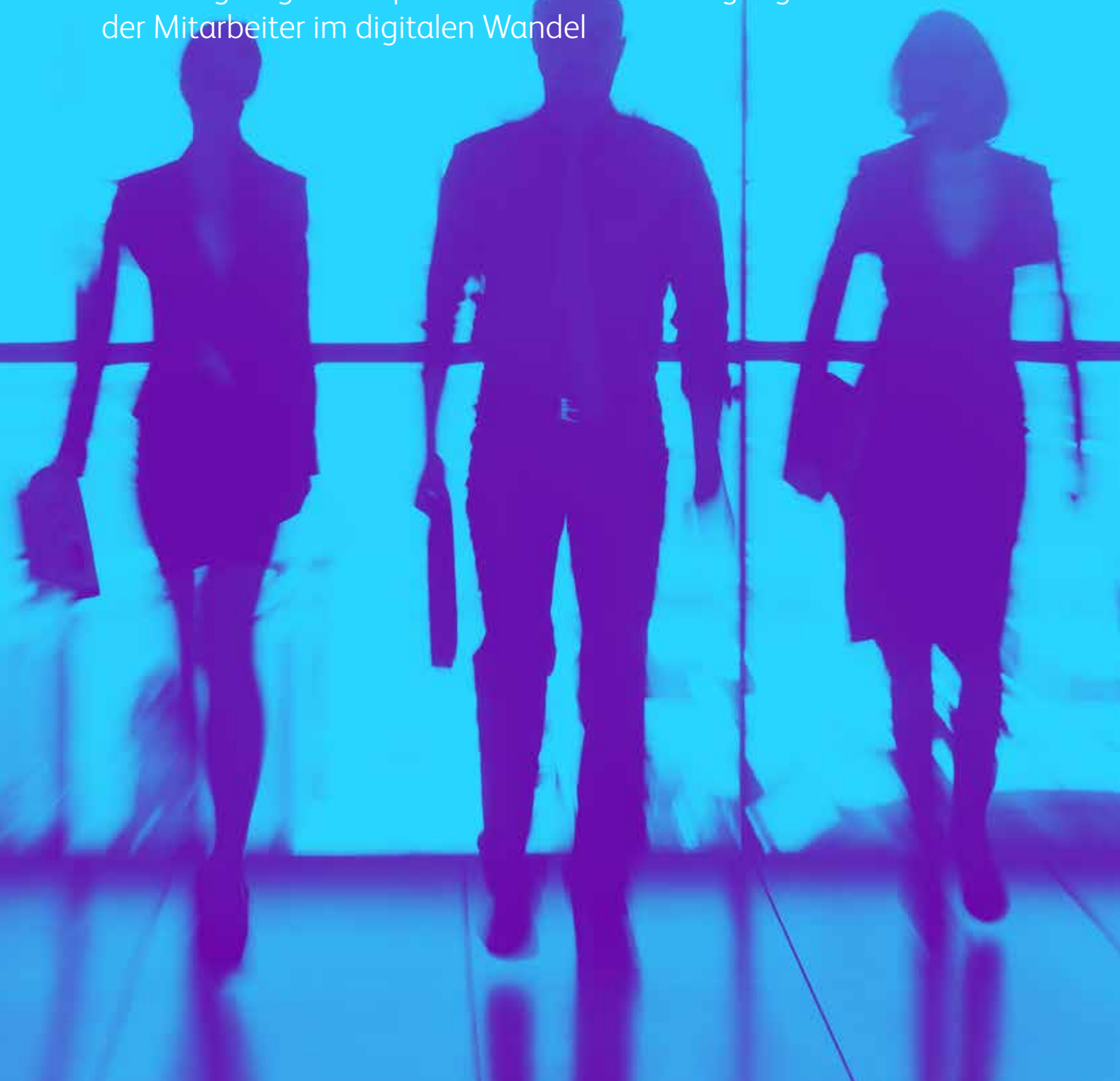


BearingPoint®

# TRAINS®

Ein einzigartiges Kompetenzmodell zur Befähigung  
der Mitarbeiter im digitalen Wandel



# TRAINS®

Ein einzigartiges Kompetenzmodell zur Befähigung  
der Mitarbeiter im digitalen Wandel

## Inhalt

Management Summary .....	3
Market Drivers .....	4
TRAINS® Modell.....	6
Kundennutzen .....	14

# Management Summary

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig – und doch für viele Mitarbeiter im Arbeitsalltag noch weit entfernt und fremd. Das bremst wichtige Bemühungen in der Transformation der Unternehmen aus. Mit TRAINS®, einem eigens entwickelten Kompetenzmodell zur gezielten Mitarbeiterentwicklung in der digitalen Transformation, können Organisationen ihre Mitarbeiter mit auf die Reise nehmen.

Abfahrt in die neue Arbeitswelt: In den Führungsebenen vieler Organisationen ist das Bewusstsein vorhanden, dass die Digitalisierung längst begonnen hat. Ein neuer Fokus auf den Kunden, eine permanente Verbesserung der täglichen Arbeitsprozesse – allgegenwärtig sind die Ziele von Wandlung und Transformation. Beschäftigte fühlen sich jedoch häufig abgehängt und fürchten um den eigenen Arbeitsplatz. Gleichzeitig sind viele Führungskräfte überzeugt, dass ihre Mitarbeiter für das Denken und Handeln in einer digitalen Arbeitswelt heute noch Unterstützung brauchen.

Wie also den Herausforderungen begegnen? Die Gefahr ist groß, dass jeder Bereich für sich nach Strategien sucht und beginnt, eigene Lösungen im Silo-Denken umzusetzen. Wie gestalten die Unternehmen die digitale Transformation bisher? Ob Lab, Campus oder Factory, es werden losgelöste Organisationseinheiten installiert und dadurch Unternehmen der zwei Geschwindigkeiten geschaffen. „New ways of working“, agile Zusammenarbeitsmodelle, Design Thinking Workshops oder Social Media- und Collaboration Schulungen werden unabhängig voneinander eingeführt. Von Silo zu Silo versuchen Unternehmen dem digitalen Wandel zu begegnen und die Mitarbeiter zu entwickeln. Das kostet viel Zeit und Geld und kann im schlimmsten Fall zu einer Spaltung innerhalb der Organisation führen. Notwendig ist daher ein ganzheitlicher Ansatz, um den Wandel mit Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen zu gestalten.

Auf der Reise in die digitale Transformation kann es zu Konflikten kommen, denn einige Mitarbeiter reagieren auf Veränderung überfordert und unsicher. Es gilt also, nicht nur die Chancen der Digitalisierung für die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen zu nutzen, sondern auch das Potenzial der Digitalisierung für die Mitarbeiter aufzuzeigen. Durch Werkzeuge und Plattformen lässt sich oft deren Arbeit vereinfachen, flexibler gestalten und sinnstiftender fokussieren.

Aus Unternehmenssicht reicht es nicht, nur einen Bruchteil der Mitarbeiter zu erreichen, welche in agilen Projekten mitgearbeitet haben. Auch genügt es nicht, singuläre Trainings aufzusetzen, deren Wirkung – kaum zurück im Berufsalltag – verpufft. Eine ganzheitliche Methode für die Befähigung ist hier der notwendige Ansatz. BearingPoint knüpft mit dem TRAINS® Modell genau an dieser Stelle an und leistet derzeit Pionierarbeit.

Mit TRAINS® wählt man einen holistischen Ansatz, der Rahmenbedingungen in einer Organisation so öffnet, dass einzelne Mitarbeiter sich zwar individuell, aber auch als Teil einer Gesamtstrategie entwickeln können.

Mit dem Modell wird eine Standortbestimmung der digitalen Reife der Mitarbeiter ermittelt und gibt darauf aufbauend mittels definierter Zieltypen personalisierte Lernpfade vor, um bestehende Kompetenzlücken effektiv und individuell zu schließen.

Der digitale Reifegrad kann sich in Organisationen und selbst innerhalb einzelner Teams deutlich unterscheiden. Für den einzelnen Mitarbeiter mag es eine Herausforderung sein, die neu eingeführte Software zu bedienen – einem anderen fehlt ein grundlegendes Verständnis, wie sich Kommunikations- oder Prozessketten durch die Digitalisierung wandeln.

Durch sechs Dimensionen bildet das TRAINS® Modell alle Kompetenzen, die eine Führungskraft oder einzelnen Mitarbeiter im digitalen Zeitalter besitzen sollte, umfassend ab. Dies erlaubt, dass unterschiedliche Reifegrade für verschiedene Zielgruppen individuell mit den Unternehmen festgelegt werden können und jeder Mitarbeiter entsprechend der zukünftig für ihn relevanten Anforderungen gezielt gefördert wird.

TRAINS® ermöglicht dabei, Veränderungsprozesse auf das richtige Gleis zu setzen: Für Arbeitnehmer verändert sich so die Wahrnehmung grundsätzlich – die Digitalisierung wird nicht mehr als Gegner, sondern als wichtiger Begleiter angesehen.

# Market Drivers

Digitale Technologien sind schon heute aus dem Arbeitsleben nicht mehr wegzudenken. 85 Prozent der Befragten einer Bitkom-Studie sehen Digitalkompetenz als die wesentliche Kernkompetenz am Arbeitsplatz an.

Unternehmen, die nicht Schritt halten können, werden zukünftig an Marktrelevanz verlieren, denn junge Unternehmen arbeiten von Beginn an mit agilen Methoden. Agiles Arbeiten passt wesentlich besser zur steigenden Schnelligkeit des Wettbewerbs und zu den digitalen Möglichkeiten, die sich durch neue Technologien und Vernetzungen bieten.

Gerade Mitarbeiter aus größeren und altetablierten Organisationen müssen neue Methoden in ihrer Arbeit verankern, denn ohne passende Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte ist der digitale Wandel nicht möglich.

Das Trainingsangebot vieler Unternehmen ist durchaus modern und bietet teilweise sehr werthaltige Trainings an, nur werden die Angebote durch die Mitarbeiter selten genutzt. Nur schwer können diese selbst einschätzen, welche zukünftigen Anforderungen sie erwarten und wie sie sich schon heute durch Weiterbildung darauf vorbereiten können.

Langfristig spielen die Möglichkeiten der Unternehmen zur Mitarbeiterentwicklung auch im Recruiting, dem sogenannten „War for Talents“, eine große Rolle. Nur wer als Arbeitgeber seinen Mitarbeitern die Möglichkeit bieten kann, sich weiterzuentwickeln, kann im Wettbewerb um die besten Arbeitnehmer bestehen.

Wichtig ist hierbei vor allem, die Lernformate zeitgemäß zu gestalten, um die oftmals richtigen und wichtigen Inhalte dem Zeitalter der Digitalisierung entsprechend an den Mitarbeiter zu bringen. Mit der Unabhängigkeit von Zeit und Raum erreicht die Flexibilität in der Weiterbildung ein neues Level.

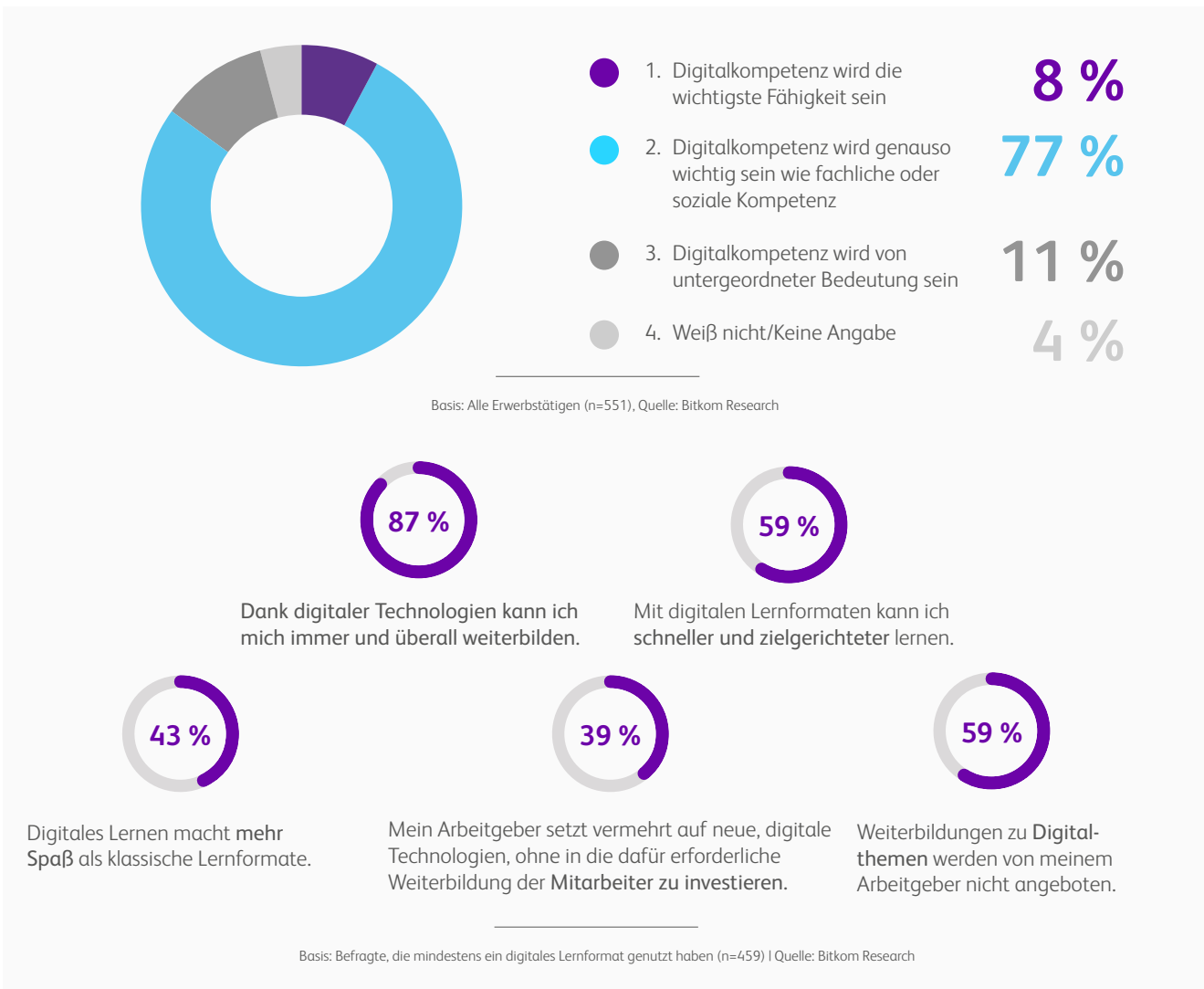


Abbildung 1: Market Drivers – Digitale Kompetenz als neue, wesentliche Kernkompetenz in der Arbeitswelt

## Ausgangssituation

Digitalisierung ist ein mittlerweile branchenübergreifend allgegenwärtiger Begriff. Jedoch wissen viele Unternehmen nicht, was sich genau dahinter verbirgt und wie man die eigene Organisation mitsamt ihrer dynamischen Fähigkeit zu formen hat. Zur Bestimmung des digitalen Reifegrads von Unternehmen existieren bereits verschiedene Modelle auf dem Markt, jedoch gelingt es bisher keinem Ansatz, den individuellen Mitarbeiter und seine Ziele einzuschließen.

Die Mitarbeiter sind jedoch ein wesentlicher Kernaspekt im Rahmen der digitalen Transformation vom traditionellen Unternehmen zu einem „Digital Leader“. Ohne deren Mitwirken ist ein Wandel nicht möglich, jedoch wurden sie bislang noch nicht umfassend betrachtet und berücksichtigt. Hier setzt das TRAINS® Modell an, um die Digitalisierung der Unternehmen von innen heraus durch digital qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte wachsen zu lassen.

## Zielsetzung

Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen neue und veränderte Kompetenzen, um die digitale Transformation von Unternehmen motiviert unterstützen und vorantreiben zu können. Mitarbeiterentwicklung muss sich weg vom „Gießkannenprinzip“ hin zu individuellem Coaching entwickeln. Digitalisierung darf nicht aufgezwungen werden, sondern muss aktiv gelebt und erlebt werden.

Das TRAINS® Modell von BearingPoint wurde hierfür konzipiert und beinhaltet das Ziel, Mitarbeiter für den digitalen Wandel fit zu machen. Durch den sechsdimensionalen Ansatz gelingt es, alle benötigten Kompetenzen optimal abzubilden. In vier Phasen wird von einer Erfassung des Status Quo jedes Einzelnen, über die Definition der zukünftigen Zielausrichtung eine individuelle Learning Journey erstellt, welche den Mitarbeiter motiviert, sich stetig und zielgerichtet weiterzuentwickeln. Nur so erkennt er den Nutzen und die Chancen der Entwicklung für sich und lebt dies aktiv in seinem Arbeitsalltag.

# TRAINS<sup>®</sup> Ansatz

Der Ansatz des TRAINS<sup>®</sup> Modells basiert auf vier Phasen, welche alle Prozessschritte vom Konzept, dem „Conceptual Framework“ (1), über das „Customizing“ (2), die „Digital Maturity“ (3) bis

hin zum zielorientierten dauerhaften Lernpfad, dem „Continuous Learning“ (4) abbilden.

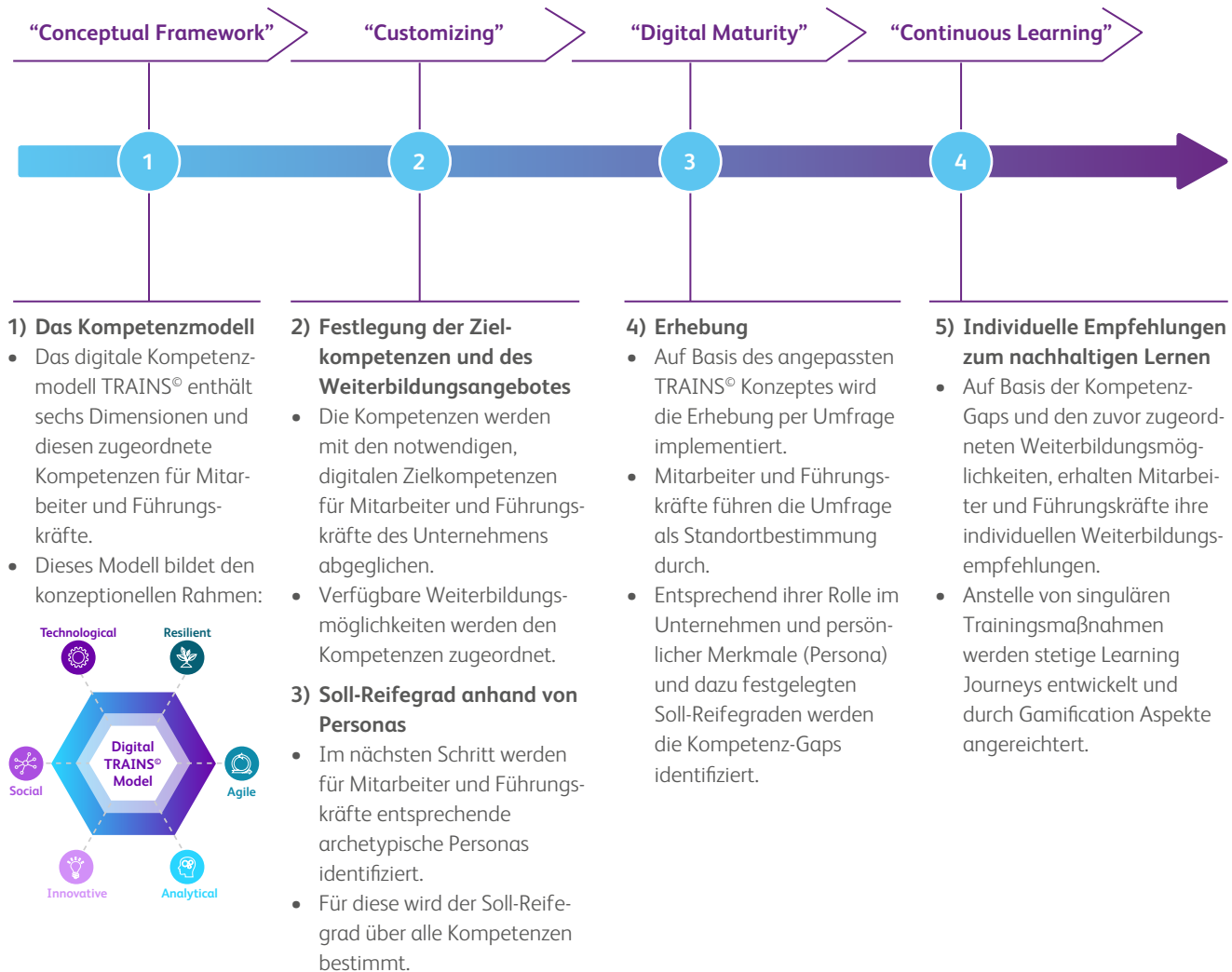


Abbildung 2: Die vier Phasen des TRAINS<sup>®</sup> Ansatzes im Überblick

## Phase 1: „Conceptual Framework“

In der ersten Phase wird ein tiefgreifendes Verständnis der sechs TRAINS® Dimensionen und eine Feinjustierung der darunter liegenden Kompetenzen auf das jeweilige Unternehmen

angestrebt. Sämtliche Kompetenzen, die ein Mitarbeiter im digitalen Wandel haben sollte, werden hier abgedeckt.

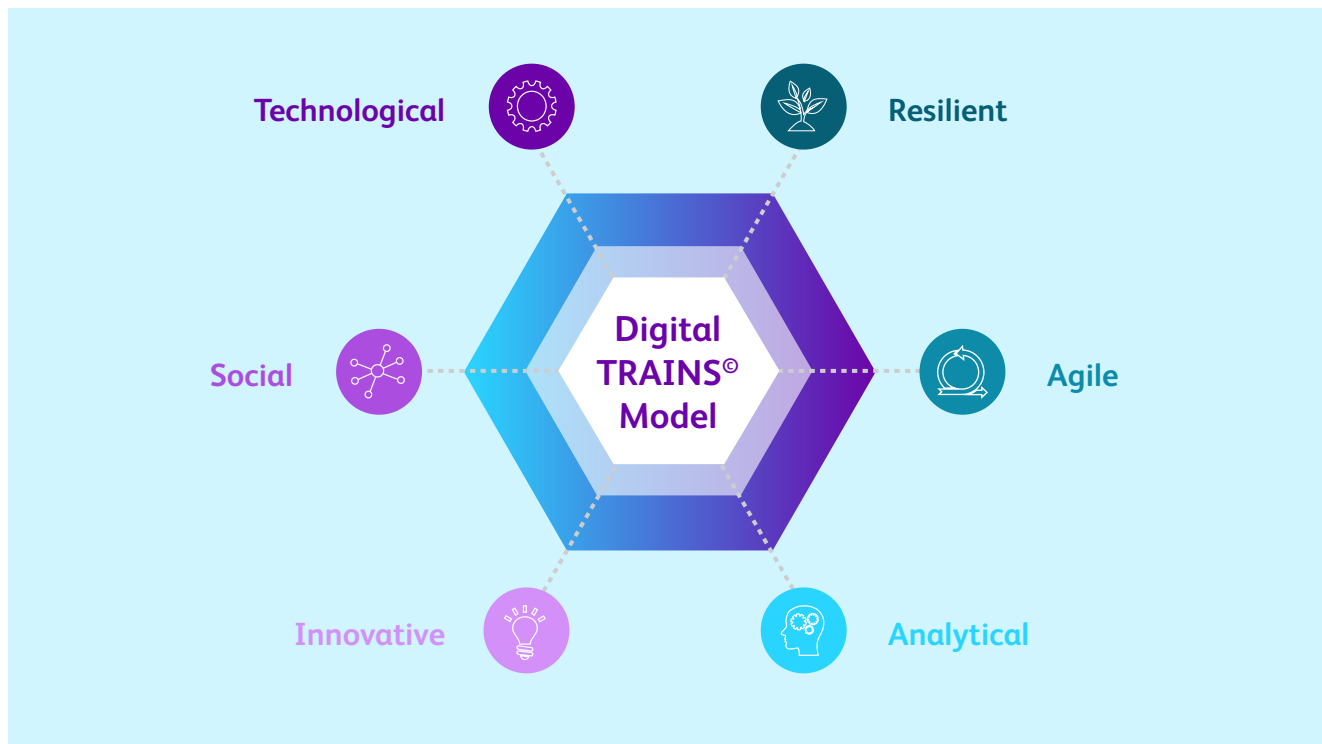


Abbildung 3: Die sechs Dimensionen des TRAINS® Conceptual Frameworks

### Technological

„Technological“ zeigt als Dimension die umfassende Relevanz von technologischem Fortschritt als Basis der Digitalisierung. „Digitale Diener“ wie Amazons Alexa, Apples Siri oder der Google Assistent längst den Einzug in den Alltag geschafft. Digitalisierungsmaßnahmen sowie digitale Vorgänge im Unternehmen werden immer von technologischen Systemen gestützt und ermöglicht. Mitarbeiter benötigen ein grundlegendes Verständnis über technologische Hilfsmittel („Enabler“) in ihrem Arbeitsumfeld und das Wissen, wie diese gezielt einzusetzen sind.

Perspektivisch müssen sie einen kontinuierlichen Blick für den dynamischen Markt hinsichtlich innovativer Technologien und Trends entwickeln. Neben dem anvisierten professionellen Umgang mit IT-Systemen sowie der Steigerung der IT-Affinität von Mitarbeitern, spielt der Umgang mit sensiblen Daten ebenfalls eine wichtige Rolle. Die Themen IT-Sicherheit und Datenschutz gewinnen vor allem im Rahmen der in Kraft tretenden Datenschutz-Grundverordnung und weiteren noch kommenden regulatorischen Maßnahmen stärker an Bedeutung, weshalb eine Auseinandersetzung mit dem Thema und der richtige Umgang mit Daten auch für Mitarbeiter unabdingbar sind.

### Resilient

Digitalisierung wird insbesondere von älteren Mitarbeitern als Bedrohung wahrgenommen. Die Konfrontation mit Rationalisierungsmaßnahmen führt bei zwei Dritteln der Mitarbeiter zu Stresssymptomen wie Angstzuständen oder Depressionen. Durch Automatisierung und die wachsende Präsenz künstlicher Intelligenz ist das Gefühl entstanden, dass die eigene Funktion bedroht ist. Hier legen Studien nahe, dass dies zwar für gering qualifizierte Tätigkeiten zutreffen kann, der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitnehmern aber ganz im Gegensatz zu diesem Bedrohungsgefühl in Zukunft steigen wird.

Weiterbildungen im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen haben für viele in erster Linie den Charakter von „Veränderung“ und „Krise“. In Zeiten von Veränderungen ist es aber eine Kernkompetenz „Krisenfestigkeit“ zu beweisen und mit einer positiven Einstellung der Veränderung als Chance und nicht als Bedrohung zu begegnen. Das erfordert Fähigkeiten zur Reflexion, zur Motivation und zum „Mitreißen“ von Kollegen. Diese Herausforderungen und Fähigkeiten werden durch die Dimension „Resilient“ aufgezeigt.



## Agile

Die Sichtweise, Fehler als Chancen zu erkennen ist zentraler Bestandteil des agilen Arbeitens. Fehler sollten nicht als Scheitern oder negative Erfahrungen, sondern als Lernpotenziale gesehen werden. Die Entfaltung der Lernfähigkeit kann durch bewusste Risikotoleranz und eine offene Fehlerkultur („Fail Fast“) gefördert und im Unternehmen verankert werden. Bei gesamtwirtschaftlicher Betrachtung beobachten wir durch die Digitalisierung immer schnellere und kürzere Entwicklungszyklen, die eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Informationstechnik und den Fachbereichen erfordern. Deswegen müssen alle Mitarbeiter in bereichsübergreifenden Teams eigenverantwortlich arbeiten, offen experimentieren können sowie Freiheiten durch die Unternehmensführung erhalten. Dafür benötigen sie ein entsprechendes Skillset hinsichtlich einer agilen Arbeitsweise, Methodenwissen und Sensitivität für kulturelle Aspekte. Mitarbeiter können in diesem Bereich ihre Kompetenz optimieren, indem sie ihren Arbeitstag zunehmend selbstorganisiert gestalten und bei der Interaktion in Teams mehr Eigeninitiative zeigen.

## Analytical

Durch eine zunehmende technische Unterstützung wächst die Informationsflut exponentiell. Darüber hinaus basieren nahezu alle Geschäftsmodelle (Produkte und Services) auf verarbeiteten Daten. Gemäß einer Umfrage unter Führungskräften<sup>1</sup> nutzen nur 7 Prozent der Unternehmen intensiv Data Analytics. 87 Prozent berichten von zukünftig stark ansteigenden Datenmengen in Unternehmen. Dabei ist es für Mitarbeiter wichtig, die Grundlagen zum Thema Daten und Data Management zu verstehen.

Es gibt zahlreiche unterschiedliche Klassen und Typen von Daten sowie diverse Arten der Datenverarbeitung und -nutzung. Dies erfordert ein ausreichendes Basiswissen über Data Management sowie ein hohes Maß an analytischem Denkvermögen und Problemlösungskompetenz, um den steigenden Informationsinput gewinnbringend für neue Ideen zu nutzen. Entsprechende Kompetenzen werden mit der Dimension „Analytical“ abgebildet. Über alle Mitarbeitergruppen hinweg helfen hier Fähigkeiten im Anforderungsmanagement, denn durch einheitliches, nachvollziehbares und präzises Festlegen und Erfassen von Rahmenbedingungen und Anforderungen können Konsens geschaffen und Fehlerquellen minimiert werden.

## Innovative

„Innovative“ setzt den Fokus auf die zu stärkende Innovationskraft der Mitarbeiter. Innovationszyklen verkürzen sich rapide und Kundenzentrierung ist eines der Schlagworte der heutigen Zeit. 84 Prozent der Entscheider halten die Innovationsfähigkeit von Unternehmen für wichtig bis sehr wichtig. Nur 37 Prozent attestieren ihrem eigenen Unternehmen hohe bis sehr hohe Innovationskraft.

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen ist es, Innovationen methodisch sauber und effizient zu entwickeln, um Ideen frühzeitig am Markt testen zu können („Time-to-Market“ als zentraler Wettbewerbsvorteil). Mitarbeiter benötigen daher ein fundiertes Wissen über das Vorgehen zum Generieren von Ideen und Innovationen sowie ein vollständiges Set an methodischer Kompetenz. Geeignet sind hier die Methoden des „Design Thinking“ Ansatzes, bei dem unter ständiger Berücksichtigung der Sicht von Anwendern, Ideen entwickelt, verprobt und umgesetzt werden. Einen weiteren Ansatz, basierend auf dem Lean Start-up Ansatz, beschreibt das Minimal Viable Product (MVP) die Konzeption und Umsetzung von Produkten in Form von grundlegenden Produktvarianten, die vorerst nur über die Basiskomponenten verfügen. Unter ständiger Verprobung mit dem Markt und unter Einbindung des Kunden werden diese dann Stufe für Stufe weiterentwickelt.

## Social

Die Dimension „Social“ beschreibt die Anforderungen und Fähigkeiten in der Interaktion und Zusammenarbeit, welche durch neue Technologien beeinflusst werden. Im digitalen Wandel wird es immer wichtiger, Kommunikation nicht nur physisch, sondern auch virtuell zu beherrschen. Durch Collaboration-Tools aus der Cloud ist der Effizienzgewinn um bis zu 13 Prozent höher als bei einer konventionellen Tool-Bereitsstellung. 17 Prozent mehr Effizienz, wenn verschiedene Social-Collaboration-Lösungen optimal aufeinander abgestimmt werden.

Soziale Netzwerke ermöglichen schnelle Kollaboration in bereichsübergreifenden Teams, erfordern aber auch ihre eigene Etikette. Die Informationsübermittlung im virtuellen Raum muss ohne oder mit eingeschränkter nonverbaler Kommunikation auskommen. Deshalb setzt sie ein Verständnis grundlegender Kommunikationstheorie sowie die Fähigkeit zum Umgang mit daraus resultierenden Konsequenzen voraus.

Für eine effektive Nutzung moderner Tools sind grundlegende IT-Kenntnisse genauso relevant wie das Wissen darüber, dass Kommunikation ohne Mimik und Gestik anderer Schwerpunkte bedarf.



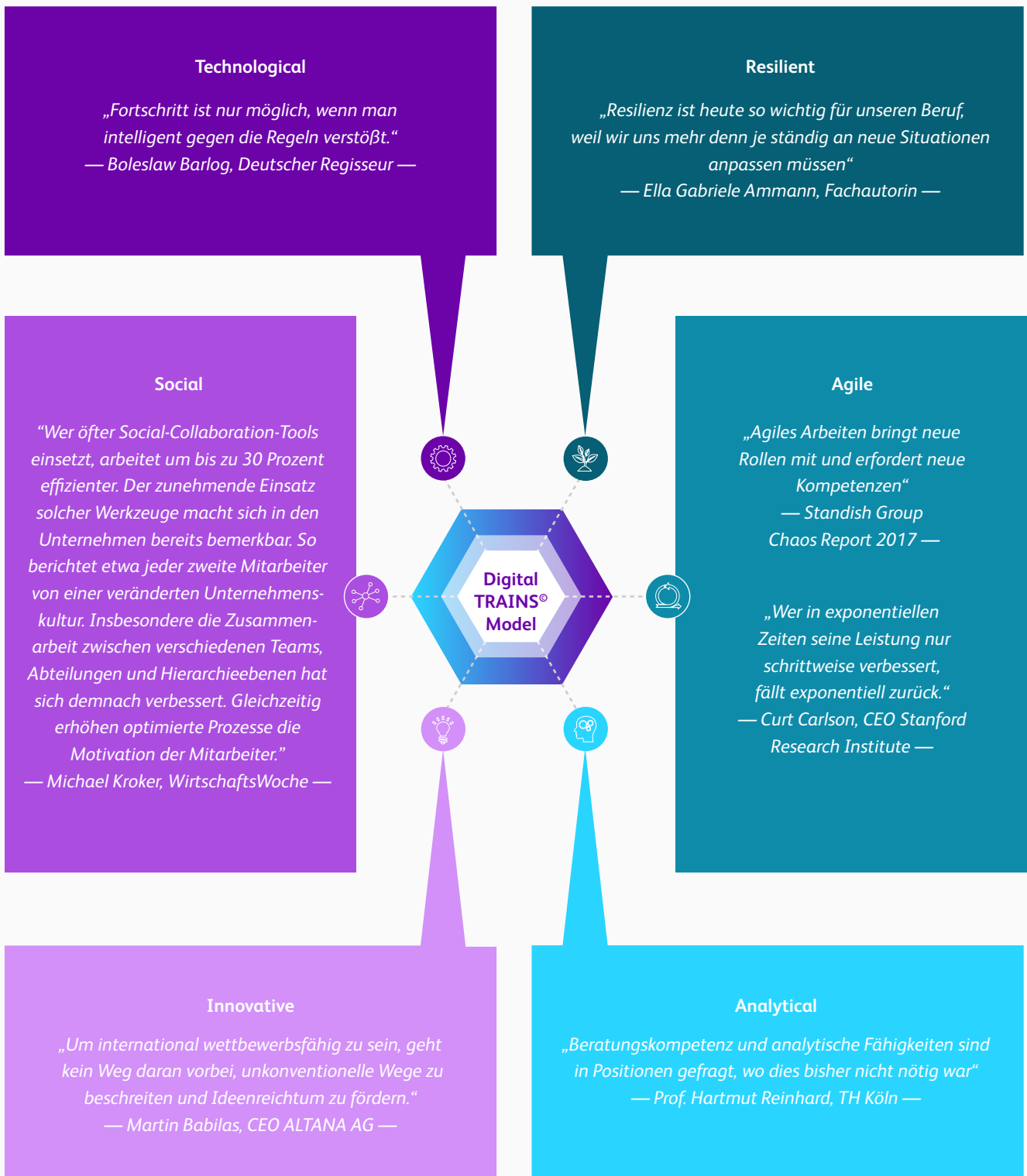


Abbildung 4: Facts and Figures des TRAINS® Conceptual Frameworks

## Phase 2: „Customizing“

Aufbauend auf dem „Conceptual Framework“ wird die „Customizing“-Phase durchgeführt. Diese Phase bildet das Fundament für die gesamte Anpassung und Erweiterung des vorhandenen Weiterbildungsrepertoires.

### Check der Zielkompetenzen und des Weiterbildungsangebotes

Zunächst werden alle in der Organisation vorhandenen Leitbilder und Ziele einer umfassenden Analyse unterzogen und auf Anwendbarkeit im digitalen Wandel geprüft. Hier werden je Dimension die Zielkompetenzen und Weiterbildungsangebote mit den individuellen Anforderungen abgeglichen und individualisiert. An dieser Stelle werden die Besonderheiten und Werte eines Unternehmens berücksichtigt, sodass eine individuelle Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen in Kombination mit der Unternehmensstrategie konzipiert werden kann.

Um im Anschluss eine Zuordnung der Weiterbildungsangebote ermittelten Kompetenzlücken zu erreichen, werden alle Trainings auf einer Reifegradskala mit einer Einstufung versehen. Es wird bewertet zu welchem Grad das jeweilige Training auf die zugeordnete Kompetenz wirkt. Vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Studien, Schulungen, Trainings, Seminare und e-Learning-Angebote sowie Führungsphilosophien fließen mit Hilfe des „Customizing“ in das individualisierte Reifegradmodell ein.

Neben der Bewertung bereits vorhandener Trainings werden sogenannte „White Spots“ identifiziert. Hierbei handelt es sich um gewünschte Kompetenzen, die noch nicht durch Weiterbildungen abgedeckt werden. Die identifizierten Lücken im Trainingskatalog werden aufgenommen und durch zielgerichtete Trainings aus einem Baukasten von BearingPoint ergänzt. Im Anschluss werden diese in der vierten Phase angeboten und können durch erfahrene TRAINS® Trainer seitens BearingPoint durchgeführt werden. Durch diese Maßnahmen werden alle gewünschten und für den digitalen Wandel erforderlichen Kompetenzen durch Trainings angeboten.

### Soll-Reifegrad mit Hilfe von Personas

Um Soll-Reifegrade für die unterschiedlichen Rollen im Unternehmen festzulegen, werden sogenannte Personas verwendet. Mit Hilfe definierter Personas werden vielfältige Mitarbeitertypen und deren Aufgaben im Unternehmen berücksichtigt und zusammengefasst abgebildet. Somit müssen die Soll-Reifegrade nicht für jede bekannte Stelle im Unternehmen einzeln definiert werden.

Personas werden über die Herleitung von Lebensläufen, Tätigkeiten im Unternehmen, Hobbys und Persönlichkeitsmerkmale definiert. Um unsere Kunden bei der Herleitung von Personas zu unterstützen, greift BearingPoint auf eine praxiserprobte und industriespezifische Personadatenbank zurück.

Nachdem Personas definiert sind, werden pro Persona Soll-Reifegrade beziehungsweise Zielwerte für alle Kompetenzen ermittelt. Diese Zielwerte und Ausprägungen, über alle Kompetenzen hinweg, sagen aus welche Fähigkeiten zukünftig benötigt werden, um die Anforderungen für eine Stelle langfristig zu erfüllen. Die Festlegung von Soll-Reifegraden wird bei Mitarbeiter- und Führungskräfte-Personas über alle definierten Kompetenzen durchgeführt.

Führungskräfte sind über die Tätigkeiten der Mitarbeiter hinaus mit komplexeren Sachverhalten konfrontiert. Deswegen bietet das TRAINS® Modell ein „zusätzliches Kompetenzset“ für Führungskräfte. Dieses beinhaltet beispielsweise das Führen virtueller Teams, das Verständnis von Servant Leadership Prinzipien oder die bewusste Wahrnehmung, Interpretation sowie Steuerung von eigenen und fremden Emotionen. Dieses erweiterte Führungskräfte-Kompetenzset ist zusätzlich zu dem Kompetenzset der Mitarbeiter zu verstehen und auch hier werden Soll-Reifegrade ermittelt.

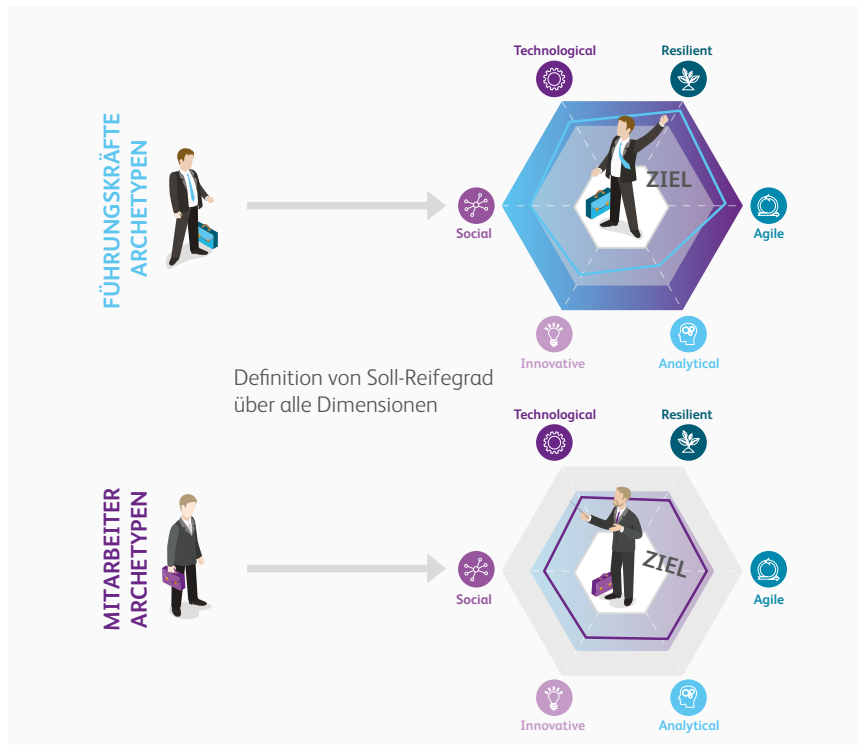


Abbildung 5: Customization

### Phase 3: „Digital Maturity“

Auf Basis des nun individualisierten TRAINS® Kompetenzkataloges werden anhand eines dynamischen Umfragetools die aktuellen Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern erhoben. Die zielgruppenspezifische Anpassung hat den Vorteil, dass nicht alle bestehenden Fragen des Umfragetools für jede Zielgruppe gestellt werden, da nicht alle Kompetenzen für die Zielgruppe relevant sind. Die Zielwerte sind für jede der bestehenden Zielgruppen unterschiedlich und folglich gibt es für jede dieser Zielgruppen einen individuellen Soll-Ist-Vergleich.

Entlang ihrer Rolle im Unternehmen, den Ergebnissen der individuellen Umfrage sowie der definierten Ziele werden individuelle Kompetenz-Gaps ermittelt. Mithilfe eines Algorithmus werden die am besten passenden Weiterbildungsangebote ausgewählt und direkt im Anschluss an das Durchführen des Fragebogens aufgezeigt.

## Phase 4: „Continuous Learning“

Häufig werden Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, ohne Teil eines übergeordneten Programms oder Weiterbildungskonzeptes zu sein. Die Lernkurve und damit der Wissensstand der Mitarbeiter als Messgröße der gesamten Fortbildungsmaßnahme wird sich ohne ein ganzheitliches Weiterbildungskonzept nicht stetig weiterentwickeln. Auch das Involvement und die Eigeninitiative der Mitarbeiter fallen dadurch geringer aus.

Auf Basis der in Phase 3 durchgeführten Gap-Identifizierung und den zugeordneten Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten die Teilnehmer ihren individuellen Weiterbildungsplan.

Die Empfehlungen sind am Bedarf des Unternehmens ausgerichtet, ermöglichen dem Mitarbeiter aber auch, seine eigenen Ziele umzusetzen. Mit Hilfe des TRAINS® Modells kann hier im Gegensatz zu herkömmlichen Entwicklungskonzepten langfristig Erfolg im digitalen Wandel herbeigeführt werden.

Der wesentliche Erfolgsfaktor besteht in der Bereitstellung und Empfehlung passgenauer Trainings, die auf ein eigenständiges und selbstinitiiertes Lernen abzielen. Die Mitarbeiterkompetenzen werden durch die individualisiert empfohlenen Trainings nach-

haltig ausgebaut, indem die Mitarbeiter im Laufe der Zeit immer anspruchsvollere Aufgaben erhalten oder Trainings besuchen. So wird ein Absinken der Lernkurve verhindert und das Wissen sowie das Beherrschen der jeweiligen Kompetenz stetig aufgefrischt und vertieft („Continuous Learning“).

Diese Learning Journey kann mit Gamification Elementen ergänzt werden, wodurch das Engagement der Mitarbeiter im Weiterbildungsverlauf gefördert wird. Mit Hilfe von spielerischen Elementen können in Form eines Belohnungssystems Punkte oder Abzeichen gesammelt werden. Ergänzt wird dies durch eine Peer-to-Peer-Gestaltung, in der das Anwenden neuer Kompetenzen im Arbeitsalltag durch Kollegen bestätigt wird.

Die Effizienz des TRAINS® Modells zeigt sich beim Lernerfolg der Mitarbeiter, aber auch im Hinblick auf die Kosten der Weiterbildung. Durch die Anwendung des TRAINS® Modells werden Ressourcen eingespart, denn kein Training wird unnötig finanziert und angeboten. Trainings werden nur für Mitarbeiter durchgeführt, die den entsprechenden Bedarf aufweisen.

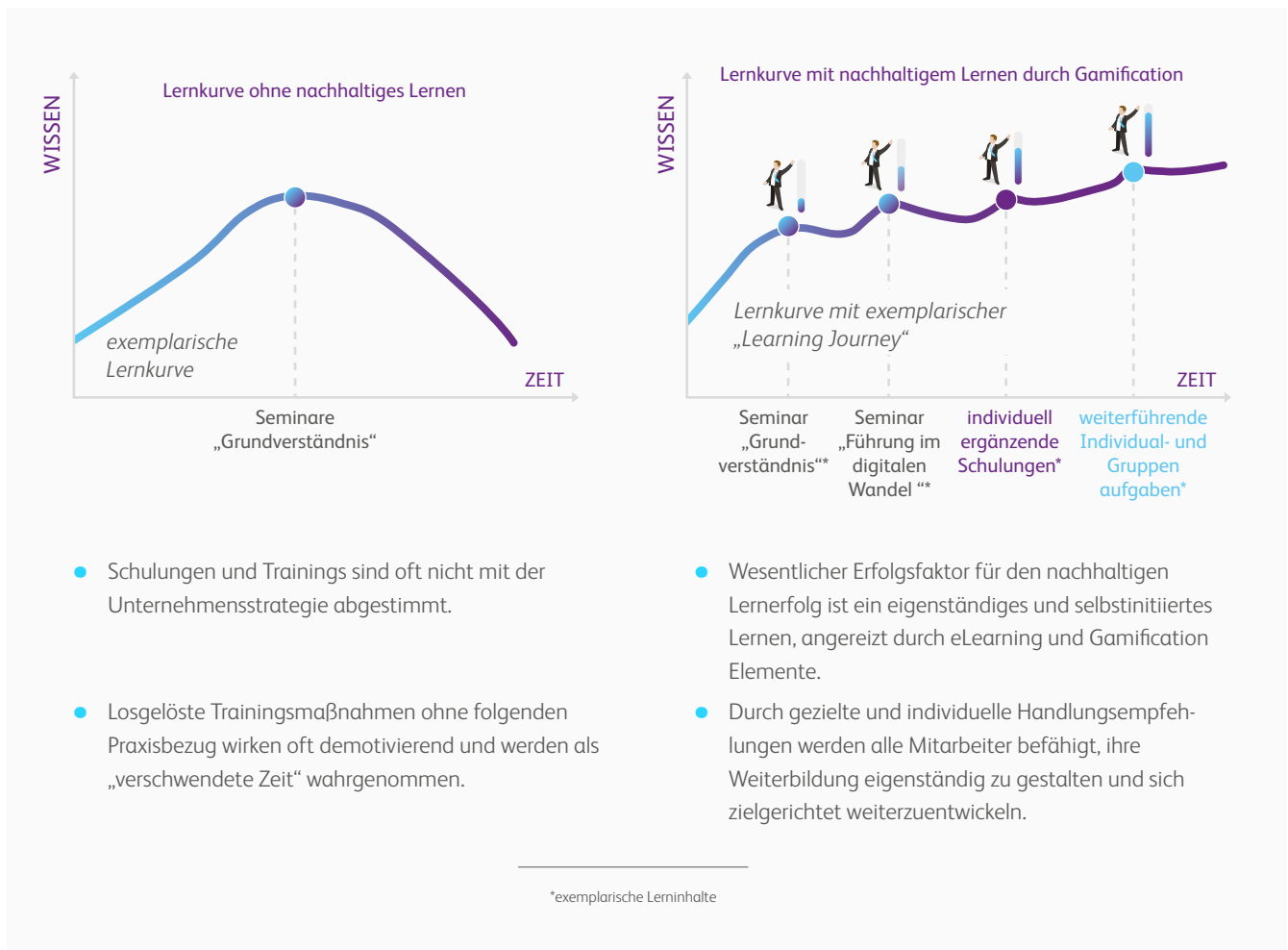


Abbildung 6: Continuous Learning

# Dauerhaftes und eigenständiges Lernen in Form einer „Learning Journey“ wird durch gezielte Gamification Elemente unterstützt

Exemplarische „Learning Journey“ einer Führungskraft:

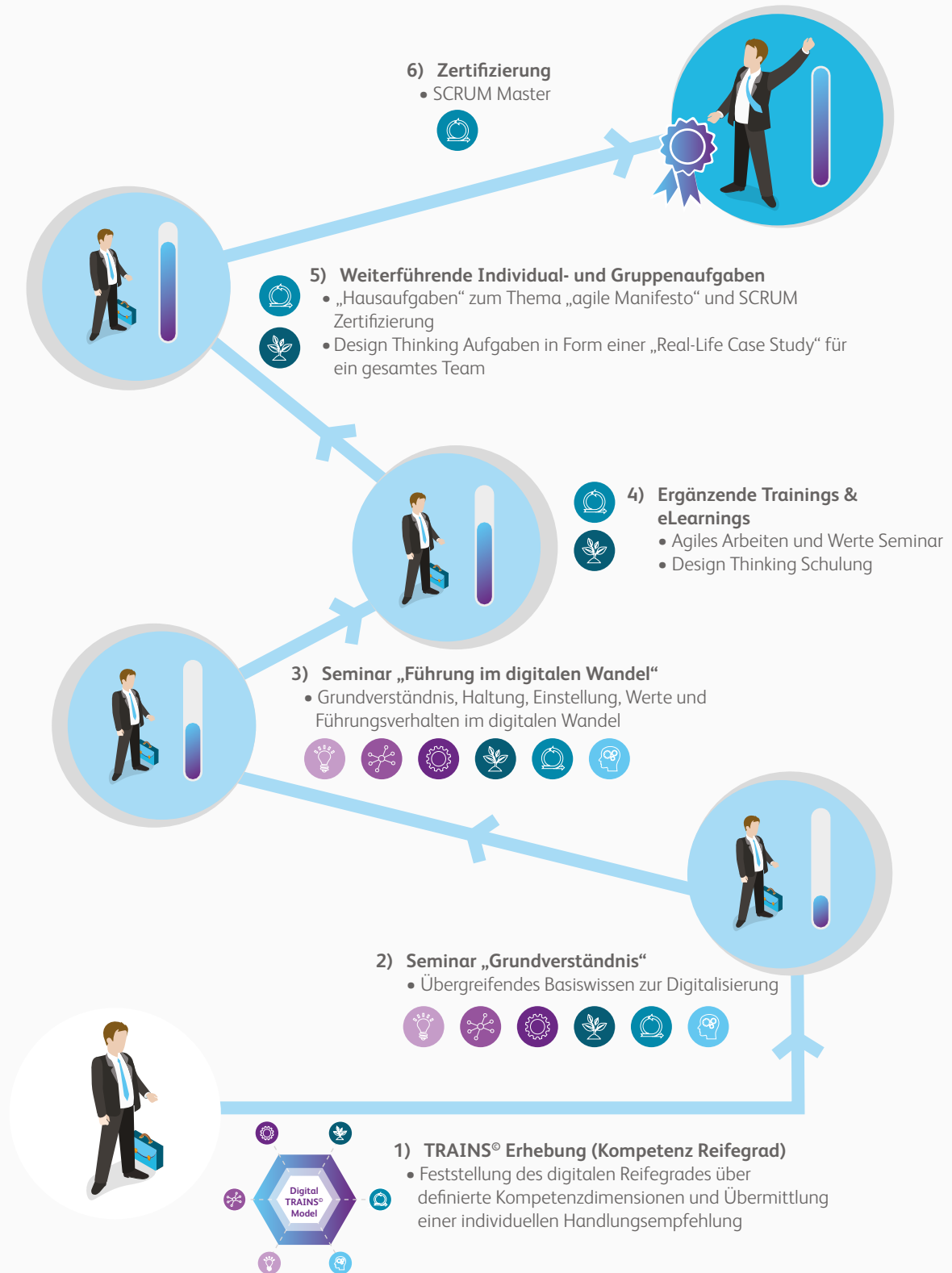


Abbildung 7: Beispielhafte Learning Journey

# Kundennutzen

Die Personalentwicklung nach dem TRAINS® Modell erzeugt eine Reihe qualitativer und quantitativer Vorteile für den Kunden.

## 1. Zielgerichtetes HR-Budget

Aus quantitativer Sicht können Kunden messbare Vorteile durch die Nutzung des TRAINS® Modells erreichen. Fortbildungsbudgets werden optimal genutzt, indem sie effektiv eingesetzt werden. Anstelle teurem „Einkauf“ neuer oder externer Mitarbeiter und Dienstleister wird bestehendes Personal individuell und gemäß den stellten-spezifischen Anforderungen weitergebildet. So werden keine unnötigen Budgets mehr für Fortbildungen bereitgestellt, die nicht zielführend sind und keine Neueinstellungen getätigt, wenn intern besetzt werden kann.

## 2. Motivationssteigerung der Mitarbeiter

Das durch BearingPoint begleitete Coaching führt Mitarbeiter sicher und zielorientiert an Themen aus dem digitalen Zeitalter heran. So werden einhergehende Veränderungen im direkten Arbeitsumfeld der Mitarbeiter nicht länger als Risiko, sondern als Chance begriffen. In diesem Kontext können mögliche Ängste vor Auswirkungen der digitalen Transformation durch einen professionellen Umgang offengelegt und überwunden werden. Dies gelingt, indem die Mitarbeiter proaktiv mit eingebunden werden, so lernen die Mitarbeiter die Potenziale der Digitalisierung kennen und beherrschen es, deren Vorteile in den eigenen Arbeitsalltag zu integrieren.

## 3. Ausbau individueller Fachexpertise

Der einzigartige Ansatz des TRAINS® Modells ist die gemeinsame Entwicklung von Unternehmen und Mitarbeiter. Die Organisation wird in die Lage versetzt, nicht mehr nur auf Trends zu reagieren, sondern gestaltet den Wandel durch agil und innovativ denkende und digital handelnde Mitarbeiter aktiv mit. Die Mitarbeiter selbst profitieren darüber hinaus auch in ihrer individuellen Entwicklung und Kompetenz, da die Position jedes Mitarbeiters und jeder Führungskraft mit benötigten Zielkompetenzen versehen wird, die über einen gezielten Lernpfad nahegebracht werden können.

## 4. Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit

Das TRAINS® Modell soll als wichtiger Baustein der langfristigen Digitalisierungsstrategie verstanden werden und dem Kunden dabei helfen, seine Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu erhöhen. Der ganzheitliche Ansatz bietet viele Möglichkeiten. Er ebnet den Weg der digitalen Transformation, ermöglicht eine Positionierung entsprechend der aktuellen Markterfordernisse und unterstützt die erfolgreiche Umsetzung neuer Geschäftsmöglichkeiten.

Darüber hinaus kann ein Unternehmen auf diese Weise dem Fachkräftemangel begegnen: Gut ausgebildete Mitarbeiter in einem modernen Arbeitsalltag stärken auch die attraktive Position des Unternehmens im „War for Talents“.

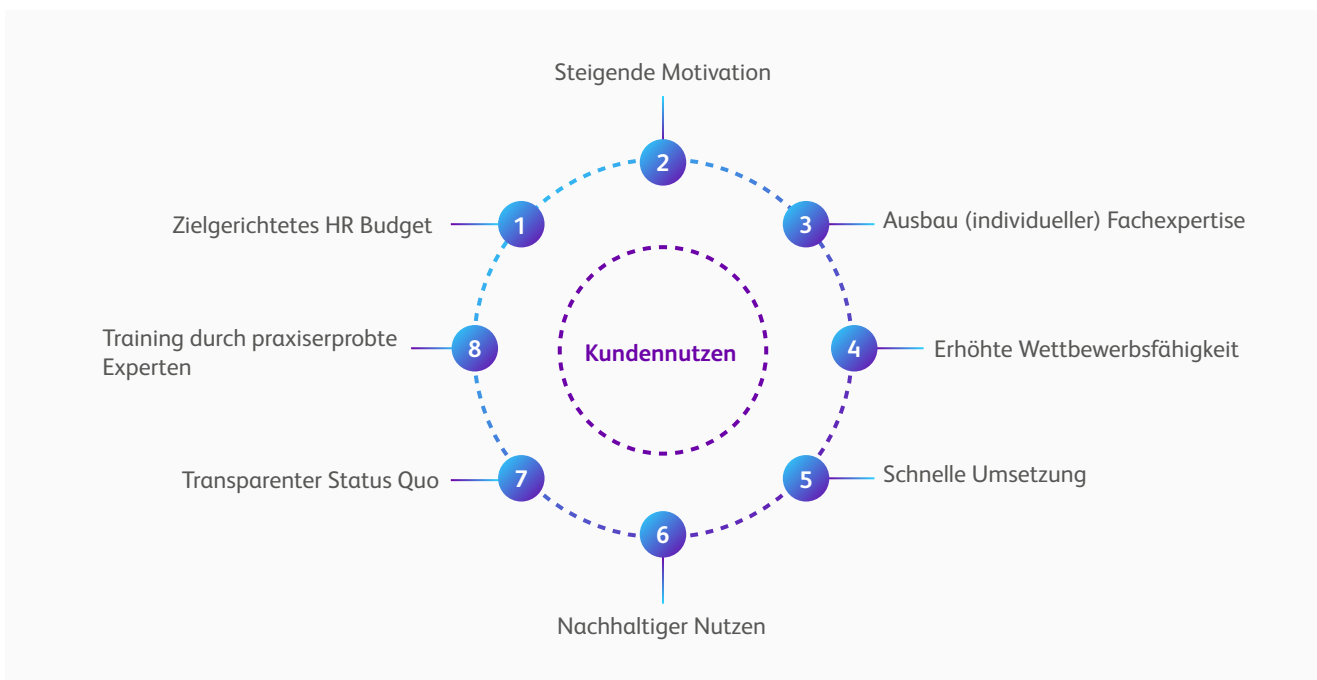


Abbildung 8: Continuous Learning

## 5. Schnelle Umsetzung und hohe Skalierbarkeit

Die Umsetzung der Maßnahmen des TRAINS® Modells kann schnell und kurzfristig begonnen werden. Durch einen klaren Fahrplan mit fest definierten Meilensteinen ist die Projektlaufzeit konkret kalkulierbar, sodass im Anschluss an eine kurze Planungsphase im Rahmen des „Customizings“ (Phase 2) direkt mit der Reifegradmessung begonnen werden kann. BearingPoint verfügt über ein leicht administrierbares Tool zur Durchführung der Reifegradmessung. Die Durchführung von TRAINS® wird überwiegend digital angeleitet und ist dementsprechend skalierbar. Ob 100 oder 5.000 Mitarbeiter, eine individuelle Betreuung der Mitarbeiter ist immer möglich.

## 6. Nachhaltiger Nutzen

Die digitale Transformation ist ein dynamischer Prozess, der allen Organisationen kontinuierlich neuartige Anforderungen abverlangt. Entsprechend muss auch das Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter flexibel auf die Entwicklungen der Märkte und Branchen reagieren können.

Das TRAINS® Modell bietet hier einen nachhaltigen Nutzen, indem das bestehende Weiterbildungsangebot kontinuierlich aktualisiert, an die Erfordernisse des Marktumfeldes angepasst und auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden kann. Trainingskatalog, Umfragetool und Algorithmus lassen sich leicht administrativ pflegen und sorgen dafür, dass man nicht den Überblick verliert.

## 7. Transparenter Status Quo

Durch die Einbindung des Kunden in die Gestaltung des zukunftsweisenden Weiterbildungskataloges wird in jeder Phase volle Transparenz über alle Prozesse geschaffen. In der Analyse bestehender Trainings und der Ermittlung potenzieller Lücken wird dem Kunden eine klare Momentaufnahme seines Schulungsrepertoires ermöglicht. Darüber hinaus bietet sich mit der Bestandsaufnahme in der „Customizing“-Phase die Möglichkeit, das Trainingsangebot auch technisch auf eine neue Gütestufe zu heben.

## 8. Training durch Experten

Die Trainer von BearingPoint sind praxiserprobte Unternehmensberater, die täglich mit den Anforderungen des digitalen Wandels in klassischen und agilen Großprojekten auf operativer und strategischer Ebene konfrontiert werden und aus ihrem Arbeitsalltag heraus schulen können. Die Methodik und die Kompetenzen, die vermittelt werden, sind keine Theorie, sondern finden tägliche Anwendung in der Praxis.

Was bedeuten Digitalisierung und Transformation für die Zukunft der Arbeitswelt? Wie organisieren und fördern wir Führung im Wandel? Welche Bedürfnisse müssen wir woran anpassen? Digitalisierung verändert den Alltag – und jede Branche ist betroffen und gefordert. Daher setzen wir bei dem gemeinsamen Nenner an: Wir bereiten die Mitarbeiter und Führungskräfte auf ein Arbeitsleben mit Innovation, Disruption und Weiterentwicklung vor. Mit dem Handwerkszeug des TRAINS®-Kompetenzmodells gelingt es, ein Unternehmen so auszurichten, dass es sich allen jetzigen und zukünftigen Herausforderungen stellen kann.





# Kontakt



Carsten Schulz  
Partner  
[carsten.schulz@bearingpoint.com](mailto:carsten.schulz@bearingpoint.com)



Sven Gerhardus  
Manager  
[sven.gerhardus@bearingpoint.com](mailto:sven.gerhardus@bearingpoint.com)





BearingPoint®