



Schlummerndes Potenzial nutzen, Wettbewerbsfähigkeit stärken

# Up- und Reskilling

**Fachkräftemangel, Automatisierung und eine tendenziell stagnierende Wirtschaft:** Für Unternehmen bedeuten diese Herausforderungen eine ungewisse Zukunft mit wenig Planungssicherheit. Zeitgleich können sie nicht die „Stopptaste“ bei Investments in Innovationen und Digitalisierung drücken, denn die Globalisierung und der Fachkräftemangel sorgen für Druck, ein attraktiver Arbeitgeber am Puls der Zeit zu sein. Gefragt ist also eine Kombination aus Mut und Weitsicht: Für die Personalplanung in unsicheren Zeiten wird eine nachhaltige Recruiting- und Personalstrategie immer wichtiger. Einer der elementarsten Aspekte sollte in den nächsten Jahren lauten: Welche Fähigkeiten braucht das Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Der immense Fachkräftemangel macht es jedoch unmöglich, bestehende Kompetenzlücken allein durch Neueinstellungen zu schließen. Eine Lösung: Die besten Talente schlummern oft im eigenen Team – es gilt, diese zu Tage zu fördern.

## WEITERBILDUNG ALS BESTANDTEIL DES RETENTION-MANAGEMENTS

Während in Vorstellungsgesprächen fachliches Wissen, Soft Skills und Interessen mit Bezug zur vakanten Position im Fokus stehen, spielen diese Aspekte im weiteren Verlauf des Arbeitslebens oftmals kaum noch eine Rolle. Hier verpassen Unternehmen Chancen – und tappen sogar in die Falle, Mitarbeiter auf neue Anforderungen an das jeweilige Stellenprofil nicht ausreichend vorzubereiten. In solchen Fällen sind Re- und Upskilling-Maßnahmen gefragt.

Während Upskilling das Aneignen und Erneuern von Fachwissen meint, versteht man unter Reskilling eine breiter angelegte, tiefere Vermittlung gänzlich neuer Kompetenzen. Ziel ist es, die Beschäftigten zu befähigen, mit veränderten Anforderungen an ihren Job umzugehen. Oft sind diese mit dem verstärkten Einsatz neuer Technologien verbunden. Nötig wird Reskilling, wenn sich ein Berufsbild – bspw. durch die Digitalisierung – so stark verändert, dass einzelne Weiterbildungsmaßnahmen, die einen bestimmten Kompetenzbereich adressieren oder vorhandenes Wissen vertiefen, nicht mehr ausreichen, um das notwendige Know-how zu vermitteln. Zwar variiert die Relevanz von Reskilling je nach Branche, doch offen für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zu sein, ist für Unternehmen aller Wirtschaftszweige erfolgskritisch.

## KI ZEIGT BEDEUTUNG VON RESKILLING

Durch die Digitalisierung verändern sich viele Arbeitsbereiche enorm. Insbesondere das Leistungsvermögen generativer KI hat zugenommen und sich auch in der Wissensarbeit seinen Platz gesucht. Hiermit einher geht auch die Sorge, dass der Mensch durch KI ersetzt wird. Doch diese Angst ist unbegründet. Ein Rückblick auf geschichtliche Entwicklungen zeigt: Große Entwicklungen wie das Aufkommen von Open Source oder des WWW haben seit jeher neue Maßstäbe gesetzt, aber den Menschen als Arbeitskraft nicht etwa überflüssig gemacht, sondern ihm oftmals viele Chancen eröffnet. Denn durch neue Technologien entstehen neue Jobs. Wer weiß, wie er Technologie nutzt, kann diese gezielt und gewinnbringend für die eigene Arbeit einsetzen.

Wachsende KI-Einsatzmöglichkeiten heben Reskilling noch einmal auf ein neues Level. Denn es wird deutlich, dass jeder Tätigkeitsbereich sich potenziell durch Technologie verändern kann – am meisten dürften sich Bereiche wandeln, in denen Menschen repetitive Tätigkeiten mit hohem Standardisierungsgrad erledigen. Der Future of Jobs-Bericht des Weltwirtschaftsforums (WEF) nennt hier vor allem Tätigkeiten in der Verwaltung, z. B. Sachbearbeiter für Rechnungswesen und Buchhaltung, Beschäftigte in administrativen Bereichen wie Dateneingabe, Materialerfassung oder Lagerverwaltung sowie Kassierer und Ticketverkäufer. Gemein ist diesen Berufen, dass die damit verbundenen Tätigkeiten wenig soziale Interaktion und Kreativität erfordern. Im Umkehrschluss dürften genau dies die Aspekte sein, die stärker in den Fokus menschlicher Arbeit rücken werden. Ich bin aber

überzeugt: Wenn Unternehmen dem Wandel mit Offenheit und Lernbereitschaft begegnen, liegt darin mehr Chance als Gefahr.

## KOMPETENZPROFIL FÜR EINE VOLATILE ARBEITSWELT

Eine entscheidende Frage, bevor Unternehmen Weiterbildungsangebote initiieren, lautet: Über welche Fähigkeiten sollten Menschen in unserer dynamischen, globalen und digitalen Arbeitswelt verfügen?

### Technisches Know-how

Blickt man auf die fachlichen Fertigkeiten, so braucht es für viele Berufe technische Kompetenzen. Denn auch jenseits klassischer Techberufe verändern sich durch die digitale Transformation Jobprofile, für die ein sicherer Umgang mit Technologien und IT-Grundkenntnisse gefragt sind.

### Datenkompetenz

Eine weitere erforderliche Fähigkeit für die Zukunft: Datenkompetenz. So ist die Grundlage der momentan viel in den Fokus gerückten KI-Anwendungen ein wachsender Datenbestand. Diesen effizient nutzen zu können, wird unter ökonomischen Gesichtspunkten immer wichtiger. Ebenso lässt sich mit Blick auf KI sagen, dass sie nur so gut ist wie der Mensch, der sie bedient. Konkret bedeutet das: Im Umgang mit KI hilft analytisches Denken ebenso wie die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen. Oft ist dies der entscheidende erste Schritt zu einer Lösung – denn der Mensch muss der Technologie die richtige Route vorgeben.

### Soft Skills

Darüber hinaus sind es in der dynamischen Arbeitswelt zunehmend die Soft Skills, auf die es ankommt. Resilienz, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität avancieren in unseren volatilen Zeiten zu Schlüsselkompetenzen. Kreativität und analytisch-strategisches Denken gewinnen an Bedeutung – ebensolche Fertigkeiten, die genuin den Menschen und nicht eine Technologie auszeichnen.

### Neues Mindset für Neue Arbeit

Spätestens seit der Coronapandemie haben sich in vielen Berufen hybride Arbeitsmodelle durchgesetzt. Für diese Arbeitsumfelder braucht es ein neues Leadership-Mindset. Denn verteilt arbeitende Teams erfolgreich zu führen, geht mit neuen Anforderungen einher. Neben technischem Know-how, um die notwendigen Collaborations-Tools effektiv zu nutzen, ist Kommunikationsstärke für eine virtuelle Teamführung und -koordination essenziell. Das Ziel: Auch über eine örtliche und ggf. zeitliche Entfernung nah an den Mitarbeitern zu sein, um diese anzuleiten und zu motivieren.

### Nachhaltigkeit im Blick

Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gilt es außerdem, im Blick zu behalten, welche Aufgabebereiche und Tätigkeitsfelder inhaltlich an Bedeutung gewinnen. Ein konkretes Beispiel sind hier Tätigkeiten mit Nachhaltigkeitsbezug. So werden Unternehmen künftig mehr Experten brauchen, die ihnen dabei helfen, Emissionen zu bilanzieren, klimaschonende Technologien zu implementieren und so ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Themen- und Technologieexpertise in diesen Bereichen werden somit wichtiger. Solche mittel- bis langfristigen Entwicklungen sollten Unternehmen im Blick behalten, wenn sie Weiterentwicklungsinitiativen planen.

## IN VIER SCHRITTEN ZUM ERFOLGREICHEN RESKILLING

Von der Bestandsaufnahme bis zur Durchführung von Aktivitäten bedarf es guter Planung, um ein nachhaltiges Reskilling-Programm zu implementieren. Orientiert an den folgenden vier Schritten gelingt es HR-Fachkräften, effiziente und effektive Maßnahmen durchzuführen:

### 1. Status quo analysieren

In einem ersten Schritt sollte gemeinsam mit dem Management der Bedarf des Unternehmens hinsichtlich fachlicher Fähigkeiten und Soft Skills ermittelt werden. Eine zentrale Grundlage bietet hierbei die Unternehmensstrategie: Wo entwickelt sich das Unternehmen hin, was sind Wachstumsbereiche, wo schlummern Businesspotenziale? Ein 360-Grad-Blick verdeutlicht, welche Kompetenzen und damit welchen Personalbedarf es für eine langfristige Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs braucht.

### 2. Mitarbeitergespräche führen

In persönlichen Entwicklungsgesprächen gilt es, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, welches Wissen und welche Interessen bereits im Team verankert sind. In solch einem Austausch sollten auch Fortbildungswünsche abgefragt werden. Ein erstes Skill-Cluster – bspw. nach fachlichen Fähigkeiten, Soft Skills und technologischem Know-how angelegt – hilft, die Ergebnisse zu sortieren. Ergänzt werden sollten die Gespräche mit dem einzelnen Mitarbeiter um Leistungsbeurteilungen. Die Methoden hierfür sind vielfältig und reichen von einer SWOT-Analyse durch den Vorgesetzten, einer Selbsteinschätzung oder 360-Grad-Feedback aus dem gesamten Team. So formt sich ein umfassendes Bild darüber, welche Talente im Team vorhanden sind und in welchen Bereichen es Nachholbedarf und/oder Interessenschwerpunkte gibt.

### 3. Talent Map erstellen

Nun heißt es, die Ergebnisse aus den ersten beiden Schritten in einer visuellen Darstellung zusammenzubringen. Eine Übersicht stellt die gewünschten und erforderlichen Skills des Unternehmens mit dem Know-how und den Entwicklungspotenzialen der Beschäftigten gegenüber.

Die Talent Map macht also den Istzustand und Sollzustand einer Organisation sichtbar. So werden mögliche Kompetenz-Fits ebenso wie Skill Gaps erkennbar.

### 4. Kompetenzprofile entwickeln

Basierend auf der Talent Map lassen sich Kompetenzprofile erstellen, die das interne Recruiting sowie die Planung von Weiterbildungsprogrammen und Qualifizierungsmaßnahmen erleichtern. Mithilfe der visuellen Darstellung lässt sich leichter bestimmen, welche Mitarbeiter welche Schulungen oder Fortbildung benötigen. Zudem wird erkennbar, ob das Unternehmen noch externe Fachkräfte benötigt und wenn ja, welche oder ob dank Re- und Upskilling alle Bedarfe mit dem bestehenden Team abgedeckt werden können.

## ERFOLGSKOMPONENTEN FÜR ZEITGEMÄSSE WEITERBILDUNG

Angesichts der digitalen Transformation reichen klassische Fortbildungen und einzelne Seminare für die Wissensvertiefung oder -erweiterung häufig nicht mehr aus. Denn die Digitalisierung verändert Jobprofile teilweise in solch einem Maße, dass kleine Schritte dem Weiterbildungsbedarf nicht mehr gerecht werden. Vielmehr geht es um große Veränderungen und damit eine umfassende Umschulung hin zu einem neuen Job, oftmals mit hohem technologischen Anteil. Eine Reskilling-Musterlösung gibt es bislang nicht. Dafür sind die Unternehmensbedürfnisse zu verschieden. Jedoch gibt es folgende drei Aspekte, an denen sich HR bei der Wahl der passenden Reskilling-Initiativen orientieren kann:

### 1. Organisation der Weiterbildung

Die Vorqualifikationen der einzelnen Mitarbeiter sind oft sehr unterschiedlich, sodass diese an unterschiedlichen Punkten bei der Wissensvermittlung „mitgenommen“ werden sollten. Die Dauer und Intensität eines Weiterbildungsprogramms dürfen nicht universell für alle im Team sein, sondern sollten dynamisch und individuell auf den Einzelnen zugeschnitten werden. Die Skizzierung einer Bildungsreise ist gefragt: Ein von HR genau definierter Weg mit unterschiedlichen Stationen und Meilensteinen legt fest, wo der Weg hingehen soll. Je nach Wissensstand des Beschäftigten kann dieser an verschiedenen Bildungsstopps einsteigen.

### 2. Arten der Wissensvermittlung

Die Möglichkeiten des Know-how-Aufbaus scheinen unendlich – umso wichtiger ist es, die Formate zu kennen und das passende auszuwählen. Mit dem Management zu klären sind Fragen wie: Findet eine Ausbildung in Vollzeit oder berufsbegleitend statt? Erfolgt das Lernangebot in Präsenz, online oder als Blended Learning, das beide Ansätze vereint? Ist ein Businesscoaching, ein Seminar oder ein Vortrag für den Wissensaufbau und die Weiterentwicklung geeignet? Bei den zahlreichen Möglichkeiten darf das Ziel nie aus den Augen verloren werden – eine genaue Bestandsaufnahme und Planung bilden hierfür das Fundament.



### 3. Ressourcendefinition

Wie viel Geld und Zeit sollen investiert werden? Die Antwort auf diese Frage legt maßgeblich fest, welche Fortbildungsarten und welcher Weiterbildungsumfang in einem Geschäftsjahr umgesetzt werden können. Wer ein effizientes Reskilling auf seine Agenda setzt, sollte Lernbudgets nicht zu knapp kalkulieren. Ebenso muss ausreichend Lernzeit für Mitarbeiter geschaffen werden, damit diese sich in neue Fachbereiche, Theorien und Technologien einarbeiten können. Zudem braucht es Zeitpuffer für Learning by Doing: Neues Wissen muss praktisch eingesetzt werden können – ohne dass ein direkter Return on Investment einkalkuliert ist. Ein weiterer Punkt: Arbeitnehmer, die an einem Reskilling-Programm teilnehmen, fallen bei ihren eigentlichen Aufgaben (zeitweise) aus.

## LERNFREUDE WECKEN

### Neue Formate

Weiterbildung bedeutet nicht zwangsläufig immer, klassische Schulungen in Präsenz zu absolvieren. Wer sein Team nachhaltig für das stetige Lernen begeistern möchte, sollte aktuelle Trends im Blick behalten. Klar ist, dass heutige Entwicklungen so rasant ablaufen, dass Wissensvermittlung schnell und unkompliziert passieren muss. Keiner kann heute mehr lange warten, bis der nächste Weiterbildungskatalog erscheint. Formate wie Learning on the Job, Video-Tutorials und Webinare müssen sich in Unternehmen etablieren. Es dürften sich vor allem diejenigen Trends durchsetzen, die auf eine einfachere Zugänglichkeit und Konsumierbarkeit von Lerninhalten einzahlen. Neben Gamification-Ansätzen, die Wissensvermittlung mit spielerischen Ansätzen kombinieren, bieten bspw. Podcasts einen zeitgemäßen Rahmen, um aktuelle relevante Inhalte in kompaktem Format aufzubereiten und der Belegschaft in einfach konsumierbarer Form zur Verfügung zu stellen. Zudem finden sich online zu vielen Fachbereichen (kostenlose) Webinare. Unternehmen können ihrem Team für solche und ähnliche Formate explizit ein Stundenkontingent zur Verfügung stellen und auch (kleinere) Budgets, um z. B. einschlägige Fachliteratur zu besorgen.

### Wissensaustausch

Sofern mehrere im Team sich zu einem gleichen Thema oder Fachbereich weiterbilden, empfiehlt sich der Aufbau interner Communities, um den Wissensaustausch zu fördern. Solche Gruppen, die sich regelmäßig treffen und austauschen, entwickeln oft eine positive Dynamik, in der zugleich neue Ideen und Ansätze entstehen können. Auch das aktive Einbinden aller im Team kann eine positive Strahlkraft haben: Bspw. lassen sich Wissensformate wie ein Lunch-&-Learn-Vortrag etablieren, bei denen alle Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Position – ihr Wissen teilen. Das fördert nicht nur die generationen- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit, sondern gibt jedem auch einen Überblick, wer im Team bei welchen (fachlichen) Fragen die richtige Anlaufstelle ist.

## WIN-WIN-SITUATION: RESKILLING ZAHLT SICH AUS

Manch ein Unternehmen verbindet mit Weiter- und Fortbildungen in erster Linie Kosten. Doch das ist zu kurz gedacht, denn Reskilling-Initiativen zahlen sich aus – für den Betrieb und die Angestellten gleichermaßen, was sich in verschiedensten Aspekten zeigt:

- **Talentmanagement:** Mit einem breiten Talentpool sind Unternehmen auf künftige Disruptionen gut vorbereitet.
- **Diverse Teams:** Frühzeitige, individuelle Fortbildungen, die auf die unternehmenseigenen Bedürfnisse ausgerichtet sind, sorgen für ausgebildete Spezialisten mit interdisziplinärem Know-how.
- **Gezielte Mitarbeiterbindung:** Zukunftsgerichtete Fort- und Weiterbildungen haben positive Auswirkungen auf das Retention-Management, da der Einzelne sieht, dass in ihn investiert wird und er somit Wertschätzung erfährt. Laut dem aktuellen STEM-Report von SThree, einer Umfrage unter mehr als 2.300 internationalen MINT-Fachkräften, geben mehr als die Hälfte (52 %) der Befragten an, dass berufliche Weiterbildung essenziell für ihre Karriereentwicklung ist.
- **Positives Unternehmensimage:** Ein Arbeitgeber mit Reskilling-Maßnahmen agiert am Puls der Zeit, da er die Veränderungen der Zukunft im Blick hat und sein Team bei der digitalen Transformation mitnimmt.
- **Nachhaltige Personalstrategie:** Durch gezielte Weiterentwicklung mit Blick auf die bestehende Bedarfslage baut sich ein Unternehmen inhouse die fehlenden Fertigkeiten auf und kann damit vakante Stellen intern besetzen.
- **Wettbewerbsfähigkeit sichern:** Unternehmen, die ihre Kompetenzlücken analysieren, haben die Möglichkeit, diese zu schließen. Wenn Weiterbildung nicht losgelöst von der Unternehmensstrategie und -entwicklung betrachtet wird, stellen sich Betriebe dank Reskilling schon heute für die Herausforderungen und Möglichkeiten von morgen auf.

## KULTUR DES LERNENS

Neben der Analyse des Weiterbildungsbedarfs sowie der Planung von Fortbildungen kann HR auch durch die Etablierung einer Lernkultur einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Denn Lernen und ein offenes Mindset für neue Entwicklungen, Trends und Technologien sind maßgeblich eine Frage der Unternehmenskultur. Ein Arbeitsklima mit einem stetigen Wunsch nach Dazulernen und Hinterfragen sowie einer positiven Fehlerkultur zu schaffen, ermöglicht einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, auch in unbekanntem Situationen souverän und handlungsfähig zu bleiben. Lebenslanges Lernen ist eine Grundeinstellung, die weit über einzelne Fortbildungen hinausgeht und ein neugieriges, offenes Mindset braucht. Das Ziel: diese Haltung nachhaltig im gesamten Unternehmen verankern. Daher ist es neben der Etablierung neuer und agiler Lernformate aus meiner Sicht eine der wichtigsten Säulen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. ■



© SThree

**Christophe Zwaenepoel** kam 2009 zu SThree und übernahm 2017 seine erste Führungsaufgabe im Unternehmen als regionaler Verkaufsleiter für alle Marken in Norddeutschland. Seit 2019 verantwortet er als Head of Sales die DACH-Region. Seit August 2022 ist er Teil des Geschäftsführerteams.