

# Das müssen Führungskräfte beachten

## Wissenssprints zur Industrie 4.0



Bild: Fraunhofer Academy

**Im ersten Teil der Artikelserie 'Das müssen Führungskräfte beachten' stand die Entwicklung einer Industrie 4.0-Strategie im Fokus. Nachdem Einsatzszenarien und der digitale Reifegrad bekannt sind, wird eine Roadmap zur Umsetzung erstellt. Doch wie können Führungskräfte in ihrem Unternehmen die erforderlichen Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt aufbauen?**

**F**ür den digitalen Kompetenzaufbau im Bereich Industrie 4.0 muss im ersten Schritt eine Kompetenz-Roadmap auf Basis der Transformations- und Strategie-Roadmap entwickelt werden. Deren Erstellung wurde im ersten Teil der Reihe in unserer Oktober-Ausgabe erklärt. Auf Basis der dort geschaffenen Grundlagen werden Kompetenzbausteine abgeleitet und zu Kompetenzprofilen zusammengefasst. Diese werden anschließend in den Graden Basis, Fortgeschrittene und Experten differenziert. Dabei sollte die Personalabteilung nicht alleine diese Aufgaben übernehmen, sondern die Kompetenzbausteine gemeinsam mit den Fachabteilungen ermitteln. Zudem können externe Partner wie die Fraunhofer Academy mit Beratung und Workshops zur Vermittlung von praktischem Knowhow unterstützen. Die Kompetenzprofile werden anschließend Job-Clustern oder den wahrgenommenen Rollen der Mitarbeiter zugeordnet. Entscheidend ist hier das Prinzip Pragmatismus vor Perfektion. Im letzten Schritt sind dann diese Profile in die Kompetenz-Roadmap einzuordnen. Dies erfolgt auf der Zeitachse in der Granularität kurzfristig, mittelfristig und langfristig. Die Zeitachse sollte in unter-

schiedlicher Detaillierung betrachtet werden, da ansonsten überflüssiger Aufwand entsteht. Vor allem die zeitliche Komponente wird häufig unterschätzt. Denn werden Mitarbeiter zu früh in einem bestimmten Bereich weitergebildet, können sie ihr Wissen nicht sofort einsetzen. Dies erzeugt Frustration. Außerdem vergessen sie viel Know-how, wenn sie es nicht zeitnah anwenden können. Zusätzlich schreitet die Entwicklung von Technologien und Lösungen ständig voran, sodass erlerntes Wissen eventuell in einem Jahr schon wieder aktualisiert werden muss.

### Nutzen für das Unternehmen

Kompetenz-Roadmaps koppeln also auch zeitlich den Entwicklungs- und Transformationspfad des Unternehmens mit dem notwendigen Kompetenzaufbau der Mitarbeiter. Damit wird die Bereitstellung der Kompetenz je nach Bedarf möglich. Neben verschwendeten Weiterbildungen durch zu frühe Trainings vermeidet dies oft auch die nachgelagerte Personalentwicklung. Darunter versteht man das Suchen und Einstellen neuer Mitarbeiter oder die Weiterbildung bestehender Kollegen, nach-

dem der Bedarf für eine bestimmte Kompetenz akut wurde. Dies führt zu einer zeitlichen Verzögerung der Strategieumsetzung und damit zu einem Wettbewerbsnachteil. Geeignete Kompetenz-Roadmaps enthalten dagegen zeitliche Orientierungspunkte für die Bereitstellung von Kompetenzen. Dabei bündeln Kompetenzprofile die aus Industrie 4.0-Projekten resultierenden zusätzlichen Anforderungen an die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter. Eine schnelle und pragmatische Zuordnung von Kompetenzprofilen zu Berufsbildern, Rollen oder Job-Clustern spart dabei viel Zeit und Geld. Denn gerade die Ermittlung von Kompetenz- und Wissenslücken ist üblicherweise ein sehr aufwändiger Prozess, der sich mit dieser Vorgehensweise deutlich verschlankt lässt.

### Kompetenz agil entwickeln

In der heutigen Zeit der ständigen Veränderungen und Neuentwicklungen dürfen Kompetenz-Roadmaps aber niemals für alle Zeiten festgeschrieben bleiben. Stattdessen sollten sich Unternehmen bei der Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter von Methoden zur agilen Software Ent-

wicklung inspirieren lassen. Hier werden übersichtliche Aufgaben in so genannten Sprints erledigt. Am Ende jedes Sprints wird das Produkt getestet und anhand der Ergebnisse in einem nächsten Sprint weiterentwickelt. In der Weiterbildung lässt sich dieses Prinzip in Form von 'Edu-Sprints' übertragen – dem modularen Kompetenzaufbau in kleinen und agilen Schritten. Die Übernahme von Prinzipien der agilen Vorgehensweise aus der Software Entwicklung in den Bildungsbereich bringt dabei zahlreiche Vorteile für Unternehmen. Aufgrund der hohen Entwicklungs- und Veränderungsdynamik von Industrie 4.0 ist die klassische, sequenziell ablaufende Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen gemäß den Phasen Bedarfsermittlung, Konzeption, Durchführung en block und Evaluation nicht mehr zeitgemäß. Sie ist in diesem Umfeld zu starr und läuft häufig am sich schnell weiterentwickelnden Bedarf vorbei. Der Nutzen einer Weiterbildungsmaßnahme zeigt sich vor allem in der Anwendbarkeit des

Know-hows bei den praktischen Prozessen und tatsächlichen Anforderungen eines Unternehmens. Deshalb werden die den Edu-Sprints zugrundeliegenden Wissensbausteine von Fraunhofer auf die Erfordernisse jedes Unternehmen angepasst.

### Das eigene Projekt mitbringen

Das Ziel der Edu-Sprints der Fraunhofer Academy ist der Transfer von Wissen und Fähigkeiten, die direkt in der Praxis umgesetzt werden können und damit einen hohen Return on Education besitzt. Das Format setzt auf Learning by Doing und ist nicht als klassisches Seminar auf pure Wissensvermittlung ausgelegt. Es geht vielmehr um das Ausprobieren des neu erlernten Wissens anhand konkreter Aufgabenstellungen aus der Unternehmenspraxis. Dies erfolgt idealerweise nach dem Prinzip 'Bring your own Project'. Das bedeutet der Teilnehmer wählt das konkrete Projekt aus, anhand dessen die Weiterbildungsmaßnahme erfolgt. ■

Der Autor Armin Ritter ist Verantwortlicher für das Geschäftsfeld Kompetenzentwicklung und Qualifizierung in Unternehmen bei der Fraunhofer Academy.

[www.academy.fraunhofer.de](http://www.academy.fraunhofer.de)

#### Weiterbildung in drei Teilen

Dieser Beitrag ist der zweite Teil einer dreiteiligen Serie zur Qualifikation von Führungskräften, die die digitale Transformation im Unternehmen verankern wollen. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Kompetenz-Roadmap auf Basis einer Transformationsstrategie. Im diesem Beitrag geht es um die Wissensbausteine, die man Mitarbeitern je nach Aufgabe und Qualifikation zuweisen sollte, um das Unternehmen digital voranzubringen. Im letzten Teil der Reihe steht das Change Management im Mittelpunkt, also wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter in die digitale Zukunft mitnehmen können. Nachlesen können Sie den ersten Teil der Serie online auf [www.it-production.com](http://www.it-production.com), den dritten Teil in der nächsten Ausgabe der IT&Production. ■