

# Mitarbeiter als Schlüssel zu Innovation und Unternehmenserfolg

Informationen für Unternehmen



## Inhaltsverzeichnis

1	Vorbereitung auf den demografischen Wandel: Altersstrukturanalyse	4
2	Anforderungen und Potenziale ermitteln: Interviews mit Geschäftsführung und Mitarbeitern	5
3	Kompetenzprofile der Mitarbeiter mit betrieblichen Anforderungen abgleichen: Kompetenzcheck	6
4	Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit durch Ausbildung sichern	8
5	Planmäßige Mitarbeitergespräche – ein Schlüssel für Weiterbildung und Innovation	9
6	Stärkung der innerbetrieblichen Lern- und Innovationsfähigkeit	9

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text häufig nur die männliche Form verwendet. Gemeint ist stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

Ein Projekt im Programm

**weiter bilden**

Initiative für berufsbegleitende Bildung

Gefördert durch



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

## Impressum

Im Auftrag des Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA) Kassel, der Akademie Druck und Medien Nord-West e.V., Lünen und dem ver.di-Institut für Bildung, Medien und Kunst in Lage-Hörste

Herausgeber:

Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA)

© März 2014

## Anregungen und Angebote zur strategischen Kompetenzentwicklung im Unternehmen

Kreative und gut ausgebildete Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und optimal zu fördern, ist mit hohen Anforderungen verbunden und gleichzeitig ein wichtiger Schritt, um sich auch in Zukunft als Unternehmen erfolgreich am Markt zu behaupten.

Auf Grundlage einer Kompetenzbedarfs-Studie\* wurden im Rahmen des Projektes „WiDi – Weiterbildungsinitiative Druckindustrie“ – Anregungen und Angebote zur strategischen Kompetenzentwicklung erarbeitet. Im Folgenden erhalten Unternehmen Anregungen zum Umgang mit dem demografischen Wandel, zur Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, der gezielten Durchführung von Mitarbeitergesprächen und zur Stärkung der innerbetrieblichen Lern- und Innovationsfähigkeit. Darüber hinaus werden konkrete Angebote zur strategischen Kompetenzentwicklung im Unternehmen vorgestellt:

### Instrumente der strategischen Kompetenzentwicklung

#### **Altersstrukturanalyse** (Kapitel 1)

#### **Interview** (Kapitel 2)

#### **Geschäftsführung**

- Personalstruktur und Maßnahmen zur Personalentwicklung
- Unternehmensziele und anstehende Veränderungen
- Anforderungen an die Beschäftigten und benötigte Kompetenzen

#### **Mitarbeiter**

- Berufliche Biografie und Qualifizierung
- Einschätzung der persönlichen Fähigkeiten
- Stärken und benötigte Kompetenzen
- Einschätzung der Unternehmenssituation

#### **Kompetenzcheck** (Kapitel 3)

- Fachwissen der Mitarbeiter

\* Download der WiDi-Studie unter [weiterbildung-druckindustrie.de](http://weiterbildung-druckindustrie.de) oder Bestellung der gedruckten Broschüre über [info@zfamedien.de](mailto:info@zfamedien.de).

# 1 Vorbereitung auf den demografischen Wandel: Altersstrukturanalyse

Aufgrund des demografischen Wandels wird es in der Druckbranche zukünftig immer schwieriger werden, qualifizierten Ersatz für ausscheidende Mitarbeiter zu finden.

Um dem drohenden Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften entgegenzuwirken, müssen zum einen neue Wege der Nachwuchskräftegewinnung beschritten und zum anderen Konzepte zur Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung umgesetzt werden. Hierbei hilft eine gezielte Analyse der Altersstruktur des Unternehmens.

Hierzu stellen wir Unternehmen ein einfach handhabbares und aussagekräftiges Instrument zur Verfügung, welches hilft, die Beschäftigungssituation abzubilden und entsprechende Konsequenzen daraus abzuleiten.

Dabei steht die demografische Situation im Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung. Es werden Fragen angesprochen, wie z. B.: Wie wird sich das Unternehmen weiterentwickeln? Welche Handlungsbedarfe werden auf das Unternehmen zukommen?

Ziel ist es, Unternehmen in die Lage zu versetzen, altersstrukturelle Veränderungen vorausszusehen und aktiv Einfluss auf die zukünftige Zusammensetzung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zu nehmen.

## **Vorteile für Unternehmen**

- Früherkennung und bildliche Darstellung heutiger und zukünftiger Personalrisiken durch die demografische Entwicklung.
- Erfassen zusätzlicher Bereiche, die von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen sind.
- Ermittlung weiterer Faktoren, wie zum Beispiel das Weiterbildungsverhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Einblick in die zukünftigen personalpolitischen Entwicklungen im Unternehmen und Ableitung von Maßnahmen.

Weiterführende Informationen zum Thema Fachkräftemangel in der Druckbranche und einen Download des Tools zur Altersstrukturanalyse finden Sie unter: [weiterbildung-druckindustrie.de](http://weiterbildung-druckindustrie.de).

## 2 Anforderungen und Potenziale ermitteln: Interviews mit Geschäftsführung und Mitarbeitern

Um Unternehmen stärker bei der strategischen Kompetenzentwicklung zu unterstützen, wurden im Rahmen des WiDi-Projektes Instrumente entwickelt, mit deren Hilfe der konkrete Weiterbildungsbedarf im Unternehmen ermittelt werden kann. Grundlage zur Ermittlung zukünftiger Anforderungen und vorhandener Potenziale im Unternehmen ist eine systematische Bedarfsanalyse, die sich am betrieblichen Entwicklungsbedarf orientiert. Sie macht das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter sichtbar und bildet die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens, auch für neue Geschäftsprozesse, ab. Daraus können dann gezielt individuell zugeschnittene Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet werden. Folgende Phasen werden dabei durchlaufen:

### 1. Phase

In einem Auftaktgespräch wird gemeinsam mit der Unternehmensleitung der zu untersuchende Bereich (z. B. eine oder mehrere Abteilungen) festgelegt. Außerdem werden die bisherigen betrieblichen Bildungsaktivitäten erfasst.

### 2. Phase

Um im Unternehmen die nötige Vertrauensbasis für die Durchführung der Interviews zu entwickeln, werden alle Beteiligten über die Ziele und Vorgehensweise informiert.

### 3. Phase: Interview mit der Geschäftsführung

In einem ca. einstündigen Interview wird die Geschäftsführung zu folgenden Themen befragt:

- Personalstruktur und Maßnahmen zur Personalentwicklung
- Unternehmensziele und anstehende Veränderungen
- Anforderungen an die Beschäftigten und benötigte Kompetenzen

Ziel ist die Erfassung und Beschreibung zukünftiger Anforderungen sowie die darauf abgestimmte Qualifizierung von Mitarbeitern.

### 4. Phase: Mitarbeiter-Interview(s)

In einem ca. einstündigen Interview werden die Mitarbeiter des jeweilig beobachteten Bereichs zu folgenden Themen befragt:

- Berufliche Biografie und Qualifizierung
- Einschätzung der persönlichen Fähigkeiten
- Stärken und benötigte Kompetenzen
- Einschätzung der Unternehmenssituation

Hierdurch lässt sich der Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter ermitteln sowie eine Verbesserung für den Unternehmensalltag ableiten.

## 5. Phase

In einem Abschlussgespräch werden in Abstimmung mit der Unternehmensführung die Ergebnisse der Soll-/Ist-Analyse präsentiert und hierauf aufbauend konkrete Weiterbildungsziele formuliert. Auf Grundlage der Weiterbildungsziele werden die passenden Bildungsmaßnahmen vorgeschlagen.

### Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter

- Überblick zu den vorhandenen und noch zu entwickelnden Kompetenzen.
- Passgenaue Weiterbildung entlang der Zielsetzung des Unternehmens.
- Mitarbeiter werden in den Prozess der Kompetenzanalyse einbezogen, hierdurch wird die persönliche Motivation zur Weiterbildung gesteigert.

Für alle Fragen und weitere Informationen zur strategischen Kompetenzentwicklung stehen Ihnen die Verbände Druck und Medien und die Mitarbeiter des WiDi-Projektes zur Verfügung. Weitere Informationen erhalten Sie unter [weiterbildung-druckindustrie.de](http://weiterbildung-druckindustrie.de). Eine Liste der Verbände Druck und Medien finden Sie unter [www.bvdm-online.de/Ueberuns/lv.php](http://www.bvdm-online.de/Ueberuns/lv.php).

## 3 Kompetenzprofile der Mitarbeiter mit betrieblichen Anforderungen abgleichen: Kompetenzcheck

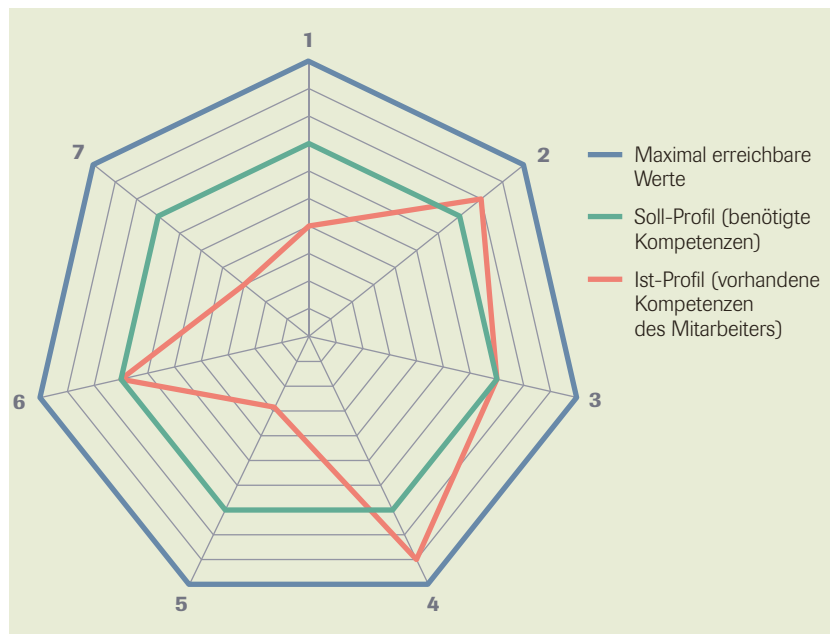
Mithilfe des Kompetenzchecks wird das jeweilige Fachwissen der Mitarbeiter ermittelt. Durch Beantwortung von Detailfragen erstellen die Mitarbeiter ihr eigenes Kompetenzprofil (siehe Beispiel einer „Wissensspinne“). So wird ermittelt, in welchen Themengebieten Mitarbeiter bereits über ausreichendes Fachwissen verfügen und in welchem Bereich Wissen aufgebaut werden sollte. Anschließend können aus der Gegenüberstellung der betrieblichen Anforderungen und der vorhandenen Kompetenzen individuelle Weiterbildungspläne erarbeitet werden.

Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter im Überblick:

- Verbesserung der Produktivität, Sicherung der Beschäftigung, Unterstützung beim Aufbau notwendiger Kompetenzen für neue Geschäftsfelder.
- Ermittlung vorhandener Kompetenzen zur zielgerichteten Weiterbildung von Mitarbeitern (Soll-Ist-Vergleich).
- Einsatz flexibler, praxisnaher Personalentwicklungsinstrumente.
- Beteiligung qualifizierter, kompetenter Mitarbeiter an der Weiterentwicklung des Unternehmens.

Die Durchführung der Kompetenzchecks erfolgt durch die Bildungsberater der Verbände Druck und Medien. Kompetenzchecks stehen unter anderem für die Bereiche Mediengestaltung Print und Mediengestaltung Digital zur Verfügung und werden laufend erweitert. Erkundigen Sie sich bei Ihrem Verband nach den aktuell verfügbaren Checks.

Themengebiet	Punktezahl		Aktuelles Teilnehmerprofil
	Max	Ist	
1 Informationstechnik	10	4	nicht ausreichende Kenntnisse
2 Gestaltung	10	8	ausreichende Kenntnisse
3 Bildbearbeitung	10	7	ausreichende Kenntnisse
4 Layouterstellung	10	9	gute Kenntnisse
5 Animationsbearbeitung	10	3	nicht ausreichende Kenntnisse
6 Statische Website-Entwicklung	10	7	ausreichende Kenntnisse
7 Datenbankbasierte Medienproduktion	10	3	nicht ausreichende Kenntnisse



Beispiel einer „Wissensspinne“

## 4 Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit durch Ausbildung sichern

Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ist ein entscheidender Faktor für die langfristige Existenzsicherung. Dazu braucht man entscheidungsfähige und kreative Mitarbeiter. Ein Aspekt, der in einer betrieblichen Ausbildung gefördert wird. Die modernen Ausbildungsverordnungen der Druck- und Medienbranche bieten durch ihr modulares Konzept (Wahlqualifikationen) eine zielgerichtete Qualifizierung und lassen sich den spezifischen Anforderungen der Unternehmen anpassen.

Wer heute ausbildet, profitiert morgen von gut ausgebildeten Mitarbeitern, die für die Entwicklung von innovativen Geschäftsfeldern dringend notwendig sind. Zudem ist es wichtig, jungen Mitarbeitern neben einer soliden Ausbildung in einem attraktiven Beruf für das weitere Berufsleben Perspektiven zur beruflichen Entwicklung zu bieten. So können sich junge und engagierte Fachkräfte entwickeln, die Unternehmen für die zukünftige Geschäftsentwicklung benötigen.

### **Vorteile betrieblicher Ausbildung**

- Unternehmen, die passgenau ausbilden, erhalten qualifizierte Fachkräfte, die schnell einsatzfähig sind.
- Qualifizierte Ausbildung stärkt die Bindung zum Unternehmen, dadurch können Personalwechsel und Fehlzeiten gesenkt werden.
- Junge Medienmacher sichern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und bringen eine hohe Medienaffinität mit.
- Durch eine gute Ausbildung erhalten Unternehmen Fachkräfte, die optimal für die betrieblichen Belange qualifiziert sind.

Die Verbände Druck und Medien begleiten die Unternehmen und bieten ihnen ein modulares Konzept zur Gewinnung und Förderung von Auszubildenden:

- Beratung vor Ausbildungsaufnahme
- Durchführung von Eignungstests
- Beratung und Unterstützung während der Ausbildung
- Qualifizierung durch Kurse in den Bildungseinrichtungen der Verbände

Mit dem Angebot der überbetrieblichen Ausbildung können Auszubildende zusätzlich gezielt und systematisch auf die zukünftigen Arbeitsprozesse und Aufgaben im Unternehmen vorbereitet werden.

Sprechen Sie mit dem Bildungsberater Ihres Verbandes. Sie werden ausführlich über Berufsbilder, schulische und betriebliche Voraussetzungen, Inhalte der Ausbildung, Prüfungen sowie unterstützende Seminare und Kurse informiert.

Seminarangebote und ausführliche Informationen zur Ausbildung erhalten Sie bei den Verbänden Druck und Medien (Liste der Verbände unter [www.bvdm-online.de/Ueberuns/lv.php](http://www.bvdm-online.de/Ueberuns/lv.php)). Informationen zur Ausbildung finden Sie auch unter [www.zfamedien.de](http://www.zfamedien.de).



## 5 Planmäßige Mitarbeitergespräche – ein Schlüssel für Weiterbildung und Innovation

Durch systematische Mitarbeitergespräche können vielfältige positive Wirkungen für die Unternehmensentwicklung erreicht werden. Von Innovationsimpulsen über die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter bis zur Entwicklung und Ausweitung einer nachhaltigen Weiterbildungskultur im Unternehmen.

70 Prozent der Unternehmen der deutschen Druckindustrie geben in der Studie des Projektes „WiDi“ an, Qualifikationsbedarfe durch regelmäßige Mitarbeitergespräche zu ermitteln. Gleichzeitig merken Betriebsräte in derselben Studie an, dass dieses wichtige Instrument trotz Betriebsvereinbarung nicht regelmäßig genutzt wird. Hier scheint ein Ansatzpunkt für eine verstärkte Kommunikation im Unternehmen durch systematische Mitarbeitergespräche gegeben zu sein.

### Vorteile von Mitarbeitergesprächen

- Mitarbeiter können in die Kommunikation über die Entwicklung des Unternehmens einbezogen werden. So können Impulse für neue Entwicklungen ausgelöst werden, gleichzeitig wird die Motivation der Mitarbeiter gesteigert.
- Mitarbeiter haben die Gelegenheit, eigene Vorstellungen z. B. zu ihrer Tätigkeit und ihrer beruflichen Entwicklung einzubringen. Diese können im Gespräch mit der Unternehmensperspektive abgeglichen und Zielvereinbarungen zu Qualifizierungen oder Verantwortlichkeiten im Unternehmen getroffen werden.
- Vorgesetzte haben die Möglichkeit, Unternehmensziele und neue Herausforderungen zu kommunizieren und die Sichtweise der Mitarbeiter hierzu kennenzulernen. So können Erfahrungen von Mitarbeiter aus der Praxis direkt in die Unternehmensführung einfließen.

## 6 Stärkung der innerbetrieblichen Lern- und Innovationsfähigkeit

Mitarbeiter, die sich mit aktuellen Innovationen und Trends auskennen, sind in der Lage, neue Ideen umzusetzen und kundenorientierte Produkte zu gestalten, die den Wandel vorantreiben und so zur Weiterentwicklung und Neupositionierung des Unternehmens beitragen.

Die Ergebnisse der WiDi-Studie verdeutlichen, dass berufliche Weiterbildung und Qualifizierung als wichtig erachtet werden, um mit den sich ständig verändernden Anforderungen und dem technologischen Wandel mithalten zu können. Weiterbildung und Qualifizierung verbessern die

Qualität der eigenen Arbeit, bieten Aufstiegschancen und führen zu mehr Arbeitszufriedenheit.

Im Unternehmensalltag findet das Thema Weiterbildung leider oft nicht genügend Beachtung. Um jedoch die Herausforderungen wie den demografischen Wandel, die Sicherung und Qualifizierung von Fachkräften sowie die Entwicklung neuer Geschäftsfelder zu meistern, ist die Entwicklung und Verankerung einer zukunftsorientierten Weiterbildungskultur im Unternehmen nahezu unerlässlich.

Eine Möglichkeit, eine zukunftsorientierte Weiterbildungskultur zu erreichen, besteht darin, im Unternehmen einen sogenannten Weiterbildungsbeauftragten zu benennen.

Die Aufgabe eines Weiterbildungsbeauftragten ist es, innerbetrieblicher Ansprechpartner (z. B. Abteilungsleiter) zu sein, an den sich Mitarbeiter und Kollegen bei Weiterbildungsfragen wenden können. Er kümmert sich um bestehende und zukünftige Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeiter, sensibilisiert und motiviert für das Thema Weiterbildung und unterstützt das Unternehmen und dessen Mitarbeiter bei der Suche nach geeigneten Schulungsmaßnahmen.

Dadurch wird ein Prozess des kontinuierlichen Lernens angestoßen, der Unternehmen und Mitarbeiter auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten kann.

### **Vorteile eines Weiterbildungsbeauftragten**

- Nachhaltigkeit und Transfermöglichkeit des erworbenen Wissens sicherstellen
- Stärkung der innerbetrieblichen Lern- und Innovationsfähigkeit
- Kompetenzzuwachs im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung

Diese Anregungen und Angebote wurden im Rahmen des Projektes „WiDi“ – Weiterbildungsinitiative Druckindustrie – entwickelt. Weitere Informationen zum WiDi-Beratungsansatz und den Weiterbildungsmöglichkeiten finden Sie unter [weiterbildung-druckindustrie.de](http://weiterbildung-druckindustrie.de).

Für alle Fragen und weitere Informationen zur strategischen Kompetenzentwicklung stehen Ihnen die Verbände Druck und Medien und die Mitarbeiter des WiDi-Projektes zur Verfügung. Eine Liste der Verbände Druck und Medien finden Sie unter [www.bvdm-online.de/Ueberuns/lv.php](http://www.bvdm-online.de/Ueberuns/lv.php).

Ausgehend von den Studienergebnissen und den Anforderungen der Betriebe hat die Akademie Druck + Medien Nord-West e.V. spezifische Weiterbildungsangebote entwickelt, hier einige Beispiele:

#### *Design und die aktuelle Hirnforschung*

In diesem Seminar erhalten die Teilnehmer einen Einblick in die aktuellen Erkenntnisse der Hirnforschung und der Psychologie, um zu verstehen, was das Verhalten der Kunden wirklich antreibt und welche Ansatzpunkte es für eine erfolgreiche Markenkommunikation gibt.

#### *ePublishing& Co.*

Die elektronische Publikation gewinnt an Bedeutung und so stellt sich die Frage: Wie publiziere ich eine ePub-Datei? Dieses Seminar bietet den Einstieg mit der Apple-Anwendung iBooksAuthor und Adobe InDesign.

#### *Facebook I: Kreativer Vertriebskanal mit Chancen & Risiken*

Intensiver Einblick in den Vertriebskanal Facebook; Sicherer und aufgeklärter Umgang mit Facebook; Einführung in die Möglichkeiten von Facebook-Marketing; Bedenken gegenüber Facebook klären.

#### *Facebook II: Erstellen und Pflegen einer Fanpage im CI*

Intensive Einführung / Umsetzung der Fanpage; Einbindung von anderen Kanälen (Twitter, YouTube); Einbindung von CMS-Anwendungen (z. B. für Texte, Bewertungen); Strategiebau / Redaktionsplan der Fanpage.

#### *iPad-Publishing mit InDesign*

In diesem Seminar lernen die Teilnehmer anhand praktischer Übungen, aus einem InDesign-Dokument ein digitales Magazin für das iPad oder andere mobile Endgeräte zu erstellen. Digitale Magazine müssen im Hoch- und Querformat gut aussehen und lesbar sein, deshalb sind eine gute Vorabplanung und ein entsprechend angepasstes Design erforderlich. Zudem werden geeignete Vertriebsmodelle für digitale Magazine erörtert.

#### *QR-Codes in der Praxis*

Die Teilnehmer verfügen am Ende des Seminars über einen Gesamtüberblick, kennen professionelle Softwareprodukte zur Erzeugung und zum Tracking der Codes und besitzen ein Verständnis darüber, wie QR-Codes Printprodukte sinnvoll ergänzen können – aktuelle Zahlen zur Akzeptanz inbegriffen.

#### *Ausbildung der Ausbilder (nach AEVO) – Vorbereitung auf die Prüfung*

Mit unserem Lehrgang können Teilnehmer sich auf die Anforderungen der bundeseinheitlichen Prüfung einstellen und unter Prüfungsbedingungen üben.

*XING I: Business Networking – Wertvolle Kontakte knüpfen*

---

Effiziente Herangehensweisen zur Kontaktaufnahme und -pflege; Wertvolle Informationen über Geschäftspartner gewinnen; Das eigene Geschäft messbar nach vorn bringen.

*XING II: Akquise, Reputation und Experten-Status aufbauen*

---

Business-Networking mit Kunden und Geschäftspartnern; Kontakte zu Entscheidungsträgern aufbauen; Experten-Status aufbauen und guten Ruf etablieren.

Die aktuellen Seminarangebote finden Sie unter [www.vdmnw.de](http://www.vdmnw.de).