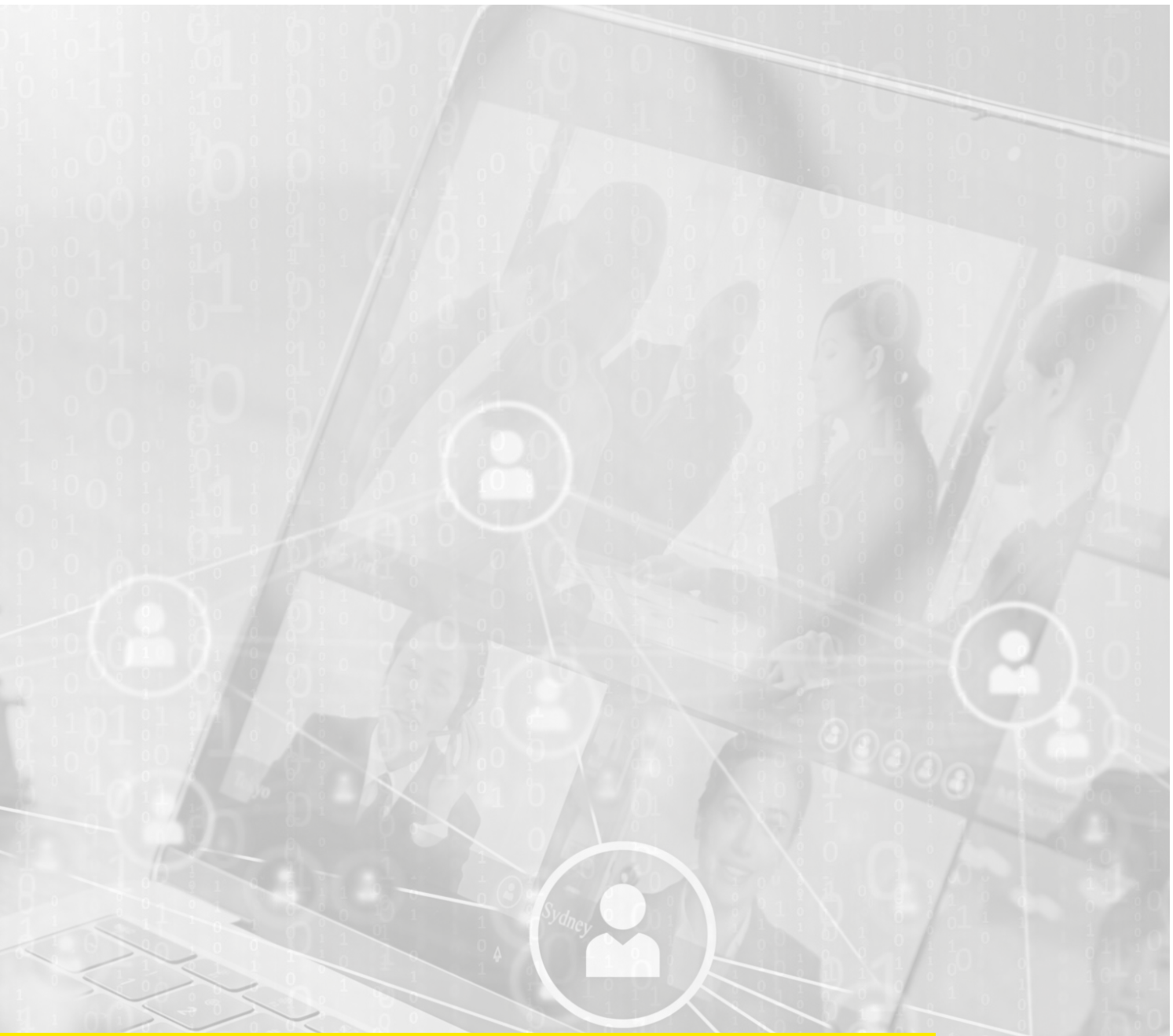
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



Future Work Skills

Kompetenzen und Fähigkeiten für zukunftsorientierte Unternehmen

Kurzstudie

Anna V. Rozumowski, Marc K. Peter, Annik Bernet,
Johan Lindeque, Mike Tonazzi & Jörg Sennrich

ZID ZENTRUM FÜR INNOVATION UND DIGITALISIERUNG

KMU Next

dun & bradstreet

strategylab

Impressum

Anna V. Rozumowski, Marc K. Peter, Annik Bernet, Johan Lindeque,
Mike Tonazzi & Jörg Sennrich:
Future Work Skills: Kompetenzen und Fähigkeiten für zukunftsorientierte Unternehmen
Kurzstudie im Auftrag von Hochschule für Wirtschaft FHNW, ZID Zentrum für Innovation und Digitalisierung, KMU Next, Dun & Bradstreet und Strategylab.
Olten, August 2023

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autorinnen/Autoren und die beteiligten Forschungspartnerinnen/-partner in keinem Fall, einschliesslich des vorliegenden Werkes, irgendeine Haftung für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler.

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Autorinnen/Autoren in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden Eigentümern.

Koordination dieser Publikation: Anna V. Rozumowski und Marc K. Peter, Hochschule für Wirtschaft FHNW (www.fhnw.ch/wirtschaft)

Lektorat und Korrektorat: Julia Gremminger und Anja Eicher, Polarstern AG, Solothurn & Luzern (www.polarstern.ch)
Gestaltung: Polarstern AG, Solothurn & Luzern (www.polarstern.ch)

Inhalt

Vorwort **4**

Management Summary **5**

Einleitung und Ausgangslage **6**
Welche Kompetenzen sind künftig relevant? 6
Welche beruflichen Fähigkeiten sollten Ihre Angestellten mitbringen? 6
So finden Sie Fachkräfte mit den passenden Sozialkompetenzen 7
Beispiele von Sozialkompetenzen und Führungswerten in modernen Organisationen 7
Ausgangslage 7

Ergebnisse **8**
Beschreibung Stichprobe 8
Notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen im digitalen Zeitalter 11
Weitere notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen 16
Soziale versus technisch-methodische Kompetenzen 17
Formate für die Wissensvermittlung 18

Literatur **19**

Kontakt Autorinnen und Autoren **20**

Vorwort

Die Kurzstudie zeigt, dass die teilnehmenden Führungskräfte und Mitarbeitenden die folgenden Kompetenzen am wichtigsten bewerten:

1. Fähigkeit, komplexe Probleme und Herausforderungen zu lösen
2. Organisatorische Fähigkeiten und die Fähigkeit, sich selbst zu führen
3. Analytisches Denken, Planen und Handeln

Diese Resultate belegen, dass den Unternehmen die zunehmende Komplexität im Zusammenhang mit der digitalen Transformation sowie mit anhaltenden Krisen und Veränderungen bewusst ist. Die Bedeutung von Selbst-Management an zweiter und die des analytischen Denkens an dritter Stelle sind in diesem Zusammenhang selbsterklärend.

Gleichzeit ist es verwunderlich, dass über die Hälfte der Teilnehmenden keine ergänzende Kompetenz nannte. Daraus könnte geschlossen werden, dass sich Mensch und Organisation noch zu wenig mit der Kompetenzentwicklung und dem lebenslangen Lernen beschäftigt haben.

Empathie und soziale Kompetenzen wurden am häufigsten als ergänzende Kompetenzen genannt. Dies könnte bedeuten, dass das unternehmerische Umfeld (insbesondere von KMU) nicht nur in den Bereichen der digitalen Transformation, sondern auch in Sachen Kultur, Arbeitswelt 4.0 beziehungsweise New Work sowie gesellschaftlichen Wandels noch Potenzial für Strategien und Massnahmenpläne aufweist. Dies wiederum könnte auch teilweise ein Grund für die Rekrutierungsschwierigkeiten und den akuten Fachkräftemangel sein.

Nichtsdestotrotz werden die überfachlichen Kompetenzen etwas wichtiger als die technischen Kompetenzen beurteilt. Der tatsächliche Wandel, der uns mit neuen Technologien, Krisen sowie dem Gesellschafts- und Wertewandel erst noch bevorsteht und der im Zusammenhang mit dem lebenslangen Lernen und der Kompetenzentwicklung steht, scheint irgendwo – wenn auch nur an der Oberfläche – im Bewusstsein der Teilnehmenden vorhanden zu sein.

Das ZID Zentrum für Innovation und Digitalisierung freut sich, Unternehmen bei diesen Herausforderungen zu unterstützen. Die Studie zeigt denn auch, dass Coaching direkt im Unternehmen und Praxis-Workshops mit Firmen aus der Branche die bevorzugten Formate zur Wissensvermittlung sind. Mit dem aktuellen «digitalen Overload» ist dies gut nachvollziehbar.

Ich danke den Projektpartnern Hochschule für Wirtschaft FHNW, KMU Next, Dun & Bradstreet sowie Strategylab für die Projektunterstützung und wünsche Ihnen viel Einsicht in die Kompetenzen und Fähigkeiten für zukunftsorientierte Unternehmen.

Annik Bernet
Head of Learning & Education
MIHM Ventures & ZID Bernapark

Management Summary

Das Ziel dieser Kurzstudie – organisiert von der Hochschule für Wirtschaft FHNW, dem ZID Zentrum für Innovation und Digitalisierung und KMU Next sowie unterstützt von Dun & Bradstreet und dem Strategylab – ist die Erhebung der notwendigen Fähigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitenden im digitalen Zeitalter.

Insgesamt nahmen 241 Vertreterinnen und Vertreter von Schweizer Unternehmen an der Online-Befragung teil. Die Mehrheit der befragten Unternehmen gehört der Dienstleistungsbranche (Büro-, Verwaltungs- und allgemeine Dienstleistungen) an, gefolgt von der Branche Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Die Befragten vertraten grösstenteils die Sichtweise der Geschäftsleitung. Die Einladungen zur Teilnahme wurden von den Forschungspartnerinnen und -partnern, dem ZID Zentrum für Innovation und Digitalisierung, KMU Next, Dun & Bradstreet und Strategylab, im Zeitraum von März bis Mai 2023 via Newsletter und Social-Media-Posts kommuniziert. Es handelt sich bei der Studie somit um eine Momentaufnahme der befragten Unternehmen.

Die Umfrageteilnehmenden wurden nach ihrer Meinung zu aufgeführten Fähigkeiten/Kompetenzen im digitalen Zeitalter befragt. Auf einer Skala von 1 (nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) bewerteten die Umfrageteilnehmenden diverse Fähigkeiten und Kompetenzen.

Diese drei Fähigkeiten/Kompetenzen wurden als am wichtigsten bewertet (Mittelwert (MW) auf der 5er-Skala):

1. Fähigkeit, komplexe Probleme und Herausforderungen zu lösen (MW = 4.53)
2. Organisatorische Fähigkeiten und die Fähigkeit, sich selbst zu führen (MW = 4.49)
3. Analytisches Denken, Planen und Handeln (MW = 4.47)

Weitere wichtige Fähigkeiten/Kompetenzen, die von den Umfrageteilnehmenden in der offenen Frage genannt wurden, sind Empathie, soziale Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeit, Change-Management und das lebenslange Lernen. Die Umfrageteilnehmenden bewerteten die überfachlichen, sozialen Kompetenzen als leicht wichtiger als die technisch-methodischen Kompetenzen im digitalen Zeitalter.

Die Teilnehmenden wurden zudem gefragt, welche Formate zur Kompetenz- und Wissensvermittlung sie am geeignetsten einschätzen. Coaching direkt im Unternehmen, Praxis-Workshops mit Firmen aus der Branche sowie Einsichten in Praxis-Fallstudien wurden jeweils von über der Hälfte der Teilnehmenden genannt. Aber auch der Frontalunterricht, das Netzwerken für KMU sowie der Online-Unterricht wurden als wichtige Lernformate gewählt.

Die Ergebnisse der Kurzstudie unterstützen Organisationen im Aufbau oder in der Erweiterung ihrer Weiterbildungsangebote und zeigen, welche Kompetenzen und Fähigkeiten im digitalen Zeitalter gemäss Einschätzung der befragten Unternehmen erfolgskritisch sein können.

Einleitung und Ausgangslage

Die Digitalisierung und digitale Transformation ermöglichen unter anderem Prozessoptimierungen und -automatisierungen, neue Arbeitswelten sowie neue Strategien und Geschäftsmodelle für Organisationen. Diese Vorteile bringen jedoch Herausforderungen mit sich wie der notwendige Wissensaufbau rund um Technologien, Datenkonzepte und die IT-Sicherheit. Organisationen unterstützen deshalb in der Regel ihre Teams mit Weiterbildungen, um die hierfür notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln.

Welche Kompetenzen sind künftig relevant?
Die Welt hat das Industriezeitalter verlassen und ist in die Ära der Digitalisierung und Hochtechnologie eingetreten. Megatrends wie Nachhaltigkeit, Internationalisierung, Migration, Individualisierung, Urbanisierung, Feminisierung, Mobilität und Digitalisierung beeinflussen sowohl global agierende Unternehmen als auch KMU, den Einzelhandel, das Handwerk und Selbständige.

Als grösste Herausforderungen der heutigen Zeit sehen verschiedene Zukunftsforscherinnen und -forscher die Bewältigung der Folgen des Klimawandels, der Kolonialisierung, der Digitalisierung, der industriellen Landwirtschaft und der Covid-19-Pandemie. Entwicklungen aus Genetik, künstlicher Intelligenz, Robotik, Nanotechnologie, Biotechnologie, Elektrotechnik und dem Bereich Smart Objects (ans Internet angeschlossene Geräte wie zum Beispiel ein Kühlschrank) greifen ineinander und bieten Lösungsansätze für diese komplexen Herausforderungen.

In seiner Publikation zu den «Jobs von morgen» prognostiziert das World Economic Forum (WEF) folgenden Branchenzweigen besonders gute Zukunftsaussichten:
- Daten und künstliche Intelligenz
- Pflegeökonomie
- Ökologische Nachhaltigkeit
- Ingenieurwesen und Cloud-Computing
- Mensch und Kultur
- Produktentwicklung
- Verkauf, Marketing und Erstellung von Inhalten

In diesen Branchenzweigen sollen gemäss Schätzung des WEF bereits innerhalb weniger Jahre über sechs Millionen neue Stellen entstehen. Monodisziplinarität, also die Zusammenarbeit bei Problemlösungen zwischen Mitarbeitenden oder Expertinnen und Experten innerhalb eines Jobprofils, wird zudem bald ausgedient haben. Das Zauberwort für die Lösung komplexer Probleme heisst stattdessen Interdisziplinarität. Dabei arbeiten Teams aus Personen mit verschiedenen Berufsbildern sowie mit Wissenshintergründen aus unterschiedlichen Forschungs- und Praxisbereichen zusammen.

Welche beruflichen Fähigkeiten sollten Ihre Angestellten mitbringen?
Dazu hat der Computerhersteller IBM zahlreiche Forschungsinitiativen analysiert, darunter Umfragen unter Tausenden von Führungskräften aus verschiedenen Branchen in Dutzenden von Ländern. Die Resultate zeigen, dass Führungskräfte besonders nach Mitarbeitenden suchen, die anpassungsfähig sind, ihre Zeit gut managen und problemlos in Teams zusammenarbeiten können. Diese Soft Skills sind im Vergleich zur letzten Erhebung nochmals wichtiger geworden. Folgende Fähigkeiten sind besonders gefragt:
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Gutes Zeitmanagement und die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen
- Fähigkeit, effektiv in Team-Umgebungen zu arbeiten
- Fähigkeit, im geschäftlichen Kontext effektiv zu kommunizieren
- Analysefähigkeiten und Geschäftssinn
- Fähigkeit zu Innovation und Kreativität
- Grundlegende Computer- und Software-Anwenderkenntnisse
- Ethik und Integrität

Auch der «2020 Workplace Learning Trends»-Report von Udemy, der grössten Online-Lernplattform der Welt, zeigt, dass wachstumsorientiertes Denken, Kreativität und Innovation zu den wichtigsten Sozialkompetenzen im beruflichen Umfeld zählen – die gefragtesten sind:
- Wachstumsmentalität: die Fähigkeit, kontinuierlich dazuzulernen und die Bereitschaft, sich an Veränderungen anzupassen
- Kreativität: entwickeln neuer Ideen, anwenden neuer Lösungswege für bestehende Probleme
- Konzentration: Konzentration nutzen, um bessere kurz- und langfristige Entscheidungen zu treffen
- Innovation: Verbesserung bestehender Ideen, Konzepte, Prozesse oder Methoden
- Kommunikationsfähigkeiten: interpretieren von Informationen durch sprechen, zuhören und beobachten
- Storytelling: Gedanken und Fakten zu einem ganzheitlichen und verständlichen Narrativ formen
- Interkulturelles Bewusstsein: die Fähigkeit, effektiv mit Menschen aus unterschiedlichsten Kulturen zu interagieren, zu arbeiten und eine Beziehung aufzubauen
- Kritisches Denken: objektive Analyse und Bewertung, um sich ein Urteil über ein Thema zu bilden

- Führungskompetenzen: Führung innerhalb einer Unternehmensstruktur
- Emotionale Intelligenz: Ausübung von Kontrolle, Ausdruck und Beobachtung zwischenmenschlicher Beziehungen an einem Arbeitsplatz

Auch eine Schweizer Studie der Hochschule für Wirtschaft FHNW zur Arbeitswelt 4.0 aus dem Jahr 2019 bestätigt, dass Sozialkompetenzen von Mitarbeitenden im digitalen Zeitalter bevorzugt gefördert werden sollten. Diese drei Kompetenzen wurden sowohl von Schweizer KMU als auch von Grossunternehmen (GU) am häufigsten genannt:

1. Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft (KMU: 81.3 %, GU: 82.2 %)
2. Flexibilität (KMU: 72.5 %, GU: 80.3 %)
3. Team-Orientierung und Kooperationsfähigkeit (KMU: 62.3 %, GU: 63.7 %)

So finden Sie Fachkräfte mit den passenden Sozialkompetenzen

Vom österreichischen Berater und Autor Peter F. Drucker soll der Satz «Culture eats strategy for breakfast» stammen. Wörtlich übersetzt heisst das: «Kultur isst Strategie zum Frühstück.» Damit gemeint ist, dass die Unternehmenskultur eine Organisation viel stärker prägt als eine (niedergeschriebene) Strategie, die in vielen Unternehmen nicht einmal bekannt ist und deshalb nicht gelebt wird. Um Angestellte mit den passenden Sozialkompetenzen zu finden, lohnt es sich, Ihre Unternehmensstrategie zu formulieren und Grundsätze und Werte zu definieren, wie die Mitarbeitenden und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen miteinander und mit der Kundschaft umgehen. Nach der Definition der Strategie, Grundsätze und Werte müssen zwingend Massnahmen folgen, mit welchen diese an die Mitarbeitenden kommuniziert werden. Bestenfalls erhält die Belegschaft die Möglichkeit, sich interaktiv mit der Strategie, den Grundsätzen und Werten auseinanderzusetzen.

Die für die Organisation notwendigen Sozialkompetenzen sollten auf Grundlage Ihrer Kultur und aufgrund der Berufsprofile, die Sie im Unternehmen benötigen, definiert werden. So enthält jede Stellenbeschreibung neben den zu erledigenden Aufgaben und den technischen Fähigkeiten der Stelleninhaberin beziehungsweise des Stelleninhabers auch eine Beschreibung der gesuchten Sozialkompetenzen. Sinnvoll ist es, diese auf drei Ebenen zu definieren:

- Für das gesamte Unternehmen: die Grundsätze der Unternehmenskultur
- Für die Führungskräfte: mit einem Fokus auf das Erreichen der Unternehmensziele und die Führung der Mitarbeitenden
- Für die einzelnen Berufsprofile: zum Beispiel für Mitarbeitende mit Kundenkontakt

Beispiele von Sozialkompetenzen und Führungswerten in modernen Organisationen

- Kundenfokussierung: Arbeiten Sie mit Kundinnen und Kunden zusammen, um Veränderungen voranzutreiben und starke Beziehungen aufzubauen, die auf gemeinsamen Werten basieren. Stellen Sie Ihre Kundschaft immer in den Mittelpunkt Ihrer Arbeit.
- Identifikation und Entwicklung von Talenten: Investieren Sie Zeit und suchen Sie kontinuierlich nach Möglichkeiten, Mitarbeitende und Teams im gesamten Unternehmen zu entwickeln.
- Inspiration und Motivation: Inspirieren, motivieren und engagieren Sie Menschen, um gemeinsam gute Leistungen zu erbringen. Schaffen Sie gemeinsame Ziele.
- Authentische Kommunikation: Kommunizieren Sie offen, ehrlich und zeitnah. Seien Sie transparent und sprechen Sie über die wirklichen Probleme.
- Anregung und Leitung von Änderung: Initialisieren Sie mit Innovation und Mut proaktiv Veränderungen und setzen Sie diese um.

Quelle:

Krättli und Peter, 2021: Arbeitswelt 4.0. Das KMU der Zukunft. Wie Unternehmen sich auf die Herausforderungen von morgen vorbereiten. Verlag Beobachter & Handelszeitung.

Ausgangslage

In Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft FHNW, dem ZID Zentrum für Innovation und Digitalisierung, dem Netzwerk KMU Next sowie mit Unterstützung von Dun & Bradstreet und dem Strategylab wurde im Rahmen eines kurzen Forschungsprojektes untersucht, welche Kompetenzen und Fähigkeiten im digitalen Zeitalter gefragt sind. Mit einer Online-Umfrage wurde erhoben, welche Anforderungen das digitale Zeitalter in Bezug auf neue Fähigkeiten und Kompetenzen an Führungskräfte und Mitarbeitende stellt. Der Link zur Online-Befragung wurde über die Unternehmenskanäle (zum Beispiel E-Mail-Newsletter) und Social-Media-Kanäle (zum Beispiel LinkedIn) verteilt. Die Umfrage wurde vom 12. März 2023 bis zum 15. Mai 2023 durchgeführt. Insgesamt haben 241 Vertreterinnen und Vertreter von Schweizer Unternehmen an der Erhebung teilgenommen.

Ergebnisse

Die Auswahl der abgefragten Fähigkeiten/Kompetenzen wurde aus der Literatur hergeleitet, indem in einem ersten Schritt die bisherige Forschung zum Thema «Kompetenzen für das digitale Zeitalter» systematisch aufgearbeitet wurde. In einem zweiten Schritt wurden die Projektpartner eingeladen, diese zu validieren. Dies wurde wiederholt, bis sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht eine aussagekräftige Liste von Fähigkeiten/Kompetenzen enstand. Die Liste war wesentlich länger, als das, was in einer Umfrage realistisch beantwortet wird, weshalb einige Fähigkeiten/Kompetenzen zusammengeführt wurden.

Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt. Zu Beginn des Abschnitts wird die Stichprobe beschrieben. Darauf folgt die Analyse der einzelnen Themen (insbesondere die Wichtigkeit der notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen für das digitale Zeitalter), abgefragt in einer Online-Umfrage im Zeitraum von März bis Mai 2023.

Beschreibung Stichprobe
Zu Beginn der Umfrage wurden die Teilnehmenden gefragt, wie viele Mitarbeitende aktuell im Unternehmen (einschliesslich Saisonkräfte und Mitarbeitende mit reduziertem Pensum) angestellt sind. Im Durchschnitt haben die 241 Teilnehmenden angegeben, dass ihr Unternehmen 1 487 Angestellte beschäftigt. Für die Analyse der Grösse der Unternehmen wurden die Grössenklassen (Definition KMU [1]) des Bundesamtes für Statistik angewendet:

Grössenklasse	Anzahl Beschäftigte im Unternehmen
Mikrounternehmen	1 bis 9 Beschäftigte
Kleine Unternehmen	10 bis 49 Beschäftigte
Mittlere Unternehmen	50 bis 249 Beschäftigte
Grossunternehmen	> 249

Die folgende Tabelle zeigt, dass in der erhobenen Stichprobe ein gleichmässiger Anteil an Mikrounternehmen, mittleren Unternehmen und Grossunternehmen vertreten ist (je 65 beziehungsweise 62 Unternehmen). 49 Unternehmen gaben an, dass sie der Klasse der kleinen Unternehmen angehören.

Tabelle 1: Anzahl Unternehmen nach Grössenklassen

Grössenklasse	Häufigkeit	Prozent
Mikrounternehmen	65	27 %
Kleine Unternehmen	49	20 %
Mittlere Unternehmen	62	26 %
Grossunternehmen	65	27 %

1 www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html

Die Teilnehmenden wurden zudem gefragt, welcher Branche die Haupttätigkeit des Unternehmens zugeordnet werden kann (Mehrfachnennung möglich). Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht der Stichprobe und deren Branche.

Tabelle 2: Anzahl Unternehmen nach Branche

Branche	Nennungen
Autogewerbe und verwandte Betriebe	4
Bau und Immobilien	19
Bildung, Erziehung und Unterricht	25
Dienstleistungen (Büro-, Verwaltungs- und allgemeine Dienstleistungen)	49
Energie- und Wasserversorgung, Abwasser und Abfallentsorgung	4
Finanzdienstleistungen (Banken und Versicherungen)	23
Gastgewerbe und Gastronomie	2
Gesundheits- und Sozialwesen	10
Handel, Verkauf und Service	9
Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	34
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	3
Öffentliche Verwaltung	26
Produktion, verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren	29
Verkehr und Lagerei	2
Andere	45
Weiss nicht / keine Antwort	0

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (49 Nennungen) gehört der Dienstleistungsbranche (Büro-, Verwaltungs- und allgemeine Dienstleistungen) an, gefolgt von der Branche Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) (34 Nennungen). Die Teilnehmenden, welche bei obenstehender Frage «andere» angegeben haben, sind unter anderem folgenden Branchen zuzuordnen:

- Beratung, Dienstleistungen und Coaching (14)
- Marketing, Kommunikation und Medien (5)
- Forschung, Aus- und Weiterbildung (7)
- Dritter Sektor (NGO, NPO) (3)
- Personal (2)
- Recht (2)
- Sport (2)
- Transport und Mobilität (2)

Die Umfrageteilnehmenden wurden ferner gefragt, in welchem Jahr das Unternehmen, in welchem sie arbeiten, gegründet wurde. Die folgende Tabelle zeigt auf, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen vor 1960 gegründet wurde (81 Nennungen), gefolgt von Unternehmen, welche zwischen dem Jahr 2000 und 2019 gegründet wurden (73 Nennungen).

Tabelle 3: Gründungsjahr der Unternehmen

Gründungsjahr	Nennungen
Gründung ab 2020	14
Gründung zwischen 2000 und 2019	73
Gründung zwischen 1980 und 1999	48
Gründung zwischen 1960 und 1979	22
Gründung vor 1960	81
Keine Angabe	3

Die Umfrageteilnehmenden wurden nach ihrer Position beziehungsweise ihrem Titel im Unternehmen gefragt. Die Mehrheit der Teilnehmenden gehört der Geschäftsführung an (siehe nachfolgende Tabelle; Mehrfachnennung möglich).

Tabelle 4: Position/Titel der Befragten

Position/Titel	Nennungen
Verwaltungsrat	36
Geschäftsführung	99
Geschäftsbereichsleitung	36
Abteilungsleitung	27
Team-Leitung	17
Projektleitung	32
Mitarbeitende	29
Andere	21
Keine Angabe	1

Bei den Nennungen in der Kategorie «andere» wurden vor allem Leitungspositionen in spezifischen Bereichen genannt (zum Beispiel: Leitung IT, Leitung Digitalisierung, Leitung Digitale Transformation usw.).

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Fähigkeiten/Kompetenzen im digitalen Zeitalter?

Skala von 1 (nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)

Notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen im digitalen Zeitalter

Die Umfrageteilnehmenden wurden anhand einer 5er-Skala nach einer Einschätzung zur Wichtigkeit der aufgeführten Kompetenzen im digitalen Zeitalter gefragt (die genaue Frage und die Skala entnehmen Sie der Box).

In einem ersten Schritt wurden zwei Kompetenzen in Bezug auf Problemlösung und analytisches Denken abgefragt. Die Lösung komplexer Probleme/Herausforderungen wurde mit einem Mittelwert von 4.53 etwas wichtiger eingestuft als das analytische Denken, Planen und Handeln, das mit einem Mittelwert von 4.47 bewertet wurde. Generell kann festgehalten werden, dass beide Kompetenzen als wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt wurden.

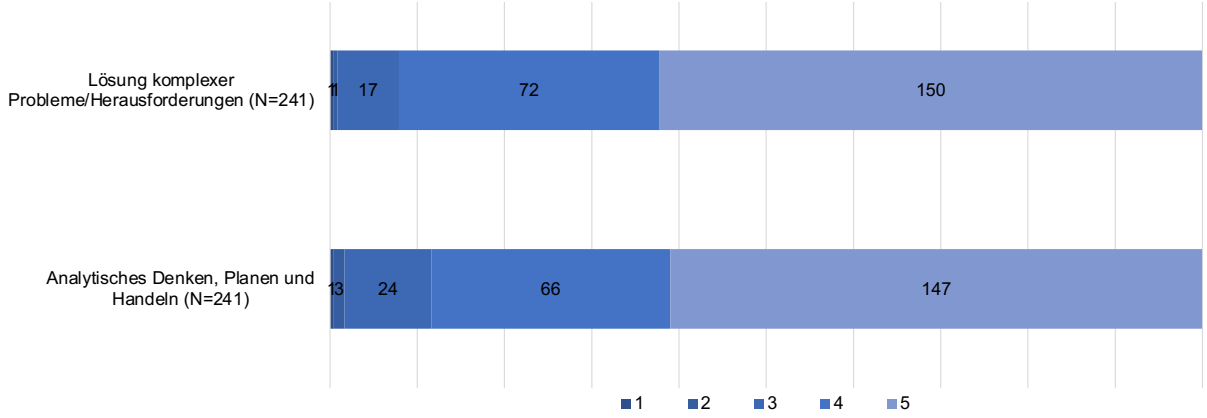


Abbildung 1: Fähigkeiten/Kompetenzen – Teil 1

In einem nächsten Schritt wurden vier weitere Kompetenzen einander gegenübergestellt. Die Kompetenz agil und flexibel mit Erfolg zu wirken, wurde mit einem Mittelwert von 4.26 als am wichtigsten eingestuft. Leicht darunter, mit einem Mittelwert von 4.20, liegt die Kompetenz Innovationen zu entwickeln und umzusetzen. Die beiden genannten Kompetenzen wurden als wichtig bis sehr wichtig eingestuft.

Die Nutzung kreativer Methoden wurde mit einem Mittelwert von 4.05 als wichtig bewertet. Etwas weniger wichtig wurde die Kompetenz Verhandlungstechniken einzusetzen, eingeordnet, nämlich mit einem Mittelwert von 3.63. Die Verteilung der Nennungen kann der folgenden Grafik entnommen werden.

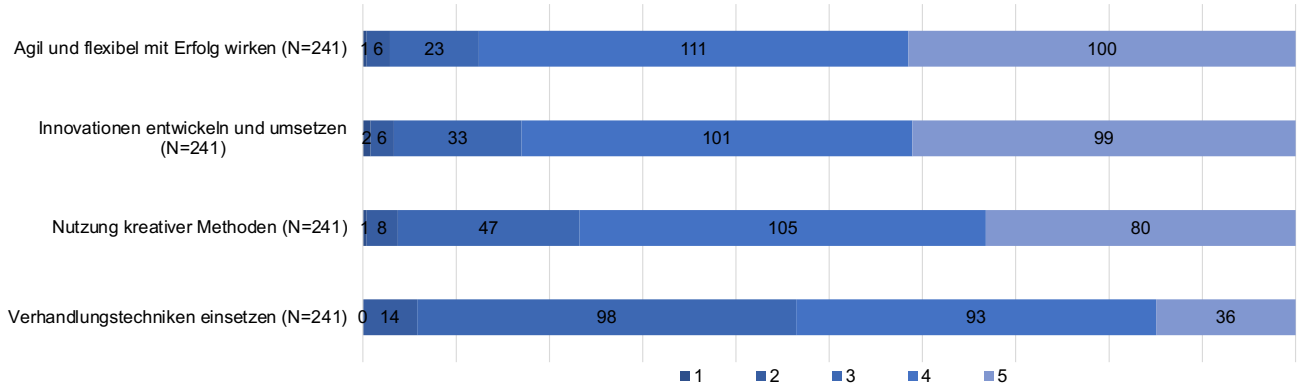


Abbildung 2: Fähigkeiten/Kompetenzen – Teil 2

Im Anschluss wurde die Wichtigkeit von verschiedenen Kompetenzen in Bezug auf die Zusammenarbeit abgefragt. Das Führen und Motivieren von Teams sowie Kolleginnen und Kollegen wurden in diesem Abschnitt am höchsten eingestuft, und zwar mit einem Mittelwert von 4.38. Darauf folgt das Entwickeln und Fördern von modernen Arbeitswelten, das einen Mittelwert von 4.08 erreichte. Nur leicht darunter liegt das Zusammenarbeiten in und mit virtuellen Teams, welches einen Mittelwert von 4.06 erzielte. Mit einem Mittelwert von 4.0, also wichtig, wurde das Entwickeln von kulturellen/interkulturellen Kompetenzen bewertet. Die Anzahl Nennungen kann der folgenden Grafik entnommen werden.

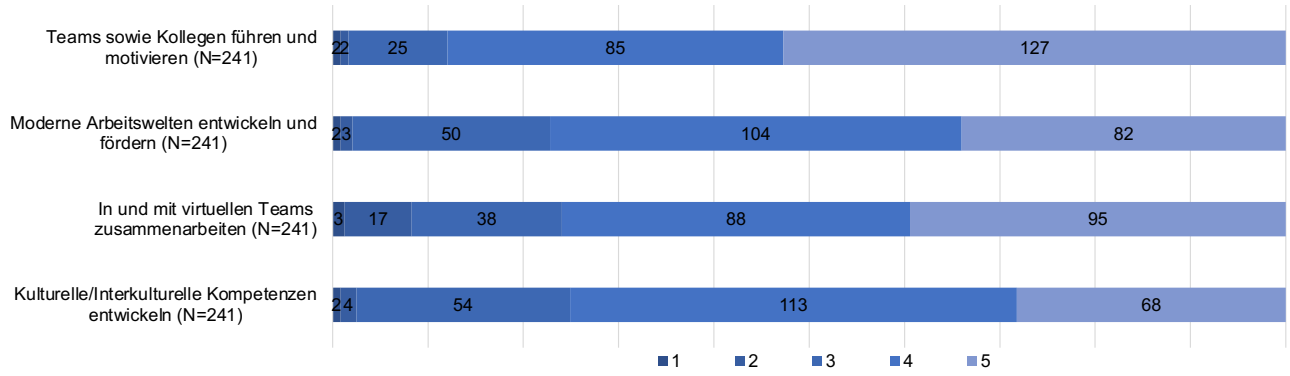


Abbildung 3: Fähigkeiten/Kompetenzen – Teil 3

Im Folgenden wurde die Wichtigkeit des generellen Managements von Stress und Druck sowie die nachhaltige Entwicklung der Organisation respektive von Projekten bewertet. Zusätzlich wurden die organisatorischen Fähigkeiten sowie die Fähigkeit, sich selbst zu führen nach ihrer Wichtigkeit abgefragt. Die folgende Grafik zeigt die Bewertungen sowie die Anzahl Nennungen.

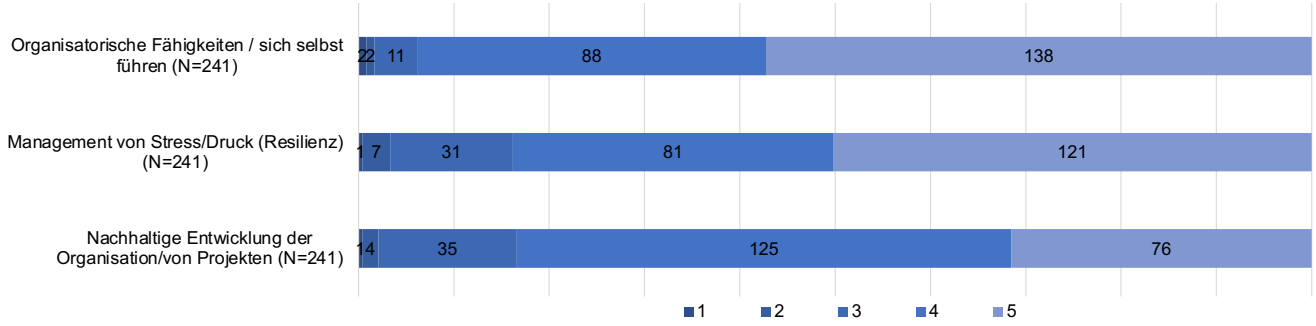


Abbildung 4: Fähigkeiten/Kompetenzen – Teil 4

Die organisatorischen Fähigkeiten und die Fähigkeit, sich selbst zu führen, wurde von den drei ausgewählten Fähigkeiten als wichtigste eingestuft, und zwar mit einem Mittelwert von 4.49. Darauf folgt das Management von Stress und Druck (Resilienz), welches mit einem Mittelwert von 4.30 bewertet wurde. Etwas tiefer, aber mit einem Mittelwert von 4.12 dennoch als wichtig bis sehr wichtig, wurde die nachhaltige Entwicklung der Organisation beziehungsweise von Projekten bewertet.

Die folgende Abbildung zeigt die Einstufung der Fähigkeiten in Bezug zu IT, Technologien und Tools.

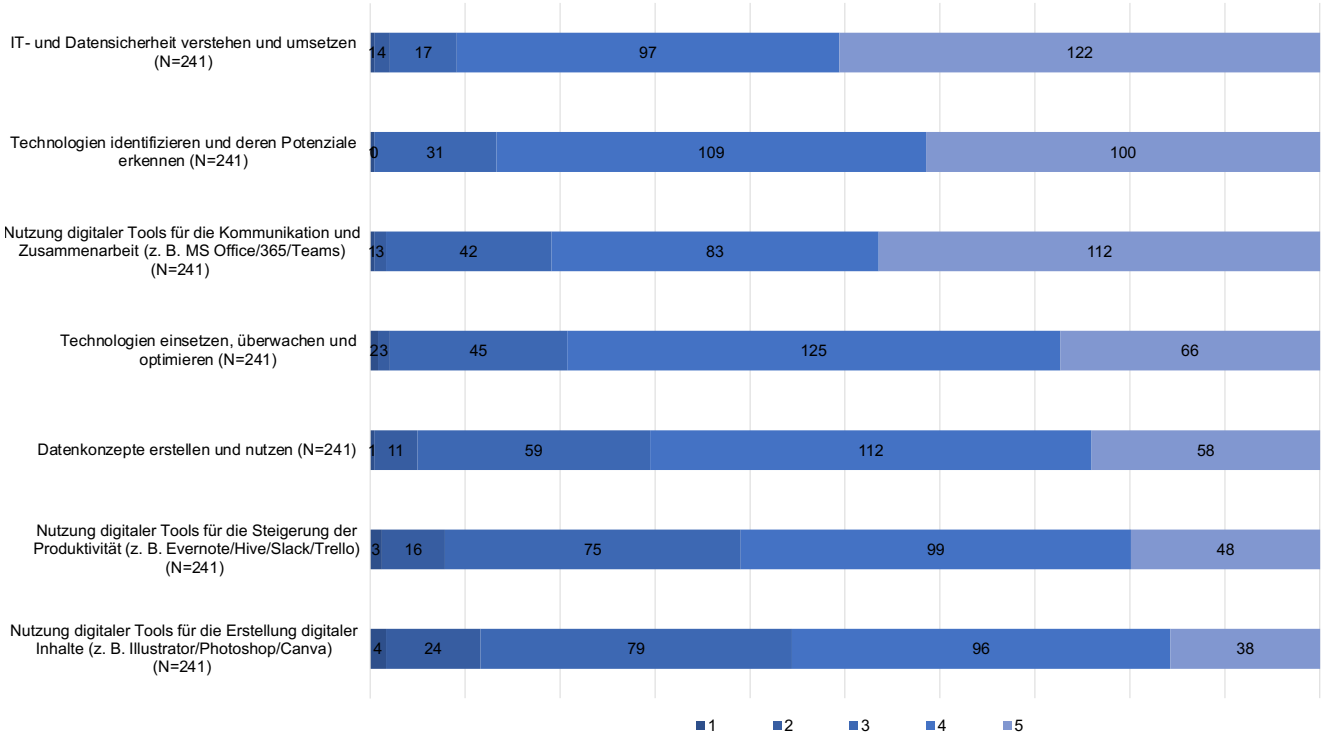


Abbildung 5: Fähigkeiten/Kompetenzen – Teil 5

Die Fähigkeit, IT- und Datensicherheit zu verstehen und umsetzen zu können, wurde von den Befragten als am wichtigsten eingestuft und erzielte einen Mittelwert von 4.39. Etwas darunter liegt das Identifizieren von Technologien und das Erkennen derer Potenziale, und zwar mit einem Mittelwert von 4.27. Auf gleicher Stufe befindet sich die Nutzung digitaler Tools für die Kommunikation und Zusammenarbeit (zum Beispiel Microsoft Office/365/ Teams), welche mit einem Mittelwert von 4.25 bewertet wurde. Mit einem Mittelwert von 4.04 als wichtig wurde die Fähigkeit/Kompetenz, Technologien einzusetzen, zu überwachen und zu optimieren, eingestuft. Etwas darunter, mit einem Mittelwert von 3.89, liegt das Erstellen und Nutzen von Datenkonzepten. Die Nutzung digitaler Tools für die Steigerung der Produktivität (zum Beispiel Evernote/Hive/Slack/Trello) wurde mit einem Mittelwert von 3.72 bewertet. Die Nutzung digitaler Tools für die Erstellung digitaler Inhalte (zum Beispiel Illustrator/Photoshop/Canva) erzielte einen Mittelwert von 3.58.

Im folgenden Abschnitt werden die Strategien, Konzepte, Methoden, Prozesse und Tools für die Planung nach deren Wichtigkeit eingestuft.

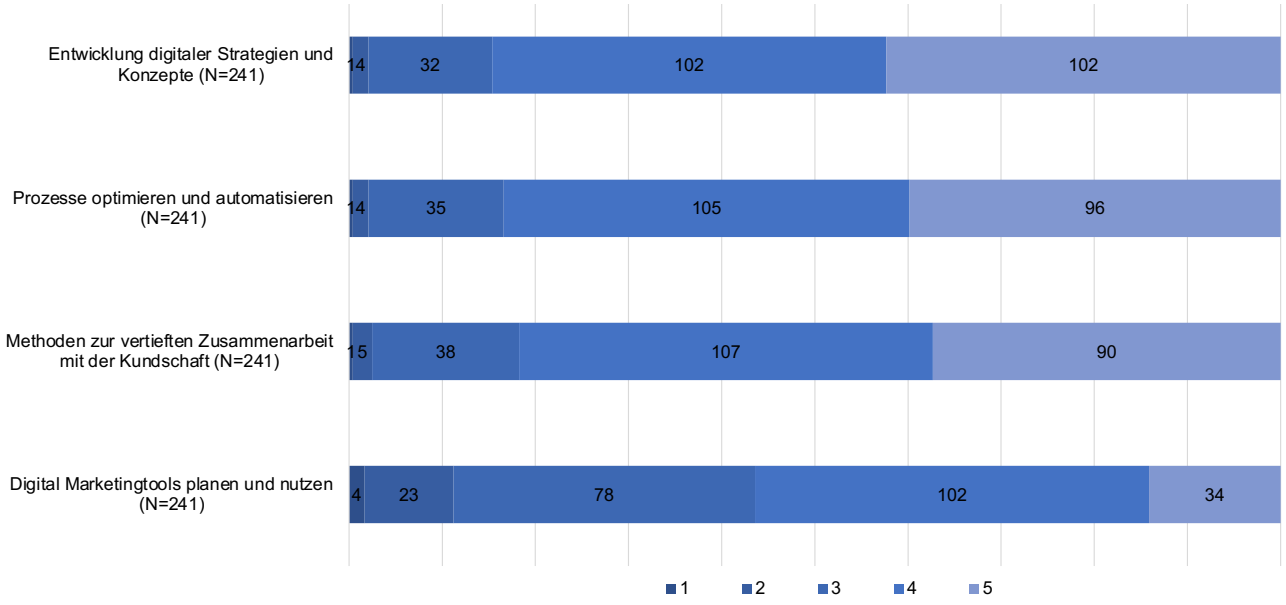


Abbildung 6: Fähigkeiten/Kompetenzen – Teil 6

Die Entwicklung digitaler Strategien und Konzepte wurde mit einem Mittelwert von 4.24 als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Nur minim darunter liegt das Optimieren und Automatisieren von Prozessen, welches mit einem Mittelwert von 4.21 bewertet wurde. Die Wichtigkeit der Methoden zur vertieften Zusammenarbeit mit der Kundschaft wurde mit einem Mittelwert von 4.16 eingestuft. Die Fähigkeit, digitale Marketing-Tools zu nutzen, wurde mit einem Mittelwert von 3.58 bewertet.

Fehlt eine Fähigkeit/Kompetenz,
die Ihrer Meinung nach ebenfalls wichtig ist?

(offene Frage)

Weitere notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen

Die Umfrageteilnehmenden wurden zudem gefragt, ob ihnen eine Fähigkeit oder Kompetenz in der Auflistung fehle (offene Frage).

Von den 241 Teilnehmenden haben 154 Personen keine weitere Fähigkeit oder Kompetenz aufgeführt respektive geantwortet, dass keine fehle.
Die folgende Abbildung zeigt eine Zusammenfassung der genannten Fähigkeiten und Kompetenzen.

Abbildung 7: WordCloud[1]

1 Erstellt mit www.wortwolken.com

Empathie und soziale Kompetenzen wurden jeweils am meisten genannt (beide 7 Nennungen). Danach folgt Kommunikationsfähigkeit (5 Nennungen) und Change-Management (5 Nennungen). Die Kompetenz des lebenslangen Lernens wurde viermal aufgeführt. Führungskompetenzen (3 Nennungen) und Informationskompetenz (3 Nennungen) wurden auch mehrfach als wichtige Kompetenz ergänzt. Jeweils zwei Mal wurden folgende Fähigkeiten/Kompetenzen genannt:

- Coaching
- Effizienter Umgang mit Tools und Programmen
- Emotionale Intelligenz
- Mindset/Skillset/Toolset
- Problemlösungskompetenz
- Resilienz
- Überzeugungsfähigkeit

Sind überfachliche, soziale Kompetenzen (= 1) (wie mentale Gesundheit, Resilienz oder Umgang mit Veränderungen) im digitalen Zeitalter stärker nachgefragt als technisch-methodische Kompetenzen (= 10)?

Soziale versus technisch-methodische Kompetenzen

Bei der nächsten Frage sollte herausgefunden werden, ob überfachliche, soziale Kompetenzen (= 1) oder technisch-methodische Kompetenzen (= 10) am geeignetsten sind für die Kompetenz- und Wissensvermittlung im digitalen Zeitalter. Der Mittelwert auf der Skala von 1 bis 10 wurde mit 4.61 bewertet. Demnach wurden überfachliche, soziale Kompetenzen als leicht geeigneter eingestuft als technisch-methodische Kompetenzen.

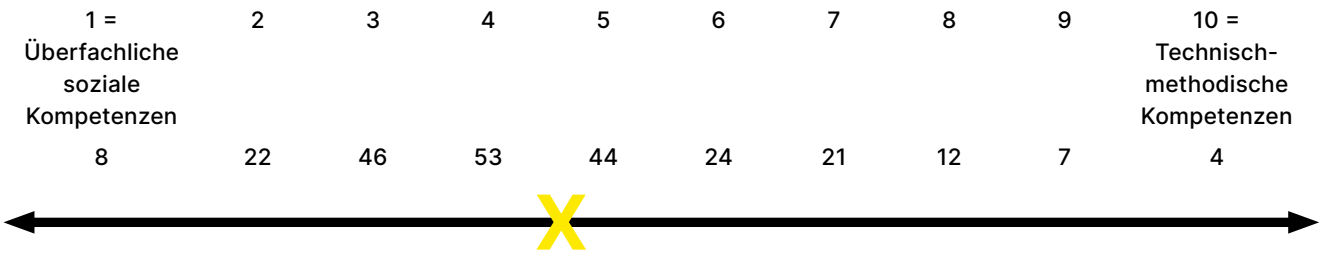


Abbildung 8: Kompetenzen für die Wissensvermittlung im digitalen Zeitalter (mit Anzahl Nennungen pro Skalenwert)

Formate für die Wissensvermittlung
Um tiefer auf die Wissensvermittlung einzugehen, wurden die Umfrageteilnehmenden gebeten, Formate zur Kompetenz- und Wissensvermittlung einzustufen.

Tabelle 5: Formate für Wissensvermittlung

Format	Nennungen
Coaching direkt im Unternehmen	177
Praxis-Workshops mit Firmen aus der Branche	142
Einsichten in Praxis-Fallstudien	129
Frontalunterricht vor Ort	114
Netzwerken für KMU (Kennenlernen und Diskussionen)	105
Online-Unterricht	102
Experimentelle / laborähnliche Umgebung (z. B. Design Thinking)	100
Selbstunterricht mit Online-Material/-Videos	90
Round-Table-Gespräche mit Expertinnen und Experten	79

Es gab auch die Möglichkeit, die Kategorie «andere» zu wählen. Genannt wurden folgende Formate:
- Kombination der Lernformate (3 Nennungen)
- Blended-Learning-Ansatz (2 Nennungen)
- Online- und Offline-Trainings
- Review mit Moderatorinnen und Moderatoren
- Offene Fehlerkultur
- Learning by doing
- Brown Bags (kurze Lernsequenzen z. B. in der Mittagspause)
- Kunden-Events
- Hybrider Unterricht
- Erfahrungsaustausch

Für die Kompetenz- und Wissensvermittlung wurde Coachings direkt im Unternehmen am häufigsten genannt, gefolgt von Praxis-Workshops mit Firmen aus der Branche und Einsichten in Praxis-Fallstudien.

Literatur

IBM Institute for Business Value (2019): The Enterprise Guide to Closing the Skills Gap. Abgerufen von: www.ibm.com/downloads/cas/EPYMNBJA

N. Krättli & M. K. Peter (2021): Arbeitswelt 4.0 – Das KMU der Zukunft: Wie Unternehmen sich auf die Herausforderungen von morgen vorbereiten. Verlag Beobachter & Handelszeitung, Zürich (kmu-arbeitswelt.ch)

M. K. Peter (Hrsg.) (2019): Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten: Forschungsresultate und Praxisleitfaden. Hochschule für Wirtschaft FHNW, Olten (www.arbeitswelt-zukunft.ch)

Udemy Business (2020): 2020 Workplace Learning Trends Report: The Skills of the Future. Abgerufen von: business.udemy.com/resources/5-workplace-learning-trends-2020/

World Economic Forum (2018): The Future of Jobs Report 2018. Abgerufen von: www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Buchempfehlung

Nicole Krättli & Marc K. Peter
Arbeitswelt 4.0

Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Technologieeinsatz im digitalen Zeitalter

1. Auflage 2021, 240 Seiten
ISBN 978-3-03875-379-7
www.kmu-arbeitswelt.ch

Kontakt Autorinnen und Autoren

Anna V. Rozumowski
Dozentin
Hochschule für Wirtschaft FHNW
anna.rozumowski@fhnw.ch

Prof. Dr. Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum
Digitale Transformation
Hochschule für Wirtschaft FHNW
marc.peter@fhnw.ch

Annik Bernet
Head of Learning & Education
MIHM Ventures & ZID Bernapark
annik.bernet@mihm-ventures.ch

Dr. Johan Lindeque
Dozent und Leiter
Schwerpunktthema
KMU-Internationalisierung
Hochschule für Wirtschaft FHNW
johan.lindeque@fhnw.ch

Mike Tonazzi
Geschäftsleiter
Strategylab & Tonazzi Dot Net
mt@strategylab.net

Jörg Sennrich
Geschäftsleiter
Netzwerk KMU Next
joerg.sennrich@kmunext.ch

Anna V. Rozumowski, Marc K. Peter, Annik Bernet,
Johan Lindeque, Mike Tonazzi & Jörg Sennrich:

Future Work Skills:
Kompetenzen und Fähigkeiten für zukunftsorientierte Unternehmen

Kurzstudie im Auftrag von Hochschule für Wirtschaft FHNW, ZID Zentrum für Innovation und Digitalisierung, KMU Next, Dun & Bradstreet und Strategylab.

Olten, August 2023

Folgende Hochschulen der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW bieten Weiterbildungen an:

– Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
– Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW
– Hochschule für Gestaltung und Kunst Basel FHNW
– Hochschule für Life Sciences FHNW
– Hochschule für Musik Basel FHNW
– Pädagogische Hochschule FHNW
– Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
– Hochschule für Technik FHNW
– Hochschule für Wirtschaft FHNW

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
info.wirtschaft@fhnw.ch

www.fhnw.ch/wirtschaft