

INNOVET

ZERT-EX- ABSCHLÜSSE

Zertifikatsergänzte Exzellenzabschlüsse



Echtzeitkompetenz- bedarfsreporting

Q1 / 2022

Inhaltsverzeichnis

I. Hintergrund und Zielsetzung	3
a. Methodisches Vorgehen	3
II. Qualitative Tiefeninterviews	5
a. Rahmenbedingungen.....	5
b. Zusammensetzung der Teilnehmenden.....	5
c. Ergebnisse	6
III. Quantitative Erhebung	12
a. Rahmenbedingungen.....	12
b. Zusammensetzung der Teilnehmenden.....	12
c. Ergebnisse	15
IV. Ergebniskonsolidierung & Ableitungen	28
V. Ausblick qualitative Interviews #2	33
VI. Ansprechpersonen	34
VII. Appendix	35
a. Referenzstudien.....	35
b. One Pager zur Gewinnung der Interviewteilnehmenden	36
c. Fragebogen des semi-strukturierten Leitfadeninterviews.....	37
d. Postings zur Gewinnung der Online Studienteilnehmenden.....	40
e. Struktur und Aufbau quantitativer Fragebogen	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung des iterativen Forschungsdesigns	4
Abbildung 2: Interviewergebnisse – Übersicht der Kompetenzfelder	8
Abbildung 3: Tiefeninterviews Analyse: Digitale Fähigkeiten.....	9
Abbildung 4: Tiefeninterviews Analyse: Kommunikationskompetenz	9
Abbildung 5: Tiefeninterviews Analyse: Unternehmerisches Handeln	10
Abbildung 6: Tiefeninterviews Analyse: Veränderungsbereitschaft	10
Abbildung 7: Tiefeninterviews Analyse: Organisationsverständnis	11
Abbildung 8: Tiefeninterviews Analyse: Führungskompetenz	11
Abbildung 9: Online Befragung: Standort der befragten Unternehmen	13
Abbildung 10: Online Befragung: Rolle der Teilnehmenden innerhalb der Unternehmen.	14
Abbildung 11: Online Befragung: Altersverteilung der Teilnehmenden	14
Abbildung 12: Online Befragung: Geschlechtsverteilung der Teilnehmenden	14
Abbildung 13: Online Befragung: Verteilung berufliche Position der Teilnehmenden	15
Abbildung 14: Online Befragung: Auswertung der relevantesten Kompetenzfelder	17
Abbildung 15: Online Befragung: Veränderungsbereitschaft	18
Abbildung 16: Online Befragung: Kommunikationskompetenz	18
Abbildung 17: Online Befragung: Digitale Fähigkeiten	19
Abbildung 18: Online Befragung: Unternehmerisches Handeln	19
Abbildung 19: Online Befragung: Führungskompetenz	20
Abbildung 20: Online Befragung: Organisationsverständnis	20
Abbildung 21: Definition Skill Gap.....	21
Abbildung 22: Die sechs Erfolgsfaktoren des Lernens	24
Abbildung 23: Online Umfrage: Auswertung Digitalisierungsgrad	25
Abbildung 24: Online Umfrage: Auswertung Unternehmenskultur alle Befragten	26
Abbildung 25: Online Umfrage: Auswertung Arbeitsklima alle Befragten	27
Abbildung 26: Online Umfrage: Auswertung der Freifeld Antworten	28
Abbildung 27: Vergleich der Kompetenzbereiche Tiefeninterview vs. Online Umfrage	29

I. Hintergrund und Zielsetzung

Im Rahmen des Zert-Ex¹ Projektes verantwortet die HHL als einer der Verbundpartner die wissenschaftliche Erhebung des Kompetenzbedarfs von Mitarbeitenden 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, und es wird versucht, mögliche regionale Unterschiede zu erfassen. 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 (2x pro Jahr) 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.

a. Methodisches Vorgehen

Das Forschungsdesign fußt auf iterativ aufeinander aufbauenden Befragungszyklen und einem quantitativen und qualitativen Methodenmix, bestehend aus drei elementaren Bestandteilen, die im Laufe jeden Durchgangs (2x pro Jahr) wiederholt werden:

1. Im ersten Schritt wurden unter Berücksichtigung aktueller Forschungsarbeiten und Studien ein hypothesenbasiertes Set an Kompetenzen erarbeitet.
2. Im zweiten Schritt wurden diese Kompetenzen in qualitativen Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen vertestet, hinterfragt und angereichert.
3. Im dritten Schritt wurden die so erarbeiteten und angereicherten Kompetenzfelder in einer quantitativen Online Umfrage mithilfe von gezielten Fragestellungen ergänzt und überprüft.

¹ Zert-Ex ist der verkürzte Name für das Projekt Zertifikatsergänzte Exzellenzabschlüsse im Rahmen der InnoVET Initiative.

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

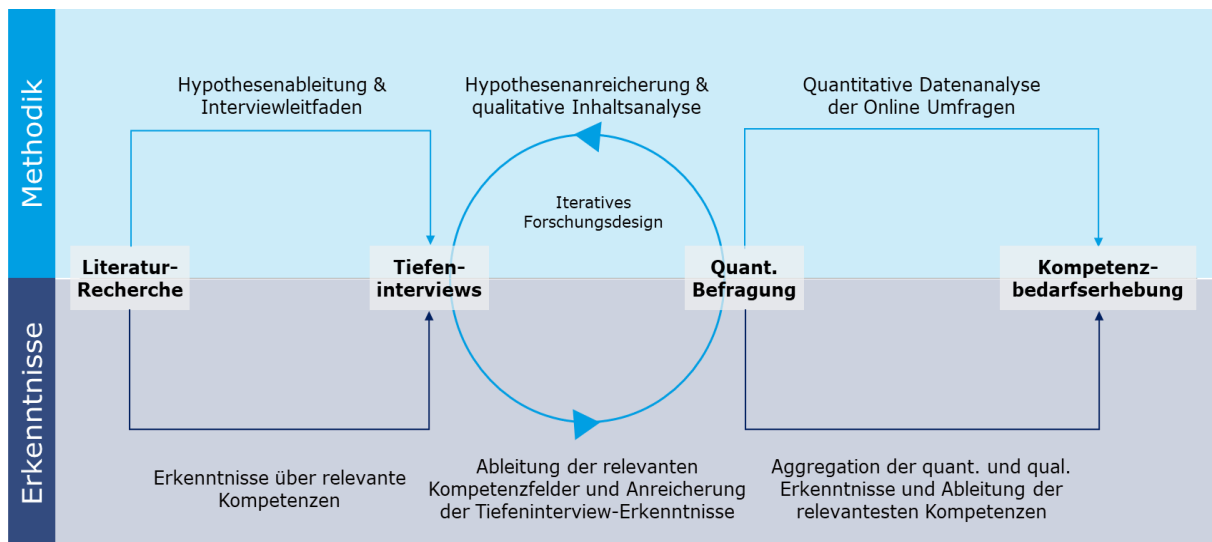


Abbildung 1: Eigene Darstellung des iterativen Forschungsdesigns

Neben der inhaltlichen Vorbereitung der Erhebung war die frühe und breite Gewinnung von teilnehmenden Unternehmen bzw. Mitarbeitenden ein kritischer Erfolgsfaktor für die Durchführung des Vorhabens. Um dies sicherzustellen, arbeiteten die HHL und die IHK Nord Westfalen gemeinsam an der Gewinnung neuer Teilnehmenden für die qualitativen Tiefeninterviews sowie die quantitativen Umfragen. Während die IHK Nord Westfalen im Besonderen durch ihr exzellentes Netzwerk für die Vermittlung der Personalverantwortlichen für die Tiefeninterviews verantwortlich war, rekrutierte die HHL maßgeblich die Teilnehmenden für die Online Umfrage. In beiden Fällen erfolgte die Ansprache sowohl direkt, via Mailings, im Rahmen von übergeordneten Zert-Ex Kommunikationsinhalten sowie mithilfe von speziell angefertigten Inhalten wie bspw. informativen One-Pagern sowie gezielter Social Media Postings auf LinkedIn und XING.

II. Qualitative Tiefeninterviews

Die Digitale Transformation stellt die deutsche Wirtschaft vor umfassende Herausforderungen und verlangt nach vielen neuen Kompetenzen und einem „Mindsetshift“ in der Breite des betrieblichen Mittelstands. Wir wollen bei der Vermittlung dieser neuen Digitalkompetenzen vorangehen und diese in einem innovativen Pilotprojekt in kürzester Zeit in die Weiterbildungen zum/zur Wirtschaftsfachwirt:in und Industriemeister:in aufnehmen.

Um dieses Vorhaben zum Erfolg zu führen, wurde im Rahmen von Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen der Kompetenzbedarf in Bezug auf die Digitale Transformation erhoben. Ziel der Interviews war es, die Perspektive der Personalverantwortlichen zu erfahren sowie Feedback zu den aus der Literatur und diversen Praxis-bezogenen Studien gesammelten Erkenntnissen zu erhalten.

a. Rahmenbedingungen

Von März bis April 2021 wurden von Dr. Maximilian Schreiter 24 Interviews durchgeführt, die zwischen 45 und 120 Minuten andauerten und in Form von Telefonaten bzw. Online via Videotelefonie durchgeführt wurden. Die ursprünglich in Person geplanten Interviews wurden aufgrund der Corona-Pandemie digital bzw. telefonisch durchgeführt. Die Rekrutierung der Interviewteilnehmenden erfolgte im Besonderen durch das große Netzwerk der IHK Nord Westfalen.

b. Zusammensetzung der Teilnehmenden

Personalverantwortliche aus den Regionen Nord Westfalen sowie Mitteldeutschland gaben in den durchgeführten Interviews Auskunft zu ca. zwanzig Leitfragen zum Arbeitsalltag von Industriemeister:innen und/oder Wirtschaftsfachwirt:innen, deren Kompetenzen und bestehendem Weiterbildungsbedarf im Zuge der digitalen Transformation. Alle Interviewten verfügten über mindestens 10 Jahre Berufserfahrung und trugen entweder direkte Personalverantwortung oder waren in ihren Unternehmen im Personalmanagement direkt für Aus- bzw. Weiterbildung zuständig. Allen hatten gemein, dass sie mit Wirtschaftsfachwirt:innen bzw. Industriemeister:innen in ihrem jeweiligen Unternehmen vertraut und in gewisser

Weise in die Weiterbildungen involviert waren. 7 der Teilnehmenden waren selbst Trainer:in in einer der beiden IHK-Weiterbildungen.

c. Ergebnisse

Die Interviews wurden nach gründlicher Analyse qualitativ ausgewertet. Unterteilt in ungestützte und gestützte Nennungen gab es eindeutig ein Kompetenzfeld, das von den Befragten als am relevantesten eingeschätzt wurde: Digitale Fähigkeiten. Nach genauerer Nachfrage, was die Interviewten unter diesem Begriff verstanden, offenbarte sich ein sehr diverses Set an Kompetenzen: Digital Literacy, der Umgang und das Beherrschen von digitalen Tools, das Einhalten digitaler Etikette sowie das Zurechtfinden in einem digital ausgerichteten Unternehmen wurden in diesem Zusammenhang sehr häufig genannt.

Zusätzlich resümierte Dr. Maximilian Schreiter nach Durchführung der Interviews, dass sich hinter „Digitalen Fähigkeiten“ zum Teil auch umgangssprachlich als „härteres“ Wissen bezeichnete Fähigkeiten verbergen:

„Junge Nachwuchskräfte sollten einen guten Überblick haben, welche digitalen Tools für unterschiedliche Unternehmensbereiche und Unternehmensanforderungen zur Verfügung stehen – und wie sie diese Anwendung finden und nutzen können. Das beginnt bei digitalen Kommunikationsmitteln, die für uns alle ja in den letzten Monaten sehr in den Fokus gerückt sind. Es umfasst aber auch Anwendungen zur effizienteren Zusammenarbeit, zum Beispiel Projektmanagement-Tools oder Cloud-Lösungen. Programme zur Datenverarbeitung und -analyse wurden immer wieder genannt.“

Dr. Maximilian Schreiter, HHL

Mit etwas Abstand folgte das Kompetenzfeld Kommunikationskompetenz. Bestehend aus Überzeugung, Darstellung und Aufbereitung von Inhalten, Feedbackkultur sowie Kunden- und Serviceorientierung. Dicht gefolgt von unternehmerischem Handeln, der inhärenten Veränderungsbereitschaft von

Mitarbeitenden – die im Besonderen in Zeiten akzelerierten Wandels relevant sind – und ein gutes und umfangreiches Organisationsverständnis. Im Zuge der Interviews zeigte sich schnell die enge Verzahnung im Besonderen dieser vier Kompetenzbereiche. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie zum Teil ineinander übergehend oder sogar synonym für ein ganzheitliches Verständnis nicht nur des eigenen Aufgabenbereichs und der pflichtbewussten Erfüllung der eigenen Aufgaben sondern vor allem auch das über den Abteilungsrand hinausgehende Verständnis und ein Gefühl von „Ownership“ bezeichnet wurden.

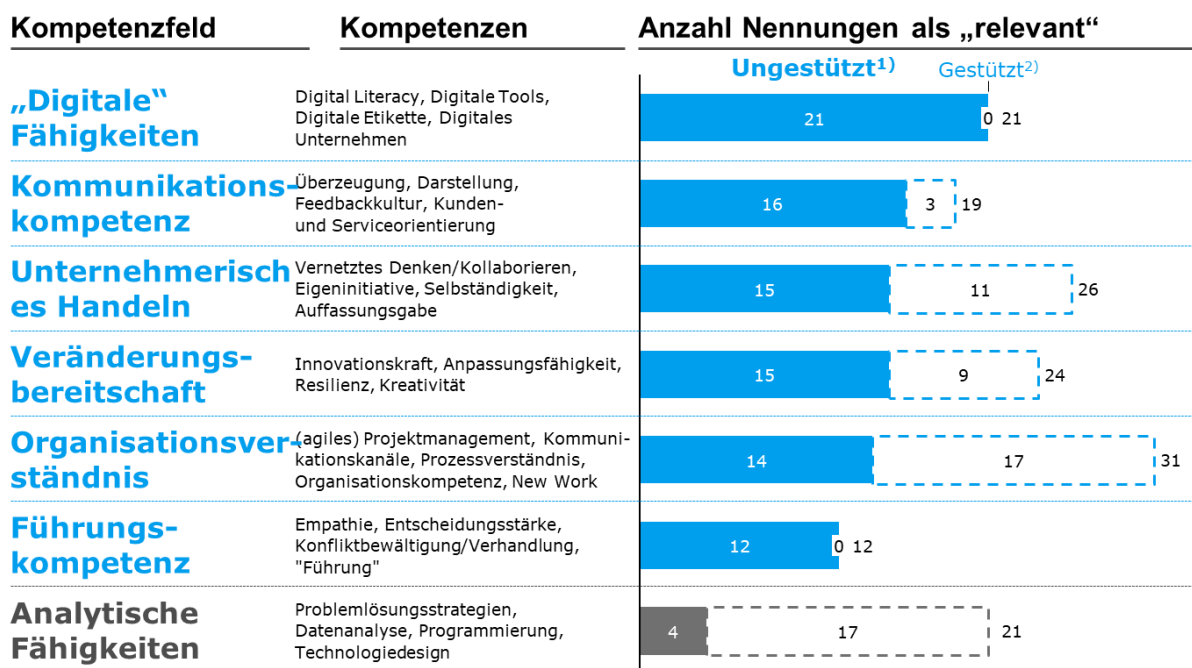
„Viele Interviewpartner haben diese Kompetenz als „unternehmerisches Handeln“ oder auch „gesamtheitliches Verständnis“ bezeichnet. Neben der Offenheit, sich in andere hineinzusetzen und zu reflektieren, wurde hierbei noch besonders auf Eigeninitiative und Selbständigkeit hingewiesen. Von Nachwuchskräften wird nach der Weiterbildung erwartet, dass sie in ihren Unternehmen ein Umdenken hin zu schnittstellenübergreifender Kollaboration vorantreiben.“

Dr. Maximilian Schreiter, HHL

Führungskompetenz wurde von knapp der Hälfte der Befragten ungestützt genannt jedoch des Öfteren mit dem Zusatz, dass elementare Attribute dieses Kompetenzfelds zwar sehr relevant aber nur bedingt erlernbar wären – wie bspw. Empathie und Entscheidungsstärke. Konfliktbewältigung und Verhandlungsgeschick hingegen – ebenfalls Subelemente von Führungskompetenz – seien laut Aussage einiger der Tiefeninterview-Teilnehmenden mit viel Zeitaufwand gut zu erlernen. Es ist zudem erwähnenswert, dass analytische Fähigkeiten ungestützt lediglich von vier der Personalverantwortlichen als relevantestes Kompetenzfeld bezeichnet wurden. Auf explizite Nachfrage – gestützt – hingegen erwiderten mehr als die Hälfte der Befragten, dass dies durchaus ein sehr relevantes Kompetenzfeld sei. Allerdings oft in Zusammenspiel mit der grundsätzlichen Bereitschaft, Probleme strukturiert und selbstständig zu erkennen und zu lösen – oft einhergehend mit Fähigkeiten, die ebenfalls im Kontext des unternehmerischen Handelns genannt wurden. Vereinzelt wurden unter analytischen Fähigkeiten auch sehr „harte“ Attribute wie Datenanalyse, Programmier-Fähigkeiten und Technologiedesign genannt. In Relation gesetzt zu den insgesamt nur vier

Personen, die ungestützt auf analytische Fähigkeiten eingegangen sind, muss hier jedoch auf die geringe Anzahl an Nennungen dieser Verknüpfung von analytischen Fähigkeiten und bspw. Programmierfähigkeiten verwiesen werden.

Die Verteilung der jeweils gestützten und ungestützten Nennungen inklusive der am häufigsten darunterfallenden Subaspekte kann im Folgenden der Abbildung zwei entnommen werden. Nachfolgend sind die top sechs Kompetenzfelder detaillierter aufgezeigt.



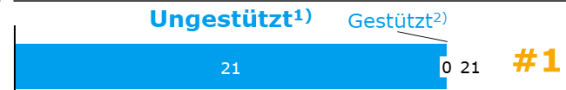
- 1) Ungestützt: Interviewteilnehmer haben ohne gezielte Frage das Kompetenzfeld und die Kompetenzen genannt
- 2) Gestützt: Auf Nachfrage bzgl. des Kompetenzfelds haben die Teilnehmer es als relevant oder weniger bzw. nicht relevant evaluiert

Abbildung 2: Interviewergebnisse – Übersicht der Kompetenzfelder

Kompetenzfeld **Kompetenzen** **Anzahl Nennungen als „relevant“**

**„Digitale“
Fähigkeiten**

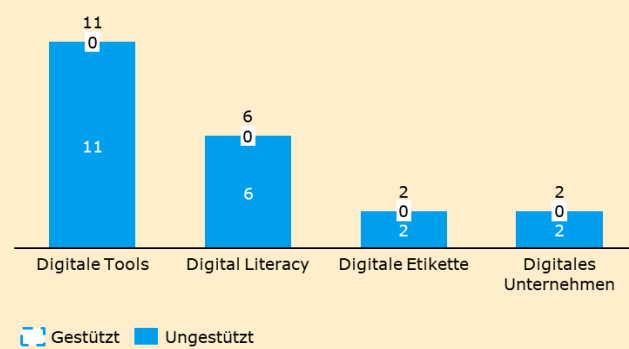
Digital Literacy, Digitale Tools,
Digitale Etikette, Digitales
Unternehmen



Beschreibung (Erwartungen):

- Sicherer Umgang mit digitalen Tools im Allgemeinen, um sich schnell in berufsspezifische Anwendungen einzuarbeiten
- Fähigkeit, sich im "digitalen" Raum angemessen (Etikette) und reflektiert (Literacy, z.B. Suchverhalten) zu bewegen
- Hoffnung, dass Mitarbeiter nach Weiterbildung Digitalisierung anstoßen

Detailauswertung zu Kompetenzen



1) Ungestützt: Interviewteilnehmer haben ohne gezielte Frage das Kompetenzfeld und die Kompetenzen genannt
 2) Gestützt: Auf Nachfrage bzgl. des Kompetenzfelds haben die Teilnehmer es als relevant oder weniger bzw. nicht relevant evaluiert

Abbildung 3: Tiefeninterviews Analyse: Digitale Fähigkeiten

Kompetenzfeld **Kompetenzen** **Anzahl Nennungen als „relevant“**

Kommunikationskompetenz

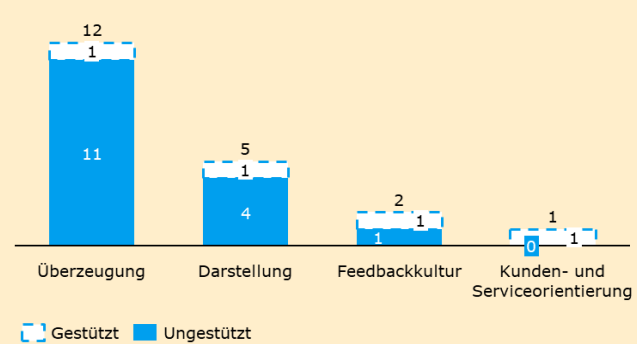
Überzeugung, Darstellung,
Feedbackkultur, Kunden-
und Serviceorientierung



Beschreibung (Erwartungen):

- Eloquente, aber auch empathische, Kommunikation im Team und vor allem auch als Vorgesetzte(r) (besonders häufig bei Industriemeistern genannt)
- Überzeugender Auftritt ggü. Vorgesetzten und anderen Bereichen wichtiger durch flachere Hierarchien und Projektarbeit (Präsentations-Skills!)
- Absolute Basics: Freundliches, aufgeschlossenes Auftreten

Detailauswertung zu Kompetenzen



1) Ungestützt: Interviewteilnehmer haben ohne gezielte Frage das Kompetenzfeld und die Kompetenzen genannt
 2) Gestützt: Auf Nachfrage bzgl. des Kompetenzfelds haben die Teilnehmer es als relevant oder weniger bzw. nicht relevant evaluiert

Abbildung 4: Tiefeninterviews Analyse: Kommunikationskompetenz

Kompetenzfeld **Kompetenzen** **Anzahl Nennungen als „relevant“**

Unternehmerisches Handeln

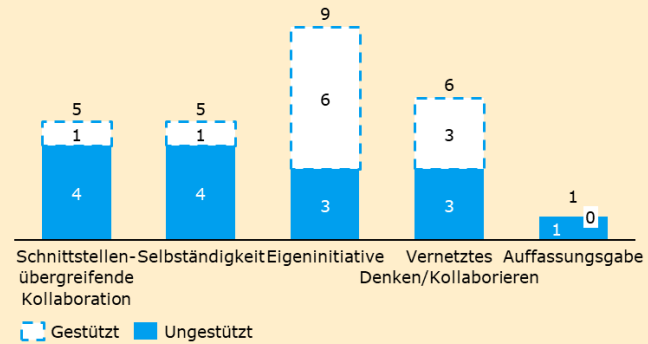
Vernetztes Denken/Kollaborieren, Eigeninitiative, Selbständigkeit, Auffassungsgabe



Beschreibung (Erwartungen):

- "Über den Tellerrand schauen" können wird nach Weiterbildung erwartet: Wie wirkt mein Handeln auf andere? Was macht uns alle zusammen erfolgreich? Wie kann ich unterstützen? (vor allem bei Fachwirten häufig genannt)
- Nach Weiterbildung sind Eigeninitiative, Selbständigkeit und Auffassungsgabe immer wichtigere Aufstiegsqualifikationen

Detailauswertung zu Kompetenzen



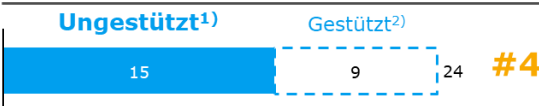
1) Ungestützt: Interviewteilnehmer haben ohne gezielte Frage das Kompetenzfeld und die Kompetenzen genannt
 2) Gestützt: Auf Nachfrage bzgl. des Kompetenzfelds haben die Teilnehmer es als relevant oder weniger bzw. nicht relevant evaluiert

Abbildung 5: Tiefeninterviews Analyse: Unternehmerisches Handeln

Kompetenzfeld **Kompetenzen** **Anzahl Nennungen als „relevant“**

Veränderungsbereitschaft

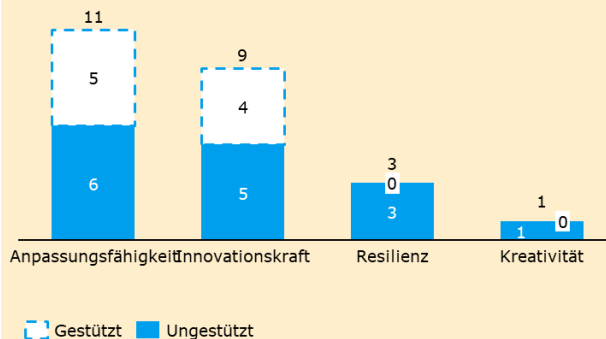
Innovationskraft, Anpassungsfähigkeit, Resilienz, Kreativität



Beschreibung (Erwartungen):

- Besonders Industriemeister werden nach Weiterbildung als Fortschritts-treiber gesehen: Aufgeschlossenheit ggü. neuen Verfahren wird erwartet
- Die Fähigkeit mit Durchhaltevermögen und Kreativität selbst Verbesserungen oder gar Innovationen zu treiben ist wichtige Aufstiegsqualifikation
- Prozesswissen ist hier explizit nicht gemeint, sondern der "Mindset"!

Detailauswertung zu Kompetenzen



1) Ungestützt: Interviewteilnehmer haben ohne gezielte Frage das Kompetenzfeld und die Kompetenzen genannt
 2) Gestützt: Auf Nachfrage bzgl. des Kompetenzfelds haben die Teilnehmer es als relevant oder weniger bzw. nicht relevant evaluiert

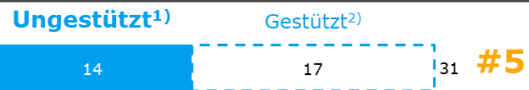
Abbildung 6: Tiefeninterviews Analyse: Veränderungsbereitschaft

Kompetenzfeld **Kompetenzen** **Anzahl Nennungen als „relevant“**

Organisationsverständnis



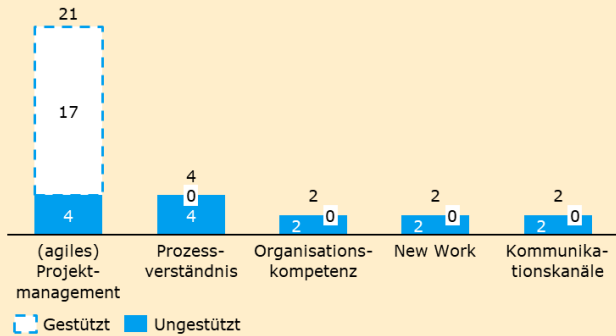
(agiles) Projektmanagement, Kommunikationskanäle, Prozessverständnis, Organisationskompetenz, New Work



Beschreibung (Erwartungen):

- Allgemeine Unternehmensprozesse (z.B. Wertschöpfungsketten, Reportingwege) und weiterbildungsspezifische Prozesse (z.B. KVP bei Industriemeistern) müssen bekannt und verstanden sein
- Speziell Verbesserungs- und Innovationsprozesse aber auch Projektmanagementmethoden gewinnen zunehmend an Bedeutung

Detailauswertung zu Kompetenzen



1) Ungestützt: Interviewteilnehmer haben ohne gezielte Frage das Kompetenzfeld und die Kompetenzen genannt
 2) Gestützt: Auf Nachfrage bzgl. des Kompetenzfelds haben die Teilnehmer es als relevant oder weniger bzw. nicht relevant evaluiert

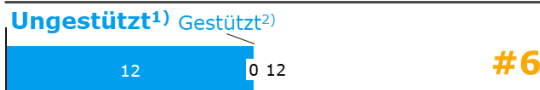
Abbildung 7: Tiefeninterviews Analyse: Organisationsverständnis

Kompetenzfeld **Kompetenzen** **Anzahl Nennungen als „relevant“**

Führungskompetenz



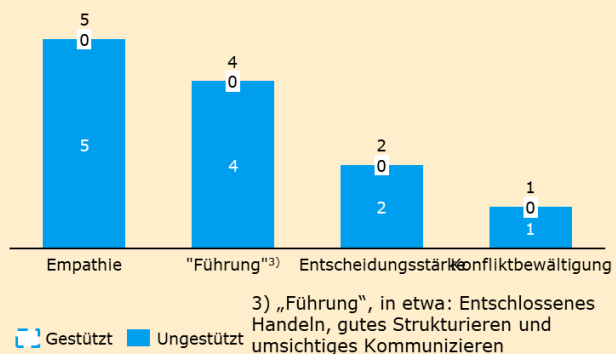
Empathie, Entscheidungsstärke, Konfliktbewältigung/Verhandlung, "Führung"



Beschreibung (Erwartungen):

- Führungskräfte sind heute und in Zukunft mit komplexerer Kompetenzanforderung konfrontiert: empathischer Umgang mit Mitarbeitern, Vermittlung und Moderation im Team, aber andererseits auch Entscheidungsstärke
- Weiterhin: Kompetenzen von Mitarbeitern erkennen und fördern

Detailauswertung zu Kompetenzen



1) Ungestützt: Interviewteilnehmer haben ohne gezielte Frage das Kompetenzfeld und die Kompetenzen genannt
 2) Gestützt: Auf Nachfrage bzgl. des Kompetenzfelds haben die Teilnehmer es als relevant oder weniger bzw. nicht relevant evaluiert
 3) „Führung“, in etwa: Entschlossenes Handeln, gutes Strukturieren und umsichtiges Kommunizieren

Abbildung 8: Tiefeninterviews Analyse: Führungskompetenz

III. Quantitative Erhebung

Innerhalb der quantitativen Online Umfrage wurden Unternehmen in ganz Deutschland zu den relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen zum Meistern der digitalen Transformation befragt. Fokus dieser Umfrage waren Mittelständische Unternehmen, jedoch wurden gezielt alle Arten von Mitarbeitenden angesprochen – vom Startup bis zum DAX-Konzern. Ziel der Umfrage war es, die (digitalen) Kompetenzen der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts zu erheben und darauf aufbauend die Lernformate für angehende Industriemeister:innen und Wirtschaftsfachwirt:innen abzuleiten.

a. Rahmenbedingungen

Die Studie wurde von Dr. Maximilian Schreiter und Louisa Heiduk von der HHL Leipzig Graduate School of Management durchgeführt, die im Rahmen des Zert-Ex Projektes für die Echtzeitkompetenzerhebung verantwortlich sind. Die Studie war in einem Zeitraum von anderthalb Monaten von September bis Oktober 2021 online. Technisch wurde die Umfrage über das Befragungstool „Typeform“ abgewickelt. Die Daten der Befragten wurden DSGVO konform vertraulich behandelt. Die Analyse der Ergebnisse erfolgte anonymisiert und aggregiert, ohne dass zu irgendeinem Zeitpunkt Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmende getroffen werden konnten.

b. Zusammensetzung der Teilnehmenden

Insgesamt nahmen 506 Personen an der Umfrage teil. Nach sorgfältiger Datenbereinigung blieben 314 Personen übrig, die den Fragebogen in Gänze ausgefüllt haben. 304 davon erfüllten alle relevanten Kriterien und flossen in die finale Analyse mit ein.

"Wir sind positiv überrascht von der hohen Rücklaufquote der Umfrage! Das Interesse bestätigt nicht nur die Aktualität des Themas, sondern auch den Stellenwert, den Kompetenzen für Mitarbeitende als auch Führungskräfte haben"

Kommentar von Louisa Heiduk von der HHL

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 gesamte deutsche Bevölkerung erhebt, so sind doch eine Vielzahl unterschiedlicher Teilnehmenden vertreten:

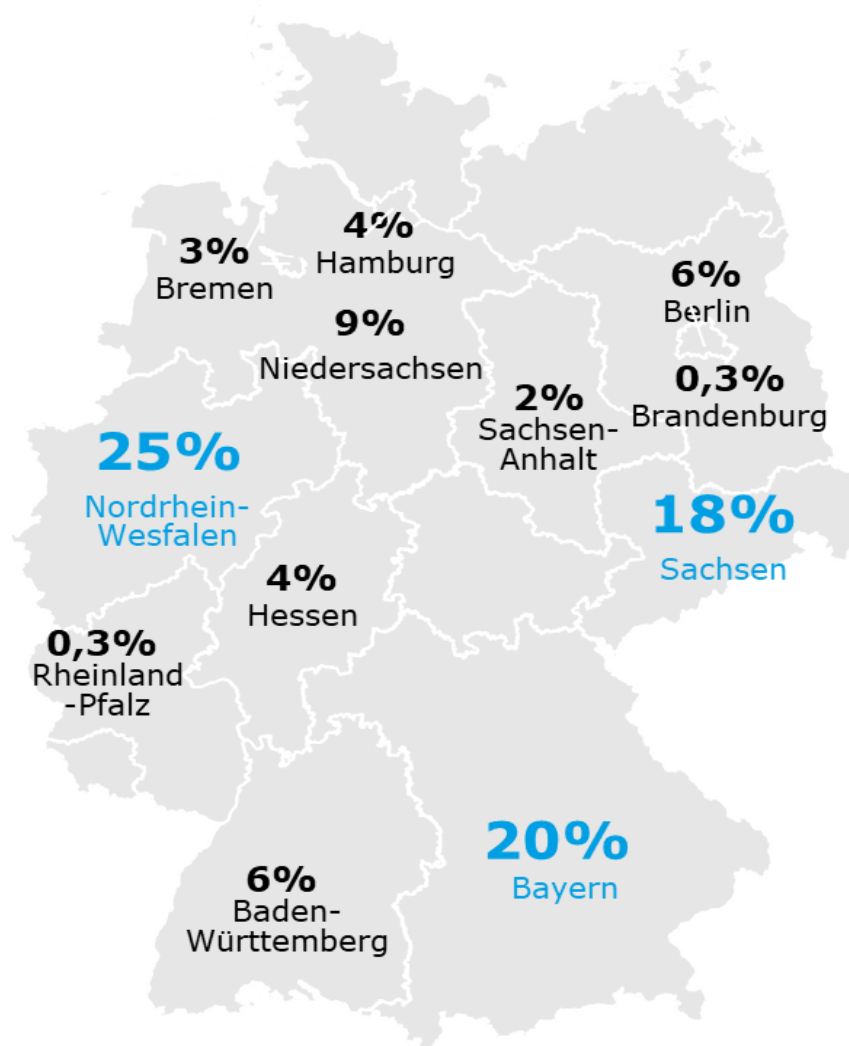


Abbildung 9: Online Umfrage: Standort der befragten Unternehmen

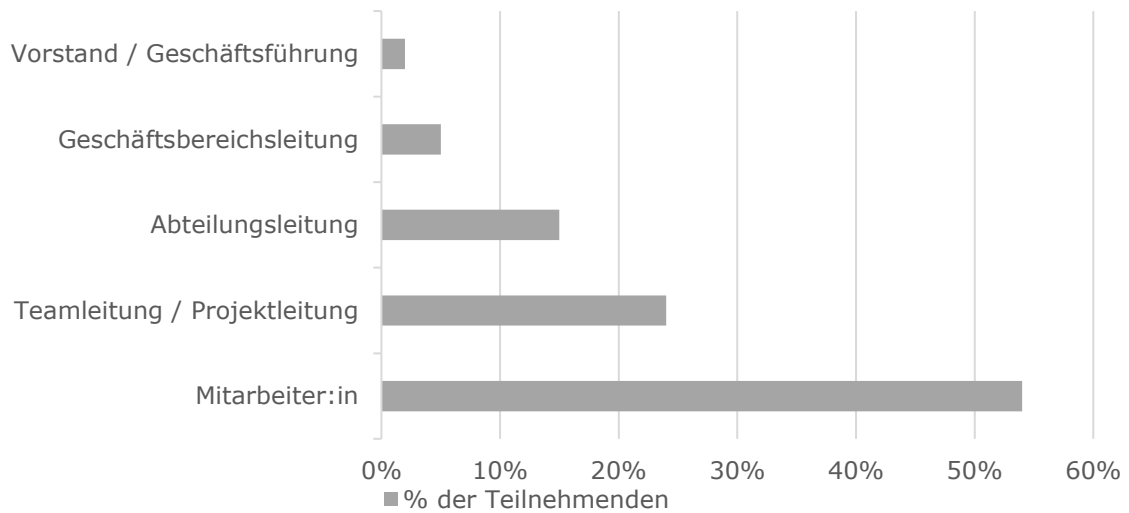


Abbildung 10: Online Umfrage: Rolle der Teilnehmenden innerhalb der Unternehmen

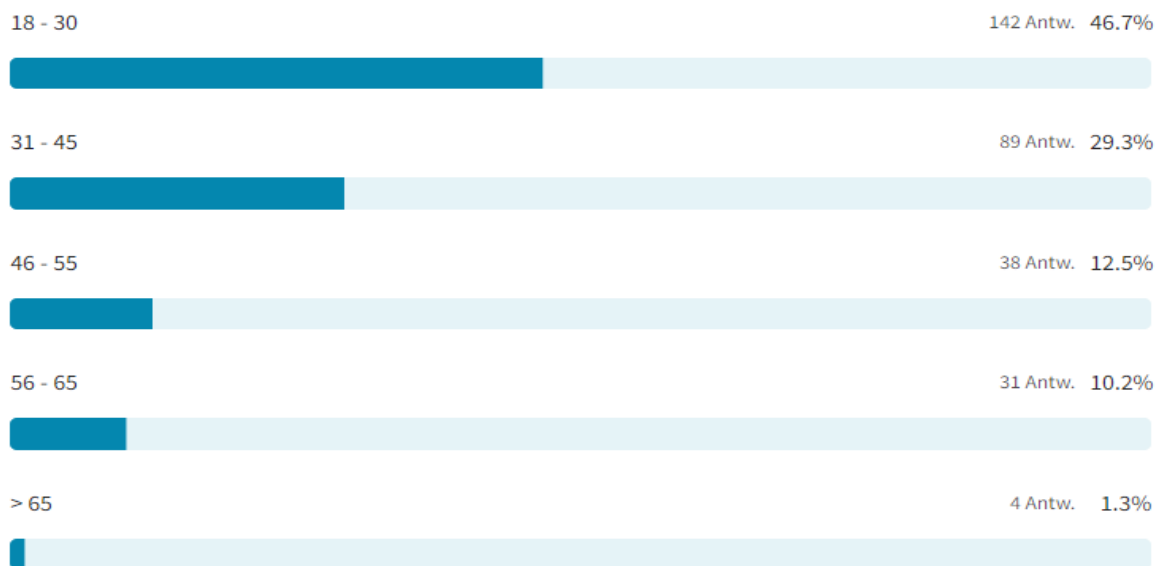


Abbildung 11: Online Befragung: Altersverteilung der Teilnehmenden

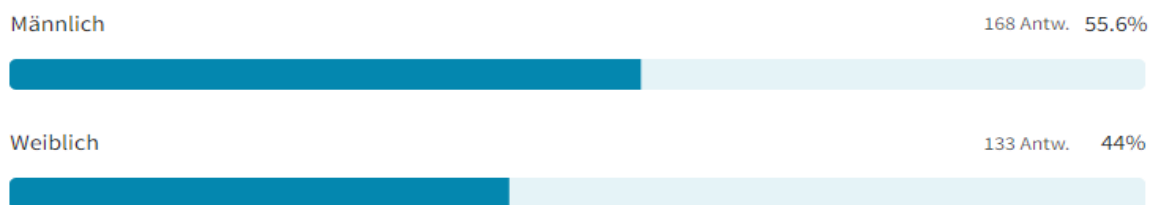


Abbildung 12: Online Befragung: Geschlechtsverteilung der Teilnehmenden

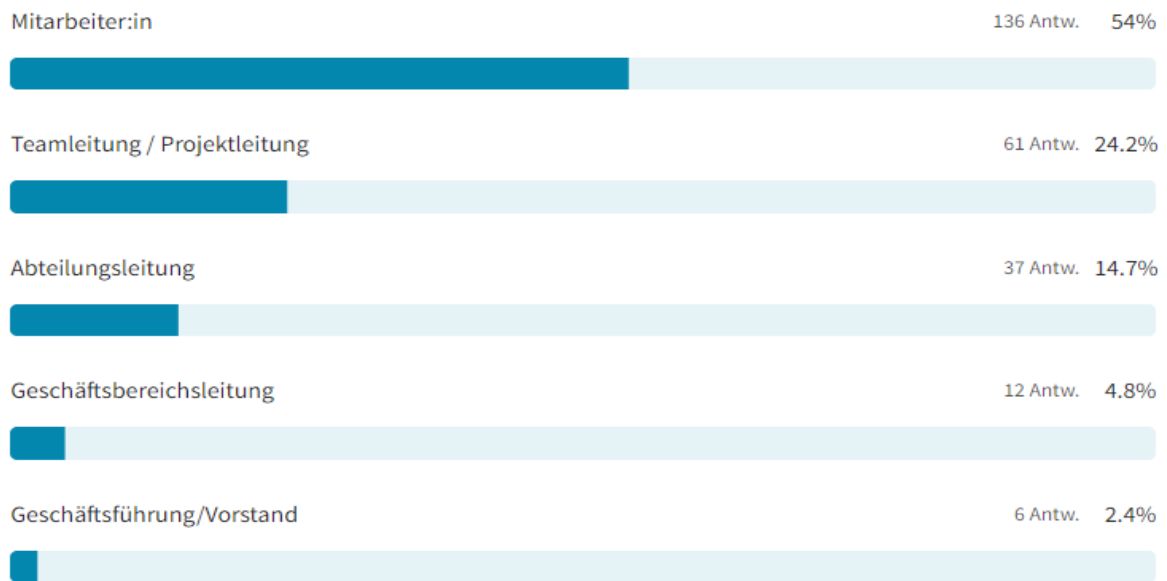


Abbildung 13: Online Befragung: Verteilung der beruflichen Position der Teilnehmenden

Zudem verfügten 45% der Befragten über Führungsverantwortung und 47% über Verantwortung für Ausbildungstätigkeiten. Die Berufserfahrung der Studienteilnehmenden setze sich wie folgt zusammen: 36% = 6-10 Jahre; 20% = über 20 Jahre; 19% = 11-15 Jahre; 11% = 2-5 Jahre; 8% = 16-20 Jahre; 7% = 16-20 Jahre.

c. Ergebnisse

Die Umfrage-Ergebnisse skizzieren ein detailliertes Bild sowohl der aktuellen als auch zukünftig relevanten Kompetenzen der Arbeitswelt sowie ganz spezifisch der für den beruflichen Aufstieg am meisten gesuchten Fähigkeiten. Zudem gewährt die Umfrage einen Einblick in den Digitalisierungsgrad, das empfundene Arbeitsklima sowie die Unternehmenskultur der befragten Unternehmen aus ganz Deutschland. Die mit Microsoft Excel durchgeführten Analysen basieren neben deskriptiven Auswertungen auf Korrelationen und Tests zur Bestimmung von Gruppenunterschieden.

Kompetenzfelder

Mit etwas über 44% waren sich fast die Hälfte der Studien-Teilnehmenden einig, dass Veränderungsbereitschaft das wichtigste Kompetenzfeld für das Meistern der Herausforderungen der digitalen Transformation darstellt. Veränderungsbereitschaft wird hierbei wie folgt definiert: *„Veränderungsbereitschaft beschreibt die positive Einstellung von Menschen zu Veränderung und ihre Fähigkeit und Willigkeit, mit dem eigenen Handeln das angestrebte Veränderungsergebnis herbeizuführen.“* Die hohe Relevanz von Veränderungsbereitschaft spiegelte sich nicht nur in der Ranking Abfrage im Kontrast zu den anderen Kompetenzbereichen wider, sondern auch in der Frage zum Schluss des Online Fragebogens nach der wichtigsten Kompetenz für den beruflichen Aufstieg:

„Veränderungsbereitschaft ist unabdingbar. Ich selbst habe schon zwei Mal ein neues Aufgabenfeld erhalten und die sich hierdurch aufgetanen Chancen würde ich nicht missen wollen! Mitarbeiter müssen gewillt sein, sich und ihre Arbeitsweisen zu überdenken und falls notwendig anzupassen.“

Freifeld Antwort eines Mitarbeitenden eines Mittelständischen Unternehmens

„Veränderungsbereitschaft ist das A und O und bedeutet für mich Anpassungsfähigkeit, Initiative und Ehrgeiz“

Freifeld Antwort eines Mitarbeitenden eines Startups

„Veränderungsbereitschaft, Willen über den Tellerrand hinaus zu blicken sowie die Fähigkeit, sich in neue Prozesse, Denkmuster und Anforderungen hineindenken zu wollen. Zudem: Fachliche Kompetenz, ein Grundlegendes Verständnis digitaler Prozesse/Anforderungen und der Wille zur Weiterbildung.“

Freifeld Antwort eines Mitarbeitenden eines Großkonzerns

Fast ein Drittel der Studien-Teilnehmenden sahen Kommunikationskompetenz als das wichtigste Kompetenzfeld an. Das Kompetenzfeld Digitale Fähigkeiten – im Kontrast zu den Ergebnissen der qualitativen Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen – fiel mit aufgerundet 12% auf den dritten Platz. Gefolgt

von unternehmerischem Handeln (aufgerundet 7%), Führungskompetenz (knapp 6%) und zuletzt Organisationsverständnis (3%). Im Einklang mit den Erkenntnissen der qualitativen Tiefeninterviews zeugten auch die Freifeldantworten von dem Zusammenspiel und Abhängigkeit der einzelnen Kompetenzfelder.

Effektive Kommunikationskompetenz sowohl auf der Sach- wie auf der Beziehungsebene sowie auch bei Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben: unternehmerisches Denken in Kenntnis der Einbindung der eigenen Aufgaben in die Gesamtprozesse des Unternehmensbereichs.

Freifeld Antwort eines Mitarbeitenden eines Startups

Im folgenden Abschnitt (Abbildung 14 – 20) sind die detaillierten Auswertungen der relevantesten Kompetenzfelder zu sehen inklusive der Sub-Aspekte, die von den Befragten als sehr relevant (5) oder relevant (4) im fünfstufigen Likert-Skala Ranking eingestuft wurden.

"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
44,33%	27,67%	11,67%	7,67%	5,67%	3,00%

Abbildung 14: Online Befragung: Auswertung der relevantesten Kompetenzfelder

Veränderungsbereitschaft



Abbildung 15: Online Befragung: Veränderungsbereitschaft

Kommunikationskompetenz

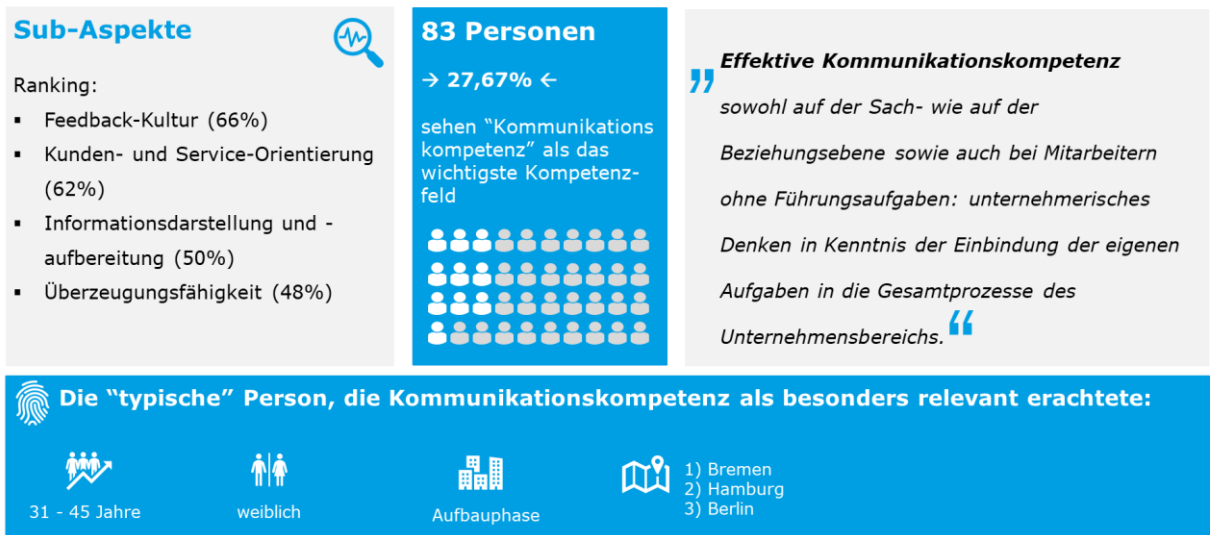


Abbildung 16: Online Befragung: Kommunikationskompetenz

Digitale Fähigkeiten



Abbildung 17: Online Befragung: Digitale Fähigkeiten

Unternehmerisches Handeln

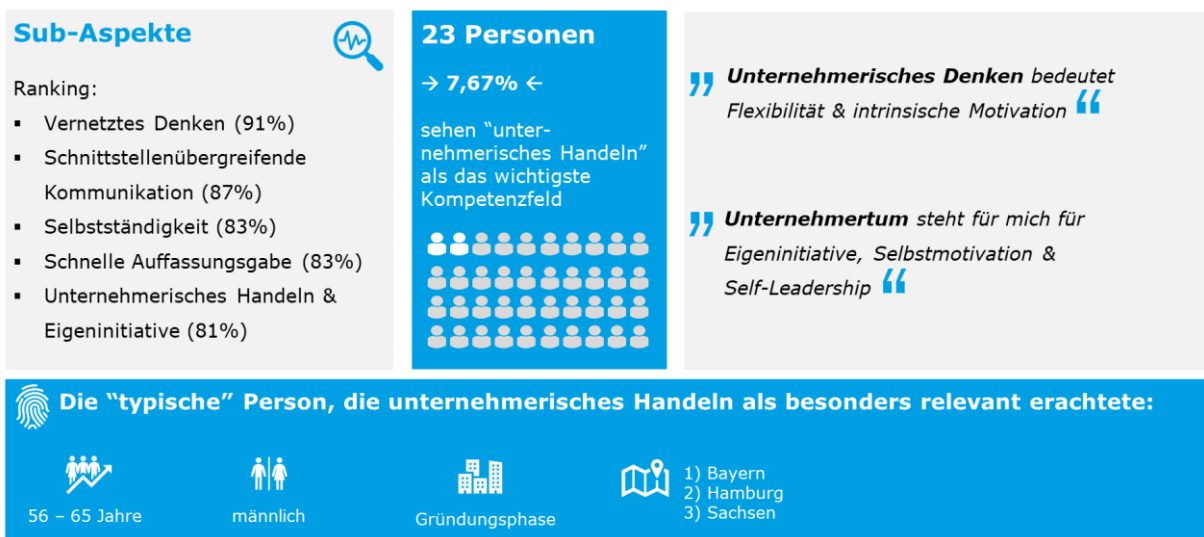


Abbildung 18: Online Befragung: Unternehmerisches Handeln

Führungskompetenz

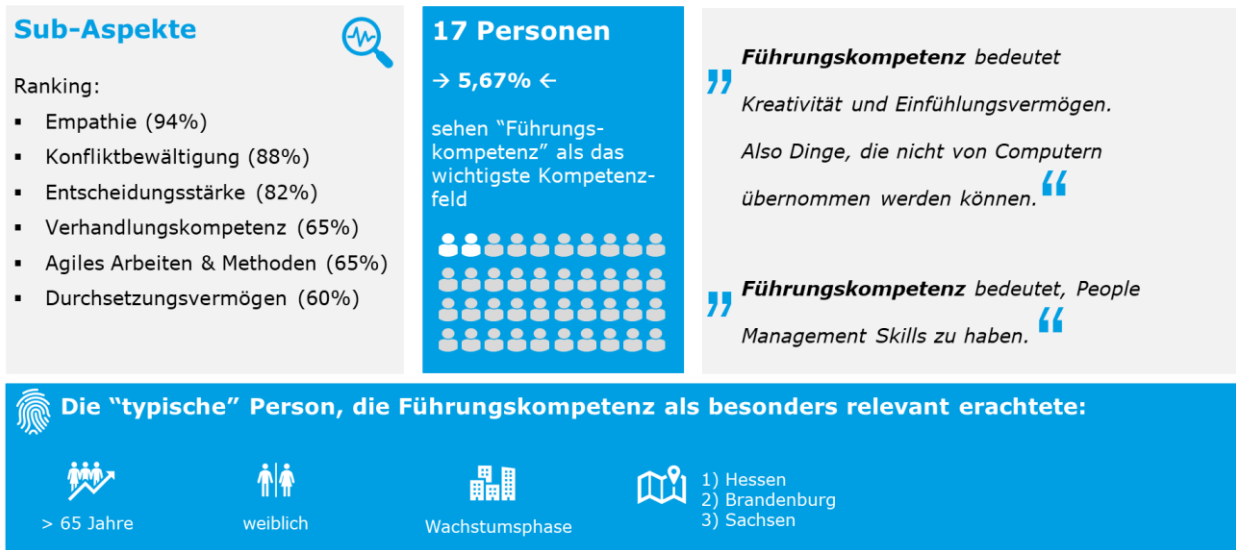


Abbildung 19: Online Befragung: Führungskompetenz

Organisationsverständnis



Abbildung 20: Online Befragung: Organisationsverständnis

Fähigkeiten zum Meistern des Arbeitsalltags

Die Frage, welche konkreten Fähigkeiten Mitarbeitende zukünftig für einen erfolgreichen Arbeitsalltag benötigen, beantworteten 74% der Gesamtheit der Teilnehmenden mit "Kritisches Denken und (komplexe) Entscheidungsfindung. Interessanterweise beantworteten die Personen, die im Bereich der Ausbildung von Industriemeister:innen tätig sind, dies anders: Hier gaben 86% der Befragten an, dass "Führungsqualitäten und die Steuerung von Mitarbeitenden" die relevanteste Fähigkeit für das Bestreiten des zukünftigen Arbeitsalltags sein werden. Befragte, die angaben, im Bereich der Ausbildung von Wirtschaftsfachwirt:innen tätig zu sein beantworteten die Frage (mit einer eindeutigen Mehrheit von 85%) genauso wie die Gesamtheit der Teilnehmenden.

Skill Gap

Eine weitere elementare Frage der Umfrage zielte auf das Vorhandensein einer "Skill Gap" ab. Eine Skill Gap beschreibt das Auftreten einer Diskrepanz zwischen den aktuellen Fähigkeiten von Mitarbeitenden und den zukünftig benötigten Kompetenzen für die Ausübung eines bestimmten Aufgabenbereichs.

„Mind the Skill Gap“

” Von einer "Skill Gap" spricht man, wenn die Fähigkeiten der derzeitigen Mitarbeitenden nicht mit denen für ihre Arbeit erforderlichen Fähigkeiten übereinstimmen.

Viele Unternehmen gehen davon aus, dass die primäre Qualifikationslücke in der Technologie liegt. Zusätzlich sehen viele Unternehmen die Herausforderung in dem umfangreichen Erwerb von relevanten Soft Skills zur effizienten Erledigung ihrer alltäglichen Arbeit. “

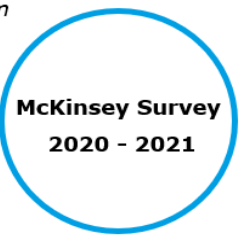


Abbildung 21: Definition Skill Gap

Dass besonders im Bereich "IT & Datenanalyse" das Auftreten einer solchen Wissenslücke vermutet wird, war für die Projektmitarbeitenden nicht weiter

überraschend - decken sich diese Ergebnisse doch 1:1 mit einer Vielzahl an anderen Studien, die besonders in IT-lastigen Berufen Warnungen vor Fachkräftemangel prophezeien. So titelte beispielsweise das Handelsblatt im Oktober 2020, dass der Mangel an IT-Experten die Digitalisierung in deutschen Unternehmen massiv bremst².

Am wenigsten von einer "Skill Gap" bedroht schätzen die Befragten die Bereiche Marketing und Vertrieb ein. Hier befürchten nur jeweils 17% bzw. 16% das Auftreten einer zukünftigen Skill Gap.

Auch die Studienergebnisse des Zert-Ex Teams zeigten ein eindeutiges Bild: 58% der Befragten gaben an, dass Sie das Auftreten einer Skill Gap in diesem Bereich als "sehr wahrscheinlich" einstufen (4) bzw. sagen sogar, dass die Skill Gap bereits vorhanden ist (5). Spannenderweise schätzten die Mehrheit der Befragten auch "(Agiles) Projektmanagement" als kritischen Themenbereich ein. Nicht überraschend ein Aufgabengebiet, dass mit der Steuerung von IT-lastigen Projekten stark verwoben ist.

"Es ist interessant zu sehen, dass das Bewusstsein über das Auftreten einer bereits existenten Wissenslücke bzw. der Angst vor einer zeitnah auftretenden Skill Gap, so präsent ist. Mitarbeitende genauso wie Unternehmen sind sich Ihrer potenziellen Problemfelder durchaus bewusst - und genau in diesen Bereichen gibt es auch bereits eine Vielzahl an Weiterbildungsangeboten. Die Königsdisziplin ist es allerdings, die PS auch auf die Straße zu bringen und das theoretische Wissen Praxis-bezogen zu vermitteln. Genau das streben die neuen, interaktiven Lernformate der Zert-Ex Lehrgänge an."

Dr. Maximilian Schreiter, HHL Leipzig

Künftige Herausforderungen im Kompetenzerwerb

² Handelsblatt (2021): Mangel an IT-Experten bremst Digitalisierung in deutschen Unternehmen. Die Digitalisierung eröffnet Unternehmen die Chance, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Ein großes Problem dabei: der Personalmangel in der IT-Branche. Online verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/studie-mangel-an-it-experten-bremst-digitalisierung-in-deutschen-unternehmen/25626360.html?ticket=ST-1757166-ccOquUzeTpc3OKOvjGgs-ap4>

Als besonders bedenklich gaben die Befragten zudem folgende Themen an:

1) "Es wird Unternehmen schwerfallen, die benötigten Talente zu halten". Dies sehen 61% der Befragten als "bedenklich" bzw. sogar "sehr bedenklich". Dicht gefolgt von 2) "Es wird Unternehmen schwerfallen, die benötigten Talente zu gewinnen" (58%). 3) Die drittgrößte Angst der Befragten spiegelt sich in der schnellen Frequenz wider, mit der sich Anforderungsbereiche verändern bzw. erweitern: 50% der Befragten sehen die Vermutung, dass "sich zukünftig benötigte Qualifikationen schneller als in der Vergangenheit verändern werden" als "bedrohlich" (4) bzw. "sehr bedrohlich" (5) an.

Erfolgsfaktoren des Lernens neuer Fähigkeiten

Spannend ist zudem zu sehen, dass "Eigenmotivation" mit Abstand als wichtigster Faktor genannt wurde auf die Fragestellung, welche Erfolgsfaktoren die Befragten am relevantesten beim Erlernen neuer Fähigkeiten erachten. Die zwei nachfolgend als besonders relevant erachteten Bereiche waren "Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen" sowie "Möglichkeit zum Wissensaustausch". Die aus diesen Ergebnissen abzuleitende, proaktive Rolle der Mitarbeitenden freut das Forscherteam:

"Mit Eigeninitiative werden Mitarbeiter von sich aus aktiv. Die Kompetenz einer guten Führungskraft fußt gerade in der sich immer schneller wandelnden Welt mit sich verändernden Anforderungsprofilen auch auf der Fähigkeit, Mitarbeitende gezielt zu fördern und zu fordern. Zu sehen, dass Eigeninitiative sowohl von den befragten Mitarbeitenden (51%) als auch Führungskräften (31%) als relevantester Einflussfaktor für das Erlernen neuer Fähigkeiten eingeschätzt wird, ist sehr begrüßenswert. Durch den Einsatz der richtigen Motivationsfaktoren fühlen Mitarbeitende sich wertgeschätzt und sind angespornt, sich selbst weiterzuentwickeln und neue Aufgabenfelder zu übernehmen."

Dr. Maximilian Schreiter



Die sechs Erfolgsfaktoren des Lernens

82%

Eigenmotivation

59%

**Möglichkeiten,
eigene Ideen
einzubringen**

56%

**Möglichkeiten zum
Wissensaustausch**

54%

**Zugang zu
Lerninhalten und
-formaten**

29%

**Finanzielle Mittel
zur Auswahl von
Lernangeboten**

23%

**Betreuung durch
die Organisation**

Abbildung 22: Die sechs Erfolgsfaktoren des Lernens

Das Forscherteam hat sich darüber hinaus mit einer Reihe explorativer Analysen mit den Fragestellungen beschäftigt, welchen Einfluss die wahrgenommene Unternehmenskultur sowie der Digitalisierungsgrad der befragten Unternehmen auf die Relevanz der zukünftig notwendigen Kompetenzen der Arbeitswelt haben.

Einschätzung des Digitalisierungsgrads

Erfreulich zu sehen ist in den Ergebnissen der Umfrage der - vermutet - positive Einfluss der Corona-Pandemie bezogen auf die Einschätzung des Digitalisierungsgrads. 76% der Befragten stimmten "voll und ganz zu" (5) oder "eher zu" (4), dass die "Digitalisierung im Arbeitsalltag mehr positive als negative Veränderungen mit sich bringt". Insgesamt lässt sich beobachten, dass der Digitalisierungsgrad in fast allen Unternehmen als sehr hoch eingeschätzt wurde.

Die detaillierten Angaben aller Befragten sind der Tabelle anbei zu entnehmen. Ausgewiesen wird jeweils die Prozentanzahl an Befragten, die angeben, dass die Aussagen auf ihr Unternehmen "voll und ganz zustimmen" (5) bzw. "eher zustimmen" (4).

Aussage, die die Mitarbeitenden auf einer Skala von 1 "stimme gar nicht zu" bis 5 "stimme voll und ganz zu" bewerten sollten	% aller Befragten, die eine 4 oder 5 vergaben (n = 304)	% Mittelstandsmitarbeitende, die eine 4 oder 5 vergaben (n = 123)
Digitalisierung bringt in meinem Arbeitsalltag mehr positive als negative Veränderungen	76,08%	70,97%
Wir arbeiten räumlich und zeitlich flexibel, z.B. Homeoffice, mobiles Arbeiten, virtuelle/standortübergreifende Teams etc.	69,77%	64,52%
Meine Kolleg:innen sind sehr aufgeschlossen gegenüber digitalen Arbeitsweisen und Technologien	59,47%	50,41%
Die eingesetzten Technologien sind modern und digital	54,64%	48,78%
Mein Unternehmen verfügt über eine Digitalisierungsstrategie und setzt diese aktiv um	50,99%	41,46%
In meinem Unternehmen wird Digitalisierung bewusst eingesetzt, um Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erleichtern	49,50%	54,84%

Abbildung 23: Online Umfrage: Auswertung Digitalisierungsgrad alle Befragten vs. Mittelstand

Mit besonderem Augenmerk auf mittelständische Unternehmen ergab die Auswertung der Befragung ein ähnlich positives Bild: Hier gaben ebenfalls 71% der Befragten an, dass die "Digitalisierung im Arbeitsalltag mehr positive als negative Veränderungen mit sich bringt". In den Bereichen "Mein Unternehmen verfügt über eine Digitalisierungsstrategie und setzt diese aktiv um", sowie "die eingesetzten Technologien sind modern und digital" als auch "Wir arbeiten räumlich und zeitlich flexibel (...)" wichen die Einschätzungen der mittelständischen Unternehmen um durchschnittlich 7% Punkte von denen aller Befragten ab.

"Wir sind in dem Bewusstsein in die Umfrage gestartet, dass es in diesem Bereich im Besonderen bei mittelständischen Unternehmen sicherlich noch einige Herausforderungen gibt. Nichtsdestotrotz sind die insgesamt hohen Werte und die ausgeprägte Zustimmung äußerst erfreulich und geben ein sehr positives Bild des Digitalisierungsgrads im deutschen Mittelstand ab."

Louisa Heiduk, HHL

Herauszustellen ist, dass in mittelständischen Unternehmen die Digitalisierung im Besonderen einen großen Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geleistet hat. Hier gaben knapp 55% der Befragten an, dass sie hier "voll und ganz" (5) bzw. "eher" (4) zustimmen. Im Vergleich dazu liegt der Wert aller Befragten bei "nur" knapp 50%.

Einschätzung der Unternehmenskultur

In dem Fragenblock bezogen auf die Unternehmenskultur zeigten sich ebenfalls erfreuliche Tendenzen. Die Beantwortung der Fragenbatterien spiegeln eine offene, agile und durch Wissensaustausch geprägte Kultur in den befragten Unternehmen wider.

Aussage, die die Mitarbeitenden auf einer Skala von 1 "stimme gar nicht zu" bis 5 "stimme voll und ganz zu" bewerten sollten	Prozentzahl der Befragten, die eine 4 oder 5 vergaben
Wir reflektieren regelmäßig im Team unsere Arbeits- und Vorgehensweisen	54,30%
Neue Projekte entstehen auch aus zufälligen Treffen und informellem Austausch	50,00%
Informationen über das Wettbewerbsumfeld erreichen mich schnell	48,51%
Relevantes Wissen fließt schnell über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg	42,00%

Abbildung 24: Online Umfrage: Auswertung Unternehmenskultur | alle Befragten

Aussage, die die Mitarbeitenden auf einer Skala von 1 "stimme gar nicht zu" bis 5 "stimme voll und ganz zu" bewerten sollten	Prozentzahl der Befragten, die eine 4 oder 5 vergaben
Das Ausmaß an Freiheit und Selbstständigkeit bei meiner Arbeit empfinde ich als hoch	74,34%
In unserem Bereich wird eigenständiges, kritisches Denken gefördert	72,61%

Das Arbeitsklima in meinem Arbeitsbereich finde ich insgesamt kreativitätsfördernd	61,84%
Offenheit und gegenseitiges Vertrauen sind insgesamt stark ausgeprägt	58,94%
Vertrauen der Mitarbeiter:innen und die Offenheit gegenüber Vorgesetzten sind stark ausgeprägt	56,67%

Abbildung 25: Online Umfrage: Auswertung Arbeitsklima | alle Befragten

Freifeld Antworten

Ganz zum Ende der quantitativen Umfrage wurden die Teilnehmenden gebeten, eine letzte, offen gestellte Frage zu beantworten. Die Fragestellung lautete: „Was sind aus Ihrer Sicht Kompetenzen, die bereits jetzt aber vor allem zukünftig zum beruflichen Aufstieg erforderlich sind?“ Im Folgenden sind exemplarisch ein paar Antworten aufgegriffen, die den Tenor der Befragung widerspiegeln: Der Wille zur Veränderung und die Bereitschaft, offen gegenüber Neuem zu sein spielen eine elementare Rolle – zusammengefasst in einem Buzzword: Das „Growth Mindset“ muss vorhanden sein, um den Arbeitsalltag in Zeiten der digitalen Transformation zu meistern.

„Offen bleiben für Innovation und Weiterentwicklung, im technischen wie kommunikativen Bereich.“

„Eine "open mind" Haltung gepaart mit Toleranz und Empathie“

„Die Fähigkeit als Führungskraft Mitarbeiter individuell zu fördern und deren Talente zu verstehen.“

„Die Bereitschaft neue Technologien kennenzulernen und zu nutzen, nicht an Altem festzuhalten, sondern offen zu sein ohne Angst“

„Unternehmerisches Denken, Eigenverantwortung, Entscheidungs-freudigkeit“

„Growth Mindset“

„Gedankliche Flexibilität, kritisches und rationales Denken, Durchsetzungsfähigkeit, Innovationskraft, Kommunikationsstärke.“

Die offenen Antworten zum Schluss des Fragebogens (die von insgesamt 82 Personen beantwortet wurden) zeichneten ein klares Bild mit einem einheitlichen Tenor: Um beruflich auch zukünftig erfolgreich zu sein und aufzusteigen, bedarf es einer zukunftsgerichteten, veränderungsbereiten Grundhaltung. Die Abbildung 26 zeigt in Form einer „Wortwolke“ die am häufigsten genannten Begriffe innerhalb der offenen Antworten. Die Größe der Wörter symbolisiert hierbei die Häufigkeit der Nennungen innerhalb der freien Antworten. Die Relevanz der Veränderungsbereitschaft einhergehend mit der Eigenmotivation, der individuellen intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden und einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber Neuem zeigt sich in dieser Auswertung sehr deutlich:

Auswertung der am meisten genannten Begriffe innerhalb der Freifeld-Antworten



Die Größe der Wörter symbolisiert die Häufigkeit der Nennungen

Abbildung 26: Online Umfrage: Auswertung der Freifeld Antworten

IV. Ergebniskonsolidierung & Ableitungen

Die Ergebnisse der qualitativen Tiefeninterviews und der quantitativen Online Umfrage ergeben in Kombination ein ganzheitliches und vor allem sehr umfangreiches Bild sowohl der aktuell relevanten als auch zukünftig geforderten

Kompetenzen, die zum Meistern der digitalen Transformation bereits heute von Nöten sind bzw. es zukünftig sein werden.

Die übergeordnete Zielsetzung der beiden Erhebungsformate bestand in der Identifikation der relevantesten Kompetenzbereiche zum Meistern der digitalen Transformation. Interessanterweise ergab sich im direkten Vergleich der Einschätzung der Befragten ein abweichendes Bild der relevantesten Bereiche: Die Veränderungsbereitschaft wurde von den Teilnehmenden der quantitativen Umfrage als mit Abstand wichtigste Kompetenz erachtet, wohingegen in den Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen Digitale Fähigkeiten den höchsten Stellenwert beigemessen bekamen. Die Unterschiede der relevantesten Kompetenzbereiche zeigen sich deutlich in der Abbildung 27.

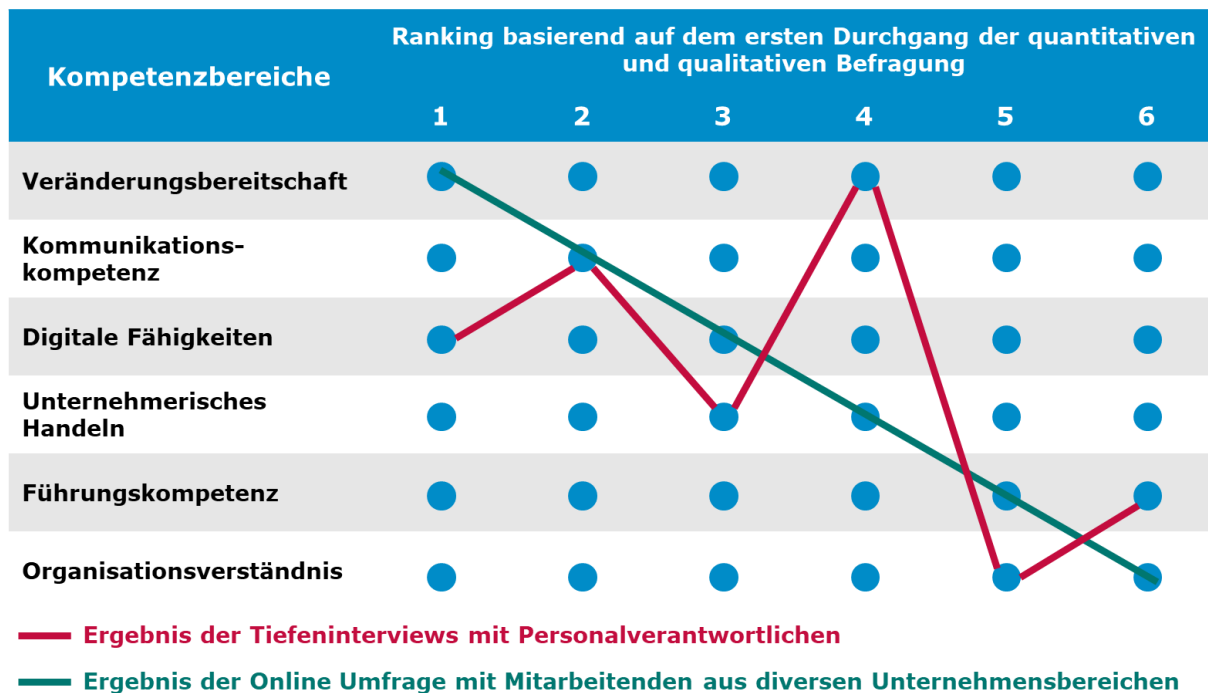


Abbildung 27: Vergleich der Kompetenzbereiche Tiefeninterview vs. Online Umfrage

Allerdings ist hierbei hinzuzufügen, dass im Laufe der Tiefeninterviews die Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen auf die Relevanz der Veränderungsbereitschaft – ungestützt – eingingen und im Besonderen von der Relevanz der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden sprachen.

Zusammengefasst lassen sich die „Learnings“ der Befragungsdurchgänge in vier Bereiche gruppieren, die im Folgenden aufgelistet sind:

1 | „Life long learning“ als Mindest und der Wille zur Veränderung

Besonders die Auswertung der Freifeld Antworten der quantitativen Umfrage zeigte, dass die Bereitschaft, sich weiterzubilden und „Life Long Learning“ eine elementare Grundvoraussetzung sind und dass die Majorität sowohl der Arbeitnehmenden als auch der Führungskräfte angaben, dass der Wille zu Veränderung aus einem selbst herauskommen muss und der entscheidendste Faktor für das Bestreiten eines erfolgreichen Arbeitsalltag und zukünftigem Aufstieg darstellt. Zusammengefasst unter dem Buzzword „Growth Mindset“ zeigten eine Vielzahl der Antworten die hohe Relevanz der intrinsischen Motivation von Mitarbeitenden jeder Rolle und jedes Fachbereichs, sich stetig weiter zu entwickeln, neugierig zu bleiben und auch außerhalb des eigenen Abteilungs- und Aufgabengebiets Themen zu hinterfragen und verstehen zu wollen. Diese Einstellung lässt auf ein grundsätzlich flexibles und offenes Selbstbild schließen. Aus der aktuellen Literatur und Studien lässt sich zusammenfassen, dass Menschen mit ein „Growth Mindset“ folgende Attribute aufweisen³:

- sie sehen Fehler als Chance, sich weiterzuentwickeln
- sie sind wissbegierig und bestrebt, mehr über Dinge zu erfahren, die sie noch nicht kennen
- sie sind überzeugt, dass sie ihre Fähigkeiten weiter ausbauen können
- sie sind gewillt, sich konsequent weiterzuentwickeln und Neues zu lernen
- sie glauben, dass die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln nicht nur durch vorhandene Talente und mitgegebene Fähigkeiten determiniert werden, sondern dass man (fast) alles erlernen kann

Im Rahmen der nächsten Umfragen Formate wird ein besonders Augenmerk auf Veränderungsbereitschaft und den Willen, Neues zu lernen gelegt werden. In Einklang mit aktuellen Studien und Literatur-Impulsen sollen zukünftige Tiefen- und Experteninterviews mehr Erkenntnisse darüber generieren, wie diese intrinsische Motivation gefördert, intensiviert und incentiviert werden kann.

³ Eigene Zusammenfassung basierend auf einer Vielzahl an Studien: u.a. Ng, B. (2018): *The Neuroscience of Growth Mindset and Intrinsic Motivation*. Brain Sci 8(2), McKinsey Themes (2021): *How to develop a growth mindset*; Romero, C. (2015): *What we know about Growth Mindset from Scientific Research*. Stanford University Center for Advanced Study in Behavioral Science

2 | Relevante Fähigkeiten im Zuge der Digitalisierung sind vor allem Transferleistungen

Die aggregierten Ergebnisse zeigten, dass im Besonderen Transferleistungen und sogenannte „softe“ Fähigkeiten von besonders hoher Relevanz sind. Nur ein kleiner Anteil der Befragten gaben an, dass konkrete – oder auch als „harte“ bezeichnete – Fähigkeiten wie das Beherrschen von Programmiersprachen, Statistik-Skills oder tiefe mathematische Kenntnisse von Nöten sind, um die digitale Transformation zu meistern und im Arbeitsalltag erfolgreich zu sein. Vielmehr sind es Kommunikation, der Wille zur Veränderung, eine offene Einstellung und Grundhaltung sowie zwischenmenschliche Fähigkeiten wie Empathie und Führungskompetenzen, die im Zusammenspiel von der Mehrheit sowohl der Personalverantwortlichen als auch den Befragten der quantitativen Umfrage als relevant eingeschätzt wurden.

3 | Diskrepanz zwischen der Definition von „digitalen Kompetenzen“

Sowohl in den qualitativen Interviews als auch in den Freifeldantworten der Online Umfrage wurde deutlich, dass digitale Kompetenzen von einigen Teilnehmenden gänzlich unterschiedlich definiert wurden. Bei einigen Befragten geht es vordergründlich um die Bedienung von MS Office Programmen und anderen im Arbeitsalltag „alltäglich“ eingesetzten Programmen und Hardware. Dem gegenüber stehen einige Befragte – vornehmlich aus dem Startup- und Unternehmensberatungs-Umfeld – die unter digitalen Kompetenzen das Automatisieren von Prozessen, den Einsatz Künstlicher Intelligenz und das Wegfallen redundanter Tätigkeiten verstehen und darauf optimieren. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Befragten sich nicht in diesen beiden Extremen bewegt sondern, dass digitale Kompetenzen auch zu einem hohen Maße mit einem grundsätzlichen Verständnis und der Verwendung von Daten jeder Art einhergehen. Und zwar nicht mit dem Erlernen konkreter Programmiersprachen, sondern eher einer Bereitschaft für das Generieren und Verwerten von Daten. Ein Beispiel hierfür ist die Vermutung des Auftretens einer Skill Gap in den Bereichen Marketing oder HR. Hier gaben einige Befragte an, dass sie vor allem das Erheben und Verwenden von Daten in diesen Unternehmensbereichen als problematisch oder potenziell schwierig einschätzen und das Auftreten einer Skill Gap befürchten. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass das gezielte Erfassen und vor allem Interpretieren von Daten und die daraus folgenden

Ableitungen von der Mehrheit der Befragten als relevante Fähigkeit erachtet wird, die Abteilungs- und Branchen-übergreifend zunehmend an Bedeutung gewinnt und bereits heute eine wichtige Fähigkeit zum Meistern des Arbeitsalltags darstellt.

4 | „War for talent“ als eine der größten Herausforderungen

Sowohl in den Tiefeninterviews als auch innerhalb der quantitativen Befragung gaben die Teilnehmenden an, dass das Gewinnen und Halten von „guten“ Mitarbeitenden zu den schwierigsten Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zählen und dass diese Gefahr im Zuge der Digitalisierung noch weiter zunehmen wird bzw. bereits zugenommen hat. Vor dem Hintergrund neuer Möglichkeiten wie bspw. Standort-unabhängiges Arbeiten und vermehrter virtueller Meetings und asynchroner Arbeitsabläufen sehen einige Befragte die Abwanderung von Mitarbeitenden als noch „gefährlicher“ an. Gut qualifizierte Mitarbeitende können durch den Trend der zunehmend virtuellen Tätigkeiten auch Angebote außerhalb der eigenen Stadt oder sogar des eigenen Landes annehmen. Umso wichtiger wird in Zuge dessen die Weiterbildung von Mitarbeitenden, um diese zu fördern und ein spannendes und erfüllendes Arbeitsumfeld zu kreieren. Das Schaffen von interessanten Weiter- und Ausbildungsangeboten gewinnt zunehmend an Relevanz und bietet die Chance eines Alleinstellungsmerkmals für Unternehmen jeder Größe und Ausrichtung. Vor allem vor dem Hintergrund, dass die Mehrheit der Befragten in der Online Umfrage angab, dass Fachkräftemangel und die Gewinnung und das Halten von gut qualifizierten Mitarbeitenden Kernherausforderungen der modernen Arbeitswelt darstellen.

V. Ausblick qualitative Interviews #2

"Hire for attitude and train for talent – ganz nach der 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 Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin diese Fähigkeit ausstrahlt dann weiß ich, dass es ein guter Fit ist. Fachkenntnisse kann man super lernen – die richtige Einstellung und die Bereitschaft zur Veränderung sind entscheidender.

Aussage eines CEO & Gründers eines Berliner Startups im Rahmen der zweiten Tiefeninterviewreihe mit Fokus auf Führungskräften

Basierend auf der hohen Relevanz von intrinsischer Motivation und einem allgemeinen Willen zur Veränderung fiel der Fokus für den zweiten Durchgang der Tiefeninterviews auf Führungskräfte mit dem Ziel besser zu verstehen, ob und wenn ja wie die Eigenmotivation von Mitarbeitenden gefördert werden kann. Im Rahmen der ersten bereits durchgeführten Tiefeninterviews mit Führungskräften sowohl aus Mittelständischen Unternehmen, Startups sowie Großkonzernen zeigte sich eine klare Tendenz: Mitarbeitende müssen das „Warum“ hinter der Weiterbildung verstehen. Ein Dialog auf Augenhöhe und die gemeinsame Entscheidung, in welchen Bereichen eine Weiterbildung sinnvoll ist sind zudem weitere elementare Faktoren für die positive Rolle von Führungskräften in der Förderung und Motivation von Mitarbeitenden.

Die genaue Analyse und Auswertung der insgesamt 30 qualitativen Tiefeninterviews mit Führungskräften aus ganz Deutschland werden weitere Einblicke in die Befähigung und Förderung von Mitarbeitenden geben und beleuchten, welche Kompetenzen aus Sicht der Führungskräfte am relevantesten sind, um im Zuge der digitalen Transformation den Arbeitsalltag erfolgreich zu meistern.

VI. Ansprechpersonen

Dr. Maximilian Schreiter

HHL, Leipzig Graduate School of Management

Assistant Professor,
Chair of Mergers & Acquisitions

Mailadresse: m.schreiter@hhl.de

Tel.: +49 341 9851-632



Louisa Heiduk

HHL, Leipzig Graduate School of Management

Research Associate,
Chair of Mergers & Acquisitions

Mailadresse: l.heiduk@hhl.de

Tel.: +49 341 9851-637



INNOVET

Gefördert als InnoVET-Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

GEFÖRDERT VOM



VII. Appendix

a. Referenzstudien

Basierend auf einer Studie von McKinsey und dem deutschen Stifterverband (2018)⁴ existieren drei Kategorien von Fähigkeiten, die in der Zukunft erforderlich sein werden: *technologische* Fähigkeiten, *digitale* Grundfähigkeiten und *klassische* Fähigkeiten. Diese Kategorien enthalten wiederum eine Vielzahl an Unterkategorien, die in der folgenden Abbildung zu sehen sind. Diese Unterkategorien dienen als Basis für die inhaltliche Herleitung der qualitativen Tiefeninterviews.

Kategorie	Fähigkeiten	Beschreibung
Technologische Fähigkeiten	Komplexe Datenanalyse	Große Datenmengen effizient mit analytischen Methoden untersuchen, um Informationen zu gewinnen; dies umfasst auch das Entwickeln von Künstlicher Intelligenz (KI)
	Smart Hardware- / Robotik-Entwicklung Web-Entwicklung	Physische Komponenten für „intelligente“ Hardware-Software-Systeme („Internet of Things“), z.B. Roboter, entwickeln Programmiersprachen zur Back- und Frontend-Entwicklung für Web-Applikationen (insbesondere mobil) beherrschen
	Nutzerorientiertes Designen (UX)	Produkte so entwerfen, dass sie auf eine optimierte Funktionalität bei intuitiver Anwendbarkeit und somit attraktive Nutzererfahrung abzielen
	Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme	Komplexe IT-Infrastruktur, auch in der Cloud, mit Schnittstellen zu weiteren IT-Systemen aufsetzen sowie kontinuierlich verwalten und weiterentwickeln
	Blockchain-Technologie-Entwicklung Tech-Translation	Dezentrale Datenbanken („Distributed Ledgers“) mit Hilfe der Blockchain-Technologie aufbauen Zwischen Technologie-Experten und involvierten Nicht-Fachleuten moderieren
Digitale Grundfähigkeiten	Digital Literacy	Grundlegende digitale Skills beherrschen, z.B. sorgsamer Umgang mit digitalen persönlichen Daten, Nutzen gängiger Software, Interagieren mit KI
	Digitale Interaktion	Bei Interaktion über Online-Kanäle andere verstehen und sich ihnen gegenüber angemessen verhalten („Digitaler Knigge“)
	Kollaboration	Unabhängig von räumlicher Nähe und über verschiedene Disziplinen und Kulturen hinweg effektiv und effizient in Projekten zusammenarbeiten, um als Team bessere Resultate als Einzelpersonen zu erzielen
	Agiles Arbeiten	In einem für ein Endprodukt verantwortlichen Team iterativ („Rapid Prototyping“) genau das erarbeiten, was dem Kunden Mehrwert stiftet
	Digital Learning	Aus einer Vielzahl digitaler Informationen valides Wissen zu ausgewählten Themengebieten aufbauen
	Digital Ethics	Digitale Informationen sowie Auswirkungen des eigenen digitalen Handelns kritisch hinterfragen und entsprechende ethische Entscheidungen treffen
Klassische Fähigkeiten	Problemlösungsfähigkeit	Konkrete Aufgabenstellungen, für die es keinen vorgefertigten Lösungsansatz gibt, durch einen strukturierten Ansatz und Urteilskraft lösen
	Kreativität	Originelle Verbesserungsideen (z.B. für bestehende Geschäftsprozesse) oder Ideen für Innovationen (z.B. für neue Produkte) entwickeln
	Unternehmerisches Handeln & Eigeninitiative Adaptionsfähigkeit	Eigenständig und aus eigenem Antrieb im Sinne eines Projekts oder einer Organisation arbeiten Sich auf neue (technologische) Entwicklungen einlassen, sie vorteilhaft nutzen und auf verschiedene Situationen transferieren können
	Durchhaltevermögen	Übernommene Aufgaben, z.B. herausfordernde Projekte, fokussiert, verantwortlich und auch gegen Widerstände zu Ende führen

⁴ Stifterverband und McKinsey (2018): Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen. Online verfügbar unter: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen>

b. One Pager zur Gewinnung der Interviewteilnehmenden



Vorabinformationen zu unserer Interviewreihe zum Digitalkompetenzbedarf von Fachwirten und Industriemeistern

Ziel unserer Interviews:

Ermittlung relevanter, digitalisierungsbezogener Kompetenzen für Fachwirte und Industriemeister im Speziellen, aber letztlich für viele weitere Berufsgruppen im Allgemeinen

Zielgruppe:

Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen mit angestellten Fachwirten und/oder Industriemeistern in Nordrhein-Westfalen und Mitteldeutschland (Pilotregionen)

Erwartete Dauer:

ca. 60 Minuten

1. Hintergrund zum Interview

Die Digitale Transformation stellt die deutsche Wirtschaft vor umfassende Herausforderungen und verlangt nach vielen neuen Kompetenzen und einem „Mindsetshift“ in der Breite des betrieblichen Mittelstands. Wir wollen bei der Vermittlung dieser neuen Digitalkompetenzen vorangehen und diese in einem innovativen Pilotprojekt* in kürzester Zeit in die Weiterbildungen zum Fachwirt und Industriemeister aufnehmen.

Um dieses Vorhaben zum Erfolg zu führen, brauchen wir Ihre Unterstützung. Gemeinsam mit unserem Hochschulpartner, der Handelshochschule Leipzig, möchten wir zunächst herausfinden welchen Kompetenzbedarf Sie in Bezug auf die Digitale Transformation konkret bei Ihren Fach- und Führungskräften der mittleren Ebene (Fachwirte und Industriemeister) feststellen. Hierfür laden wir Sie und/oder Ihre Personalverantwortlichen ein uns in online geführten Tiefeninterviews (max. 60 Minuten) Ihre Perspektive zu schildern sowie Feedback zu unseren bisherigen Erkenntnissen zu geben.

2. Im Interview zu erwartende Fragestellungen

- Wie sehen typische Arbeitsalltage von Fachwirten bzw. Industriemeistern bei Ihnen im Unternehmen aus?
- Welche Fähigkeiten werden für diese Arbeitsalltage benötigt?
- Ändern sich die geforderten Fähigkeiten im Moment bzw. ist zu erwarten, dass sich diese in Zukunft ändern werden?
- Welche Kompetenzen werden darüber hinaus noch gefordert, wenn es um berufliche Aufstiegschancen geht?
- Für alle besprochenen Fähigkeiten bzw. Kompetenzen: Wie sollen diese optimalerweise erworben werden?

Melden Sie sich bei weiteren Fragen zum Interview gerne direkt bei Dr. Maximilian Schreier von der Handelshochschule Leipzig (m.schreier@hhl.de, 0341 9851 673)

Wir danken Ihnen für Ihre Unterstützung!

c. Fragebogen des semi-strukturierten Leitfadeninterviews

→ Die Fragen sollten offen gestellt sein und je Kompetenzbereich die Analysedimensionen (kritisch, Häufigkeit, Aufstiegschancen etc.) durchgehen...

Zum Tiefeninterview:

- Annahme beim Tiefeninterview ist, dass Befragte über tiefere bzw. implizite Bewusstseinsinhalte verfügen, die ihr Handeln und Denken leiten, ohne dass es den Befragten ohne Weiteres möglich ist, diese impliziten Bewusstseinsinhalte zu artikulieren.
- versucht, auch Motive und Bedeutungsstrukturierungen zu ermitteln, die dem Betroffenen nicht bewusst sind.
- Fragen werden in ihrer Reihenfolge und Tiefe den Erzählungen des Befragten angepasst → zwingend notwendig, um Alltagsnähe und damit Vertrautheit in der Interviewsituation zu erzeugen. Dies erleichtert dem Befragten das Einlassen auf das Interview.
- Wenn nicht mehr auf die Grundlagen, sondern auf spezielle Fragen fokussiert werden soll, können die Gesprächsführung eher direktiv (steuernd) und der Leitfaden stärker strukturiert sein. → klassisches Tiefeninterview in unserem Fall wohl sinnvolle Wahl

Interviewleitfaden: Tiefeninterviews Digitalkompetenzen

Ziel: Ermittlung relevanter, digitalisierungsbezogener Kompetenzen für Wirtschaftsfachwirte und Industriemeister im Speziellen, aber letztlich für viele weitere Berufsgruppen im Allgemeinen

Zielgruppe: Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen mit angestellten Wirtschaftsfachwirten und/oder Industriemeistern in Nordrhein-Westfalen (2/3) und Mitteldeutschland (1/3)

Erwartete Dauer: ca. 60 Minuten

Gesprächseinleitung

Erst einmal herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an unserem Interview. In Zusammenarbeit mit der IHK Nord Westfalen möchten wir herausfinden, wie sich der Kompetenzbedarf der Mitarbeiter im Hinblick auf den digitalen Transformationsprozess entwickelt. Unser Fokus liegt auf mittelständischen Unternehmen der Regionen Nordwestfalen und Mitteldeutschland. Hierzu wollen wir in einem ersten Schritt digitalisierungsbezogene Kompetenzen ermitteln, die heute und/oder zukünftig relevant sind, um darauf aufbauend die Lehre beider Fortbildungen anzupassen, weshalb wir Interviews mit Unternehmen aus der deutschen Wirtschaft führen.

2. Fragestellungen:

2.1 Täglich benötigte Kompetenzen

Welche Tätigkeiten führen Industriemeister/Wirtschaftsfachwirte bei Ihnen konkret aus?

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wie sieht ein typischer Arbeitsalltag aus?

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Welche Fähigkeiten benötigt der Industriemeister für diesen typischen Arbeitstag (fachlich, kommunikativ, organisatorisch etc.?)

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Inwieweit ändern sich die Anforderungen an täglich benötigte Fähigkeiten der IM/WFW aktuell bzw. in Zukunft? (erstmal reden lassen, danach nachstehende Fragen)

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Um das Motiv dahinter zu verstehen: Für welche zukünftigen Tätigkeiten sind diese Anforderungen/Kompetenzen relevant? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wie sollten diese optimalerweise erworben werden? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wenn diese relevanten Kompetenzen in der Ausbildung erworben werden müssen: Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Vermittlung entsprechender Inhalte? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wie häufig wird die jeweilige Kompetenz zurzeit und zukünftig benötigt? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Bei welchen Kompetenzen sehen sie zurzeit signifikante Defizite? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Inwieweit stellt die jeweilige Kompetenz ein berufliches Aufstiegskriterium dar? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wir haben im Rahmen unserer Studienanalyse noch **relevante Kompetenzen** untersucht, aus denen vor allem technische/digitale, sowie kognitive/soziale Kompetenzen hervorgingen. Inwieweit sehen Sie folgende Kompetenzen für die zukünftige Berufstätigkeit von IM/WFW relevant/kritisch/unabdingbar? (Tech Design, Komplexe Datenanalyse, Fortgeschrittene IT Skills / Programmieren) (Komplexe Problemlösungsfertigkeiten, Kreativität, Unternehmerisches Handeln & Eigeninitiative, Verhandlungsgeschick) [gestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Um das Motiv dahinter zu verstehen: Für welche zukünftigen Tätigkeiten sind diese Kompetenzen relevant? [gestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wie sollten diese optimalerweise erworben werden? [gestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wenn diese relevanten Kompetenzen in der Ausbildung erworben werden müssen: Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Vermittlung entsprechender Inhalte? [gestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wie häufig wird die jeweilige Kompetenz zurzeit und zukünftig benötigt? [gestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Bei welchen dieser Kompetenzen sehen sie zurzeit signifikante Defizite? [gestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Inwieweit stellt die jeweilige Kompetenz ein berufliches Aufstiegskriterium dar? [gestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

2.2 Häufiger benötigte Kompetenzen

Gibt es darüber hinaus Kompetenzen, die vielleicht nicht im Alltag aber doch immer wieder benötigt werden und zum weiteren Aufstieg erforderlich sind? Ändern sich diese Anforderungen aktuell bzw. in Zukunft? (erstmal reden lassen, danach nachfolgende Fragen)

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Um das Motiv dahinter zu verstehen: Für welche zukünftigen Tätigkeiten sind diese Anforderungen/Kompetenzen relevant? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wie sollten diese optimalerweise erworben werden? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wenn diese relevanten Kompetenzen in der Ausbildung erworben werden müssen: Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Vermittlung entsprechender Inhalte? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wie häufig wird die jeweilige Kompetenz zurzeit und zukünftig benötigt? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Bei welchen dieser Kompetenzen sehen sie zurzeit signifikante Defizite? [ungestützt]

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wir haben im Rahmen unserer Studienanalyse noch Berufskompetenzen untersucht, die **für den beruflichen Aufstieg relevant** sind. Inwieweit sehen Sie folgende Kompetenzen für den beruflichen Aufstieg von IM/WFW als relevant/kritisch/unabdingbar? (Tech Design, Komplexe Datenanalyse, Fortgeschrittene IT Skills / Programmieren) (Unternehmerisches Handeln)

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Falls noch nicht klar umrissen nach erstem Frageblock:

Wie sollten diese Kompetenzen optimalerweise erworben werden?

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wenn diese **relevanten** Kompetenzen in der Ausbildung erworben werden müssen: Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Vermittlung entsprechender Inhalte?

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wie häufig wird die jeweilige Kompetenz zurzeit und zukünftig benötigt?

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Bei welchen dieser Kompetenzen sehen sie zurzeit signifikante Defizite?

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

d. Postings zur Gewinnung der Online Studienteilnehmenden

🗨️ Umfrage || <https://bit.ly/3hyDQ6H>

Liebes LinkedIn-Netzwerk,

wollen Sie die Ausbildung und Kompetenzentwicklung im deutschen Mittelstand mitgestalten? Digital Literacy, Innovation Mindset und (hybrider) Wissenstransfer sind für Sie mehr als nur Buzzwords?

Machen Sie an der aktuellen Umfrage meines Kollegen Dr. [Maximilian Schreiter](#) und mir im Rahmen des Zert-Ex-Projekts mit und teilen Sie Ihre Erfahrungen über die Herausforderungen bei der Vermittlung von Kompetenzen in Ihrem Unternehmen – wir sind gespannt auf Ihre Erkenntnisse und Meinungen!

▶ Hier geht's zur Umfrage --> <https://bit.ly/3hyDQ6H>

Zert-Ex ist ein Forschungsprojekt der [HHL Leipzig Graduate School of Management](#), [IHK Nord Westfalen](#), [Westfälische Hochschule](#) und der [DIHK-Bildungs-gGmbH \(Digital Info Space\)](#) im Rahmen des [#InnoVET](#) Wettbewerbs des [Bundesministerium für Bildung und Forschung](#).

[#innovet](#) [#bmbf](#) [#bibb](#) [#digitalekompetenzen](#) [#digitalisierung](#)

INNOVET
ZERT-EX-ABSCHLÜSSE

Mitmachen lohnt sich!
Unter allen Teilnehmenden
werden 3 AirPods Pro® verlost.

Digitales Mindset, Tech Literacy & hybrides Wissensmanagement – was verbirgt sich hinter den Buzzwords?

HHL Leipzig Graduate School of Management

👤 Philipp Pollmann und 24 weitere Personen

👍 Gefällt mir

💬 Kommentar

➦ Teilen

✉ Senden

📊 1.686 Ansichten Ihres Beitrags im Feed

e. Struktur und Aufbau quantitativer Fragebogen

