

2022 Echtzeitkompetenz- bedarfsreporting

Louisa Heiduk & Dr. Maximilian Schreiter



HHL

Inhaltsverzeichnis

- 1** Hintergrund und Zielsetzung
- 2** Qualitative Tiefeninterviews
- 3** Quantitative Erhebung
- 4** Ergebniskonsolidierung und Ableitungen
- 5** Ausblick
- 6** Ansprechpersonen
- 7** Quellen

Vorwort

Es ist unbestritten, dass durch diverse Faktoren, wie bspw. die zunehmende internationale Verflechtung im Rahmen der Globalisierung, dem steigenden Wettbewerbsdruck, der veränderten Arbeitsweise im Zuge der Covid-19 Pandemie, sowie der vielfältigen makroökonomischen Einflüsse der letzten Jahre eine gelungene und fortlaufend angepasste Digitale Transformation von immenser Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist. Doch was bedeutet das konkret? Digitale Transformation - ein omnipräsenter Überbegriff, der sich schwer definieren lässt. Mazzone (2014, S. 8) charakterisiert Digitale Transformation als *"(...) die bewusste und fortlaufende digitale Evolution eines Unternehmens, eines Geschäftsmodells, einer Idee, eines Prozesses oder einer Methode, was sowohl strategisch, als auch taktisch erfolgen kann."*

Im Mittelpunkt der digitalen Transformation steht zum Einen der Transformationsprozess selbst, den Unternehmen durchlaufen müssen, um in der heutigen Zeit wettbewerbsfähig zu bleiben, bspw. durch eine adäquate (Digitalisierungs-) Strategie, den Einsatz neuer Technologien oder das Anpassen von Unternehmensprozessen. Zusätzlich spielen die (Aus- und Weiter-) Bildung und das Humankapital von Mitarbeitenden eine elementare Rolle. Sich schneller denn je verändernde Anforderungsprofile für bestehende Berufe und das Aufkommen neuer Berufsprofile bieten hierbei sowohl Chancen als auch Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeitende. Es müssen neue Wege im Erkennen, Erlernen und Ausbauen von (digitalen) Kompetenzen beschritten werden, die an die sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen im Zuge der Digitalen Transformation angepasst sind. Die etlichen, sich gegenseitig bedingenden Erfolgsfaktoren und Unter Aspekte der Digitalen Transformation voneinander losgelöst zu betrachten, ist schier unmöglich. Dennoch wird innerhalb dieses Forschungsansatzes zur Echtzeitkompetenzerhebung im Rahmen des Zert-Ex Projektes im Besonderen ein Gebiet beleuchtet: Die Kompetenzen von Mitarbeitenden. Im Laufe der quantitativen und qualitativen Erhebungen werden eine Vielzahl von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen erhoben, die das Vorhandensein, sowie die Steigerung oder Ablehnung der relevanten Kompetenzen der Mitarbeitenden beeinflussen. Es ist jedoch explizit nicht das Ziel dieses Reports und der zugrundeliegenden Befragungen und Tiefeninterviews, die relevanten Einflussfaktoren in ihrer Gesamtheit abzubilden.

1 | Hintergrund und Zielsetzung

Im Rahmen des Zert-Ex-Projektes (Kurzform für das Projekt "Zertifikatsergänzte Exzellenzabschlüsse als Teil der InnoVET Initiative) verantwortet die HHL Leipzig Graduate School of Management (im Nachfolgenden verkürzt HHL genannt) als einer der vier Verbundpartner die wissenschaftliche Erhebung des Echtzeitkompetenzbedarfs von Mitarbeitenden in deutschen Unternehmen im digitalen Transformationsprozess.

Die ermittelten Kompetenzen sind Grundlage der inhaltlichen Ausgestaltung des innovativen Zert-Ex-Lehrgangs. Die Kompetenzbedarfsanalyse bezieht explizit die Perspektiven von Personalverantwortlichen, Führungskräften und anderen lehrgangsrelevanten Mitarbeitenden ein. Die Erhebungen werden in ganz Deutschland durchgeführt. Um den sich stetig – und vor allem schnell – wandelnden Anforderungen im Rahmen der Digitalen Transformation gerecht zu werden, werden die benötigten Kompetenzen dynamisch in regelmäßigen Abständen erfasst. Innerhalb dieses iterativen Prozesses ist es der Anspruch der HHL, im weiteren Sinne, die „Echtzeiterfassung“ des Kompetenzbedarfs zu ermöglichen, auf deren Basis die Lehrgänge ausgestaltet und feinjustiert werden können.

Methodisches Vorgehen

Das Forschungsdesign fußt auf iterativ aufeinander aufbauenden Befragungszyklen und einem quantitativen und qualitativen Methodenmix, bestehend aus drei elementaren Bestandteilen, die im Laufe der Durchgänge wiederholt werden:



Im ersten Schritt wurden unter Berücksichtigung aktueller Forschungsarbeiten und Studien ein hypothesenbasiertes Set an Kompetenzen erarbeitet. Dieses wird kontinuierlich überprüft und ggfs. angepasst.



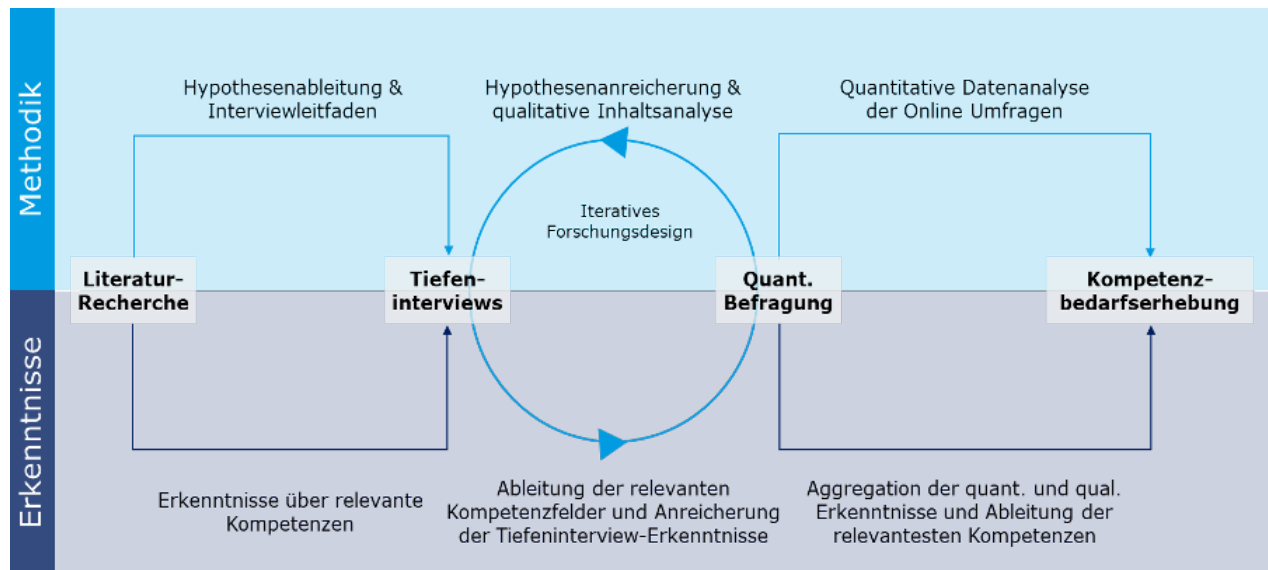
Im zweiten Schritt wurden diese Kompetenzen in qualitativen Tiefeninterviews mit Experten und Expertinnen vertestet, hinterfragt und angereichert.



Im dritten Schritt wurden die so erarbeiteten und angereicherten Kompetenzfelder in einer quantitativen Online Umfrage mithilfe von gezielten Fragestellungen ergänzt und überprüft.

1.1 Methodik

Das Resultat dieser drei Schritte ist das hier vorliegende Echtzeitkompetenzbedarfsreporting, das sowohl die Ergebnisse jeder dieser Phasen für sich alleine genommen als auch aggregiert beinhaltet.



Ziel ist es, die in den einzelnen Phasen erhobenen Erkenntnisse in Kontext miteinander sowie mit aktuellen Studienergebnissen und Forschungsströmen zu setzen. Das Echtzeitkompetenzbedarfsreporting schließt mit drei Themenfeldern, die die Kernerkenntnisse der vorausgegangenen Forschungsintervalle abbilden.

Die Impulse und Erkenntnisse dieses Forschungsberichts fließen direkt in die Konzeption der neuartigen Lehrgangskonzepte mit ein und ermöglichen durch das iterative Vorgehen eine stetige Überprüfungen der zuvor erhobenen Daten.

2 | Qualitative Tiefeninterviews

Zur Erhebung der (digitalen) Kompetenzen der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts wurden **32 qualitative Tiefeninterviews mit Führungskräften** aus ganz Deutschland vorgenommen. Die Befragung wurde mit Mitarbeitenden aus mittelständischen Unternehmen, Startups, Großkonzernen sowie einigen Unternehmen aus dem Beratungs- und Agentursektor durchgeführt, um ein möglichst breites Stimmungsbild zu ermöglichen.

Die Interviews wurden von Louisa Heiduk und Dr. Maximilian Schreiter über einen Zeitraum von zweieinhalb Monaten persönlich oder via Online-Telefonie durchgeführt und dauerten im Durchschnitt 60 Minuten.

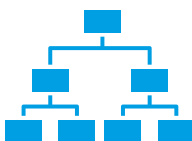
Zusammensetzung der Teilnehmenden



40 % Frauen
60 % Männer



32 % Startups
36 % Mittelständler
32 % Sonstige*

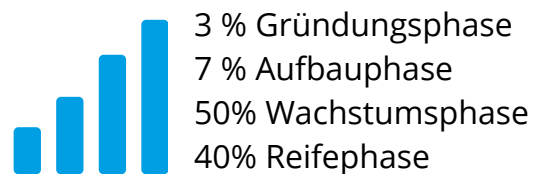


Rolle:
Abteilungsleitung bis
Geschäftsführung

15 Personen

Durchschnittliche
Personalverantwortung
der interviewten Führungskräfte

Reifegrad der befragten Unternehmen



*Bspw. Beratungen und (Marketing-) Agenturen.

Kernerkenntnisse auf einen Blick

- Das relevanteste Kompetenzfeld ist "Veränderungsbereitschaft"
- Die größte Skill Gap tritt im Unternehmensbereich Marketing auf
- Relevantester Faktor zur Steigerung des Lernerfolgs von Mitarbeitenden: Eigenmotivation, dicht gefolgt von der Vorbildfunktion der Führungskräfte
- Status Quo der angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten divergiert stark - die immense Relevanz solcher Angebote wird von der Majorität eingesehen
- Rollenverständnis: Einige Interviewte sehen sich in der Pflicht, als Führungskräfte eine Kultur des lebenslangen Lernens aktiv zu fördern

2.1 Das wichtigste Kompetenzfeld: Veränderungsbereitschaft



Was sind die wichtigsten Kompetenzfelder für das Meistern der Herausforderungen der digitalen Transformation?

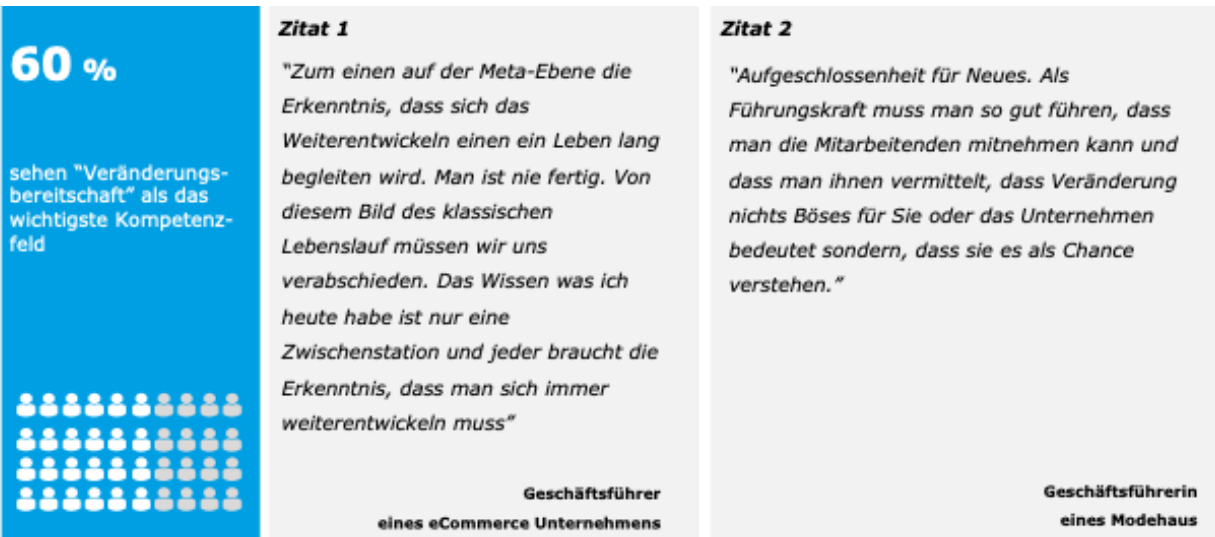
Veränderungsbereitschaft	Kommunikationskompetenz	Digitale Fähigkeiten	Unternehmerisches Handeln	Führungskompetenz	Organisationsverständnis
<ul style="list-style-type: none"> beschreibt die positive Einstellung von Menschen zu Veränderung und ihre Fähigkeit und Willigkeit, mit dem eigenen Handeln das angestrebte Veränderungsergebnis herbeizuführen 	<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit, konstruktiv, effektiv und bewusst zu kommunizieren Dies inkludiert auch Kenntnis relevanter Kommunikationskonzepte und -techniken 	<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten, die ein Mensch benötigt, um sich in der digitalen Gesellschaft zurechtzufinden, in ihr zu lernen, zu arbeiten und am digitalen Alltag teilzunehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Ist das proaktive, größtenteils autonome, kompetitive, innovative und Risiken eingehende Verhalten eines Individuums 	<ul style="list-style-type: none"> setzt sich aus Merkmalen zusammen, die eine Person in die Lage versetzen, zielgerichtet Einzelpersonen und Gruppen innerhalb von Organisationen zu beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit, allgemeine Unternehmensprozesse (z.B. Wertschöpfungsketten, Reportingwege) und relevante Methoden (z.B. (agiles) Projektmanagement) zu verstehen und anzuwenden
63%	27%	0%	7%	3%	3%

Angesichts des sich rasch wandelnden Umfelds, der immer kürzeren Innovationszyklen von Produkten und Services und der zunehmend verkürzten Halbwertszeit des Wissens steht jede Organisation - ob Startup oder Großkonzern - im Zugzwang. Die Wissenschaft und Praktiker sind sich einig: Veränderungsprozesse sind längst nicht mehr die Ausnahme, sondern gehören zum täglichen Geschäft (vgl. Lohse, 2020).

Um den daraus resultierenden Herausforderungen gerecht zu werden, müssen Unternehmen an vielen Stellschrauben drehen, um mithalten zu können und auch in Zukunft Erfolge zu erzielen. An einigen Stellen handelt es sich hierbei eher um Feinjustierungen und in anderen Bereichen bedarf es gänzlich neuer Strategien, Methoden, Werkzeuge und wortwörtlich einen Mindsetshift.

Veränderungsbereitschaft ist einer dieser Stellhebel, die es zu berücksichtigen, auszubauen und aktiv zu fördern gilt - sowohl auf Unternehmensebene als auch individuell auf die einzelnen Mitarbeitenden bezogen.

Die Majorität der Führungskräfte wählte Veränderungsbereitschaft als relevantestes Kompetenzfeld



"Hire for Attitude - Train for Skills"

— “ —

Ganz nach dieser Prämisse ist für mich die Veränderungsbereitschaft mit Abstand die wichtigste Eigenschaft. Einerseits der Wille, an sich selbst zu arbeiten aber auch die Fähigkeit, Problemfelder zu erkennen und eigenverantwortlich an sich zu nehmen, das verstehe ich unter Veränderungsbereitschaft. Wenn ein Mitarbeitender diese Fähigkeit ausstrahlt dann weiß ich, dass es ein guter Fit ist. Fachkenntnisse kann man lernen – die richtige Einstellung und die Bereitschaft zur Veränderung sind entscheidender.

Geschäftsführer | Industrie 4.0 Startup

— ” —

"Hire for attitude and train for skills" ist ein zunehmender Trend, der die Bedeutung von Soft Skills hervorhebt. Diese Philosophie geht davon aus, dass ein Schwerpunkt darauf liegen sollte, Mitarbeitende mit der richtigen Einstellung, Arbeitsmoral und Persönlichkeitsmerkmalen zu finden, anstatt sie alleine aufgrund fachlicher Qualifikationen einzustellen. Natürlich darf dieser Trend nicht für sich alleine betrachtet oder überspitzt werden. Es ist selbstverständlich, dass für viele Positionen konkrete Qualifikationen und belegbare Arbeitserfahrung unabdingbar sind. Dennoch spiegelt der Ansatz die Tendenz wider, Mitarbeitende ganzheitlich zu evaluieren.

2.2 Die Skill Gap

Definition: Von einer Skill Gap spricht man, wenn die Fähigkeiten der derzeitigen Mitarbeitenden nicht mit den für ihre Arbeit erforderlichen Fähigkeiten übereinstimmen (McKinsey Studie, 2022).

Die Ergebnisse der Expert:innen Interviews mit Führungskräften zeigten, dass Marketing der Unternehmensbereich ist, in dem die Teilnehmenden am häufigsten angaben, dass die Skill Gap sehr wahrscheinlich ist, oder sogar bereits vorhanden ist. Auf dem zweiten Platz folgte das Feld IT und Datenanalyse und auf dem dritten HR / Personal. Die detaillierte Übersicht zeigt die Einschätzung der Führungskräfte sowie die Einordnung im Vergleich zum vorherigen, quantitativen Erhebungsdurchlaufs.

Unternehmensbereich (absteigend sortiert nach Häufigkeit)	Teilnehmende, die die Skill Gap als sehr wahrscheinlich oder bereits vorhanden einstufen
▲ Marketing	27 %
▼ IT- und Daten-Analyse	20 %
■ HR / Personal	17 %
▲ Vertrieb	10 %
▲ Administration	10 %
▲ Produktion	7 %
▼ Agiles Projektmanagement	7 %
■ Controlling	3 %
▼ Unternehmenskommunikation	0 %
▼ Recht	0 %

*Doppelnennungen möglich > 100 %



Skill Gap? Eindeutig im Marketing. Da müssten wir noch mehr machen. Dessen sind wir uns bewusst aber finden niemanden, der Vollzeit einsteigen könnte. Wir engagieren aktuell Agenturen und Freelancer und ansonsten pflegen wir unsere Webseite selbst oder holen gezielt Kaltakquise Firmen dazu.

Geschäftsführerin | Mittelständisches Medizintechnik Unternehmen



2.3 Erfolgsfaktoren des Lernens

Die Auswertung der qualitativen Interviews zeigte ein homogenes Bild bezogen auf die relevantesten Faktoren zur Steigerung des Lernerfolgs: Jede der befragten Führungskräfte betonte die elementare Rolle von Eigenmotivation. Ebenfalls fast einheitlich sahen die Teilnehmenden sich selbst in ihrer Rolle als Führungskraft in der Verantwortung. Die Einstellung und das Vorleben der Führungskräfte gegenüber Weiterbildung wurden von 93 % als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen.

Nicht im ursprünglichen Set der Abfrage inkludiert, aber dennoch vier Mal ungestützt genannt, wurde zudem die Relevanz der richtigen, fehlerverzeihenden und offenen Arbeitskultur. Dieser Tenor ging oft mit der Rolle und dem Selbstverständnis von Mitarbeitenden innerhalb der Organisation einher. Sehen sich Mitarbeitende als befähigt und glauben, Neues ausprobieren zu können, ohne dafür mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen, sind sie eher motiviert, ihre Fähigkeiten über das ursprüngliche Anforderungsprofil hinaus zu erweitern. Konträr hierzu gaben ebenfalls vier Führungskräfte (alle leitende Mitarbeitende oder Geschäftsführungsmitglieder in mittelständischen Unternehmen) ungestützt an, dass Kontrolle einer der wichtigsten Hebel sei, um Mitarbeitende zum Lernen zu motivieren.

Die hier zu sehende Abbildung zeigt die Übersicht aller Erfolgsfaktoren - gestützt und ungestützt.



* Abfrage mithilfe 5-stufiger Likert Skala, basierend auf der zuvor quant. erhobenen Erfolgsfaktoren. Einfließen aller Nennungen mit 5 (sehr relevant) oder 4 (relevant); Mehrfachnennungen möglich

** Sehr breite Streuung - Polarisierung dieser Fragen

*** Jeweils ungestützt wurden diese zusätzlichen Faktoren 4x genannt

Plädoyer eines Geschäftsführers: mehr Eigeninitiative!

— “ —

Ganz wichtig ist der Wille zur Veränderung und vor allem die Eigeninitiative! Und das kann ich bei vielen Mitarbeitern nicht erkennen. Wenn wir Veränderung wollen, muss ich es als Geschäftsführer durchdrücken und es als fertige Lösung präsentieren. Aber von sich selbst heraus kommt wenig. Ich weiß nicht, ob das mangelndes Interesse oder mangelnde Vorstellungskraft ist. Ich möchte gar nicht für alle Vordenken als Chef. Ich finde es falsch zu denken, dass ich für meine Mitarbeiter spreche. Ich zapfe die Schwarmintelligenz gerne an und freue mich über alles, was hier kommt!

Geschäftsführer | Mittelständisches Unternehmens Logistik Bereich

” —

Kontrolle als wichtiger Hebel für den Lernerfolg

— “ —

Es tut mir leid, das sagen zu müssen aber leider Kontrolle. Wenn sie (Mitarbeitende) wissen, dass es eine Art Prüfung gibt und dass sie wirklich zuhören müssen, dann gehen sie mit einer ganz anderen Einstellung rein. Ansonsten – etwas positiver – die innere Haltung und das Interesse. Aber leider ist intrinsische Motivation selten vorhanden.

Geschäftsführerin | Mittelständisches Hoch- und Tiefbau Unternehmen

” —

Lebenslanges Lernen als Unternehmenswert vermitteln

— “ —

Der Punkt ist, Weiterbildung als persönliche bereichernde Lebensaufgabe zu verstehen und zu vermitteln. Dann stellt sich weder die Frage, ob es sein muss und auch nicht die Frage, was ein konkreter Mitarbeiter denn lernen muss. Wenn das Umfeld und die Kultur passend sind, werden die notwendigen Fähigkeiten gelernt.

Geschäftsführer | Mittelständischer IT Dienstleister

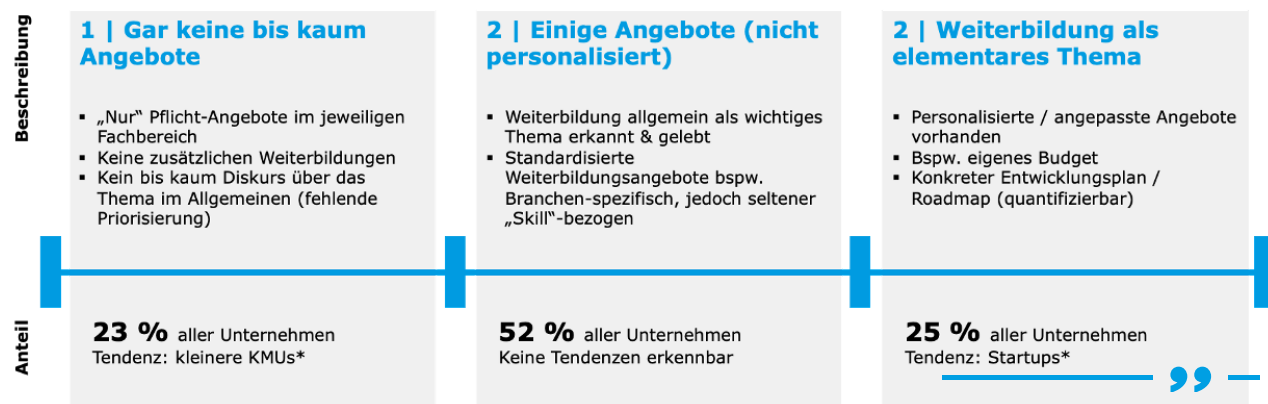
” —

2.4 Status Quo der Weiterbildungsangebote

Die Frage nach dem Status der Weiterbildungsangebote innerhalb der Unternehmen, deren Führungskräfte interviewt wurden, divergierte stark. Zusammenfassend zeigte sich, dass es drei Ausprägungen gibt, denen ausnahmslos alle Aussagen zugeordnet werden konnten. Die Weiterbildungsangebote bewegen sich auf einem Spektrum von 1) Gar keine bis kaum Angebote; 2) Einige Angebote, die jedoch nicht personalisiert sind; 3) Weiterbildung als elementares Thema mit hohem Stellenwert (und dezidiertem Budget). Die Ausprägungen verteilen sich annähernd gleich auf die Randpositionen und die knappe Mehrheit ordnete sich dem mittleren Segment zu.



Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen der befragten Unternehmen divergieren entlang eines breiten Spektrums.



Eigenes Weiterbildungsbudget

— “ —

Bei uns bekommt jeder ein Budget von 2.500 Euro pro Jahr – Weiterbildung ist essentiell und sollte niemals unterschätzt werden. Es ist nicht eingegrenzt, für welche Art von Weiterbildung dies verwendet wird. Die Fokusbereiche werden gemeinsam mit der Führungskraft im regelmäßigen Entwicklungsgespräch evaluiert. Die Themen reichen von Self Awareness zu Datenverarbeitung oder Kommunikationstraining.

Gründer | Logistik Startup



2.5 Das Rollenverständnis der Führungskräfte und ihr Einfluss auf eine fehlerverzeihende Unternehmenskultur

Die Interview Ergebnisse spiegeln im Einklang mit aktueller Forschung (u.a. Reinharth et al., 2018; Pundt, 2012) wider, dass die Vorbildfunktion von Führungskräften essentiell ist, um Mitarbeitenden einerseits die Relevanz von Veränderungsbereitschaft zu vermitteln, um in der schnelllebigen, digitalen Arbeitswelt erfolgreich zu bleiben und andererseits eine Unternehmenskultur zu fördern, die Fehler zulässt und somit die Hürde davor, Neues auszuprobieren, verringert. Zusammenfassend lassen sich einige der Hebel, mit denen Führungskräfte einen positiven Einfluss auf die Offenheit für Neues und die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden bewirken können, wie folgt zusammenfassen:

1 Mit positivem Beispiel voran gehen

Wenn Führungskräfte selbst eine positive Einstellung zu Veränderungen haben und offen für neue Ideen und Technologien sind, senden sie eine klare Botschaft an ihre Mitarbeitenden und fördern die Neugier und Bereitschaft, sich mit Neuem auseinander zu setzen und es nicht als zusätzliche Belastung, sondern als Chance zu verstehen.

2 Klare Budget-Allokation

Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden ermutigen und unterstützen, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern, indem sie klare Budgets für Weiterbildungen einplanen und aktiv kommunizieren, dass diese vorhanden sind.

3 Involvierung der Mitarbeitenden

Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse involvieren und proaktiv Raum bieten, um eigene Ideen und Bedürfnisse einzubringen, werden die Weiterbildungsangebote positiver angenommen und ausgeführt.

4 Transparente Kommunikation

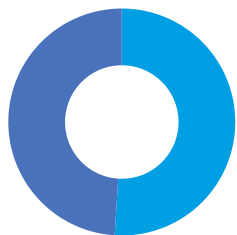
Führungskräfte sollten eine offene und transparente Kommunikation vorleben, um ihre Mitarbeitenden über die Veränderungen im Unternehmen auf dem Laufenden zu halten und ihnen die Gründe für Veränderungen rechtzeitig und plausibel aufzuzeigen.

3 | Quantitative Erhebung

Innerhalb der quantitativen Online Umfrage wurden Unternehmen in ganz Deutschland zu relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen zum Meistern der Digitalen Transformation befragt.

Fokus dieser Umfrage waren Mittelständische Unternehmen, jedoch wurden gezielt alle Arten von Mitarbeitenden angesprochen. Ziel der Umfrage war es, die (digitalen) Kompetenzen der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts zu erheben. Zusätzlich beleuchtete die Umfrage gezielt den Status Quo der Weiterbildungsangebote und das Zusammenspiel der Unternehmenskultur, dem empfundenen "Purpose" der Mitarbeitenden sowie die Einflussnahme und Rolle von Führungskräften.

Zusammensetzung der Teilnehmenden



51 % Frauen
49 % Männer

145

Personen nahmen an der Umfrage teil - nach der Datenbereinigung flossen **85** in die finale Analyse ein.

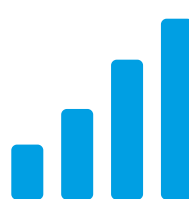
52%

Verfügen über
Führungs-
verantwortung



Die Umfrage
war 2,5
Monate online

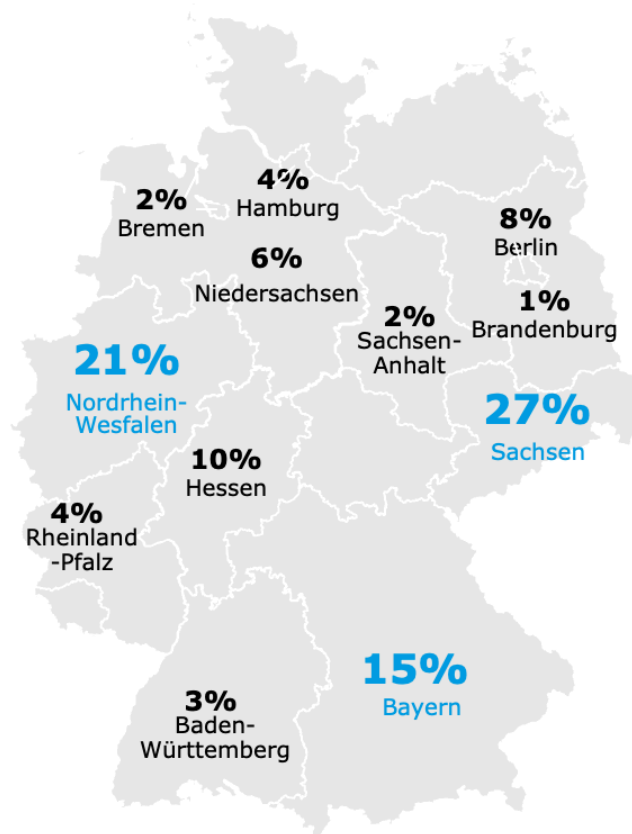
Altersgruppen der Teilnehmenden*



41 % - 31 bis 45 Jahre
32 % - 18 bis 30 Jahre
18 % - 46 bis 55 Jahre
8 % - 56 bis 65 Jahre

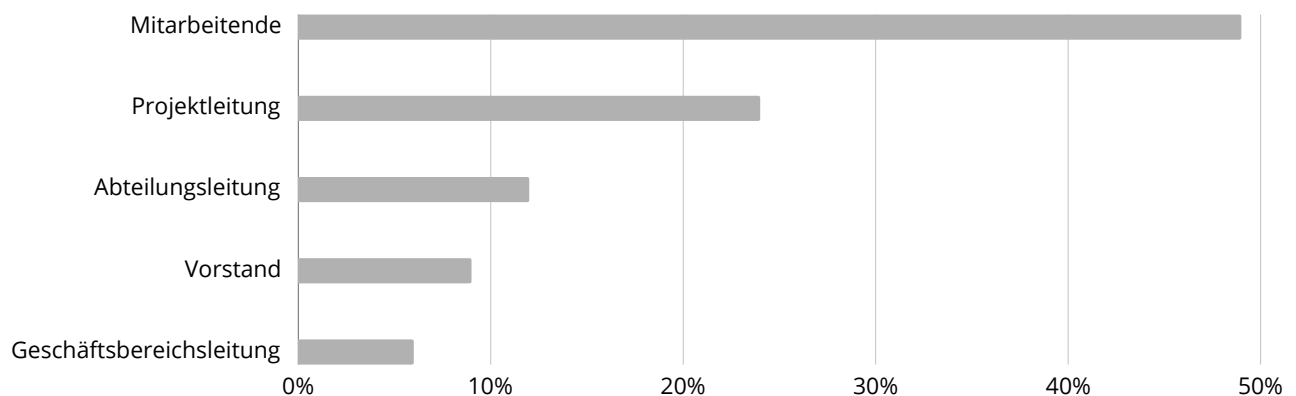
*Übersicht der größten Altersgruppen, Reststreuung in Teilnehmende >65 Jahre bzw. Personen, die dies nicht ausfüllen wollten sind hier nicht aufgelistet.

Deskriptive Zusammensetzung der Teilnehmenden



Die Umfrage richtete sich an Unternehmen **jeder Größe und Branchenzugehörigkeit in ganz Deutschland** und im Fokus standen im Besonderen mittelständische Unternehmen. Die Teilnehmenden setzen sich sehr heterogen zusammen - auch wenn die Umfrage nicht den Anspruch auf statistische Repräsentativität für die deutsche Bevölkerung erhebt, so sind doch eine Vielzahl unterschiedlicher Teilnehmender vertreten.

Vom Berufseinsteiger bis zum Vorstand: Verteilung des Berufsstands der Teilnehmenden in %



Kernerkenntnisse auf einen Blick

- Das relevanteste Kompetenzfeld ist "Veränderungsbereitschaft"
- Die größte Skill Gap tritt im Bereich IT, gefolgt von Marketing und HR auf
- Relevantester Faktor zur Steigerung des Lernerfolgs von Mitarbeitenden: Eigenmotivation, gefolgt von Zugang zu Lerninhalten und -formaten
- Es besteht eine weitestgehend ausgewogene Verteilung zwischen den Stadien der Weiterbildung: Pflichtangebote, standardisierte Angebote, personalisierte Angebote
- Es herrscht ein sehr hoher Grad an empfundener Selbstwirksamkeit und die Einschätzung, in einem wertschätzenden Arbeitsumfeld tätig zu sein

3.1 Veränderungsbereitschaft an erster Stelle



Was sind die wichtigsten Kompetenzfelder für das Meistern der Herausforderungen der Digitalen Transformation?

Veränderungsbereitschaft	Kommunikationskompetenz	Digitale Fähigkeiten	Unternehmerisches Handeln	Führungskompetenz	Organisationsverständnis
<ul style="list-style-type: none">beschreibt die positive Einstellung von Menschen zu Veränderung und ihre Fähigkeit und Willigkeit, mit dem eigenen Handeln das angestrebte Veränderungsergebnis herbeizuführen	<ul style="list-style-type: none">Fähigkeit, konstruktiv, effektiv und bewusst zu kommunizierenDies inkludiert auch Kenntnis relevanter Kommunikationskonzepte und -techniken	<ul style="list-style-type: none">Fähigkeiten, die ein Mensch benötigt, um sich in der digitalen Gesellschaft zurechtzufinden, in ihr zu lernen, zu arbeiten und am digitalen Alltag teilzunehmen	<ul style="list-style-type: none">ist das proaktive, größtenteils autonome, kompetitive, innovative und Risiken eingehende Verhalten eines Individuums	<ul style="list-style-type: none">setzt sich aus Merkmalen zusammen, die eine Person in die Lage versetzen, zielgerichtet Einzelpersonen und Gruppen innerhalb von Organisationen zu beeinflussen	<ul style="list-style-type: none">Fähigkeit, allgemeine Unternehmensprozesse (z.B. Wertschöpfungsketten, Reportingwege) und relevante Methoden (z.B. (agiles) Projektmanagement) zu verstehen und anzuwenden
51%	20%	13%	7%	5%	4%

Die Frage nach dem relevantesten Kompetenzfeld zeigt auch in der quantitativen Umfrage einen klaren Gewinner: Veränderungsbereitschaft wurde von der knappen Mehrheit (51 %) der Befragten auf Platz eins gewählt. Mit großem Abstand folgen Kommunikationskompetenz, Digitale Fähigkeiten und weiter abgeschlagen auf den letzten drei Plätzen mit jeweils unter 10 % folgten unternehmerisches Handeln, Führungskompetenz und Organisationsverständnis. Die Analyse der Freifeldantworten zeigt auch hier - vereinzelt - Tendenzen, dass das Kompetenzfeld Veränderungsbereitschaft keineswegs für sich alleine steht.

Mut zu Neuem



Was für mich am wichtigsten ist? Mut zu Neuem. Gepaart mit einem Vorgesetzten, der das wirklich verinnerlicht hat und die Akzeptanz lebt, dass Fehler passieren können. Man kann nicht erwarten, dass die Mitarbeiter sich von heute auf Morgen mehr trauen, wenn man ihnen nicht vorlebt, dass ihre Ideen wertgeschätzt werden.

Leitender Mitarbeiter | Mittelsändisches Unternehmen



3.2 Skill Gap

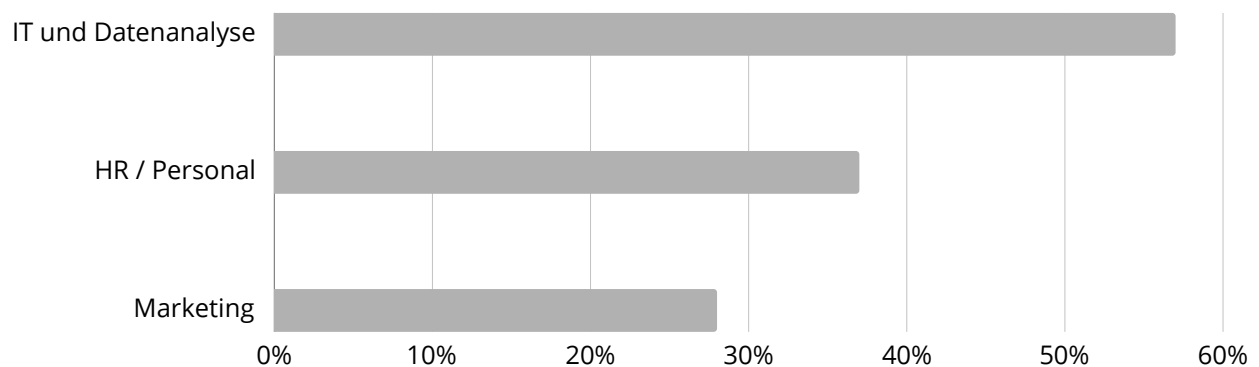
Die Ergebnisse der Online Befragung zeigten, dass IT und Datenanalyse unangefochten der Unternehmensbereich ist, in dem die Teilnehmenden am häufigsten angaben, dass die Skill Gap sehr wahrscheinlich ist, oder sogar bereits vorhanden ist. Auf dem zweiten Platz folgte das Feld HR / Personal und auf dem dritten Platz landete der Unternehmensbereich Marketing. Die Erhebung der Daten erfolgte mithilfe einer 5-stufigen Likert Skala, die von eins (überhaupt nicht wahrscheinlich) bis fünf (die Skill Gap ist bereits vorhanden) mithilfe eines interaktiven Schiebereglers Auswahlmöglichkeiten bot.

Die Einordnung der Ergebnisse im Kontext der bisherigen Erhebungen findet sich detaillierter unter dem Abschnitt "4.2 Mind the (Skill) Gap: Warum der rechtzeitige Fokus entscheidend ist".



Für wie wahrscheinlich halten Sie das Auftreten einer "Skill Gap" in den jeweiligen Bereichen Ihres Unternehmens?

Angaben in % der Teilnehmenden, die dies als "sehr wahrscheinlich" oder "bereits vorhanden" einstufen



3.3 Erfolgsfaktoren des Lernens

Mit Blick auf die wichtigsten Einflussfaktoren des Lernens zeigte die Auswertung der Online Umfrage, dass identisch zu den vorherigen Erhebungsdurchläufen "Eigenmotivation" unangefochten an erster Stelle genannt wurde (89 %). Interessanterweise mit einem großen Abstand zu den nachfolgenden Erfolgsfaktoren "Zugang zu Lerninhalten und -formaten" (67 %) , "Zeiträume zum Lernen" (65 %), und "Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen" (64 %). In Kontrast zu den bisherigen Erhebungen gaben 49 % der Befragten an, dass "Finanzielle Mittel für selbstständige Auswahl an Lernangeboten" ebenso ein elementarer Erfolgsfaktoren des Lernens neuer Fähigkeiten ausmacht.

Der Trend, Mitarbeitenden neben den fachlich-relevanten und standardisierten Weiterbildungen, individuelle Budgets zum eigenverantwortlichen Verwenden für Trainings und Lernangebote bereitzustellen, wird aktuell in Wissenschaft und unter Praktikern thematisiert (vgl. u.a. Fischer, Schmitz & Seidel, 2022; Sawant, Thomas & Kadlag, 2022). Ein Trend, der aus der (amerikanischen) Startup Szene in andere Unternehmensarten überschwappt und oft synonym mit den Buzzwords "Re- und Up-Skilling" - also das neu bzw. erweiterte Erlernen von Fähigkeiten einhergeht.

Die sechs Erfolgsfaktoren des Lernens*

89 %

Eigenmotivation

67 %

Zugang zu Lerninhalten und -formaten

65 %

Zeiträume zum Lernen

64 %

Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen

63 %

Möglichkeit zum Wissensaustausch

49 %

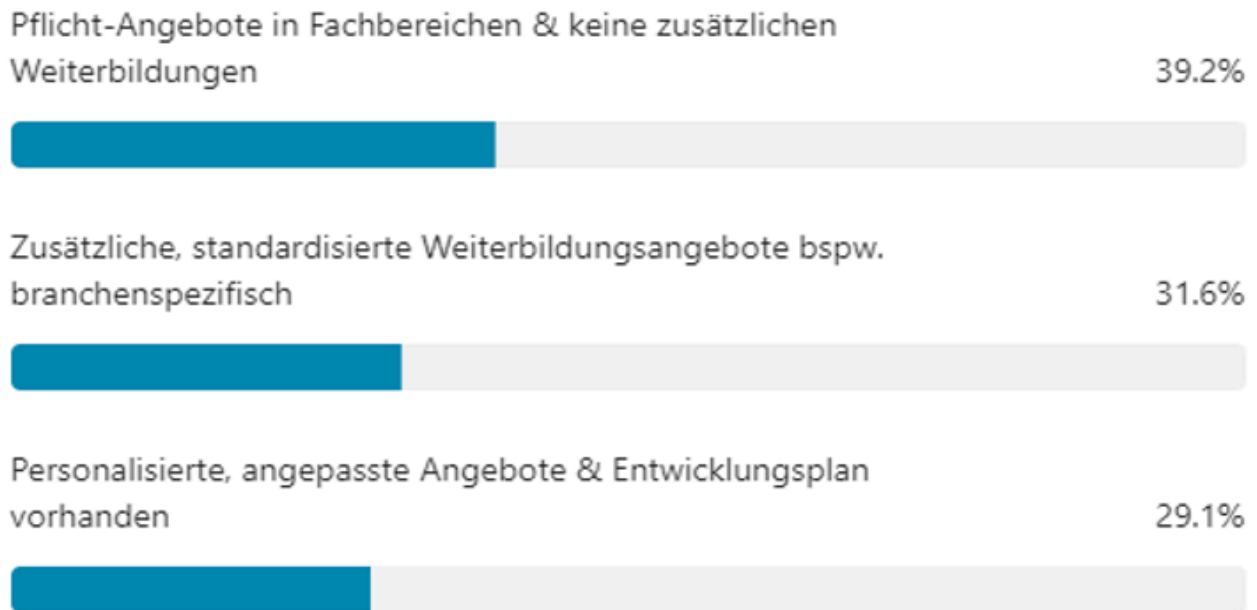
Finanzielle Mittel für selbstständige Auswahl an Lernangeboten

* Abfrage mithilfe eines umfangreichen Item-Sets mit 20 Erfolgsfaktoren des Lernens, basierend auf existenten Studienergebnissen, die in einer randomisierten Reihenfolge den Teilnehmenden angezeigt wurden.

3.4 Das Spektrum der Weiterbildungsangebote



Welche der folgenden Statements trifft im Bezug auf Weiterbildungsangebote auf Ihr Unternehmen am ehesten zu?



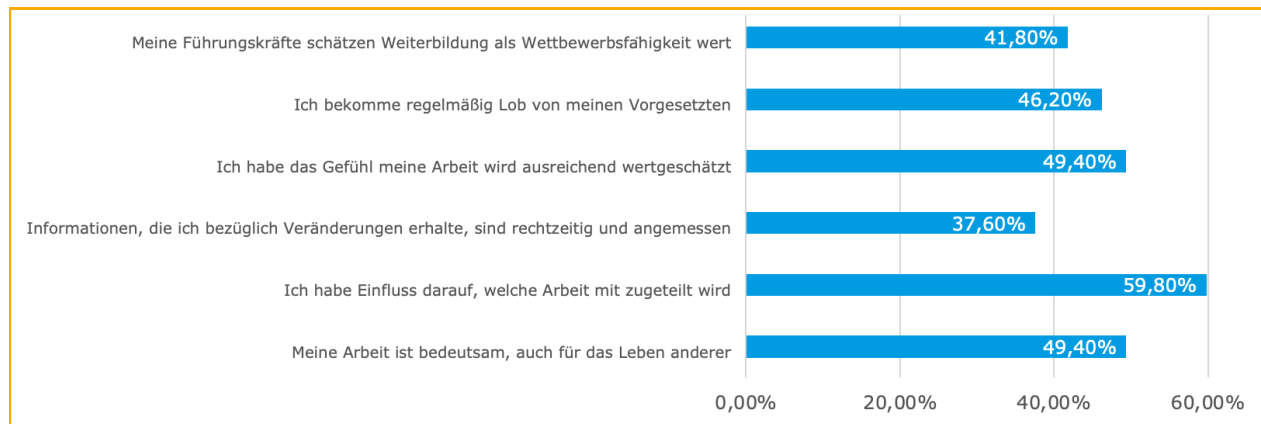
% der Teilnehmenden, die den jeweiligem Reifegrad ausgewählt haben
(keine Mehrfachnennungen möglich)

In der heutigen Wissensgesellschaft ist lebenslanges Lernen unerlässlich. Viele Unternehmen haben erkannt, dass es wichtig ist, ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich regelmäßig weiterzubilden. Ein Trend, der sich in der Startup- und Tech-Welt entwickelt hat und sich nun in anderen Branchen verbreitet, ist ein (individuelles) Weiterbildungsbudget. In den Ergebnissen der Befragung spiegelt sich dies ebenfalls wider: Viele befragte Startups und einige etablierte Unternehmen verfügen über diese Art des Budgets. Das Budget wird individuell zur Verfügung gestellt, um bei der Finanzierung von Schulungen, dem Besuch von Veranstaltungen, sowie dem Erwerb von Zertifizierungen oder anderen Bildungsmaßnahmen zu unterstützen. Diese Maßnahmen sollen dabei helfen, die aktuelle Arbeit effizienter zu erledigen und darüber hinaus eine Vielzahl positiver Nebeneffekte mit sich zu bringen, wie bspw. gesteigerte Mitarbeiterbindung, größere Motivation und Vieles mehr. Über alle Befragten hinweg ergab die Auswertung, dass 42 % das Gefühl haben, dass ihre Führungskräfte Weiterbildung als Wettbewerbsfähigkeit einschätzen. 39 % gaben allerdings an, dass ihr Arbeitgeber "nur" die standardisierte, fachliche Weiterbildungen anbietet.

3.5 Selbstwirksamkeit & Purpose

Abfrage der empfundenen Unternehmenskultur und Arbeitsrahmenbedingungen

Angaben in % derjenigen, die "trifft zu" bzw. "trifft voll und ganz zu" antworteten



Die befragten Teilnehmenden gaben an,



... einen sehr hohen Grad an Selbstwirksamkeit und ein überwiegend sehr wertschätzendes Arbeitsumfeld zu erleben.



... dass ihre Arbeit bedeutsam für das Leben anderer ist - hohes Purpose Empfinden.



... dass ihre Vorgesetzten Weiterbildung als relevanten Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit ansahen.

Die quantitative Auswertung der Online Umfrage zeigt, dass Purpose - also der empfundene Sinn - im Arbeitsalltag immer größere Relevanz gewinnt und dass 49 % der Befragten angeben, einen in dieser Hinsicht erfüllenden Beruf zu haben. Zusätzlich ergaben die Auswertungen, dass die Mitarbeitenden sich allgemein sowohl von ihren direkten Vorgesetzten als auch im Arbeitsumfeld geschätzt fühlen. Die Kombination der hier abgefragten Item-Batterien und der hohe durchschnittliche Wert der Antworten zeugt von einer als positiv empfundenen Arbeitskultur. Das Zusammenspiel von wertschätzendem Umgang, einem hohen Purpose-Empfinden der Mitarbeitenden sowie einem hohen Grad an Autonomie und Mitsprache in Bezug auf die Erledigung der zugeteilten Arbeitsaufgaben spiegelt zusammenfassend eine positive und produktive Unternehmenskultur wider.

Die Umfrageergebnisse sind im Einklang mit aktuellen Forschungen, die einen vermehrten Fokus in diesem Bereich verzeichnen. Aktuelle Studien zeigen vermehrt, dass der Purpose bei Job-Bewerbungen immer wichtiger wird: "(...) Die Sinnperspektive steht bei vielen Deutschen im Zentrum der Jobsuche. Für mehr als die Hälfte ist der Sinn einer Tätigkeit einer der drei größten Anreize, wenn sie sich nach einem neuen Arbeitgeber umschauchen." (Königsteiner, 2021).

Aus derselben Umfrage, die 1.000 Mitarbeitende in unterschiedlichen Rollen, sowie mit diversen akademischen und nicht-akademischem Berufshintergrund befragt hat, geht zusätzlich hervor, dass die deutschen Beschäftigten durch ihre Erfahrungen mit der Corona-Krise grundsätzlich nachdenklicher geworden sind. So geben 28 % an, deutlich mehr an einer sinnstiftenden Arbeit interessiert zu sein als vor einem Jahr. Insbesondere jungen Menschen unter 30 Jahren ist dies wichtiger als vor der Pandemie – ihr Anteil liegt mit 41 % weit über dem Durchschnitt aller Befragten. Für 17 % der Umfrageteilnehmenden der Studie von Königsteiner ist die Sinnperspektive zudem der wichtigste Aspekt in Stellenanzeigen, weitere 36 Prozent zählen sie immerhin zu den drei wichtigsten Aspekten ihrer Jobsuche. Gerade einmal 7 % ist die tiefere Bedeutung der Stelle zunächst egal.

Diese Ergebnisse stellen Unternehmen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Unternehmen müssen die Frage nach dem Sinn der Arbeit besser und klarer beantworten, wenn sie neue Mitarbeitende für sich gewinnen und qualifizierte Mitarbeitende langfristig halten wollen.

Aktives Einbringen der Mitarbeitenden

— “ —
Jeder Mitarbeiter muss seine Rolle sehen und vor allem annehmen und aktiv mit anpacken. Veränderung kann nicht nur Top-down erfolgen. Gut informierte Mitarbeiter, denen die Veränderungen und Aufgaben klar sind, treffen bessere Entscheidungen. Als Führungskraft muss man sicherstellen, alle bestmöglich einzubinden.

Hauptabteilungsleiterin | Mittelständisches Unternehmen



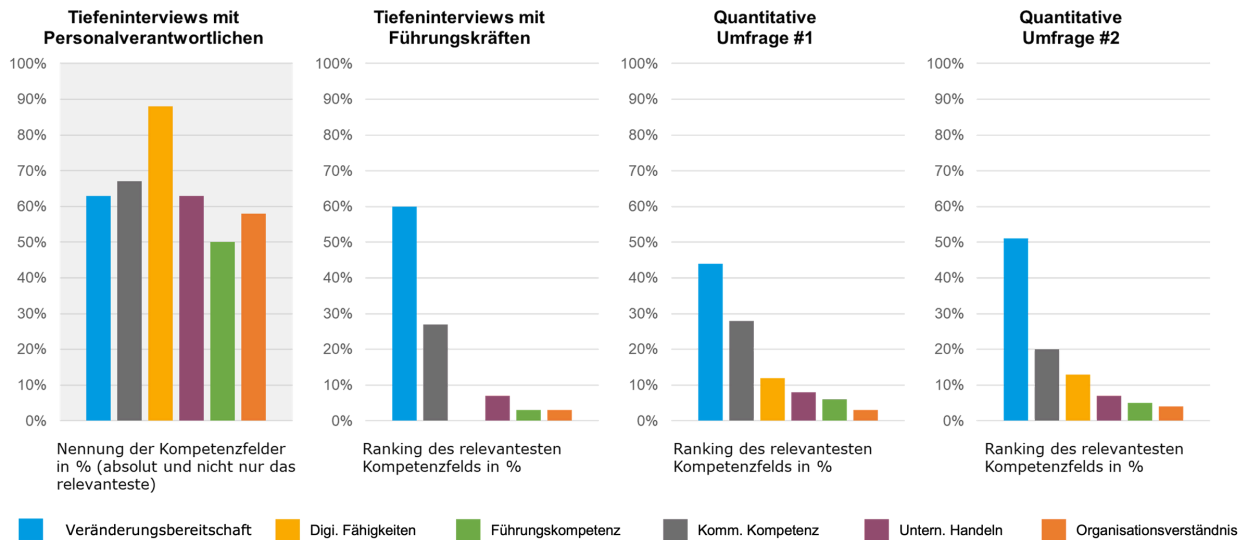
4 | Ergebniskonsolidierung und Ableitungen

Zusammengefasst lassen sich folgende Anregungen aus den bisherigen Befragungsdurchgängen - vor allem mit Fokus auf das Jahr 2022 aber ebenfalls unter Bezugnahme der, in 2021 erhobenen Daten - ableiten.

4.1 | Veränderungsbereitschaft als roter Faden, der Kompetenzen miteinander verbindet

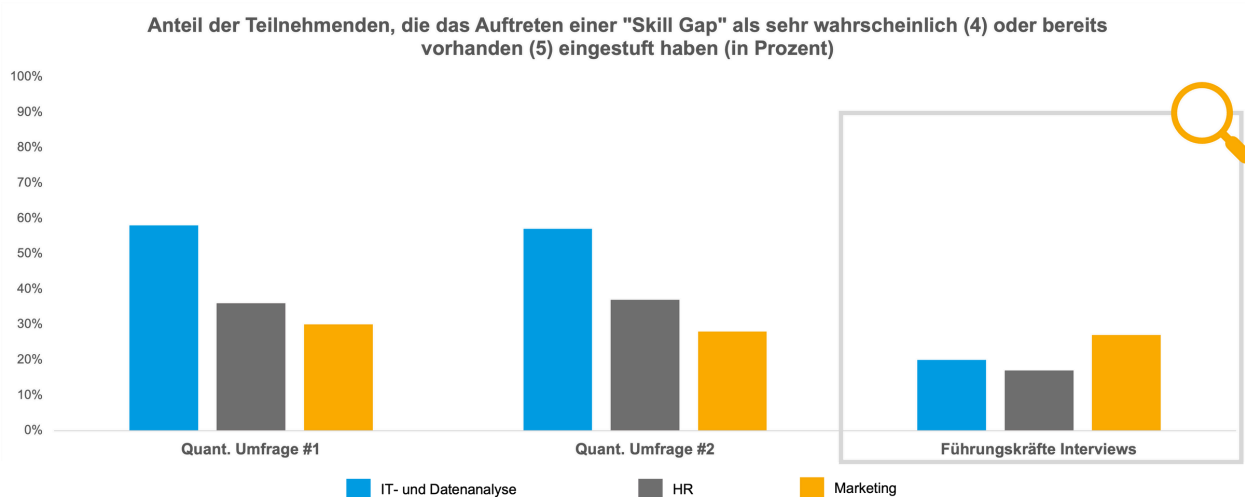
Eine hohe Veränderungsbereitschaft ermöglicht es Unternehmen, auf sich verändernde Marktbedingungen schnell zu reagieren und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen. Mitarbeitende, die offen für Veränderungen sind, können sich besser in neue Rollen und Aufgaben einarbeiten und sich an veränderte Arbeitsweisen und -umgebungen anpassen. Dadurch steigt die Flexibilität und Innovationskraft eines Unternehmens, was sich beides positiv auf die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit auswirkt. Darüber hinaus führt eine hohe Veränderungsbereitschaft zu einem offeneren und lernbereiteren Arbeitsumfeld. Insgesamt ist die Veränderungsbereitschaft eine zentrale Kompetenz, um erfolgreich in einer dynamischen und sich ständig verändernden Wirtschaft zu agieren (vgl. Freyth & Baltés, 2017). Die hohe Relevanz des Themas spiegelt sich in allen bisherigen Umfragedurchläufen wider. Der Fokus der Befragten auf dieses Kompetenzfeld zieht sich wie ein roter Faden durch alle Ergebnisse und es zeigt sich, dass es nicht für sich alleine steht, sondern deshalb das Ranking der wichtigsten Kompetenzfelder anführt, da es die Grundlage und erforderliche Disposition für eine Vielzahl weiterer Kompetenzen bildet, die sich gegenseitig beeinflussen und bedingen.

Die Umstände, Technologien und - wie in den letzten Jahren verstärkt beobachtet - die makroökonomischen Gegebenheiten können sich rasant ändern. Eine offene, neugierige, aber auch reflektierte Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen und als Chance für sich selbst individuell, aber auch für Unternehmensbereiche und ganze Geschäftsmodelle zu verstehen, ist besonders in sich stetig wandelnden Zeiten unabdingbar. Im Zeitverlauf der erhobenen Daten zeigt sich der vorsichtig zu formulierende Trend, dass dieses Thema sogar noch relevanter für die Befragten ist, als zu Beginn der Erhebungen im Jahr 2021. Die nachfolgende Grafik zeigt die Prozent der Teilnehmenden, die dies als wichtigstes Kompetenzfeld nannten (mit Ausnahme der Ergebnisse der Personalverantwortlichen).



4.2 | Mind the (Skill) Gap: Warum der richtige Fokus entscheidend ist

Laut einer aktuellen Studie von McKinsey (2022), sind 87 % aller Unternehmen sich bewusst, dass sie entweder aktuell bereits Skill Gaps haben oder, dass sich innerhalb der nächsten Jahre elementare Lücken zwischen den vorhandenen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden und den erforderlichen Kompetenzen ergeben werden. Ein erschreckend hohes Ergebnis. Auch im Rahmen der Umfragen des Zert-Ex Projektes zeigte sich über alle Durchgänge in denen dies inkludiert wurde ein einheitliches Bild: Die Majorität der befragten Mitarbeitenden und ein Großteil der interviewten Führungskräfte fürchten Skill Gaps. Die folgende Abbildung zeigt die Anzahl der Teilnehmenden, die das Auftreten einer Skill Gap als "sehr wahrscheinlich" oder "bereits vorhanden" eingestuft haben.



4.3 | Die Konsequenz der größer werdenden Skill Gaps? Noch mehr Buzzwords: gezieltes Re- und Up-Skilling

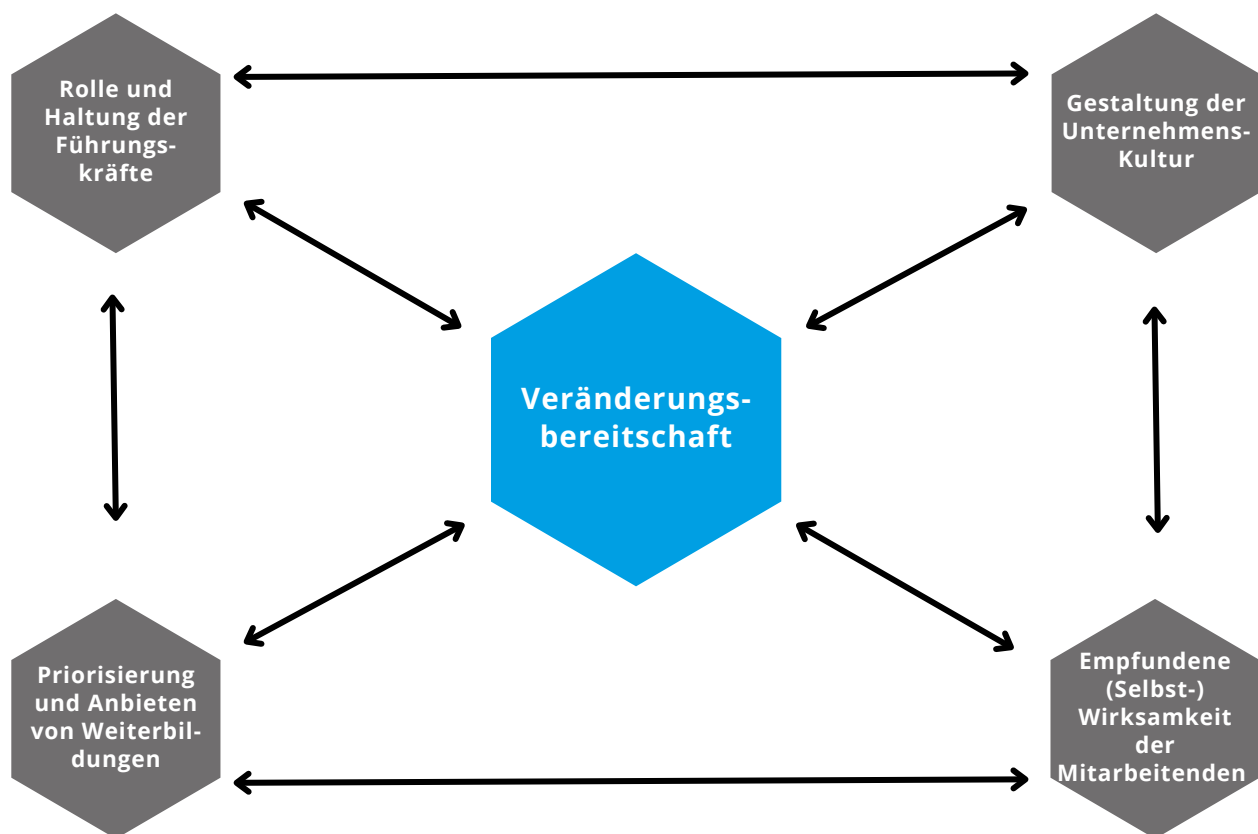
Unter den Trendbegriffen "Re-Skilling" und "Up-Skilling" versteht man die Entwicklung und den Erwerb neuer Fähigkeiten und Kompetenzen (vgl. Foelsing & Schmitz, 2021). Re-Skilling bezieht sich dabei auf die gezielte Umschulung von Arbeitnehmenden, die bereits über Erfahrungen und Kompetenzen in einem bestimmten Bereich verfügen, jedoch aufgrund von bspw. technologischen Entwicklungen oder Veränderungen der Anforderungen am Arbeitsmarkt neue, zusätzliche Fähigkeiten benötigen, über die sie bisher nicht verfügt haben. Up-Skilling hingegen zielt darauf ab, dass Arbeitnehmende ihre bereits vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen verbessern und erweitern, um neuen Anforderungen oder sich erweiternden Aufgabenbereichen gerecht zu werden. Insgesamt geht es bei Re-Skilling und Up-Skilling aus Unternehmensperspektive darum, den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, ihren bisherigen Beruf effizienter und mit besseren Resultaten auszuführen und zu verhindern, dass eine andere Person, die den neuen Anforderungen bereits besser entspricht, die Stelle übernimmt. Zusätzlich sind Re- und Up-Skilling elementare Hebel, um sich beruflich weiterzuentwickeln und auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wirklich ein neues Phänomen oder nur neomodische Begriffe für Alt-bekanntes?

Die Bedeutung von Re-Skilling und Up-Skilling hat in den letzten Jahren aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung der Arbeitswelt stark zugenommen. Gerade mit Blick auf das Meistern der Digitalen Transformation sind die Veränderungen schneller getaktet und die Anforderungen verändern sich in einer neuen, in vorherigen Jahrzehnten nicht dagewesenen Dynamik. Die Berufszyklen innerhalb eines Unternehmens werden kürzer, interne Wechsel sind nichts Ungewöhnliches und gleichzeitig nimmt die Anzahl der Jahre der Unternehmenszugehörigkeit ebenfalls tendenziell ab. Ergo sind Umschulungen und das Erlernen von etwas Neuem natürlich kein neues Phänomen, allerdings bezieht sich Re-Skilling eher auf die heutzutage fast überall notwendige Erweiterung der Fähigkeiten und nicht das Umschulen im klassischen Sinne, in dem sich bspw. ein Lehrer umorientiert und in einem Großkonzern in die Personalabteilung wechselt. Ein typisches Beispiel für Re-Skilling ist die schnelle Adaption von Online Kommunikation Plattformen und Tools in Zeiten der Corona-Pandemie. Unzählige Arbeitnehmenden, deren vorheriger Arbeitsalltag nicht von diesen Programmen berührt war, mussten ad-hoc die Benutzung erlernen und sie in ihre Prozesse integrieren.

In den durchgeführten Erhebungen stellte sich die Relevanz des stetigen Erlernens neuer Fähigkeiten bzw. das Erweitern und kritische Hinterfragen der bereits existenten Fähigkeiten als extrem wichtig heraus.

Lebenslanges Lernen, Mut, etwas Neues auszuprobieren, Neugierde - all das wurde sowohl gestützt als auch ungestützt in den Tiefeninterviews und in den Freifeldantworten der quantitativen Umfragen immer wieder betont. Das stetige an sich selbst und seinen Fähigkeiten arbeiten wurde hierbei oft synonym oder in direktem Zusammenhang mit Veränderungsbereitschaft genannt. Wie zuvor unter 4.1 ausgeführt, sollte Veränderungsbereitschaft weniger für sich alleine stehend als eine isolierte Kompetenz, sondern als ein Treiber und eine notwendige Grundvoraussetzung zum Meistern der Digitalen Transformation betrachtet werden. Es scheint unmöglich, die Einflussnahme von Veränderungsbereitschaft als Kompetenz im Kontext der dazugehörigen, die Digitale Transformation positiv beeinflussende Faktoren, für sich alleine stehend zu betrachten. Ohne den Anspruch darauf zu erheben, trennscharf und vollumfänglich zu differenzieren, welcher Faktor als Ausgangspunkt und welcher als beeinflussende Variable dient, soll die nachfolgende Grafik dazu dienen, die diversen Abhängigkeiten und das Zusammenspiel der Faktoren zu visualisieren.



Die Tiefeninterviews und Online Umfragen ergaben, dass sowohl die (Vorbild-) Funktion der Führungskräfte, als auch die Arbeitskultur, die empfundene Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit (Purpose), und das Vorhandensein und die Stellung von Weiterbildungen im Unternehmen alles entscheidende Treiber sind, um die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen allgemein und ganz individuell auf Mitarbeitenebene zu fördern. Gleichzeitig wirkt sich ein hoher Grad an Veränderungsbereitschaft und der Wille, Neues zu erlernen und sich Veränderungen gegenüber offen zu geben, wiederum positiv auf alle diese vier Bereiche aus.

Führungskräfte können mit einer aktiven Vorbildfunktion und transparenter Kommunikation die Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden fördern, sich aktiv an den Veränderungen zu beteiligen und einzubringen. Gleichzeitig können sie mit einem wertschätzenden, fehlerverzeihenden Führungsstil zu einer offenen Unternehmenskultur beitragen, die sich wiederum positiv auf den Innovationsmut und die Autonomie der Mitarbeitenden auswirkt. Sind diese Rahmenbedingungen erfüllt - im Besondern mit Fokus auf die transparente Kommunikation aber auch das tatsächliche Praktizieren - der Unternehmenswerte, so fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und erleben eine gesteigerte Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeiten. Ein weiterer Faktor, der auf all diese Bereiche elementar einwirkt, ist die Priorisierung von und Haltung zu Weiterbildung im Unternehmen. Wird das Thema aktiv als elementarer Einflussfaktor für den Erfolg des Unternehmens erachtet und Weiterbildung der Mitarbeitenden zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erkannt, wirkt sich dies positiv auf alle zuvor genannten Bereiche aus. Mitarbeitende sind motiviert, mehr Verantwortung zu übernehmen, sind weniger gehemmt, Neues auszuprobieren und dies kann sich wiederum positiv auf die Arbeitgeberbindung, die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeitenden und den Willen, das Unternehmen zum Erfolg zu führen, auswirken.

Es ist wichtig zu betonen, dass diese Ausführung verkürzt dargestellte und lediglich als Tendenzen zu verstehende Ableitungen der erhobenen Umfrageergebnisse in Ergänzung zu existenter Forschung darstellen. Die alleinige Verbesserung einer dieser Bereiche führt nicht automatisch zu einer deutlichen Steigerung in den anderen oder garantiert umgehend das Gelingen der Digitalen Transformation. Die Konsolidierung der erhobenen Kompetenzen und der diversen Erfahrungsberichte zeigte jedoch klar die nicht zu verachtende Verzahnung dieser vier Bereiche mit der übergeordneten Veränderungsbereitschaft, die immer wieder im Fokus der Gespräche und Abfragen stand.

5 | Ausblick

Die nachfolgende Grafik bietet eine Übersicht über die zukünftig geplanten bzw. zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Echtzeitkompetenzbedarfsreportings bereits laufenden Forschungszyklen. Seit Beginn des Jahres 2023 werden Tiefeninterviews mit Industriemeister:innen und Wirtschaftsfachwirt:innen, deren Lehrgangsabschluss ein bis sechs Jahre in der Vergangenheit liegt, durchgeführt.

Im Anschluss wird die nächste quantitative Online Befragung erfolgen, die wie gewohnt die bisherigen Ergebnisse mit einer größeren Stichprobe verprobt und mit explorativen, offen formulierten Freifeldantworten ebenfalls Raum für neue Impulse bietet.

Tiefeninterviews Fokus: IM & WFW

1

2

+

Online Befragung Fokus: Verzahnung der Kompetenzfelder

- Validieren und hinterfragen der quantitativen Ergebnisse
- Erhebung der konkreten Erfahrungen und Anwendungen der erlernten Fähigkeiten nach Abschluss
- Explorative Gesprächsführung in Ergänzung zu standardisierten Fragekonzepten, die in vorherigen Befragungen inkludiert waren

- Quantitative Online Umfrage
- Standardisierte Erhebung der etablierten Fragekonzepte
- Explorative Erhebung durch vereinzelt Freifeldantworten
- Fokus auf die Verzahnung und das Zusammenspiel der Kompetenzfelder
- Aufnahme neuer Trends und Erhebung der Einschätzung von bspw. dem Aufkommen von KI-Anwendungen

5.1 Sneak Preview: Erste Einblicke in die Tiefeninterviews mit Industriemeister:innen & Wirtschaftsfachwirt:innen



Welche Kompetenzen haben Sie im Rahmen der Weiterbildung erworben, die Ihnen in Ihrem aktuellen Arbeitsalltag helfen?

Mut, Verantwortung zu übernehmen



Der Wille, Verantwortung zu übernehmen. Viele scheuen davor zurück. Fachkompetenz alleine ist extrem wichtig und natürlich muss man lernen, wie es in speziellen Bereichen im Unternehmen funktioniert. Aber es ist zusätzlich sehr wichtig, Verantwortung übernehmen zu wollen. Nicht jeder traut sich das zu und auch nicht jeder geht in so einer Rolle auf und möchte das für sich persönlich. Das macht für mich den Unterschied aus. Ich glaube, den Willen hatte ich schon vorher aber im Lehrgang wurde ich noch neugieriger und motivierter, wirklich Themen an mich zu nehmen und allein zu verantworten.

Wirtschaftsfachwirt



Eigenmotivation und die Relevanz von richtiger Positionierung



Nur den Abschluss zu machen bringt nichts. Man muss danach selbst wollen und bereit sein, sich weiter zu positionieren. Man kann nicht erwarten, dass das Unternehmen einem die Beförderung automatisch gibt! Ganz wichtig sind Entwicklungspläne, um Mitarbeitern Perspektive zu geben. Unternehmen müssen hier besser werden, zu erkennen, wer motiviert und gut ist und für höhere Positionen geeignet ist. Aber die Auszubildenden und alle anderen Mitarbeiter natürlich ebenfalls, müssen dies auch signalisieren. Ich kann es nicht genau festlegen aber ich würde sagen, dass ich vor allem gelernt habe, mich besser zu positionieren und auf mich aufmerksam zu machen.

Industriemeister



5.2 | Exkurs: ChatGPT und andere KI Anwendungen - die Relevanz und Rolle im Kontext von Weiterbildungen

Künstliche Intelligenz (KI) hat in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht und kürzlich einen regelrechten Hype ausgelöst. KI-Algorithmen wie ChatGPT gewinnen rasant an Aufmerksamkeit. Doch was genau bedeutet dies für die Arbeitswelt? Welche Bereiche sind besonders betroffen und vor allem, sollte es als etwas Positives oder Negativ eingeordnet werden? Der hier angeführte Exkurs hat das Ziel, das Hype Phänomen Generative KI in Kontext der (zukünftig) relevanten Kompetenzfeldern zu bringen. Es handelt sich hierbei um keine vollumfängliche, wissenschaftliche Betrachtung. Dennoch ist das Ziel der HHL, im Rahmen der Echtzeitkompetenzbedarfserhebung kontinuierlich auf neue Gegebenheiten einzugehen und sie mit einzubeziehen. Es ist unbestritten, dass kaum eine andere Technologie in den letzten Jahrzehnten einen solchen Ansturm an Interesse ausgelöst hat.

Zunächst einmal: Bitte keine Panik! ChatGPT und ähnliche Anwendungen sind nicht wirklich intelligent. Große Deep-Learning-basierte Sprachmodelle wie GPT erstellen zwar schlüssige Texte, doch sie tun dies mithilfe von errechneten Wahrscheinlichkeiten und nicht aufgrund von echten Kausalitäten: *"(...) Bei aller Begeisterung ist Generative AI, also künstliche Intelligenz, die Artefakte wie Texte, Bilder oder Musik erzeugen kann, in erster Linie ein Werkzeug. Der Vergleich mit menschlichem Verstand wird gerne angestellt, ist aber auch in absehbarer Zeit deplatziert"*. So ordnet der Experte Prof. Dr. Christian Janiesch von der Technischen Universität Dortmund das Aufkommen von ChatGPT und anderen KI Algorithmen ein (VHB Statement, 2023). Die Anwendungen sind in erster Linie dazu geeignet, den Arbeitsalltag zu vereinfachen und Mitarbeitende bei ihren Aufgaben zu unterstützen. Sie können zum Beispiel bei der Erstellung von Texten, der Übersetzung von Sprachen oder der schnellen Visualisierung von Daten helfen. Ein Beispiel hierfür ist die automatisierte Erstellung von Texten durch ChatGPT. Dies kann bspw. die Arbeit von Social Media Manager:innen erheblich erleichtern. Anstatt viel Zeit damit zu verbringen, Texte manuell zu erstellen, können sie ChatGPT mit den relevanten Stichworten füttern, um eine erste Version des geplanten Textes zu erstellen, den sie anschließend nur noch redigieren müssen. Auch kann ChatGPT Impulse für Themen geben, falls ein Mitarbeitender auf der Suche nach ersten Anregungen ist, über was für Trends bspw. der nächste Blog-Artikel verfasst werden könnte.

Ob es nun um die Einführung von KI-Anwendungen oder den Wechsel ins Home Office und die Verlegung der Meetings in virtuelle Umgebungen geht - wichtig bleibt der Wille der Mitarbeitenden, sich an neue Gegebenheiten anzupassen und aus ihnen das für sich individuell Relevante mitzunehmen. Veränderungsbereitschaft und die Neugierde, sich mit Technologien und Trends auseinanderzusetzen ist heute wichtiger denn je. Jeder Mitarbeitende sollte sich fragen, welche seiner/ihrer Tätigkeiten repetitiv sind und von einer KI-Anwendung vereinfacht werden können. Vielleicht das "kalte" Anschreiben eines potenziellen Geschäftspartners aus Sicht eines Vertriebsmitarbeitenden? Die Zusammenfassung eines langen Terminprotokolls? Oder direkt die autarke Erstellung eines Protokolls (dank neuer Tools wie bspw. Microsoft 365 Copilot) (Microsoft Webseite, 2023)? Es geht primär darum, die Tätigkeiten zu identifizieren, die heute und in nicht allzu ferner Zukunft von dieser Art Werkzeug übernommen werden können, um den Arbeitsalltag zu vereinfachen.

Konsequenzen für die (Weiter-) Bildung:

Praktiker:innen und Wissenschaftler:innen sind sich einig, dass Textgeneratoren und KI-Anwendungen einen Einfluss auf die Art und Weise, wie gelernt wird, wie Wissen abgefragt wird und wie Unterrichtseinheiten gestaltet werden, haben wird. Die genauen Auswirkungen hängen hierbei stark von der Art der (Weiter-) Bildung ab. Wichtig ist, die Methoden des Lernens sowohl als Lernender als auch aus Perspektive der Trainer:innen, Dozierenden oder Professor:innen kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen. Einige Lern- und vor allem Prüfungsformate müssen bereits heute mit dem Aufkommen der KI-Anwendungen überarbeitet werden, um sicherzustellen, dass zur Beantwortung der Prüfungsfrage nicht ausschließlich ein AI Textgenerator verwendet wurde. Auch an der Art und Weise, Wissen zu erlangen und zu lernen werden ChatGPT und andere Anwendungen nicht spurlos vorbeigehen. Expert:innen schätzen es bereits heute als gute Ergänzung und Informationsquelle ein, um sich in ein Themengebiet einzuarbeiten und ein erstes Gefühl zu bekommen. Doch auch hier gilt, dass Vorsicht geboten ist, welchen Wahrheitsgehalt man den automatisch generierten Antworten beimisst. Wie zuvor beschrieben, liegen den Antworten Wahrscheinlichkeitsberechnung zugrunde und kein wirkliches Konsultieren relevanter Quellen.

6 | Ansprechpersonen

Sie haben Fragen zu beispielsweise dem Forschungsdesign oder Sie wollen mehr zu den weiteren geplanten Umfrageformaten erfahren?

➔ **Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme:**



Louisa Heiduk

Projektreferentin
HHL Leipzig Graduate School of Management

✉ l.heiduk@hhl.de

☎ +49 341 9851-637



Dr. Maximilian Schreiter

Projektreferent
HHL Leipzig Graduate School of Management

✉ m.schreiter@hhl.de

☎ +49 341 9851-632

7 | Quellen

- Appelfeller, W., Feldmann, C. (2018). Barrieren der digitalen Transformation und Handlungsempfehlungen zur Überwindung. In: Die digitale Transformation des Unternehmens
- Buchholz, U. (2012). Der Change-Index: Ein Befragungsinstrument zur Ermittlung von Veränderungsbereitschaft in Organisationen. In: von Rosenstiel, L., von Hornstein, E., Augustin, S. (eds) Change Management Praxisfälle
- Fischer, S., Schmitz, A. Seidel, T. (2022). Lernen in Organisationen unterschiedlicher agiler Reife. In: Arbeiten in der neuen Normalität, S. 271 - 278
- Foelsing J., Schmitz, A. (2021) New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten
- Freyth, A. (2020). Veränderungsbereitschaft - Impulse und Übungen für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Harwardt, M. (2022). Management der digitalen Transformation. In: Management der digitalen Transformation
- Herkommer, R. (2022). Wachstums- und Kulturindikator. In: Nachhaltiges Wachstum im Mittelstand
- Jackwerth-Rice, T. et al. (2022). Gestaltung einer digitalisierungsförderlichen Unternehmenskultur bei mittelständischen Industrieunternehmen. In: Nitsch, V., Brandl, C., Häußling, R., Lemm, J., Gries, T., Schmenk, B. (eds) Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand
- Königsteiner PR Gruppe (2022). Whitepaper "Sinnstiftung im Berufsleben"
- Laempe, S. (2022). New Work zwischen Corona und Unternehmenskultur. In: Breyer-Mayländer, T., Zerres, C., Müller, A., Rahnenführer, K. (eds) Die Corona-Transformation
- Lemke, C., Brenner, W., Kirchner, K. (2017). Das Managementsystem zur Gestaltung im digitalen Zeitalter: Digitale Transformation und Gestaltungsprinzipien. In: Einführung in die Wirtschaftsinformatik
- Lohse, K. (2021). Allgemeine Veränderungsbereitschaft - Theoretischer und empirischer Hintergrund. In: Resilienz im Wandel. BestMasters
- Lokuge, S. et al. (2019). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct, Information & Management, Vol. 56 (3), S. 445-461
- Mazzone, D. (2014). Digital or Death. Digital Transformation - The Only Choice for Businesses to Survive, Smash, and Conquer
- McKinsey Studie (2022). Three new mandates for capturing a digital transformation's full value.
- Microsoft Webseite (2023). Introducing Microsoft 365 Copilot – your copilot for work
- Pelke, L. (2022). Purpose-driven Leadership: Eine Analyse der Bedeutung von Unternehmensvisionen und Unternehmensleitsätzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter
- Pundt, A., Nerdinger, F.W. (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel?. In: Grote, S. (eds) Die Zukunft der Führung
- Reinhharth, J. et al. (2018). Chefsache Digitalisierung 4.0
- Sawant, R., Thomas, B., Kadlag, S. (2022). Reskilling and Upskilling: To Stay Relevant in Today's Industry, International Review of Business and Economics, Vol 7 (1).
- Schallmo, D.R.A. (2016). Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. In: Jetzt digital transformieren. essentials
- Seiferlein, W. (2022). Change-Management & Co. - Einsatz von relevanten Prozessen und Methoden
- VHB Webseite (2023). Generative AI: Die Zukunft von Unternehmen und Wettbewerb? VHB expert Christian Janiesch über Generative AI aus Sicht der BWL