Kompetenzen stärken, Wandel gestalten
Der Transformations- und Innovationsnavigator

DHBW Informationsveranstaltung | online | 24. November 2026

Norma Bräutigam | Johanna Louise Baltruschat
Fraunhofer HNFIZ Future Skills



Berufsbegleitende Weiterbildung und Wandel

Welche Kompetenzen brauchen wir?

Wie unterstützt die Organisation ihre Anwendung?

© Fraunhofer HNFIZ

Global Upskill

Fraunhofer HNFIZ

Weiterbildung ist Teil der Unternehmensentwicklung

© Fraunhofer HNFIZ

Kompetenzen für den Wandel

Weiterbildung stärkt Fach- und Führungskräfte.

Persönliche Kompetenz

- **Selbstwahrnehmung**, (Selbst-) Reflexionsfähigkeit, Selbststeuerung
- **Stressresistenz, Resilienz, Flexibilität, Adaptionsfähigkeit**
- Lernbereitschaft, ständige Weiterentwicklung

Sozialkompetenz

- Feedbackkompetenz und Konfliktfähigkeit
- **Psychologische Sicherheit und Vertrauen aufbauen**
- **Transparenz in der Kommunikation (Kommunikationsfähigkeit)**

Methodische Kompetenz

- Steuerungs- und Organisationsfähigkeit
- Gestaltung und Kommunikation von Veränderungsprozessen
- **Informationen bewerten als Grundlage für Planung, Organisation, Kommunikation und Entscheidungsfindung**

Unternehmerische Kompetenz

- Ziel- und Ergebnisorientierung
- Strategiekompetenz und zukunftsorientiertes Handeln
- **Netzwerken (Beziehungen aufbauen, pflegen und nutzen)**

Fachkompetenz

- Expertise im eignen Fachbereich
- Digitale Kompetenz
- Verständnis für relevante Prozesse und Abläufe

Formen Informellen Lernens: Netzwerke für den Wissensaustausch



1. Community of Practice:

Vertiefung eines gemeinsamen Wissensgebietes.



2. Kaffee-Roulette:

Zufällige soziale Treffen mit immer wechselnde KollegInnen.



3. Peer oder Reverse Mentoring:

Erfahrene Mitarbeitende als Mentoren für jüngere oder weniger erfahrene KollegInnen und umgekehrt.



4. Online-Diskussionsforen:

Fragen stellen, Ideen teilen und gemeinsam Probleme lösen.



5. Week of Learning:

Vorhandenes Wissen intensiv teilen.



6. Fuckup night:

Fehler und Erfahrungen teilen. Innovativer Umgang mit Misserfolgen.



7. Austausch mit anderen Organisationen:

Inspirationen einholen.



8. …

Formen intergenerationellen Lernens

Übereinander lernen ist die Voraussetzung, um Von- und Miteinander lernen zu können

ÜBEREINANDER – LERNEN

- Unterschiedliche Perspektiven und Kommunikationsstile
- Verschiedene Erfahrungen und Sozialisation
- Potenzial für Missverständnisse

VONEINANDER - LERNEN

- Austausch von Wissen und Erfahrungen
- Unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen werden geteilt

MITEINANDER – LERNEN

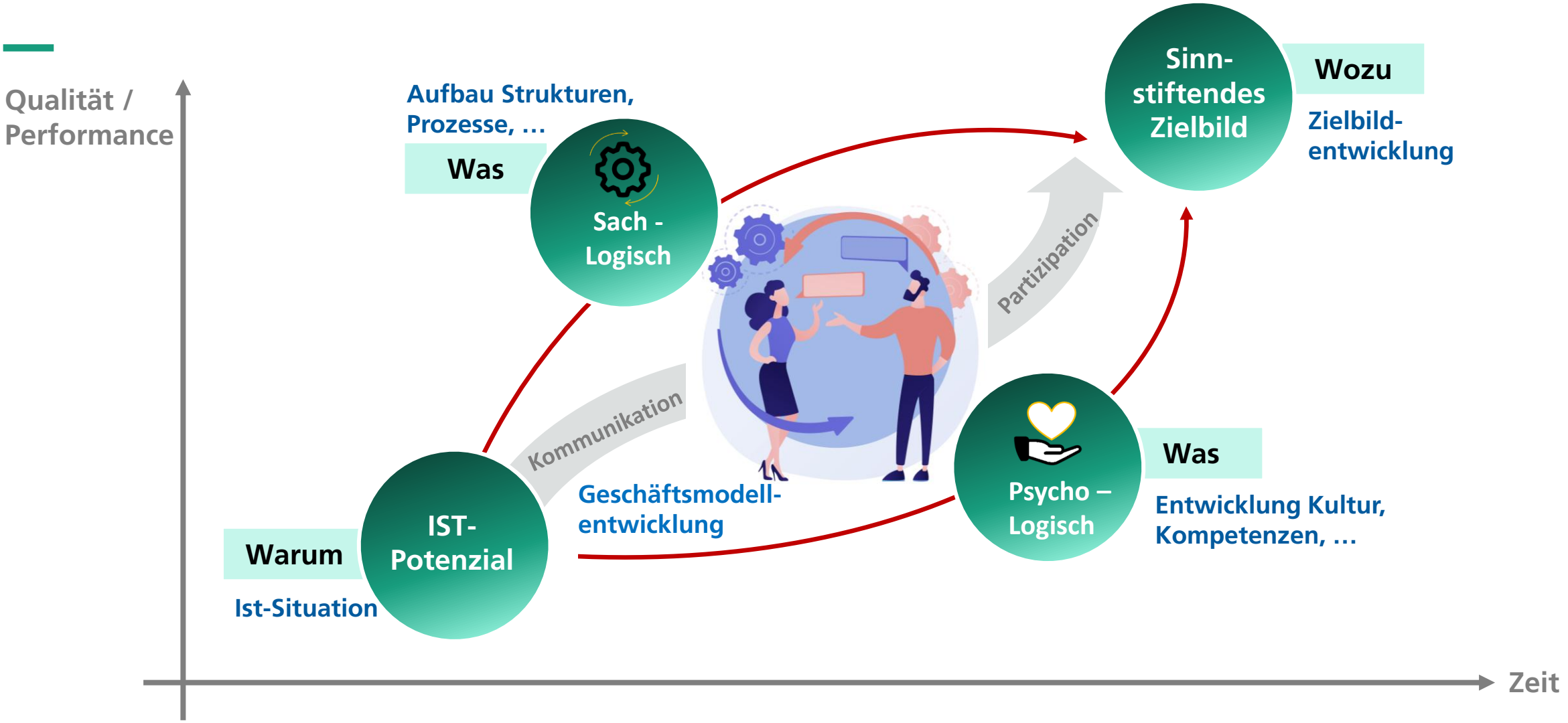
- Kreativität durch vielfältige Ansätze
- Nutzung eines heterogenen Netzwerks zur Problemlösung

Sensibilisierungsworkshop

Informelle Austauschformate

Interdisziplinäre Teams / Projekte

Die ganzheitliche Organisationsentwicklung



Quelle: In Anlehnung an Johner (Hrsg.). Transforming Leaders. Manres, 2010.

Die ganzheitliche Organisationsentwicklung

Qualität / Performance

Fokus auf Stärken und Innovationspotenzialen

Wer sind wir?

Warum

IST-Potenzial

Ist-Situation

- **Wie arbeiten wir zusammen?**
- **Wie tauschen wir Wissen aus?**
- **Wie lernen wir?**
- **Wie sehen unsere derzeitigen Strukturen aus?**
- **Wie führen wir?**
- **…**

Wozu

Zielbild-entwicklung



Zeit

Quelle: In Anlehnung an Johner (Hrsg.). Transforming Leaders. Manres, 2010.

Bildquelle: stock.adobe.com

Global Upskill

Fraunhofer HNFIZ

Befragung der Mitarbeitenden
Betriebscheck

Wichtig: Maßnahmen ableiten



Entwicklungsmöglichkeiten:

- Ich werde ausreichend über Weiterentwicklungsmöglichkeiten informiert und motiviert, daran teilzunehmen.
- …

Führung & Verantwortung:

- Führungskräfte fördern die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter.
- …

Zusammenarbeit & Kommunikation:

- Es herrscht ein Konkurrenzdenken zwischen den Abteilungen/Mitarbeitenden.
- …

Fehlerkultur & Feedback:

- Ich muss keine negativen Konsequenzen fürchten, wenn ich Kritik übe.
- …

LIKERT-SKALA

1. Trifft nicht zu
2. Trifft eher nicht zu
3. Teils-teils
4. Trifft eher zu
5. Trifft zu

Bild: Freepik.com, Foto von Elisa Ventur auf Unsplash

Die ganzheitliche Organisationsentwicklung

Qualität / Performance



Partizipativer Prozess

Sinn-stiftendes Zielbild

Wozu

Zielbild-entwicklung

Wo möchten wir hin?

Anziehender höherer Sinn und emotionale Bindung

Zeit

Bildquelle: stock.adobe.com

Quelle: In Anlehnung an Johner (Hrsg.). Transforming Leaders. Manres, 2010.

Fragestellungen zur Erstellung des Zielbildes

Gemeinsame Orientierung für die Kompetenzentwicklung

- → Wie stiftet die Organisation in fünf Jahren Sinn für uns?
- → Wem nützt die Organisation in fünf Jahren? Und Warum?
- → Welche Probleme werden in fünf Jahren in der Organisation für unsere Kunden gelöst?
- → Warum sollte sich jemand in fünf Jahren für die Organisation interessieren - als Mitarbeitender?
- → Wie wird sich die Organisation in fünf Jahren weiterentwickelt haben? Welches Bild kommt dabei in den Sinn?

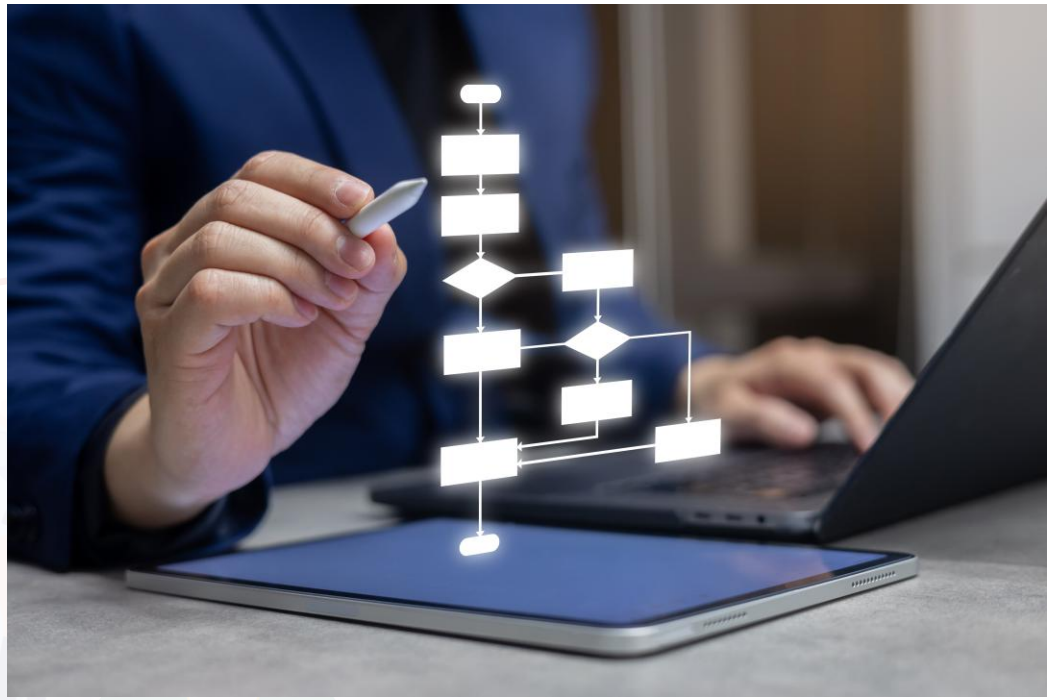
- **Ein gemeinsames Bild der zukünftigen Organisation**



Bildquelle: https://chatgpt.com

© Fraunhofer HNFIZ

Die ganzheitliche Organisationsentwicklung



Qualität / Performance

Aufbau Strukturen, Prozesse, …

Was

Sach - Logisch

- Klare Verantwortlichkeiten und flexible Entscheidungswege
- Lernzeit und Ressourcen für berufsbegleitende Weiterbildung
- Transparente Regeln für die Auswahl und Bewilligung von Lernangeboten
- Technische Infrastruktur für Lernen und Zusammenarbeit
- Wissensaustausch und Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag

Zeit

Bildquelle: stock.adobe.com

Quelle: In Anlehnung an Johner (Hrsg.). Transforming Leaders. Manres, 2010.

Business Innovation Excellence Center (BIEC)

Transformations- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern

1. **KI und digitale Transformation beginnt beim Menschen**
2. **Innovative Leistungsangebote und Geschäftsmodelle**
3. **Organisation, Führung, Kultur, Bildung … agil und zukunftssicher aufstellen**
4. **Fraunhofer als starker Partner in der Umsetzung**



© Fraunhofer IAO / IAT Universität Stuttgart

Die ganzheitliche Organisationsentwicklung

- Generationsarbeit
- Führung
- Selbstführung
- Umgang mit Ängsten
- Positive Fehlerkultur
- Konflikte
- Kreativität
- Soziales Lernen
- …

Qualität / Performance



Psycho – Logisch

Was

Entwicklung Kultur, Kompetenzen, …

Zeit

Bildquelle: stock.adobe.com

Quelle: In Anlehnung an Johner (Hrsg.). Transforming Leaders. Manres, 2010.

Global Upskill

Fraunhofer HNFIZ

Umgang mit Ängsten



Umgang mit Ängsten

01 Veränderungen sind Stressfaktoren, psychische Belastungen.

02 Unsicherheiten über den eigenen Beruf, Position, Kompetenzen.
Sorgen, Tempo des Lernens nicht Schritt halten können.

03 Mangelnde Kommunikation und Transparenz
Mangelnde Ressourcen

04 **Ängste adressieren – Mitarbeitende einbinden und beteiligen**

Bildquelle: Freepik.com

Die ganzheitliche Organisationsentwicklung

Qualität / Performance

Sachaspekt – WAS: Verbale Kommunikation 7%

zweckgerichtet, rational, beschränkt auf das Sachliche

Sach - Logisch



Psycho – Logisch

Beziehungsaspekt – WIE:

Paraverbale und nonverbale Kommunikation 38% 55%

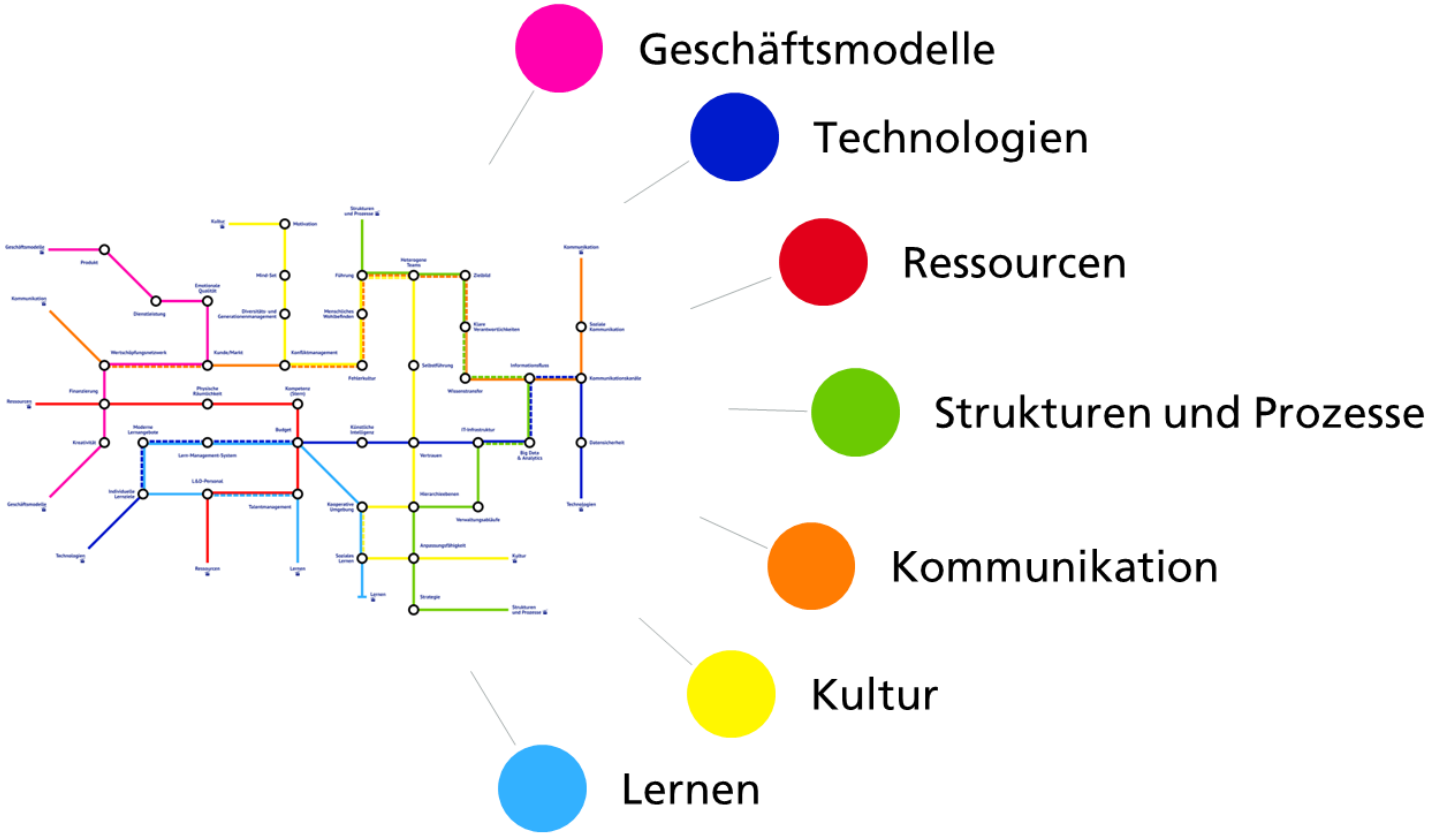
Geprägt durch Emotionen, Erwartungen, Ängste, Sympathien und Antipathien

Kommunikation

Zeit

Quelle: In Anlehnung an Johner (Hrsg.). Transforming Leaders. Manres, 2010.

Transformations- und Innovationsnavigator zur Zukunftssicherung



Der Navigator verbindet die Handlungsfelder der Organisationsentwicklung.

Praxiserprobte Methoden unterstützen die Entwicklung einer individuellen Roadmap.

© Fraunhofer HNFIZ

Roadmap

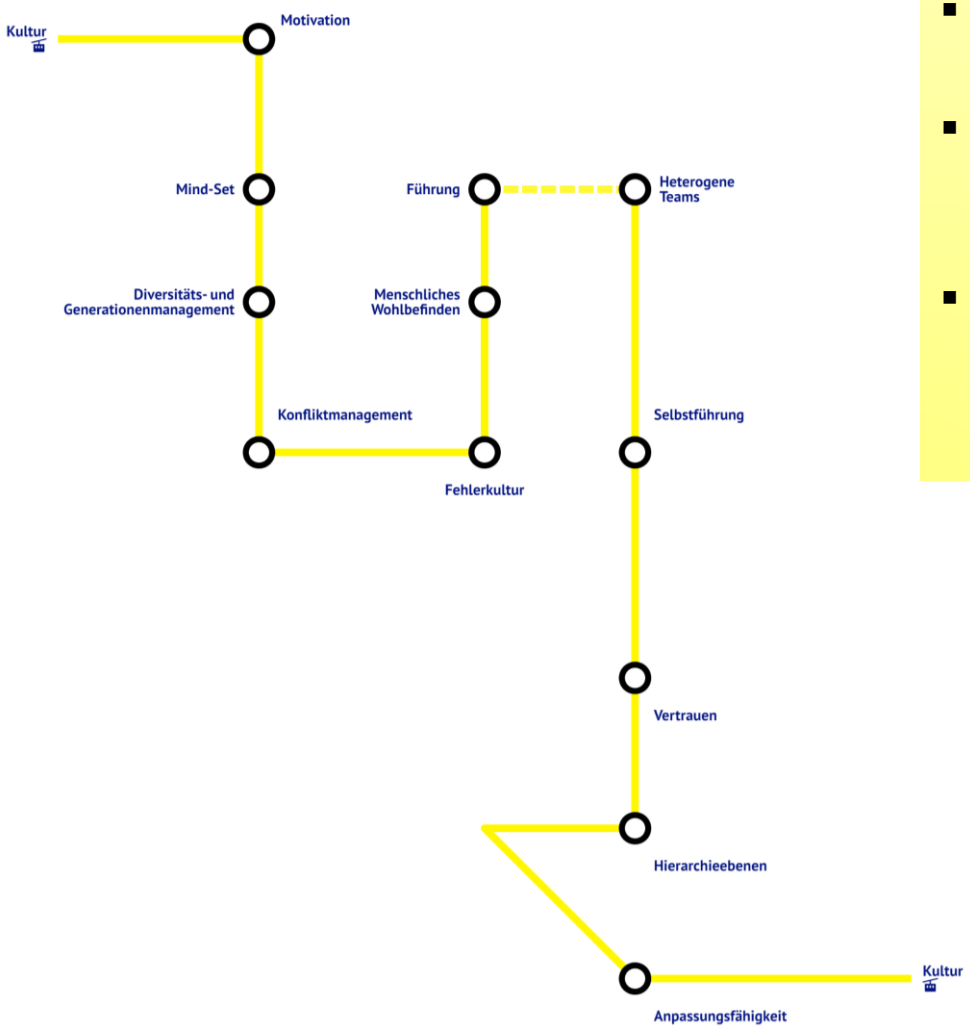
Ist-Situation und Potenziale erfassen.

- Gemeinsam ein Zielbild entwickeln.
- Maßnahmen für Strukturen und Kultur ableiten.

- Mitarbeitende beteiligen und transparent kommunizieren.

© Fraunhofer HNFIZ

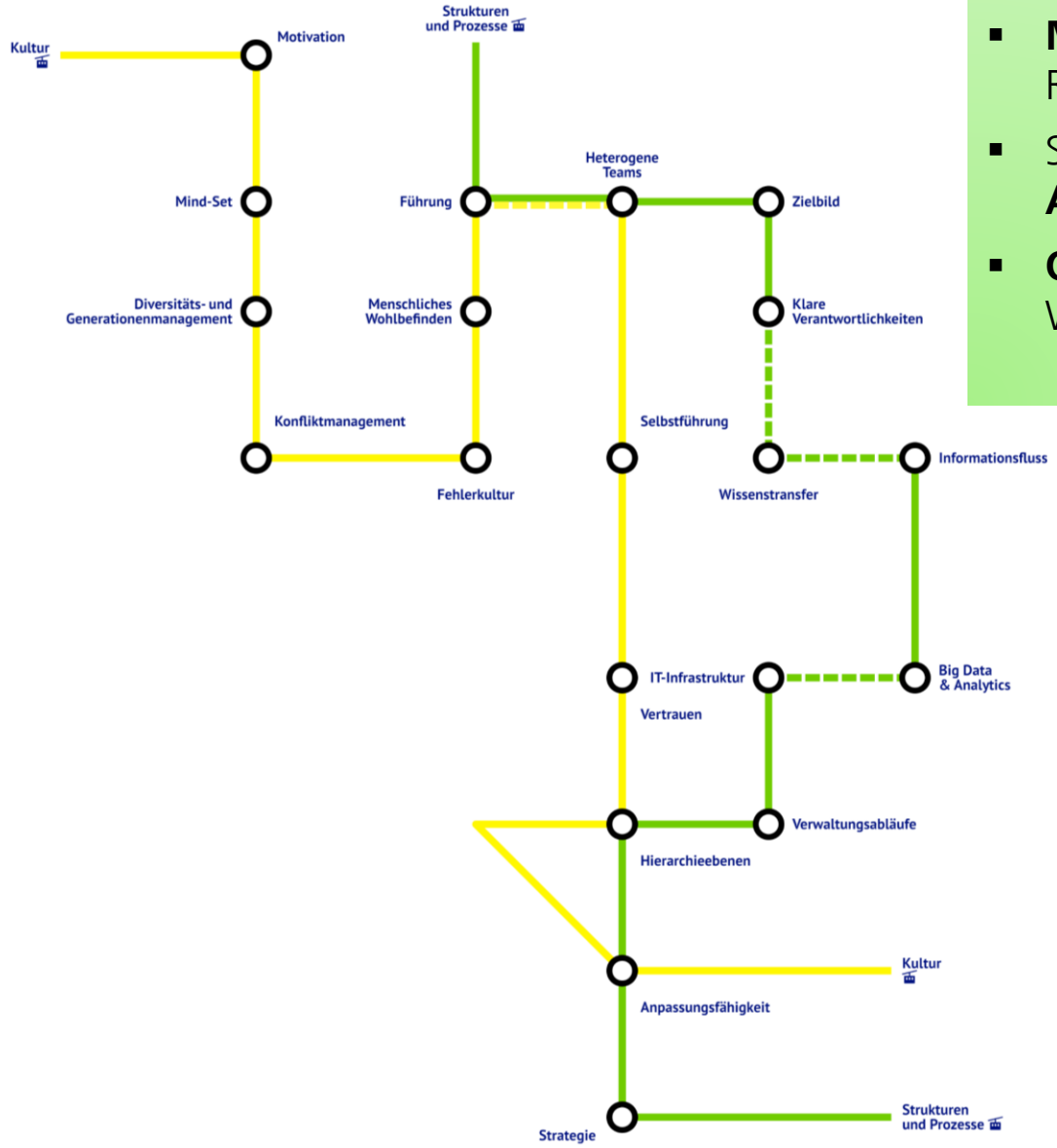
TIN



- **Metrolinie „Kultur“:**
  Herzstück der Organisation
- **Prägt Einstellungen und Verhalten:**
  Beeinflusst Zusammenarbeit und Umgang mit Herausforderungen
- **Soziales und emotionales Fundament:**
  Stärkt das Unternehmen besonders in schwierigen Zeiten

© Fraunhofer HNFIZ

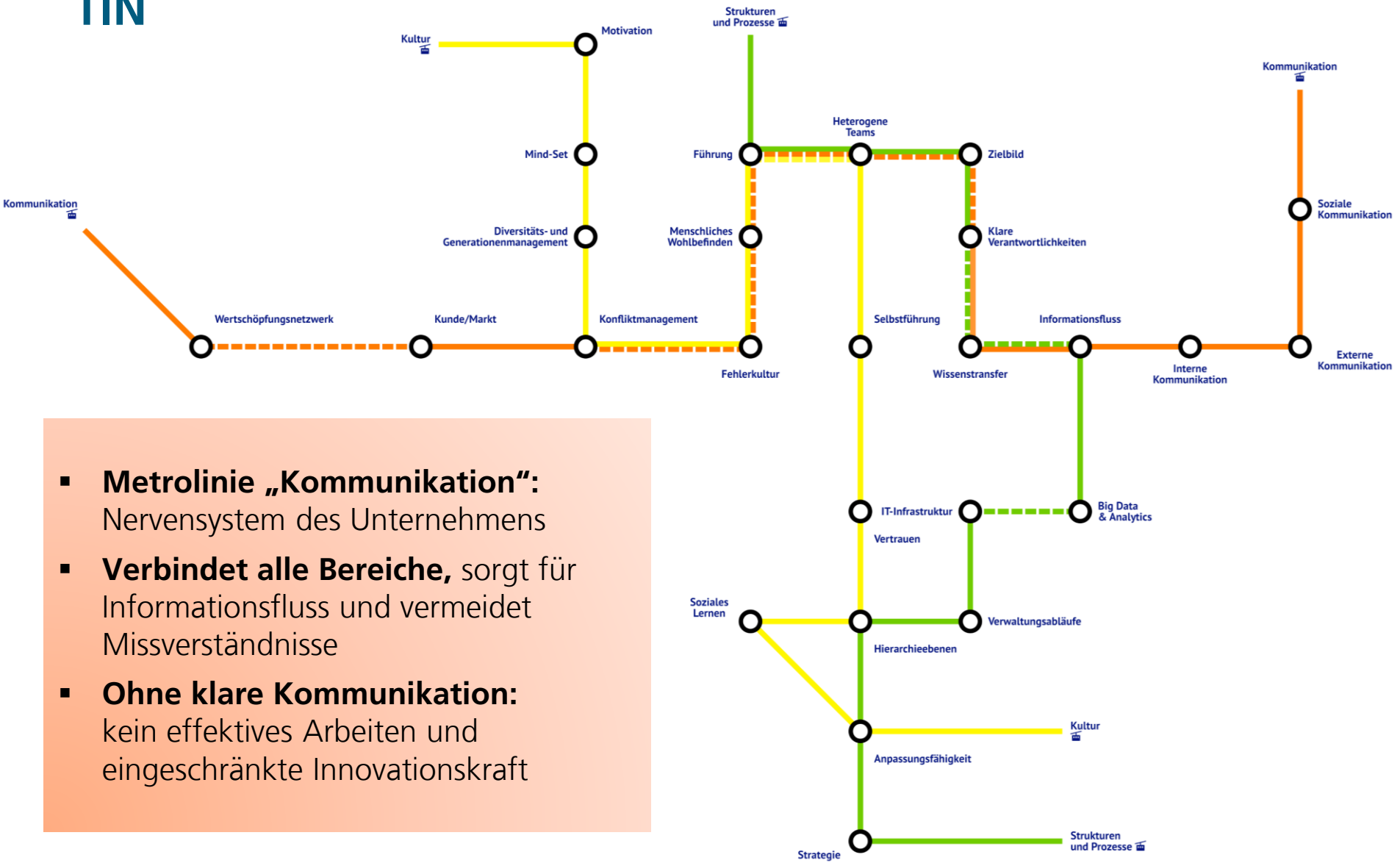
TIN



- **Metrolinie „Strukturen & Prozesse“:** Rückgrat des Unternehmens
- Sorgt für **Stabilität, Effizienz und Anpassungsfähigkeit**
- **Ohne sie:** chaotischer und unvorhersehbarer Weg zum Erfolg

© Fraunhofer HNFIZ

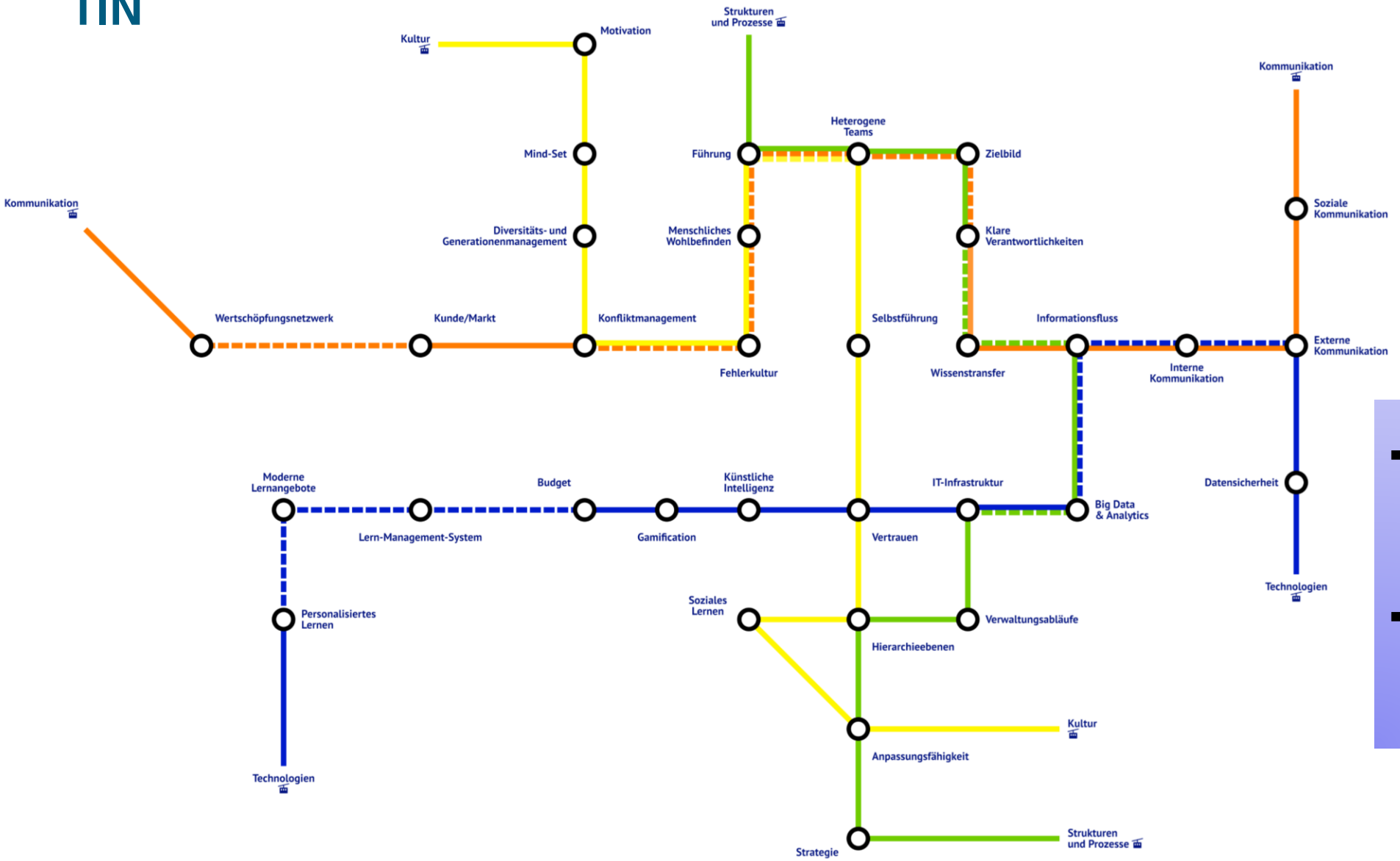
TIN



- **Metrolinie „Kommunikation“:** Nervensystem des Unternehmens
- **Verbindet alle Bereiche,** sorgt für Informationsfluss und vermeidet Missverständnisse
- **Ohne klare Kommunikation:** kein effektives Arbeiten und eingeschränkte Innovationskraft

© Fraunhofer HNFIZ

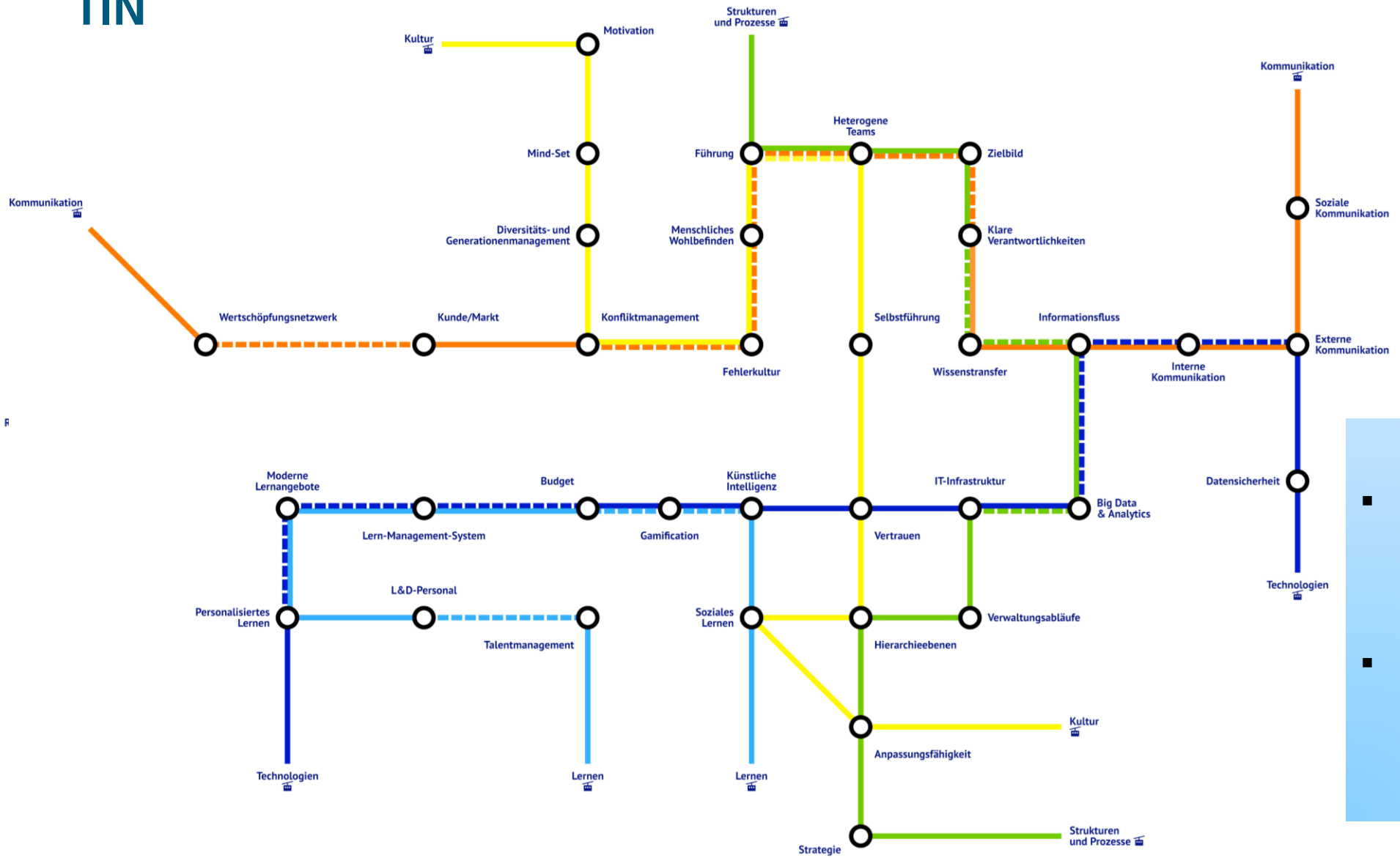
TIN



- **Metrolinie "Technologien":** Hebel für exponentielles Wachstum und Erfolg in der modernen Welt
- **Sichert Wettbewerbsfähigkeit** in der digitalen Zukunft

© Fraunhofer HNFIZ

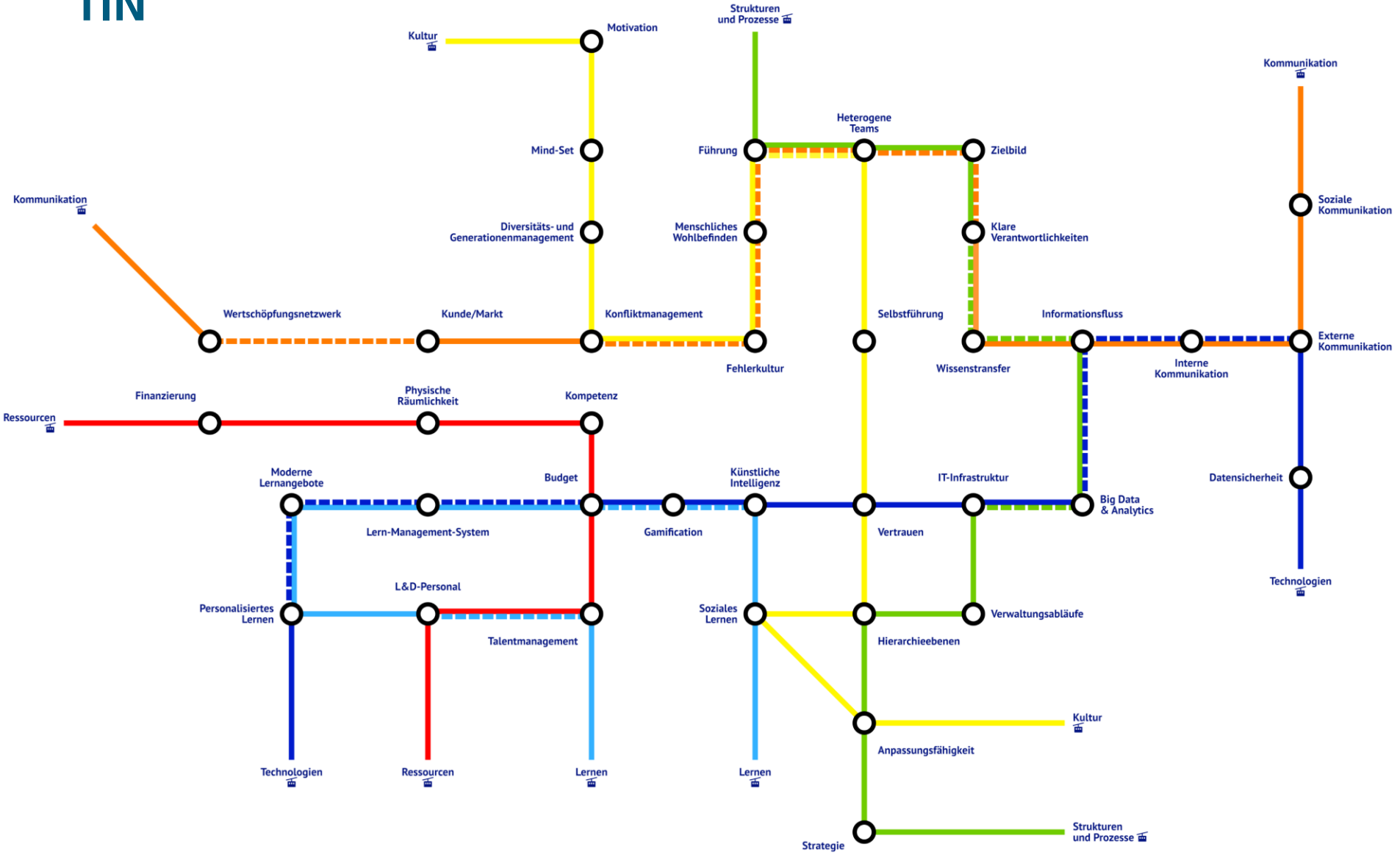
TIN



- **Metrolinie "Lernen":** Reise für kontinuierliche Weiterentwicklung und Wissenserwerb
- Essenziell für **Wettbewerbsfähigkeit und neue Ideen und Trends**

© Fraunhofer HNFIZ

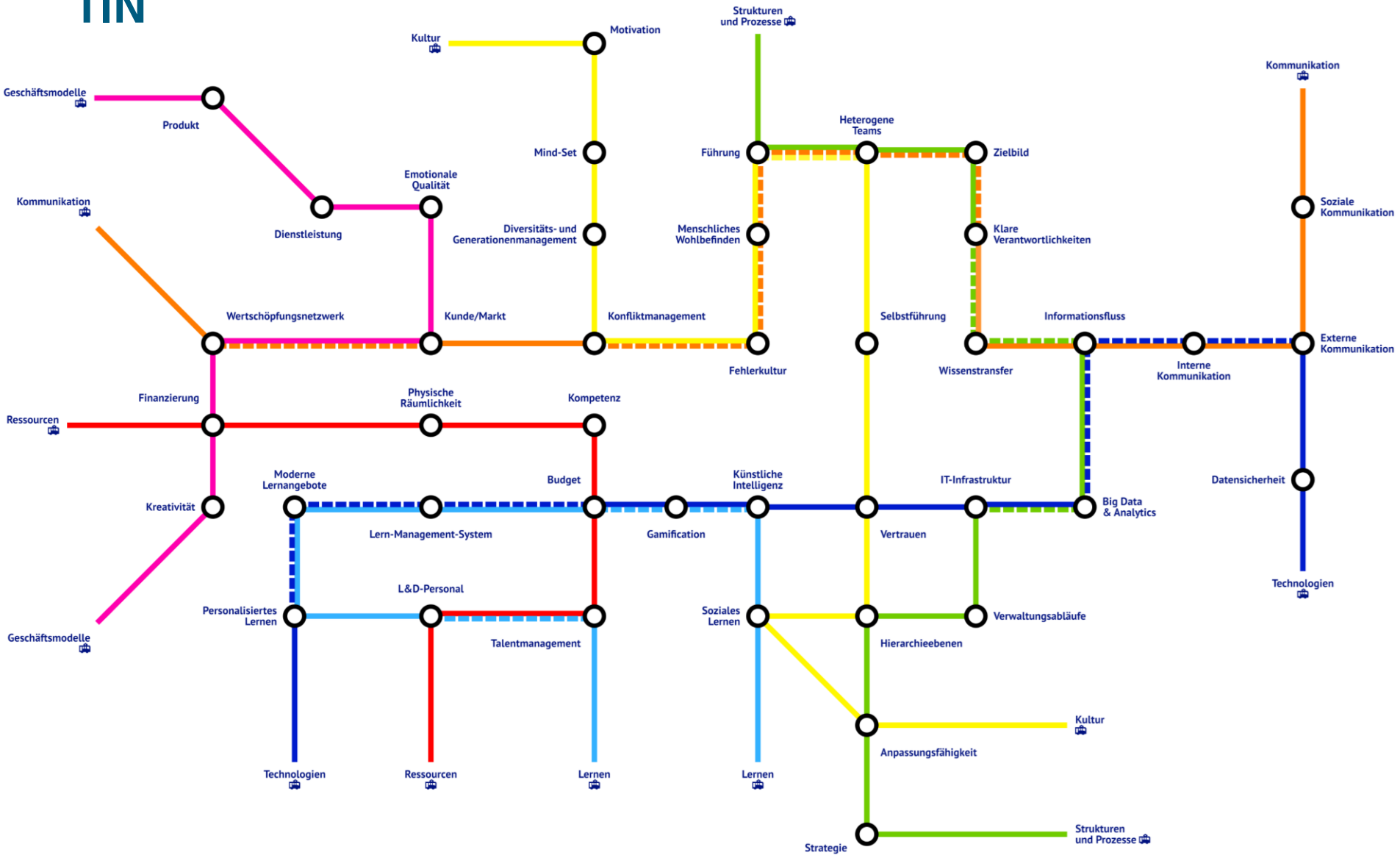
TIN



- **Metrolinie „Ressourcen“:** Treibstoff für den Unternehmensbetrieb
- Effizienter und strategischer Einsatz von **Kapital, Zeit und menschlichem Potenzial**

© Fraunhofer HNFIZ

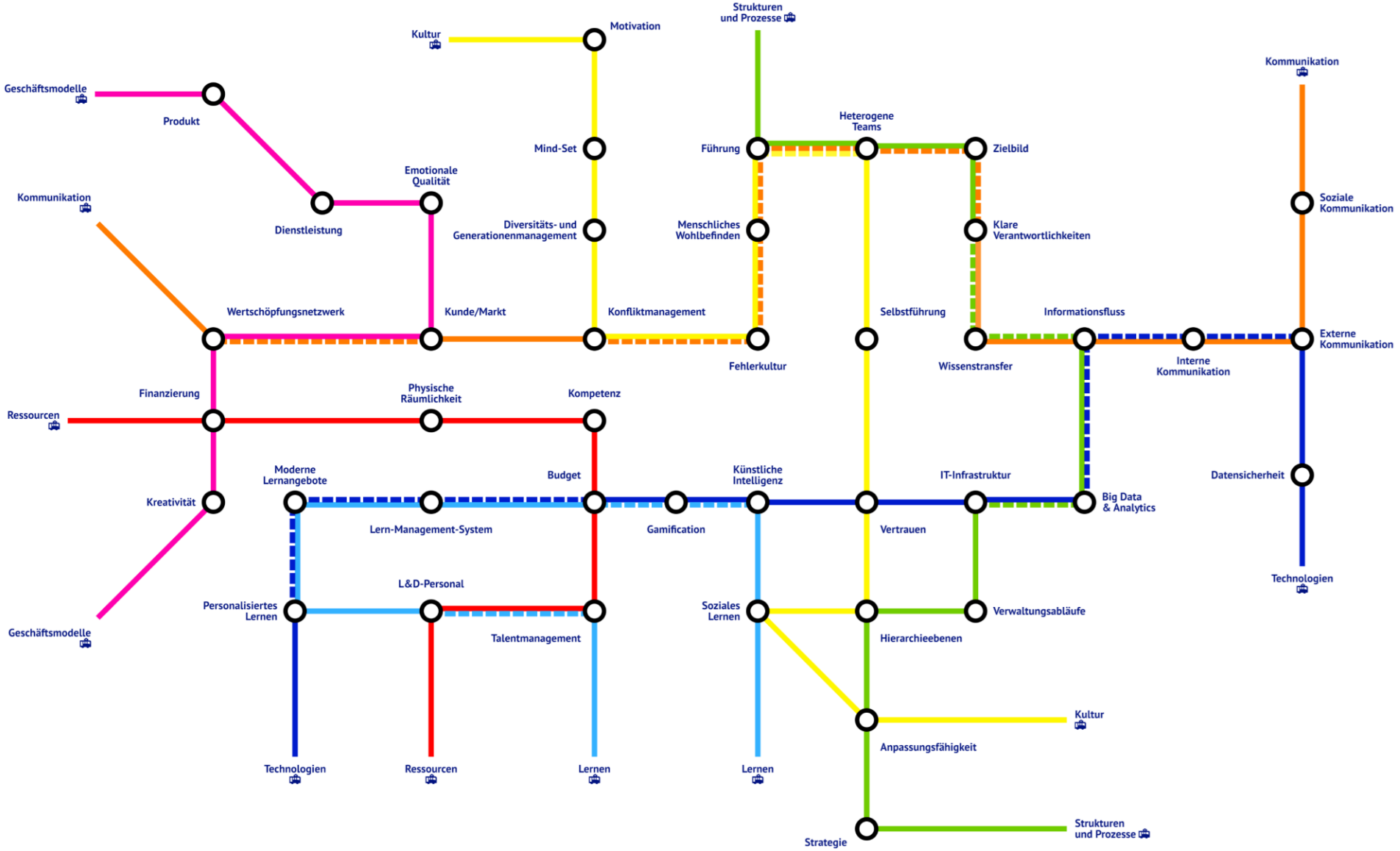
TIN



- **Metrolinie "Geschäftsmodell":** Gerüst für nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsvorteile
- **Wie Wert geschaffen und Kundenbedürfnisse erfüllt werden**
- Entwicklung neuer **Geschäftsideen**

© Fraunhofer HNFIZ

TIN



© Fraunhofer HNFIZ

Transformationsziele



Ziel: Ausgewählte Bereiche des Unternehmens stärken und transformieren.

Nutzen: Jedes Transformationsziel beschreibt und skizziert, welche Schritte oder Stationen notwendig sind, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.

1. **Lernkultur**
   beinhaltet die Förderung einer Kultur des lebenslangen Lernens in Unternehmen, um das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden kontinuierlich weiterzuentwickeln.

2. **Führung und Teamarbeit**
   fördert eine Kultur der Zusammenarbeit und des Vertrauens, in der Führungskräfte ihre Teams unterstützen, Potenziale entfalten und gemeinsam Ziele erreichen.

3. **Digitale Transformation**
   beschreibt, wie das Unternehmen digitale Technologien einsetzt, um effizienter zu arbeiten und neue Geschäftsfelder zu erschließen.

4. **Geschäftsmodellentwicklung**
   unterstützt Innovationsprozesse, in denen neue Ideen generiert werden, um wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln.

5. **Prozessoptimierung**
   umfasst, wie Unternehmen ihre Prozesse effizienter gestalten, um Ressourcen zu optimieren und die Produktivität zu steigern.

6. **Nachhaltigkeit**
   beinhaltet die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in Unternehmen auf Basis ökologischer, ökonomischer und sozialer Standards.

7. **Weiterbildung & Qualifizierung**
   umfasst die Schaffung eines Lernumfeldes, in dem die Mitarbeitenden ihre Kompetenzen gezielt weiterentwickeln und sich kontinuierlich an neue Anforderungen anpassen können.

© Fraunhofer HNFIZ

Leistungsangebote zum Transformations- und Innovationsnavigator



Training & Coaching

Formate

- **Inhouse Seminar** als individuell zugeschnittener Themenimpuls mit praxisorientierten Übungen und Umsetzungsbeispielen
- **Coachings** zum kennenlernen von systematischen Vorgehensweisen und Transformations-Werkzeugen

Beispiele

- Prompting-Strategien für die KI-gestützte Geschäftsmodellentwicklung
- How to: Trends und Technologien identifizieren



Workshops

- **Einstiegsworkshop** als Quick-Check für Ihren Transformationsbedarf
- **Vertiefungsworkshop** zur Ableitung und Entwicklung von Transformations-Strategien und Roadmaps

- Zielbildentwicklung: In 5 Schritten zum Zielbild
- Geschäftsmodelle mit Geschäftsmodell-Prinzipien entwickeln



Transformations-Projekte

- **TIN-Check:** Quantitative Analyse zur Erfassung zukünftiger Transformationsbedarfe für Ihr Unternehmen
- **Szenarien:** Entwicklung von individuellen Szenarien zur Umsetzung von Innovationszielen

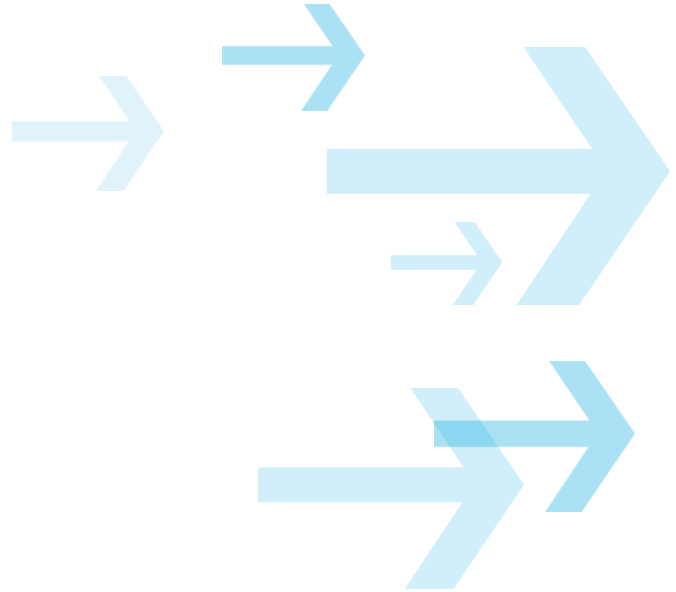
- Entwicklung individueller Zukunftsbilder, als strategische Entscheidungsgrundlage
- Kulturelle Begleitung in Veränderungsprozessen

© Fraunhofer HNFIZ

Transformations- und Innovationsnavigator

Wie wir TIN genutzt haben…

- Durchsprache der gesamten TIN-Map
  - Schwerpunktsetzung auf die einzelnen Themen
  - Interdependenzen
- Feststellung der Ist-Situation
  - Einschätzung des Standes
  - Berücksichtigung in einzelnen Thematiken (Bsp.: Führung)
- Festlegung des Soll-Zustands
  - Zuteilung der Themen auf direkte Verantwortliche
  - Erarbeitung von Soll-Zuständen und Erreichung über eigens festgelegte Methodiken



Fraunhofer HNFIZ NEXT NOZ EXPERT TEAM

Weiterbildung und Transformation gemeinsam gestalten

Kernaussagen und nächster Schritt

Kompetenzentwicklung orientiert sich an den Zielen und Potenzialen des Unternehmens.

Für die Umsetzung

- **Stärken und Entwicklungsbedarf erfassen**

  Die Bestandsaufnahme schafft die Grundlage für passende Lernangebote.

- **Weiterbildung im Arbeitsalltag verankern**

  Lernzeit, Unterstützung durch Führung und Wissensaustausch ermöglichen den Transfer.

- **Maßnahmen priorisieren und Fortschritt überprüfen**

  TIN unterstützt die Verbindung der Handlungsfelder und die Entwicklung einer individuellen Roadmap.

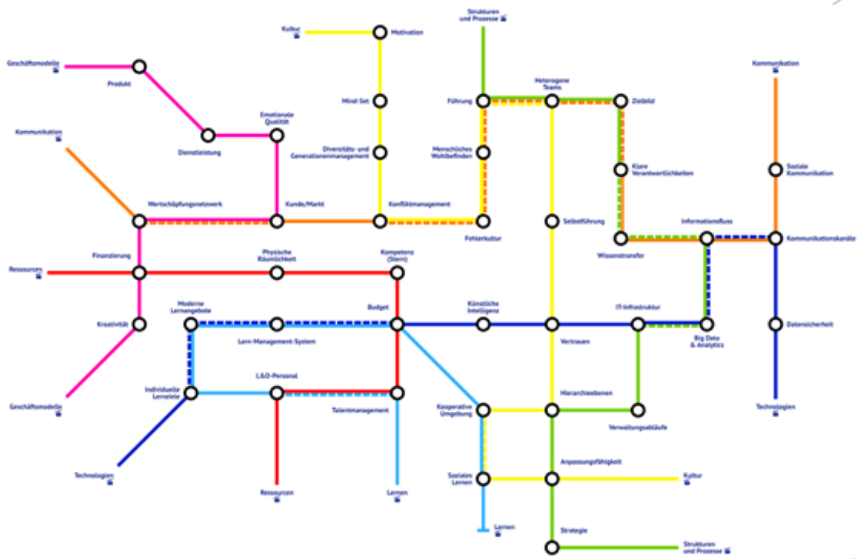
© Fraunhofer IRB

Global Upskill

Fraunhofer HNFIZ

Der Transformations- und Innovationsnavigator (TIN) hilft Unternehmen, ihren Veränderungsbedarf zu erkennen. Er verbindet die Handlungsfelder der Organisationsentwicklung und unterstützt eine individuelle Roadmap mit klaren Prioritäten und Verantwortlichkeiten. So können Unternehmen ihre Kompetenzentwicklung und organisatorische Veränderungen gezielt auf ihre Ziele ausrichten.

Transformations- und Innovationsnavigator zur Zukunftssicherung



Geschäftsmodelle

Technologien

Ressourcen

Strukturen und Prozesse

Kommunikation

Kultur

Lernen

Fraunhofer HNFIZ

NEXT NOZ EXPERT TEAM



Hier kommen Sie zu Global Upskill und unseren Themen