

---

# KOMPETENZEN EIN LEBEN LANG ERHALTEN UND ENTWICKELN

Förderschwerpunkttagung »Kompetenzen vernetzen«  
Hildesheim, 18. Februar 2016

---



---

Bilder: Deutsche Telekom, Fujitsu TDS, blog qsc,

# FLIP =

»Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen«



# Verbundprojekt FLIP

Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen

- Laufzeit des Verbundprojektes: November 2014 bis Oktober 2017
- Förderkennzeichen 01FK14042 – 47
- Die Partner

Betriebliche Partner



Wissenschaftliche Partner



Transfer Partner



# FLIP Projektteam



# Zielstellung des Projekts

Kompetenzen in der IKT-Wirtschaft für alle Altersgruppen dynamisch entwickeln und für die Branche transparent machen!

- Die ITK-Wirtschaft steht vor der kontinuierlichen Herausforderung, die Kompetenzen ihrer Beschäftigten aller Altersgruppen den extrem schnellen Innovationszyklen anzupassen.
- Traditionelle Vermittlungsformen der Kompetenzentwicklung und Messinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung kommen zunehmend an ihre Grenzen.
- Das Projekt FLIP zielt auf die Entwicklung und Erprobung neuer Lernarrangements und -methoden unter Einbeziehung der betrieblichen Funktionsgruppen Beschäftigte, Führungskräfte und Betriebsräte.
- In den drei betrieblichen Teilprojekten werden exemplarische Lösungen für ein demografiefestes Kompetenzmanagement unter hohen Flexibilitätsanforderungen entwickelt.
- Eine Benchmarkinglösung zur Verortung und Optimierung des individuellen betrieblichen Kompetenzmanagements wird pilotiert.

# Kompetenzen ein Leben lang erhalten und entwickeln: Lebensphasen begleitendes Kompetenzmanagement

# Dynamisches Kompetenzmanagement Fokus »Mitarbeiter« - Praxisbeispiel Fujitsu TDS

## Das Unternehmen...



Die Fujitsu TDS Informationstechnologie AG ist ein IT-Komplettdienstleister und SAP-Systemhaus für mittelständische und große Unternehmen. Angebotsschwerpunkte sind IT-Outsourcing, Application Management sowie SAP-Beratung. Das Unternehmen mit Stammsitz in Neckarsulm beschäftigt rund 800 Mitarbeiter an etwa 15 Standorten in Deutschland.



## Die Zielsetzung...

Im Projekt zielt die Fujitsu TDS auf die Entwicklung und modellhafte Erprobung neuer Personalentwicklungskonzepte. Besonders werden hierbei neue Methoden der Kompetenzvermittlung u.a. Nutzung von **Social Media, Lerntrios und Train-the-Trainer-Konzepte** zur Qualifizierung von internen Multiplikatoren berücksichtigt und erprobt.



# Neuausrichtung von Personalentwicklung und der Trainerrolle und -kompetenzen

- Neukonzeption der Personalentwicklungsgespräche und der Erarbeitung und Erprobung einer kompetenz-basierten Systematik.
  - Modularisierung und Flexibilisierung des bestehenden Traineeprogramms.
  - Erarbeitung eines Konzepts zur Integration und Qualifizierung von Berufseinsteigern.
  - Konzeption und Erprobung von Lerntagebüchern, Lerntrios und Austauschplattformen.
- Qualifizierung von Trainern, die auf unterschiedliche Zielgruppen und Belange im Unternehmen zugeschnitten ist.
- Anpassung des Anforderungsprofils interner Trainer (Rollenbeschreibung sowie Entwicklung eines Curriculums zur Trainerqualifizierung).
- Entwicklung und Erprobung eines Train-the-Trainer-Konzepts.





# Neuausrichtung von Personalentwicklung und der Trainerrolle und -kompetenzen

## Prozess Bewerberauswahl

- Video-Interviews
- Schnuppertag als fester Bestandteil

## Onboarding

- Bedarfserhebung, Umsetzung und Weiterentwicklung des bestehenden Konzepts
- Fit for OCS&CF Trainee Kick Off

## Lernkooperation mit Trainees von Fujitsu TDS

- Shadowing Day in Planung
- Moderne Kommunikationsmöglichkeiten nutzen
- Peer Coaching (Toolkit für Trainees)

## Erfolgreich in den Beruf starten

- Einführung von Lotsen/ Ansprechpartnern
- Modulares Trainingskonzept zur Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung

## Train the Trainer

- Anforderungsprofil für interne Trainer
- Konzepterstellung für interne Trainer
- Schrittweise Implementierung und Evaluation von Pilot

## Kompetenzbasierte Bewerberauswahl

- Praktischer Teil / Elemente aus dem OC im 2. Vorstellungsgespräch
- Standardisierter Auswertungsbogen

**Recruiting  
und  
Onboarding**

**Methoden-  
pool**

**Konzepte und  
Module**

## Von Start-Up Unternehmen lernen

- Aus Fehlern lernen und Erfahrungen mit anderen teilen
- »Fehler-Macher« Konzept in Module einbauen

## Lernbegleitung / Lerntagebuch

- Einführungs- und Abschlussgespräche mit Transfermessung
- Zusätzlich 2 Gespräche mit PE

## Blended Learning Angebote

- Zur Unterstützung der individuellen Kompetenzentwicklung
- Frei wählbarer Zeitpunkt im Qualifizierungsprogramm

## Lerntandems/ -trios

- Selbstgesteuert durch Trainees.
- Bereits jetzt Betreuung durch Paten und jeweilige Führungskraft

## Selbstlernmodelle – Multiplikation von Wissen über Lernprojektaufträge

- Lernen lernen in Form E-Learning
- Lerntagebuch für indiv. Kompetenzentwicklung

## Plattformen zum Austausch schaffen

- Module zur Selbstgestaltung
- Kaminabende mit Mitgliedern des FTDS Managementteams
- Austausch mit Führungskräften im Qualifizierungsbereich

# Dynamisches Kompetenzmanagement Fokus »Führungskräfte« - Praxisbeispiel QSC AG

## Das Unternehmen...



Die QSC AG ist ein führender Anbieter für IT-Consulting und IT-Outsourcing in Deutschland. Am Hauptsitz in Hamburg und an den Standorten Oberhausen und Köln sind mehr als 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen verbindet Basisbetriebsleistungen, die Betreuung von Anwendungssystemen, die IT-seitige Abwicklung ganzer Geschäftsprozesse und Consulting zu einem Full-Service-Angebot.

## Die Zielsetzung...

Im Projekt zielt die QSC auf die Entwicklung von zukunftsorientierten Formaten, Programmen und Trainingskonzepten speziell für Führungskräfte, die darauf abzielen, die **Lern- und Veränderungsbereitschaft** sowie die **Innovationsfähigkeit** von Führungskräften im Unternehmen zu erhöhen. Die Führungskräfte sollen damit befähigt werden, die unternehmerische Flexibilität nachhaltig zu steigern. Konzipiert wird ein **Leitbild »Smarte Führung für die IT-Wirtschaft 2025«**.

# Führen in der Sandwichposition und unter dynamischen Bedingungen



*Welche Eigenschaften braucht man, um Karriere zu machen?*

**Hattendorf:** Früher habe ich immer gedacht, dass das Können das Wichtigste ist. Jetzt glaube ich immer mehr, dass das Wollen an erster Stelle steht, denn Können kann häufig erlernt werden.



- Entwicklung eines Leitbildes »Smarte Führung 2025«
  - Ausrichtung an dynamischen Umfeldern (intern/extern) sowie unter hohen Ambivalenzen
  - Neuausrichtung und Ausbalancieren von unterschiedlichen Führungsstilen,-kultur- und kompetenzen
  - Führen von virtuellen Teams
  - Entwicklung didaktischer und innovativer Konzepte zur Unterstützung einer Führungs- und Innovationskultur (kollegiale Beratung, Aufbau von gemischten Führungsteams, etc.)

# Leitbildentwicklung »Smarte Führung«



Emotion Cards des visuellen Baukastens



Personas-Methode



Lego Serious Play

# Entwicklung eines Raumkonzepts



## »Mindset-Workshop« SAP-Bereich

- Workshop mit allen Führungskräften aus SAP-Bereich
- Wie kann Fach- und Erfahrungswissen unter Führungskräften geteilt werden?
- Wie kann Erfahrungswissen von Führungskräfte in die jeweiligen Einheiten weitergeben werden?



## »Raumkonzept«

- Was zeichnet eine innovative Kultur aus?
- Raum & Kultur – Raum als Kulturveränderung
- Freiraum



# Dynamisches Kompetenzmanagement Fokus »Betriebsräte und Mitarbeiter« - Praxisbeispiel Deutsche Telekom Kundenservice

## Das Unternehmen...



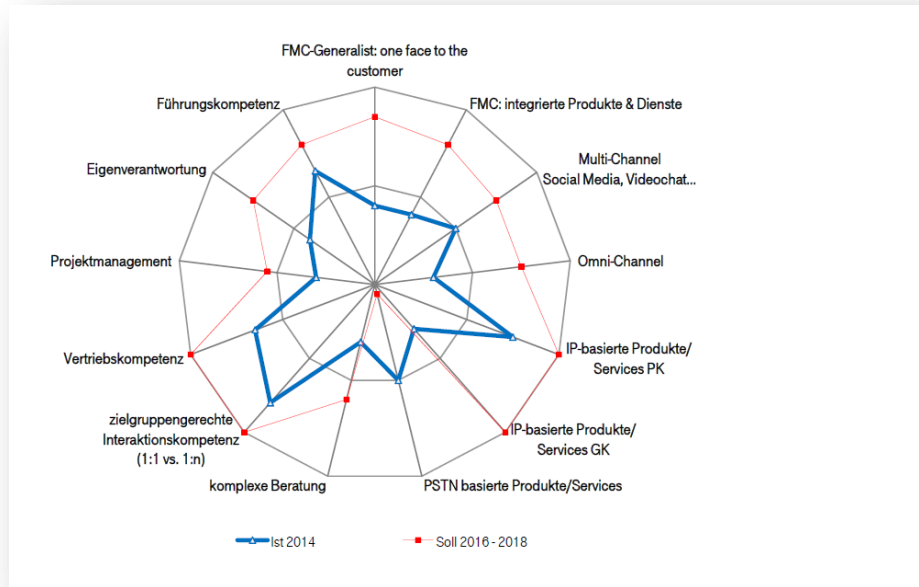
Die **Deutsche Telekom Kundenservice** ist eine Tochter der Deutschen Telekom GmbH und bedient für das Deutschland-geschäft der Deutschen Telekom alle telefonischen und schriftlichen Kontakte der Privat- und Geschäftskunden. Die Kunden der Telekom Deutschland GmbH setzen sich aus den Inhabern von etwa 22 Millionen Festnetzanschlüssen und ca. 37 Millionen Mobilfunkkunden zusammen.



## Die Zielsetzung...

Im Projekt zielt die DTKS auf die Umsetzung und modellhafte Erprobung von Konzepten zur Kompetenzvermittlung, wobei **unterschiedliche Lernformen für unterschiedliche Mitarbeitertypen** eingesetzt werden. Weiterhin wird ein von Betriebsräten nutzbares Instrument zur frühzeitigen Identifikation von Qualifikationsanforderungen entwickelt und modellhaft erprobt.

# Konzept »Service Day«



- **Veränderte Kompetenzanforderungen** – Mitarbeiter müssen Informationen immer schneller in kürzester Zeit aufnehmen und verarbeiten
- **Mitarbeiter müssen auf Augenhöhe mit informierten Kunden kommunizieren**
- **Kompetenzvermittlung von spezifisch (auf die Segmente zugeschnitten) zu einem besseren Verständnis für das komplette Beratungsgeschäft der DTKS.**
- **Beschäftigte, Personalentwicklung und Betriebsräte entwickeln gemeinsam neue Konzepte, die auch auf die demografischen Anforderungen an Lernen- und Kompetenzaufbau zugeschnitten sind.**



# Sind Unternehmen »Fit für den digitalen Wandel?«

## Online-Befragung von Personalverantwortlichen und Beschäftigten

- Wie richten Unternehmen der ITK-Branche und anderer wissensintensiver Dienstleistungsbereiche ihr Kompetenzmanagement auf den digitalen Wandel aus?
- Zentrale Themenblöcke der Befragung:
  - Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und ihre strategische Anbindung im Unternehmen
  - Unternehmens- und Lernkultur
  - Führungskultur- und verhalten
  - Dynamik des Unternehmensumfeldes



»Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen«

Beispiel ITK-Branche  
[www.flip-projekt.de](http://www.flip-projekt.de)

- Partner des Verbundprojekts »FLIP«

EBS Business School

FUJITSU

T . .

Fraunhofer  
IAO

QSC  
AG

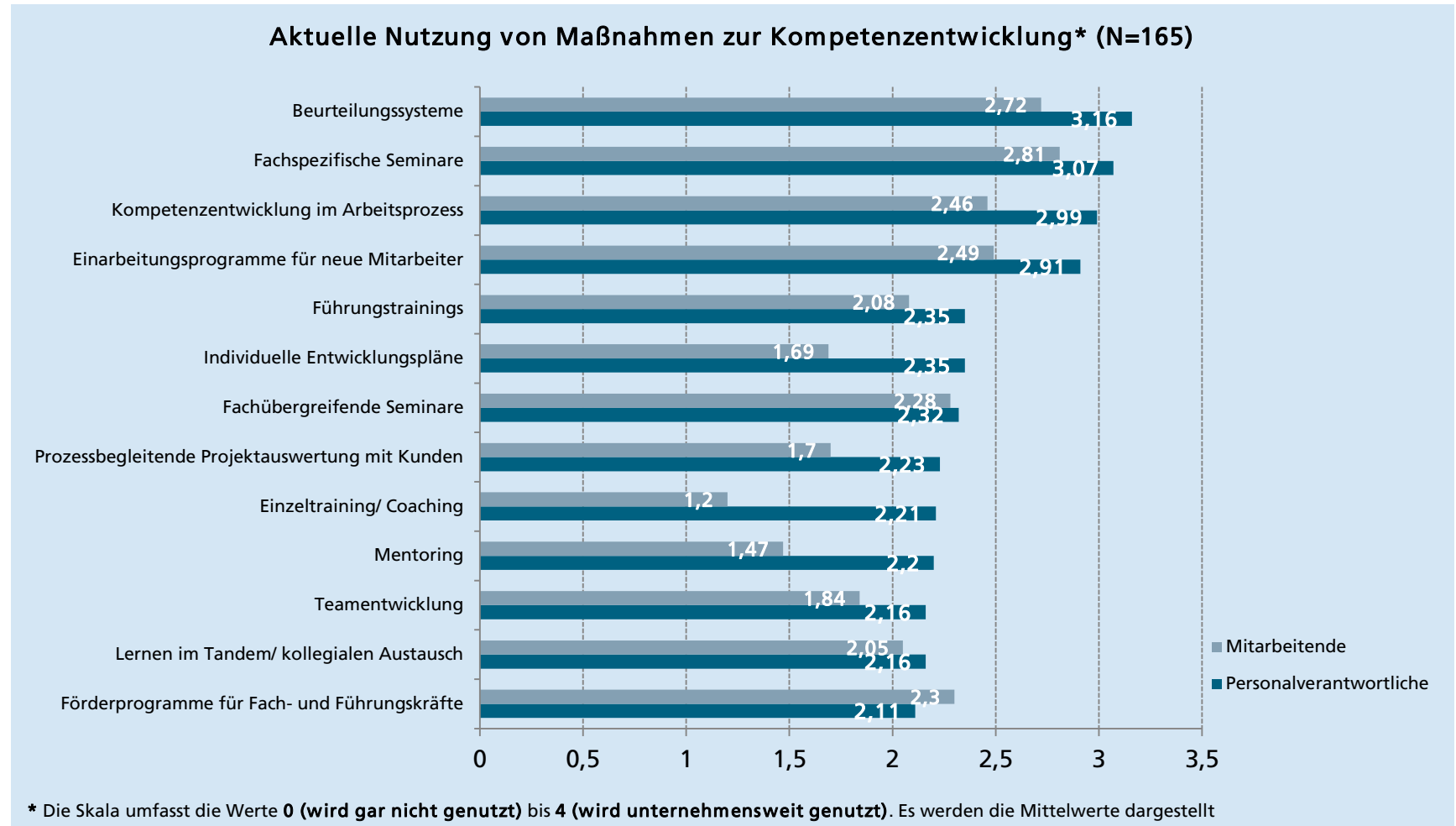
bitkom

Förderschwerpunkt  
Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen Wandel

GEFÖRDET VOM  
 Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung aktuell

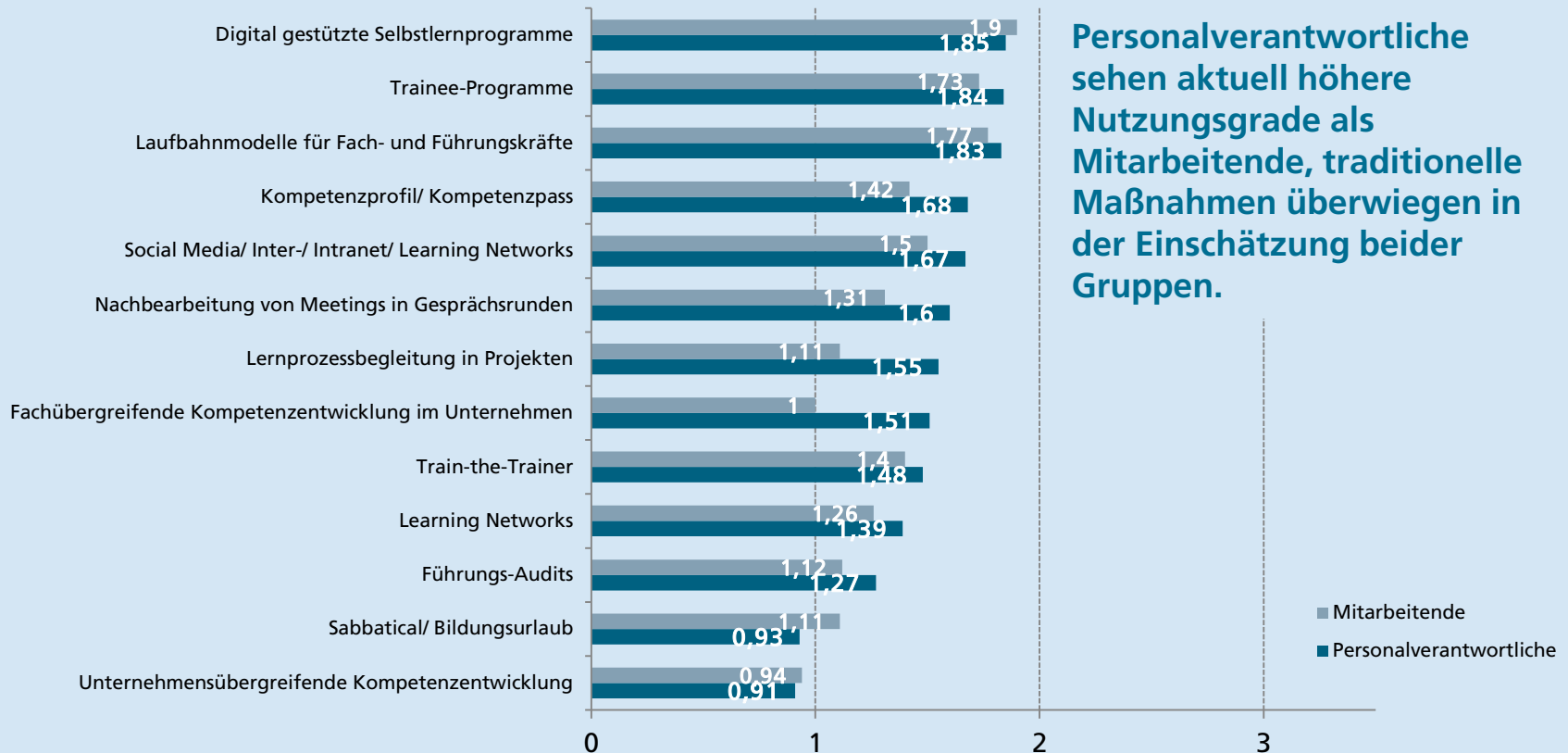
## Befragungsergebnisse im Vergleich (1/2)



# Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung aktuell

## Befragungsergebnisse im Vergleich (2/2)

Aktuelle Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung\* (N=165)

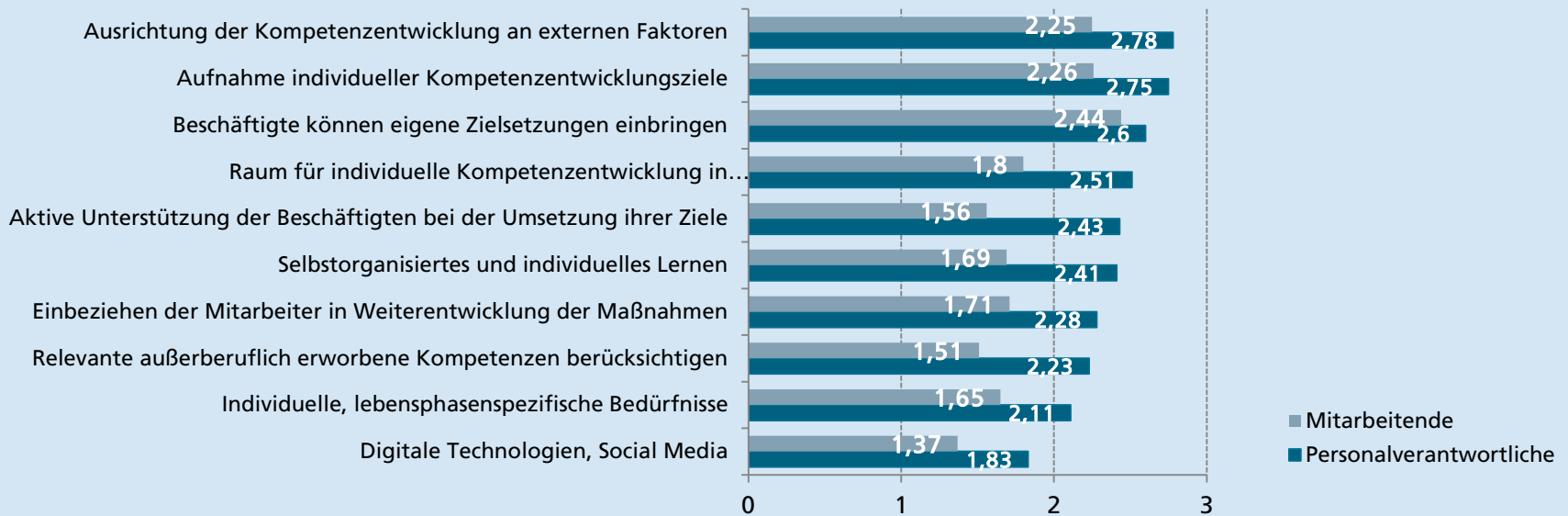


\* Die Skala umfasst die Werte 0 (wird gar nicht genutzt) bis 4 (wird unternehmensweit genutzt). Es werden die Mittelwerte dargestellt

# Individuelle Kompetenzentwicklung

## Aktuelle Bedeutung

Welche Rolle spielen folgende Aspekte der individuellen Kompetenzentwicklung der Beschäftigten in Ihren Unternehmen?\* (N=157)



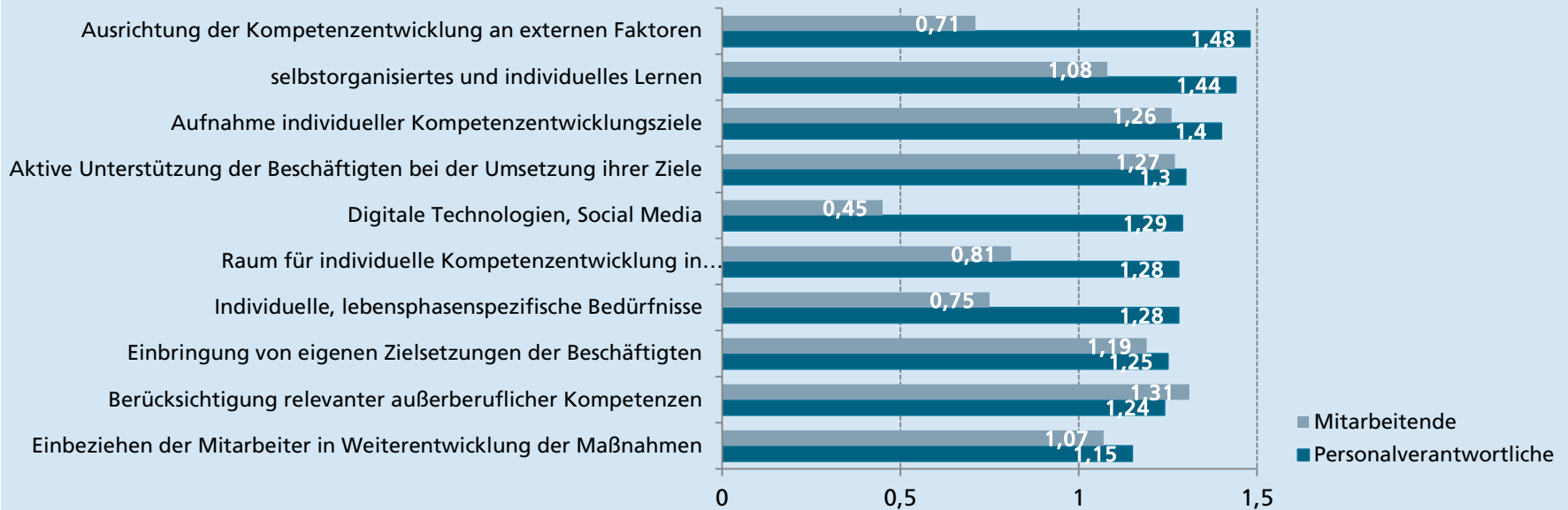
\*Die Skala reicht von 0 (spielt gar keine Rolle) bis 4 (spielt eine zentrale Rolle). Es werden die Mittelwerte angezeigt.

**Mitarbeitende messen fast allen Aspekten geringere Bedeutung als Personalverantwortliche zu. Der Blick nach außen und die Individualisierung der individuellen Kompetenzentwicklung stehen im Fokus.**

# Individuelle Kompetenzentwicklung

## Zukünftige Bedeutung

Welche Rolle spielen folgende Aspekte bei der individuellen Kompetenzentwicklung der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen mit Blick in die Zukunft\* (N=157)



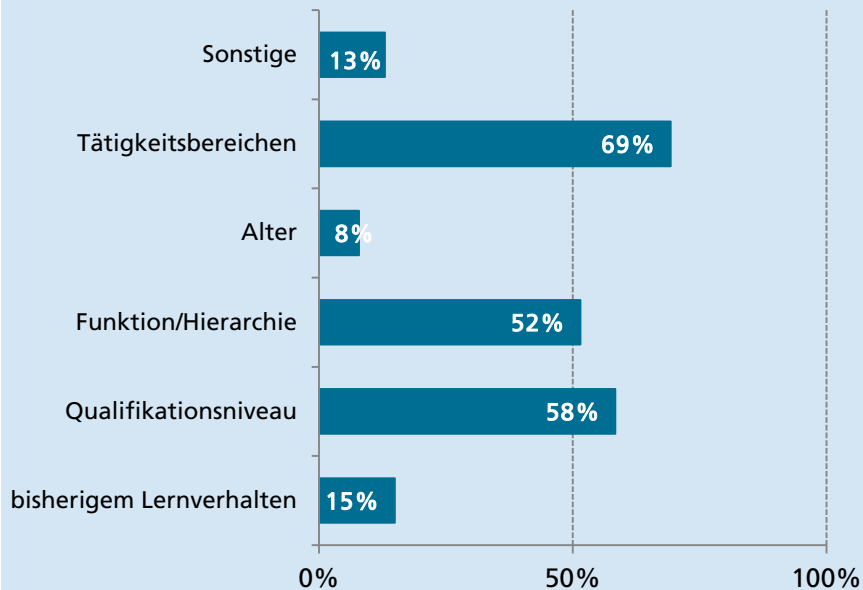
\*Die Skala reicht von -2 (wird stark an Bedeutung abnehmen) bis 2 (wird stark an Bedeutung zunehmen). Es werden die Mittelwerte angezeigt.

Personalverantwortliche sehen deutlich höheren Bedarf an Änderungen, Mitarbeitende skeptischer hinsichtlich neuer Medien, schätzen aber die Berücksichtigung außerberuflicher Kompetenzen höher ein

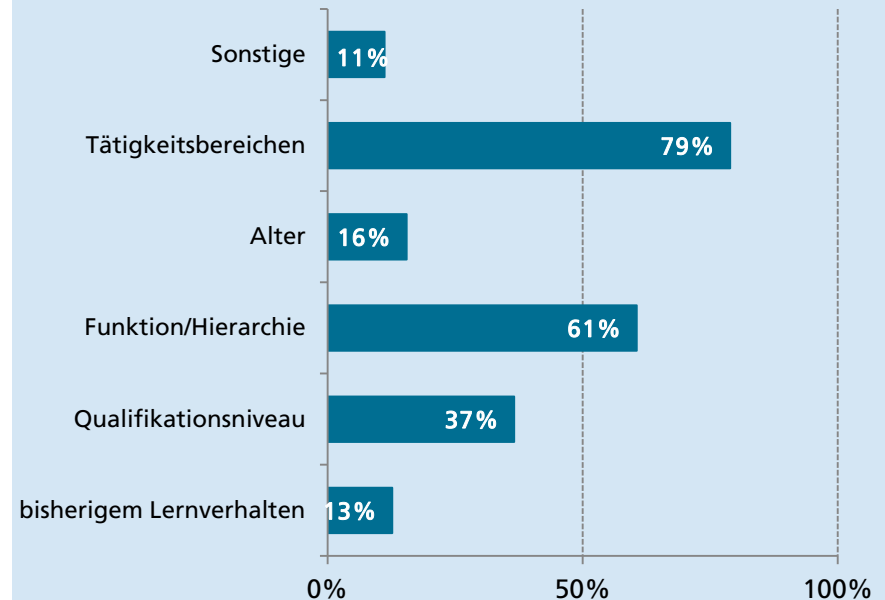
# Differenzierung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung

## Befragungsergebnisse im Vergleich

Nach welchen Kriterien differenzieren Sie die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung in Ihrem Unternehmen? – Personalverantwortliche (N=101)



Nach welchen Kriterien glauben Sie, werden die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung in Ihrem Unternehmen differenziert? – Mitarbeitende (N=71)



# Kontakt

## Alexander Schletz

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  
Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart  
Fon. +49 711 970-2184  
alexander.schletz@iao.fraunhofer.de

## Simone Martinetz

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  
Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart  
Fon. +49 711 970-2394  
simone.martinetz@iao.fraunhofer.de



[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)  
[www.flip-projekt.de](http://www.flip-projekt.de)