



WHITEPAPER

TRANSFORMATION GELINGT MIT DEN RICHTIGEN KOMPETENZEN – SO GEHT ZUKUNFTSFÄHIGE WEITERBILDUNG

**EIN LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN ZUR STRATEGISCHEN
KOMPETENZENTWICKLUNG – EFFIZIENT, PRAXISNAH, GEFÖRDERT.**

Executive Summary

Maßgeschneiderte Qualifizierung: Ein Schlüssel zur erfolgreichen Transformation

Die Transformation der Arbeitswelt stellt Unternehmen vor enorme Herausforderungen: neue Technologien, veränderte Geschäftsmodelle und der Mangel an qualifizierten Fachkräften verlangen nach gezielten Weiterbildungsstrategien. Standardisierte Schulungen reichen oft nicht aus – gefragt sind individuelle Lösungen, die genau zu den Unternehmenszielen und Mitarbeitendengruppen passen.

Das ICE – Institute for Corporate Education – hat einen fünfstufigen Prozess entwickelt, mit dem Unternehmen ihre Qualifizierungsstrategie strategisch und wirkungsvoll gestalten: Von der Analyse über die Konzeption bis zur Durchführung, Evaluation und Anpassung. Durch Up-Skilling, Re-Skilling und Right-Skilling entwickeln wir gemeinsam mit unseren Partnern zukunftssichere Kompetenzprofile und machen Unternehmen fit für den Wandel – individuell, modular, akademisch anschlussfähig und förderbar.

Qualifizierung für die Transformation

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von einem ständigen Wandel. Unternehmen müssen sich kontinuierlich an neue Technologien, veränderte Markbedingungen und steigende Kundenanforderungen anpassen. Eine erfolgreiche Transformation erfordert jedoch nicht nur neue Strategien und Prozesse, sondern auch qualifizierte Mitarbeitende, die in der Lage sind, diese Veränderungen aktiv mitzugestalten. Qualifizierungsprogramme "von der Stange" greifen hier jedoch oft zu kurz, da sie die individuellen Bedürfnisse und spezifischen Ziele jedes Unternehmens nicht ausreichend berücksichtigen. Die Folge: Verpuffte Investitionen, unmotivierte Mitarbeitende und verpasste Chancen.

Das ICE – Institute for Corporate Education geht einen anderen Weg

Warum individuelle Qualifizierung der Schlüssel ist

Qualifizierung ist ein wesentlicher Treiber jeder Transformation. Eine Qualifizierung, die die Transformation unterstützen soll, muss zugeschnitten sein auf die jeweilige Branche, maßgeschneidert für das jeweilige Unternehmen. Kein Unternehmen ist wie das andere. Das gilt auch für die Kompetenzen, die für jede Transformation erforderlich sind. Darum müssen Qualifizierungsmaßnahmen exakt für die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens konzipiert werden – als Voraussetzung um auch künftig erfolgreich zu sein.



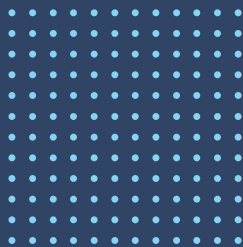
Up-/Re-/Right-Skilling

Die Zukunft der Arbeitswelt ist geprägt von zwei wesentlichen Veränderungen bzgl. der für die Transformation notwendigen Kompetenzen:

- **Up-Skilling**, wobei den Mitarbeitenden (MA) Skills vermittelt werden, um auch nach den Veränderungen der Transformation ihre Jobs mit angepassten Kompetenzen noch erfolgreich weiter wahrzunehmen zu können.

- **Re-Skilling**, wobei den MA Kompetenzen vermittelt werden, um im Rahmen der Transformation komplett neue Aufgaben zu übernehmen (Re-Deployment).

Es geht darum, im richtigen Mix das **Right-Skilling** für das jeweilige Unternehmen zu gestalten.



Mit dem richtigen Mix zum Erfolg:

Kompetenzen stärken, Neues ermöglichen – so gelingt Transformation.

Zielgruppe	Maßnahme	Zielsetzung
Fachkräfte im aktuellen Aufgabenbereich	Up-Skilling	Vertiefung vorhandener Kompetenzen zur Bewältigung neuer Anforderungen
Mitarbeitende aus restrukturierten Bereichen	Re-Skilling	Erwerb neuer Kompetenzen für völlig neue Aufgabenfelder (z. B. Re-Deployment)
Mitarbeitende mit gemischtem Qualifikationsniveau	Right-Skilling	Passgenaue Qualifizierung basierend auf individuellen Potenzialen und Unternehmenszielen

Die Matrix gibt einen Überblick über die zentralen Qualifizierungsstrategien im Rahmen von Transformation, Personalentwicklung und Fachkräftesicherung. Sie unterscheidet drei zentrale Konzepte: Up-Skilling, Re-Skilling und Right-Skilling.

Der 5-Schritte-Prozess zur maßgeschneiderten Qualifizierung

Ganzheitliche Qualifizierung reicht von der Bedarfsanalyse über die Konzeption der Qualifizierung bis zu dessen Evaluation und ggf. Anpassung. Solch ein Maßschneidern umfasst die 5 Schritte „analyze“, „shape“, „shift“, „evaluate“ und „adapt“.

1. Analyze – Kompetenzlücken erkennen

Im 1. Schritt „analyze“ werden mit dem Unternehmen dessen spezifische Qualifizierungsbedarfe für die verschiedenen MA-Gruppen analysiert. Es wird konkret untersucht, welche Kompetenzen es für die Umsetzung der geplanten Unternehmensstrategie braucht, um so die Kompetenz-GAPs pro MA-Zielgruppe zu ermitteln. Dazu braucht es einen ausreichenden Einblick in die Unternehmensstrategie mit einer Erläuterung der daraus resultierenden künftigen Produkte und Dienstleistungen.

Dieser Einblick ist notwendig, um gemeinsam mit dem Unternehmen ableiten zu können, welche Job-Profile und Kompetenzen/Qualifikationen zur Bewältigung dieser künftigen Aufgaben erforderlich sind (SOLL). Diese werden abgeglichen mit den typischen Kompetenzprofilen der betroffenen MA-Gruppen (IST). Aus dem Abgleich ergeben sich die Kompetenz-GAPs. Als Ergebnis liegt eine Übersicht der vorhandenen Kompetenzlücken vor angesichts der angestrebten Unternehmensstrategie. Wie müssen aktuelle Job-Profile und entsprechend die Qualifikationen dieser MA weiterentwickelt werden (Up-Skilling), um die anstehenden Herausforderungen

Von der Analyse über die Umsetzung bis zur Anaption

Unser bewährtes ICE-Modell

erfolgreich zu gestalten?

In einem schrittweisen Vorgehen wird weiter analysiert, für welche MA-Gruppen (zu definierende) Up-Skillings reichen und für welche umfassendere Re-Skillings notwendig sind. Zusätzlich ist zu quantifizieren, welche Kompetenzen vom externen Markt zu rekrutieren sind. Ggf. ist auch zu klären, für welche MA-Gruppen ein Ausscheiden zu prüfen ist. Dies sollte dann zumindest sozialverträglich erfolgen, z.B. indem diese MA für Aufgaben in anderen Unternehmen qualifiziert werden. Solche Qualifizierungsmöglichkeiten erhöhen die Chancen der Betroffenen erheblich, schnell wieder eine Anschlussbeschäftigung zu finden und erhöht damit deren Bereitschaft, sich auf Ausscheidensvereinbarungen einzulassen. Dafür gibt es finanzielle Förderprogramme auf Bundes- und Länderebene.

Insgesamt lässt sich daraus eine quantitative und qualitative Personalentwicklungsstrategie ableiten. Diese umfasst nicht nur alle internen Aspekte der Qualifizierung, die für eine gelungene Transformation erforderlich sind, sondern auch externe Faktoren, wie die Verfügbarkeit der gesuchten Kompetenzprofile auf dem (ggf. durch Fachkräftemangel) ausgedünnten Arbeitsmarkt.

Job Cluster

In solch einer Transformation ergeben sich in jedem Unternehmen Job Cluster (JC), die gar nicht mehr oder nicht mehr im aktuellen Umfang erforderlich sind. Diese bezeichnen wir als Abbau JC. Es ergeben sich auch solche Job Cluster, die künftig vermehrt oder neu gebraucht werden, die Aufbau JC. Dabei gilt es die Mitarbeitenden aus den Abbau JC gezielt in Aufgabenprofile der Aufbau JC zu entwickeln.

Die besondere Herausforderung liegt darin, dass Mitarbeitende aus einem Abbau JC meist nicht alle in einem einheitlich neuen Aufgabenprofil gebraucht werden. In der Regel müssen sie durch verschiedene Qualifizierungsprogramme in unterschiedliche neue Aufgabenprofile entwickelt werden (Re-Deployment).

Wenn die Kompetenzlücken der betroffenen Mitarbeitenden zu groß sind, muss dies ggf. in Besetzungsketten erfolgen: Um den Qualifizierungsaufwand überschaubar zu halten, werden dabei Mitarbeitende aus einem Abbau JC für Aufgaben in einem bestehenden Job Cluster, dem Bestands JC qualifiziert, das also weder einem Abbau- noch Aufbau JC zugehört. Die dadurch ersetzten Mitarbeitenden des Bestands JC werden ihrerseits für freie Stellen in einem Aufbau JC geschult. Solche Entwicklungsschritte schaffen zusätzlich Anreize für weitere Mitarbeitende.

Talente neu denken

Wie der strukturierte Umbau von Aufgabenprofilen gelingt – und Beschäftigung gesichert werden kann.

Gleichzeitig sind die bestehenden Anforderungsprofile der Aufbau JC zu hinterfragen. Typischerweise findet sich eine Mischung aus verschiedenen Qualifikationsleveln im selben Job Cluster. Oftmals sind dabei akademisch Qualifizierte in Mischaufgaben tätig, d.h. längst nicht alle von ihnen erledigten Tätigkeiten erfordern tatsächlich diese akademische Qualifikation.

Es sind also die Aufgabenzuschnitte zu hinterfragen.

Wie verändert die Transformation das jeweilige Job-Profil? Welchen Einfluss hat das so veränderte Job-Profil auf die dafür notwendigen Qualifikationslevel? Braucht es dafür künftig mehr/weniger AkademikerInnen bzw. Meister/TechnikerInnen oder FacharbeiterInnen?

Im Sinne einer Substitution und Delegation (wie sie erfolgreich im Arztbereich praktiziert wird) lassen sich solche nicht-akademischen Tätigkeiten bündeln und Mitarbeitende (aus Abbau JC) ggf. mit entsprechender Qualifizierung zuordnen. Daraus entstehen lohnende Ansätze, die häufig zu wenigen AkademikerInnen von nicht-akademischen Aufgaben zu entlasten – was deren Jobs noch dazu attraktiver macht. Gleichzeitig entstehen durch diese Neu-Konfiguration neue Jobs auf Meister/Techniker- bzw. FacharbeiterInnen-Level. Damit können zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden aus den Abbau JC geschaffen werden.

2. Shape - Konzept für maßgeschneiderte Qualifizierung

Im 2. Schritt „shape“ wird mit dem Unternehmen ein für dessen spezifische Bedarfe maßgeschneidertes Qualifizierungskonzept entwickelt:

- passgenau für die verschiedenen Zielgruppen
- modular und skalierbar für die verschiedenen Zielgruppen
- kostengünstig, z.B. Up-Skilling und kleinere Re-Skillings in „Besetzungsketten“ sowie
- unter Nutzung möglicher Förderungen, z.B. der Bundesagentur für Arbeit, aber auch länderspezifischen Förderprogrammen.

Solch ein maßgeschneidertes Qualifizierungskonzept differenziert zwischen den GAPs der verschiedenen MA-Gruppen. Auch im selben Abbau JC wird es für die betroffenen Mitarbeitenden unterschiedliche Entwicklungswege geben, etwa weil nicht alle im selben Aufbau JC untergebracht werden können. Dementsprechend müssen die Mitarbeitenden differenziert und angepasst qualifiziert werden. In der Regel ergeben sich dabei einheitliche Basis-Qualifizierungen, die je nach künftigem Job spezifisch ergänzt werden müssen. Die Qualifizierung lässt sich dabei insgesamt modular gestalten, was Effizienz- und damit Kostenvorteile hat, aber auch zusätzliche Netzwerke zwischen den Teilnehmenden entstehen lässt. Es sind passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen je MA-Gruppe zu entwickeln. Diese sind zu bündeln in Basis- und Vertiefungsmodule. Daraus ist ein modulares Gesamtkonzept zu entwickeln.



Maßgeschneiderte Qualifizierung in 5 Schritten

3. Shift - Die eigentliche Qualifizierung

Im 3. Schritt „shift“ erfolgt die eigentliche Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen:

- effektiv und anwendungsbezogen (schneller Transfer des Gelernten in die eigene Praxis sowie Qualifizierung „an der Werkbank“)
- nachhaltig und ausbaubar
- anpassbar an laufende Veränderungen.

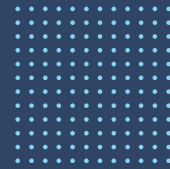
Typischerweise wird mit einem Pilot-Seminar gestartet.

4. Evaluate – Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten

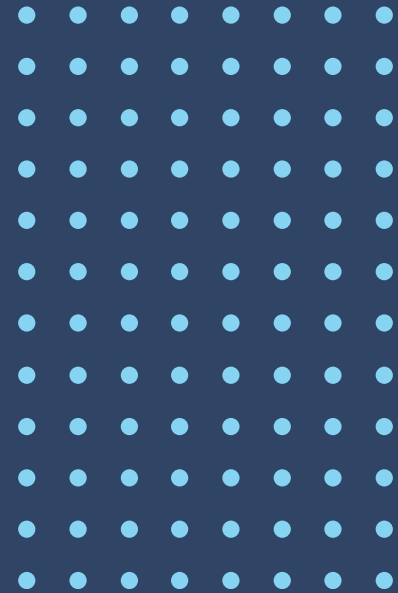
Dieses wird im 4. Schritt „evaluate“ durch alle beteiligten Gruppen evaluiert. Dies sind in erster Linie die Teilnehmenden, die mit einem strukturierten Fragebogen nach ihren Eindrücken zu Dozierenden, Inhalten, Anwendbarkeit, aber auch Organisation befragt werden. Die Ergebnisse werden in einer Teilnehmendenkonferenz besprochen, um weitere Eindrücke ergänzt sowie offene Fragen geklärt. Den Dozierenden wird das Evaluationsergebnis mitgeteilt und diese um Stellungnahme gebeten. Sie werden zusätzlich nach ihren Eindrücken befragt, wie gut das Seminar aus ihrer Sicht lief, wie sie die Beteiligung der Teilnehmenden bewerten etc. Die Ergebnisse aus beiden Gruppen werden anschließend mit den Unternehmensvertretern diskutiert.

5. „Adapt“ – Qualität der Qualifizierung und der Organisation verbessern

Im 5. Schritt „adapt“ werden je nach Ergebnis der durchgeführten Evaluationsrunden Struktur, Inhalte, aber ggf. auch die Seminarorganisation optimiert. Bspw. kann ein Modul bzgl. des vorgesehenen Inhalts zu lang oder zu kurz gewesen sein und wird entsprechend angepasst. Oder es werden Inhalte ergänzt bzw. gekürzt, oder die verwendeten Anwendungsbeispiele werden angepasst etc. Erst wenn dies realisiert ist, starten die nächsten Seminargruppen.



Maßgeschneiderte Qualifizierung in 5 Schritten



Fazit

Durch maßgeschneiderte Qualifizierung können Unternehmen ihre Mitarbeitenden effektiv für die Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt qualifizieren. Standardisierte Programme reichen oft nicht aus, weshalb ICE einen kundenorientierten 5-Schritte-Prozess anbietet: Analyse von Kompetenzlücken, Entwicklung maßgeschneiderter Konzepte, Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen, Evaluation und Anpassung. Ziel ist es, durch Up-Skilling und Re-Skilling spezifische Qualifikationsbedarfe der Mitarbeitenden zu decken und die Unternehmensstrategie zu unterstützen. Dabei werden individuelle Lösungen entwickelt, die sowohl Kostenoptimierung als auch Fördermöglichkeiten berücksichtigen. Maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen sind ein zentraler Treiber für eine erfolgreiche Unternehmens-Transformation. Gesamtheitliche Qualifizierungsberatung braucht ein schrittweises Vorgehen – von der Bedarfsanalyse über die Konzeption bis zur Evaluation.

Maßgeschneidert statt von der Stange

So wird Weiterbildung zum strategischen Erfolgsfaktor.

Über den Autor

„Die Begeisterung Persönlichkeiten zu entwickeln, das zu fördern, was in ihnen schlummert, treibt mich immer noch an!“



Prof. Dr. Thomas Doyé ist Geschäftsführer des ICE Institute for Corporate Education und eine führende Persönlichkeit im Bereich der akademischen Weiterbildung.

Mit über 30 Jahren Erfahrung in leitenden Positionen bei renommierten Unternehmen wie BMW, Daimler und Airbus sowie als ehemaliger Vizepräsident der Technischen Hochschule Ingolstadt hat er die Entwicklung moderner Weiterbildungsprogramme maßgeblich geprägt.

Für seine Pionierarbeit im Bereich der akademischen Weiterbildung wurde Prof. Dr. Doyé mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Neben seiner Tätigkeit beim ICE engagierte er sich in verschiedenen Beiräten und Vorständen.



Das **ICE Institute for Corporate Education** ist ein führender Anbieter maßgeschneiderter Weiterbildungslösungen für Unternehmen und öffentliche Institutionen. Mit über 40 Jahren Erfahrung verbindet das Institut wissenschaftliche Expertise mit praxisorientierten Ansätzen, um Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Mitarbeitenden für die Herausforderungen der Zukunft zu qualifizieren.

Das ICE bietet flexible Programme, die exakt auf die Bedürfnisse der jeweiligen Branche, Organisation und Teams abgestimmt sind. Durch die AZAV-Zertifizierung profitieren Unternehmen von staatlichen Fördermitteln, wodurch viele Weiterbildungsmaßnahmen kostenneutral gestaltet werden können. Mit einem starken Netzwerk europäischer Hochschulen und hochqualifizierten Dozierenden vermittelt das ICE zukunftsweisende Kompetenzen und stärkt die Innovationskraft seiner Partner.

