prozent der Befragten; n = 395<sup>1)</sup>

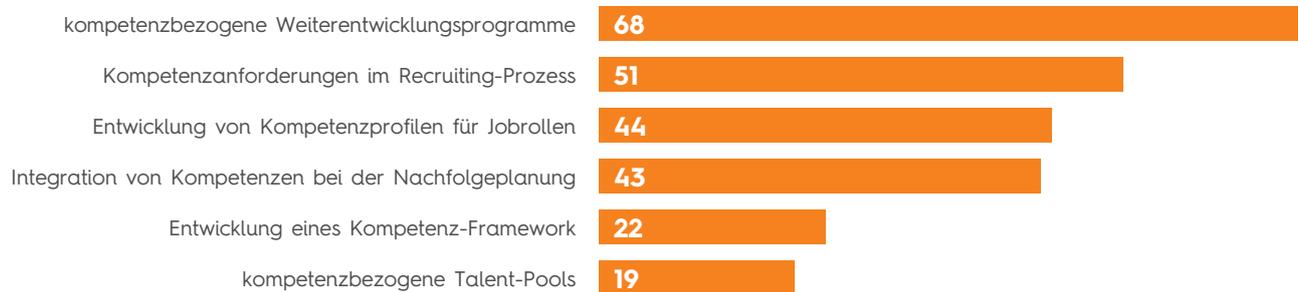


<sup>1)</sup> Darstellung ohne Antwortoptionen „keine der genannten Herausforderungen“ und „weiß nicht/keine Angabe“

Für etwa drei Viertel der befragten Unternehmen und Behörden ist die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das drängendste Personalthema. Andere Herausforderungen werden durch den Personalnotstand schlichtweg in den Schatten gestellt.

## Skilling ist mehr als Fortbildungen

„Welche Aspekte eines kompetenzorientierten Personalmanagements werden in Ihrer Organisation berücksichtigt?“, in Prozent der Befragten mit einem kompetenzorientierten Personalmanagement; n = 192<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Darstellung ohne Antwortoptionen „keine der genannten Aspekte“ und „weiß nicht/keine Angabe“

Kompetenzorientiertes Personalmanagement ist für die meisten Befragten kein Fremdwort, sein volles Potenzial wird aber noch nicht ausgeschöpft. Fortbildungen werden dabei als wichtigster Baustein betrachtet. Beim Recruitment lassen sich Kompetenzen unmittelbar berücksichtigen. Maßnahmen mit einem längeren Zeithorizont sind meist im Hintertreffen, denn die Arbeitgeber sind bereits mit den aktuellen Kompetenzlücken beschäftigt.

## THINK TANK

# Qualifikation strategisch denken

Marktveränderungen und der Fachkräftemangel verleihen der Mitarbeiterqualifizierung in Unternehmen und Verwaltungen einen neuen strategischen Stellenwert. Personalabteilungen müssen auf diese Herausforderungen reagieren und sich rasch anpassen. Das Denken in Skills statt Abschlüssen schafft dafür eine gute Basis.



© Pheel-Shot - stock.adobe.com

Nie war die Diskussion um die berufliche Weiterbildung so herausfordernd wie heute: Fachkräftemangel, demographischer Wandel, digitale Transformation, Energiekrise und der Abschied von der Globalisierung stellen deutsche Unternehmen und Verwaltungen vor gewaltige Herausforderungen. Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diese Herausforderungen vorzubereiten, werden Maßnahmen wie Umschulungen und

Weiterqualifizierungen für Unternehmen wichtiger. In diesem Zusammenhang ist immer häufiger von Skilling sowie den verbundenen Konzepten des Re-, Up- und Preskilling die Rede.

### **Skills (weiter-)entwickeln**

Skills beschreiben die kognitiven, handwerklich-motorischen und emotional-affektiven Fertigkeiten einer Person. Diese sind nötig, »

um aktuelle oder zukünftige Jobprofile oder Rollen erfolgreich auszuüben. Heutzutage kann mangelndes Wissen hinsichtlich benötigter Hard und Soft Skills ebenso schädlich sein wie ein fehlendes Verständnis für die sogenannten Future Skills. Beides kann für Unternehmen erhebliche Qualitäts- und Produktivitätsmängel sowie Arbeitsunzufriedenheit und strategische Wettbewerbsnachteile bedeuten.

## LERNEN NEU ORGANISIEREN

Die **Skill-Gap-** oder **Kompetenzlückenanalyse** bietet sich an, um den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden für gezielte Weiterbildungsangebote zu evaluieren. Die Daten für diese Analysen können den Rollenbeschreibungen entnommen und durch Mitarbeitergespräche, Abfragen oder Bewertungen generiert werden.

Die **Graphen-Technologie** läuft stärker automatisiert ab. Sie kann verwendet werden, um Menschen mit passendem Wissen zusammenzubringen und mit weiteren Unternehmensressourcen zu verknüpfen. Das erlaubt „Skilling on the fly“, also Weiterbildung, die sich eng am Arbeitsalltag orientiert.

**Seminare, Vorträge, Trainings, Workshops** oder **Self-Learning-Angebote** behalten auch in der modernen betrieblichen Weiterbildung ihre Gültigkeit. Dennoch gilt es, neue Optionen zu schaffen, besonders im noch jungen **Preskilling**. Hier bieten sich interne Praktika oder Hospitanzen an, über die Mitarbeitende in neue Jobs reinschnuppern können.

Der „**COPLAR-Leitfaden**“ ist mit der Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung entstanden. Er enthält eine Übersicht über neue Lernformen für die betriebliche Weiterbildung mit **Augmented/Virtual/Mixed Reality**.

„Zukünftig müssen immer weniger Menschen immer größere und komplexere Kompetenzerfordernisse erfüllen.“

Mit den Konzepten Re- und Upskilling soll diesen Entwicklungen entgegengewirkt werden: Reskilling umfasst dabei strukturierte Umschulungsmaßnahmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen dadurch ein neues klar umrissenes Aufgabenfeld übernehmen können. Upskilling beschreibt die Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden in ebenfalls fest abgegrenzten Aufgabenfeldern. Der Begriff des Preskilling ist dagegen relativ neu und wird an der Schnittstelle zwischen dem aktuellen Arbeitsplatz, dem Aufbau zukünftiger Fähigkeiten und den Anforderungen zu erwartender Berufsfeldoptionen verortet.

## Innovationslernen ist gefragt

Die Herausforderung des Preskilling steckt dabei im „Pre“, das heißt in den erwarteten, aber unsicheren Zukunftskompetenzen beziehungsweise Future Skills. Diese manifestieren sich zunächst nur in den Annahmen des Personalmanagements über zukünftig relevante, derzeit aber noch unspezifische Qualifizierungsmaßnahmen. Die damit verbundenen Aufgaben- oder Jobprofile sowie die dafür notwendigen Learning Journeys liegen ebenfalls in der Zukunft. Beides lässt sich also nur unter Annahmen und mit Risiko beschreiben.

Aus lerntheoretischer Sicht ist dies ein wichtiger Aspekt, denn durch Preskilling wird der Schritt vom Instandhaltungslernen zum Innovationslernen vollzogen. Grundsätzlich bezeichnet der Begriff des Instandhaltungslernens den Umgang mit bekannten Jobprofilen oder Rollen, die einen Status quo im Betrieb widerspiegeln. Innovationslernen wird dagegen notwendig, sobald sich bekannte Strukturen und Prozesse dynamisch wandeln. Führt bekanntes und trainiertes Verhalten nicht mehr zu den

gewünschten Ergebnissen oder entspricht die Wissensvermittlung nicht den Erwartungen der Lernenden, ist Innovationslernen gefragt.

### **Beschäftigte in den Wandel einbinden**

Zukünftig müssen immer weniger Menschen immer größere und komplexere Kompetenzanforderungen erfüllen. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Cloud Computing, Blockchain oder Robotics in den Wertschöpfungsketten beschleunigt diesen Trend. Durch Preskilling müssen die Weiterbildungsangebote zudem immer flexibler und zukunfts-offener gestalten werden.

Unternehmen sollten es den Angestellten deshalb ermöglichen, sich in zukünftig relevante Berufsfelder hineinzusetzen, mit denen innovative, aber noch unscharfe Rollen und Aufgaben im Unternehmen einhergehen. Wenn sich Arbeitsbedingungen durch Digitalisierung und Automatisierung radikal verändern und neue Systeme der Arbeit entstehen, sollten Menschen durch Preskilling darauf vorbereitet werden. Um Mitarbeiterengpässe und Wettbewerbsnachteile zu verhindern, müssen Unternehmen den Wechsel in neue Aufgaben durch Reskilling und bessere Karrierechancen durch Upskilling ermöglichen.

Angesichts des Fachkräftemangels ist es eine Win-win-Situation, gut ausgebildete und leistungsbereite Arbeitnehmer zu gewinnen und zu binden. Deshalb sollten diese unterstützt werden, sich auf neue Rollen und Arbeitsfelder vorzubereiten. Darüber hinaus machen es sich immer mehr Unternehmen zur Aufgabe, ihren Mitarbeitenden durch Preskilling Karrierechancen in der digitalen Welt zu ermöglichen. Dies soll auch verhindern, dass sich talentierte Angestellte nach anderen Arbeitgebern mit zukunftssicheren Geschäftsmodellen und Beschäftigungsverhältnissen umschauen.

### **Anforderungen verstehen**

Mit Blick auf zukünftige Kompetenzanforderungen lautet die Kernfrage: Wie lassen sich Future Skills beschreiben und in konkrete Kompetenzanforderungen überführen? Einen

ersten Zugang zur Beantwortung dieser Frage liefern sogenannte Skill-Taxonomien. Diese ermöglichen eine differenzierte Betrachtung von benötigten Fähigkeiten anhand von Gruppen oder Hierarchien. Der Stifterverband unterscheidet beispielsweise zwischen technologischen Fähigkeiten, digitalen Grundfähigkeiten und klassischen Fähigkeiten. Gleichzeitig sollte verstanden werden, um welche Art Fachkraft es sich handelt. Die Skill-Anforderungen von Spezialisten und Experten unterscheiden sich beispielsweise bezüglich des Komplexitätsgrades und den damit verbundenen Kenntnis- und Fähigkeitsniveaus.

**„Um Mitarbeiterengpässe und Wettbewerbsnachteile zu verhindern, müssen Unternehmen den Wechsel in neue Aufgaben durch Reskilling und bessere Karrierechancen durch Upskilling ermöglichen.“**

### **Die Herausforderungen bleiben**

Unternehmen stehen mit ihren Bildungsangeboten im Spannungsfeld zwischen Re-, Up- und Preskilling. Sie sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, passgenaue Angebote für ihre aktuellen und zukünftigen Fachkräfte zu entwickeln. Dies setzt die präzise Kenntnis vorhandener Kompetenzprofile ebenso voraus wie das Wissen um aktuelle und zukünftige Kompetenzanforderungen. Die strategische Personalentwicklung kennt hierfür eine Vielzahl von Verfahren und Methoden (siehe Infobox). Diese können für die Festlegung von Weiterbildungsmaßnahmen im Re-, Up- und Preskilling herangezogen werden. Hierbei liegt die grundlegende Herausforderung in der Verknüpfung von Jobprofilen, Kompetenzanforderungen und den mittel- bis langfristig erwarteten Berufsfeldentwicklungen. Bislang haben sich diese Konzepte und Ideen der beruflichen Weiterbildung jedoch bewährt. Und noch immer sind Personen oder Institutionen an den Herausforderungen gewachsen. «



**Prof. Dr. Kurt Jeschke** ist Professor und Akademischer Direktor an der IU Internationalen Hochschule. [managementkompass@faz-institut.de](mailto:managementkompass@faz-institut.de)

## THINK TANK

# Kompetenzen mit Erfolg managen

Mit dem Kompetenzmodell steht und fällt die gesamte Skill-Strategie eines Unternehmens. Nur wenn Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung messbar sind, kann auch informiert und effektiv gehandelt werden.

Kompetenzmodelle in Unternehmen müssen universell einsetzbar sein, da die Anwendungsfälle divers sind: Das Kompetenzmodell erfasst die Qualität einer Kompetenz, um Personen bei einer Beförderung oder Neueinstellung objektiv vergleichen zu können, Skill Gaps zu erkennen und individuellen Schulungsbedarf zu ermitteln. Dies erleichtert das Personalmanagement und hilft, zielgerichtet in die Zukunft zu blicken.

## Die 50/30/20-Regel

Ein Kompetenzmodell kombiniert oft mehrere Messverfahren aufgrund der Vielfalt möglicher Kompetenzen. Eine Kombination der folgenden zwei Modelle bildet meist bereits 80 Prozent der relevanten Skills ab:

Das **handlungsbasierte Modell** umfasst in der Regel 50 Prozent der Fertigkeiten. Hier wird Kompetenz danach bewertet, welche Handlungen möglich sind. Es eignet sich besonders für klar definierte Hard Skills (zum Beispiel Programmierkenntnisse). Eine Einteilung könnte wie folgt lauten:

- » **unterstützend** – kann unter Beaufsichtigung unterstützend mit der Kompetenz arbeiten
- » **selbständig** – kann selbständig mit der Kompetenz arbeiten
- » **Experte** – kann andere im Einsatz der Kompetenz führen
- » **Trainer** – kann die Fähigkeit weitergeben

Das **erfahrungsbasierte Modell** erfasst meist weitere 30 Prozent der relevanten Kompetenzen. Dieses Modell basiert auf der gesammelten Berufserfahrung. Es eignet sich gut für Kompetenzen, die sich stark durch Praxiseinsatz entwickeln oder sich aus einem Mix kleinerer Kompetenzen zusammensetzen

(zum Beispiel Kundenbetreuung). Solche Skill Sets sind anderweitig nur schwer messbar, weshalb die Dauer der Ausübung als Orientierung dient. Eine Einstufung im B2C-Handel könnte so aussehen:

- » **Neuling:** zumindest sechs Monate praktische Erfahrung in der Kundenberatung
- » **fortgeschritten:** zumindest ein Jahr praktische Erfahrung
- » **Experte:** zumindest vier Jahre praktische Erfahrung

Um die verbleibenden 20 Prozent an Kompetenzen abzubilden, bedarf es oftmals anderer Modelle wie des Karrierestufenmodells, des wissensbezogenen Modells oder eines binären Modells. Frei nach dem Pareto-Prinzip sind 80 Prozent jedoch meist ausreichend für ein solides Kompetenzmodell.

„Kompetenzmanagement funktioniert am besten mit Softwareunterstützung.“

## Skills erheben und steuern

Für die Erstellung eines Kompetenzmodells sollten die relevanten Skills aus jedem Unternehmensbereich in einem Testsatz gesammelt werden. Fünf bis acht Skills pro Bereich sind gewöhnlich ausreichend. Danach erfolgen die Auswahl der jeweiligen Messverfahren und die Erhebung.

Die gesammelten Skill Sets sind eine wertvolle Datenquelle. Sie können zur Entscheidungsfindung auch mit anderen Daten kombiniert werden. Kompetenzmanagement funktioniert am besten mit Softwareunterstützung. Dadurch wird sichergestellt, dass die Informationen aktuell sind und das Modell weiterentwickelt werden kann. «

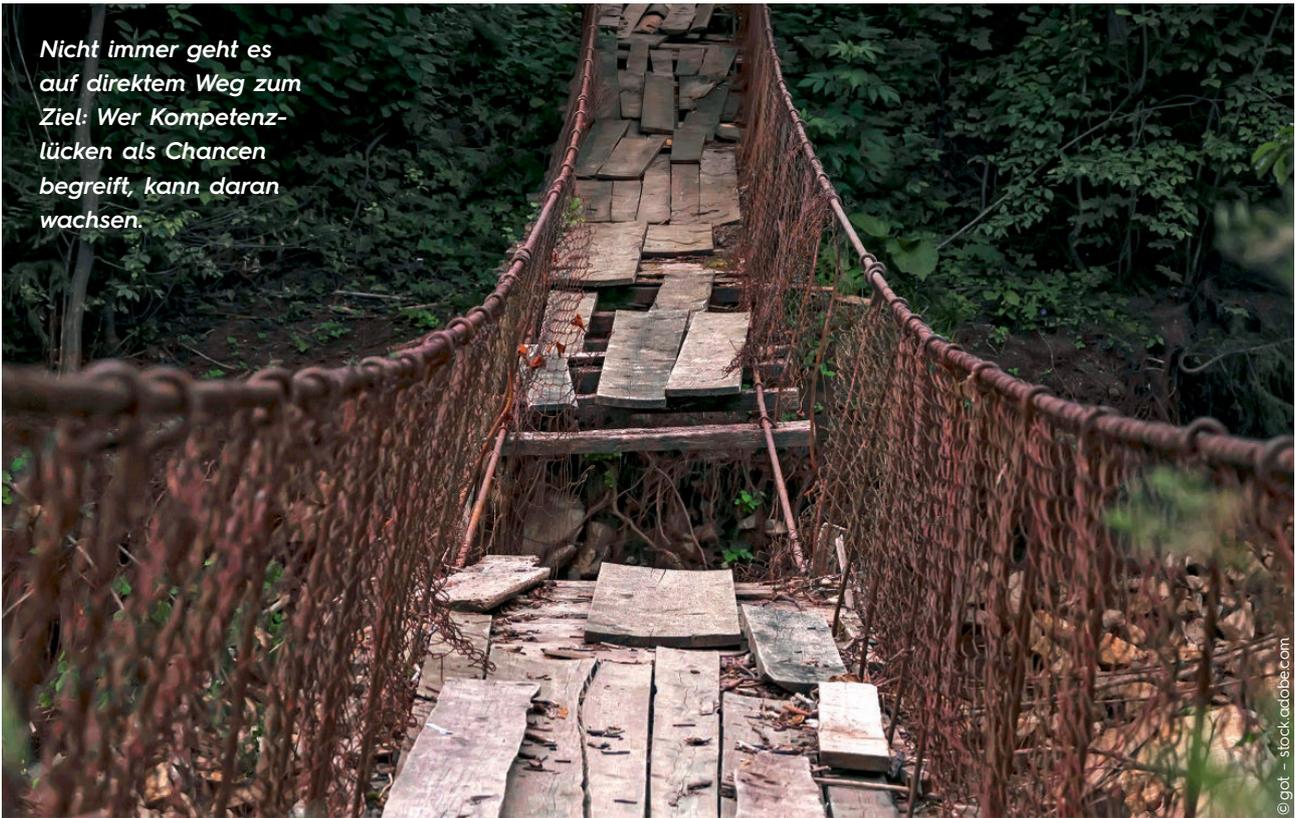


**Markus Skergeth**  
ist Geschäftsführer  
bei Skilltree.at.

managementkompass@  
faz-institut.de

## THINK TANK

*Nicht immer geht es auf direktem Weg zum Ziel: Wer Kompetenzlücken als Chancen begreift, kann daran wachsen.*



© got - stock.adobe.com

# Mut zur Lücke

Durch eine Skill-Gap-Analyse lassen sich individuelle und unternehmensweite Kompetenzlücken ermitteln. Die Analyse sollte daher wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Personalplanung sein.

Organisationen sehen sich fortlaufend mit der Frage konfrontiert, welche Kompetenzen sie zur Aufgabenbewältigung benötigen. Reichen die bestehenden Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierzu nicht aus, spricht man von Kompetenzlücken oder Skill Gaps. Um handlungsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen die Skill Gaps rechtzeitig erkennen und Qualifizierungsmaßnahmen beziehungsweise Personalentscheidungen initiieren. Hier kommt die Skill-Gap-Analyse ins Spiel: Sie ist aufgrund ihrer breiten Datengrundlage gerade beim ersten Anlauf zeitintensiv, aber nicht weniger lohnend. Eine Skill-Gap-Analyse berücksichtigt sowohl qualitative als auch quantitative Daten und besteht typischerweise aus vier Schritten:

## 1. Scopes festlegen

Für eine gezielte Analyse ist es wichtig, gleich zu Beginn deren Umfang festzulegen. So kann beispielsweise zwischen individuellen, Team-spezifischen oder unternehmensweiten Analysen unterschieden werden. Zudem ist vor der Erhebung zu klären, welche Personengruppen berücksichtigt und welche Stakeholder eingebunden werden.

## 2. Aktuelle Kompetenzen erfassen

Danach werden die vorhandenen Kompetenzen erfasst beziehungsweise gemessen. Dieser Schritt ist je nach Analyseumfang sehr zeitintensiv. Für unternehmensweite Analysen wird anhand der Jobarchitektur geprüft, ob alle Rollen besetzt sind. Die Identifikation offener Stellen zeigt so erste »

Kompetenzlücken. Für weitreichendere Analysen sollte ein Betrachtungszeitraum von mindestens drei bis fünf Jahren gewählt werden. Kommt es beispielsweise durch Austritte zu Vakanzen, werden die davon betroffenen Kompetenzen oder Kompetenzgruppen ersichtlich.

Auf der individuellen Ebene wird zudem geprüft, ob die aktuellen Stellenbesetzungen die jeweiligen Anforderungsprofile erfüllen. Dafür werden die erwarteten Kompetenzen einer Position mit den aktuellen Skills des Rolleninhabers verglichen. Diese sogenannte Ist-Qualifikation wird anhand von Bewertungen, Mitarbeitergesprächen, Nachweisen sowie Fremd- und Selbsteinschätzungen bestimmt. Ein Talent- oder Kompetenzmanagement-System gestaltet diesen Prozess einfacher und schneller. Das SuccessFactors-Modul „Career Development Planning“ von SAP beispielsweise bietet diese Möglichkeit.

### 3. Zukünftige Kompetenzen identifizieren

Insbesondere eine unternehmensweite Skill-Gap-Analyse sollte jedoch nicht nur aktuelle Kompetenzen analysieren. Relevante Future Skills müssen berücksichtigt und frühzeitig eingeplant werden. Der dritte Analyseschritt beantwortet deshalb die Frage, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden zusätzlich benötigen, um ihre Arbeit auch in Zukunft erfolgreich auszuüben.

Anhand von Stellenbeschreibungen und in der Forschung identifizierten Trends werden die erwarteten Future Skills mit den unternehmerischen Zielen und Marktverän-

derungen abgeglichen. Dadurch können zukünftige Kompetenzen nach Wichtigkeit und erforderlichem Qualifikationsniveau priorisiert werden.

„Es gilt, eine Lernkultur zu etablieren, in der ein Skill Gap nicht negativ, sondern als Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet wird.“

### 4. Auswerten und empfehlen

Im letzten Schritt werden die Resultate ausgewertet und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dabei profitiert eine ganzheitlich durchgeführte Skill-Gap-Analyse von einem gut aufbereiteten Datensatz, der zahlreiche individuelle Faktoren berücksichtigt. Dieser dient dann als Grundlage einer maßgeschneiderten Mitarbeiterentwicklung. Durch HR- und Management Tools lassen sich bei individuellen Kompetenzlücken zudem geeignete Weiterbildungsmaßnahmen planen und dokumentieren.

### Erkenntnisse richtig nutzen

Grundsätzlich gibt es keinen richtigen oder falschen Weg für eine Skill-Gap-Analyse. Der Ansatz sollte jedoch auf den Bedarf der Teams und Unternehmensziele zugeschnitten sein. Für den Anwendungserfolg ist letztlich der Umgang mit den Erkenntnissen entscheidend. Unternehmen sollten hier unbedingt Mut zur Lücke beweisen: Es gilt, eine Lernkultur zu etablieren, in der ein Skill Gap nicht negativ, sondern als Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet wird.

Darüber hinaus können Skaleneffekte genutzt werden: Durch unternehmensweite Strategien zu Re- und Upskilling sowie Inhouse-Trainings lassen sich Skill Gaps strukturiert schließen. Ein Learning-Management-System erleichtert die Organisation dieser Maßnahmen und erweitert bei Bedarf das Lernangebot durch eine Verknüpfung zu externen Lernplattformen.

Ihr volles Potenzial entfaltet die Skill-Gap-Analyse jedoch erst durch Wiederholungen: Nach Abschluss der ersten Analyse sollte direkt die nächste Untersuchung geplant werden. Dadurch bleiben die Daten aktuell und die ergriffenen Maßnahmen können bewertet werden.



**Ngoc Linh Ha**  
ist Associate Consultant HCM Solutions bei Sopra Steria.  
ngoc-linh.ha@soprasteria.com



**Katja Thielemann**  
ist Senior Consultant HCM Solutions bei Sopra Steria.  
katja.thielemann@soprasteria.com

## kurz & knapp



**65 Prozent**  
der Befragten sagen,  
dass es ein Skill Gap in  
ihrem Unternehmen gibt.

Quelle: Managementkompass Survey „Skilling“ (Sopra Steria), 2022



## PRAXIS

# Nestlé setzt auf Skills

Alle Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen vergrößert den Talent-Pool von Organisationen. Gleichzeitig eröffnen sich dadurch neue Karrieremöglichkeiten, wie Jo-Anne Rossouw, Global Digital Learning Manager bei Nestlé, im Interview hervorhebt.

## Wie weit ist Nestlé beim Umdenken in Richtung Skills?

Wir folgen diesem Trend seit einigen Jahren wie manches andere Unternehmen auch. Dabei handelt es sich um einen echten Paradigmenwechsel, der die Unternehmenskultur verändern wird. Die Pandemie hat diesen Prozess beschleunigt, doch auch Nestlé ist erst auf dem Weg zu einer wirklichen Skill-basierenden Organisation. In der Krise hat sich der Skill-Ansatz aber bereits bewährt: Als im März 2020 einige unserer Vertriebskräfte wegen des Lockdowns nicht mehr reisen konnten, setzten sich HR und Vertrieb zusammen, um zu analysieren, welche Fähigkeiten dieser Mitarbeitenden sich gegebenenfalls in der Produktion einsetzen ließen. Geeignete Talente konnten nach kurzer Einarbeitung an ihren neuen temporären Arbeitsplätzen starten und ihre Kenntnisse dort vertiefen.

## Wie kommt die neue Denkweise den Mitarbeitenden zugute?

In manchen Ländern orientieren sich die Karrieremöglichkeiten noch stark an „Karriereleitern“ und Hierarchien, während sie sich in anderen Ländern zu „Karrieregittern“ entwickeln, in denen neben vertikalen auch horizontale Wege offenstehen. Hier erschließen ihre Kompetenzen den Mitarbeitern neue Arbeitsbereiche, die über den Aufstieg im selben Job hinausgehen. Ein Beispiel sind Menschen ohne akademischen Abschluss: Berücksichtigt man ihr gesamtes Know-how, dann können



**Jo-Anne Rossouw**  
ist Global Digital Learning Manager bei Nestlé in der Schweiz.

„Das Denken in Skills wird die Aufgaben von HR verändern.“

sie Positionen einnehmen, für die sie nach bisherigem Verständnis nicht qualifiziert waren. Das ist eine starke Motivation, im Unternehmen zu bleiben. Für Nestlé erweitert sich

dadurch auch der Talent-Pool. Künftig beabsichtigen wir, auch die Vergütung und das Recruiting stärker an den Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen auszurichten als nur an Positionen und Abschlüssen.

## Wie verändert sich Ihr Fortbildungsprogramm dadurch?

Die Trainings werden künftig agiler und granularer. Wir schauen, welche Skills für eine bestimmte Position gefordert sind, und unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit modularen Fortbildungsangeboten und „Learning Journeys“ dabei, fehlende Skills zu erwerben. Aber, wie gesagt, wir haben einen langen Weg vor uns. Wenn Fähigkeiten zur neuen „Währung“ für Unternehmen werden, müssen sich dieser alle HR-Funktionen unterordnen: von der Personalbeschaffung und dem Talentmanagement über die Karriereplanung bis zur Vergütung. «

Das Gespräch führte  
**Eric Czotscher.**



Nestlé produziert Nahrungsmittel für die ganze Welt.

## PRAXIS

# „Ohne Skilling geht es nicht“

Skilling ist für Verwaltungen ein elementares Mittel, um den künftigen Personalbedarf zu decken. Im Gespräch mit Dr. Konstanze Schlegelberger von der Deutschen Rentenversicherung Bund wird deutlich, dass aber auch innerhalb des Unternehmens die Bedeutung und Notwendigkeit von Skilling verinnerlicht werden muss.

**Frau Dr. Schlegelberger, was sehen Sie als die größten Herausforderungen in der Personal- und Führungskräfteentwicklung für die DRV Bund?**

Aktuell beschäftigen uns vor allem zwei Kernthemen, der demographische Wandel und der Fachkräftemangel. Der demographische Wandel bedroht uns als Verwaltung von zwei Seiten. Einerseits hat unsere Belegschaft ein Durchschnittsalter von knapp unter 50 Jahren. Daher wird uns in den nächsten Jahren ein großer Teil unserer Belegschaft verlassen. Andererseits steigt unser Geschäftsumfang infolge der alternenden Bevölkerung weiter. Daher wächst die Kluft zwischen Arbeitsvermögen und Arbeitsumfang. Wir reagieren darauf unter anderem mit dem Anwerben und Ausbilden von Nachwuchskräften. Außerdem stärken wir die Mitarbeiterbindung durch eine möglichst hohe Arbeitgeberattraktivität und bieten den Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven.

**„Führung und Führungsaufgaben werden sich wandeln müssen.“**

**Wie gehen Sie mit sich verändernden Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden um?**

Wir bauen gerade Prozesse auf, die diese neuen Anforderungen erfassen sollen. Dafür ermitteln wir, welche neuen Fähigkeitsprofile



**Dr. Konstanze Schlegelberger** ist Leiterin der Personal- und Führungskräfteentwicklung bei der Deutschen Rentenversicherung Bund.

zukünftig gebraucht werden. Diese künftigen Anforderungen im Skill Set beeinflussen schon jetzt ganz elementar die Grundfesten unserer Unternehmensstruktur.

**Welche Veränderungen erwarten Sie hierbei?**

Wir gehen davon aus, dass sich die Rollenbilder innerhalb des Unternehmens wandeln werden und damit das Machtgefüge, Geschäftsprozesse und Entscheidungsstrukturen beeinflussen. Führung und Führungsaufgaben werden sich daher ändern müssen, auch unter dem Stichwort der Arbeitgeberattraktivität. Wir als DRV haben es mit unserem traditionsreichen Weg schwerer als kleinere Unternehmen, die solche Prozesse einfacher initiieren können. Im Bereich der Führung ist bei uns aktuell ein großer Wandlungsprozess im Gange, was uns an ver-

schiedenen Stellen vor eine große transformatorische Herausforderung stellt. Da ruckelt es auch mal, aber dies ist ein gutes Zeichen, denn es geht auch darum, eine Veränderungskompetenz zu erlangen, um letztendlich besser auf zukünftige Veränderungen vorbereitet zu sein.

**Erwarten Sie Veränderungen in Ihrer Hauptaufgabe der Abwicklung von Anträgen, die ein neues Skill Set von den Beschäftigten erfordern?**

Definitiv. Unter dem Stichwort Digitalisierung und Automatisierung ist dies auch eine Zielsetzung von uns. Ohne hier Skilling zu betreiben, werden wir unseren Personalbedarf nicht füllen können. Ich erwarte, dass die Aufgaben künftig weniger Regelprozesse in der Abwicklung umfassen. Stattdessen wird die Nachprüfung und die Orientierung zum Kunden hin eine größere Rolle einnehmen. Wir als Unternehmen müssen daher resilienter und schneller werden. Dafür ist es wichtig, mit unseren Beschäftigten zu arbeiten und ihnen diese Fähigkeiten zu vermitteln. Bei über 26.000 Mitarbeitenden reicht es nicht aus, solche Skills top-down anzuordnen. Vielmehr müssen das Verständnis und die Bereitschaft für Veränderungen verinnerlicht werden.

**Welche gezielten Maßnahmen bieten Sie ihren Mitarbeitern an dieser Stelle an?**

In Bezug auf die personale Führungskräfteentwicklung haben wir sowohl unter Bindungs- als auch unter Qualifizierungsaspekten gezielte Potenzial- und Talentförderung eingesetzt. Dabei fokussieren wir uns auf Themen der selbstverantwortlichen Entwicklung. Im Mai 2022 haben wir daher die Führungskräfteakademie next campus ins Leben gerufen. Hier werden wir unseren 2.500 Führungskräften Qualifizierungsprogramme bieten, die den Fokus auf zukünftigen Bedarf und die Möglichkeiten selbstständiger Weiterentwicklung legen. Die Führungskräfte sollen gezielt Talent fördern, während wir den Rahmen setzen und Möglichkeiten anbieten.

Im Bereich Talentoptimierung haben wir ein Pilotprojekt mit bisher 110 identifizierten talentierten Personen aus der ganzen Organisation ins Leben gerufen. Das Projekt ist vorerst auf ein Jahr ausgelegt und besteht aus konkreten Maßnahmen wie Coaching, Reflektion und selbstreflektiertem Lernen. Wir



wollen herausfinden, was erfolgskritische Rollen der Zukunft sein werden und wie die Vermittlung von Skills gelingt.

**Wie erfolgt die Vernetzung zwischen Personalentwicklung und Personalplanung?**

Wir arbeiten gerade an einer engeren Vernetzung dieser Prozesse. Dies steht in Verbindung zu Besetzungsprozessen, Mitarbeiter- und Stellenprofilen. Daher haben wir bereits Tätigkeits- und Kompetenzprofile für Positionen aufgestellt, die wir mit unserem Kompetenzmodell abbilden können. Und für die Position ist dann festgelegt, wie ausgeprägt welche Kompetenz sein muss.

*Im Zuge des demographischen Wandels wird die Qualifizierung der Belegschaft durch Skilling immer wichtiger.*

**„Skilling kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Notwendigkeit in der Belegschaft verinnerlicht wurde.“**

Wenn wir über zukünftige Fähigkeitsprofile sprechen, müssen wir dabei immer die Personalplanung mitdenken. Diesbezüglich gehen wir aber behutsam vor und beziehen unsere Belegschaft mit ein. Uns ist es wichtig, dass alle Maßnahmen intern verstanden werden. Schließlich kann Skilling nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Notwendigkeit und die Bereitschaft verinnerlicht wurden. «

**Das Interview führten Sindy Radon von Sopra Steria und Jacqueline Preußner vom F.A.Z.-Institut.**

## THINK TANK

# Datenarbeit lernen

Daten sind der Treibstoff der Digitalisierung, sie sind allgegenwärtig und wachsen exponentiell. Ohne passendes Know-how der Mitarbeitenden kann aber weder eine effiziente Nutzung von Daten noch eine datengetriebene Innovation Realität werden.

Daten an sich sind keine rein technische Domäne mehr. Die Herausforderung für eine wertschöpfende Datennutzung liegt in der Fachlichkeit. Im Business muss ein Verständnis für Daten verankert werden.

Die Qualifikation der Mitarbeitenden ist die entscheidende Voraussetzung für eine datengetriebene Kultur; das Skilling des Innovationsteams ist dabei besonders wichtig. Entsprechend ist es unabdingbar, eine Lernkultur in der Organisation zu verankern und ein Selbstverständnis zu etablieren, dass Lernen die Grundlage für Verbesserung und Entwicklung ist.

Nur neue Rollen für Data Analyst oder Data Scientist in der Organisation zu schaffen, reicht allein nicht aus. Um den höchstmöglichen Mehrwert aus Daten zu erzielen, stellt sich die Frage, welche Qualifikationen an welchen Stellen im Unternehmen oder der Verwaltung notwendig sind.

Der nächste wichtige Schritt ist, die Befähigung der gesamten Organisation sicherzustellen. Auch wenn die Umsetzung einer datengetriebenen Innovation oder Digitalisierung aufgrund der technischen Rahmenbedingungen greifbar scheint, handelt es sich im Ergebnis um einen gravierenden Kulturwandel, der das gesamte Unternehmen betrifft und der ohne zielgerichtete Personalentwicklung nicht erfolgreich sein wird. Deshalb gilt es, in der gesamten Organisation eine datenbasierte Lernkultur zu etablieren.



© Philip Steury - stock.adobe.com

## Lernen und Arbeiten gleichzeitig.

### Datenbasierte Lernkultur

Das Lernen sollte dabei, unabhängig vom Befähigungsmodell, nicht mehr entkoppelt von der Arbeit betrachtet werden, sondern zu einem zentralen Bestandteil der Arbeit werden. Die Erfahrungen am Arbeitsplatz werden damit ein wichtiger Teil des Lernens. Sie bekommen aber zusätzlich eine datenorientierte Ausrichtung.

Außerdem ist eine akzeptierte Fehlerkultur von zentraler Bedeutung. Hierbei geht es allerdings nicht darum, Fehler zu akzeptieren und fortzuschreiben, sondern datengetriebene Ideen und Anwendungsfälle zu erproben und im Fehlerfall auch zu verwerfen oder zu korrigieren.

Im Zentrum einer datenbezogenen Unternehmensstrategie gilt es, Organisation und Mitarbeitende entsprechend zu befähigen. Hier haben zahlreiche Unternehmen und Verwaltungen noch einen großen Handlungsbedarf. Eine Zertifizierung der

Beschäftigten bietet große Chancen. So kann die datenbasierte Weiterentwicklung der kompletten Organisation erreicht werden, die Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Analytics, KI und anderen digitalen Datenaufbereitungen ist.

Der „Führerschein für Daten“ schafft eine belastbare Grundlage für die Umsetzung einer Datenstrategie. Er gliedert sich in der Regel in zwei Teile: Mit dem theoretischen Teil wird mit der Entwicklung eines klaren Zielbilds, dem Aufbau einer datengetriebenen Organisation und dem Einführen einer datengetriebenen Lernkultur die Grundlage für datengetriebene Innovation geschaffen. Aufbauend darauf kann so im praktischen Teil das Potenzial von Daten nachhaltig im Unternehmen oder in der Verwaltung genutzt und datengetriebene Innovation erfolgreich umgesetzt werden. Im Ergebnis geht es darum, einen fachlichen Zugang zu Daten zu ermöglichen, da Nutzen und Mehrwert durch fachlich getriebene Anwendungsfälle geschaffen werden. «



**Lars Schlömer**

ist Head of Data & Analytics bei Sopra Steria SE.

[lars.schloemer@soprasteria.com](mailto:lars.schloemer@soprasteria.com)

## THINK TANK

# KI ist gefragt



*Unternehmen verfügen oft über uneinheitliche und unstrukturierte Daten. KI kann deren Auswertung erleichtern.*

Interne und externe Qualifizierungsangebote werden heute immer wichtiger. Gleichzeitig wird es aber auch schwieriger, den Überblick über die unternehmensweiten Kompetenzen zu behalten. KI leistet hierbei Abhilfe und ist somit ein Lichtblick im Kompetenzdickicht.

Viele Unternehmen stehen vor der Situation, dass sich ihre Märkte fortwährend verändern. Kundenaufträge werden komplexer und sind zeitlich enger begrenzt. Angesichts dessen ist es für Unternehmen unerlässlich, die vorhandenen Skills der eigenen Belegschaft bestmöglich einzusetzen. Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) können hierbei helfen und als Teil eines Skill-Management-Systems eine zentrale Rolle einnehmen.

### **Person und Position**

Angenommen, ein Unternehmen möchte ein neues Digitalisierungsprojekt umsetzen, so benötigt es eine Cloud-Architektin oder einen Cloud-Architekten, der den Aufbau einer Plattform übernehmen kann. Die grundsätzlichen Fähigkeiten und Skills der Mitarbeitenden sind dem Unternehmen hierbei bereits durch deren Lebensläufe bekannt. Doch gerade bei großen Firmen mit mehreren potenziellen Kandidatinnen »

und Kandidaten kommt schnell die Frage auf: Wer ist am besten für das spezifische Projekt geeignet?

### Kompetenzen als Daten erfassen

Um diese Frage zu beantworten, braucht es zunächst Daten über die spezifischen Kompetenzen der möglichen Kandidatinnen und Kandidaten. Diese müssen eventuell noch erhoben werden. Das kann beispielsweise mit Hilfe von standardisierten Online-Abfragen und digital erstellten Skill-Profilen geschehen. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Abfragen regelmäßig wiederholt und die Profile fortlaufend gepflegt werden müssen. Über Skalen von eins bis zehn ließe sich hier außerdem ermitteln, wie ausgeprägt bestimmte Fähigkeiten sind: Wie steht es beispielsweise um bestimmte Programmierkenntnisse?

Oftmals bringt der Abgleich von Anforderungen eines Projekts und von solch standardisiert erhobenen Daten in den ersten Anläufen keine zufriedenstellenden Ergebnisse. Erfasst werden schließlich nur Kompetenzen, die auch explizit abgefragt wurden. Hierdurch ist es möglich, dass bestimmte Fähigkeiten keine Berücksichtigung finden, obwohl sie eventuell in den Lebensläufen sowie aktuellen oder vergangenen Projektbeschreibungen zu finden wären. Schließlich handelt es sich bei solchen Informationen um komplexe, uneinheitliche Daten, die in den meisten Fällen unstrukturiert vorliegen. Dies erschwert deren Analyse.

### KI bringt unstrukturierte Daten in Form

Hier ist KI gefragt. Zum einen ist sie imstande, aus unstrukturierten Daten wie Lebensläufen, Projektbeschreibungen oder anderen Unterlagen die jeweils benötigten Informationen herauszufiltern. Zum anderen gelingt es ihr, Verbindungen zwischen den ermittelten Fähigkeiten der Beschäftigten und den Anforderungen der Projekte herzustellen. Dafür lässt sich ein Knowledge-Graph anlegen, der sich mit Hilfe von Supervised-Learning-Ansätzen und den Daten vergangener Projekte erweitern lässt. Der Einsatz von KI vereinfacht somit Prozesse, die manuell ausgeführt mit einem erheblichen Aufwand einhergehen würden.

Bei einem solchen KI-basierten und weitestgehend automatisierten Skill-Management haben es die Unternehmen folglich mit zwei zentralen Herausforderungen zu tun. Sie müssen nicht nur für die Standardisierung und Bewertung der Skills Sorge tragen,

„Ein System kann immer nur so gut sein wie die Daten, die digital in der Organisation zur Verfügung stehen.“

sondern auch die Verfügbarkeit der benötigten Daten sicherstellen. Denn es gilt: Das System kann immer nur so gut sein wie die Daten, die digital in der Organisation zur Verfügung stehen.

### Tiefe Verankerung in der IT-Architektur

Für den erfolgreichen Einsatz von KI ist eine konsequente Datenpflege unerlässlich. Man denke an den Fall, in dem Vorgesetzte eine Person und ihre Skills persönlich kennen. In diesem Setting wissen die Entscheidenden genau, ob das Teammitglied für ein bestimmtes Projekt geeignet ist oder nicht. Gerade persönliche Informationen zu Skills und Fähigkeiten lassen sich aber nur schwer erfassen und in geeigneter Form festhalten. Dennoch muss sichergestellt sein, dass auch dieses Wissen seinen Weg in die Datensätze des Unternehmens findet. Andernfalls hat die KI keine Möglichkeit, diese Fähigkeiten bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Um diesen Herausforderungen bestmöglich zu begegnen, sollte das Tool daher tief in die Systemarchitektur des Unternehmens integriert sein. Nur so kann es die ansonsten isolierten Daten sämtlicher Anwendungen aus allen Abteilungen aggregieren. Eine weitgehende Digitalisierung aller Unternehmensprozesse ist somit gefragt. Das Ergebnis kann ein KI-basiertes Skill-Management sein, das trotz aller Einschränkungen in den Mittelpunkt stellt, worum es im Personalwesen letztlich geht oder zumindest gehen sollte: die einzigartigen Fähigkeiten eines jeden Menschen.



**Dr. Wael Alkhatib**

ist Associate Manager für Künstliche Intelligenz mit besonderem Schwerpunkt auf Textverarbeitung und Empfehlungssysteme.

managementkompass@faz-institut.de



**Paul Engels**

ist Senior Berater für Künstliche Intelligenz mit Fokus Textverarbeitung und Suche.

managementkompass@faz-institut.de

«

## PRAXIS

# Alles im Team

In selbststeuernden Teams sorgen die Mitglieder untereinander für eine gleichmäßige Verteilung relevanter Fähigkeiten. Dabei müssen gemeinschaftliche und individuelle Interessen harmonisiert und Wissensmonopole vermieden werden.

Skilling ist kein neues Phänomen. Im Zusammenspiel zwischen guten Führungskräften und HR-Abteilungen existiert es seit langer Zeit. Im Zuge von New Work verschieben sich jedoch Erwartungen und Verantwortlichkeiten: Einerseits möchten die Mitarbeitenden ihre Weiterentwicklung immer stärker selbst verantworten. Andererseits geht der Trend in den Unternehmen deutlich in Richtung agiler und eigenverantwortlicher Teams. Wie kann dieser scheinbare Widerspruch in der Praxis gelebt und gelöst werden?

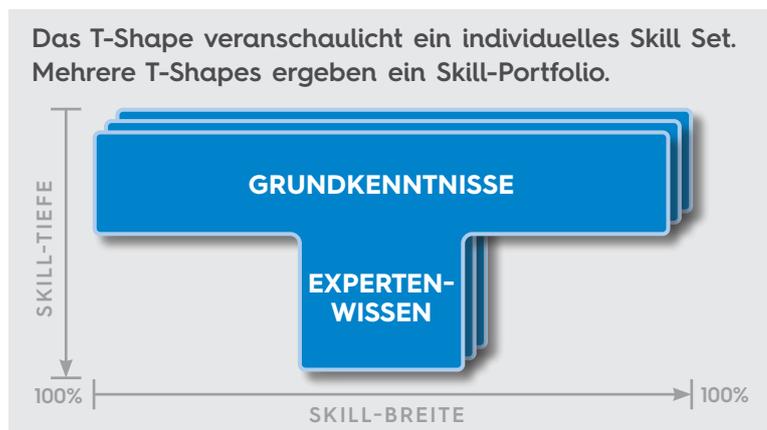
## Wissensmonopole vermeiden

Selbststeuernde Teams sind interdisziplinär zusammengesetzt. In Produktteams beispielsweise ergänzen sich die individuellen Skill Sets zu einem für die Entwicklung und spätere Pflege eines Produkts benötigten Skill-Portfolio. Ein Skill Set lässt sich anhand eines sogenannten T-Shape veranschaulichen (siehe Abbildung).

Alle Teammitglieder verfügen über gewisse Grundkenntnisse zu (fast) allen notwendigen Skills. In einzelnen Feldern besitzen sie zudem vertiefte Fähigkeiten oder sogar Expertenwissen. Die Kombination aller T-Shapes ergibt das Skill-Portfolio des Teams, wobei Wissensmonopole unbedingt vermieden werden müssen.

## Paritätische Skill-Entwicklung

Wie kann es selbststeuernden Teams gelingen, gemeinschaftliche und individuelle Interessen bei der Skill-Entwicklung in Einklang zu bringen? Für erfahrene agile Teams ist dies durch Vereinbarungen problemlos



realisierbar. Im Zuge der laufenden Planungsarbeit werden neu zu erwerbende Skills identifiziert und in ein Team-Backlog aufgenommen. Die Teammitglieder nehmen sich dieser Aufgaben unter Berücksichtigung ihrer aktuellen Fähigkeiten an und erweitern so ihr T-Shape („Pull-Prinzip“). In funktionierenden Teams lassen sich so Skills gleichmäßig über alle Mitglieder hinweg aufbauen. Individuelle Interessen, die über den Skill-Bedarf des Teams hinausgehen, können durch zusätzliche Lernkontingente berücksichtigt werden.

## Verantwortung übernehmen

Wichtig ist: Verantwortet ein Team alle Aspekte im Beispielfall eines Produktes, so muss es auch die Entscheidungshoheit über das eigene Skill-Portfolio und dessen Weiterentwicklung besitzen. Die bisherige Rolle des People-Managers verändert sich dadurch in Richtung eines Enablers für Teamentscheidungen. «



**Michael Bluschke**  
ist Client Unit Partner bei Sopra Steria.  
michael.bluschke@soprasteria.com



**Martin Weisath**  
ist Head of Sopra Steria Next.  
martin.weisath@soprasterianext.com

„Ein Team muss die Entscheidungshoheit über das eigene Skill-Portfolio und dessen Weiterentwicklung besitzen.“

## BLICKWECHSEL



*Augmented Reality unterstützt Lernende und Lehrende bei der Ausbildung.*

© Gorodentkoff - stock.adobe.com

# Das Lernen verändert sich

Die Methoden und Wege des Lernens wandeln sich rasant. Bildungsanbieter und Unternehmen setzen zunehmend auf Kompetenzorientierung und personalisierte Lernangebote, wobei die Digitalisierung zahlreiche neue Lernräume dafür öffnet. Doch immer heterogenere Lerngruppen sind eine zusätzliche Herausforderung.

Bei Weiterbildungen wird Fachwissen auch künftig eine Rolle spielen, dennoch geht der Trend eindeutig in Richtung Kompetenzorientierung. Das bedeutet: Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu vereinen und Lernende zu befähigen, komplexe, arbeitsprozessorientierte Aufgaben zu lösen. Das gilt erst recht, wenn das Home Office und die hybride Arbeit zur Normalität werden. Durch sie

erhöhen sich die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Arbeitgeber erwarten künftig nicht nur digitale Skills und Fachkenntnisse, sondern vor allem Selbständigkeit und die Bewältigung von Komplexität. Kompetenzorientierung wird daher zum Dreh- und Angelpunkt für Arbeitgeber und wird sich in den Qualifizierungswegen niederschlagen.

### Komplexe Prüfungen

Kompetenzorientierung erfordert von Lernenden und Lehrenden nicht nur eine große Fachexpertise, sondern auch viel Flexibilität und Praxiserfahrung. Beispielsweise werden dadurch die Prüfungen für alle Beteiligten deutlich anspruchsvoller, weil eine reine Wissensabfrage nicht mehr möglich ist. Kompetenzorientierte Prüfungen erfordern nicht nur Fachwissen, sondern auch die Fähigkeit, sich in komplexe Situationen hineinzusetzen und sie zu lösen. Oft werden deshalb auch ganze Expertenteams als Lehrende und Prüfer eingesetzt.

### Individualisierte Lernpfade

Personalisiertes Lernen kann die Kompetenzorientierung unterstützen. Es richtet Lernwege und -Settings an den Bedürfnissen des Individuums aus. Dabei werden beispielsweise individuelle Rückmeldungen zu Lernfortschritten gegeben – dies kann online oder in Präsenz geschehen. Neue Ansätze in der Hochschul-, Weiter- und Berufsbildung integrieren zudem KI-basierte Systeme. Diese berücksichtigen individuelle Vorkenntnisse und passen Lernprozesse sowie Inhalte an die Nutzerinnen und Nutzer an.

### Grenzen verschieben sich

Durch Augmented Reality (AR) und Gamification lässt sich wiederum das personalisierte Lernen unterstützen. Durch AR kann beispielsweise die berufliche Ausbildung innerhalb eines Verfahrenslabors ergänzt werden: An einer Trainingsanlage kann die Analyse chemischer Prozesse so eingeübt werden, dass die Ausbilder in Echtzeit die Handlungen der Auszubildenden korrigieren können. Gamification geht noch einen Schritt weiter: Hier werden spielerische Elemente in reale Lern- und Arbeitsumgebungen eingebaut – diese sind dann meist Teil komplexer Lernplattformen. Genutzt werden solche Anwendungen in Unternehmen zum Beispiel bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden oder bei der Schulung zur IT-Sicherheit.

### Hybride Zukunft

Der Trend zu neuen Lernformen geht zudem mit einem Ausbau von Online-Learning einher. Blended Learning, also die Mischung aus Anwesenheit und Online-Lernen, ist deutlich flexibler als reine Präsenzveranstaltungen.

Massive Open Online Courses (MOOCs) als Lehrveranstaltungen können zudem entweder als Teile von Blended Learning oder als eigenständige Lösungen eingesetzt werden. Hinzu kommen sogenannte Microcredentials. Diese kleinen Lerneinheiten führen meist nicht zu einer vollen Qualifikation, wie zum Beispiel einer Berufsausbildung. Ihr Umfang ist deutlich geringer, dafür können sie zeitlich und inhaltlich passgenau auf die Lernenden zugeschnitten werden. Eine einheitliche Form von Microcredentials gibt es bisher allerdings nicht – Umfang, Anrechenbarkeit, Zertifizierung und Kosten variieren noch stark.

„Die besten neuen Lernmethoden können nur greifen, wenn Lernende selbst zum Lernen beitragen.“

### Herausfordernde Vielfalt

Am Arbeitsplatz, in der Hochschule oder in der Ausbildung: Die Vorqualifikationen, die Interessen, die zeitliche Verfügbarkeit, das Alter und die Sprachhintergründe der Schülerinnen und Schüler werden immer vielfältiger. Individualisierte und technikgestützte Lernformen ermöglichen, dieser Heterogenität gerecht zu werden. Für Lehrende ist diese neue Vielfalt dennoch eine Herausforderung. Sie müssen Bedürfnisse, Motivation und Vorkenntnisse der Auszubildenden hinreichend berücksichtigen und zugleich auf das gemeinsame Lernziel einer Qualifikation oder eines Lernwegs vorbereiten.

### Manches bleibt gleich

Die Digitalisierung verändert das Lernen massiv. Zahlreiche vor allem mediengestützte Tools prägen die Lernlandschaft. Lerngruppen sind zudem so heterogen wie noch nie. Diesen Herausforderungen müssen Lehrende, Bildungsinstitutionen und Unternehmen begegnen. Unverändert ist, dass Lernen Vorbilder braucht – seien es Ausbilder oder erfahrene Kollegen. Unverändert bleibt, dass das Lernen von jedem selbst übernommen werden muss. Die besten neuen Lernmethoden greifen nur, wenn Lernende selbst zum Lernen beitragen.



Prof. Dr.

**Sandra Bohlinger**

ist Professorin für  
Erwachsenenbildung  
an der TU Dresden.

managementkompass@  
faz-institut.de



## PRAXIS

# Die Jugend begeistern



Startfreigabe für die Karriere bei der DFS: Im Gespräch erklärt Otto Fischer, wie es der Deutschen Flugsicherung gelingt, die Fluglotsenausbildung durch digitale Elemente kontinuierlich zu verbessern und gleichzeitig den Bedürfnissen der Auszubildenden gerecht zu werden.

**Sie haben sehr hohe Anforderungen an die Kompetenzen Ihrer Bewerberinnen und Bewerber. Wie stellen Sie sicher, dass die ausgewählten Personen diese auch erfüllen?**

Bei unseren angehenden Fluglotsinnen und Fluglotsen suchen wir einen Mix aus Fähigkeiten und Talenten, die nur wenige Personen in sich tragen. Ob diese besonderen Begabungen vorhanden sind, prüfen wir in unserem mehrstufigen Auswahlverfahren in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR). An erster Stelle steht eine Online-Auswahlstufe, in der wir in einer Art Geschicklichkeitsspiel die Konzentrationsfähigkeit prüfen. Anschlie-

ßend folgt das Auswahlverfahren beim DLR in Hamburg, bei dem wir beispielsweise Sprachkompetenzen, räumliches Vorstellungsvermögen, Konzentrationsfähigkeit und Zahlenaffinität bewerten. Bei einer zweiten Runde üben wir bereits mit vereinfachten Simulationen erste Aufgabenstellungen aus dem späteren Joballtag. Als letzte Hürde wartet die medizinische Untersuchung.

**Wie läuft die Ausbildung bei der Deutschen Flugsicherung ab?**

Die Ausbildung zum Lotsen ist sehr praxisnah gestaltet. Der Anteil von Lernphasen im Simulator ist von Beginn an sehr hoch. Mit den Simulatoren versuchen wir, den Arbeitsplatz eines Lotsen möglichst realitätsnah abzubilden, um einen nahtlosen Übergang zum Training an den Niederlassungen zu ermöglichen. Wir müssen sicherstellen, dass unsere Lotsen für einen komplexen und anspruchsvollen Arbeitsalltag gewappnet sind. Neben der fachlichen Ausbildung stehen daher auch überfachliche Kompetenzen wie Motivation, Auftreten und Teamfähigkeit auf dem Plan.

**Bei der Ausbildung zum Fluglotsen haben Sie es mit einer jungen Zielgruppe zu tun. Gibt es Besonderheiten, die Sie hier beachten müssen?**

Die erste Besonderheit gibt es bereits bei der Ansprache der Kandidaten. Der Einsatz von Social Media und die Wahl der passenden Inhalte für die geeigneten Kanäle haben für uns heute schon eine deutlich größere Bedeutung als für andere Unternehmen. Die passenden Kanäle und gewünschten Inhalte ändern sich sehr schnell, da müssen wir stets versuchen, mit allen Entwicklungen Schritt zu halten. Wir freuen uns zum Beispiel über eine stark wachsende Fangemeinde auf unseren Präsenzen bei Tiktok und Instagram. Zudem bieten wir „DFS-Online-Schnuppertage“, an denen jährlich knapp 5.000 interessierte Personen teilnehmen. Neben den klassischen Kommunikationskanälen setzen wir seit Jahren auch auf Whatsapp.

**„Das Thema Gamification ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie die junge Generation heute lernt.“**

### Wie gestalten Sie die Lerninhalte?

Unsere Auszubildenden durchlaufen in der Regel ihre berufliche Erstausbildung, daher sind wir skeptisch, ob diese Erstausbildung je komplett in digitaler Form durchgeführt werden kann. Ziel an der Akademie ist es daher, den Schülerinnen und Schülern ein modernes Lernen zu ermöglichen, bei dem für jeden Lernbaustein die beste Lehr- und Lernmethode entwickelt und angewendet wird. Wir nutzen beispielsweise schon seit über 20 Jahren einen 3-D-Simulator für die Ausbildung der Towerlotsen und der Radarlotsen, der dem Abbild eines Originalarbeitsplatzes entspricht. Nun arbeiten wir daran, Teile der Simulation jederzeit auf dem Laptop der Auszubildenden verfügbar zu machen, so dass unsere jungen Talente nicht mehr auf die Infrastruktur vor Ort angewiesen sind.

### Welche Rolle spielt dabei Gamification?

Das Thema Gamification ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie die junge Generation heute lernt. Die Herausforderung besteht darin, attraktive „Games“ zu entwickeln, die eine Generation ansprechen, die in ihrer Freizeit sehr weit entwickelte Spiele nutzt. Dafür arbeiten wir sogar mit Hochschulen zusammen, um wissenschaftliche Erkenntnisse zu erlangen. Aber auch der Austausch mit anderen Organisationen und Simulatorherstellern nimmt an Intensität zu und zeigt, wie wichtig dieses Thema für die Ausbildung der digitalen Generation werden wird. Erste Lernprogramme mit spielerischen Elementen wurden gut angenommen und wir sind dabei, weitere Spiele zu entwickeln.

### Inwiefern werden die Auszubildenden in die Gestaltung der Lerninhalte eingebunden?

Wir holen von den Auszubildenden regelmäßig Feedback ein, um unsere Ausbildung zu verbessern. Gerade die junge, digital aufgewachsene Generation hat Erfahrungen und Vorstellungen, über die unser erfahrenes Lehrpersonal nicht immer verfügt. Bevor wir neue Methoden oder Online-Trainings einführen, durchlaufen sie stets eine Probe-phase, in der die Anwendung von den Auszubildenden getestet wird und mögliche Verbesserungsvorschläge aufgenommen werden. Dies macht es uns möglich direkt auf ihre Wünsche zu reagieren.



**Otto Fischer**  
ist Director Academy  
bei der DFS Deutschen  
Flugsicherung GmbH.

„Während der Pandemie haben wir wertvolle Erkenntnisse über das Potenzial und die Grenzen von Online-Trainings gewonnen.“

### Sofern die medizinische Tauglichkeit gegeben ist, dürfen Fluglotsen in der Regel bis zum 55. Lebensjahr in ihrem Beruf arbeiten. Welche Karrieremöglichkeiten stehen den Lotsen danach offen?

Es gibt in Deutschland keinen Markt für arbeitslose Fluglotsinnen oder Fluglotsen. Umso mehr freut es uns, dass wir eine sehr geringe Fluktuation nach extern haben. Bereits während ihrer aktiven Zeit stehen unserem Personal vielfältige individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten offen. Wir bieten ein unternehmensweites Angebot an Qualifizierungs- und Entwicklungsprogrammen. Dies umfasst vielfältige Inhouse-Seminare zur Förderung von Kompetenzen und Qualifikationen – zum Beispiel mit dem Ziel, die Konfliktfähigkeit zu stärken, technisches Know-how zu erlangen oder IT-Kenntnisse zu vertiefen. Karriereperspektiven während oder nach der aktiven Laufbahn als Fluglotse im operativen Dienst sind zum Beispiel Ausbilder neuer Nachwuchskräfte, Fachlehrer oder Supervisor. Auch Tätigkeiten im Management, bei der Flugroutenplanung, in der Unternehmensentwicklung oder in der europäischen Zusammenarbeit sind denkbar. Zudem haben wir Kooperationsabkommen mit Hochschulen für die, die einen akademischen Abschluss erwerben wollen. «

Das Interview führte Jacqueline Preußner vom F.A.Z.-Institut.

## DENKANSTOSS

# Lernen muss nachhaltig für die Organisation sein

Skilling ist für Unternehmen keine Neuheit mehr. Aber viele unterschätzen die Möglichkeiten und die Auswirkungen innerhalb des Unternehmens. Für den maximalen Erfolg müssen die Ziele mit der Organisationsentwicklung abgestimmt sein.

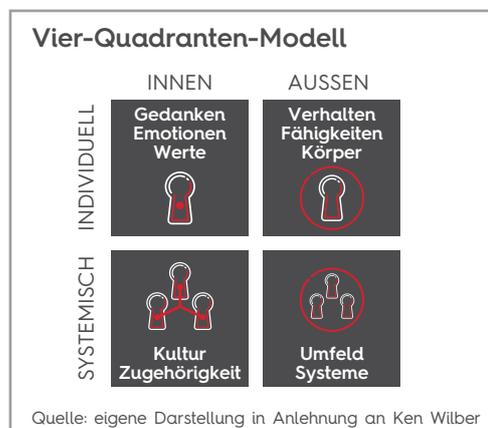
Für den Erfolg eines Unternehmens braucht es eine Arbeitsumgebung, die die Innovation des einzelnen Arbeitnehmers fördert. Dafür müssen die Ziele der Personalentwicklung mit den Zielen der Organisation übereinstimmen. Es ist beispielsweise unsinnig, in die Entwicklung von Fähigkeiten der Beschäftigten Zeit und Geld zu investieren, wenn das Unternehmen langfristig in eine Richtung gehen will, in der diese Fähigkeiten nicht benötigt werden.

## Auswirkungen bedenken

Die wechselseitige Beziehung zwischen Personal- und Organisationsentwicklung wird deutlich, wenn es um den Megatrend New Work geht. Im Zuge digitaler Transformation und der Einführung neuer Arbeitsformen ist Skilling von Mitarbeitenden eine häufige Antwort. Skilling wirkt dabei direkt auf die Haltung und innere Motivation der Beschäftigten ein. Dies kann zu Konfliktpotenzialen führen, wenn die Organisation nicht in den gleichen Feldern wächst. In einem solchen Fall passt der Mitarbeitende mit seinen Skills nicht (mehr) in das System. Das beste Entfaltungspotenzial liefert Skilling daher, wenn beim Skill Management das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitenden und Organisation mitgedacht wird.

## Zusammenhänge verstehen

Das Vier-Quadranten-Modell beschreibt die innere und äußere Wirkungskraft von Menschen und Organisationen. Zur Verdeutlichung wird das Modell anhand eines Beispiels erklärt. Die Implementierung von Microsoft Office 365 kann aus Prozesssicht



(Quadrant rechts unten) durch die flächendeckende Installation als abgeschlossen gelten. Einzelne Schulungen (oben rechts) sollen die Mitarbeitenden mit den Anwendungen und Neuerungen vertraut machen. Doch die Einführung betrifft auch die Unternehmenskultur (unten links), indem die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Beschäftigten neu definiert wird. Gleichzeitig wird das individuelle Wertekonstrukt (oben links) der Mitarbeitenden berührt, da eine Transformation der Arbeitsroutinen das persönliche Rollenbild und die Veränderungsbereitschaft beeinflusst.

Das Quadranten-Modell kann somit zur Analyse von Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bereichen verwendet werden. In dieser Funktion kann es für Vorhaben der Personalentwicklung ebenso eingesetzt werden wie zur Diagnose im Problemfall. Die Berücksichtigung der Wechselwirkungen hilft, Personalentwicklungsmaßnahmen nachhaltig zu entwickeln und die angestrebten Effekte positiv zu verstärken. «



**Nora Tefrati**  
ist Consultant  
Public Sector  
bei Sopra Steria.  
nora.tefrati@  
soprasteria.com



**Sabrina Hall**  
ist Senior Consultant  
Public Sector  
bei Sopra Steria.  
sabrina.hall@  
soprasteria.com

## THINK TANK



*Lernen braucht Muse,  
Raum und Zeit,  
um zu gelingen.*

©Thaut Images - stock.adobe.com

# Lernkultur – eine Frage der Führung

Kultur in Unternehmen ist ein Top-down-Phänomen. Ob in Unternehmen eine (Lern-)Kultur entstehen kann, in der viele Mitarbeitende freiwillig und lustvoll lernen, sich weiterbilden und die Zukunft gemeinsam gestalten wollen, hängt zuvorderst von den Führungskräften ab.

Wie können Führungskräfte dazu beitragen, dass Lernen und Weiterbilden ein Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wird? Zur ganzheitlichen Betrachtung dieser Frage nutze ich das im vorherigen Beitrag erklärte integrale Vier-Quadranten-Modell nach Ken Wilber:

## **Individuell innen**

Führungskräfte haben häufig die Rolle des Personalentwicklers für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für die Führungskräfte ist es hierbei essenziell wichtig, Mitarbeitende nicht als Objekt zu betrachten, das in eine bestimmte Richtung verändert oder gar „geformt“ werden soll. Die Haltung eines guten Entwicklungsbegleiters beginnt beim Umgang mit sich selbst. Nur derjenige, der achtsam mit sich selbst sein kann, kann auch achtsam in der (Führungs-)Beziehung mit anderen sein. Nur derjenige, der innerlich „selbst-bewusst“ und „stark“ ist, kann andere

darin begleiten, stärker zu werden, ohne sich von der Stärke der anderen bedroht zu fühlen. Nur wer offen und ohne Angst auf Lernen schaut, kann authentisch den „Lernraum für andere öffnen und halten“ und glaubwürdig eine Einladung zur Entfaltung der individuellen Potenziale aussprechen. Hier braucht es „Inner Work“ bei den Führungskräften – aus meiner Sicht der wichtigste Quadrant in der Etablierung einer erfolgreichen Lernkultur im Unternehmen.

## **Individuell außen**

Die einzelnen Führungskräfte haben die Aufgabe, aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens für den eigenen Verantwortungsbereich abzuleiten, welche Skills künftig gebraucht werden. Sie müssen diese Ableitung ins Bewusstsein ihrer Mitarbeitenden bringen. Die gute Führungskraft lebt Lernen und zukunftsgerichtetes Weiterbilden selbst vor. Das gilt auch für die oberste »

Chefetage. Lernen und Weiterbilden werden dadurch präsen- te Themen im Team und sollten regelmäßig Aufmerksamkeit bekommen. Als Führungskraft ist es essenziell, Zeit für Lernen und Weiterbilden als Bestandteil der Arbeit im Team einzuplanen und so zu priorisieren, dass ein Mangel an Zeit kein Hinderungsgrund wird. Im Dialog auf Augenhöhe werden mögliche Schritte der Weiterentwicklung und dazu passende Weiterbildungen und Lernerfahrungen exploriert.

Führungskräfte müssen als Entwicklungsbegleiter an dieser Stelle zwischen grundlegendem Respekt und Zugewandtheit, leistungsbezogenem Feedback und potenzialbezogenen Rückmeldungen unterscheiden.

## „Operativer Ergebnisd- ruck und zukunftsge- richtetes Weiterbilden müssen in einer guten Balance sein.“

Bestenfalls sieht die Führungskraft im jeweili- gen Mitarbeitenden das individuelle Potenzi- al und lässt sie oder ihn an diesem inneren Bild der möglichen Entwicklungen teilhaben. Es gibt kaum etwas Attraktiveres als eine individuelle Entwicklungsbegleitung durch eine zugewandte Person, die schon mehr in mir sieht als ich selbst.

Kurz gesagt, die Führungskraft schafft Rahmenbedingungen, in denen sich Mitar- beiterinnen und Mitarbeiter entfalten können, und unterstützt sie darin, sich weiterentw- ckeln zu wollen.

### Systemisch innen

Zum Lernen braucht es eine Kultur, in der Kolleginnen und Kollegen als Subjekte betrachtet werden und nicht als auszunut- zende Ressource, die nur das zu tun hat, was Führung von ihr möchte. Es braucht eine Kultur, in der Führungskräfte Zeit für Führung und für Entwicklungsbegleitung haben und sich fragen, was sie ihren Mitar- beitenden bieten können, damit diese sich ganz freiwillig weiterentwickeln wollen. Ler- nen, Weiterbilden und persönliche Entfaltung sollten ein explizit formulierter und gelebter Wert im Unternehmen sein. Die einzelne Führungskraft kann diesen Wert unterstützen, indem sie aktuellen operativen Ergebnisd- ruck und zukunftsgerichtetes Weiterbilden

in einer guten Balance hält, Zeit für Lernen in der Kapazitätsplanung reserviert und Weiterbilden als Arbeit betrachtet. Sie gibt dem Wert auch dadurch (Be-)Achtung, dass sie achtsam mit Lernräumen und Bildungs- formaten umgeht und Mitarbeitende dabei nicht ständig aufgrund von Anforderungen des operativen Geschäfts unterbricht.

### Systemisch außen

Prozesse und Rituale manifestieren Ereignisse und Gesprächsräume mit einem bestimmten Fokus im Unternehmens- und im Teamalltag. So entlasten sie die einzelne Führungskraft in deren Selbststeuerung, da diese nicht mehr an alles selbst denken muss. Wie kön- nen also Prozesse und Rituale die Entwick- lungsbegleitung durch die Führung zusätz- lich fördern?

Das Unternehmen sollte allen den Zu- gang zur Weiterbildung ermöglichen. Das heißt, dass es Infrastruktur, Budget und Zeit zur Verfügung stellt. Führungskräfte brau- chen, abhängig von der Anzahl der zu füh- renden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, hinreichend Zeit für Führung. Der Zeitanteil, den sie ins operative Geschäft investieren, sollte daher mit der Anzahl der unmittelbar Geführten tendenziell abnehmen. Das Unter- nehmen könnte dafür Orientierungsgrößen entwickeln und die individuellen Ziele für Führungskräfte daran ausrichten.

Ein Ritual, in dem das Top-Management allen Mitarbeitenden die strategische Aus- richtung des Unternehmens mitteilt und dabei gleich auch erste Ableitungen zu den künftig gebrauchten Skills trifft, setzt das Thema auf die Agenda aller und zeigt des- sen Bedeutung. Rituale, in deren Rahmen regelmäßig über Lernen und Weiterbilden gesprochen wird, geben dem Thema auch im Teamalltag Raum. Zudem ist es hilfreich, im jährlichen Mitarbeitergespräch das Bewertungsgespräch zur Leistungsbeur- teilung vom Entwicklungsdialog zeitlich zu trennen in zwei separate Teile. So haben die Beteiligten in letzterem den Kopf frei von gegenseitigen Bewertungen.

Gelebte und nicht nur geschriebene Ritu- ale der aktiven Entwicklungsbegleitung mit Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden – idealerweise vor, während und nach Qualifizierungen – vertiefen die Lernerfahrung, stärken die Führungsbezie- hung und zeigen den Wert des Lernens und Weiterbildens im Unternehmen. «



**Sebastian Mauder** ist Experte für Führung, Führungsbegleitung und Kulturberatung. [managementkompass@faz-institut.de](mailto:managementkompass@faz-institut.de)

## PRAXIS

# Neue Impulse durch fachfremde Talente

Fehlende Branchenkenntnis muss kein Nachteil sein. Wie ein Quereinstieg für Arbeitgeber lohnend gestaltet werden kann, erklärt Phillip Leipold, Geschäftsführer bei Brights Learning Germany, im Interview.

## **Herr Leipold, warum stellen Unternehmen Quereinsteigende ein?**

Immer mehr Unternehmen merken, dass es neue Wege braucht, um Fachkräfte zu gewinnen. Der Flaschenhals ist heute neben den Lieferketten und Ressourcen vor allem das Personal. Programme für Quereinsteigende sind da naheliegend. Solche Maßnahmen decken nicht nur den unmittelbaren Bedarf und bringen neue Talente. Sie senden auch ein kraftvolles Signal an die Belegschaft, dass die eigene Organisation an das Potenzial von Menschen glaubt.

## **Welche Voraussetzungen braucht es im Unternehmen?**

Grundsätzlich hat das viel mit Haltung zu tun. Offenheit für diverse Profile ist hier genauso gefragt wie ein Abrücken vom Fit von Person und Position direkt am Anfang des Einstellungsprozesses. Der Fokus sollte weniger auf der Vergangenheit liegen, sondern es geht um das Morgen und Übermorgen. Dazu benötigt es Menschen in der Führungsetage, im HR-Bereich und in den Fachabteilungen, die mittel- und langfristig auch auf fachfremde Talente setzen. Das erfordert die Bereitschaft, in die Themen Lernen und Weiterbildung zu investieren.

## **Welche Chancen bieten sich für Unternehmen?**

Quereinsteigende bringen Multiperspektivität und mehr Diversität. Stereotype gegenüber Berufen werden abgebaut und die individuellen Fähigkeiten treten in den Vordergrund. Die neuen Impulse strahlen auch auf die Belegschaft und die Strukturen aus. Lebenslanges Lernen wird zur gelebten Praxis. Außerdem sind die Motivation und



„Quereinsteigende bringen Multiperspektivität und mehr Diversität.“

**Phillip Leipold**  
ist Geschäftsführer bei Brights Learning Germany.

die Bindung eine andere, wenn die Kooperation auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Den Menschen neben dem Produkt in den Fokus zu stellen ist ein Wettbewerbsvorteil und hilft beim Wettlauf um die schlauesten und motiviertesten Köpfe.

## **Mit welchen Hürden haben Unternehmen zu kämpfen?**

Die allererste Hürde besteht darin, bei den späteren Vorgesetzten und den Teams Überzeugungsarbeit zu leisten. Je nach Unternehmenskultur ist dies auch ein längerer Weg. Die Quereinsteigenden haben außerdem einen abweichenden Hintergrund und müssen intensiv eingearbeitet werden. Hier ist wichtig zu verstehen, dass die Entwicklung der neuen Mitarbeitenden nach den ersten Monaten nicht abgeschlossen ist. Offene Kommunikation und das Ausarbeiten realistischer Zielsetzungen erleichtern hier den Start für beide Seiten. «

**Das Interview führte Jacqueline Preußner.**

## PRAXIS

# Qualifizierung ist der Schlüssel

Lernen ist von strategischer Bedeutung, um Wandel erfolgreich gestalten zu können. Bosch hat dies bereits frühzeitig verstanden und umgesetzt. Beim Übergang vom Verbrennergeschäft zur Elektromobilität setzt der Automobilzulieferer daher gezielt auf Transferqualifizierung.

Der disruptive Wandel in der Antriebstechnologie geht auch an Bosch nicht spurlos vorbei. Vielmehr veranlasst er den Automobilzulieferer, sich andere Geschäftsfelder zu suchen und neue Märkte aufzutun. Dies hat auch Konsequenzen für das Personal, denn der Beschäftigungsbedarf im Antriebsbereich sinkt, während der Bedarf an Softwareentwicklerinnen und -entwicklern steigt. Hierdurch werden andere Kompetenzen erforderlich. Ganz im Sinne des Bosch-Gründers Robert Bosch zielt das Unternehmen hier auf sozialverträgliche Lösungen ab und versucht, die Beschäftigten in den Wandel einzubeziehen.

## Veränderung beginnt im Kopf

Dem Technologiepionier war bereits früh klar, dass die digitale und strukturelle Transformation der Automobilbranche auch die

Chance bietet, Beschäftigung neu zu denken. Das Unternehmen konzentrierte sich daher gezielt darauf, die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zu stärken und sie durch vielfältige freiwillige Weiterbildungsangebote aktiv zu fördern. Hierfür wurde mit der Initiative „Bosch Learning Company“ (BLC) bereits 2016 ein umfassendes weltweites Qualifizierungsprogramm für eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Lernen im beruflichen Alltag etabliert.

## Die Ausgangslage

Die für Bosch notwendige Neuausrichtung der Antriebstechnologiesparte geht mit drastisch veränderten Aufgabenbereichen sowie neuen Tätigkeitsfeldern einher, wodurch sich auch die Kompetenzprofile nachhaltig verändern. Die neuausgerichtete Fertigung benötigt zudem weniger Personal. Aufgrund unterschiedlicher Kompetenzerfordernisse können diese Beschäftigten aber auch nicht an anderen Stellen bei Bosch eingesetzt werden.

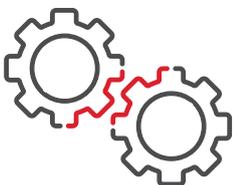
## Querbewegungen ermöglichen

Um dafür eine Lösung zu finden sowie den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und dessen gesellschaftliche Verantwortung zu verknüpfen, setzt Bosch auf Transferqualifizierung. Damit rückt der Konzern Upskilling und Vermittlung in den Mittelpunkt: Bereits 2018 wurde die Initiative „Mission to Move“ ins Leben gerufen. Etwa zur selben Zeit richtete die Organisation eine unternehmensweite Vermittlungsplattform ein.

## Qualifizierung

Die Qualifizierungsinitiative „Mission to Move“ des Geschäftsbereichs Powertain Solutions dient zunächst dazu, interessierte Personen mit Hilfe von zehn verschiedenen Lernprogrammen umfassend auf den Transfer in die Wachstumsfelder des Unternehmens vorzubereiten. Hierzu zählen die

## kurz & knapp



# 65 Prozent

der Befragten sagen, dass Arbeitgeber Produktivität verschenken, weil sie die Mitarbeitenden nicht nach ihren individuellen Fähigkeiten einsetzen.

Quelle: Managementkompass Survey „Skilling“ (Sopra Steria), 2022

Bosch eröffnet seinen Beschäftigten  
vollkommen neue Wege.

© Markus Mainka - stockadobe.com



Bereiche Elektromobilität, Software, Datenanalyse oder Künstliche Intelligenz. Die Dauer der Weiterbildungsmaßnahmen kann dabei je nach Programminhalten und -ablauf von siebenwöchigen Kursen in Vollzeit bis hin zu zwölfmonatigen, berufsbegleitenden Angeboten variieren. Bosch kooperiert an dieser Stelle mit Hochschulen, anderen Unternehmen sowie der Industrie- und Handelskammer in Form von eigens mitentwickelten Berufsbildern.

### Vermittlung

Bereits während der Qualifizierungsmaßnahmen wird ein persönlicher Kontakt zwischen den Teilnehmenden und den Teams der Zielstellen hergestellt und gefördert. Der enge Austausch zwischen den Beteiligten soll die Eigenmotivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstärken und so zu einem höheren Lernerfolg beitragen.

Dieser Ansatz hat sich bewährt, denn die Abschlussrate der Programme liegt bei nahezu 100 Prozent. Auf diese Weise konnte Bosch bereits über 1.000 Fachkräfte sowie Ingenieurinnen und Ingenieure in neue Positionen vermitteln. Von den 1.600 Beschäftigten, die Ende 2021 im Bereich Brennstoffzelle tätig waren, kamen rund 90 Prozent aus dem Verbrennerantriebsbereich.

**„Ich bin der festen Überzeugung, dass Menschen am besten lernen, wenn sie Lust auf das Thema haben und daraus für sich eine Perspektive ableiten können. Hier setzen wir mit unseren umfassenden Programmen an.“**

*Filiz Albrecht, Personalvorständin Bosch*

### A Learning Company

Bosch fördert die Mitarbeitenden gezielt über interne Karrieremöglichkeiten und Talent-Pools. Dabei handelt der Konzern strategisch und evaluiert kontinuierlich seine Märkte sowie seinen aktuellen und zukünftigen Kompetenzbedarf. Die daraus entstehenden Anforderungen werden mit neuen Qualifizierungsmaßnahmen abgebildet, die der Belegschaft angeboten werden. Die Mitarbeitenden haben analog hierzu die Möglichkeit, ihre Kompetenzen per digitalem Skill Matcher auf der unternehmenseigenen Plattform abzugleichen und so potenzielle Qualifikationsangebote zu finden. Dabei zielt Bosch darauf ab, die Menschen mit ihren Bedürfnissen nach Beteiligung und Weiterentwicklung in den Vordergrund zu stellen.



**Mira Würzberger**  
ist Junior Redakteurin  
research im  
F.A.Z.-Institut.  
m.wuerzberger@  
faz-institut.de

«

# Buch & Web

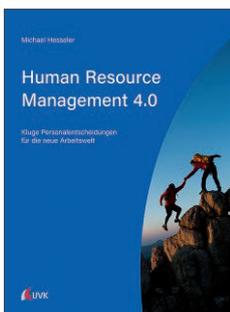
## FACHLITERATUR



Verena Fink:

**Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit. Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln.** Schäffer-Poeschel 2021

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Personalarbeit wird diese von Grund auf verändern. Davon ist die Autorin überzeugt und sieht großes Potenzial. Sie ist Expertin für Zukunftsökonomie und Neuroscience-Marketing und agiert als Unternehmerin sowie mit Start-up-Projekten rund um das Thema Künstliche Intelligenz. Das Buch ist auf reale Alltagserfahrungen aus der Praxis fokussiert. Auf gut 250 Seiten legt die Autorin überzeugend die Vorteile des Einsatzes von KI in der Personalabteilung dar und schildert in angenehmer Detailtiefe die technologischen Grundlagen von KI sowie die Arbeitswelt von morgen. Das Buch besticht durch die praxisnahen Beispiele und die konkreten Anleitungen zur Planung eigener KI-Projekte.



Michael Hessler:

**Human Resource Management 4.0. Kluge Personalentscheidungen für die neue Arbeitswelt.** UVK 2022

In der neuen Arbeitswelt muss auch das Human Resource Management innerhalb von Unternehmen oder Verwaltungen neue Methoden lernen und einsetzen. Der Autor führt die Leser dabei basierend auf empirischen Studien tief in das Thema Human Resource Management 4.0 ein. Der Hauptteil des Buchs befasst sich mit der Mikroebene der beruflichen Organisation von Arbeit und Human Resource Management. Das Buch überzeugt durch eine wissenschaftliche Schreibweise und Tiefe in der Darstellungsweise. Von besonderem Interesse sind hier die Abschnitte über Künstliche Intelligenz und die Deckung des Personalbedarfs durch die Generationen Y und Z. Teile des Buches, wie eine Fallstudie oder Arbeitshilfen, werden zudem online zur Verfügung gestellt.

## LINKS

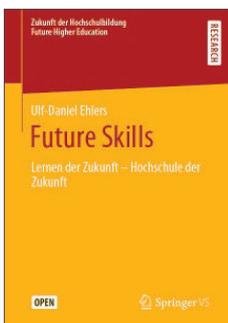
- » <https://www.edx.org/>  
Lernplattform, die über 3.000 Kurse – darunter auch kostenfreie – zu verschiedenen Skills anbietet
- » <https://pre-skilling.com/>  
Informationsplattform über Skilling-Angebote für Arbeitnehmer
- » <https://skillaware.ch/kompetenztraining-de/>  
In der Podcast-Reihe „skills@home“ sprechen wechselnde Gäste über Themen wie New Work, Resilienz oder Skilling.



Peter Spiegel u.a.:

**Future Skills – 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. Das Praxisbuch für Zukunftsgestalter. Vahlen 2021**

Das Erlernen und Erkennen von zukünftigen Skills gilt in der heutigen Arbeitswelt als entscheidend. Auf gut 400 Seiten stellen die 69 Autoren verschiedene Future Skills vor wie Resilienz, Transformabilität oder Hybrid Thinking. Sie verstehen es, einfach und mit Alltagsbeispielen unterfüttert die ihrer Meinung nach wichtigsten zukünftigen Skills vorzustellen. Besonders gut eignet sich das Werk zum zielgerichteten Nachschlagen bestimmter Begriffe, aber auch zum Überfliegen der neuesten Entwicklungen. Wer tiefgehende Analysen und wissenschaftliche Daten erwartet, wird hier nicht fündig werden. Für Einsteiger, aber auch für Experten ist dieses Buch ein gutes Nachschlagewerk.



Ulf-Daniel Ehlers:

**Future Skills. Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Springer 2020**

Im Zuge einer steigenden Nachfrage nach Hochschulbildung aus Industrie- und Schwellenländern steht die Hochschule vor neuen Herausforderungen. Wie muss sich Hochschulbildung entwickeln, um in neuen Arbeitsfeldern bestehen zu können? Welche neuen Skills sollten gelehrt werden? All diesen Fragen geht der Autor in diesem lesenswerten Band nach. Das Buch beginnt mit dem Wandel von Organisationsstrukturen und deren Treibern, um danach auf verschiedene neue Kompetenzfelder anhand empirischer Studien einzugehen. Besonders der letzte Teil des Buches, der sich mit der Projektion der Hochschule der Zukunft befasst, überzeugt dabei. Der Autor geht detailliert auf die wichtigsten Faktoren zukünftiger Hochschulpolitik ein und entwickelt vier Szenarien für die Hochschule der Zukunft. Das Buch bietet nicht nur fachkundigen Lesern einen großen Mehrwert.

# Glossar

## » Augmented Reality (AR)

Augmented Reality erweitert die Sicht auf Objekte um virtuelle Elemente, die über einen Monitor eingeblendet werden. Augmented-Reality-Brillen sind mit Kamera, Bildschirm und oft Kopfhörer ausgestattet und ermöglichen zum Beispiel die Fernunterstützung durch Dritte etwa bei Reparaturen.

## » Data Science

Interdisziplinäres Wissenschaftsfeld für Methoden zur Extraktion von Mustern und Folgerungen aus strukturierten und unstrukturierten Daten.

## » Future Skills

Alternativ: Zukunftskompetenzen. Branchenübergreifende Fähigkeiten, die für eine Partizipation am Berufsleben und in der Gesellschaft in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Ein aktuelles Beispiel ist Datenkompetenz.

## » Gamification

Auch Gamifizierung. Integration von Elementen aus dem Spieledesign in untypische Kontexte mit dem Ziel, die Motivation zu steigern und teilweise das Verhalten zu ändern. Dazu gehören etwa Quiz-Spiele bei der Kundenansprache oder High Scores für sich wiederholende Tätigkeiten.

## » Kompetenzmodell

Grundlegendes Instrument des Kompetenzmanagements, das das Messverfahren und die verschiedenen Skill Levels für Kompetenzen festlegt. Skill-Management-Systeme erleichtern dies und leiten Personalmaßnahmen wie Upskilling oder Beförderungen ab.

## » Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

## » Learning Journey

Alternativ: Lernpfad. Qualifizierungsmaßnahme, die mit einem klar festgelegten Lernziel startet und bei der die Lernfortschritte über einen längeren Zeitraum gemessen werden. Der Fokus liegt auf der Anwendung des Erlernten und auf kollaborativem Austausch.

## » Lebenslanges Lernen

Alternativ: lebensbegleitendes Lernen. Vorstellung, die auf das Lernen von neuen Fähigkeiten und Wissen während des gesamten Lebens und über verschiedene Bereiche hinweg abzielt. Das Bildungskonzept wird auch auf berufliche Weiterentwicklung bezogen.

## » New Work

Ein vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägter Begriff, der die Gesamtheit der modernen und flexiblen Formen der Büroarbeit beziehungsweise der Arbeitsorganisation infolge von Globalisierung und Digitalisierung bezeichnet.

## » People Analytics

Analyseverfahren, bei dem Personaldaten mit anderen Betriebsinformationen kombiniert werden, um datengestützte Entscheidungen für das Personalmanagement zu treffen. Meist wird spezifische HR-Software für die komplexen Auswertungen verwendet.

## » Remote Work

Der Begriff bezieht sich auf das Arbeiten aus der Ferne, im Gegensatz zum Home Office ist dabei aber nicht nur die Arbeit am heimischen Schreibtisch gemeint, sondern jegliche Formen des Arbeitens außerhalb des Büros.

## » Selbststeuerndes Team

Agile Organisationsform, bei der Arbeitsgruppen selbstbestimmt ihre Aufgaben organisieren, wobei die übergeordnete Führungskraft selten und vor allem zur Moderation auftritt.

## » Skill

Sammelbegriff für die Fähigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften einer Person, die sie zu bestimmten Handlungen befähigen – meist im beruflichen Kontext. Klassischerweise wird zwischen Hard Skills (messbaren Fachkompetenzen) und Soft Skills (sozialen/charakterlichen Kompetenzen) unterschieden.

## » Skill Gap

Alternativ: Kompetenzlücke. Diskrepanz zwischen den benötigten Kompetenzen für eine Position und den Skills der Person, die die Position innehat. Eine Skill-Gap-Analyse identifiziert das Ausmaß des Defizits und ist die Basis für Gegenmaßnahmen wie Upskilling.

## » Skilling

Befähigung von Personen zur Ausübung neuer Handlungen. Unterarten sind beispielsweise Preskilling, das für weiteres Lernen vorqualifiziert, Reskilling, das für fachfremde Tätigkeiten qualifiziert, und Upskilling, das für neue Aufgaben innerhalb desselben Fachbereiches weiterqualifiziert.

## » Talent-Pool

Alternativ: Kandidaten-Pool. Datenbank, in der Informationen zur Belegschaft, zu Kandidatinnen und Kandidaten sowie zu anderen Kontakten gesammelt werden, um eine bessere Übersicht und Auswahl bei der Stellenbesetzung zu haben.

## » Transferqualifizierung

Alternativ: Reskilling. Bildungsmaßnahme zur Vermittlung neuer Kompetenzen für eine komplett bis überwiegend fachfremde Tätigkeit, wobei auch bestehende Kompetenzen berücksichtigt werden. Zunehmende Bedeutung erlangen solche Maßnahmen im Kontext der Transformation des Arbeitsmarktes.

# Aktuelle Studien



## Managementkompass Nachhaltigkeit durch Digitalisierung

Organisationen müssen Nachhaltigkeit in ihrer Strategie und ihrer täglichen Arbeit verankern – und zwar in all ihren Ausprägungen. Aktivitäten, die nur auf die ökologische Komponente von Nachhaltigkeit abzielen, greifen zu kurz. Ein zeitgemäßes Nachhaltigkeitsmanagement integriert soziale, ökonomische und ökologische Anforderungen. Die Errungenschaften der Digitalisierung helfen Unternehmen und Verwaltungen dabei, den Transformationsprozess zu einer nachhaltigen Organisation systematisch zu gestalten oder sogar zu beschleunigen.

## Managementkompass Daten nutzen

In der Gesellschaft hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Daten für mehr Wohlstand sorgen und den Schutz vor Risiken verbessern. Daten allein bedeuten aber keinen Mehrwert. Dieser entsteht erst in Kombination mit fachlicher Kompetenz und Disziplinen wie Data Science und Data Engineering. Es gilt deshalb, datenbasiertes Denken mit dem Fachwissen der eigenen Organisation zu verknüpfen, um die richtigen Fragen zu stellen und optimale Lösungen zu finden.



## Branchenkompass Banking

Befragung von 100 Führungskräften von Kreditinstituten in Deutschland zu den aktuellen Herausforderungen und Trends der Branche. Der Branchenkompass enthält zudem drei Experteninterviews: mit Ulrich Scheer (CFO der Münchener Hypothekbank), Dr. Olaf Zeitnitz (Gründer und Geschäftsführer von VisualVest) und Dr. Marcus Lingel (Geschäftsführer und persönlich haftender Gesellschafter der Merkur Privatbank).

## IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Dezember 2022

Sopra Steria SE  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –  
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: pict rider - stock.adobe.com

Redaktion: Piet Burmester, Thilo Kampffmeyer, Jacqueline Preußer;  
Fabian Westermeyer, Mira Würzberger  
Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Juliane Streicher

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Druck und Verarbeitung:  
Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG  
Emsstraße 14, 65618 Selters  
www.seltersdruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.  
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



### **Ansprechpartner**

Sopra Steria SE  
Corporate Communications  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahn-Weg 29  
22085 Hamburg  
Telefon: (040) 22703-0  
E-Mail: [birgit.eckmueller@soprasteria.com](mailto:birgit.eckmueller@soprasteria.com)

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-  
und Medieninformationen GmbH  
Jacqueline Preußner  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 7591-1961  
E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)