

Bachelor Thesis

Changemaker – Studie über Zukunftskompetenzen

Student: Andreas Baumann
andreas.baumann@stud.hslu.ch

Wirtschaftspartner: The Changemaker
Roger Bachmann, Gerald Ziegler, Daniel Roth
r.b@thechangemaker.ch
g.z@thechangemaker.ch
d.r@thechangemaker.ch

Bachelor-Thesis an der Hochschule Luzern - Technik & Architektur

Titel	Changemaker – Studie über Zukunftskompetenzen
Diplomandin/Diplomand	Andreas, Baumann, Bruggereggstrasse 7, 9100 Herisau, +41 71 350 08 78, andreas.baumann@stud.hslu.ch,
Bachelor-Studiengang	Bachelor Wirtschaftsingenieur Innovation
Semester	FS19
Dozentin/Dozent	Dr. Christine, Grimm, Hochschule Luzern T&A, Technikumstrasse 21, Horw 6048, +4141 349 34 35 christine.grimm@hslu.ch
Expertin/Experte	Christian, Gafner, chrisgafner@bluewin.ch

Ort, Datum Horw, 07.06.2019

© Baumann Andreas, Hochschule Luzern – Technik & Architektur

Abstract Deutsch

Die Wirtschaftswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel, von der Industriegesellschaft hin zur Kreativgesellschaft. Auf dem Weg in die Zukunft begegnen Organisationen vielen offenen Fragen. Diese Studie befasst sich mit der Frage, was Organisationen mutig und kompetent für die Zukunft macht, damit sie von innen heraus ganzheitlich wachsen können. Dafür wurde mit dem Beratungsunternehmen The Changemaker zusammengearbeitet.

Die Forschung besteht aus drei Teilen, wobei die Literaturrecherche die Basis dieser Studie bildet und verschiedene Modelle, Theorien und Ansätze zum Thema Arbeitswelt der Zukunft beinhaltet. Der zweite Teil die qualitative Erhebung wurde vom Wirtschaftspartner The Changemaker, mit Führungspersonen aus unterschiedlichen Industrien durchgeführt.

Daraus wurde der dritte Teil konzipiert, die quantitative Erhebung. Diese validiert die erarbeiteten Erkenntnisse und identifiziert die Themenbereiche, mit denen sich die Organisationen und Führungspersonen auseinandersetzen.

Bei der quantitativen Erhebung haben 78 Personen aus Deutschland, Österreich und Schweiz teilgenommen. Davon üben mehr als zwei Drittel Führungspositionen in ihrer Organisation aus. Aus der Erhebung resultiert, dass die Mehrheit der Führungskräfte skeptisch gegenüber den Zukunftskompetenzen ihrer eigenen Organisation sind. Die grössten Pendenzen sehen sie in der Innovationsfähigkeit, der Kundenorientierung und in der Unternehmenskultur. Dabei liegt der Fokus in den Organisationen während den nächsten 12 Monaten auf der Digitalisierung. Zusätzlich wurden Personalkompetenzen der Zukunft analysiert. Nach den Führungskräften sind Eigenverantwortung, Offenheit für Veränderung und Integrationsfähigkeit nachhaltige Kompetenzen, an denen gearbeitet werden muss. Zur zukunfts kompetenten Organisation gehört auch eine klare Vision, die einen gesellschaftlichen Nutzen verfolgt. Denn der Sinn, über die Arbeit hinaus zu erkennen, fördert die Motivation der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Unternehmen.

Die Organisationen sind sich sehr wohl den pendenten Themen bewusst. Allerdings sind sie nicht bereit, einen Umbruch im Mindset zu vollziehen und den ersten Schritt in eine neue Arbeitswelt zu tätigen. An erster Stelle stehen nach wie vor äussere Einflüsse wie Digitalisierung Kundenfokus und wirtschaftliche Ziele.

Abstract Englisch

The business world is currently undergoing a fundamental transformation, from an industrial society to a creative society. On the way to the future, organisations are, thus confronted with many unanswered questions. This paper aims at finding out what makes organisations courageous and competent for the future, so that they can grow holistically from within. In order to answer this question, this paper was elaborated in cooperation with the consulting company The Changemaker.

This paper consists of three parts. A literature review in part one forms the basis of this study and contains various models, theories and approaches of the future working world. In part two a qualitative survey was conducted by the business partner The Changemaker, with executives from various industries to find out which topics are present at the moment. From these two parts a quantitative survey was designed which aims at validating the findings and the topics with which the organisations and managers are confronted with.

78 people from Germany, Austria and Switzerland took part in the quantitative survey of whom more than two thirds hold management positions in their organisations.

The survey found that the majority of managers are sceptical about the future competencies of their own organisation. They see the greatest pending issues in the ability to innovate, customer orientation and corporate culture. Their focus over the next 12 months, however, will be on digitisation. In addition, personnel competencies of the future were analysed. According to the managers, personal responsibility, openness to change and the ability to integrate are sustainable competencies that need to be worked on.

A future-competent organisation also includes a clear vision that pursues social benefits as the sense of recognising beyond work promotes employee motivation and identification with the company.

The organisations are well aware of the pending issues. However, they are not prepared to make a mindset change and take the first step into a new world of work. Their top priorities are external influences such as digitization, customer focus and economic goals.

Vorwort

Im Zeitalter der Digitalisierung sind wir seit geraumer Zeit angekommen. Die Organisationen haben ihre Strategie für die Zukunft konzipiert oder haben ihre Projekte bereits umgesetzt. Dabei bringt diese digitale Veränderung viele unbekannte Probleme mit sich, bei denen nur die Auswirkungen bekannt sind. Synchron zum exponentiell schneller werdenden Technologiewandel steigt die Anzahl an Diagnostizierten mit Angstzustände und Depressionen in der Arbeitswelt. Die Betroffenen fühlen sich in diesem Wandel oft überfordert und wissen nicht, wie mit dieser Veränderung umzugehen ist. Da stellen sich die Fragen, wie man sich auf etwas vorbereiten kann, dass noch nie da war. Und, wie man sich in einem solchen Umfeld behaupten kann?

„Es gibt nur Experten der Vergangenheit und nicht der Zukunft.“ - Jack Ma (Founder Ali Baba)
Er ist einer dieser Visionäre der mit seinem Unternehmen grossen Einfluss auf die Digitalisierung nahm.

Eine richtige Antwort auf diese Fragen wird es nie geben, aber diese Studie wird aufzeigen welche Kompetenzen wir uns aneignen können, um den Technologiewandel als einzelne Person oder als Teil einer Organisation gesund zu bestehen.

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT DEUTSCH	I
ABSTRACT ENGLISCH	II
VORWORT	III
INHALTSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
1 EINLEITUNG	1
1.1 AUSGANGSSITUATION.....	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG	1
1.3 ZIELSETZUNG	1
1.4 STRUKTUR DER ARBEIT.....	2
2 METHODIK	3
2.1 ÜBERBLICK FORSCHUNGSPROZESS.....	3
2.2 WISSENSCHAFTLICHE METHODEN	3
2.3 EMPIRISCHE METHODE.....	3
2.4 QUANTITATIVE ERHEBUNGSMETHODE	4
2.5 METHODISCHE VORGEHENSWEISE	5
2.5.1 <i>Stichprobe</i>	6
2.5.2 <i>Messmodell und Skalenniveaus</i>	7
2.5.3 <i>Operationalisierung</i>	8
2.5.4 <i>Fragebogen</i>	8
2.5.5 <i>Datenerhebung</i>	10
2.5.6 <i>Auswertung</i>	11
2.5.7 <i>Bericht</i>	12
2.6 ZWISCHENFAZIT.....	13
3 GRUNDLAGEN	14
3.1 FEHLERKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR	14
3.1.1 <i>Fehlerkultur in der Unternehmenskultur</i>	14
3.1.2 <i>Fehlerkultur in der Praxis</i>	15
3.2 POSITIVE PSYCHOLOGIE.....	16
3.2.1 <i>PERMA Modell – Martin Seligman</i>	16
3.2.2 <i>Beziehungen in der Arbeitswelt</i>	17
3.3 VUKA - MODELL.....	18
3.4 DIGITALE TRANSFORMATION DER UNTERNEHMEN - DAVID L. ROGERS	18
3.5 DIGITALE KOMPETENZEN GEGEN AUTOMATION	19
3.5.1 <i>Hard Skills & Soft Skills</i>	20
3.5.2 <i>Mindset</i>	22
3.6 ORGANISATIONSSTRUKTUREN	22
3.6.1 <i>Holokratie – Holocracy</i>	23
3.6.2 <i>Soziokratie</i>	24
3.6.3 <i>Pluralistische Weltsicht</i>	25
3.7 ZWISCHENFAZIT KOMPETENZRASTER KOMPASS	25

4	IMPLEMENTIERUNG	27
4.1	ZIELSETZUNG QUANTITATIVE FORSCHUNG.....	27
4.2	ANFORDERUNGEN FRAGEBOGEN	27
4.3	ERKENNTNISSE DER GRUNDLAGE	27
4.4	ERKENNTNISSE DER INTERVIEWS	29
4.5	KONZEPTION FRAGEBOGEN	30
4.6	DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNG	31
4.7	ZWISCHENFAZIT.....	31
5	ERGEBNISSE	32
5.1	CHARAKTERISIERUNG STICHPROBE	32
5.1.1	<i>Rücklauf und Struktur der Stichprobe</i>	32
5.2	SELBSTEINSCHÄTZUNG UNTERNEHMEN	33
5.3	THEMENAUSWAHL DER ZUKUNFT.....	33
5.4	HYPOTHESENPRÜFUNG UND INTERPRETATION	35
5.5	ZWISCHENFAZIT.....	37
6	DISKUSSION	38
6.1	LIMITATION DER FORSCHUNG.....	38
6.1.1	<i>Beurteilung Grundlage</i>	38
6.1.2	<i>Beurteilung Stichprobe</i>	38
6.1.3	<i>Beurteilung Messinstrumente</i>	38
6.1.4	<i>Beurteilung Ergebnisse</i>	39
6.2	RÜCKBLICK ZIELSETZUNG, GRUNDLAGE UND ERGEBNISSE	39
6.2.1	<i>Erwartungen an die Untersuchung</i>	39
6.2.2	<i>Validierung der Untersuchung</i>	39
6.3	ZWISCHENFAZIT.....	40
7	SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK	41
7.1	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE.....	41
7.2	EMPFEHLUNGEN AN DAS UNTERNEHMEN	41
7.3	ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF	41
8	LITERATURVERZEICHNIS	42
	ANHANG 01 - 05	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Vorgehensweise empirische Methode (Mayer, 2009).....	5
Abbildung 2	Vorgehensweise quantitative Forschung (Mayer, 2009)	6
Abbildung 3	Messmodell nach Mayer	7
Abbildung 4	Operationalisierung (Mayer, 2009).....	8
Abbildung 5	vom theoretischen Begriff zum Instrument (Mayer, 2009)	9
Abbildung 6	Skalierung und Indexbildung (Mayer, 2009)	10
Abbildung 7	Entstehung Kompetenz (Fortmann, 2018).....	20
Abbildung 8	Holakratie Organisationsstruktur (Fortmann, 2018).....	23
Abbildung 9	Kompetenzkompass (Ziegler, 2018).....	26
Abbildung 10	Struktur der Stichprobe (Standardbericht Umfrage)	32
Abbildung 11	Stimmung im Unternehmen (Standardbericht Umfrage)	33
Abbildung 12	NPS Stimmung im Unternehmen (Standardbericht Umfrage).....	33
Abbildung 13	persönliche Themenauswahl (Standardbericht Umfrage).....	34
Abbildung 14	Themenauswahl Organisation (Standardbericht Umfrage)	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Skalentypen bei Datenerhebung (Mayer, 2009) 7
Tabelle 2 Zukunftskompetenzen (Fortmann, 2018)..... 21

Abkürzungsverzeichnis

HSLU
DACH
IT

Hochschule Luzern
Deutschland, Österreich, Schweiz
Informationstechnik

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die Wirtschaftswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Von der Industriegesellschaft weg, bewegen wir uns hin zur Kreativgesellschaft. Die bisher bewährten und erfolgreichen Verhaltensmuster verändern sich, wobei grundsätzlich neue, holistischere Ideen und Ansätze gefragt sind. Wirtschaft und Wachstum muss neu hinterfragt werden, systematisch, dynamisch und sich laufend entwickelnd.

Dieser Prozess setzt Zukunftskompetenzen voraus, die sich organisch wachsende Organisationen angeeignet haben. Diese Unternehmen (Leading Organisations) haben sich bereits auf den Weg gemacht und haben sich innovative Kompetenzen angeeignet, die man analysieren, nachvollziehen und weiterentwickeln möchte. (Ziegler, 2018)

Diese Studie wird in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen The Changemaker erarbeitet, definiert und ausgeführt.

1.2 Problemstellung

In diesem Wandel setzen die Unternehmen vor allem darauf, auf Hardware-Seiten zu investieren. Das heisst: *„Büros werden modernisiert, Einzelbüros mehr oder weniger eliminiert, projektbezogenes, multi-flexibles und kollaboratives Arbeiten wird gefördert, Laptops sind kein Privileg mehr, sondern Normalität, sogar Homeoffice wird nicht mehr nur geduldet. Einige Unternehmen sind auch dabei, ihre Organisationsformen der neuen Arbeitswelt anzupassen, werden agiler, beziehungsweise gründen neue Firmen, die Innovation und Fortschritt in die „old culture“ bringen sollen.* (Ziegler, 2018)

Dabei werden oft die Mitarbeiter und der Mensch selbst von den Unternehmen in Vergessenheit geraten. Obwohl es in der Zeit von künstlicher Intelligenz und Robotik umso erheblicher ist, den Mitarbeitern Kompetenzen anzueignen, die nicht von der Technologie ersetzt werden können.

Dabei kommt folgende Forschungsfrage auf: *„Was macht Organisationen mutig und kompetent für die Zukunft, damit sie von innen heraus ganzheitlich wachsen können?“*

Wobei der Fokus ganz klar von innen heraus auf den Menschen gelegt wird.

1.3 Zielsetzung

Die Ziele setzen sich aus der Forschungsfrage *„Was macht Organisationen mutig und kompetent für die Zukunft, damit sie von innen heraus ganzheitlich wachsen können?“* und dem Überprüfen folgender Hypothesen zusammen:

- Zukunftskompetenz bedeutet die Entfaltung der menschlichen Potenziale durch würdevolle und wertschätzende Beziehungen.
- Persönliche Zukunftskompetenzen stellen eigene Denkgrenzen und Handlungsoptionen immer wieder in Frage und fordern die Entwicklung eines entsprechenden Bewusstseins/Mindsets.
- Zukunftskompetente Organisationen haben einen Sinn und Zweck ihrer Existenz, der den Menschen, der Umwelt bzw. der Gesellschaft dient (Purpose) und als tieferes Bedürfnis in der Organisation angelegt ist.
- Manager/Führungskräfte aber auch Mitarbeiter in zukunftskompetenten Organisationen leben eine neue Qualität von Leadership bzw. Selbstorganisation.
- In zukunftskompetenten Organisationen lebt man eine Kultur des permanenten Lernens und der Innovation.
- Zukunftskompetent werden Unternehmen dann, wenn sie immer wieder lernen Räume und Möglichkeiten für Wandel schaffen und sich damit permanent weiterentwickeln.

- Wenn die Manager das Dilemma zwischen den äusseren Zwängen und dem inneren Wachstum gut beherrschen, dann wirkt sich das positiv auf den zukünftigen Erfolg aus.

1.4 Struktur der Arbeit

In dieser Studie wird als erstes eine Literaturrecherche zur Methodik erarbeitet. Die Methodik besteht aus empirischen Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens. Dazu gehören die qualitativen, wie auch die quantitativen Methoden.

Der zweite Inhaltspunkt ist die Grundlagenrecherche, die sich auf die Forschungsfrage und die Hypothesen bezieht und den heutigen Stand des Wissens reflektiert. Sie beinhaltet verschiedene Konzepte, Theorien und Modelle.

Zeitgleich werden auf der praktischen Seite qualitative Interviews vom Industriepartner mit ausgewählten repräsentativen Persönlichkeiten durchgeführt und ausgewertet.

Zusammen mit den Erkenntnissen aus Literaturrecherche und Interviews wird eine quantitative Umfrage entworfen und lanciert. Wiederum wird diese ausgewertet und mit den Erkenntnissen aus der qualitativen Befragung verglichen. In den Ergebnissen Abschnitt 5 werden diese festgehalten.

Folgend von einer Diskussion in Abschnitt 6 zwischen den Hypothesen, dem Grundlagenwissen und den Ergebnissen. Aus der empirischen Forschung werden Schlüssel-Aussagen und Theorien konzipiert, die zum Schluss als Antwort auf die Forschungsfrage und Hypothesen dienen werden. Zusätzlich wird die Limitation der Studie mit einer Beurteilung der Forschungselemente aufgezeigt.

In der Schlussbetrachtung Abschnitt 7 werden Empfehlungen an das Unternehmen gemacht und der zukünftige Forschungsbedarf erläutert.

2 Methodik

Im Kapitel der Methodik wird die Theorie der empirischen Forschung beschrieben und die Vorgehensweise der quantitativen Forschung erklärt. Diese Erkenntnisse dienen als Grundlage der Implementierung des effektiven Fragebogens.

2.1 Überblick Forschungsprozess

Mit dem Forschungsprozess will herausgefunden werden, welche Konzepte die Unternehmen bezüglich Zukunftskompetenzen bereits entwickelt haben oder in nächster Zeit im Auge behalten. Ein weiteres Ziel ist es, die Themen, bei welchen noch Handlungsbedarf besteht, zu identifizieren (siehe Zielsetzung 1.3). Um diese Ziele zu erreichen definierte der Auftragspartner The Changemaker folgende Vorgehensweise:

In der Grundlagenrecherche wird nach Modellen und Theorien zum Thema Zukunftskompetenzen geforscht. Gleichzeitig führt der Industriepartner The Changemaker eine qualitative Forschung durch. Dafür wählen sie Führungspersonen aus verschiedenen Branchen aus und führen mit ihnen ein offenes Gespräch über Themen zu Arbeit der Zukunft (siehe Anhang 01). Danach werden in einem Meeting die Erkenntnisse ausgetauscht und daraus der Rahmen für die quantitative Erhebungsmethode geschaffen. Die Konzeption der quantitativen Erhebung ist der Hauptbestandteil dieser Studie und wird ausführlich in der Methodik behandelt. Nach der Durchführung wird die Erhebung ausgewertet und zum Schluss mit den Erkenntnissen aus der Grundlage und den Interviews validiert und diskutiert.

2.2 Wissenschaftliche Methoden

Die Entstehung der Sozialforschung kann bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgt werden. Im Jahre 1824 wurde zum ersten Mal die öffentliche Meinung mit einer empirischen Forschung erhoben. Das Ziel war es, im Vorfeld der Präsidentschaftswahlen in den USA einen möglichen Favoriten zu identifizieren. Seitdem wurde die empirische Sozialforschung kontinuierlich weiter entwickelt und neue Methoden dazu erforscht. (Scholl, 2018)

Zu den sozialwissenschaftlichen Methoden gehören nebst der Befragung auch die Beobachtung von Personen, Handlungen und Ereignissen. Die Inhalts- und Textanalyse von mündlichen und schriftlichen Texten, Bildern, Fotos oder Filmen ist ein weiterer Teil. Dabei wird zwischen empirischen und nicht-empirischen Methoden unterschieden.

„Dabei werden empirische Methoden als Sammlung und Systematisierung von Erfahrungen über die soziale Realität charakterisiert, während nicht-empirische Methoden das Verstehen singulärer Sachverhalte aufgrund der eigenen Erfahrung des Forschers oder seines theoretischen Wissens zum Ziel haben.“ (Scholl, 2018, S. 20)

2.3 Empirische Methode

Empirischen Methoden werden in quantitativ-standardisierte und qualitative-offene Verfahren unterteilt. Nachfolgend liegt der Fokus auf der quantitative-standardisierten Methode, da diese Hauptbestandteil der Studie ist. (Scholl, 2018)

Mit standardisierten Verfahren wird versucht, verschiedene Untersuchungsobjekte miteinander zu vergleichen. Damit die Vergleichbarkeit hergestellt werden kann, werden die Objekte mit einem ausführlichen Regelwerk vereinheitlicht. Dabei entstehen drei Dimensionen, die aus dem Instrument, der Forschungssituation und dem Forschungsgegenstand bestehen.

Das Instrument oder der Fragebogen wird jedem Befragten exakt gleich gestellt, und alle erhalten dieselben Antwortmöglichkeiten.

Die Interaktion zwischen dem Interviewer und den Befragten definiert die Forschungssituation. Dabei sollte sich der Interviewer ein einheitliches Verhalten gegenüber den Befragten antrainieren.

Bei der dritten Dimension ist es bedeutsam, dass die Auswahl der Forschungsgegenstände, also die Auswahl der befragten Zielpersonen, unabhängig vom Interviewer, durch Zufall oder Quotenvergabe erfolgt. (Scholl, 2018)

Das Auswertungsziel bei solch standardisierten Verfahren besteht darin, ein Meinungsklima zu einer öffentlichen Kontroverse zu beschreiben oder Häufigkeitsvergleiche von Hypothesen zu überprüfen. (Scholl, 2018)

2.4 Quantitative Erhebungsmethode

Die quantitative Umfrage ist ein standardisiertes Verfahren, wobei der Forschungsgegenstand die Erhebung von Informationen über Nachfrageverhalten, Meinungen, Verhalten, Motiven und soziodemografische Basisdaten der Zielgruppe ist. (Jährgig, Gather, & Prof. Schade, 2016)

Damit eine repräsentative Umfrage zustande kommt, müssen drei Gütekriterien berücksichtigt werden. Zu diesen gehören **Objektivität**, **Reliabilität** (Zuverlässigkeit), und **Validität**. Sie sind massgebend für die Qualität der Studie verantwortlich.

Die **Objektivität** nimmt Bezug auf die Stabilität des Messinstruments, unabhängig von der Erhebungssituation und von der Person, die es anwendet. In der Praxis heisst das, wenn unterschiedliche Interviewer unterschiedliche Antworten vom selben Befragten erhalten, dann ist das Interview wenig objektiv. Abgeleitet auf eine Online Umfrage würde das bedeuten, dass derselbe Befragte auf unterschiedlichen Medien (PC, Tablet, Smartphone, usw.) unterschiedliche Antworten geben würde. Die Standardisierung vom Verhalten des Interviewer, der Interviewsituation und des Fragebogens erhöht die Objektivität einer quantitativen Forschung. (Scholl, 2018)
„Wenn ein Instrument zu den gleichen Ergebnissen führt, egal wer es anwendet, impliziert dies nicht, dass die Messung deshalb prinzipiell unabhängig vom Anwender ist, sondern nur, dass es von allen Anwendern im gleichen Mass abhängig ist. Diese Annahme reicht aus, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu sichern.“ (Scholl, 2018, S. 24)

Das zweite Kriterium, die **Reliabilität** weist auf die Reproduzierbarkeit des Instruments hin. Das bedeutet, dass bei Wiederholungen der Messungen/Befragungen unter gleichen Voraussetzungen, mit dem selben Messinstrument und einem unveränderten Forschungsgegenstand, identische Ergebnisse erzielt werden. (Scholl, 2018)

„Wenn also ein Befragter zweimal die gleiche Frage bzw. zwei sinngleiche Fragen gestellt bekommt und er jedes Mal gleich antwortet, gilt die Frageformulierung als reliabel. Die Reliabilität ist insbesondere bei sehr differenzierten Messungen gefährdet, etwa wenn eine Meinung auf einer zahnstufigen Skala angegeben werden soll, oder wenn ein Befragter nur eine sehr oberflächliche Meinung zu einem Sachverhalt hat bzw. den Sachverhalt für nicht relevant hält und eine fast willkürliche Antwort gibt.“ (Scholl, 2018, S. 24 - 25)

Das letzte Gütekriterium ist die **Validität**. Sie bezieht sich auf die inhaltliche Übereinstimmung der Messung mit einem sachlogischem Konzept. Dies ist die Genauigkeit, mit der dasjenige Merkmal tatsächlich gemessen wird, das gemessen werden soll. (Scholl, 2018)

„Wenn man etwa das Wissen des Befragten von der bevorstehenden Kommunalwahl erfahren will, ist die Frage nach dem Datum wahrscheinlich wenig valide. Zum einen umfasst diese Frage nur einen einzigen Aspekt des Wissens, zum anderen sagt möglicherweise das Wissen dieses Datums nichts darüber aus, wie gut der Befragte sich in der Kommunalpolitik auskennt. Validität ist ebenfalls nicht gegeben wenn der Befragte bewusste Falschaussagen macht.“ (Scholl, 2018, S. 25)

Diese drei Gütekriterien sind methodentheoretisch diskutierbar, können durch gute Kenntnis vom Forschungsgegenstand verbessert werden und sind durch die standardisierte Untersuchungslage messbar. (Scholl, 2018)

2.5 Methodische Vorgehensweise

Die Vorbereitung, für die in dieser Arbeit relevanten wissenschaftlichen Methoden, beinhaltet einen klar definierten Untersuchungsgegenstand. Dieser besteht aus der vorgegebenen Forschungsfrage und den zu überprüfenden Hypothesen, die in der Zielsetzung definiert sind (siehe Zielsetzung 1.3). Zusätzlich fließen bei der quantitativen Methode die Erkenntnisse der qualitativen Interviews und der Grundlagenrecherche ein. (siehe Implementierung 4.3 & 4.4)

Da die qualitativen Interviews vom Industriepartner durchgeführt werden, konzentriert sich die Vorgehensweise auf die quantitative Umfrage.

Die Vorgehensweise stützt sich auf das Modell von Horst Otto Mayer in Abbildung 1 Vorgehensweise empirische Methode. In dieser ist zu erkennen, dass ein Problem aus einem Realitätsausschnitt der erste Schritt im Entwicklungsprozess einer wissenschaftlichen Umfrage ist. Daraus wird unter Einflüssen von Experten, Alltagswissen, Literatur usw. eine wissenschaftliche Formulierung erstellt. Danach werden relevante Begriffe in Form von Begriffsexplikationen und Nominaldefinitionen definiert. Gefolgt von der Dimensionalen Analyse, die den Forschungsgegenstand in verschiedene Dimensionen aufteilt, um dadurch die Untersuchungsfrage zu präzisieren.

Die Auswahl der Erhebungsmethode im nächsten Schritt ist auf die qualitative und quantitative Forschungsmethode gefallen.

Dem Auftraggeber ist es bedeutsam, die Ergebnisse der jeweiligen Methoden miteinander zu vergleichen und somit herauszufinden, ob und in welchen Bereichen Differenzen zu erkennen sind.

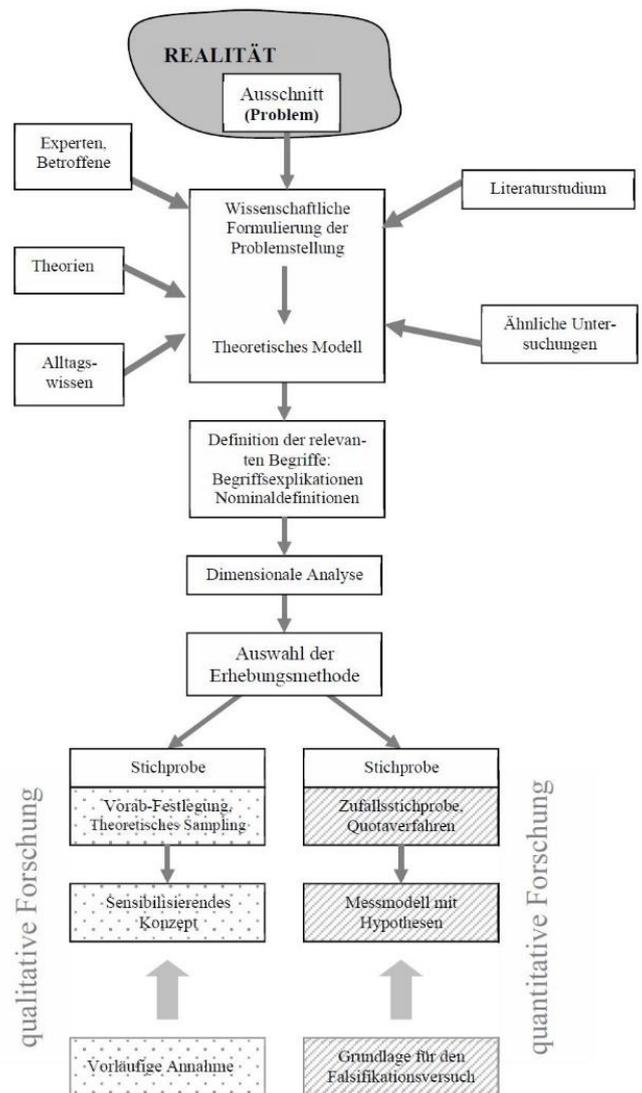


Abbildung 1 Vorgehensweise empirische Methode (Mayer, 2009)

Der Prozess der quantitativen Forschung ist in Abbildung 2 zu erkennen. Die nächsten Abschnitte befassen sich mit den 7 Prozessabschnitten und erklären ihren Inhalt.

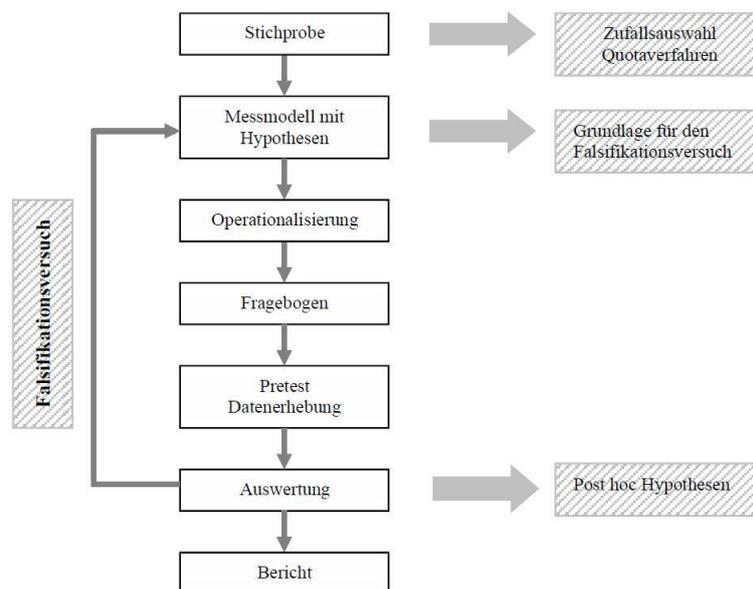


Abbildung 2 Vorgehensweise quantitative Forschung (Mayer, 2009)

2.5.1 Stichprobe

Aus Kosten- und Aufwandsgründen ist es nicht möglich, die Grundgesamtheit von Individuen, die Teil der Forschungsfrage sind, zu befragen. In diesem Fall wären das alle Organisationsmitglieder der Schweiz. Laut dem Bundesamt für Statistik sind im Moment ca. 5.1 Millionen Menschen erwerbstätig. (Bundesamt für Statistik, 2019)

Somit ist klar, dass durch Stichproben ein Bruchteil dieser Menge so ausgewählt werden muss, damit dieses verkleinerte Abbild die Grundgesamtheit repräsentiert.

Dabei gibt es verschiedene Auswahlverfahren, die angewendet werden können. Die zwei populärsten Verfahren sind das Zufallsauswahlverfahren und das bewusste Auswahlverfahren.

Ersteres setzt voraus, dass für jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Chance besteht, ausgewählt zu werden. Der Vorteil dieser Methode ist, dass keine Kenntnisse über die Zusammensetzung der Grundgesamtheit notwendig sein müssen. Dabei schliesst das Zufallsauswahlverfahren aus, dass die Verzerrungen ein abschätzbares Mass überschreiten, wenn diesem keine Systematik nachgewiesen werden kann. Was wiederum ein Nachteil sein kann. (Mayer, 2009)

Das Quotaverfahren hingegen ist ein bewusstes Auswahlverfahren, das die Stichproben für die Untersuchung bedeutsamer Merkmale (Alter, Geschlecht, Beruf) eingrenzt. Die Merkmale müssen je nach angestrebtem Ziel individuell definiert werden.

Die Vorteile dieses Verfahren sind eine unkomplizierte und schnelle Segmentierung einer grossen Grundgesamtheit. Jedoch ist die Auswahl der verschiedenen Merkmale oft unabhängig voneinander und kann theoretisch nicht in Relation gesetzt werden. (Mayer, 2009)

2.5.2 Messmodell und Skalenniveaus

Nachdem die theoretischen Begriffe definiert und dimensional aufgelöst sind, können Vermutungen über Zusammenhänge getroffen werden. Dabei entstehen Hypothesen, die in der Auswertung zu überprüfen sind. Denn das Hauptziel einer quantitativen Untersuchung ist meistens die Überprüfung einer oder mehrerer Hypothesen sowie die Gewichtung der jeweiligen Effekte.

Jeder verwendete Begriff im Messmodell muss definiert und wenn möglich dimensional aufgelöst werden. (Mayer, 2009)

In Abbildung 3 Messmodell nach Mayer ist eine dimensionale Analyse nach Mayer als Beispiel zum Thema Zukunftskompetenz ausgeführt worden.



Abbildung 3 Messmodell nach Mayer

„Die Überprüfung von Hypothesen an der sozialen Wirklichkeit setzt einen Übersetzungsvorgang in Forschungsoperationen voraus, die Operationalisierung.“ (Atteslander, 1991)

Damit die erhobenen Daten verglichen und untersucht werden können, werden den Merkmalsträger (Geschlecht, Alter, Branche usw.) nach bestimmten Skalenniveaus numerische Werte zugeordnet. Dadurch entstehen Daten in Form einer Datenmatrix, die die Grundlage für weitere Auswertungen bildet.

Es gibt grundsätzlich vier verschiedene Skalentypen (siehe 1 Skalentypen bei Datenerhebung¹), wobei für jeden Typus verschiedene mathematische Eigenschaften gelten. (Mayer, 2009)

Tabelle 1 Skalentypen bei Datenerhebung (Mayer, 2009)

Skalenniveau	Eigenschaften	Beschreibung	Beispiele
Nominalskala	gleich/ungleich	Messwerte sind gleich oder ungleich	Geschlecht, Nationalität, ...
Ordinalskala	größer/kleiner	Messwerte lassen sich der Grösse nach ordnen	Noten, Schicht, ...
Intervallskala	Abstand (+/-)	Abstände zwischen den Messwerten sind auswählbar	Celsius-Skala, IQ, ...
Ratio Skala	Verhältnis (*:/)	Messverhältnisse können berechnet werden	Kelvin-Skala, Alter, ...

Ausserdem muss berücksichtigt werden, dass der Informationsgehalt der Daten von ihrem Messniveau abhängt. Somit kann bei Anwendung der Nominalskala nur die Gleichheit verglichen werden. Hingegen kann bei der Ordinalskala zusätzlich eine Rangordnung erstellt werden. Die Daten auf der Intervallskala haben einen bestimmten Abstand zwischen den Merkmalsklassen, und die Daten auf einer Ratio Skala besitzen einen absoluten Nullpunkt. Durch zunehmendes Messniveau steigt auch die Aussagekraft der Informationen. (Mayer, 2009)

2.5.3 Operationalisierung

Im dritten Schritt wird die Operationalisierung der theoretischen Begriffe vorgenommen. Bei diesem Vorgang werden die nicht direkt messbaren Begriffe in messbare Sachverhalte umgewandelt. Der Vorgang ist somit das Bindeglied zwischen der Realitäts-/ Objektebene zur Theorieebene. Dabei gibt es quantitative und qualitative Merkmale. Quantifizierbare Merkmale sind Abbildungen von Zahlen (Alter, Schulnoten, Einkommen), die direkt messbar sind. Hingegen sind qualitative Merkmale wie Beruf, Geschlecht und Kompetenzen nicht direkt quantifizierbar, können jedoch durch bestimmte Vorschriften, Zahlen zugeordnet werden. In einem praktischen Beispiel bedeutet das, dass für die verschiedenen Berufe eine Skala, nach Kriterien wie zum Beispiel Verantwortung, Lohnklasse oder anderem, erstellt wird und somit geordnet werden kann (siehe Abbildung 4 Operationalisierung). (Mayer, 2009)

1	=	ungelernte Arbeiter, Kellner, Hausmeister, ...
2	=	angelernte Arbeiter, Verkäufer, Beamte des einfachen Dienstes, Büroangestellte, ...
3	=	Beamte des mittleren Dienstes (Sekretär, Lokführer), Facharbeiter, technische Hilfskräfte, ...
4	=	höchst qualifizierte Facharbeiter, qualifizierte Büroangestellte, Inhaber von kleinen Einzelhandelsgeschäften, ...
5	=	Volksschullehrer, leitende Angestellte (Abteilungsleiter, Filialleiter), Ingenieure, ...
6	=	Diplomingenieur, Mittelschullehrer, Inhaber und Geschäftsführer von größeren Geschäften, ...
7	=	Arzt, Rechtsanwalt, Hochschulprofessor, Architekt, Manager, ...

Abbildung 4 Operationalisierung (Mayer, 2009)

Die Operationalisierung wird für jeden nicht quantifizierbaren Begriff durchgeführt. Somit kann jede Antwort der Teilnehmer in Zahlenform abgebildet werden und hilft danach in der Auswertung.

2.5.4 Fragebogen

Die Sozial-, Markt- und Meinungsforschung verbindet die drei verschiedenen Ebenen, theoretische Modelle, Indikatoren und empirische Realität, miteinander. Die Indikatoren nehmen Bezug auf bestimmte Aspekte der Realität, unter Abhängigkeit der verwendeten theoretischen Modelle. Im Fragebogen werden somit die Indikatoren (manifeste Variablen) von theoretischen Begriffen gemessen. (Mayer, 2009)

In der folgenden Abbildung 5 vom theoretischen Begriff zum Instrument wird der Zusammenhang zwischen theoretischem Begriff, Dimensionen, Variablen, Indikatoren, Items und Skalen mit dem Beispiel Kundenzufriedenheit dargestellt.

Nachdem der theoretische Begriff definiert wurde, wird dieser auf verschiedene Dimensionen aufgeteilt, die wiederum in manifeste Variablen konvertiert werden. Die Items zum Schluss sind die effektiven Fragen im Fragebogen, die mit dem Instrument (hier Skala) abgefragt werden.

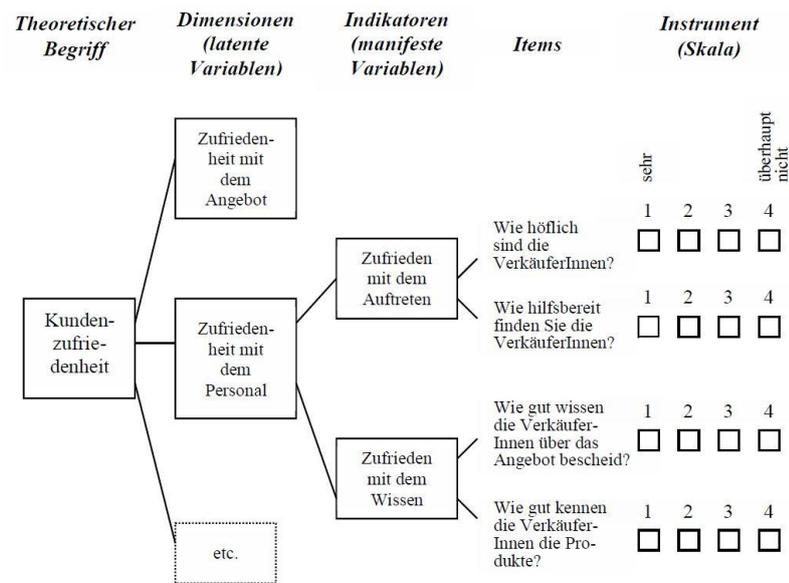


Abbildung 5 vom theoretischen Begriff zum Instrument (Mayer, 2009)

Bei der Formulierung der Items (Fragen, Aussagen, Hypothesen) gibt es folgende Regeln zu beachten: (Mayer, 2009)

- verständliche und klare Formulierungen verwenden
- Items müssen vom Befragten eindeutig interpretiert werden können
- sie sollten sich auf die Einstellungen beziehen, um die es geht
- möglichst kurze Fragen, Aussagen oder Hypothesen verwenden
- sie sollten immer nur einen Gedanken enthalten
- sie sollten den gesamten affektiven Bereich der interessierenden Einstellung abdecken
- sie sollten aus einfachen Sätzen und nicht aus Satzgefügen oder Satzverbindungen bestehen
- keine Worte verwenden, die für den Befragten unverständlich sein könnten
- sie sollten keine doppelte Verneinung enthalten
- keine Worte wie „alle“, „immer“, „niemand“ und „niemals“ verwenden
- Worte wie „nur“, „gerade“ und „kaum“ lediglich in Ausnahmefällen verwenden
- sie sollten sich auf die Gegenwart beziehen
- keine Fragen oder Aussagen verwenden, die alle Befragten ablehnen oder annehmen
- sie sollten keine Tatsachen beschreiben oder als Tatsachenbeschreibungen aufgefasst werden

Zur Verständlichkeit gehört auch, dass die Sprache dem Zielpublikum angepasst wird. Dabei steht die Verständlichkeit vor der Rechtschreibung. Das bedeutet, dass Umgangssprache ohne weiteres verwendet werden darf, wenn es zum Verständnis des Zielpublikums dient. (Mayer, 2009)

Einige weitere Regeln für die Fragebogenkonstruktion werden hier erwähnt.

Der Fragebogen sollte mit unkomplizierten Einleitungsfragen oder „Eisbrecherfragen“ beginnen, um einen Abbruch der Befragung zu verhindern. Umfragen im sozialwissenschaftlichen Bereich sollten eine Gesprächssituation nachstellen, das heißt Themenbereiche zusammenfassen und in einer logischen Reihenfolge auflisten. Der Einfachheit halber des Fragebogens sollten möglichst einheitliche Frage- und Antwortformate eingebaut werden, die Beantwortungszeit möglichst kurz sein und einen Fortschrittshinweis vermerkt werden. Ein gutes, übersichtliches Lay-Out und die optische Gestaltung haben einen grossen Anteil an der Aufmerksamkeit der Teilnehmer. Zum Schluss der Umfragen sollten Abschlussfragen auf das Ende hinweisen. (Schumann, 2019)

2.5.5 Datenerhebung

Schon vor der Erstellung des Fragebogens muss die Datenerhebung in Betracht gezogen werden. Dabei helfen Skalierungsverfahren und Indexbildungen. Die Skalierungsverfahren sind Bestimmungen zur Konstruktion von Skalen. Sie sollen theoretische Begriffe wie zum Beispiel Emotionen, Einstellungen, etc. indirekt messen und in Form von Zahlen darstellen. Das Verfahren umfasst zwei Bereiche:

- I. Zuordnung von Skalenwerten an ein Item
- II. Zusammenfassung mehrere Items (Fragebatterie) zu einer Variablen.

Aus Sicht des Befragten widerspiegelt dies zwei verschiedene Einteilungen, Selbsteinstufung und Fremdeinstufung. Bei der Selbsteinstufung bestimmt der Befragte die wahrgenommene Ausprägung selbst. Wie es bei einer Rating-Skala 1-10 oder einem Ranking von mehreren Begriffen der Fall ist. Das Verfahren der Fremdeinstufung hingegen stützt sich auf die direkte Positionierung der Befragten durch den Forscher. Dem Befragten wird eine umfangreiche Fragebatterie vorgelegt. Wenn diese nach bestimmten Regeln und Skalierungen erstellt wurde, wird von einer objektiven Fremdeinstufung gesprochen, ansonsten von einer subjektiven Fremdeinstufung. (Mayer, 2009)

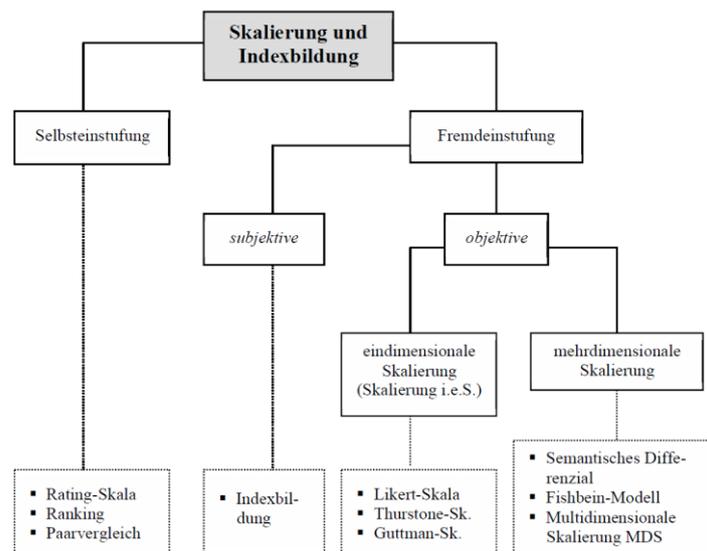


Abbildung 6 Skalierung und Indexbildung (Mayer, 2009)

2.5.5.1 Rating-Skala

Die in der Marktforschung am häufigsten eingesetzte Skalierungsmethode ist die Rating-Skala. Die Daten werden erhoben, indem sich die Befragten auf einer Skala zu einem Thema wiedergeben. Dafür gibt es unterschiedliche Methoden (siehe Anhang 02). Um eine möglichst genaue Datenerhebung zu erreichen, darf der Befragte nicht mit dem Antwortschema überfordert sein und es sollte möglichst verständnisvoll verfasst sein. (Mayer, 2009)

Die Wahl, ob eine gerade oder ungerade Anzahl an Intervallen gewählt wird, hängt von folgenden Umständen ab. Bei ungerader Anzahl an Intervallen entsteht eine Fluchtkategorie mit der neutralen Mitte. Diese hilft unsicheren Teilnehmern sich für eine Seite entscheiden zu müssen und vermeidet somit Abbrüche oder Antwortverweigerungen. Ist es jedoch für die Befragten problemlos, sich zu entscheiden und eine neutrale Antwortvorgabe nicht von Interesse des Forschers, wählt dieser eine Skalierung mit gerader Anzahl an Intervallen.

Ein strategisches Mittel, um eine „Ja-Sage-Tendenz“ zu verhindern, ist ein Wechsel der Beurteilungsrichtung. Bei Routinebeantwortungen steigt die Tendenz, die Antworten auf eine Richtung zu lenken. Der Forscher kann mit der Spiegelung der Skalenwerte die Aufmerksamkeit der Befragten kontrollieren und der Ja-Sage-Tendenz entgegen wirken. Doch muss beachtet werden, dass der Richtungswechsel nicht zu Verwirrungen führt. (Mayer, 2009)

2.5.5.2 Indexbildung

Die Indexbildung bezieht sich wieder auf Abbildung 6 Skalierung und Indexbildung . Dort kann entnommen werden, dass sich theoretische Begriffe aus mehreren Dimensionen zusammensetzen können. Die Indexbildung vereint die verschiedenen Einzelindikatoren zu einer einzigen neuen Variable, dem Index.

Diese Methode wird auch subjektive Fremdeinstufung genannt, weil die Auswahl der Indikatoren und ihre Gewichtung stark vom Ermessen des Forschers abhängig ist. Trotzdem muss der Forscher eine theoretische Begründung liefern.

In der Praxis wird bei der Indexbildung oft keine Gewichtung der einzelnen Variablen zusammengezählt. Somit entsteht ein ungewichteter additiver Index.

Der Unterschied zum Skalierungsverfahren der objektiven Fremdeinstufung (z.B. Likert-Skala) ist in den Kriterien zur Beurteilung auszumachen. Obwohl sich die Indexbildung auf die subjektive Meinung beruht, geht die objektive Fremdeinstufung eine Ebene weiter und benutzt die Skalierung von Items für die Einstellungsmessung. (Mayer, 2009)

2.5.5.3 Likert-Skala

Wie schon erwähnt, gehört die Likert-Skala zu den objektiven Fremdeinstufungen (siehe Abbildung 6 Skalierung und Indexbildung) und dient zur Filterung der gesammelten Items für das effektive Messinstrument. Für die Einstellungsmessung werden mehrere Items (Fragen, Aussagen), entlang einer Dimension, mit einer Skala überprüft.

Der erste Schritt im Aufbau einer Likert-Skala ist die Sammlung von Items, die die interessierende Dimension messen sollte. Danach werden die Items von einer Person auf einer Skala bewertet. In der Theorie werden meist fünf-, sechs- oder siebenstufige Antwortskalen verwendet, die in einer Befragung einheitlich sind. Entweder erhält ein Item eine Zustimmung, eine Ablehnung oder bei ungeraden Skalen eine neutrale Eigenschaft. Im nächsten Schritt wird eine Gesamtskala durch Addition der einzelnen Items gebildet; gefolgt von einer Item-Analyse, wobei eine Korrelation jedes Items in der Gesamtskala durchgeführt wird.

Zum Schluss werden nur die Items mit einer hohen Korrelation zur Gesamtskala aufgenommen. Das heisst, es werden jeweils nur Items verwendet, deren Antworten (über alle befragten Personen) eine kleine Abweichung aufweisen. (Mayer, 2009) (Schumann, 2019)

2.5.6 Auswertung

Nachdem die Skalierung der Items durchgeführt worden ist, wird der endgültige Fragebogen mit den herauskristallisierten Items konzipiert und in den Umlauf gebracht. Nach Ablauf der vordefinierten Zeit oder nach Erreichen der Teilnehmeranzahl werden die Antworten validiert.

Die Methoden der Auswertung von quantitativer und qualitativer Forschung sind verschieden und unterscheiden sich sogar innerhalb der qualitativen Forschung. Bei qualitativen Interviews wird der Ablauf nicht von einem Fragebogen vordefiniert, sondern es wird ein offenes Gespräch geführt, das aufgezeichnet werden kann und somit dem Forscher als Rohtext zur Verfügung steht.

Im Gegensatz zum Fragebogen, bei dem die Antworten in numerische Symbole überführt werden können, wird das Interview in abstraktere Textformen transformiert.

Daraus können zwei Auswertungsvorgehensweisen abgeleitet werden. Zum einen die quasi-nomothetische Methode, die vom Kontext abstrahiert und generalisiert. Diese Vorgehensweise ist teilweise ähnlich wie die standardisierte Auswertung. Die zweite ist die konsequent-idiografische Methode, die sich spezifisch auf den Einzelfall bezieht und versucht, in diesem allgemeine Strukturen aufzudecken. (Scholl, 2018)

2.5.6.1 Quasi-nomothetische Vorgehensweise

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine quasi-nomothetische Vorgehensweise, bei der induktiv (vom Einzelfall ausgehend) und iterativ (schrittweise) Kategorien gebildet werden. Dabei kann die Analyse in zwei Richtungen vonstattengehen.

Entweder wird durch die Abstrahierung der Aussagen induktiv mehrdimensional typologisiert (analog dem statistischen Verfahren Clusteranalyse), oder die Vorgabe bestimmter soziodemografischer oder theorierelevanter Merkmale unterteilt die Befragten in Gruppen, und die Auswertung wird nach Ähnlichkeiten und Differenzen in Bezug auf weitere relevante Merkmale gesucht. Dies entspricht in etwa der Logik des statistischen Verfahrens der Varianzanalyse. (Scholl, 2018)

2.5.6.2 Konsequent-idiografische Vorgehensweise

Hingegen zur quasi-nomothetischen Vorgehensweise fokussiert sich die konsequent-idiografische Vorgehensweise auf diverse Textanalyse Methoden, wie zum Beispiel die Grounded Theory, die Konversationsanalyse oder das hermeneutische Verfahren des Textverstehens. Alle diese Verfahren beziehen sich auf den kulturellen Kontext und orientieren sich an der Sequenzialität (zeitliches Nacheinander) des Textes. (Scholl, 2018)

2.5.6.3 Zusammenfassung Auswertung und Messung

Mit der Verwendung der Forschungsphilosophien werden auch immer unterschiedlichere Vorstellungen von Gesellschaften verbunden. Somit sind die Ergebnisse standardisierter Forschung eher auf gesellschaftliche Problemstellungen anzuwenden (Sozialtechnologie). Andererseits wird qualitative Forschung oft mit Emanzipation, Befreiung aus einem Zustand der Abhängigkeit, in Verbindung gesetzt. Hier werden die Befragten in die Lage versetzt, in der sie ihre Probleme mit Hilfe des Forschers selbst lösen können (Handlungsforschung).

Schliesslich muss aber die Grenze zwischen den zwei Methoden nicht scharf gezogen werden, sondern sie wird von der Forschungsfrage abhängig gemacht.

2.5.7 Bericht

Als Endprodukt einer empirischen Untersuchung wird ein Forschungsbericht erstellt. In diesem Zusammenhang stellt diese Studie den Forschungsbericht dar. Er beginnt mit der Zielsetzung und der Problemstellung der Untersuchung in Abschnitt 1, gefolgt vom methodischem Vorgehen in Abschnitt 2, danach werden die Ergebnisse in Abschnitt 5 notiert und zum Schluss die Diskussion zwischen den Erkenntnissen und der Problemstellung in Abschnitt 6 festgehalten.

2.6 Zwischenfazit

Der Forschungsprozess wurde in der Aufgabenstellung vordefiniert und stellt klare Rahmenbedingungen. Deshalb ist es nicht möglich, die Auswahl der Messmodelle oder der Datenerhebung ausschlaggebend abzuändern oder zu beeinflussen. Trotzdem wird sichergestellt, dass die drei Dimensionen der empirischen Forschung Instrument, Forschungssituation und Forschungsgegenstände, sowie die drei Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität von der quantitativen Erhebungsmethode eingehalten werden.

Dagegen wird versucht, so viele Theorien wie möglich bei der Konzeption des Fragebogens hineinfließen zu lassen und zu validieren.

3 Grundlagen

In der Grundlage wird der aktuelle Stand des Wissens festgehalten. Dazu dienen aktuelle Bücher, Publikationen und Berichte als Literaturrecherche. Der Inhalt besteht aus mehreren Zukunftsmodellen, Theorien und Ansätze zum Thema Arbeitswelt der Zukunft.

Die folgenden Themenbereiche beziehen sich auf die Hypothesen der Zielsetzung (siehe Abschnitt 1.3).

3.1 Fehlerkultur als Erfolgsfaktor

In der schweizerischen und deutschen Kultur macht schon das Lesen des Wortes Fehler unruhig. Es ist ein Sinnbild von Unsicherheit, Angst und Versagen und wird vorwiegend in einem negativen Kontext verwendet. Zudem können die wenigsten Menschen mit Fehlern umgehen und erst recht nicht mit Verfehlungen oder sogar dem Scheitern.

Trotzdem wurde in einer Studie in Deutschland festgestellt, dass vier von fünf Deutschen Fehlschläge als potenzielle Quelle zur Selbstreflexion und Rückbesinnung sehen, somit können Fehler als Lernchance genutzt werden. Andererseits kann nur jeder zweite von einem unternehmerischen Fehlschlag etwas Positives abgewinnen. Das Problem dabei ist, dass überall, wo Angst vor Fehlern herrscht, keine Risiken mehr eingegangen werden und nichts mehr gewagt wird.

Laut Kuckertz halten sich die Menschen in der heutigen Kultur weit unter ihrem Potential. Denn eine Kultur des Scheiterns sollte die tragende Säule einer neuen und konstruktiven Unternehmerkultur sein. Weiter erwähnt er, dass alleine das Verzeihen von Fehlern nicht ausreicht, sondern Unternehmertum nur stattfinden kann, wenn frei versucht, gelernt und getestet wird. Dies wiederum beinhaltet gelegentliches Scheitern.

In praktischer Hinsicht bedeutet dies, dass Mitarbeiter ihr Potenzial unterbinden, weil sie bei Fehlern negative Konsequenzen im Unternehmen erwarten. Zusätzlich behindert diese Angst die Fehlermitteilungen. Die Forschungsergebnisse einer Untersuchung zu Fehlermanagement und Eigeninitiative der Universität Giessen 2005 brachte die Erkenntnis, dass es ein Unternehmen an 20% Profitabilität kostet, wenn es destruktiv mit Fehlern umgeht. Um dies zu verhindern, haben Unternehmen verschiedenste Fehlermanagementmethoden entwickelt, die nachfolgend behandelt werden. (Fortmann, 2018)

3.1.1 Fehlerkultur in der Unternehmenskultur

Bevor spezifisch über die Fehlerkultur in einem Unternehmen gesprochen wird, muss zuerst verstanden werden, was unter dem Begriff Kultur verstanden wird. Der Sozial- und Organisationspsychologe Alexander Thomas definierte den Begriff „Kultur“ 1993 folgendermassen:

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft.“

(Fortmann, 2018, S. 120)

Alexander Thomas ist davon überzeugt, dass sich Kulturen zu allen Zeiten und Orten von Menschen entwickeln lässt. Der Begriff „Orientierungssystem“, im Zusammenhang mit Kultur, erklärt die Entstehung, Aufrechterhaltung und Weitergabe von Wahrnehmung, Gedanken, Werten und Handeln. Zudem ist das Orientierungsbedürfnis in der psychologischen Forschung ein zentrales menschliches Bedürfnis, dass sowohl auf nationaler Ebene, als auch in allen Formen des menschlichen Zusammenlebens entwickelt wird.

Unternehmensumgebungen sind daher als soziokulturell einzuordnen und dienen als Orientierungsraster, die entweder einen negativen oder positiven Einfluss auf den Umgang mit Fehlern ihrer Mitarbeiter pflegen. Die Fehlerkultur ist daher ein bedeutsames Thema, denn Fehler sind auch Auslöser von Stress, Qualitäts- und Leistungsproblemen, sowie Unfälle, was wiederum hohe Kosten verursachen kann. Um einen positiven Output aus Fehlern zu erhalten, muss ein Unternehmen eine Kultur des Lernens entwickeln, aber trotzdem die bisher prägenden Prozesse auf totale Kontrolle und Fehlervermeidung auslegen. Bei einer solchen Anwendung kann die konstruktive Fehlerkultur ausschliesslich einen positiven Einfluss haben. (Fortmann, 2018)

3.1.2 Fehlerkultur in der Praxis

In der Praxis bedeutet eine konstruktive Fehlerkultur, dass die Mitarbeiter eine individuelle Bereitschaft haben, aus ihren Fehler zu lernen. Dabei gilt es zu beachten, dass sowohl psychologische, als auch organisatorische Barrieren zu überwinden sind. Eine psychologische Voraussetzung dafür ist, dass Mitarbeiter ihre Fehler erkennen, analysieren und bewusst darüber diskutieren. Auf der anderen Seite muss in der Unternehmenskultur die Basis dafür geschaffen werden. Der Aufbau dieser Basis kann nicht nur durch die erwünschten Normen und Werte gebildet werden, sondern es braucht zusätzlich passende Fehlermanagementmassnahmen. Was zum Beispiel eine differenzierte Fehleroffenheit mit produktiven und lerntüchtigen Fehlern beinhaltet. Dies sollte das Unternehmen vor irreversiblen und existenzbedrohenden Fehlern schützen.

Damit Fehler nicht gefördert, sondern akzeptiert und reflektiert werden, hilft es zum einen Feedbackschleifen oder Iterationsschleifen zu implementieren und zum anderen, dass die Führungskräfte eine konstruktiven Fehlerkultur vorleben.

Folgende 5 Fehlermanagementmassnahmen helfen, eine konstruktive Fehlerkultur erfolgreich umzusetzen. (Fortmann, 2018)

„Kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Fehlerkultur

Der bewusste und konstruktive Umgang mit Fehlern soll zu jedem Zeitpunkt und bei allen Mitarbeitern gestärkt werden. Kritische Fehler in der Anfangsphase entwickeln sich zu einem späteren Zeitpunkt als viel folgenschwerer und sollten frühzeitig erkannt werden.

Fehlerkompetenz

Ein bewusstes Fehlermanagement beinhaltet den konstruktiven Umgang mit Fehlern, wobei jeder Fehler differenziert betrachtet werden muss. Abteilungen und Bereiche müssen unterschiedliche, differenzierte Fehlerstrategien implementieren, die gezielt zur ihrer Aufgabenstellung passen und eine darauf abgestimmte Fehlertoleranz aufweisen.

Bewusste Kommunikation über die Fehlerkultur

Die Auseinandersetzung mit der Fehlerkultur wird oft aufgrund von mangelnder Zeit, Erfahrung und Selbstorganisation vernachlässigt. Eine konstruktive Fehlerkultur sollte nicht nur intuitiv gelebt werden, sondern von einer unbewussten auf eine bewusste Ebene gebracht und dort verankert werden. Das erfordert ein fehleroffenes Führungsverhalten, damit Mitarbeiter aus Fehler lernen und Chancen entdecken können.

Kosten-Nutzen-Abschätzung

Der geplante Aufbau einer konstruktiven Fehlerkultur ist eine zentrale strategische Aufgabe. Um eine Veränderung der Tiefenstruktur garantieren zu können, muss immer eine Balance zwischen Fehlerkosten und Fehlernutzen gewährleistet werden.

Mitarbeitermotivation

Mitarbeiter sollen motiviert werden, Verantwortung für Aufgaben zu übernehmen, hierbei Entscheidungen zu treffen und teilweise auch Risiken einzugehen, ohne Angst vor Fehler zu haben. Denn nur in einem positiven Klima und bei adäquaten Herausforderungen kann das Lernen aus Fehlern die maximale Produktivität erreichen. Dies spart Zeit und schafft Vertrauen.“

(Fortmann, 2018, S. 128)

Wenn es den Unternehmen gelingt, diese 5 Punkte umzusetzen, werden sie nicht nur wettbewerbsfähig bleiben und schaffen viel Raum für Innovationen, sondern sie erschaffen eine Kultur, in der die Mitarbeiter ihr volles Potenzial abrufen können. (Fortmann, 2018)

3.2 Positive Psychologie

Im Alltag verliert selten jemand ein gutes Wort über die Arbeit, den Chef oder die Mitarbeiter. Auch gibt es Unmengen von Büchern und Filme, die über das fürchterliche Leben im Büro berichten. Die Gesellschaft berichtet gerne über negative Erfahrungen im Job. Jedoch stellt sich die Frage, ob das der Wahrheit entspricht? Oder ob diese Ansicht eine logische Konsequenz der Nachrichtenforschung ist, wonach sich negative Meldungen nachhaltiger in der Gesellschaft durchsetzen.

Die Positive Psychologie wird hier vor allem in Verbindung mit Beziehungen in einem Unternehmen untersucht. Dazu wird mit einem Theorie Modell und mit einer Studie die Bedeutsamkeit der Positiven Psychologie in den Organisationen aufgezeigt. (Fortmann, 2018)

3.2.1 PERMA Modell – Martin Seligman

Die Basis der Positiven Psychologie ist derselbe Grundgedanke, wie derjenige, der sich in der körperlichen Gesundheit je länger je mehr durchsetzt, das Konzept der Salutogenese. Dieses Konzept beschreibt die Theorie, dass „das gute Leben“ nicht durch die Abwesenheit von Störungen erklärt werden kann. Da spielt die Kernidee eine grosse Rolle, die besagt, dass ein erfülltes Leben eine Sache ist, die spürbar existiert und angestrebt werden kann. Dabei wird versucht, den Blickwinkel innerhalb der Psychologie zu erweitern.

Um diese Sache genauer zu erläutern und möglichst vollständig zu erklären, hat Martin Seligman mit seinem Team das PERMA Konzept entworfen. PERMA setzt sich aus den englischen Begriffen „Positive Emotions“, „Engagement“, „Relationships“, „Meaning“ und „Achievement“ zusammen. In Deutsch: Positive Emotionen, Verpflichtung, Beziehungen, Sinn und Erfolg. (Fortmann, 2018)

Positive Emotionen

Ein erfülltes Leben beinhaltet das regelmässige Erleben von positiven Emotionen, wie Freude, Zufriedenheit, Selbstwert, Dankbarkeit und Liebe. Dabei gehört zum Erleben das Geben wie auch das Nehmen. Wenn diese Emotionen über einen längeren Zeitraum ausbleiben, ist dies ein valider Indikator für Depressionen. Zusätzlich verleiten uns Angst und Stress zu instinktivem oder zuvor erlerntem Verhalten. Im Gegensatz zu positiven Emotionen, die den Blick weiten, uns verhelfen kreativ zu sein und Neues auszuprobieren. (Fortmann, 2018)

Engagement (Verpflichtung)

Mit Engagement ist das Phänomen des selbstvergessenen Aufgehens in einer Tätigkeit gemeint. Es gehört zu einem gelungenen Leben dazu, Interessen zu entwickeln und Tätigkeiten nachzugehen, die herausfordernd sind und uns im beruflichen und privaten Kontext für sich einnehmen. Der höchste Level von Engagement kann erreicht werden, wenn der Geist so trainiert ist, dass alltägliche Aufgaben mit grösstmöglicher Aufmerksamkeit und ganzem Herzen absolviert werden. (Fortmann, 2018)

Relationships (Beziehungen)

Beziehungen spielen eine zentrale Rolle in der positiven Psychologie. In vielen Studien sind daher gelungene Beziehungen mit Abstand der relevanteste Treiber für menschliches Wohlbefinden, im Berufsleben, wie auch im Privatleben. Jane Dutton untersucht den Mehrwert von Beziehungen für den Erfolg von Organisationen. Ihre Erkenntnis aus der Erforschung von Authentizität, Vertrauensbildung und Selbstoffenbarung von Führenden ist, dass hochwertige Beziehungen das „Schmiermittel“ einer jeden Organisation sind. Dagegen sind korrosive Beziehungen Energie-Vernichter. (Fortmann, 2018)

Meaning (Sinn)

Das Leben als sinnhaft zu betrachten gehört zu einem erfüllten Leben. Der Mensch strebt danach in seinem Leben einen roten Faden festzustellen. Dazu gehören neben Höhepunkten auch Tiefpunkte und Schattenseiten, jedoch sind es die aufeinander aufbauenden Verknüpfungspunkte, die das Leben nachvollziehbar gestalten. Diese Erkenntnis steigert die Lebenszufriedenheit und hilft dabei, positive und negative Lebensereignisse zu verarbeiten. (Fortmann, 2018)

Achievements (Erfolg)

Der letzte Begriff im PERMA Modell befasst sich mit dem Thema Erfolg. Regelmässige Erfolgserlebnisse gehören zu einer gesunden Psychologie. Es muss sich dabei nicht immer um grosse Errungenschaften handeln. Meistens sind es kleine Ereignisse, die das Resultat von guten Entscheidungen widerspiegeln. Diese Erfolge stärken die Passion für das Verfolgen von längerfristigen Zielen und helfen beim Überwinden von Durststrecken und Widerständen. (Fortmann, 2018)

3.2.2 Beziehungen in der Arbeitswelt

In den Genen des Menschen ist verankert, dass er sich instinktiv auf Nähe und Schutz von vertrauten Menschen fokussiert. Das hat zur Auswirkung, dass wir unser Leben lang enge Bindungen zu anderen Menschen suchen und pflegen. Es macht einem glücklich, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und zu erleben. Somit kann eine direkte Verbindung von erfolgreichen Beziehungen zu Höchstleistungen festgestellt werden.

Als Indiz für dieses Phänomen ist die 2014 durchgeführte Studie der Boston Consulting Group, Decoding Global Talent. Dabei wurden 200'000 Menschen befragt, welche Faktoren ihrer Arbeit dafür sorgen, dass sie Quellen der Freude empfinden. Daraus konsultierten 26 Zufriedenheitsquellen, die unter anderem Kriterien wie Jobsicherheit oder Gehalt beinhalteten. Interessant sind jedoch die top vier.

- i. Wertschätzung für meine Arbeit
- ii. Gute Beziehungen zu meinen Kollegen
- iii. Gute Work-Life-Balance
- iv. Gute Beziehungen zu meiner Führungskraft

Auffällig dabei ist, dass sich alle vier Kriterien mit Beziehungen auseinandersetzen. Beim 1. Platz handelt sich um ein Beziehungsfaktor. 2. Platz ist selbst erklärend. Beim 3. Platz geht es darum, dass der Job einem ermöglicht, seine Beziehungen abseits der Arbeit zu pflegen und Platz 4 ist identisch dem 2. Platz. (Keuper, Schomann, Linda, & Wassef, 2018)

Aus dieser Studie ist ganz klar zu entnehmen, dass gelungene Beziehungen das bedeutsamste Fundament für ein annehmbares Arbeitserlebnis ist.

3.3 VUKA - Modell

Nach dem kalten Krieg in den 1990er Jahren versuchte die US Army die Veränderung der Welt anhand eines Modells zu beschreiben. Im Zentrum stand für sie die digitale Transformation, die sich mit zunehmender Geschwindigkeit veränderte und somit unvorhersehbare Auswirkungen mit sich zog. Heute steht das VUKA Modell für die Veränderung von Rahmenbedingungen aus einem nicht technologischen Blickwinkel in Form von vier Themen. (Fortmann, 2018)

„Volatilität – Die Häufigkeit, Geschwindigkeit und das Ausmass von (ungeplanten) Veränderungen nimmt zu,

Unsicherheit – Die Vorhersagbarkeit von Ereignissen nimmt ab,

Komplexität – Die Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten nimmt zu und macht Sachverhalte schwerer zu durchdringen,

Ambiguität – Die Mehrdeutigkeit eines Sachverhaltes nimmt zu und macht falsche Interpretationen und Entscheidungen wahrscheinlicher.“ (Fortmann, 2018, S. 358)

Das Problem dieses Modells ist, dass jedes Element seine eigenen Konsequenzen und damit Anforderungen an Kompetenzen mitbringt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass sich die reale Geschäftswelt selten akademischen Unterscheidungen anpasst. Damit das Modell nicht nur informativ ist, sondern auch Anwendung findet, wurde das VUCA Prime Modell entwickelt, das vier Kompetenzen beschreibt, damit die Veränderung gemeistert werden kann.

„Vision – Man muss ein klares Bild darüber haben, wo es grundsätzlich hingehen soll,

Understanding – Man muss sich die Zeit nehmen zu durchdringen, was gerade passiert – über seinen eigenen Fachbereich, aber auch die eigene Firma hinaus,

Clarity – Man muss Irrelevantes beseitigen und sich auf die zentralen Elemente fokussieren,

Agility – Man muss schnell auf sich ändernde Umstände reagieren können.“ (Fortmann, 2018, S. 359)

Zukunftsorientierte Unternehmen fokussieren sich in der digitalen Transformation vor allem auf die Agilität, da sie für die Meisten den grössten Paradigmenwechsel bedeutet. (Fortmann, 2018)

3.4 Digitale Transformation der Unternehmen - David L. Rogers

David L. Rogers ist ein Pionier der Unternehmensstrategien. Mit seinem Buch „The Digital Transformation Playbook“ schuf er neue Massstäbe für Unternehmen in der Digitalisierung. Er thematisiert neben neuen Technologien und globalem Wettbewerb vor allem die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde. Wobei der Kampf um Marktanteile immer mehr ins Zentrum rückt. Es ist nicht ein Zufall, dass Plattformkönige wie Google, Amazon, Facebook, AirBnb und weitere, aus dem nichts Millionen von begeisterten Kunden anwerben konnten. Bei allen ist die Customer Experience im Mittelpunkt.

Wobei Technologie und Usability nur Teilaspekte sind, geht es nach David darum, sein strategisches Denken als Unternehmen und als Individuum zu erneuern. Dazu entwickelte er ein Modell mit fünf strategischen Bereichen, in denen Unternehmen umdenken und sich neue Kompetenzen aneignen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. (Fortmann, 2018)

„Kunden

Kunden werden durch die sozialen Medien vom „passiven Einzelkontakt“ zu einem dynamischen Netzwerk mit dem Unternehmen bidirektional kommunizieren.

Nutzen-/Werteversprechen

Firmen müssen ständig nach neuen Möglichkeiten suchen, Kunden Mehrwerte zu liefern und rechtzeitig aus einem Markt aussteigen, wenn dieser nicht mehr lukrativ ist.

Wettbewerb

Neben der Tatsache, dass – wie durch Goodwins Zitat „es geht um den Kampf zur Schnittstelle zum Kunden“ – Plattformen die grössten Chancen auf Erfolg bieten, geht es vor allem darum zu akzeptieren, dass neue Wettbewerber überall entstehen können. Aus völlig anderen Industrien, aus Partnerschaften oder der Garage (Start Up's).

Daten

Daten, richtig genutzt, können zu einem der wichtigsten Assets eines Unternehmens werden. Facebook zum Beispiel wäre ohne sie nie zum relevanten Player geworden. Valide Daten sind ausserdem eine wichtige Grundlage zur Entscheidungsfindung.

Innovation

Innovationen erfolgen nicht mehr langfristig auf Basis einer Top-Down Planung, sondern durch schnelles marktnahes Experimentieren – im Team.“ (Fortmann, 2018, S. 360)

Aus diesem Modell ist klar erkennbar, dass Mitarbeiter und Kunden in den Vordergrund gestellt werden. Dazu gehört ein agiles Unternehmen und marktnahes Experimentieren, um langfristig Innovationen zu fördern. Die gewonnenen Daten, die im operativen Geschäft entstehen, werden dabei als Werkzeug des Unternehmens beschrieben.

3.5 Digitale Kompetenzen gegen Automation

Das McKinsey Global Institute veröffentlichte 2017 eine Prognose über die Arbeitsmarktentwicklung bis zum Jahre 2030. Der Bericht befasst sich mit verschiedenen Zukunftsszenarien rund um die Automation der Arbeitswelt. Dabei werden vor allem die Auswirkungen auf die Fähigkeiten und Löhne der Arbeitskräfte in den Fokus gestellt.

Die Automation wird gross geschrieben, McKinsey sagt voraus, dass ca. 50 Prozent der momentanen Arbeiten technisch automatisierbar sind. Das trägt dazu bei, dass zwischen 75 bis 375 Millionen Menschen weltweit ihren Beruf wechseln und sich neue Kompetenzen aneignen müssen. (McKinsey, 2017)

Obwohl dieser Bericht auf Hypothesen basiert und die Zukunft vorzuschauen ein Ding der Unmöglichkeit ist, sind sich die Forscher einig, dass Roboter und künstliche Intelligenz einen Platz in unserer Arbeitswelt finden werden.

Es können nur Annahmen gemacht werden, wie dies in der Praxis aussehen wird. Nach heutigem Stand haben die Menschen jedoch in folgenden Aufgaben noch einen Kompetenzvorteil.

Repetitive Arbeit ist noch leichter zu ersetzen als nicht repetitive. Die heutigen Maschinen und Algorithmen lösen bis jetzt meistens eine spezifische Aufgabe und sind nicht multifunktionell einsetzbar.

Kreativität und emotionale Intelligenz sind noch die Hoheitsgebiete der Menschen. Dazu gehören Gefühle, Humor, Kreativität, Einfühlungsvermögen in Andere und Emotionen.

Die Maschinen müssen entwickelt und überwacht werden. Dazu gehören allerlei Kompetenzen, die in der Forschung und Entwicklung benötigt werden.

Bevor spezifischer auf die Kompetenzen der Zukunft eingegangen wird, wird die Entstehung von Kompetenz erläutert. In Anlehnung an die Kompetenztheorie von Westera.

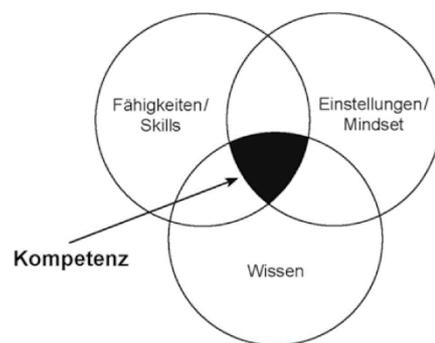


Abbildung 7 Entstehung Kompetenz (Fortmann, 2018)

Kompetenz besteht aus drei elementaren Bestandteilen, Fähigkeiten/Skills, Wissen und Einstellung /Mindset. Wobei Wissen und Fähigkeiten problemlos anzueignen und auch sichtbar zu erkennen sind, reichen sie nicht aus um Kompetenz in einem Thema vorzuweisen.

Das schwierige dabei ist, das Wissen und die Fähigkeiten mit seinem Mindset zu verbinden. Das Mindset ist die Sichtweise auf sich selbst und seine Umgebung. Darin sind Werte, Motivation, persönliche Überzeugung, Selbsteinschätzung usw. enthalten. Es bestimmt im Wesentlichen das Denken und Handeln eines jeden. Nur wenn das Wissen und die Fähigkeiten mit der Einstellung übereinstimmen, können exzellente Leistungen erbracht werden. (Fortmann, 2018)

3.5.1 Hard Skills & Soft Skills

Die Kompetenzen können in zwei wesentliche Kategorien eingeteilt werden, Hard-Skills und Soft-Skills. Hard-Skills sind Kompetenzen die durch die Digitalisierung neu entstanden sind und den Fokus auf digitale Medien, Informationstechnik (IT) und fachübergreifende Kenntnisse legen.

Die Soft-Skills Kompetenzen sind schon länger relevante Eigenschaften im Berufsleben, sie rücken jedoch durch die Digitalisierung weiter in den Vordergrund. Zu diesen gehören kreatives Denken, Empathie, Teamwork, Eigeninitiative, Selbsteinschätzung und weitere. (Fortmann, 2018)

In Anlehnung an den „Future Skills“ Bericht des IFTF (Institute for the future), der University of Phoenix im Jahr 2016, sind folgende Kompetenzen essentiell, um sich im Arbeitsmarkt der Zukunft zu behaupten. Die Kompetenzen sind in 4 Kategorien unterteilt (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2 Zukunftskompetenzen (Fortmann, 2018)

„FÄHIGKEIT	ERLÄUTERUNG
PERSÖNLICHE KOMPETENZEN (PERSONAL SKILLS)	
RESILIENZ (SOFTSKILL)	Die Fähigkeit positiv gestimmt zu bleiben, auch bei Widrigkeiten. Resiliente Menschen neigen dazu, flexibler auf Veränderung zu reagieren, stabiler in herausfordernden Situationen zu sein und gehen eher Risiken ein
MENSCHEN KOMPETENZ (PEOPLE SKILLS)	
INTERKULTURELLE KOMPETENZEN (SOFTSKILL)	Die Fähigkeit mit Menschen die andere Arbeits- und Denkmuster sowie einen anderen fachlichen Hintergrund haben, effektiv zusammen arbeiten zu können
SOZIALE INTELLIGENZ (SOFTSKILL)	Die Fähigkeit, die Sichtweise, Gefühle und Stimmung anderer zu verstehen und darauf angemessen zu reagieren. Dies ist für Teamarbeit, gerade bei räumlichen und kulturellen Differenzen zunehmend relevant
VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT (SOFTSKILL)	Die Fähigkeit trotz mangelnder räumlicher Nähe produktiv im Team zu arbeiten. Teamleiter müssen Strategien zur Motivation und Einbindung der Teammitglieder entwickeln, der Einzelne sich um eine adäquate Arbeitsumgebung und –weise kümmern.
ANGEWANDTES WISSEN (APPLIED KNOWLEDGE)	
NEUES UND ADAPTIVES DENKEN (SOFTSKILL)	Die Fähigkeit „Out-of-the-Box“ zu denken. Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln sowie veränderte Rahmenbedingungen als Chance statt als Problem zu sehen.
COGNITIVE LOAD MANAGEMENT (SOFTSKILL)	Die Fähigkeit zur Differenzierung und Filterung von Informationen und damit Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können. Dies umfasst auch das entsprechende Einsetzen von bestimmten Tools und Techniken
SENSE MAKING (SOFTSKILL)	Die kognitive Fähigkeit, die tiefere Bedeutung einer Sache zu durchdringen (oder anders gesagt: kritisches Denken), dem Treffen von Entscheidungen und dem Lösen von Problemen
ARBEITSPLATZKOMPETENZEN (WORKPLACE SKILLS)	
MEDIENKOMPETENZ (HARDSKILL)	Neben der Fähigkeit Medienformate nutzen zu können, geht es um die kritische Beurteilung deren Inhalte, sowie darum, eigene Inhalte produzieren zu können
TRANSDISZIPLINARITÄT (HARDSKILL)	Die Fähigkeit sich über seinen eigenen Fachbereich hinaus einarbeiten und denken zu können – sogenannte „T-shaped-Experten“
DESIGN MINDSET (SOFTSKILL)	Die Fähigkeit Arbeitsweisen, Aufgaben, Prozesse aber auch Arbeitsumgebungen so zu strukturieren bzw. anzugeben, dass man ein angestrebtes Ergebnis erhält
COMPUTATIONAL THINKING (HARDSKILL)	Die Fähigkeit mit Daten arbeiten zu können. Es geht darum, die richtigen Daten zu selektieren, analysieren, verstehen und die richtigen Handlungsableitungen zu treffen.“ (Fortmann, 2018)

Aus einer Auswahl von unzähligen Berichten über Zukunftskompetenzen, wurde die „Future Skills“ Publikation ausgewählt, weil sie im Gegensatz zu anderen sehr detailliert beschreibt, in welchen Bereichen des Lebens welche Kompetenzen wertvoll sind.

3.5.2 Mindset

Das Mindset ist quasi das persönliche Betriebssystem, das seit der Geburt kontinuierlich von unserem Umfeld geprägt wird. Gerade bei der Ausbildung von digitalen Kompetenzen spielt das Mindset eine zentrale Rolle. So ist es zum Beispiel unmöglich eigene Verhaltensweisen zu verändern, wenn grundsätzlich die Ansicht vertreten wird, dass Menschen sich nicht verändern können. Carol Dweck hat dazu eine Arbeit geschrieben und unterscheidet zwischen einem „Growth Mindset“ und „Fixed Mindset“.

Das „Growth Mindset“ beschreibt sie als die innerliche Überzeugung, dass sich die Intelligenz, die Persönlichkeit und der Charakter stetig weiterentwickeln und verändern können. Auswirkungen davon sind keine Angst Fehler zu machen, sich Herausforderungen zu stellen, Kritik als Chance zu sehen und den Wunsch zu haben, ständig dazu zu lernen.

Besitzer eines „Fixed Mindset“ glauben, dass ihre Intelligenz, ihre Persönlichkeit und ihr Charakter vererbt und statisch sind. Sie neigen zu Vermeidung von Fehlern und Herausforderungen, bleiben beim Altbekannten, nehmen Kritik persönlich und verändern sich kaum oder gar nicht. (Fortmann, 2018)

Jedoch bestehen die Leute nicht aus dem einen oder dem anderen. Jeder hat Bereiche, in denen er eher eine „Growth Mindset“ Einstellung hat oder eine „Fixed Mindset“ Einstellung. Laut Carol Dweck kann durch Training gelernt werden sein Mindset zu wechseln. Die Umgebung und seine Mitmenschen können diese Veränderung entweder behindern oder fördern. Das wesentlichste dabei ist es, sich zu verinnerlichen, dass Veränderung tatsächlich möglich ist und jeder selbst die Verantwortung dafür trägt. Nicht zufällig zeigt ihre Forschung auch, dass Menschen mit einem „Growth Mindset“ ein glücklicheres Leben führen. (Fortmann, 2018)

3.6 Organisationsstrukturen

Damit sich Organisationen Zukunftskompetenzen wie Flexibilität, Dynamik und Agilität aneignen können, braucht es eine Reorganisation der Struktur. Dieser Abschnitt erklärt die praktische Umsetzung von Organisationsstrukturen, um dem Wandel der digitalen Transformation nicht nur hinterherzulaufen, sondern die Zukunft mit zu gestalten.

Nach der Theorie von Frederic Laloux in seinem Buch „Reinventing Organizations“ muss die agile Organisation weg von der Hierarchie, hin zur Selbstorganisation. In der Umsetzung bedeutet das, dass hierarchische Beziehungen durch Vereinbarungen zwischen Kollegen ersetzt werden. Dafür beschreibt er drei Formen von Strukturen:

In Organisationen mit kurzen Wertschöpfungsketten, wie zum Beispiel Schulen, Krankenhäusern und Einzelhandel, bestimmen die Mitarbeiter in den Teams ihre Rollen selbst. Sie planen und treffen Entscheidungen autonom, ohne dass grosse Abstimmungen untereinander entstehen. Dieses Konzept nennt Laloux „Modell der parallelen Teams“.

Die zweite Form „das Netz individueller Absprachen“ kann bei Organisationen mit langer Wertschöpfungskette umgesetzt werden. Zusätzlich zu den parallelen Teams treffen die Teams untereinander individuelle Vereinbarungen.

Die dritte Strukturform beschreibt Laloux als „Struktur der verschachtelten Teams“. Diese Form ist in Software Projekten schon weit verbreitet und fokussiert sich auf die Teamstruktur. Wobei auch hier die Rollenverteilung im Team selbstständig erfolgt, arbeiten die Teams nicht nebeneinander sondern übereinander.

Die Hierarchie entsteht nicht gegenüber den Menschen oder Macht sondern der Komplexität, Sinn und Umfang der gestellten Fragen. Somit können komplexe Aufgaben in kleine Teile aufgeteilt werden ohne Machthierarchien fungieren. (Laloux, 2015)

Auf Basis dieser Grundlagen in Selbstorganisation werden nachfolgend verschiedene Strukturkonzepte analysiert, die eine höhere Lerngeschwindigkeit der Organisation, sowie eine bessere Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Markt- und Kundenanforderungen versprechen.

3.6.1 Holakratie – Hocracy

Einen Ansatz für den Wandel der Organisationsstruktur zur agilen Organisation bietet die Holakratie. Die grundsätzliche Idee besteht darin, dass jeder einzelne Mitarbeiter die Macht bekommt, innerhalb seiner Kompetenzbereiche eigenständige Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Dabei ist er nicht auf die Zustimmung anderer angewiesen. Damit sich jeder über die Verteilung seiner Autoritätsbereiche bewusst ist, werden diese in der Hocracy-Verfassung festgehalten. Diese ist das zentrale Regelwerk in der Organisation. Weiter gibt die Verfassung einen Überblick über die Grundelemente, die sogenannten Rollen und Kreise. Eine Rolle ist eine Tätigkeit, die vom Mitarbeiter ausgeführt werden kann. Somit sind Autoritäten und Ziele an Tätigkeiten, beziehungsweise Rollen gebunden und nicht an einzelne Personen. Der Vorteil darin ist, dass bei Arbeitsüberlastung der ausführenden Person die Rolle in mehrere Sub-Rollen aufgeteilt werden kann. Mehrere Sub-Rollen bilden einen Kreis. Die ausführende Person kann dadurch auch mehrere Sub-Rollen in unterschiedlichen Kreisen nachgehen. (Laloux, 2015)

In Abbildung 8 ist eine graphische Visualisierung der Holakratie dargestellt. Als Erklärung dient das folgende Beispiel.

Eine Abteilung in einem Unternehmen bildet der Anker-Kreis. Angenommen es ist die Marketingabteilung, dann sind die Rollen verschiedene Aufgaben des Marketings. Zum Beispiel Social Media Producer, Eventorganisator/in, Suchmaschinenwerbung usw. Die Sub-Kreise sind Funktionen, wie Digitale Werbung, Analoge Werbung, Branding usw., zugeordnet.

Bei Betrachtung des ganzen Unternehmens ist die Abteilung einen Sub-Kreis und das Unternehmen der Ankerkreis. Bedeutsam ist, dass auf allen Ebenen die Trennung von Personen und Rollen eingehalten wird. (Laloux, 2015)

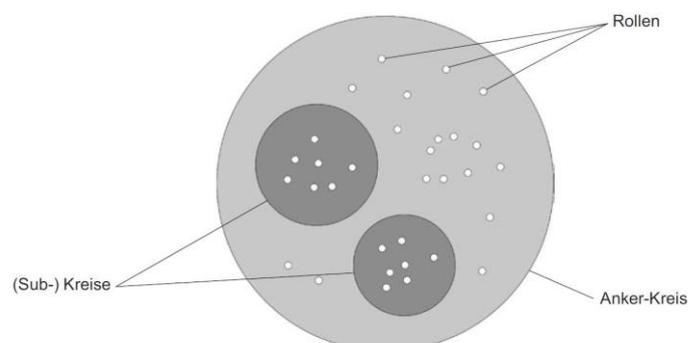


Abbildung 8 Holakratie Organisationsstruktur (Fortmann, 2018)

Diese Organisationsstruktur beschränkt sich nicht nur auf die Aufgabenverteilung, sondern schreibt auch vor, wie die Meetings zu gestalten sind und bestimmt auch vordefinierte Rollen, damit die Organisation wachsen kann.

Es gibt zwei Arten von Meetings, um Spannungen zu bearbeiten, das „Governance-Meeting“ (Steuerungstreffen) und das „Tactical-Meeting“ (operatives Treffen). Der Begriff Governance steht für den fortlaufenden Prozess, in dem die Autoritätsverteilung geregelt wird.

Beim „Governance-Meeting“ versuchen die Kreismitglieder, die Struktur des Kreises zu verfeinern. Dafür sind in der Verfassung drei erlaubte Aktivitäten festgehalten:

- das Erschaffen, Verbessern oder Auflösen von Rollen und Subkreisen
- das Definieren, Verbessern oder Entfernen von Richtlinien („circle's policies“)
- die Wahl von Kreismitgliedern, die gewählte Rollen ausfüllen

Das „Tactical-Meeting“ will hingegen den Kreismitgliedern ein Forum bieten, um das operative Geschäft zu leiten und folgende Schwierigkeiten zu lösen:

- Kreismitglieder auf den neusten Stand bringen
- Verhinderungen der Weiterentwicklung ansprechen

Zusätzlich sind einzelne Rollen in den Meetings bestimmt. Eine neutrale Rolle übernimmt der „Facilitator“, der die Teilnehmer durch das Meeting führt, stets den Prozess im Auge behält und im Falle einer Verletzung des Prozesses umgehend eingreift.

Die „Links“ haben die Aufgabe, die Verbindungen der unterschiedlichen Kreise untereinander zu gewährleisten und die Kommunikation über die Kreise hinweg sicherzustellen. Sie nehmen an den Meetings ihres eigenen Kreises teil und je nach Rolle am nächst höheren oder niedrigeren.

Des Weiteren gibt es die „Lead Links“, die die Kommunikation vom Super-Kreis in den jeweiligen Sub-Kreis übernimmt und die „Rep Links“, die die Bedürfnisse der Kreise gegenüber dem Super-Kreis in den Meetings repräsentieren. Sie übernehmen somit die Schutzfunktion der Autonomie des Sub-Kreises gegenüber dem Interesse des Super-Kreises. Der Lead-Link kann mit einem Manager gleichgesetzt werden, mit dem Unterschied, dass er nur Rollen zuteilen oder entziehen kann und nicht über Gehalt, Entlassung oder anderes bestimmt. (Laloux, 2015)

3.6.2 Soziokratie

Obwohl die Grundidee der Holokratie von der Soziokratie abstammt, unterscheidet sich die Soziokratie doch in einigen Punkten. Entstanden ist die Soziokratie mit der Idee, dass der Erfolg des Unternehmens davon abhängig ist, wie stark sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Daraus entwickelte der niederländische Forscher Kees Boeke das soziokratische Modell, das von Gleichwertigkeit und Konsens lebt. (Waldherr, 2009)

Die Soziokratie besteht ähnlich wie die Holokratie aus verschiedenen Basiskreisen, die Abteilungen widerspiegeln. Darüber ist der Leitungskreis, der wiederum an einen Topkreis, der Geschäftsführung, anknüpft. Die Kreise sind nicht ineinander verschlungen wie bei der Holokratie, sondern miteinander verknüpft. Jeder Kreis wählt sogenannte Delegierte, die im nächsthöheren Kreis ihre Interessen vertreten. Dieser Kreis wählt den Leiter des unter ihm liegenden Kreises. In allen Kreisen wird jedoch eine Entscheidung auf Basis von Consent getroffen. Was ein niederländischer Begriff ist und bedeutet, dass eine Entscheidung getroffen wird, wenn niemand mehr begründete Einwände vorbringen kann. Alle Ergebnisse werden soziokratisch kontrolliert und alle Leiter und Delegierten werden nach zwei Jahren neu gewählt.

Das massgebende an dieser Struktur ist nicht die Position oder Titel, sondern Argumente und Verstand. Jeder Mitarbeiter kann jeden Posten innerhalb des Unternehmens besetzen, sofern er gewählt wird.

Zudem sind alle Mitarbeiter Teilhaber, und Gewinne werden reinvestiert oder als Boni an alle gleichmässig verteilt. (Waldherr, 2009)

Gerard Enderburg ein Pionier der Soziokratie ist einer der Ersten, der diese Organisationsstruktur in der Praxis umgesetzt hat. Er wird hier mit den Worten zitiert: „*Die Soziokratie lebt von der Anerkennung des Individuums. Sie kennt keine Gewinner und Verlierer, nur Lösungen.*“ (Waldherr, 2009)

3.6.3 Pluralistische Weltsicht

Im Gegensatz zu den bereits erwähnten Organisationsstrukturen, liegt der Fokus der pluralistischen Weltsicht weniger auf Firmeninterne Konstrukte, sondern auf menschliches Zusammenleben. Heute bestimmt die postmoderne Perspektive das akademische Denken und wird vor allem in gemeinnützigen Organisationen, Sozialarbeiten und von Gemeinschaftsaktivisten vertreten. Allerdings gibt es auch vermehrt postmoderne Führungskräfte in der Wirtschaft, die sich in ihrem Unternehmen als Teil einer Familie oder Gemeinschaft bezeichnen. Alle Mitarbeiter finden dort ihren Platz, sie kümmern sich umeinander und das Glück eines jeden ist für den Erfolg des Kollektivs massgebend. Nach Laloux gibt es drei entscheidende Durchbrüche die erzielt werden müssen, damit der Wandel von der leistungsorientierten Gesellschaft zur pluralistischen Zusammenarbeit gelingt. (Laloux, 2015)

i. Empowerment

Organisationen die ein pluralistisches Zusammenleben anstreben, versuchen Hierarchien zu vermindern und die Mitarbeiter zu ermächtigen. Die Entscheidungen sollen von den Mitarbeitern vor Ort getroffen werden. Als Visualisierung dient oft die umgekehrte Pyramide. Wobei die Führungskräfte die Mitarbeiter ganz unten unterstützen und das Mittlere Management als Berater für ihre Teams ausgebildet werden.

ii. Wertorientierte Kultur

Die gemeinsamen Werte in der Organisation stehen vor dem Gewinn und Marktanteil. Sie sollen die Mitarbeiter inspirieren und unterstützen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Weiter ersetzen sie die Regelwerke und Vorgaben, die gebraucht werden, um die Mitarbeiter auf Linie zu halten. Geschäftsführern der pluralistischen Weltsicht ist es das Wesentlichste eine positive Kultur unter den Arbeitskollegen aufzubauen.

iii. Integration verschiedener Interessengruppen

Die Verpflichtung gegenüber den Aktionären, möglichst viel Gewinn zu erzielen, soll nur noch zweitrangig sein. Vielmehr rücken die Verpflichtungen gegenüber den eigenen Mitarbeitern, Kunden, Zulieferer, lokalen Gesellschaft und der Umwelt ins Zentrum. Die Interessen aller Beteiligten müssen im Einklang miteinander fungieren. (Laloux, 2015)

3.7 Zwischenfazit Kompetenzraster Kompass

Wie aus den Grundlagen zu erkennen ist, gibt es verschiedenste Ansätze, um als Mitarbeiter oder Unternehmen fit für die Zukunft zu werden. Damit der Überblick in diesem Urwald von Kompetenzen und Modellen nicht verloren geht, entwickelte das Beratungsunternehmen The Changemaker den Orientierungskompass (siehe Abbildung 9). Die Idee dahinter ist es, die verschiedenen Ansätze zu kategorisieren. Der Mensch mit seinen persönlichen Kompetenzen befindet sich im Mittelpunkt und begibt sich nach den vier Himmelsrichtungen auf den Weg in die Zukunft.

Damit der Mensch die richtigen Voraussetzungen mitbringt, eignet er sich diverse Zukunftskompetenzen an. Im Abschnitt 3.5 werden diese aufgelistet und in Hard- und Soft Skills unterteilt. Dabei werden Soft Skills je länger je bedeutsamer, weil diese über die fachliche Ebene hinausgehen und „noch“ nicht durch Computer erlernt werden können. Was auch beim „Future Skills“ Bericht zu erkennen ist, wobei 8 von 11 Kompetenzen klare Soft Skills sind.

Der erste Richtungsweiser ist der Nordpfeil, der „Sinn der Existenz“. Einen höheren Sinn hinter der ausführenden Arbeit zu sehen, hat viel mit der eigenen Überzeugung zu tun, dass das Leben einen Sinn macht. Das PERMA Modell im Abschnitt 3.2.1, erklärt den Sinn als einen roten Faden, der sich durch das Leben zieht. Diese Erkenntnis steigert die Lebenszufriedenheit und hilft negative Ereignisse zu verarbeiten.

Gegenüber dem Norden befinden sich die „dynamischen Organisationen“ im Süden. Sie können neue Perspektiven hervorbringen und das gesellschaftliche Zusammenleben neu definieren. Im Abschnitt 3.6 werden drei innovative und dynamische Organisationsstrukturen erklärt. Im Moment sind uns diese noch fremd, aber durch ihren neuartigen Ansatz können sie agiler und dynamischer auf Marktveränderungen reagieren.

Der dritte Wegweiser im Westen spricht die „innovative Lern- und Arbeitskultur“ an. Der erste Schritt in diese Richtung ist im Abschnitt 3.1 zu finden. Damit Innovation in einem Unternehmen entstehen kann, braucht es eine konstruktive Fehlerkultur. Das bedeutet nicht, dass Fehler in allen Abteilungen zugelassen werden müssen. Jedoch brauchen die Mitarbeiter die Möglichkeit, in einem festgelegten Rahmen, Eigeninitiative anzuwenden und bei Misserfolgen die Chance, diese zu reflektieren und daraus zu lernen. Ansonsten ist es schwierig sich als Unternehmen weiter zu entwickeln.

Der letzte Wegweiser im Osten zeigt auf die „Inspiration Leadership“. Mit der Veränderung von Organisationsstrukturen zu flacheren Hierarchien und dem Wandel der Kompetenzen bekommt Leadership, Führung eine neue Bedeutung. Von den Führungskräften werden nicht mehr autoritäre Fähigkeiten verlangt, sondern vermehrt soziale Eigenschaften. Wie zum Beispiel Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis, Motivationsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Zusätzlich sind sie die Vertreter der Unternehmenskultur und haben somit eine bedeutsame Vorbildfunktion.

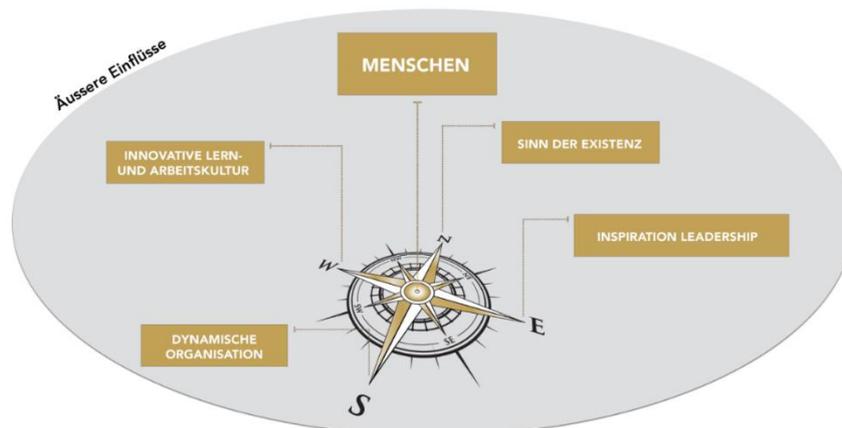


Abbildung 9 Kompetenzkompass (Ziegler, 2018)

In einem geschlossenen System wären solche Veränderungen schnell eingeführt und umgesetzt. Jedoch leben wir in einer offenen Gesellschaft und äussere Einflüsse behindern einen Kulturwandel. Deshalb ist umso bedeutsamer, dass alle Teilnehmer der Organisation am selben Strang ziehen, dieselben Ziele verfolgen und eine aussergewöhnliche Bereitschaft zur Veränderung aufzeigen. Nur so kann langfristig eine nachhaltige Veränderung erzielt werden.

4 Implementierung

In diesem Kapitel werden die analytischen und konzeptionellen Arbeiten beschrieben, die für die Erforschung der Fragestellung (siehe Abschnitt 1.3) erarbeitet wurden. Dafür flossen vier Teile zusammen. Der erste Teil beinhaltet die Zielsetzung der quantitativen Erhebung. Danach werden die Anforderungen dieser Erhebung aufgelistet. Im dritten Teil werden die Erkenntnisse der Grundlagenforschung und der qualitativen Interviews, die vom Industriepartner durchgeführt wurden, zusammengefasst. Abschliessend wird die Durchführung der quantitativen Untersuchung beleuchtet.

4.1 Zielsetzung quantitative Forschung

Die Ziele sind die Klärung und Konkretisierung der zentralen Themenfelder und Arbeitsbereiche, damit Unternehmen fit und kompetent für die Zukunft werden. Des Weiteren soll geklärt werden, wo Unternehmen derzeit stehen und was sie in nächster Zeit brauchen.

Die Basis dazu sind die Themenfelder aus dem Orientierungskompass (siehe Abschnitt 3.7), die zusätzlich validiert werden.

4.2 Anforderungen Fragebogen

Die Konzeption basiert auf der Grundlage der Methodik (siehe Abschnitt 2). In einem Meeting mit dem Industriepartner The Changemaker wurden folgende Anforderungen an die Umfrage definiert.

- Der Fragebogen wird Online durchgeführt und soll mit dem Computer oder Smartphone ausfüllbar sein
- Der Fragebogen validiert die Erkenntnisse aus Recherche und qualitativen Interviews
- Die Durchführungszeit des Fragebogens sollte 5 Minuten nicht überschreiten
- Der Fragebogen beinhaltet Rating-Skalen, Likert-Skalen, Ranglisten und offene Textfelder
- Die Fragen sollen nach den Regeln der Methodik aufgebaut sein (siehe Abschnitt 2.3.4)
- Die Umfrage sollte hauptsächlich im Umfeld des Industriepartners zirkulieren
- Die Teilnehmer sollen vorwiegend Führungs- und Managementpositionen ausüben

Der Fragebogen soll mit der ersten Frage den Berufsstatus (Mitarbeiter, Führung, Management, usw.) des Teilnehmers identifizieren. Bei der Auswertung hilft das, die Antworten zu kategorisieren.

Damit die Teilnehmer einen Anreiz zur Teilnahme erhalten, bekommen sie zum Schluss der Umfrage die Möglichkeit ihre E-Mail Adresse zu hinterlegen, um die Ergebnisse der Studie zu erhalten.

4.3 Erkenntnisse der Grundlage

Die Erkenntnisse der Grundlage sind nach Kapitel der Grundlage (siehe Abschnitt 3) geordnet und wurden zusammen mit dem Industriepartner ausgesucht und abgesprochen.

Fehlerkultur

Die Fehlerkultur kann ein grosser Teil der Unternehmenskultur ausmachen. Diese sollte die Grundlage für das interne Reglement sein und von den Führungskräften vorgelebt werden, damit eine stabile Kultur geschaffen werden kann.

Eine konstruktive Fehlerkultur kann die Grundlage für permanentes Lernen im Unternehmen sein und fördert die Innovationsfähigkeit.

Positive Psychologie

Die positive Psychologie wird hauptsächlich mit gelungenen Beziehungen in Verbindung gesetzt. Sie hat eine direkte Verbindung zu Höchstleistungen, weil durch gelungene Beziehungen Potenziale entfaltet werden.

VUCA – Welt

Die VUCA-Welt beschreibt vier Eigenschaften, um in einem schnell verändernden Markt zu bestehen. Dabei ist die Agilität (Reaktionsfähigkeit) des Unternehmens am bedeutsamsten.

Digitale Transformation

Die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde rückt bei der digitalen Transformation von David L. Rogers in den Mittelpunkt. Dazu gehört, die Bedürfnisse des Kunden zu ermitteln, um damit neue Geschäftsmodelle zu kreieren und erfolgreichere Produkte auf den Markt zu bringen. Eine massgebende Rolle spielt dabei das schnelle und marktnahe Testen.

Kompetenzen

In der Arbeitswelt wird über zwei Arten von Kompetenz gesprochen, Hard- und Soft Skills. Hard Skills sind Fachkompetenzen mit denen eine Arbeit ausgeführt werden kann. Es sind berufstypische Qualifikationen wie zum Beispiel programmieren, anwenden von Tools usw. Soft Skills hingegen sind Personalkompetenzen die den Umgang mit sich selbst und anderen Menschen beschreiben. Dazu gehören unter anderem Leadership, Kommunikation, Kreativität usw. Soft Skills werden in der digitalen Transformation immer wichtiger, da sie schwieriger für Maschinen zu erlernen sind.

Digital Skills beschreibt die Eigenschaften, mit fortschrittlicher Technologie arbeiten zu können. Zu diesen gehören online Sitzungen halten, Daten analysieren, mit virtueller Realität zurecht zu kommen.

Mindset

Das Mindset ist die persönliche Einstellung und Denkweise zum Leben. Damit eine Umwandlung in der Arbeitsweise stattfinden kann, braucht es eine Veränderung in den gewohnten Denk- und Handlungsmustern.

Organisationen

Die Organisation der Zukunft hat eine klare Vision, die auch einen gesellschaftlichen Nutzen verfolgt. Es gibt mehrere innovative Organisationsstrukturen die Forscher in Zukunft für möglich halten.

Soziokratie

Bei der Soziokratie ist der Erfolg der Organisation davon abhängig, wie stark sich die Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens identifizieren.

Holokratie

Die Holokratie baut auf die Umverteilung von Autoritäten. Das Management gibt nur noch die Rahmenbedingungen vor, spezifische Regelungen werden jedoch von den Arbeitern vor Ort bestimmt. Dadurch sollten die Mitarbeiter ihr Potenzial besser ausschöpfen können.

Pluralistik

Bei dieser Organisationsstruktur ist das Zusammenleben im Fokus. Alle Aktivitäten und Handlungen der Führung sollen auf dem Sinn, Purpose, Mission und Vision der Organisation beruhen. Dadurch entsteht eine wertorientierte Kultur, bei der gemeinsame Werte von Mitarbeitenden und Organisationen vor den wirtschaftlichen Zielen wie Gewinn und Marktanteil steht.

4.4 Erkenntnisse der Interviews

Hier sind die bedeutungsvollsten Erkenntnisse der Interviews nach den Themen des Interviewbogens (siehe Anhang 01) geordnet. Die Interviewpartner waren Führungspersonen aus verschiedensten Sektoren der Industrie (Auto, Luxusgüter, Dienstleistung, Gesundheitswesen, Marketing, ...).

Die ausgefüllten Interviewbögen sind auf dem beiliegenden USB Stick zu finden.

Eigenverantwortung

Von den Mitarbeitern wird mehr Eigenverantwortung und Resilienz (psychische Widerstandskraft) verlangt, um Krisen am Arbeitsplatz zu bewältigen.

Die Generation Z (unter 25 Jahre) stellt Anforderungen zu mehr Selbstbestimmung, Freiraum und Eigenverantwortung.

Unternehmenskultur

Zum wirtschaftlichen Wachstum braucht ein Unternehmen auch eine Kulturentwicklung, damit diese im Gleichgewicht ist. Die Unternehmenskultur soll auch massgebend dafür sein, wie lange ein Mitarbeiter im Unternehmen bleibt.

Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen bedeutet in der Praxis, dass Mitarbeiter regelmässig die Möglichkeit erhalten sich während der Arbeitszeit weiterzubilden. Lernen beinhaltet nicht nur fachliche Weiterbildung sondern auch Persönlichkeitsentfaltung.

Führung & Management 4.0

Psychologische Kompetenzen wie Mindset, Beziehung, Motivation usw. werden in Zukunft die Führungskompetenzen ausmachen. Dabei wechselt die Führung von Kontrolle zu Entfaltung der Mitarbeiter.

Digitalisierung

Zur Digitalisierung gehören alle Altersgruppen, auch die ältere Generation (ab 50 Jahre) muss neue Technologien der Digitalisierung adaptieren. Trotzdem darf der Mensch nicht vergessen werden, denn er bleibt immer der relevanteste Erfolgsfaktor im Unternehmen.

Sinn & Purpose

Der Purpose des Unternehmens wird ein immer bedeutsamer Faktor bei der Wahl eines Arbeitgebers. In Organisationen gibt es einen Geist im Unterbewusstsein, der sie zusammenhält und wachsen lässt.

Agile Organisationen

Wenn eine über Jahre stabile Führung vorhanden ist, gewinnt die Organisation an Agilität und kann Veränderung ohne Schwierigkeiten überwinden. Interaktionen zwischen den Menschen stehen für eine agile Organisation vor dem Einhalten der Prozesse und deren Regeln.

Musterbruch Mindset

Das Unternehmen ist auch für das ausserbetriebliche Wohlbefinden der Mitarbeiter verantwortlich. Denn das Unternehmen der Zukunft braucht eine ganzheitliche Sicht auf den Menschen (Emotionalität, Rationalität, körperliche Gesundheit).

Innovation

Innovation wird vor allem in interdisziplinärer und interkultureller Zusammenarbeit gefördert.

Kundenorientierung

Den Fokus auf den Kunden ist relevant, jedoch sollten die Bedürfnisse der Mitarbeiter vor denen des Kunden stehen.

4.5 Konzeption Fragebogen

Der nächste Schritt war es aus den zuvor erwähnten Erkenntnissen den effektiven Fragebogen zu konzipieren. Als erstes wurden alle Themen der Erkenntnisse aus Grundlage und Interviews den folgenden 11 Themen zugeordnet:

- Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung
- Lebenslanges Lernen
- Innovationsfähigkeit
- Eigenverantwortung
- Digitalisierung
- Sinn / Purpose
- Unternehmenskultur
- Agile Organisation
- Führung & Management 4.0
- Musterbruch
- Kundenorientierung

Zu jedem dieser Themen wurden jeweils drei bis vier Hypothesen aus den Erkenntnissen abgeleitet und zugewiesen. Die Hypothesen aus der Grundlage wurden durch eine dimensionale Analyse validiert (siehe Anhang 03). Die restlichen Hypothesen wurden in Zusammenarbeit mit dem Industriepartner definiert. Jedoch wurden alle Hypothesen nach den Anforderungen (siehe Kapitel 4.1) verfasst.

Damit der Fragebogen bei 11 Themen nicht zu viel Zeit beansprucht, kann der Teilnehmer bei der vierten Frage, vier Themen auswählen, die in seinem Unternehmen in den nächsten 12 Monaten berücksichtigt werden. Im weiteren Verlauf muss er nur die Frageblöcke der ausgewählten Themen bearbeiten und gelangt danach direkt zur Schlussfrage.

Ein Frageblock beginnt mit der Einstiegsfrage zur Bedeutung des Themas, wobei die Antwort in einem offenen Textfeld eingegeben werden kann. Nachfolgend sind jeweils drei bis vier Hypothesen in einer Skala von -5 (stimme überhaupt nicht zu) bis +5 (stimme völlig zu) einzuordnen.

Beim Thema Persönlichkeitskompetenzen sind keine Hypothesen zu bewerten, sondern 5 Kompetenzen der Wichtigkeit nach zu sortieren. Sie werden zufällig aus einer Auswahl von 18 verschiedenen Kompetenzen ausgewählt.

Die Struktur des endgültigen Fragebogens ist folgendermassen aufgebaut: Auf der Titelseite sind Informationen über den Grund, den Forscher und die Regeln vermerkt. Danach fährt die Erhebung mit einer „Eisbrecherfrage“ fort. Diese identifiziert die Position des Teilnehmers im Unternehmen. Gefolgt von einer Stimmungsfrage und einer persönlichen Interessensfrage gelangt der Teilnehmer zur vierten Frage, deren Inhalt bereits zuvor erwähnt wurde. Zum Schluss hat der Teilnehmer die Möglichkeit, weitere Gedanken zum Thema zukunftscompetente Unternehmen in einem offenen Textfeld zu notieren. Bevor die Danksagung am Ende erreicht wird, kann bei Interesse der Ergebnisse die E-Mail hinterlegt werden.

Für die Umsetzung der Umfrage wurde das von der Schule bereitgestellte SAP Online Tool, Qualtrics verwendet. Dieses Tool wurde ausgewählt, weil es für Marktforschungen konzipiert ist und benutzerfreundlich aufgebaut ist. Die Einsatzmöglichkeiten decken ein breites Spektrum ab. Es bietet von der Erstellung des Fragebogens, über den Versand, hin zur Auswertung, alle Funktionen. Im Anhang 04 ist die online Umfrage zu finden.

4.6 Durchführung der Untersuchung

Für das Anwerben von Teilnehmern wurden zwei Kanäle ausgewählt. Der Erste ist das Anschreiben der Geschäftspartner per E-Mail und der Zweite das Verbreiten der Erhebung über Soziale Medien für Geschäfte. Die E-Mails wurden ausschliesslich dem Geschäftsumfeld des Industriepartners zugesandt. Zusätzlich erreichte die Verbreitung über Soziale Medien Freunde und Bekannte des Forschungsteams. Die Erhebungsdauer wurde auf vier Wochen festgelegt. Um die Rücklaufquote des E-Mail Versands zu erhöhen, wurde nach Ende der zweiten Woche ein Erinnerungsmail zugestellt. Das Forschungsteam strebt eine Teilnehmeranzahl zwischen 50 und 100 an. Wobei erhofft wird, dass im Minimum 50 Führungspersonen teilnehmen.

4.7 Zwischenfazit

Die Konzeption des Fragebogens hat viel Zeit in Beanspruchung genommen, weil die Formulierungen der Hypothesen mehrere Male vom Industriepartner oder vom Forscher abgeändert wurden. Schlussendlich wurde nach ungefähr drei Wochen Bearbeitungszeit ein gemeinsamer Nenner gefunden.

Um Teilnehmer zu motivieren wurde bewusst auf die Anonymität gesetzt und keine Namen von Organisationen oder Personen abgefragt.

Nach den ersten Antworten kam das Feedback, dass die umgekehrte Fragestellung bei den Teilnehmenden zu Verwirrungen führte. Obwohl das bewusst nach der Regel der empirischen Forschung (siehe Datenerhebung 2.5.5) gemacht worden ist, um eine Ja-Sage Tendenz zu verhindern, wurde es auf Wunsch des Industriepartners angepasst.

Der Massenversand der E-Mails und das Verbreiten der Erhebung über Soziale Medien konnte problemlos über das Online Tool ausgeführt werden.

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der quantitativen Erhebung festgehalten. Dazu wird zuerst die Charakterisierung der Stichprobe erwähnt und danach die gewonnenen Informationen zum Forschungsgegenstand erläutert. Alle Informationen beziehen sich auf den Export des Online-Tools, der im Anhang 05 zu finden ist. Zum Schluss werden im Fazit die Resultate zusammengefasst.

5.1 Charakterisierung Stichprobe

Das gesammelte Datenmaterial der empirischen Forschung basiert auf 78 korrekt ausgefüllten Fragebögen von Teilnehmern aus dem deutschsprachigen Raum, Schweiz, Österreich und Deutschland. Das kann angenommen werden, weil das Umfeld des Forschungsteams in diesen Regionen beheimatet ist und die Erhebung nur in deutscher Sprache übersetzt wurde.

5.1.1 Rücklauf und Struktur der Stichprobe

Über das Online Tool wurden ursprünglich 170 E-Mails versandt. Die Teilnahmequote per E-Mail liegt bei 5.88 Prozent, das heisst es haben 10 Personen die Umfrage über den Link im Mail erreicht. Die restlichen 68 Teilnehmer sind entweder über die Beiträge auf den Sozialen Medien zur Umfrage gestossen oder sind persönlich von jemandem des Forschungsteams angeschrieben worden. Die Struktur der Teilnehmer wird in der jeweiligen Geschäftsposition widerspiegelt.

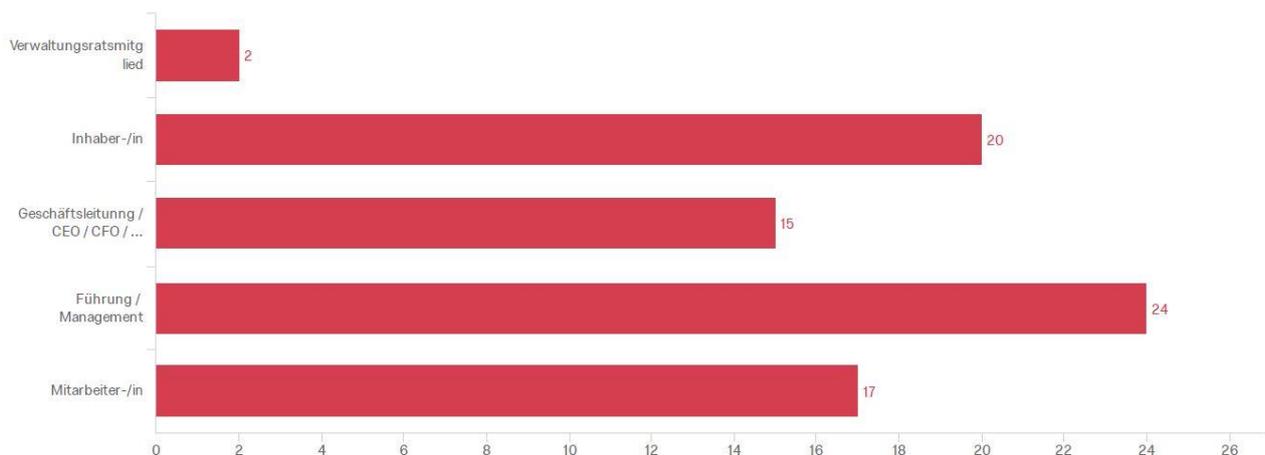


Abbildung 10 Struktur der Stichprobe (Standardbericht Umfrage)

In Abbildung 10 ist die Verteilung der Struktur klar zu erkennen. Die Teilnehmer, die keine Führungsposition ausführen, sind einzig die Mitarbeiter. Sie machen jedoch nur 21 Prozent der Gesamtmenge aus. Die Anforderung, dass mindestens 50 Personen aus Führungs- und Managementpositionen in der Stichprobe sind, ist somit erfüllt worden (siehe Abschnitt 4.2).

5.2 Selbsteinschätzung Unternehmen

Als nächstes wurde eine Selbsteinschätzung der Teilnehmer auf einer Skala mit der Frage „Wie gut vorbereitet und wie kompetent ist ihr Unternehmen für die Zukunft?“ verlangt. Auf Abbildung 11 ist die Verteilung zu erkennen.

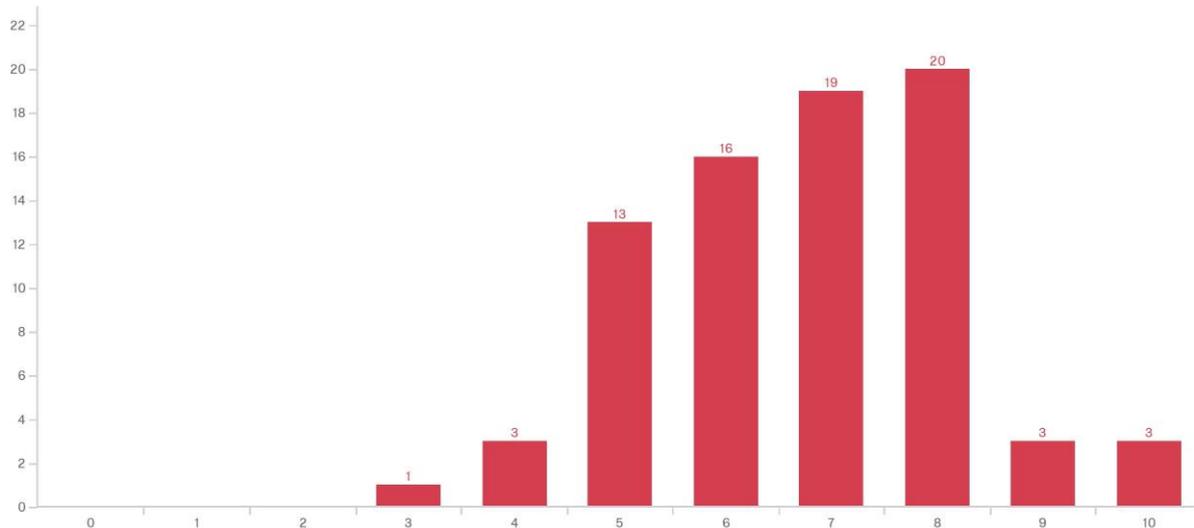


Abbildung 11 Stimmung im Unternehmen (Standardbericht Umfrage)

Der Mittelwert liegt bei 6.74 Punkten von maximalen 10. Auf den ersten Blick sehen die Ergebnisse optimistisch aus. Wenn aber der Net Promoter Score ausgewertet wird, kann eine Skepsis erkannt werden, die grösser ist als zuerst vermutet. In der Abbildung 12 wird die Einteilung nach dem NPS Schema dargestellt. Die Theorie dazu ist, dass alle Antworten von 0 bis und mit 6 zu den Kritikern gehören, die Antworten von 7 und 8 Passiv beurteilt werden und nur 9 und 10 wirkliche Promoter oder in diesem Fall Optimisten sind.

Von allen Befragten sind sich nur gerade ca. 8 Prozent einig, dass ihr Unternehmen vorbereitet und kompetent für die Zukunft ist. Hingegen sind es ca. 42 Prozent, die dem Unternehmen kritisch entgegenblicken und noch Nachholbedarf für die Zukunft sehen.

Auf die Stimmung bezogen bedeutet das, dass eine Verunsicherung in den Unternehmen existiert, diese jedoch noch nicht an Dominanz gewonnen hat, da die Mehrheit eine passive Meinung dazu hat.

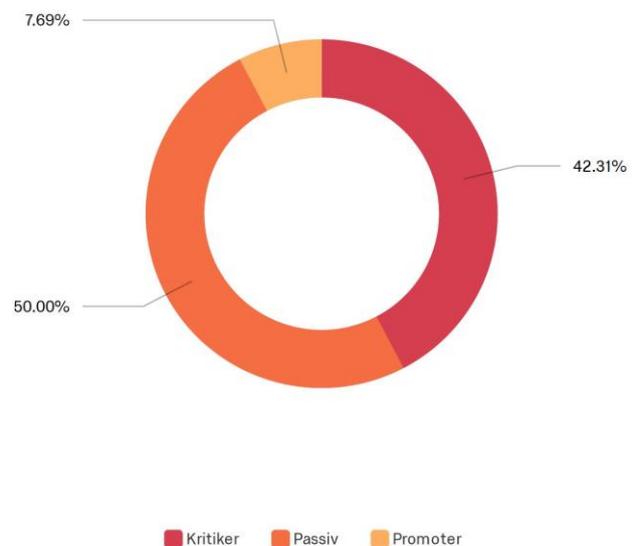


Abbildung 12 NPS Stimmung im Unternehmen (Standardbericht Umfrage)

5.3 Themenauswahl der Zukunft

Mit welchen Themen sich die Teilnehmer und die jeweiligen Organisationen auseinandersetzen, wird in diesem Abschnitt aufgeführt.

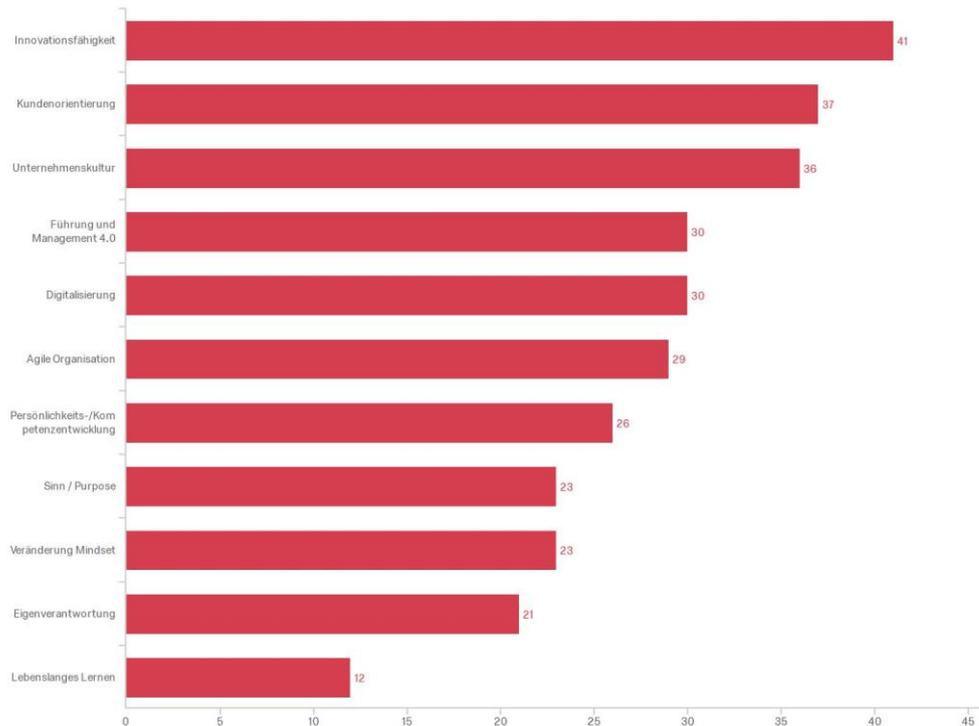


Abbildung 13 persönliche Themenauswahl (Standardbericht Umfrage)

Zuerst wurde die Frage gestellt, welche aus persönlicher Sicht die wichtigsten vier Themen für ein Unternehmen sind, um vorbereitet für die Zukunft zu sein. Zur Auswahl standen 11 verschiedene Bereiche. Die Ergebnisse dazu sind in Abbildung 13 zu sehen.

Auf dem ersten Platz ist die „Innovationsfähigkeit“ mit 41 Stimmen. Nur einen Punkt unterschied auf Platz zwei „Kundenorientierung“ und Platz drei „Unternehmenskultur“. Das Schlusslicht bildet die „Eigenverantwortung“ und das „Lebenslange Lernen“.

Bei der nächsten Frage stand die gleiche Auswahlmöglichkeit zur Verfügung, jedoch wollte herausgefunden werden, welche vier Themen im Unternehmen in den nächsten 12 Monaten behandelt werden. Somit wurde überprüft, ob es einen Unterschied zwischen der persönlichen Interpretation von Zukunftskompetenzen und der Interpretation des Unternehmens gibt (siehe Abbildung 14).

Der erste Platz teilen sich die Themenbereiche „Digitalisierung“ und „Kundenorientierung“ mit jeweils 36 Stimmen. Mit 5 Stimmen weniger teilen sich die „Eigenverantwortung“ und „Innovationsfähigkeit“ den zweiten Platz. Die weiteren Plätze 3 – 7 sind jedoch nicht weit abgeschlagen. Nur die Themen „Sinn / Purpose“ und „Lebenslanges Lernen“ sind nach Ansicht der Befragten keine relevanten Zukunftskompetenzen.

Aus diesen Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass die Themen sorgfältig ausgewählt wurden, weil sie eine gleichmäßige Streuung der Stimmen aufweisen.

Beim Vergleich der zwei Balkendiagramme sticht vor allem die „Innovationsfähigkeit“ heraus. Wobei diese bei der persönlichen Auswahl unangefochten auf dem ersten Platz steht, verliert sie 10 Stimmen bei der Auswahl der Unternehmen. Offensichtlich ist es für die Unternehmen bedeutsamer die Digitalisierung voranzutreiben, anstatt die Innovationsfähigkeit zu fördern.

Ansonsten gibt es keine grossen Unterschiede. Beide zeigen, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema „Lebenslanges Lernen“ im Moment nicht notwendig ist.

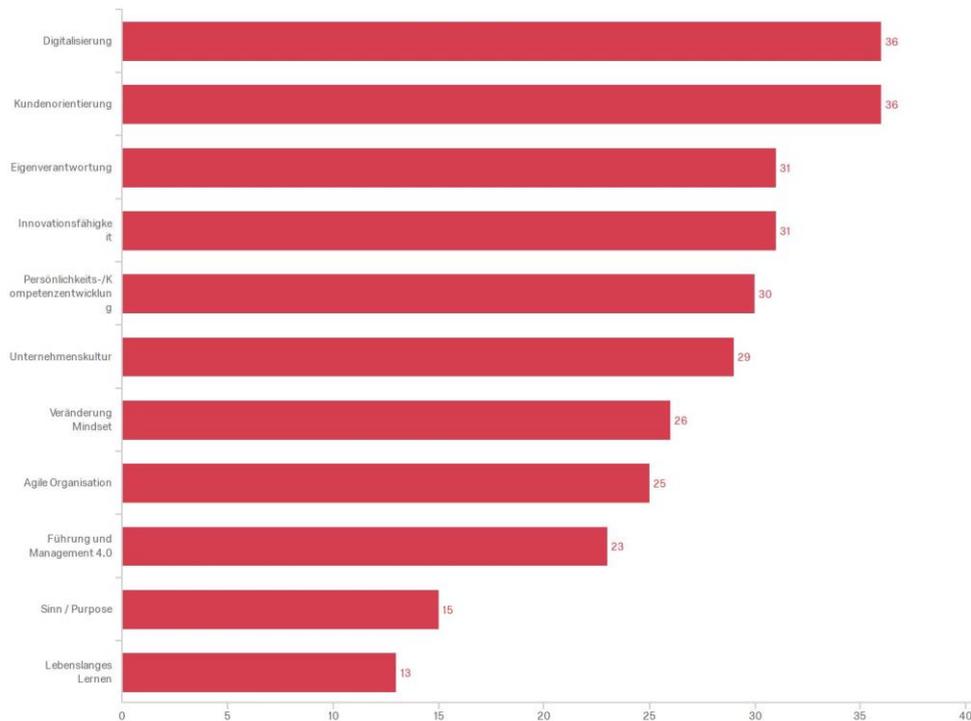


Abbildung 14 Themenauswahl Organisation (Standardbericht Umfrage)

5.4 Hypothesenprüfung und Interpretation

Hier werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung festgehalten. Dazu werden die Ergebnisse der 11 Themen widerspiegelt. Als Einleitung wird jeweils die Textanalyse der offenen Fragen, über die Bedeutung der Themen, notiert. Der zweite Teil besteht aus den Erkenntnissen der Hypothesenskalen. Die Resultate sind im Anhang 05 wiederzufinden.

Persönlichkeits- / Kompetenzentwicklung

Von 20 Personen die die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung ausgewählt haben, verbinden es gut die Hälfte mit konstanter Weiterentwicklung der Persönlichkeit und seinen Kompetenzen. Des Weiteren wird es so verstanden, dass sich das Unternehmen auf seine Stärken orientiert. Vor allem in Bezug auf die Mitarbeiter.

Die Eigenverantwortung und die Offenheit für Veränderungen ordneten die Teilnehmer als relevanteste Kompetenzeigenschaft an.

Eigenverantwortung

Die Eigenverantwortung wird mit Verantwortung übernehmen, selbständiges Arbeiten, sich einbringen und aktiv an Lösungen für das Unternehmen arbeiten verstanden.

Die Bewertung der Hypothesen brachte die Erkenntnis, dass Mitarbeiter keine Resilienz entwickeln und somit Schwierigkeiten haben, Krisen zu bewältigen.

Unternehmenskultur

Der tiefere Sinn des Unternehmens wird als Kultur wahrgenommen.

Verschieden ist die Auffassung, ob die gemeinsamen Werte von Mitarbeitenden und Organisation vor den wirtschaftlichen Zielen stehen. Der Mittelwert liegt mit 1.65 leicht im positiven Bereich.

Hingegen ist klar zu erkennen, dass es neben dem wirtschaftlichen Wachstum auch eine Kulturentwicklung braucht.

Lebenslanges Lernen

Unter Lebenslanges Lernen wird eine konstante Veränderungsbereitschaft verstanden.

Weiterbildungen während der Arbeitszeit sind bei den Teilnehmern üblich. Die meistbenutzten Lernformate sind individuelle Trainings und Online-Kurse. Erfahrungsaustausch-Gruppen sind am wenigsten häufig vertreten.

Führung und Management 4.0

Wenn von Führung und Management 4.0 gesprochen wird, versteht die Mehrheit eine neue, klare Verantwortungszuweisung an die auszuführenden Personen.

Damit die Kultur im Unternehmen leben kann, müssen sich die Führungskräfte mit dieser identifizieren und sie auch vorleben.

Digitalisierung

Die Digitalisierung beinhaltet die Automation von Prozessen, Implementierung neuer Technologien, Entwerfen neuer Business Modelle und eine übergreifende Effizienzsteigerung.

Dass Digital Skills (Online Sitzungen, Daten Analysen, usw.) unumgängliche Kompetenzen in der Zukunft sind, ist mit einem Mittelwert von -1.06 sehr umstritten. Auch bei den weiteren Hypothesen, Soft oder Hard Skills, Technologie Adaption der älteren Generation (ab 50 J.) oder dass der Mensch der wichtigste Erfolgsfaktor im Unternehmen ist, bleibt die Uneinigkeit bestehen. Somit ist der Begriff sehr wohl verständlich, jedoch sind sich die Teilnehmer in der Auslegung nicht einig.

Sinn / Purpose

Für die meisten bedeutet der Sinn / Purpose in der Arbeit, einen positiven Gesellschaftsbeitrag zu leisten und daraus Motivation zu ziehen.

Die Mehrheit findet, dass ihr Unternehmen eine klare Vision für die Zukunft verfolgt, die einen gesellschaftlichen Nutzen verfolgt. Das gewisse „Etwas“, das das Unternehmen zusammenhält, wird oft als Zugehörigkeit einer Gruppe oder Familie gesehen. Ein weiterer Punkt ist die aktive Mitgestaltung in Projekten.

Agile Organisation

Flexible Strukturen und Anpassungsfähigkeit sind Indizien einer Agilen Organisation.

Um in einem dynamischen Markt zu bestehen, ist die Reaktionsfähigkeit die bedeutsamste Eigenschaft. Wie Organisationen reaktionsfähig werden, ist nicht klar zu erkennen. Die Stabilität der Führung trägt sicherlich seinen Teil dazu bei, ist aber nicht der einzige Faktor.

Musterbruch im Mindset

Einen Musterbruch im Mindset bedeutet für die meisten eine Umorientierung in der Perspektive und neue Ansätze zu berücksichtigen.

Die Mehrheit findet, dass es eine Veränderung in den gewohnten Denk- und Handlungsmustern braucht, wie auch eine neue, ganzheitliche Sicht auf den Menschen, um zukunftscompetent zu werden. Unterschiedliche Ansichten (Mittelwert 0.13) gibt es bei der Hypothese, ob das Unternehmen für das ausserbetriebliche Wohlbefinden der Mitarbeiter verantwortlich ist oder nicht.

Innovationsfähigkeit

Die Innovationsförderung kann mit Neugier, Mut und Kreativität vorangetrieben werden. Zusätzlich helfen ein Gewohnheitswandel und eine konstruktive Fehlerkultur im Unternehmen.

Neben marktnahem Experimentieren und einer konstruktiven Fehlerkultur fördert vor allem die interdisziplinäre und interkulturelle Zusammenarbeit die Innovationsfähigkeit.

Kundenorientierung

Kundenorientierung bedeutet für viele den Fokus auf den Kunden zu richten, was heisst, die Bedürfnisse zu erkennen und die Erwartungen zu erfüllen.

Daraus entstehen kompetitivere Produkte und Geschäftsmodelle. Das Unternehmen sollte dabei die Bedürfnisse der Kunden vor die der Mitarbeiter stellen. Der Kunde geniesst oberste Priorität.

Ergänzungen zur zukunftscompetenten Organisation

Additional ist für die Teilnehmer der Sinn einer Organisation der am häufigsten erwähnte Faktor, um zukunftscompetent zu sein. Das bedeutet für sie, dass gemeinsame Werte vertreten werden, eine klare Vision für die Zukunft verfolgt wird und die Mitarbeiter mit Begeisterung mitgezogen werden.

5.5 Zwischenfazit

Die Teilnehmerzahl ist mit 78 Personen sehr erfreulich für das Forschungsteam ausgefallen. Vor allem ist die Verteilung der Stichprobe, mit dem Anteil von mehr als drei Viertel an Führungspositionen, repräsentativ gestaltet.

Der Stimmungsbarometer mit einem Mittelwert von 6.74 zeigt, dass es durchaus Verunsicherungen in den Unternehmen gibt und dass die Kritiker den Optimisten klar überlegen sind (siehe Abbildung 12).

Beim Vergleich zwischen dem Orientierungskompass (siehe Abschnitt 3.7) und den Ergebnissen der Themenauswahl, kann folgendes erkannt werden. Bei der persönlichen Themenauswahl und der der Unternehmen (siehe Abbildung 13 & Abbildung 14) können jeweils vier der ersten sechs Themen dem Orientierungskompass zugeordnet werden, was eine hohe Übereinstimmung darstellt. Nur die Themen Digitalisierung und Kundenbedürfnisse sind nicht direkt im Kompass vertreten.

Auffällig dabei ist, dass es den Unternehmen wichtiger ist, sich auf äussere Einflüsse wie Digitalisierung und Kundenbedürfnisse zu fokussieren, anstatt auf interne Themenbereiche.

Die Antworten zur letzten Frage, was sonst noch wichtig für eine zukunftscompetente Organisation ist, waren unerwartet. Der Ausdruck oder das Thema, das am häufigsten erwähnt wurde, war der Sinn in der Arbeit. Obwohl dieses Thema bei der Auswahl zu Beginn der Umfrage (siehe Abbildung 13 & Abbildung 14) unter den letzten Rängen aufzufinden war, ist es trotzdem ein relevanter Faktor für ein zukunftscompetentes Unternehmen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Teilnehmer bewusst sind welche Themen für eine zukunftscompetente Organisation signifikant sind. Allerdings ist die Mehrheit der Teilnehmer nicht bereit, einen klaren Musterbruch im Mindset hinzunehmen und zum Beispiel die Bedürfnisse der Mitarbeiter vor denen der Kunden zu stellen oder den Menschen als den wichtigsten Erfolgsfaktor im Unternehmen zu sehen. An erster Stelle stehen für die Unternehmen äussere Einflüsse, wie die Digitalisierung, der Kundenfokus und wirtschaftliche Ziele.

6 Diskussion

In der Diskussion wird die gesamte Untersuchung evaluiert. Dafür wird der Rückbezug von den Ergebnissen zur Grundlagenrecherche zur Zielsetzung wiederhergestellt, verglichen und validiert. Im ersten Teil werden die Erwartungen, mögliche Ursachen, Einschränkungen und Folgen der Ergebnisse erläutert.

6.1 Limitation der Forschung

Die Einschränkungen der Forschung werden mit der Beurteilung der wesentlichen Instrumente aufgezeigt. Dazu gehören die Grundlage, die Stichprobe, die Messinstrumente und die Ergebnisse.

6.1.1 Beurteilung Grundlage

Zum Thema Zukunftskompetenzen in der Arbeitswelt gibt es Unmengen von Bücher, Artikel und Journals. Das Schwierige daran ist, sich auf ein paar Themen einzuschränken und trotzdem eine breite Varianz der Thematik vorzuweisen.

Oftmals diente das Buch „Arbeitswelt der Zukunft“ von Harald R. Fortmann als Quelle der Grundlage. Das Buch behandelt 27 verschiedene Themenbereiche der Zukunft und eignet sich daher als guten Leitfaden. Dass jedes Thema von einem anderen Autor verfasst wurde, macht den Schreibstil und den Fokus der Themen heterogen und abwechslungsreich.

Ein Problem bei der Recherche von Zukunftskompetenzen wurde in der Schnellebigkeit erkannt. Fast monatlich werden neue Studien und Ansätze veröffentlicht, wie sich die Arbeitswelt verändern wird. In der Grundlage wurden vor allem Studien und Berichte verwendet, die eine hohe Popularität genießen, wie zum Beispiel Frederic Laloux, David L. Rogers oder McKinsey.

Das Dilemma dabei ist, dass durch die Popularität die Theorien einen hohen Bekanntheitsgrad bekommen und es somit schwierig wird, daraus neue unbekannte Erkenntnisse zu ziehen. Hier muss abgewogen werden, was am Ende erreicht werden möchte.

6.1.2 Beurteilung Stichprobe

Die Stichprobe der quantitativen Forschung wurde anonym gehalten. Dadurch wurde eine höhere Teilnehmeranzahl erhofft, die jedoch im Nachhinein nicht überprüft werden kann. Durch die Anonymität kann zwar eine allgemeine Stimmungslage ausgemacht werden, es sind aber keine Kategorisierungen in Branchen, Altersgruppen oder geografische Lage möglich. Die Erweiterung solcher Fragen hätte auch die Durchführungszeit negativ beeinflusst.

Auf Grund der Zielsetzung und den Anforderungen wurde die Stichprobe genügend identifiziert und bestmöglich konzipiert.

6.1.3 Beurteilung Messinstrumente

Die Schwierigkeit dieser Erhebung war es, mit möglichst wenig Fragen so viel Information wie möglich zu sammeln. Somit ist der verwendete interaktive Fragebogen (Themenauswahl beeinflusst Fragenkonstellation) ein effizientes Mittel, um die Durchführungszeit zu verkürzen.

Die offenen Textfragen zu Beginn der jeweiligen Themen dienten zur Überprüfung der Verständlichkeit.

Eine Schwierigkeit der Auswertung war die Bewertung der Hypothesen. Durch die Möglichkeit, zwischen 11 verschiedenen Bewertungen (-5 bis +5) auszuwählen, wurden meist nicht eindeutige Resultate evaluiert. In einer Skala mit 5 verschiedene Bewertungsmöglichkeiten (-2 bis +2), wären die Ergebnisse klarer ausgefallen.

6.1.4 Beurteilung Ergebnisse

Aus den Ergebnissen ist vor allem die Themenauswahl repräsentativ. Bei der Bewertung der Hypothesen ist es schwierig, eindeutige Erkenntnisse herzuleiten. Weil die Antwortverteilung bei den meisten Themen ähnlich aussieht. Nur bei wenigen, kritischen Aussagen ist ein Unterschied zu erkennen. Damit klarere Antworten getroffen werden können, bräuchte es wahrscheinlich mehr verfeinerte, spezifischere und kritischere Hypothesen.

Die verwendeten Hypothesen geben trotzdem ein gutes Gesamtbild und zeigen in eine Richtung.

6.2 Rückblick Zielsetzung, Grundlage und Ergebnisse

Hier wird der Bezug zwischen den Ergebnissen, der Grundlage und der Zielsetzung geschaffen. Zuerst werden die Erwartungen aus der Grundlage und den Interviews an die quantitative Erhebung erwähnt. Danach werden die Rückschlüsse zu den Zielen hergestellt.

6.2.1 Erwartungen an die Untersuchung

Mit dem Auseinandersetzen von verschiedenen Theorien, Kompetenzen und Modellen zum Thema Arbeitswelt der Zukunft, und dem Auswerten der qualitativen Erhebung, sind mehrere Erwartungen an die quantitative Forschung entstanden.

Aus der Grundlage kann eine revolutionäre Arbeitsstimmung interpretiert werden. Es werden viele neue Ansätze erwähnt, die sich mit den Mitarbeitenden und dessen Kompetenzen befassen. Diese Ansätze verlangen ein neues Denken der Führungskräfte und zum Teil eine Umstrukturierung von internen Prozessen.

Die Erkenntnisse aus den Interviews sind hingegen praktischer Natur. Die Führung hat hohe Erwartungen. Sie verlangen mehr Eigenverantwortung, Eigeninitiative und Identifikation von den Mitarbeitenden, können ihnen aber nicht die flexiblen Strukturen bieten, die sie dafür bräuchten. Weil die Inhaber nicht experimentierfreudig sind und kein Risiko eingehen wollen.

Die Ergebnisse erfüllen vor allem die Erwartungen der Interviews, wobei die Mehrheit neue Ansätze verfolgt und akzeptiert, jedoch bei revolutionären Änderungen den Mut oder die Möglichkeit nicht haben, diese umzusetzen.

6.2.2 Validierung der Untersuchung

Diese Untersuchung startete mit der Forschungsfrage „Was macht Organisationen mutig und kompetent für die Zukunft, damit sie von innen heraus ganzheitlich wachsen können?“. Dazu wurden 7 Hypothesen gestellt, die geprüft und validiert werden sollten. (siehe Abschnitt 1.3)

Die erste Hypothese besagt, dass erfolgreiche Beziehungen zur Entfaltung der Potenziale führen. In der Grundlage befasst sich das PERMA Modell (siehe Abschnitt 3.2.116) mit dem Thema Beziehung und erklärt die Relevanz erfolgreicher Beziehungen im Unternehmen. In den Ergebnissen wird das gewisse „Etwas“ bei der Aussage zum Thema Sinn / Purpose, mit Zugehörigkeit einer Gruppe beschrieben, wobei es klar um die zwischenmenschlichen Beziehungen untereinander geht. Die Wichtigkeit von Beziehungen im Unternehmen wird somit bestätigt.

Die Entwicklung des Mindsets für persönliche Zukunftskompetenz wird in der zweiten Hypothese behandelt. Dafür passt die Theorie des „Growth Mindset“ aus der Grundlage (siehe Abschnitt 3.5.2).

Auch die Ergebnisse untermauern diese Hypothese. In Frage Q14.2 (siehe Anhang 05) wird zugestimmt, dass es eine Veränderung in den Denk- und Handlungsmuster braucht.

Die dritte Hypothese vertritt die Meinung, dass zukunfts kompetente Organisationen einen Sinn und Zweck haben, die einen Sozialen Mehrwert für die Gesellschaft bringen. Ebenfalls dieser Ansicht ist die pluralistische Organisationsstruktur (siehe Abschnitt 3.6.3). Den Bezug zu diesem Thema stellte die letzte Frage der quantitativen Forschung her. Die am häufigsten vorgekommene Antwort war, dass der Sinn und der gesellschaftliche Nutzen zu einer zukunfts kompetenten Organisation gehört. Die Zustimmungen aus den drei Forschungsbereichen bestätigen diese Hypothese.

Neues Leadership ist in der vierten Hypothese das Thema. Dazu gehören Mitarbeitermotivation, das ein Teil der Fehlerkultur darstellt (siehe Abschnitt 3.1.2) und die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Letzteres ist in der Frage Q10.1 (siehe Anhang 05) von der Mehrheit klar bestätigt worden. Auch diese Hypothese findet Anerkennung in den Forschungsbereichen.

Die Kultur des lebenslangen Lernen und der permanenten Weiterentwicklung wird in Hypothese fünf und sechs behandelt. Den Bezug zur Grundlage wird wiederum in der Growth Mindset Theorie hergestellt. Aus den Ergebnissen kann gesagt werden, dass dieses Thema in der Praxis nicht bedeutsam erscheint, da es zweimal bei der Themenauswahl auf dem letzten Platz zu finden ist (siehe Abbildung 13 & Abbildung 14). Diese Erkenntnis widerspricht der Theorie.

Die letzte Hypothese befasst sich mit dem Dilemma zwischen den äusseren Zwängen und dem inneren Wachstum. Dieses Dilemma ist nicht spezifisch validiert worden, weder in der Grundlage noch in der Forschung. Trotzdem können allgemeine Aussagen darüber getroffen werden. Aus der Grundlage kann interpretiert werden, dass die Investitionen in inneres Wachstum die Probleme der äusseren Zwänge lösen. Im Gegensatz dazu stehen bei den Unternehmen die äusseren Zwänge (Digitalisierung, Kundenfokus) vor dem innerem Wachstum (siehe Abbildung 14).

6.3 Zwischenfazit

Die Limitationen sprechen verschiedene Punkte an. Bei der Grundlage, der Stichprobe und den Messinstrumenten war es ein Abwägen zwischen zwei Möglichkeiten. Hingegen hätten die Ergebnisse durch Verfeinerung und Spezifizierung der Hypothesen eindeutiger ausfallen können. Dieser Punkt kann bemängelt werden.

Dass die Erwartungen der qualitativen Forschung gegenüber den Erwartungen der Grundlage stärker erfüllt wurden, ist keine Überraschung. Weil die quantitative und die qualitative Forschung praxisorientiert waren im Gegensatz zur Grundlage.

Die Validierung der Hypothesen zeigt, dass fast alle Hypothesen durch die Studie bestätigt wurden. Einzig die Relevanz des „Lebenslangen Lernen“ wurde von den Teilnehmern der quantitativen Methode überraschend abgelehnt. Das Dilemma zwischen äusseren und inneren Zwängen wurde nicht explizit durch die Forschung überprüft und ist daher ausgenommen von der Validierung.

Zusammenfassend kann nach der Validierung die Studie als erfolgreich deklariert werden. Die Forschungsfrage wird in der Grundlage und den qualitativen Interviews beantwortet. Die Antworten wiederum werden durch die quantitative Erhebung bestätigt.

7 Schlussbetrachtung und Ausblick

In diesem Abschnitt werden die Hauptkenntnisse der wissenschaftlichen Studie erwähnt. Zusätzlich wird eine Empfehlung an das Unternehmen gegeben und der zukünftige Forschungsbedarf erläutert.

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Mehrheit der Führungskräfte aus der DACH Region sind skeptisch gegenüber den Zukunftskompetenzen ihrer eigenen Organisation. Die grössten Pendenzen sehen sie in den Themenbereichen, Kundenorientierung, Innovationsfähigkeit, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung. Allerdings liegt der Fokus der Organisationen während den nächsten 12 Monaten auf Digitalisierung und Kundenorientierung. Wobei beides nicht Mitarbeiter orientierte Themen sind. Aus Sicht der Führungskräfte ist die Innovationsfähigkeit der bedeutungsvollste Faktor, um vorbereitet für die Zukunft zu sein.

Bei der Entwicklung der Persönlichkeitskompetenzen sind Eigenverantwortung, Offenheit für Veränderung, Integrationsfähigkeit und Problemlösungsfähigkeit Bereiche, an denen gearbeitet werden muss. Ausserdem gehört zur zukunfts kompetenten Organisation eine klare Vision für die Zukunft, die einen gesellschaftlichen Nutzen verfolgt. Denn der Sinn, über die Arbeit hinaus zu erkennen, fördert die Motivation der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Unternehmen.

Die Organisationen sind sich sehr wohl den pendenten Themen bewusst. Allerdings werden zuerst die wirtschaftlichen Ziele verfolgt, bevor in interne Kompetenzen investiert wird.

7.2 Empfehlungen an das Unternehmen

Dem Beratungsunternehmen The Changemaker wird für zukünftige Firmenberatungen folgendes empfohlen. Die Digitalisierung ist in den Organisationen angekommen und ist im Moment oberste Priorität. Dafür wird es auch handfeste Strategien und Pläne geben. Deshalb besteht die Möglichkeit, die Themen danach schon jetzt zu behandeln. Eines davon wird der Sinn und die Vision des Unternehmens sein. Die Organisationen brauchen für die Zeit nach der Digitalisierung eine klare Orientierung. Nicht nur weil die Generation Z viel Wert darauf legt, sondern weil die gesamte interne Struktur dazu gehört und die Agilität und Innovationsfähigkeit davon abhängt.

Spezifischer können die Persönlichkeitskompetenzen empfohlen werden. Mitarbeiter sollten in der Eigenverantwortung und in der Offenheit für Veränderungen gefördert werden. Letzterer hilft, in der Digitalisierung, in einem agilen Markt und im Lebenslangen Lernen weiter zu kommen.

7.3 Zukünftiger Forschungsbedarf

Aus dieser Studie resultieren verschiedene Themenbereiche, die Raum für Entwicklung bieten. Damit die Organisationen unterstützt werden können, braucht es Konzepte, die spezifische Lernobjekte enthalten. Um diese zu bestimmen, bedarf es weiteren Untersuchungen in den jeweiligen Themenbereichen. Eine mögliche Empfehlung dazu ist, eine Studie durchzuführen, die eruiert wie Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung übernehmen können.

8 Literaturverzeichnis

- Attleslander, P. (1991). Methoden der empirischen Sozialforschung. In A. Peter, *Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 71). Berlin/New York: Berlin E. Schmidt.
- Backhaus, K. (2003). *Industriegütermarketing* (7. Ausg.). München: Verlag Vahlen.
- Bundesamt für Statistik. (02 2019). *bfs.admin.ch*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/entwicklung-erwerbstaetigenzahlen.html> abgerufen
- Fidler, D. (2016). *Future Skills*. Palo Alto: Institute for the Future.
- Fortmann. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Imhof, G., & Grüter, U. (2010). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben*. Horw: Hochschule Luzern, T&A.
- Ineichen, M. (2010). *Wissenschaftliche Arbeiten konstruieren und gliedern (Eulenskript)*. Luzern: Hochschule Luzern Wirtschaft.
- Jählig, I., Gather, A., & Prof. Schade, F. (5. 8 2016). *bibliotheksportal.de*. Von <https://bibliotheksportal.de/ressourcen/management/marketing-baukasten/marktanalyse/primaerforschung/quantitative-befragung/> abgerufen
- Keuper, F., Schomann, M., Linda, I. S., & Wassef, R. (2018). *Disruption und Transformation Management: Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Mayer, H. O. (2009). *Interview und schriftliche Befragung*. München: Oldenbourg.
- McKinsey. (2017, 11). *www.mckinsey.com*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
- Scholl, A. (2018). *Die Befragung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Schumann, S. (2019). *Repräsentative Umfrage*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Waldherr, G. (01 2009). *brand eins*. Von www.brandeins.de: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2009/wirtschaft-neu/die-ideale-welt> abgerufen
- Ziegler, G. (5. 12 2018). *thechangemaker.work*. Von <https://www.thechangemaker.work/lernen21/zukunftskompetenz-was-erwartet-die-generation-z-von-der-arbeitswelt/> abgerufen

Anhang 01 - 05

Anhang 01: Interviewleitfaden The Changemaker

Studie Zukunftskompetenz

Fragen für Interview – qualitative Phase

Nr	Fragen	Kompass- thema
1	<ul style="list-style-type: none"> Wie fit und kompetent ist Ihr Unternehmen für die Zukunft (Selbsteinschätzung) Skala 1 ... 10 (sehr komp.) 	Einstieg
2	<ul style="list-style-type: none"> Begriffe, die unser derzeitiges Wirtschaftssystem prägen sind ja Erfolg, Gewinn, wirtschaftliches Wachstum, ... höher, schneller, weiter sehen Sie Alternativen dazu in Zukunft? Wenn JA: welche? 	
3	<ul style="list-style-type: none"> Was macht Organisationen fit und kompetent für die Zukunft? 	
4	<ul style="list-style-type: none"> Kann man das kategorisieren? Was sind die wichtigsten Themen/Elemente/Dimensionen ... einer zukunftskompetenten Organisation? <p><i>Menschen, Zukunftsausrichtung (Sinn der Existenz), Organisation, Führung (Inspiration Leadership), Raum und Gebäude, Unternehmenskultur (innovative Lern- und Arbeitskultur),</i></p>	
5	<ul style="list-style-type: none"> Wenn Sie an diese zukünftigen Herausforderungen denken, können wir dann mit den bisherigen Denk-/Erfahrungsmuster weiterarbeiten – oder braucht es ganz was NEUES? <p><i>Albert Einstein: Man kann die Probleme nicht auf derselben Ebene lösen, auf der wir sie geschaffen haben!</i></p>	
7	<ul style="list-style-type: none"> Welche Kompetenzen sind bei dem Menschen zukünftig vermehrt gefragt? <p>Personale Kompetenz (P): Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln</p> <p>Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A): Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können</p> <p>Fachlich-Methodische Kompetenz (F): Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen</p> <p>Sozial-Kommunikative Kompetenz (S): Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren (Nach John Erpenbeck, Volker Heyse, KODE)</p> <p>Je 4 auswählen aus den 4 Kategorien (P, A, F, S)</p>	Menschen & Mindset
8	<ul style="list-style-type: none"> Braucht es eine andere Leistungsbereitschaft? 	
9	<ul style="list-style-type: none"> Wie gross ist der Bedarf einer Weiterentwicklung der Menschen und deren Mindset? In welchen Themenfelder? 	
10	<ul style="list-style-type: none"> Was kann man als Führungskraft tun, damit sich Menschen weiterentwickeln 	

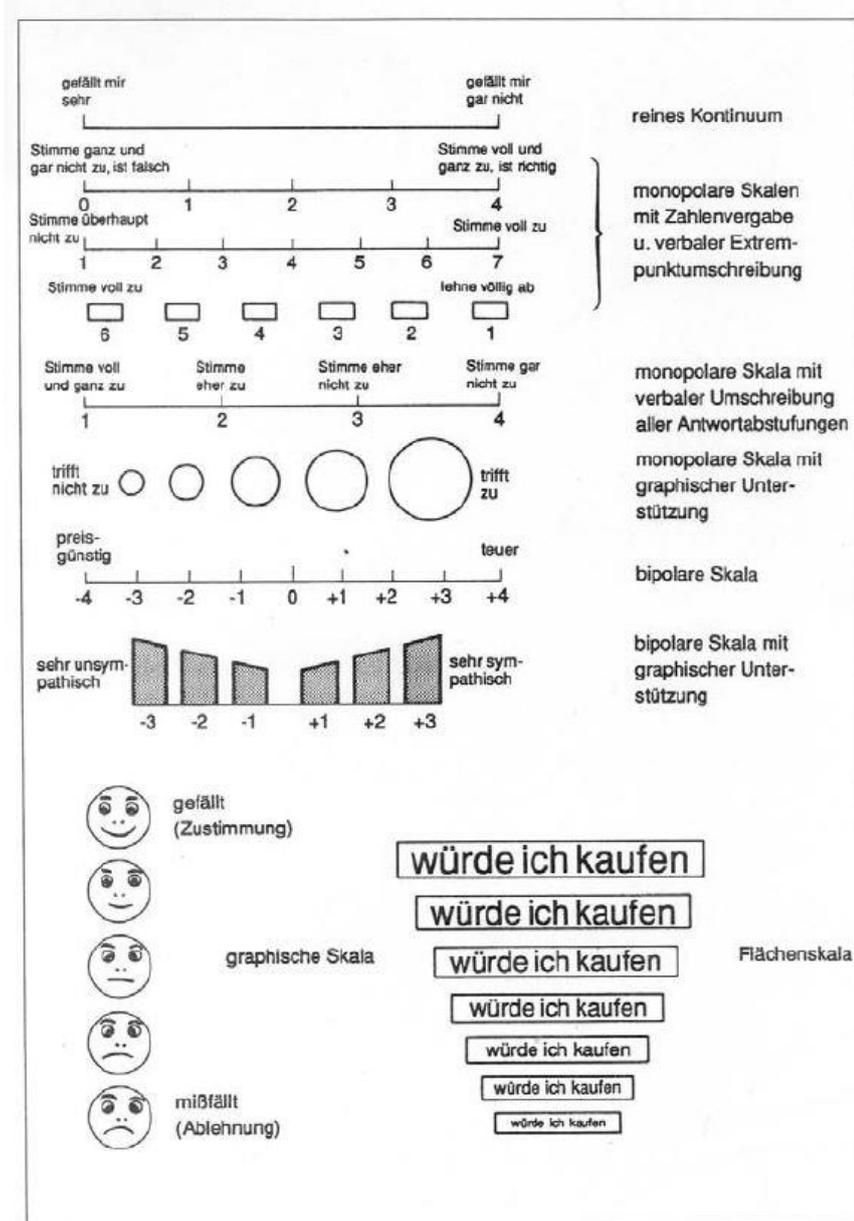
11	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsausrichtung / -orientierung: Gibt es etwas, was das Unternehmen im Inneren zusammenhält und wachsen lässt? 	Sinn der Existenz
12	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es so etwas wie ein tieferes Bedürfnis oder «Sehnsucht von Organisationen» – die möglicherweise durch den Gründer oder Eigentümer definiert ist/wurde und gelebt wird? 	
13	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie eine Vision, Mission, Leitbild, Purpose (Sinn und Zweck)? Welche Bedeutung hat die Mission/Vision in Ihrem Unternehmen? <p>(Was ist für Sie – falls überhaupt – der Unterschied zu einer „Purpose-getriebenen Organisation“?)</p> <p>Wie wird die Mission/Vision kommuniziert/bekannt gemacht, umgesetzt/gelebt? Wer ist verantwortlich hierzu? Wie ist das Commitment der Mitarbeitenden dazu? Wie wird dies gemessen (resp. worauf gründet Ihre Aussage)?</p>	
14	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ändert sich die Führung, bzw. wird sich Führung in nächster Zeit ändern (resp. die Anforderungen / Qualität der Führung)? <p>Was bedeutet für Sie „Führung 4.0“?</p> <p>Sagt Ihnen der Begriff Ambidextrie etwas (Beidhändig = das bisherige Geschäft erfolgreich betreiben und gleichzeitig etwas Neues initiieren)</p> <p>Welche Instrumente / Methoden / Verständnisse benötigt es künftig verstärkt in der Führung resp. für die Zusammenarbeit?</p> <p>Welche Rolle (Bedeutung) haben die Führungskräfte hinsichtlich Kompetenzentwicklung der MA?</p> <p>Was verstehen Sie unter „Leadership“? Welche Bedeutung hat für Sie „Leadership“?</p> <p>Wie kann die Eigenverantwortung / das Engagement der Mitarbeitenden gefördert werden? (Und wie kann/könnte die Arbeitsorganisation dabei unterstützen?)</p> <p>Wie werden die MA betreffend ihrer Zukunftskompetenzen (Arbeitsmarktfähigkeit) fit gehalten bzw. machen sie es selbst?</p>	Inspiration Leadership
15	<ul style="list-style-type: none"> • Sehen Sie ein Dilemma zwischen den äusseren Einflüssen und der inneren Entwicklung der Organisation? 	
16	<ul style="list-style-type: none"> • Wohin fließt in Ihrer Führungsarbeit Ihre Aufmerksamkeit bzw. Wertschätzung? 	
17	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gross wird der Bedarf einer Weiterentwicklung der FK sein? 	
18	<ul style="list-style-type: none"> • Wie müsste eine Organisation in Zukunft gestaltet sein, dass Menschen gerne hingehen und ihre Potenziale entfalten können? <p><i>Potenzialentfaltungsgemeinschaften nach Gerald Hüther: gelingende Beziehungen, auf Augenhöhe agieren und nicht einer dominiert den anderen (Subjekt – Subjekt – Beziehung)</i></p>	Dynamische Organisation
19	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur: Wie sollte das Organisations-System designt bzw. gestaltet sein, dass es fit für die Zukunft ist? <p>Wie gestaltet/entwickelt sich die Aufbauorganisation? Wie flexibel/offen sind Sie / ist Ihr Unternehmen für neue Organisations- und Führungsformen? In welche Richtung gehen diese konkret? Holacracy, Soziokratie, Agile, Teal-Organisation nach Laloux, Kollegial geführtes Unternehmen nach Bernd Oestereich, ...</p> <p>Welche künftigen/neuen Formen der Zusammenarbeit / Arbeitsorganisation sehen Sie? Wie werden diese „eingeführt“ / entwickelt?</p>	
20	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Überlegungen die Struktur zu verändern? 	
21	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur – was bedeutet für Sie das? 	Innovative Lern- und Arbeitskultur („Lernen 21“)
22	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können Organisationen beseelte Orte sein, in dem sich menschliche Potenziale entfalten können? 	
23	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Bedeutung hat die U-Kultur für die Zukunftskompetenz? 	

24	<p>Wie fördert man die Kultur die Zukunftscompetenz? Welche Elemente davon?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebenslanges Lernen ist in aller Munde – wie sehen Sie das? Wird das in Ihrem Unternehmen praktiziert – wie? <p>Wie funktioniert aus Ihrer Sicht organisationales Lernen? Was heisst für Sie eine „lernende Organisation“ (resp. eine „wissensbasierte Organisation“?)</p> <p>Wie ist Lernen in der Unternehmenskultur verankert?</p> <p>Wie wird aus Fehlern gelernt? (Fehlerkultur)</p> <p>Wie beurteilen Sie die Reflexionsbereitschaft/-fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden? (Wie weiter fördern?)</p>	
25	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es spezielle Raumgestaltungen – Arbeitsplätze? <p>Zonen für Kreativität (Srcum, Design Thinking, ...), Collaboration, Co-Creation (intern – extern), ...</p>	
26	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Gestaltungsparameter braucht es, damit Wandel möglich wird? <p>Impulse setzen, Räume schaffen, Situationen kreieren,</p>	

25.2.2019

	<p>Statistische Daten</p> <p>Interviewpartner Namen, Funktion</p> <p>Firma/Organisation</p> <p>Branche</p> <p>Alter des Unternehmens</p> <p>Mitarbeiter</p>	
--	--	--

Anhang 02: Rating-Skalierungen (Scholl, 2018)



Anhang 03: Dimensionale Analyse

Andreas Baumann

01.04.2019

Dimensionale Analyse

Theoretischer Begriff	Dimensionen	Indikatoren	Items	Instrument
Fehlerkultur	Fehlerkultur in der Gesellschaft	Fehlerkultur in der Arbeitsweise	Führungskräfte müssen die Unternehmenskultur vorleben	-5 ----- +5
	Fehlerkultur im Unternehmen	Umsetzung FK im Unternehmen	Innovation entsteht durch konstruktive FK	-5 ----- +5
	Fehlerkultur im privaten	Auswirkungen konst. Fehlerkultur	FK ist die Grundlage für permanentes lernen	-5 ----- +5
		Bezug von FK zu Internes Reglement	Die UK ist die Grundlage für internes Reglement	-5 ----- +5
Positive Psychologie	Positive Psychologie durch Mindset	Durch Bez. Ein glückliches leben	Durch Beziehungen Im Unternehmen werden Potenziale entfaltet	-5 ----- +5
	Positive Psychologie durch Erfolg	Durch Bez. Potenziale entfalten		
	Positive Psychologie durch Beziehungen	Durch Bez. Mehr Motivation		
Digitalisierung	Digitalisierung des Unternehmen	Digitalisierung der Kompetenzen	Digital Skills sind in Zukunft unumgängliche Kompetenzen	-5 ----- +5
	Digitalisierung der Mitarbeiter	Digitalisierung der Prozesse	Soft Skills werden wichtiger wie Hard Skills	-5 ----- +5
	Digitalisierung des Eigenheim	Digitalisierung der Arbeitsmittel	Es braucht eine Veränderung in den Denk /Handlungsmuster	-5 ----- +5
VUCA-Welt	Vision	Agilität der Maschinen	Agilität der Org. ist die wichtigste Eigenschaft in einem dynamischen Markt	-5 ----- +5
	Understanding	Agilität der Mitarbeiter		
	Clarity	Agilität der Organisation		
	Agility	Agilität der Prozesse		
Zukunftsstrukturen	Soziokratie	Ziele der Organisation	Org. hat klare Vision der Zukunft mit gesellschaftlichen Nutzen	-5 ----- +5
	Holokratie	Identifikation mit Unternehmen	Herausforderungen sind nur zu überwinden wenn sich Mitarbeiter identifizieren	-5 ----- +5
	Pluralistik	Entlohnung der Mitarbeiter	Management ist Verantwortlich für Rahmenbedingungen, nicht aber für Regelung.	-5 ----- +5
	Evolutionär	Freiheit bei der Arbeitsplatzwahl	Flachere Hierarchien setzen mehr potenzial frei	-5 ----- +5
		Machtzuteilung im Unternehmen	Handlungen der Organisation basieren auf deren Sinn, Mission	-5 ----- +5
			Mitarbeiter stehen vor wirtschaftlichen Zielen	-5 ----- +5

Anhang 04: Export quantitative Erhebung

Willkommen zur Umfrage "Zukunftskompetenzen in der Arbeitswelt"

Vielen Dank für Ihr Interesse an der Studie!

Die vorliegende Umfrage dient einer wissenschaftlichen Arbeit eines Studenten der Hochschule Luzern in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen "The Changemaker".

Wenn Sie die Ergebnisse der Studie erhalten möchten, hinterlassen Sie zum Schluss der Umfrage Ihre E-Mail Adresse.

Alle Antworten werden **anonym** behandelt und ausschliesslich zum Zweck dieser Studie verwendet.

Ziel ist es herauszufinden, welche Themenfelder/ Arbeitsbereiche in Zukunft wichtig sind. Zusätzlich soll geklärt werden, was Unternehmen momentan bewegt und womit sie sich in nächster Zeit beschäftigen.

Die Umfrage dauert ca. **5 Minuten**.

Bei Fragen bezüglich Umfrage oder Studie dürfen Sie sich gerne an eine der folgenden Adressen wenden:

andreas.baumann.01@stud.hslu.ch
g.z@thechangemaker.ch
r.b@thechangemaker.ch
d.r@thechangemaker.ch

theCHANGE maker
zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung



Ihre Aufgabe im Unternehmen?

Verwaltungsratsmitglied

Inhaber-/in

Geschäftsleitung / CEO / CFO / ...

Führung / Management

Mitarbeiter-/in



Wie gut vorbereitet und wie kompetent ist ihr Unternehmen für die Zukunft? (Schätzfrage)

Sehr schwach vorbereitet Sehr stark vorbereitet

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Welches sind aus Ihrer Sicht die **vier** wichtigsten Themen für ein Unternehmen, um vorbereitet für die Zukunft zu sein?

- Agile Organisation
- Unternehmenskultur
- Führung und Management 4.0
- Sinn / Purpose
- Veränderung Mindset
- Innovationsfähigkeit
- Lebenslanges Lernen
- Persönlichkeits-/Kompetenzentwicklung
- Eigenverantwortung
- Kundenorientierung
- Digitalisierung



Welche der **vier** folgenden Themen berücksichtigen Sie in Ihrer Organisation in den nächsten 12 Monaten?

- Agile Organisation
- Führung und Management 4.0
- Unternehmenskultur
- Innovationsfähigkeit
- Sinn / Purpose
- Lebenslanges Lernen
- Digitalisierung
- Eigenverantwortung
- Veränderung Mindset
- Kundenorientierung
- Persönlichkeits-/Kompetenzentwicklung



Was bedeutet agile Organisation für Sie?

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Stimme überhaupt nicht zu -5 -4 Stimme teilweise nicht zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise zu 2 3 Stimme voll zu 4 5

Reaktionsfähigkeit (Agilität und Flexibilität) der Organisation ist die wichtigste Eigenschaft in einem dynamischen Markt.

Agilität wird durch *Stabilität der Führung erreicht.
*(Über Jahre klare Führungsstrategie im ganzen Unternehmen)

Interaktionen zwischen Menschen sind wichtiger als Prozesse und deren Regeln einzuhalten.

Flachere Hierarchien setzen mehr Potenzial der Mitarbeitenden frei.

→

Was bedeutet Unternehmenskultur für Sie?

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (in Bezug auf Ihr Unternehmen)

Stimme überhaupt nicht zu -5 -4 Stimme teilweise nicht zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise zu 2 3 Stimme voll zu 4 5

Gemeinsame Werte von Mitarbeitenden und Organisation stehen vor den wirtschaftlichen Zielen (Gewinn, Marktanteil).

Die Organisation braucht für wirtschaftliches Wachstum auch eine Kulturentwicklung.

Die Unternehmenskultur ist die Grundlage für unser internes Reglement.

Die Unternehmenskultur bestimmt wie lange Mitarbeitende im Unternehmen bleiben.

→

Was bedeutet Führung und Management 4.0 für Sie?

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Stimme überhaupt nicht zu -5 -4 Stimme teilweise nicht zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise zu 2 3 Stimme voll zu 4 5

Führungskompetenzen werden in Zukunft psychologischer Herkunft sein. (Mindset, Beziehung, Motivation, Entfaltung Potenziale)

Die Führung der Zukunft wechselt von Kontrolle, zu Entfaltung der Potenziale der Mitarbeitenden.

Führungskräfte sind Vorbilder und müssen die Unternehmenskultur vorleben.

Das Management der Zukunft ist verantwortlich für die Rahmenbedingungen, nicht aber für die Regelungen von spezifischen Arbeiten.

→

Was bedeutet Innovationsfähigkeit für Sie?

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Stimme überhaupt nicht zu -5 -4 Stimme teilweise nicht zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise zu 2 3 Stimme voll zu 4 5

Um Innovationen zu kreieren, braucht es marktnahes Experimentieren im Team.

Innovation entsteht durch eine **konstruktive Fehlerkultur**.

Interdisziplinäre und interkulturelle Zusammenarbeit fördert die Innovationsfähigkeit.

** konstruktive Fehlerkultur:* Mitarbeitende haben eine individuelle Bereitschaft aus ihren Fehlern zu lernen und die Organisation gibt ihnen Raum für eigene Entscheidungen, wie auch die Möglichkeit, ihre Fehlentscheidungen zu reflektieren.

→

Was bedeutet Lebenslanges Lernen für Sie?

Welche Lernformate bietet Ihr Unternehmen an?

Keine

Online-Kurse (Webinare)

Lernplattform

Coaching

Training

Erfahrungsaustausch-Gruppen (Erfa-Gruppen)

Andere

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (in Bezug auf Ihr Unternehmen)

Stimme überhaupt nicht zu -5 -4 Stimme teilweise nicht zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise zu 2 3 Stimme voll zu 4 5

Ich erhalte regelmässig die Möglichkeit, mich während der Arbeitszeit weiterzubilden.

Eine **konstruktive Fehlerkultur* ist die Grundlage für permanentes Lernen im Unternehmen.

Lernen beinhaltet neben fachlicher Weiterbildung auch Persönlichkeitsentfaltung.

** konstruktive Fehlerkultur:* Mitarbeitende haben eine individuelle Bereitschaft aus ihren Fehlern zu lernen und die Organisation gibt ihnen Raum für eigene Entscheidungen, wie auch die Möglichkeit, ihre Fehlentscheidungen zu reflektieren.



Was bedeutet Sinn / Purpose in der Arbeit für Sie?

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Stimme überhaupt nicht zu -5 -4 Stimme teilweise nicht zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise zu 2 3 4 Stimme voll zu 5

Meine Organisation hat eine klare Vision für die Zukunft, die einen gesellschaftlichen Nutzen verfolgt.

Purpose (Nutzen, Sinn, Mission) ist für mich das wichtigste Kriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers.

Die Aktivitäten und Handlungen meiner Organisation basieren auf deren Sinn, Purpose, Mission und Vision.

Es gibt in meiner Organisation das gewisse „Etwas“, das sie zusammenhält und wachsen lässt.

Wie bezeichnen Sie das gewisse "Etwas"? (von der letzten Aussage)

→

Was bedeutet Digitalisierung für Sie?

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (in Bezug auf die Zukunft)

Stimme voll zu -5 -4 Stimme teilweise zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise nicht zu 2 3 4 Stimme überhaupt nicht zu 5

Digital Skills (Online Sitzungen, Daten analysieren, IT-gestützte Kommunikationstools, usw.) sind in Zukunft unumgängliche Kompetenzen.

Soft Skills (Leadership, Kreativität, Kommunikation) werden wichtiger wie Hard Skills (Programmieren, Digitale Tools, Apps, Data Science usw.).

Auch die ältere Generation (ab 50 J.) muss neue Technologien der Digitalisierung adaptieren.

Der Mensch ist - trotz Digitalisierung - der wichtigste Erfolgsfaktor im Unternehmen.

→

Was bedeutet Eigenverantwortung für Sie?

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (in Bezug auf Ihr Unternehmen)

Stimme überhaupt nicht zu -5 -4 Stimme teilweise nicht zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise zu 2 3 4 Stimme voll zu 5

Mitarbeitende müssen immer mehr Eigenverantwortung übernehmen.

Mitarbeitende entwickeln mehr psychische Widerstandskraft, um Krisen zu bewältigen.

Generation Z (unter 25 J.) verlangt nach mehr Selbstbestimmung, Freiraum und Eigenverantwortung.

Die Herausforderungen der Zukunft sind nur zu bewältigen, wenn sich die Mitarbeitenden mit den Zielen des Unternehmens identifizieren.

→

Was bedeutet Musterbruch im Mindset für Sie?

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Stimme überhaupt nicht zu -5 -4 Stimme teilweise nicht zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise zu 2 3 4 Stimme voll zu 5

Es braucht eine Veränderung in den gewohnten Denk- und Handlungsmustern.

Durch gute Beziehungen im Unternehmen werden Potenziale der Mitarbeitenden entfaltet.

Das Unternehmen ist für ausserbetriebliches Wohlbefinden der Mitarbeitenden verantwortlich.

Die Unternehmen der Zukunft brauchen eine neue, ganzheitliche Sicht auf den Menschen (Emotionalität, Rationalität, körperliche Gesundheit).

→

Was bedeutet Kundenorientierung für Sie?

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Stimme überhaupt nicht zu -5 -4 Stimme teilweise nicht zu -3 -2 -1 Weder noch 0 1 Stimme teilweise zu 2 3 Stimme voll zu 5

Der Fokus auf Kunden (Nutzer, Patienten, Klienten, ...) bringt kompetitivere Produkte auf den Markt.



Das Unternehmen sollte die Bedürfnisse der Mitarbeitenden vor die der Kunden stellen.



Neue Geschäftsmodelle entstehen durch Kreationen von neuen Kundenwünschen.



Was bedeutet Persönlichkeits-/Kompetenzentwicklung für Sie?

Ordnen Sie die Persönlichkeitskompetenzen der Zukunft der Wichtigkeit nach?

(1 = am wichtigsten, 5 = am unwichtigsten)

- Organisationsfähigkeit
- Dialogfähigkeit
- Ganzheitliches Denken
- Teamfähigkeit
- Fachübergreifende Kenntnisse



Was ist für eine zukunftskompetente Organisation sonst noch von Bedeutung?



Wenn Sie an den Studienergebnissen interessiert sind, hinterlassen Sie bitte hier Ihre E-Mail Adresse.



Wir danken Ihnen für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage!

Ihre Antworten wurden erfasst und sind jetzt Teil der Studie.
Bei Fragen bezüglich Umfrage oder Studie dürfen Sie sich gerne an eine der folgenden Adressen wenden:

andreas.baumann.01@stud.hslu.ch
g.z@thechangemaker.ch
r.b@thechangemaker.ch
d.r@thechangemaker.ch

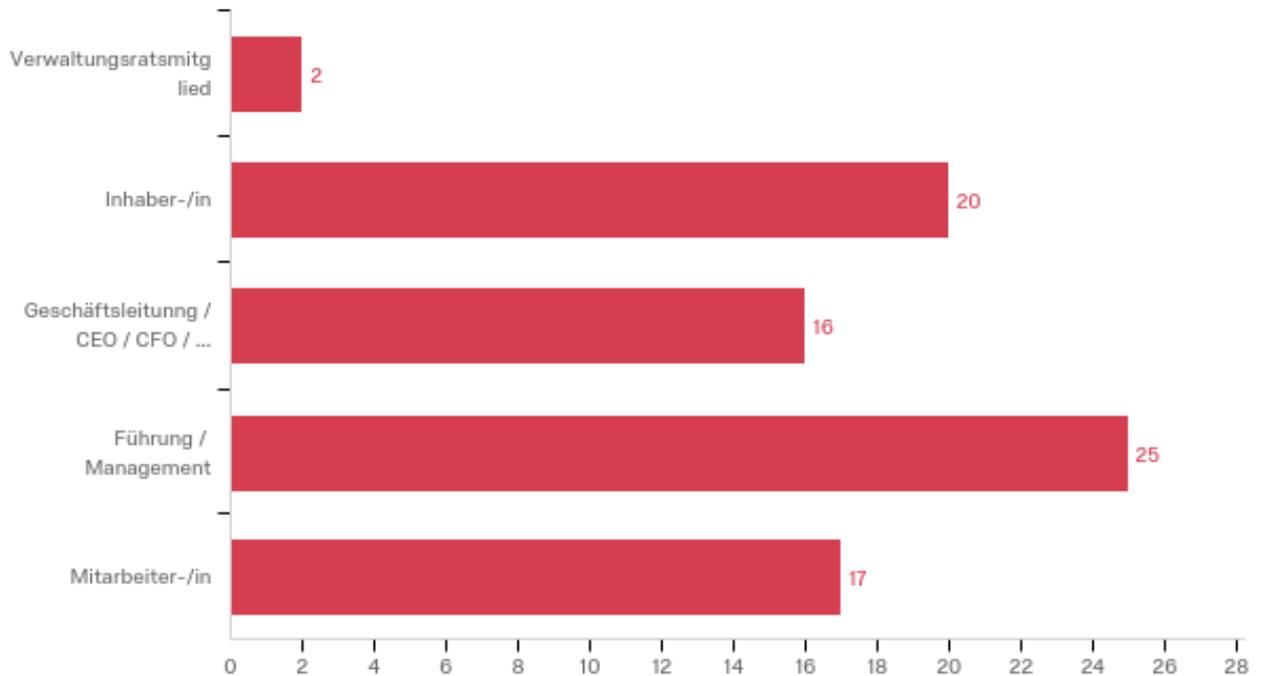
the **CHANGE** maker
zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung

Anhang 05: Standardbericht Umfragenergebnisse

Standardbericht

Zukunftskompetenzen_überarbeitet

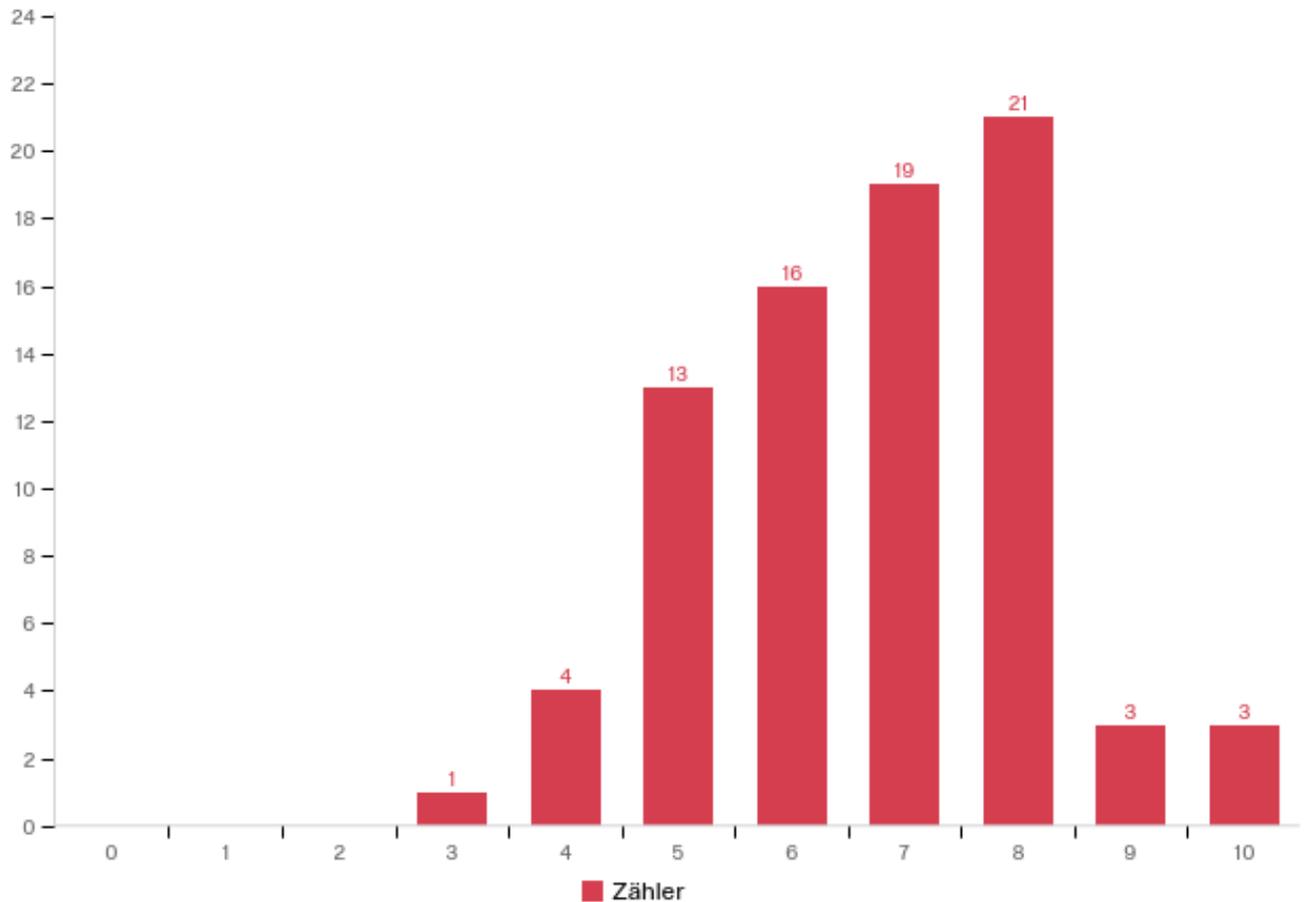
Q1.1 - Ihre Aufgabe im Unternehmen?



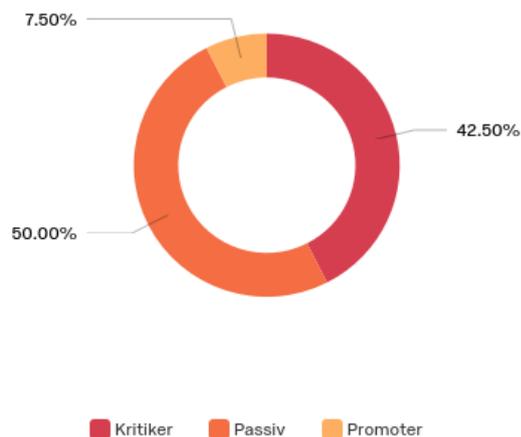
#	Feld	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Ihre Aufgabe im Unternehmen?	1.00	6.00	3.65	1.47	2.15	80

#	Antwort	%	Zähler
1	Verwaltungsratsmitglied	2.50%	2
2	Inhaber-/in	25.00%	20
3	Geschäftsleitung / CEO / CFO / ...	20.00%	16
4	Führung / Management	31.25%	25
6	Mitarbeiter-/in	21.25%	17
	Summe	100%	80

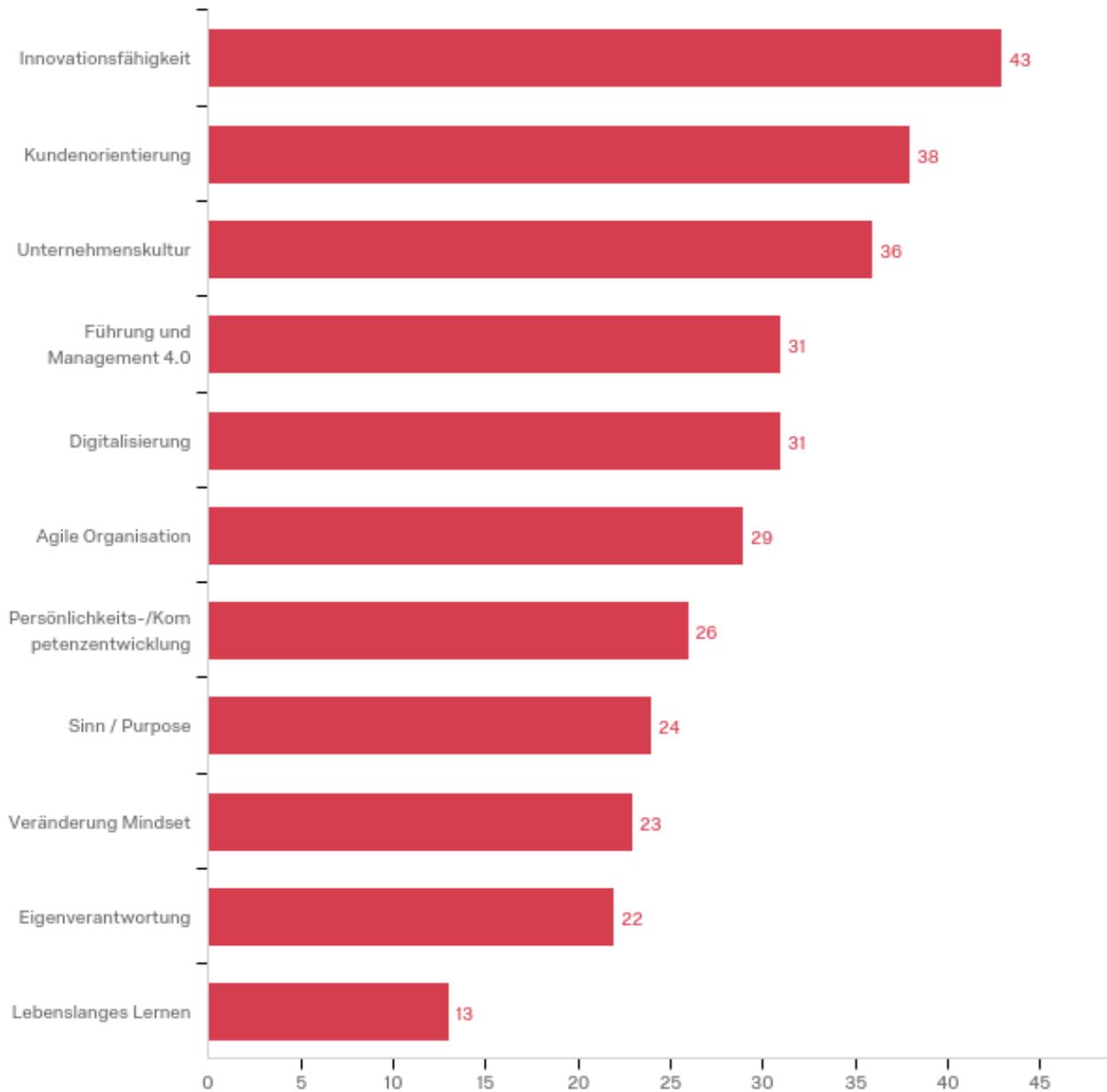
Q2.1 - Wie gut vorbereitet und wie kompetent ist ihr Unternehmen für die Zukunft? (Schätzfrage)



#	Feld	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Wie gut vorbereitet und wie kompetent ist ihr Unternehmen für die Zukunft? (Schätzfrage)	3.00	10.00	6.72	1.47	2.17	80



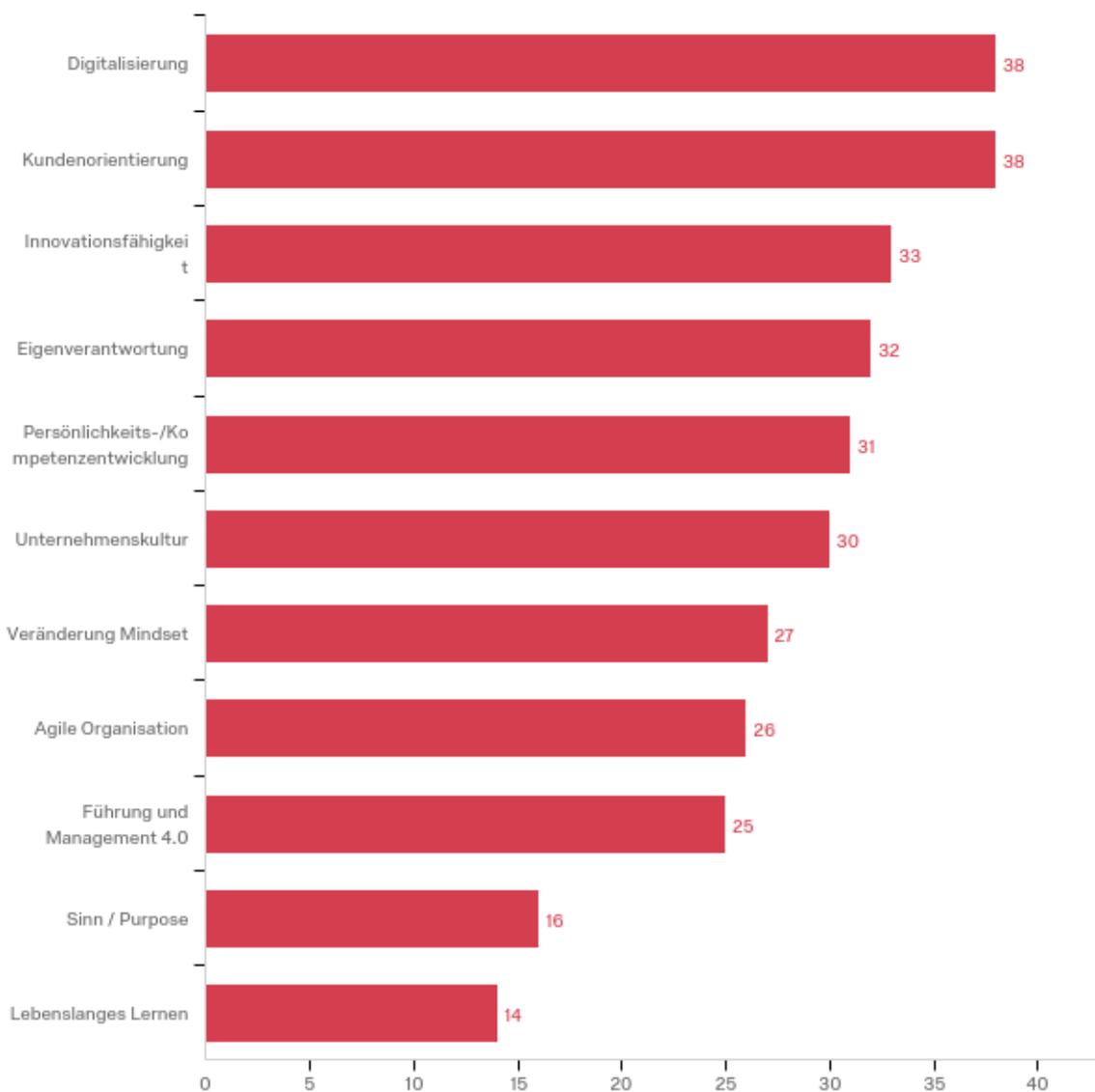
Q3.1 - Welches sind aus Ihrer Sicht die vier wichtigsten Themen für ein Unternehmen, um vorbereitet für die Zukunft zu sein?



#	Antwort	%	Zähler
1	Persönlichkeits-/Kompetenzentwicklung	8.23%	26
2	Eigenverantwortung	6.96%	22
3	Unternehmenskultur	11.39%	36
4	Lebenslanges Lernen	4.11%	13
5	Führung und Management 4.0	9.81%	31
6	Digitalisierung	9.81%	31

7	Sinn / Purpose	7.59%	24
8	Agile Organisation	9.18%	29
9	Veränderung Mindset	7.28%	23
11	Innovationsfähigkeit	13.61%	43
12	Kundenorientierung	12.03%	38
	Summe	100%	316

Q4.1 - Welche der vier folgenden Themen berücksichtigen Sie in Ihrer Organisation in den nächsten 12 Monaten?



#	Antwort	%	Zähler
1	Persönlichkeits-/Kompetenzentwicklung	10.00%	31

2	Eigenverantwortung	10.32%	32
3	Unternehmenskultur	9.68%	30
4	Lebenslanges Lernen	4.52%	14
5	Führung und Management 4.0	8.06%	25
6	Digitalisierung	12.26%	38
7	Sinn / Purpose	5.16%	16
8	Agile Organisation	8.39%	26
9	Veränderung Mindset	8.71%	27
11	Innovationsfähigkeit	10.65%	33
12	Kundenorientierung	12.26%	38
	Summe	100%	310

Q5.1 - Was bedeutet Persönlichkeits-/Kompetenzentwicklung für Sie?

Was bedeutet Persönlichkeits-/Kompetenzentwicklung für Sie?

Lernen

Offenheit und positiver Umgang mit Menschen

Weiterentwicklung der MA, um für die Zukunft gerüstet zu sein

Persönlicher Erfolg, Kompetenzen und Verantwortung übernehmen bis auf Mitarbeitererebene

Aufbauen eines Teams mit verschiedenen Kompetenzen um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern.

Reflexionsfähigkeit

Bereit sein für die kommenden Herausforderungen.

Stärkenorientierte Förderung

Stärkenorientierung und die Bereitschaft sich und Mitarbeitende stets weiter zu entwickeln. P+K-Entwicklung z.Bsp. nach Big 5 oder Kompetenzraster (Fach-Methoden-Sozial-Personale)¹

Jeder Mitarbeiter soll mehr

Den Willen und die Bereitschaft, sich weiter zu entwickeln. Stärkung der Sozialkompetenz.

Reflektieren, Feedback geben, offen sein für Weiterentwicklung, Lernen, echt sein

Bereit sein, mich persönlich zu hinterfragen und aus Feedbacks zu lernen

Auseinandersetzung wie ich optimal mit der Aussenwelt interagieren kann und dabei meine Ziele erreiche. Jedoch auch Selbstachtsamkeit.

Seine Fähigkeiten auf die zukünftigen Bedürfnisse auszurichten, zu lernen, zu adaptieren und bereit sein für die Zukunft.

Wissen, wer ich bin, was ich kann, was ich nicht kann und entsprechend "nachrüsten"!3

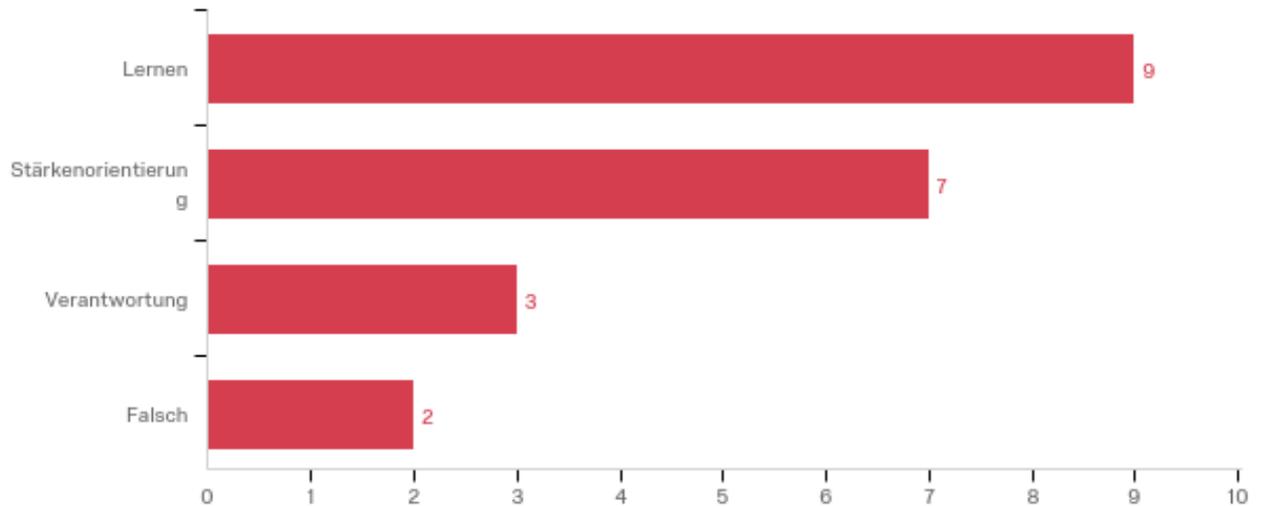
Sehr wichtig

Nicht im Kopf / Körper stehen zu bleiben. Change is happening, entweder mit mir ohne neben mir, an mir vorbei, dann schon lieber mit mir.

Entwicklung der Persönlichkeit im Sinne des Unternehmens

Verantwortung/plausibilisieren

Q5.1 - Was bedeutet Persönlichkeits-/Kompetenzentwicklung für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	Lernen	42.86%	9
2	Stärkenorientierung	33.33%	7
3	Verantwortung	14.29%	3
4	Falsch	9.52%	2
	Summe	100%	21

Q5.2 - Ordnen Sie die Persönlichkeitskompetenzen der Zukunft der Wichtigkeit nach? (1 = am wichtigsten, 5 = am unwichtigsten)

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Eigenverantwortung	1.00	5.00	2.38	1.33	1.78	13
2	Offenheit für Veränderungen	1.00	4.00	1.82	0.94	0.88	11
3	Integrationsfähigkeit	1.00	5.00	3.00	1.58	2.50	12
4	Problemlösungsfähigkeit	1.00	5.00	2.18	1.19	1.42	11
5	Entscheidungsfähigkeit	1.00	5.00	3.14	1.12	1.27	14
6	Ergebnisorientiertes Handeln	1.00	5.00	2.69	1.49	2.21	13
7	Systematisches Vorgehen	3.00	5.00	4.38	0.70	0.48	8
8	Flexibilität	1.00	5.00	3.40	1.50	2.24	10
9	Ganzheitliches Denken	1.00	5.00	2.17	1.34	1.81	6
10	Zuverlässigkeit	1.00	5.00	3.71	1.28	1.63	7
11	Dialogfähigkeit	1.00	4.00	3.00	1.00	1.00	6
12	Teamfähigkeit	2.00	5.00	3.00	1.07	1.14	7
13	Belastbarkeit	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	2
14	Organisationsfähigkeit	2.00	4.00	3.14	0.83	0.69	7
15	Projektmanagement	1.00	5.00	3.60	1.74	3.04	5
16	Marktkennntnisse	1.00	5.00	3.40	1.50	2.24	5
17	Beurteilungsvermögen	3.00	5.00	4.00	0.71	0.50	4
18	Fachübergreifende Kenntnisse	4.00	5.00	4.25	0.43	0.19	4

Q6.1 - Was bedeutet Eigenverantwortung für Sie?

Was bedeutet Eigenverantwortung für Sie?

Verantwortung persönlich übernehmen.

Verantwortung für Entscheidungen Handlungen übernehmen

So zu handeln, wie wenn es mein Unternehmen wäre. Selbständig agieren und handeln zu können im Rahmen vorgegebenen Leitplanken. Die Kompetenzen zu erhalten, um die Eigenverantwortung ausüben zu können.

Sich selber führen, motivieren, weiterentwickeln, für sich selber einstehen, die Initiative ergreifen und nicht eine abwartende Haltung einnehmen, nicht anderen die Schuld geben, sondern sich damit auseinandersetzen was man an sich ändern kann.

Sich in die Problemösung einzubringen, nicht wegzurennen. Aus Fehler kann und muss man lernen, das kann sehr schmerzhaft aber auch sehr gewinnbringend sein.

Sich einbringen, sich zeigen, mitdenken, Risiko eingehen, Verantwortung tragen, agieren, ...

Selbständigkeit und Verantwortung übernehmen

Proaktives Handeln im Sinne der Unternehmung als wäre es das eigene Unternehmen

Proaktiv Probleme der eigenen Stelle, aber auch anderer Stelle erkennen und Lösungsvorschläge entwickeln bzw. implementieren.

Mut

MA als Unternehmer

Jeder Mitarbeitende auf jeder Stufen soll befähigt werden, im Rahmen seines Aufgaben und Verantwortungsbereiches selbstständig zu agieren.

Jede/r Mitarbeiter/in ist unternehmerisch, mit den benötigten Kompetenzen und der entsprechenden Verantwortung tätig.

Ich kann zu Entscheidungen stehen

Gute Selbsteinschätzung, Verantwortung übernehmen und Entscheidungen im Sinne der Unternehmung zu machen.

Gewissenhafte Arbeit

Gewillt sein, die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen und den Fokus auf den eigenen Anteil in der Interaktion zu richten. Den Blick auf Auswirkungen des eigenen Handelns richten und für diese Auswirkungen die Verantwortung übernehmen.

Für das eigene Handeln geradestehen

Eigenverantwortung bedeutet für mich in der Lage zu sein, sein eigenes Verantwortungsfeld zu kennen und innerhalb dieses Feld bestens zu handeln und entscheiden. Aber auch wissen wo die Grenzen sind und die Kompetenz zu haben die richtigen Personen mit einzubeziehen.

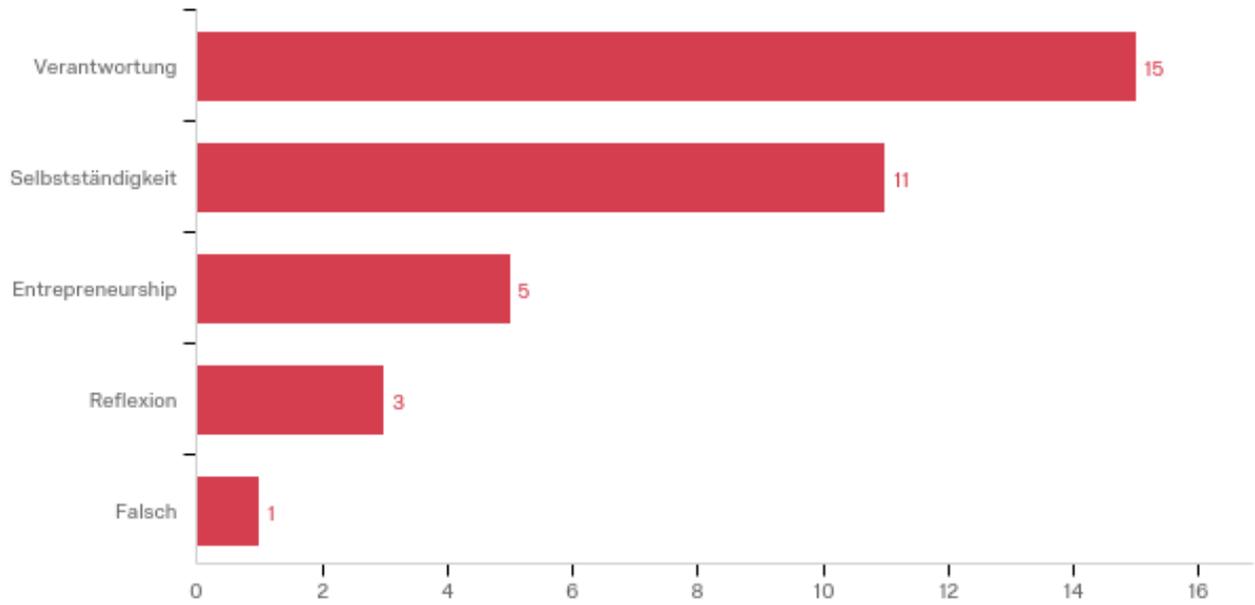
Die Verantwortung für sein Handeln und nicht Handeln zu übernehmen. Konsequenzen bewusst sein und diese akzeptieren.

Die Kompetenz und Verantwortung liegt beim Handelnden⁵⁵

Bei und für eine Entscheidung die Verantwortung zu übernehmen

Arbeiten, wie wenn die Firma mir gehören würde.

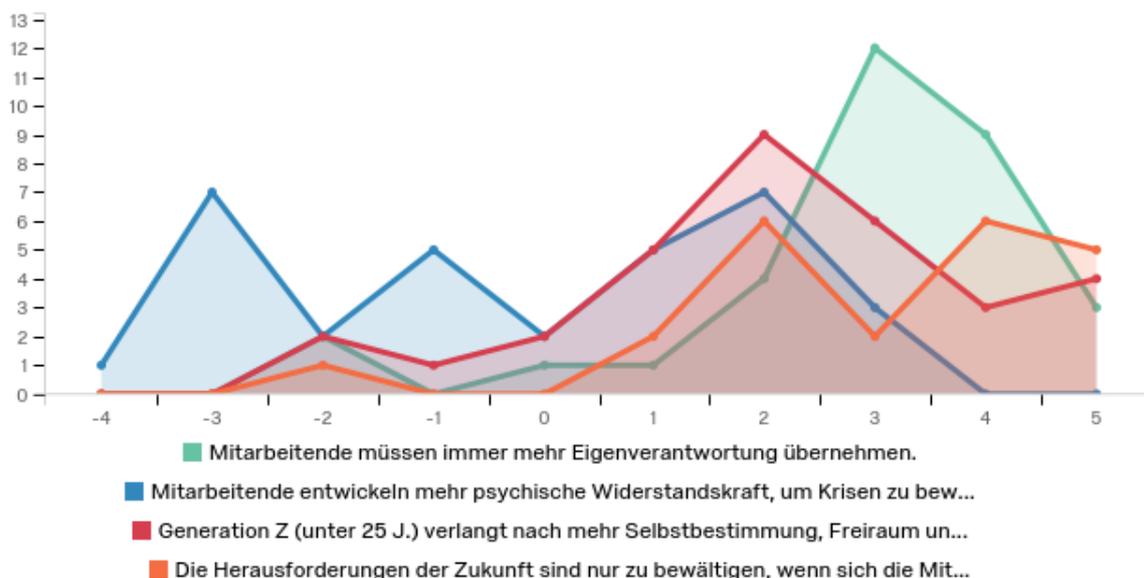
Q6.1 - Was bedeutet Eigenverantwortung für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	Verantwortung	42.86%	15
2	Selbstständigkeit	31.43%	11
3	Entrepreneurship	14.29%	5
4	Reflexion	8.57%	3
5	Falsch	2.86%	1
	Summe	100%	35

Q6.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (in Bezug auf Ihr Unternehmen)

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Mitarbeitende müssen immer mehr Eigenverantwortung übernehmen.	-2.00	5.00	2.88	1.65	2.73	32
2	Mitarbeitende entwickeln mehr psychische Widerstandskraft, um Krisen zu bewältigen.	-4.00	3.00	-0.19	2.17	4.71	32
3	Generation Z (unter 25 J.) verlangt nach mehr Selbstbestimmung, Freiraum und Eigenverantwortung.	-2.00	5.00	2.13	1.83	3.36	32
4	Die Herausforderungen der Zukunft sind nur zu bewältigen, wenn sich die Mitarbeitenden mit den Zielen des Unternehmens identifizieren.	-2.00	5.00	3.05	1.72	2.95	22



Q7.1 - Was bedeutet Unternehmenskultur für Sie?

Was bedeutet Unternehmenskultur für Sie?

Angenehmes Arbeitsumfeld und motivierende Umgebung mit welcher man sich identifizieren kann
die erfahrbare Summe von Werten, Haltungen und Handlungen

Die Art und Weise wie wir intern und extern mit Menschen und Ressourcen umgehen.

Die Denkhaltung und Wirkung der Organisation in Summe.

Alle wissen wohin man als Unternehmen will und wie wir in der Öffentlichkeit war genommen werden wollen. Eine positive Feedbackkultur gehört dazu und wird aktiv gelebt.

Die Werte sind festgehalten z.B. Leitbild und werden von allen Beteiligten VR bis Mitarbeitende gelebt.

autentizität zur eigenen arbeit und zum umgang mit dem kunden

Eine gemeinsame Haltung (Werte) von Mitarbeitenden und Vorgesetzten gegenüber den Unternehmensaufgaben, Zielen und Kunden ist sichtbar und spürbar und wird von aussen als konsistent wahrgenommen.

Unternehmenskultur beinhaltet für mich die gelebten Werte, Tonalität und Kommunikation innerhalb des Unternehmens wie auch ggü. den Kunden, der Umgang mit Fehlern/Miss- und Erfolg.

Der Umgang untereinander und welche Werte dabei wichtig sind.

Die gemeinsam im Unternehmen gelebten Werte und Verhaltensweisen. Was akzeptiert und gefördert wird, was verboten und sanktioniert wird.

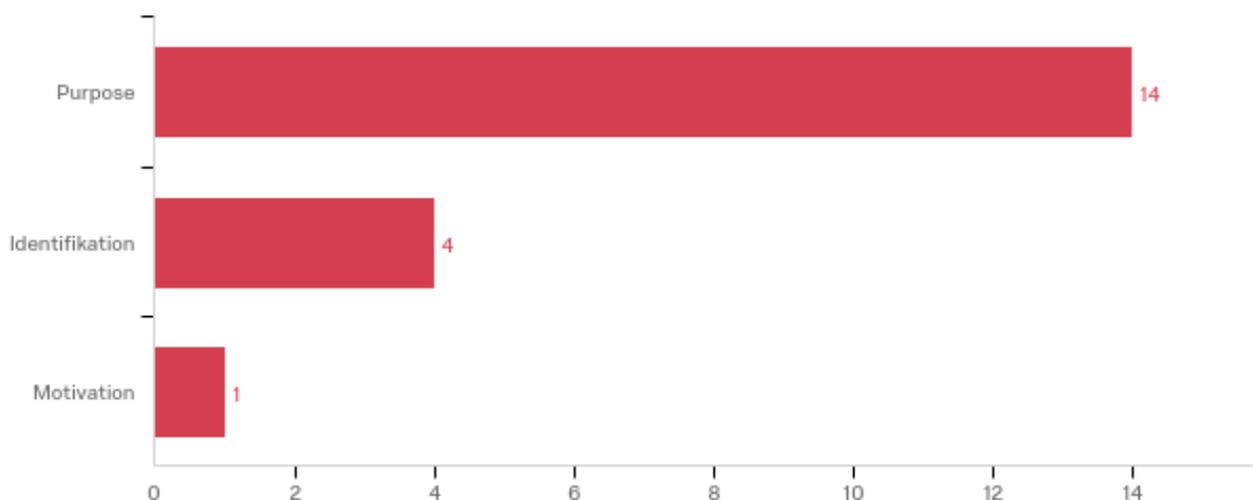
Schaffung der Rahmenbedingungen für eine sich selbst entwickelnden und somit auch "evolutionsfähigen" Organisation

DNA der Unternehmung; dafür steht sie und dafür ist sie bekannt

So wie wir miteinander umgehen

form follows funktion, organisation folgt mission

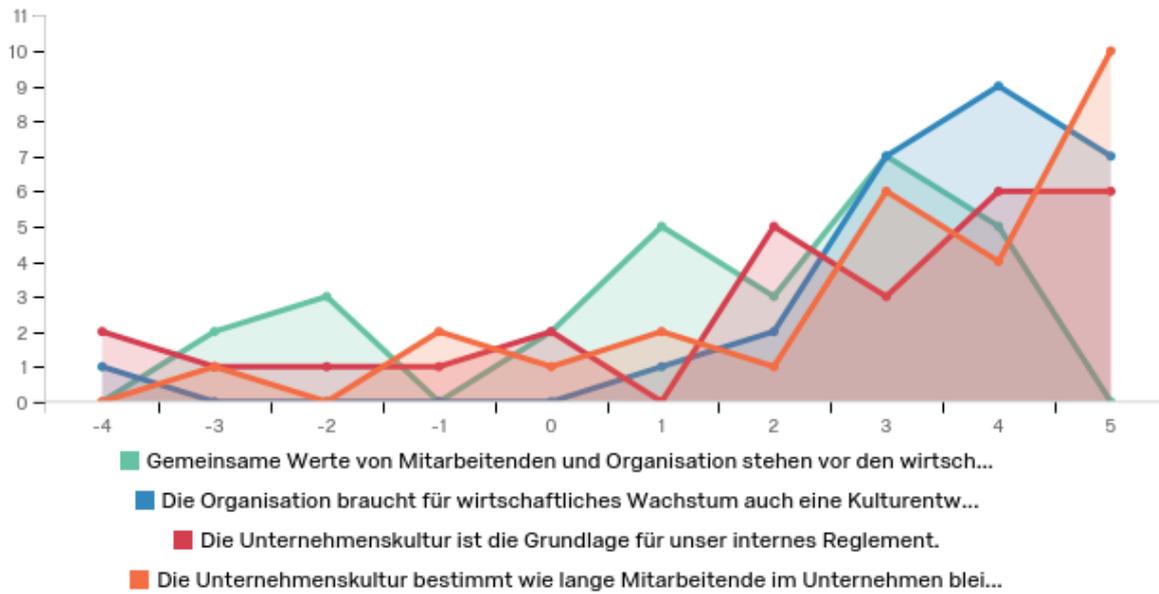
Q7.1 - Was bedeutet Unternehmenskultur für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	Purpose	73.68%	14
2	Identifikation	21.05%	4
3	Motivation	5.26%	1
	Summe	100%	19

Q7.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (in Bezug auf Ihr Unternehmen)

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Gemeinsame Werte von Mitarbeitenden und Organisation stehen vor den wirtschaftlichen Zielen (Gewinn, Marktanteil).	-3.00	4.00	1.48	2.20	4.84	27
2	Die Organisation braucht für wirtschaftliches Wachstum auch eine Kulturentwicklung.	-4.00	5.00	3.44	1.79	3.21	27
3	Die Unternehmenskultur ist die Grundlage für unser internes Reglement.	-4.00	5.00	2.19	2.79	7.78	27
4	Die Unternehmenskultur bestimmt wie lange Mitarbeitende im Unternehmen bleiben.	-3.00	5.00	3.07	2.19	4.81	27



Q8.1 - Was bedeutet Lebenslanges Lernen für Sie?

Was bedeutet Lebenslanges Lernen für Sie?

Sich entwickeln und nicht stehenbleiben

Offenheit für neues Wissen und Veränderungsbereitschaft, sowie all 2 Jahre eine Weiterbildung

Neugierig sein um neues zu entdecken und sich davon begeistern und inspirieren zu lassen

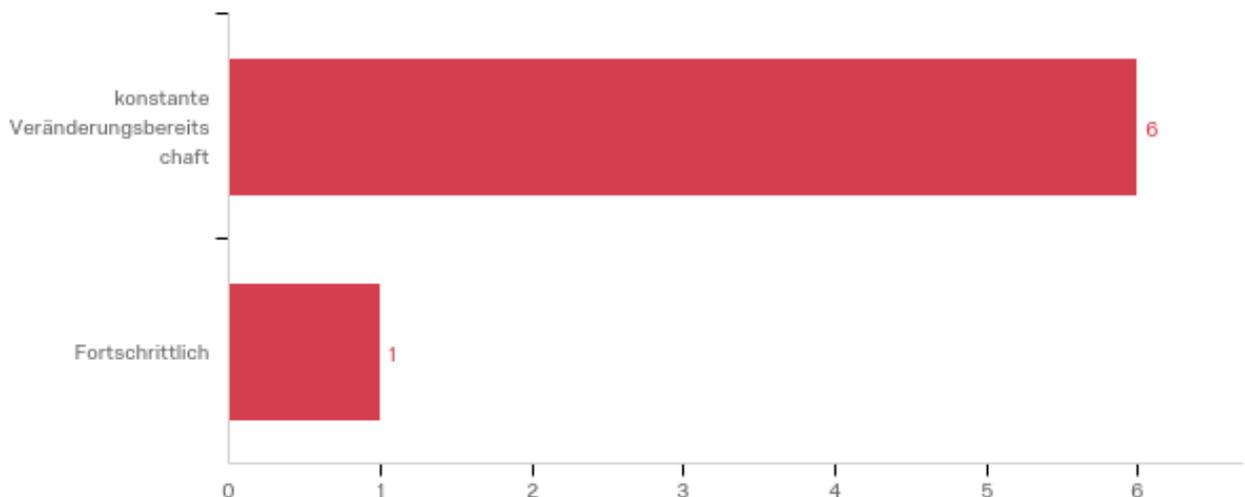
Sich ständig neues aktuelles Wissen aneignen.

das sagt der Name schon

Wach sein und sich Neuem stellen

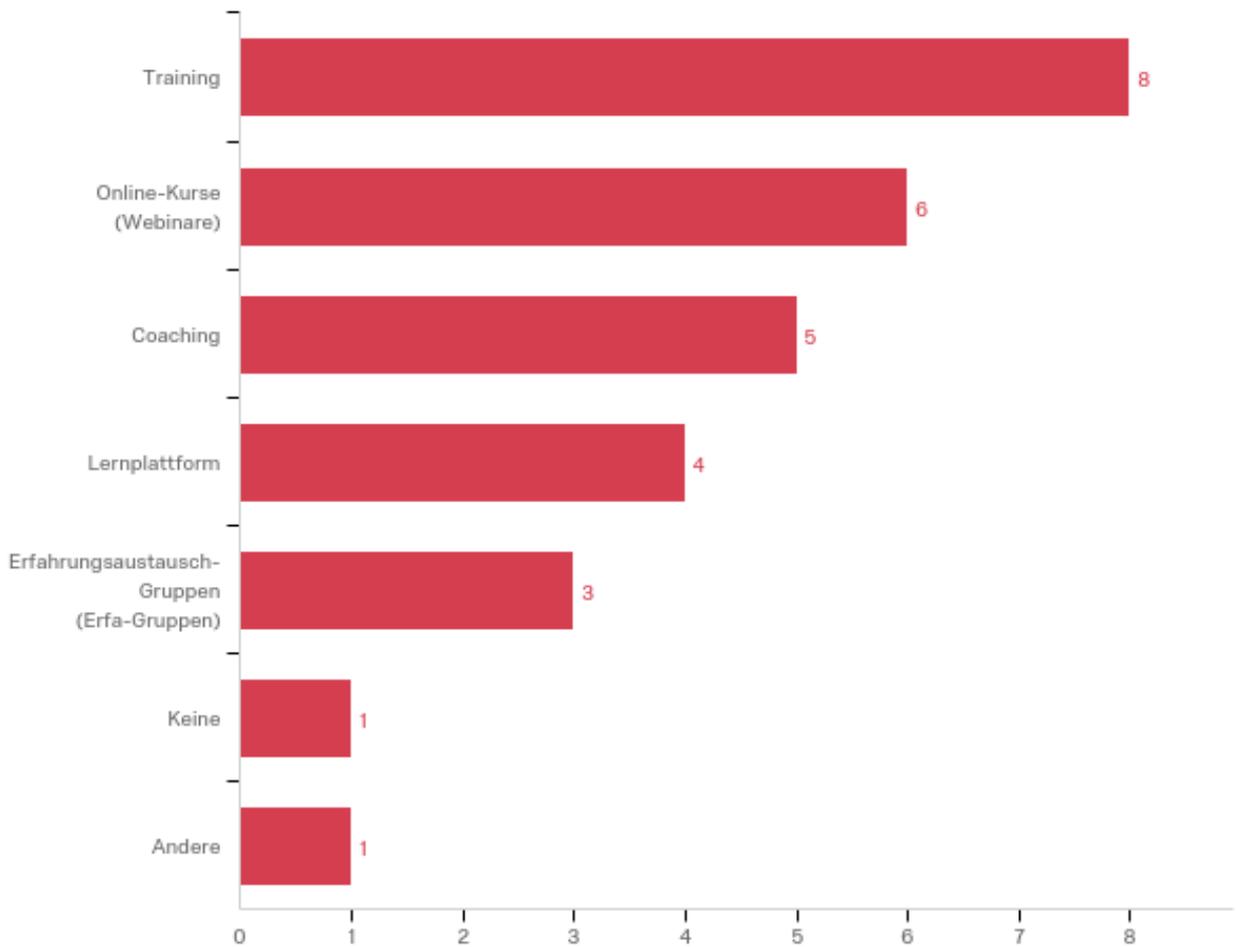
Weiter sein als tradierte Lehrinhalte

Q8.1 - Was bedeutet Lebenslanges Lernen für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	konstante Veränderungsbereitschaft	85.71%	6
2	Fortschrittlich	14.29%	1
	Summe	100%	7

Q42 - Welche Lernformate bietet Ihr Unternehmen an?



#	Antwort	%	Zähler
1	Keine	3.57%	1
2	Online-Kurse (Webinare)	21.43%	6
3	Lernplattform	14.29%	4
4	Coaching	17.86%	5
6	Training	28.57%	8
7	Erfahrungsaustausch-Gruppen (Erf-Gruppen)	10.71%	3
5	Andere	3.57%	1

Summe

100%

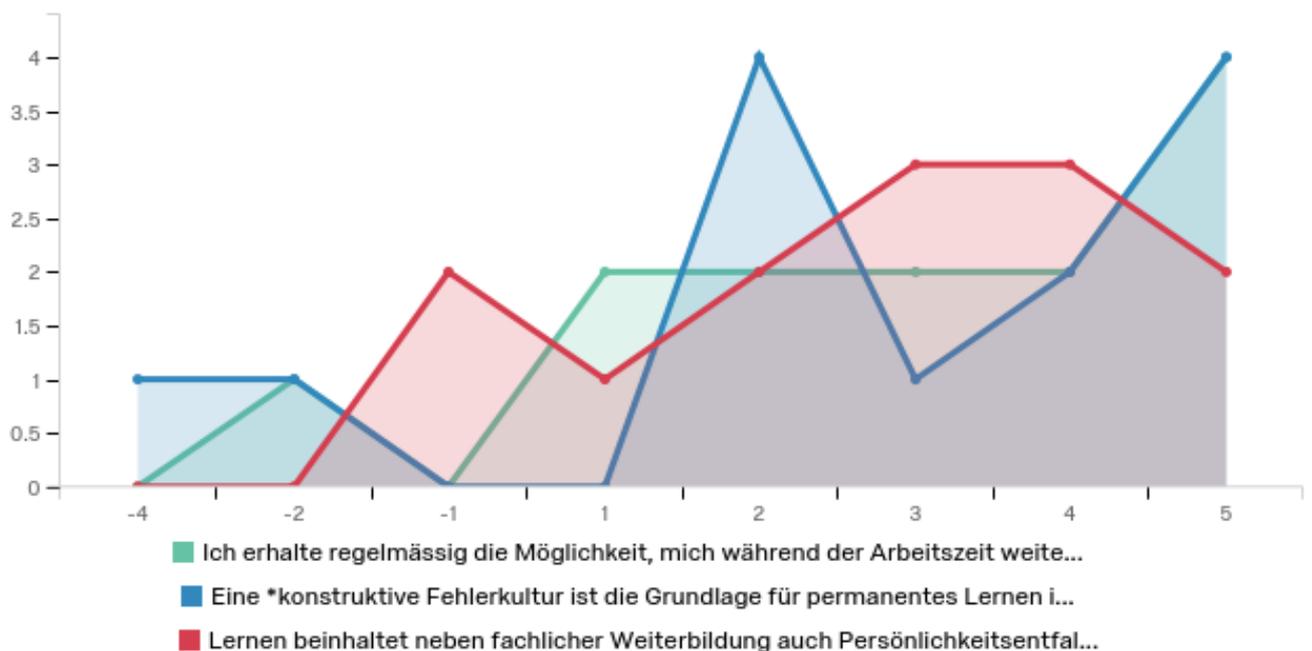
28

Andere - Text

praxisnahe Trainings

Q8.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (in Bezug auf Ihr Unternehmen)

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Ich erhalte regelmässig die Möglichkeit, mich während der Arbeitszeit weiterzubilden.	-2.00	5.00	2.92	2.02	4.07	13
2	Eine *konstruktive Fehlerkultur ist die Grundlage für permanentes Lernen im Unternehmen.	-4.00	5.00	2.54	2.68	7.17	13
3	Lernen beinhaltet neben fachlicher Weiterbildung auch Persönlichkeitsentwicklung.	-1.00	5.00	2.62	1.90	3.62	13



Q10.1 - Was bedeutet Führung und Management 4.0 für Sie?

Was bedeutet Führung und Management 4.0 für Sie?

Modernes Management in der digitalen Welt

Mitarbeiter und Team in deren persönlichen Talenten zu fördern das diese so eigenwillig Höchstleistungen bringen, meist gar besser als ich als Führungskraft.

Die Wichtigkeit der Mitarbeiter erkennen und diese fördern und wertschätzen. Wir gehen wieder in Richtung "Käufermarkt". D.h. gute Mitarbeiter haben viele offene Türen.

Die klassischen Organigramme sind überholt. Die Verantwortung und Kompetenz muss an die Personen mit dem direkten Kontakt zum Kunden übertragen werden.

ich kann mit den Klassierungen punkt null wenig anfangen

Die Möglichkeiten der Digitalisierung für die Optimierung der internen und externen Kooperation und Produktion nutzen.

Vorbereiten zur Kollegialen Führung

Den Menschen in den Mittelpunkt zu setzen und dem Sinn der Arbeit mehr Bedeutung zu schenken. Die Organisation agiler werden lassen und die Eigenverantwortung weiter zu steigern.

Befähigung zur Selbstverantwortung, Fördern der Kompetenzen, Feedback, Potenzial von Mitarbeitenden erkennen und fördern.

Fail fast

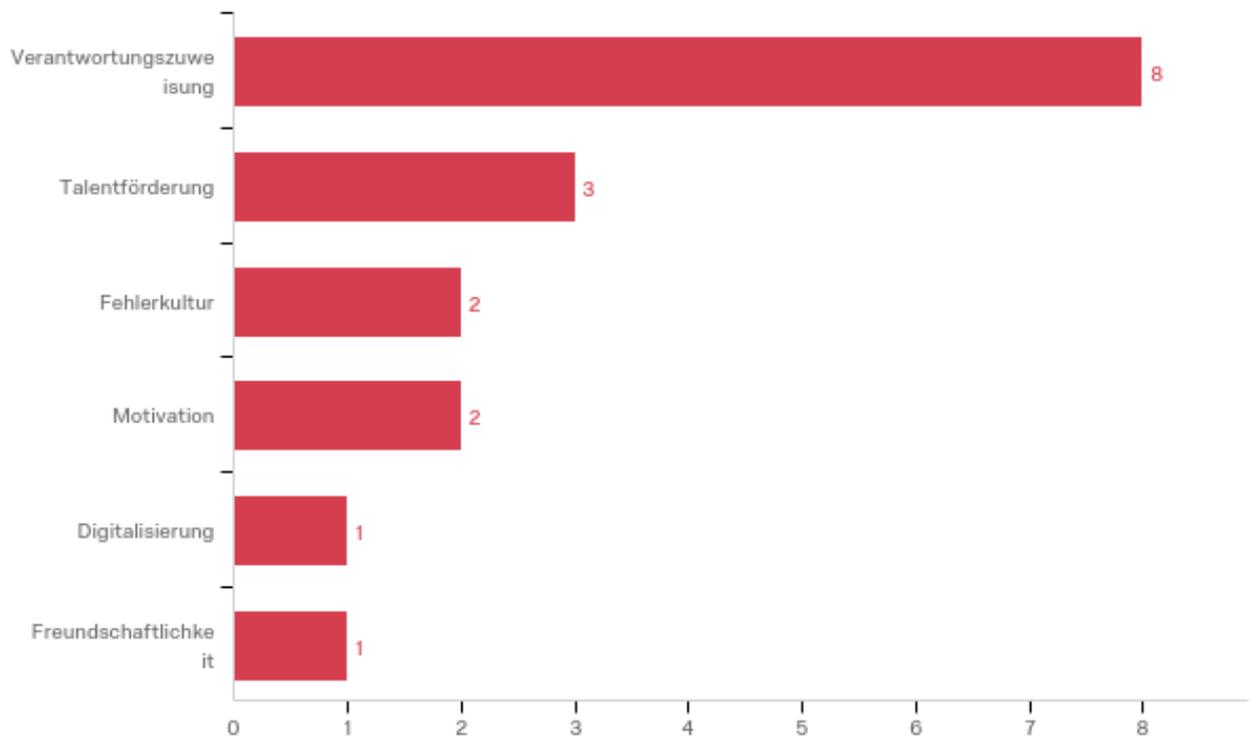
Als Vorbild agieren und den Mitarbeitern Rahmenbedingungen zu geben, damit sie eigenverantwortlich arbeiten können und als Unternehmer im Unternehmen arbeiten können.

Flache Hyarchie und Nutzen von digitalen Werkzeugen für die Führungs- und Managementarbeit. Eigenverantwortung der MA -> Verantwortung an diese Übergeben.

Schaffung von Rahmenbedingungen in welchen sich die Mitarbeitenden entfalten und weiterentwickeln können. Fehler zulassen und daraus lernen dürfen!

Gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung für die Führung nach Zielen

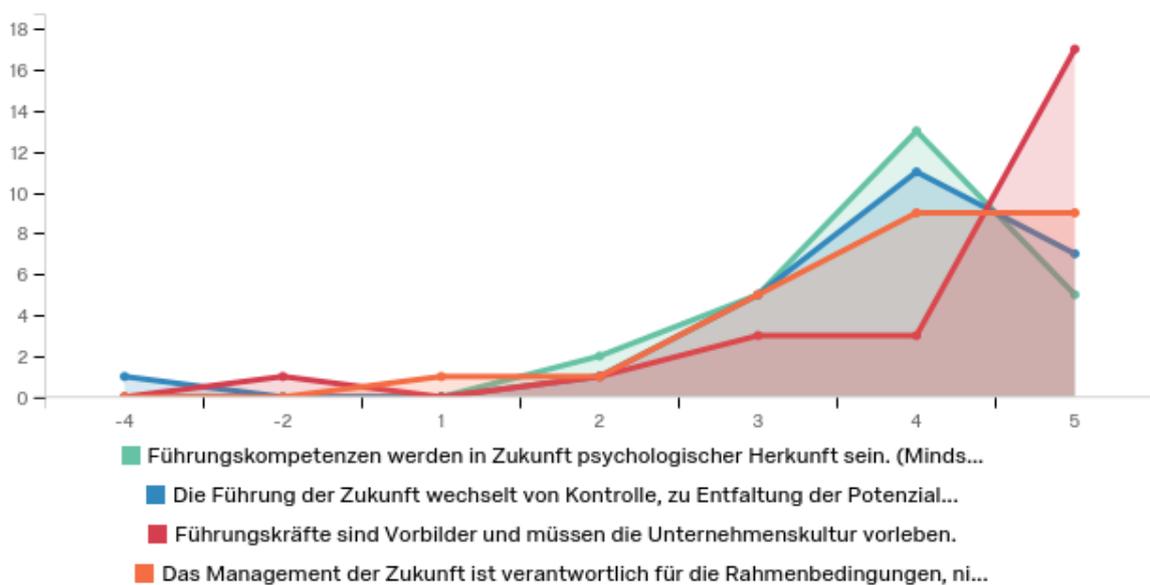
Q10.1 - Was bedeutet Führung und Management 4.0 für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	Verantwortungszuweisung	47.06%	8
2	Talentförderung	17.65%	3
3	Fehlerkultur	11.76%	2
4	Motivation	11.76%	2
5	Digitalisierung	5.88%	1
6	Freundschaftlichkeit	5.88%	1
	Summe	100%	17

Q10.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Führungskompetenzen werden in Zukunft psychologischer Herkunft sein. (Mindset, Beziehung, Motivation, Entfaltung Potenziale)	2.00	5.00	3.84	0.83	0.69	25
2	Die Führung der Zukunft wechselt von Kontrolle, zu Entfaltung der Potenziale der Mitarbeitenden.	-4.00	5.00	3.68	1.76	3.10	25
3	Führungskräfte sind Vorbilder und müssen die Unternehmenskultur vorleben.	-2.00	5.00	4.24	1.53	2.34	25
4	Das Management der Zukunft ist verantwortlich für die Rahmenbedingungen, nicht aber für die Regelungen von spezifischen Arbeiten.	1.00	5.00	3.96	1.04	1.08	25



Q11.1 - Was bedeutet Digitalisierung für Sie?

Was bedeutet Digitalisierung für Sie?

Das erst Mal alle EDV-Systeme sauber funktionieren, Dann sicher eine Revolution in Bezug auf unser Business-Model...

Rationalisierung der Prozesse, neue Möglichkeiten

Den Einsatz von neuen Technologien in unserem Alltag.

Prozesse zu automatisieren, Mitarbeiter die mitziehen und deren Vorteile erkennen. Neue Möglichkeiten zu entdecken und anwenden, welche bis anhin offline oder halbdigital undenkbar waren.

Das Automatisieren von Abläufen

Vereinfachung von Prozessen durch digitale Hilfsmittel - gezieltere Kommunikation durch digitale Medien uvm.

Optimierung der internen und externen Prozesse, sowie Verbesserung der Leistungspalette für die Kunden, mit Hilfe digitaler Tools

In Datenanalyse, Datenerhebung und weiteren neuen Möglichkeiten denken - Prozesse und Strukturen anpassen und dort zu digitalisieren, wo es sinnvoll ist.

Social Media Strategie und Umsetzung, Dienstleistungen via Internet whatsapp, Skype usw. anbieten und erbringen. Gewisse Prozesse per Chatbot programmieren.

Prozesse und Abläufe zu optimieren, neue Geschäftsideen zu entwickeln, Zugänglichkeit von Informationen für alle zu ermöglichen, Wissenstransfer durch push and pull. Mobile working und alle ICT Themen

Digitalisierung bedeutet, Interaktionen, Kommunikation, Geschäftsfunktionen und Geschäftsmodelle in (mehr) digitale zu verwandeln

Veränderungen von Prozessen, Objekten und Ereignissen, welche bei einer zunehmenden Nutzung von digitalen Geräten erfolgt.

Die Prozess(schritte) zu automatisieren, die fehleranfällig sind oder zu vereinfachen. Der Kunde kann mehr selber tun, digital.

Digitale Medien sinnvoll einsetzen, da wo nötig

Repetitive Tätigkeiten übernimmt die IT. Wichtige Daten liegen rechtzeitig vor, damit Entscheidungen zeitnah erfolgen können.

digitalisierung ist ein instrument, keine lösung

Onlineshift, Automatisierung, IoT, standardisierte IT Prozesse

Änderung, Auflösung und Verschmelzung des fundamentalen Bezugssystems menschlicher Kommunikation, Austausch, Arbeit und Interaktionsmöglichkeiten sowie die damit einhergehende Entwicklung und Verwesung sozialer Techniken.

Vereinfachung und Automatisierung der Routinearbeit mit Hilfe von digitalen Unterstützungsmitteln.

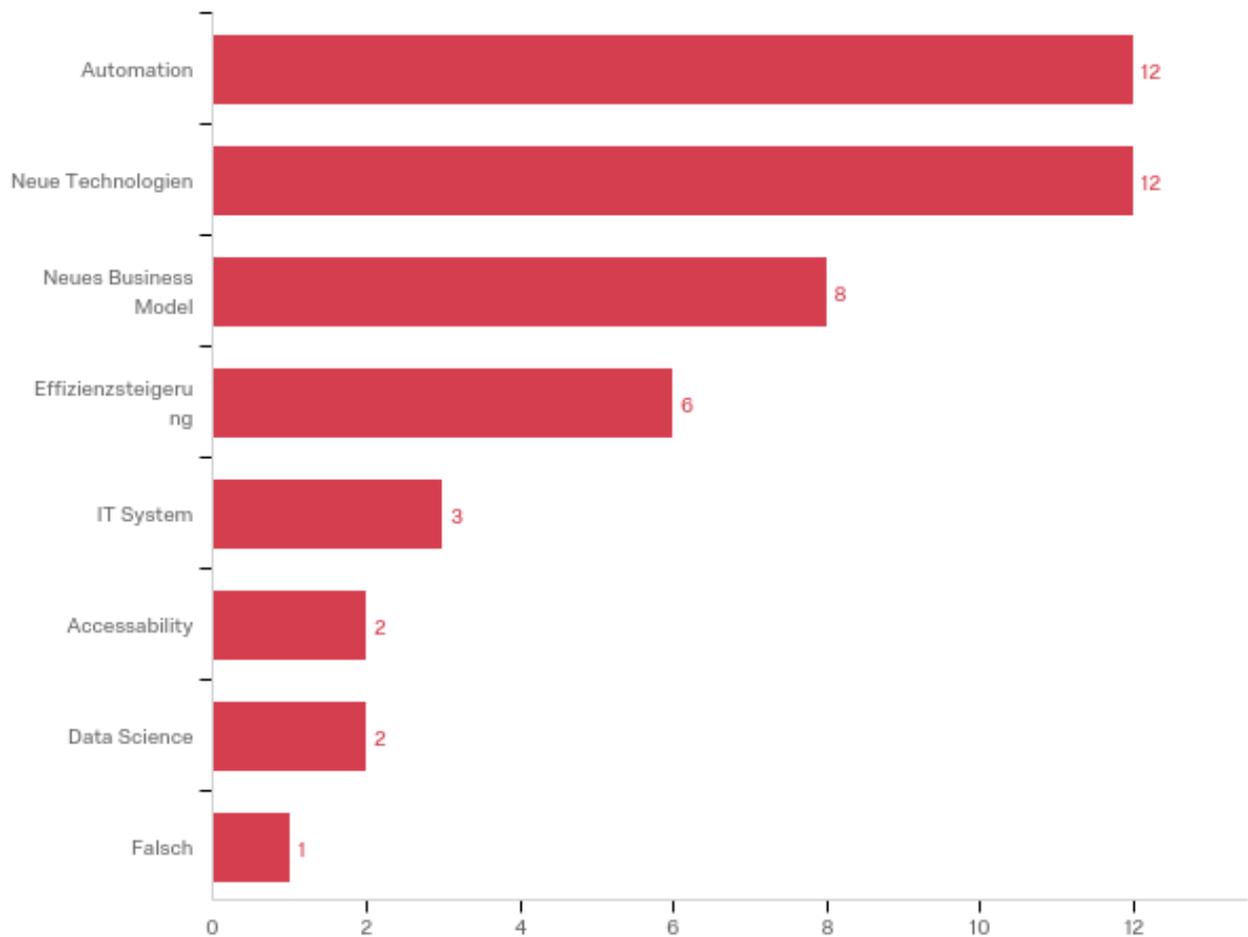
Alles überall verfügbar, unabhängig vom Ort der Arbeit

Digitale Transformation

Vernetzung

Digitalisierung findet seit nunmehr 30 Jahren statt. Heute bedeutet es hauptsächlich eine beschleunigter Wandel in allen Bereichen hin zu "Mc donaldisierten" Unternehmen.

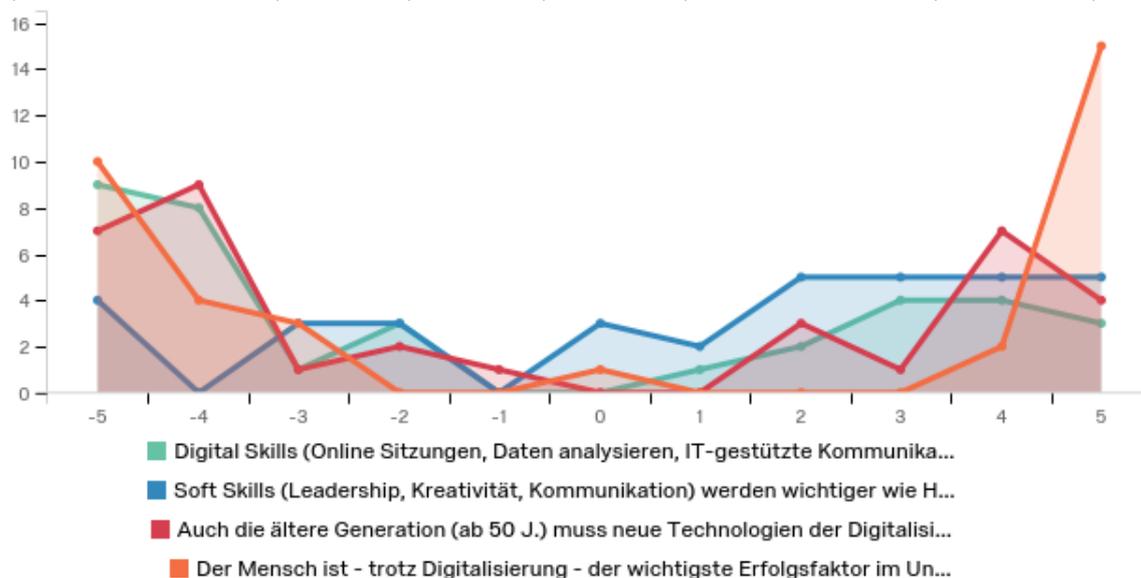
Q11.1 - Was bedeutet Digitalisierung für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	Automation	26.09%	12
2	Neue Technologien	26.09%	12
3	Neues Business Model	17.39%	8
4	Effizienzsteigerung	13.04%	6
5	IT System	6.52%	3
6	Accessibility	4.35%	2
7	Data Science	4.35%	2
8	Falsch	2.17%	1
	Summe	100%	46

Q11.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (in Bezug auf die Zukunft)

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Digital Skills (Online Sitzungen, Daten analysieren, IT-gestützte Kommunikationstools, usw.) sind in Zukunft unumgängliche Kompetenzen.	-5.00	5.00	-1.09	3.84	14.76	35
2	Soft Skills (Leadership, Kreativität, Kommunikation) werden wichtiger wie Hard Skills (Programmieren, Digitale Tools, Apps, Data Science usw.).	-5.00	5.00	1.06	3.26	10.63	35
3	Auch die ältere Generation (ab 50 J.) muss neue Technologien der Digitalisierung adaptieren.	-5.00	5.00	-0.63	3.99	15.89	35
4	Der Mensch ist - trotz Digitalisierung - der wichtigste Erfolgsfaktor im Unternehmen.	-5.00	5.00	0.23	4.62	21.32	35



Q12.1 - Was bedeutet Sinn / Purpose in der Arbeit für Sie?

Was bedeutet Sinn / Purpose in der Arbeit für Sie?

es bedeutet für mich, dass ich einen wichtigen Beitrag für unsere gesellschaftliches Zusammenleben leiste, meine Fähigkeiten und Begabungen dafür zum Einsatz bringen kann, es mir Freude bereitet, zu sehen und erleben, was Gutes zu tun ist.

identifikation und motivation

Sinn macht für mich meine Arbeit dann, wenn ich meinen Beitrag am Gesamten sehe, ich andere Menschen bewegen sowie begeistern kann.

Sinnhaftigkeit erkennen und diesen aus persönlicher Sicht des Mitarbeitenden voll unterstützen zu können / wollen.

Lebenszeit ist wertvolle Zeite, diese soll nicht nur mit Spaß gefüllt sein sondern auch mit Inhalten, die Interesse wecken, die einen nicht kaputt machen sondern sich selbst und die Welt weiterbringen.

Alles. Eine analoge Frage wäre: Was bedeutet Sauerstoff für ihren Organismus?

Die Arbeit und deren Resultat ist mit teilen oder allen Werten, welche mir persönlich wichtig sind vereinbar. Die Aufgaben mach im eigenen lebenskontext Sinn. Ich mache di Arbeit für eine/n Kunden/In undNICHT für den Chef.

Das Ziel zu kennen / zu sehen für das es sich lohnt seine Energie zur Verfügung zu stellen

Eine geteilte Mission, an der alle (Kunden, Mitarbeitende, Inhaber, Partner) gemeinsam arbeiten.

Einen Sinn des Unternehmens

tun vonaus ein wollen

es bedeutet für mich, dass ich einen wichtigen Beitrag für unsere gesellschaftliches Zusammenleben leiste, meine Fähigkeiten und Begabungen dafür zum Einsatz bringen kann, es mir Freude bereitet, zu sehen und erleben, was Gutes zu tun ist.

identifikation und moviation

Sinn macht für mich meine Arbeit dann, wenn ich meinen Beitrag am Gesamten sehe, ich andere Menschen bewegen sowie begeistern kann.

Sinnhaftigkeit erkennen und diesen aus persönlicher Sicht des Mitarbeitenden voll unterstützen zu können / wollen.

Lebenszeit ist wertvolle Zeite, diese soll nicht nur mit Spaß gefüllt sein sondern auch mit Inhalten, die Interesse wecken, die einen nicht kaputt machen sondern sich selbst und die Welt weiterbringen.

Alles. Eine analoge Frage wäre: Was bedeutet Sauerstoff für ihren Organismus?

Die Arbeit und deren Resultat ist mit teilen oder allen Werten, welche mir persönlich wichtig sind vereinbar. Die Aufgaben mach im eigenen lebenskontext Sinn. Ich mache di Arbeit für eine/n Kunden/In undNICHT für den Chef.

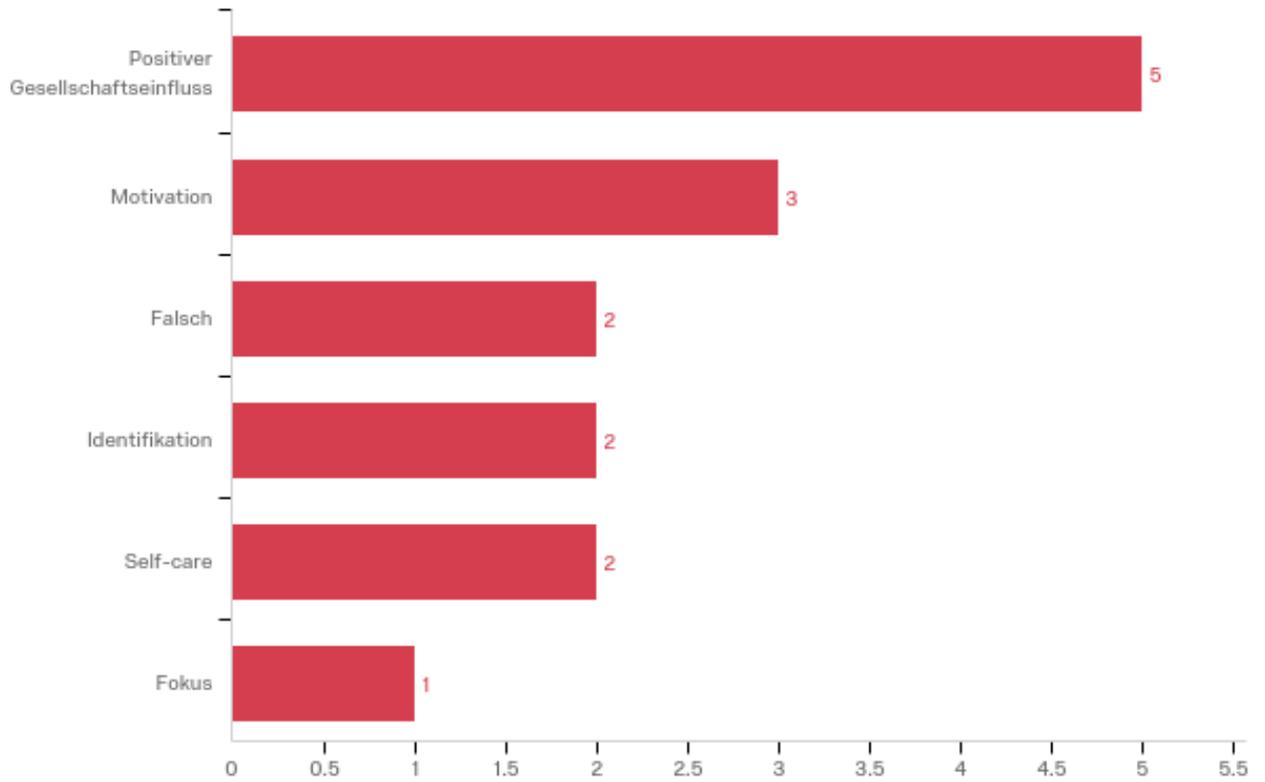
Das Ziel zu kennen / zu sehen für das es sich lohnt seine Energie zur Verfügung zu stellen

Eine geteilte Mission, an der alle (Kunden, Mitarbeitende, Inhaber, Partner) gemeinsam arbeiten.

Einen Sinn des Unternehmens

tun vonaus ein wollen

Q12.1 - Was bedeutet Sinn / Purpose in der Arbeit für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	Positiver Gesellschaftseinfluss	33.33%	5
2	Motivation	20.00%	3
3	Falsch	13.33%	2
4	Identifikation	13.33%	2
5	Self-care	13.33%	2
6	Fokus	6.67%	1
	Summe	100%	15

Q12.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Meine Organisation hat eine klare Vision für die Zukunft, die einen gesellschaftlichen Nutzen verfolgt.	-4.00	5.00	3.14	2.33	5.41	14
2	Purpose (Nutzen, Sinn, Mission) ist für mich das wichtigste Kriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers.	-1.00	5.00	2.93	1.49	2.21	14
3	Die Aktivitäten und Handlungen meiner Organisation basieren auf deren Sinn, Purpose, Mission und Vision.	-1.00	5.00	3.21	1.90	3.60	14
4	Es gibt in meiner Organisation das gewisse „Etwas“, das sie zusammenhält und wachsen lässt.	-4.00	5.00	2.64	2.58	6.66	14



Q35 - Wie bezeichnen Sie das gewisse "Etwas"? (von der letzten Aussage)

Wie bezeichnen Sie das gewisse "Etwas"? (von der letzten Aussage)

wir sind eine große Familien, es ist das Gefühl der "gemeinsam etwas Schaffen" und gute Arbeit zu leisten, es ist das WIR

beziehung (zum kunden und zum mitarbeiter)

Hilfsbereitschaft, Zusammenarbeit, Sinn für das Ganze

Freude am Produkt und dessen technischer Weiterentwicklung.

Geschichten erzählen, die bewegen.

Bewusstsein für die Kreation eines gemeinsamen Ganzen. Das gewisse 'etwas' ist präsent, wenn ich und alle Beteiligten nicht 'Aufgaben machen' sondern sich 'mit ihrem Sein' ganzheitlich einlassen und freiwillig freudvoll innerlich beteiligen.

Gemeinsame Werte-Haltung. Die Grundwerte welche sich alle MA inkl. Führungsetage verschreiben können und diese auch (Vor)-Leben

Möglichkeit der Mitgestaltung

Groove

Spirit

ohne regeln das gleiche tun wollen keine hierarchie, community based

Q13.1 - Was bedeutet agile Organisation für Sie?

Was bedeutet agile Organisation für Sie?

prozesse und strukturen

das tun was der klient markt braucht

Sie passt sich der aktuellen Situation an

Organisation welche schnell auf Veränderungen reagieren kann oder bereits proaktiv Veränderungen vorseilt.

Organisaation, die sich an die Erfordernisse der Entwicklung adaptiert

Nutzen von agilen Tools - vorbereitet sein auf die Zukunft und das "Unvorhersehbare" - Kundennähe - Selbstorganisation - neuen Entscheidungsfindungswege - digitales Mindset - Kultur, um Veränderungen zu begrüßen - - Transparenz und Offenheit - Echtzeitlernen - guter Umgang mit Ambidextrie

Jede/r Mitarbeitern/in erfüllt ihre/seine Arbeiten in Eigenverantwortung, so dass die Organisation jederzeit und kurzfristig auf sich verändernde Bedingungen reagieren kann.

Flexibel auf Marktveränderungen und antizipierte Veränderungen zu reagieren resp. zu agieren.

Eine Organisation ist agil, wenn sie sich proaktiv auf die Entwicklungen im Umfeld ausrichtet.

Dass sich eine Organisation rasch auf neue Situationen einstellen kann, egal wie das Organigramm aussieht.

Das erkannte Fehlprozesse umgehend angepasst werden können ohne Projektgruppen und Konsultationen ohne Ende

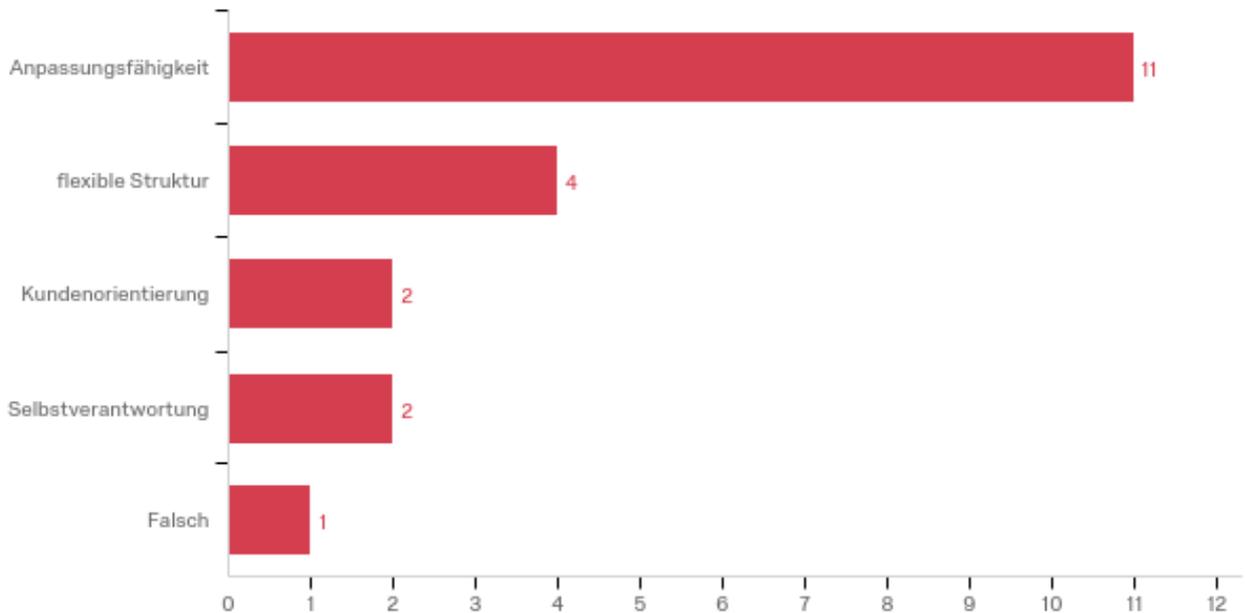
Das Unternehmen passt sich laufend den neuen Kommunikationsformen und Bedürfnissen der Kunden an.

Changefähig

Beidhändigkeit, Abläufe rasch erfassen einordnen, einhalten und parallele Welten handhaben können

Arbeiten in interdisziplinären Teams mit einem hohen Grad an Selbstverantwortung und einem klaren Purpose.

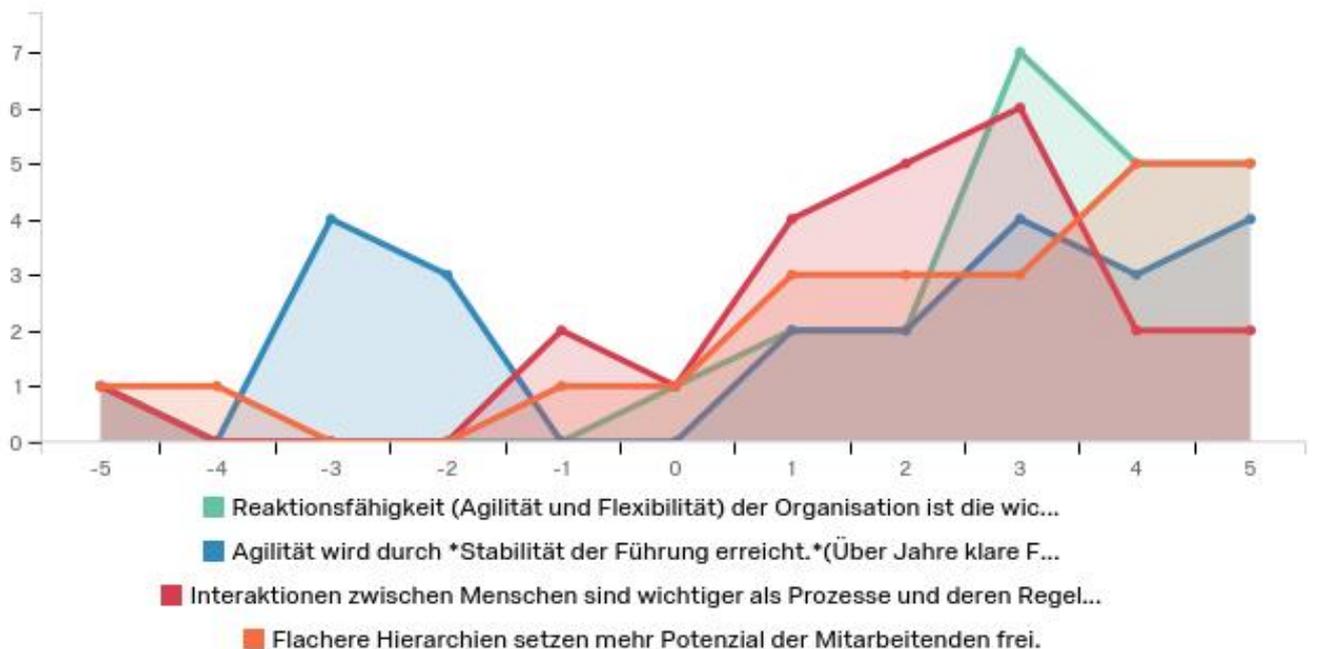
Q13.1 - Was bedeutet agile Organisation für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	Anpassungsfähigkeit	55.00%	11
2	flexible Struktur	20.00%	4
3	Kundenorientierung	10.00%	2
4	Selbstverantwortung	10.00%	2
5	Falsch	5.00%	1
	Summe	100%	20

Q13.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Reaktionsfähigkeit (Agilität und Flexibilität) der Organisation ist die wichtigste Eigenschaft in einem dynamischen Markt.	-5.00	5.00	2.91	2.17	4.69	23
2	Agilität wird durch *Stabilität der Führung erreicht. *(Über Jahre klare Führungsstrategie im ganzen Unternehmen)	-5.00	5.00	1.17	3.20	10.23	23
3	Interaktionen zwischen Menschen sind wichtiger als Prozesse und deren Regeln einzuhalten.	-5.00	5.00	1.87	2.15	4.64	23
4	Flachere Hierarchien setzen mehr Potenzial der Mitarbeitenden frei.	-5.00	5.00	2.30	2.69	7.26	23



Q14.1 - Was bedeutet Musterbruch im Mindset für Sie?

Was bedeutet Musterbruch im Mindset für Sie?

Sich in Frage zu stellen und in der Lage zu sein Perspektive zu wechseln,

Dinge neu denken.

Nicht in Schubladen oder Funktionen denken, sondern in Aufgaben und Anforderungen. Der Markt generell ändert sich sehr schnell und da kann es sein, dass es plötzlich neue Anforderungen und aufgrund dessen auch neue Funktionen gibt oder Veränderungen bei der eigenen Funktion und dafür muss der Mensch bereit sein und seine "vorgepflasterte Strasse" auch mal verlassen können.

Die Akzeptanz eine "gottgegebene" Hierarchie hinzunehmen wird immer kleiner.

Nicht das alte optimieren sondern das neue formen

Widerspruch in Handlung zu Aussage

Entwickeln einer Balance zwischen Kooperation und Koordination

Stets lernbegierig sein

nicht den üblichen Weg wählen, nur, weil "das hier schon immer so war". Die Einstellung zur Herangehensweise ändert sich.

Lernen von neuen Gewohnheiten.

Eine neue Sichtweise, in der sich ein neuer, erweiternder Möglichkeitsraum öffnet und mit einer Änderung von Erfahrungen und Glaubenssätzen einhergeht. Oder anders formuliert: Manifestation einer bisher nicht dagewesenen oder erschlossenen Qualität, Leistung oder Handlung.

Wenn eine Umfrage wie diese, mit 5 Minuten Dauer angegeben wird. Obwohl das Beantworten von Fragen wie diese hier selbst für die ganze Umfrage schon mehr als 5 Minuten beanspruchen müsste, wenn man diese gewissenhaft beantworten will. Dies hat für mich auch eine Aussage über das Mindset der oder desjenigen welche diese Umfrage in Auftrag gibt!

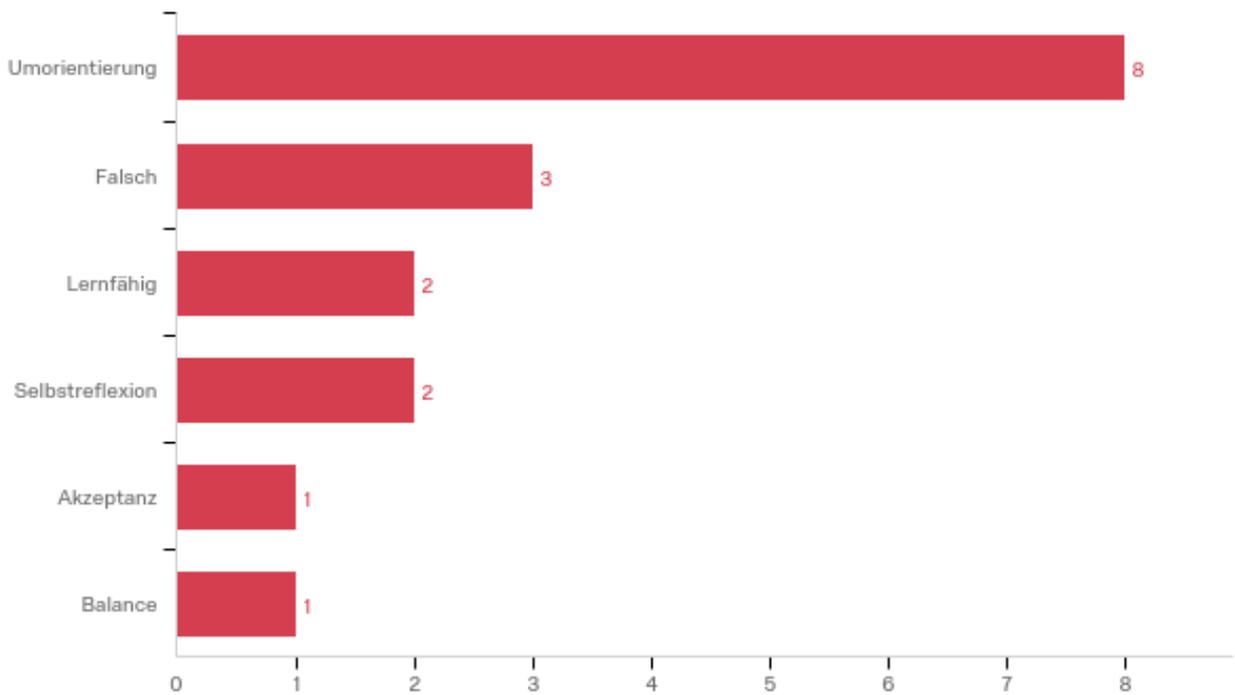
Wasser predigen - Wein trinken

Transformation beginnt immer bei einem selbst. Erst wenn ich mich mit dem neuen Paradigma arrangiert habe, kann ich mein Team beeinflussen.

Umbruch

Erkennen und akzeptieren neuer Werte

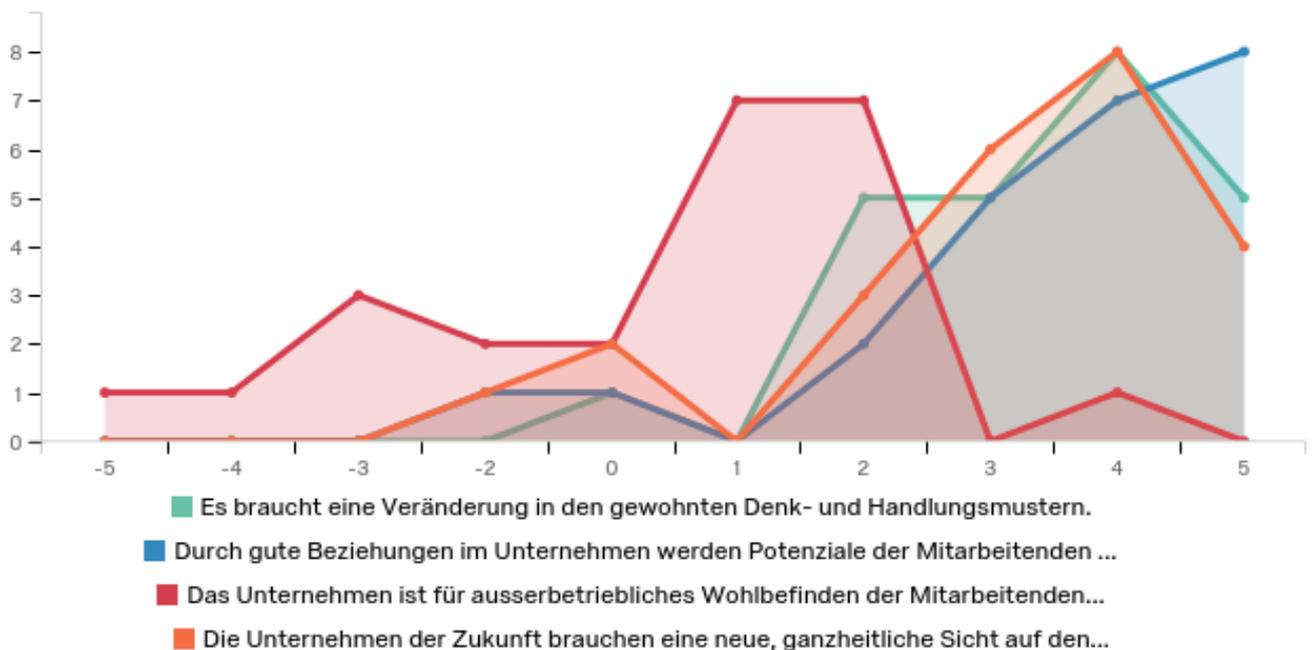
Q14.1 - Was bedeutet Musterbruch im Mindset für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	Umorientierung	47.06%	8
2	Falsch	17.65%	3
3	Lernfähig	11.76%	2
4	Selbstreflexion	11.76%	2
5	Akzeptanz	5.88%	1
6	Balance	5.88%	1
	Summe	100%	17

Q14.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Es braucht eine Veränderung in den gewohnten Denk- und Handlungsmustern.	0.00	5.00	3.42	1.26	1.58	24
2	Durch gute Beziehungen im Unternehmen werden Potenziale der Mitarbeitenden entfaltet.	-2.00	5.00	3.54	1.68	2.83	24
3	Das Unternehmen ist für ausserbetriebliches Wohlbefinden der Mitarbeitenden verantwortlich.	-5.00	4.00	0.13	2.30	5.28	24
4	Die Unternehmen der Zukunft brauchen eine neue, ganzheitliche Sicht auf den Menschen (Emotionalität, Rationalität, körperliche Gesundheit).	-2.00	5.00	3.08	1.71	2.91	24



Q15.1 - Was bedeutet Innovationsfähigkeit für Sie?

Was bedeutet Innovationsfähigkeit für Sie?

Sich vom Alten problemlos trennen können wenn erkannt wird, dass es hinderlich ist um neue Geschäftsmodelle anzugehen

Neue Wege und Lösungen zur Erfüllung der Marktbedürfnisse

Den Mut haben neues auszuprobieren. Und immer die Nutzer Bedürfnisse im Mittelpunkt zu stellen.

Sich stetig selber neu erfinden und so Kundennutzen schaffen.

offen für Neues

Jederzeit bereit sich von alten Lösungen abzuheben und mit neuen Ideen und Konzepten auf dem Markt zu kommen

Kreativ sein, neue Ideen einbringen und ausprobieren, "Right to fail"-Mentalität und auch Risikobereitschaft zeigen.

Wettbewerbsfähigkeit sichern durch Innovationen

die Fähigkeit, den status quo in allen Unternehmensbereichen immer wieder in Frage zu stellen und zu erneuern in einer wertschätzenden Grundhaltung. dabei die essentials im Auge behalten wie Fehlerkultur und natürlich die Kundenbedürfnisse

Schlüsselkompetenz in Arbeitswelt 4.0 - Fähigkeit im Unternehmen die Kreativität jedes einzelnen freizusetzen - Raum für inkrementelle Innovationen im Unternehmen schaffen - Einladung an alle Mitarbeitende, Ideenfindung zu aktivieren

Immer neue Produkte und Dienstleistungen kreieren und nicht der Konkurrenz nachrennen

Querdenken, neues wagen, Mut, offen sein, beweglich sein

Veränderungen im Geschäftsumfeld werden von den einzelnen Mitarbeitenden (VR bis MA) rechtzeitig erkannt. Experimentiermöglichkeiten müssen möglich sein.

Nie zufrieden sein

Innovationsfähigkeit bedeutet für mich Offenheit gegenüber verschiedenen Denkweisen, Ideen und Meinungen. Dies bildet die Basis, um Lösungen zu finden/entwickeln. Out of the box Denken ist gefragt, aber auch zu Bewährtem Sorge tragen.

Ideen prüfen / umsetzen zu können, welche nicht von anderen Unternehmen kopiert werden. Ungewohnte und unsichere Wege gehen zu können.

Im Kopf flexibel zu bleiben.

Die erlebte und erlernte Befreiung aus dem Klammergriff von Gewohnheit, Sicherheitsbedürfnis und Bedeutungslosigkeit.

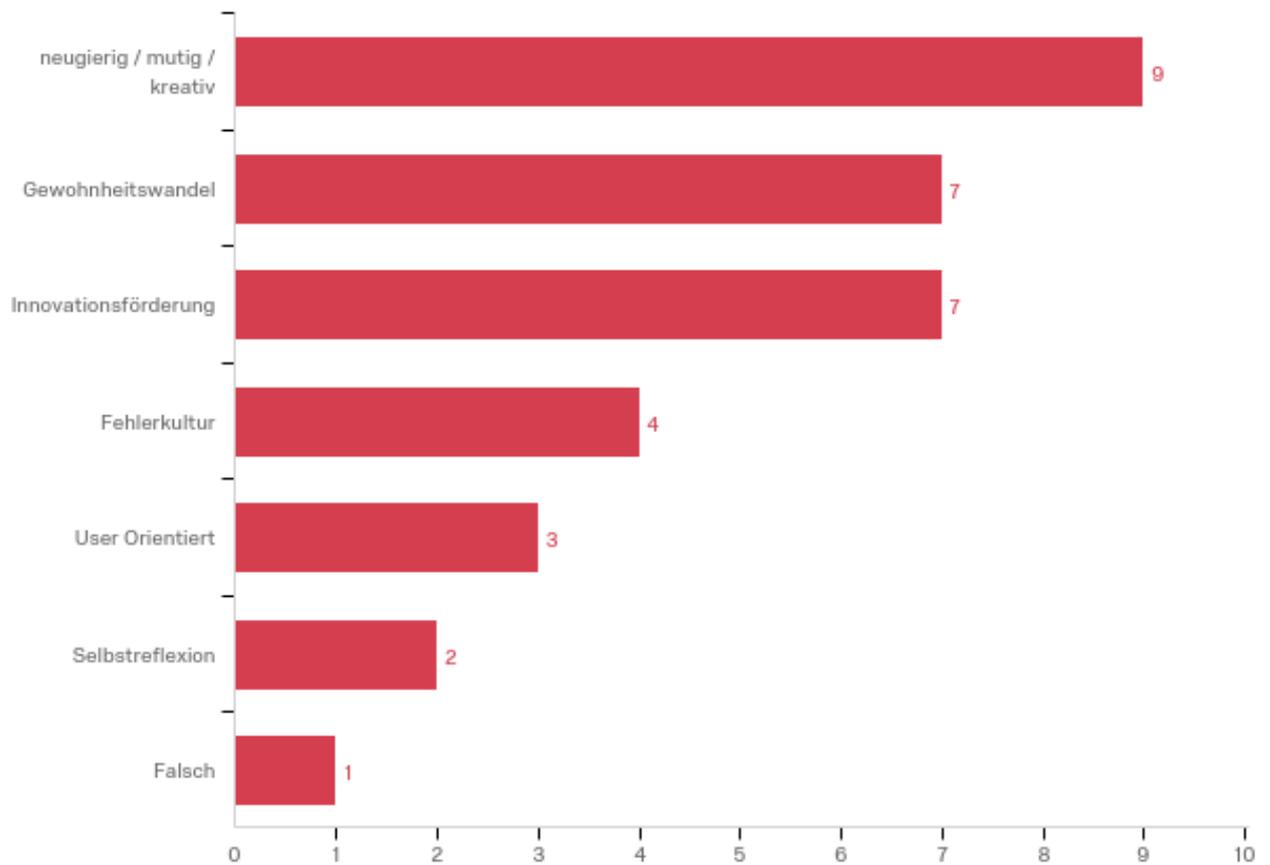
Die Fähigkeit auf sich verändernde Markt- und Umweltbedingungen mit entsprechenden Strukturen und Produkten reagieren zu können.

Joker

Kreatives, prozessbefreites arbeiten

Verstehen bestehender Strukturen/Prozesse und die Fähigkeit diese wo nötig zu umgehen. (Prozessempathie)

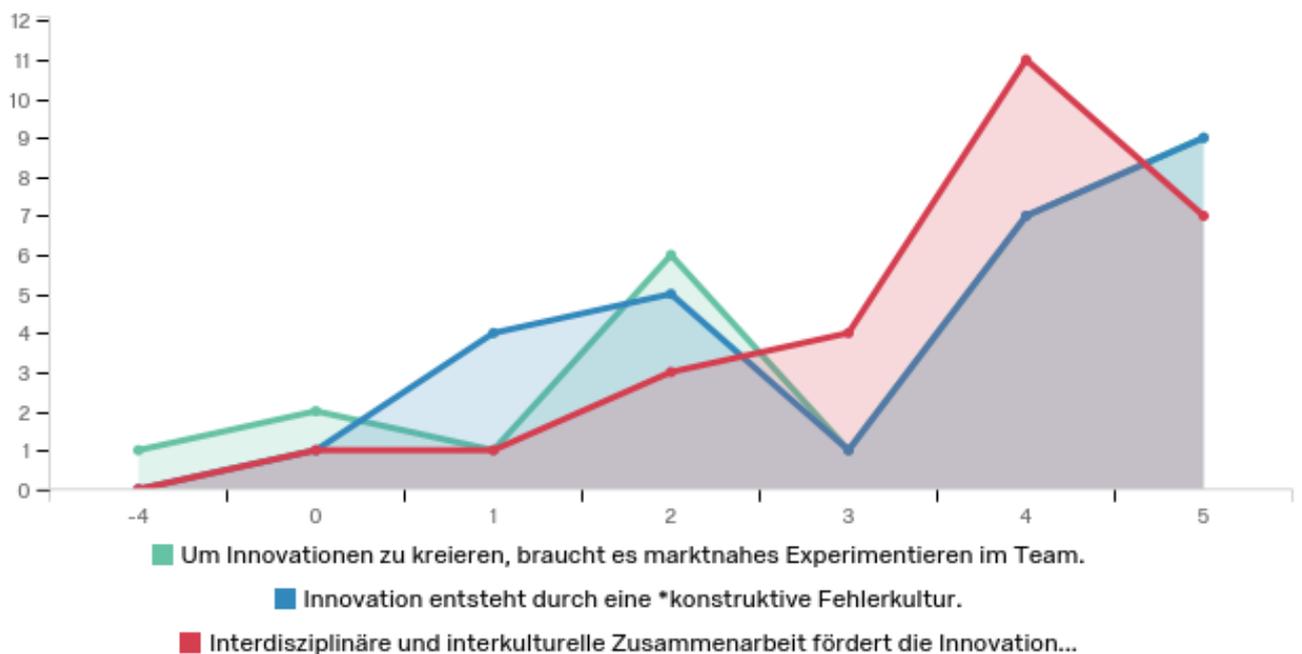
Q15.1 - Was bedeutet Innovationsfähigkeit für Sie?



#	Antwort	%	Zähler
1	neugierig / mutig / kreativ	27.27%	9
2	Gewohnheitswandel	21.21%	7
3	Innovationsförderung	21.21%	7
4	Fehlerkultur	12.12%	4
5	User Orientiert	9.09%	3
6	Selbstreflexion	6.06%	2
7	Falsch	3.03%	1
	Summe	100%	33

Q15.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Um Innovationen zu kreieren, braucht es marktnahes Experimentieren im Team.	-4.00	5.00	3.15	2.10	4.42	27
2	Innovation entsteht durch eine *konstruktive Fehlerkultur.	0.00	5.00	3.33	1.61	2.59	27
3	Interdisziplinäre und interkulturelle Zusammenarbeit fördert die Innovationsfähigkeit.	0.00	5.00	3.63	1.28	1.64	27



Q16.1 - Was bedeutet Kundenorientierung für Sie?

Was bedeutet Kundenorientierung für Sie?

Abholen, was der Kunde wirklich will.

Probleme der Kunden zu sehen, bevor sie es sehen und dazu Lösungen anzubieten.

Kundenerwartungen erkennen, Massnahmen daraus erschaffen. „Der Kunde ist König“ ist eine Metapher. Kein Kunde wird heute wie ein „König“ behandelt. Mit dem Spruch ist nur das Ziel der

Unternehmen gemeint die Kundenwünsche maximal zu erfüllen und ihre Bedürfnisse & Anliegen möglichst zu 100% zu decken & dabei auch freundlichen Service und eine nette Behandlung anzubieten.

Dienst am Kunden. Kunde steht im Mittelpunkt

Dem Kunden das zu bieten, was er von uns erwartet

den Kunden hören, sehen, erfahren, ernst nehmen, zugewandt sein, empathisch agieren, Bedarf und Bedürfnisse erkennen, erfragen und massgeschneiderte Angebote unterbreiten

Lösungen und Erlebnisse bieten

Sich nach den Bedürfnissen der Kunden richten. Auf den einzelnen Kunden hören (Kundenzentrierung). Wissen was unserer Kunden brauchen und wollen.

Die Beziehung zum Kunden ist partnerschaftlich und dynamisch. Das Käuferlebnis bei emotionalen Produkten wird immer wichtiger

Die Probleme des Kunden verstehen und für die Kunden "erreichbar" zu sein. Die Leistungen müssen dann Lösungen und Benefits für die Kunden bereitstellen.

mein Produkt/Service hat nur einen Wert, wenn es ein Kundenbedürfnis befriedigt bzw eines kreiert

Wenn das Geschäftsmodell sich dynamisch auf die Kundenbedürfnisse ausrichtet.

Kunde steht im Zentrum aller Überlegungen, aber es wird nicht um jeden Preis alles für den Kunden gemacht

Ausrichtung der Tätigkeiten auf die Bedürfnisse der Kunden

Der Kunde ist König, positive Bindung durch Vertrauen und Authentizität

Den Kunden in den Mittelpunkt zu setzen. Letztlich aber ist die Mitarbeiterzufriedenheit entscheidend für die Kundenzufriedenheit und nicht umgekehrt.

Sich am kunden orientieren

Die Bedürfnisse sowie Anliegen der Kunden stehen im Zentrum, bilden die Grundlage für Prozesse, Produkte/Dienstleistungen und soll durch alle Mitarbeitenden gelebt werden.

Nutzen (nicht nur Wunsch) des Kunden im Fokus zu haben und darauf eingehen zu können. Flexibilität an den Tag legen zu dürfen.

Den Kunden ins Zentrum des Handelns zu stellen.

Dem Kunden einen Mehrwert bringen.

Die Interessen und Anliegen der Kunden in den Mittelpunkt des eigenen Handelns stellen.

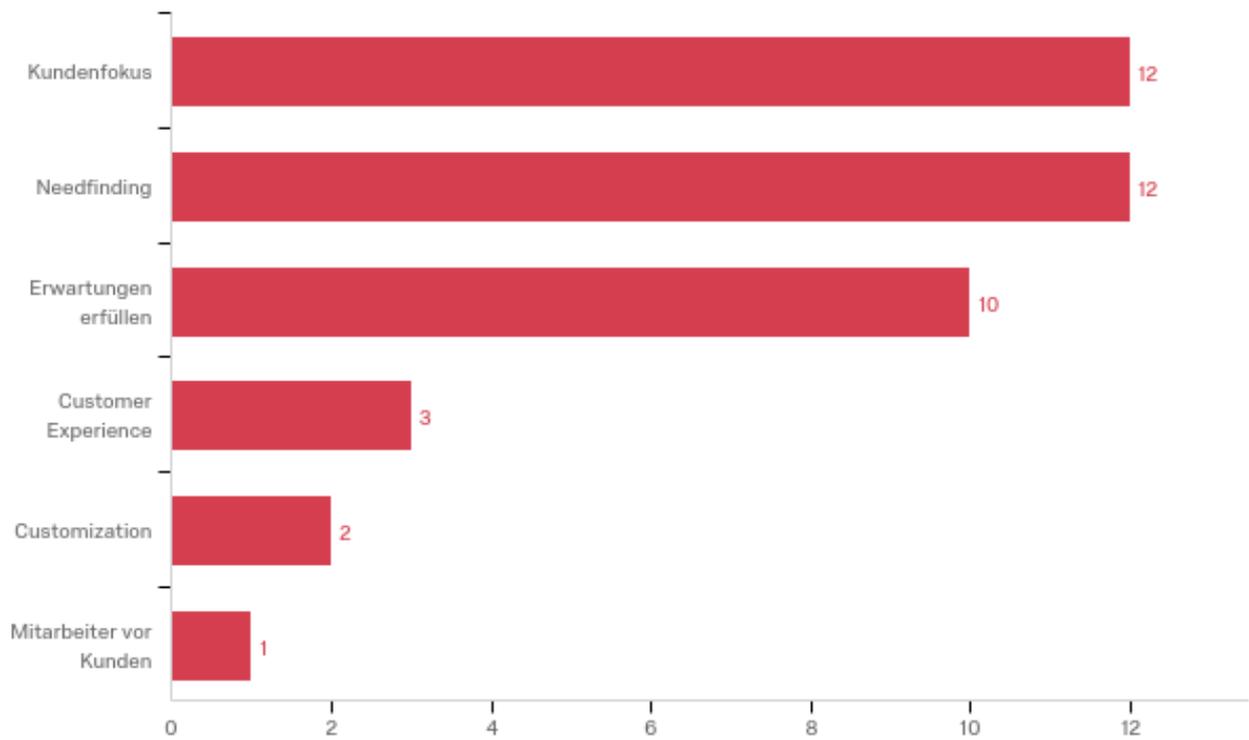
Im Sinne des Human Centred Design-Ansatzes muss die Wünschbarkeit, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit im Einklang stehen. Der Kunde muss also bereits bei der Entwicklung der UX involviert sein.

Aus Sicht des Kunden produktes handeln

Die Prozesse, Strukturen & Werte des Kunden verstehen

das bieten was der klient braucht

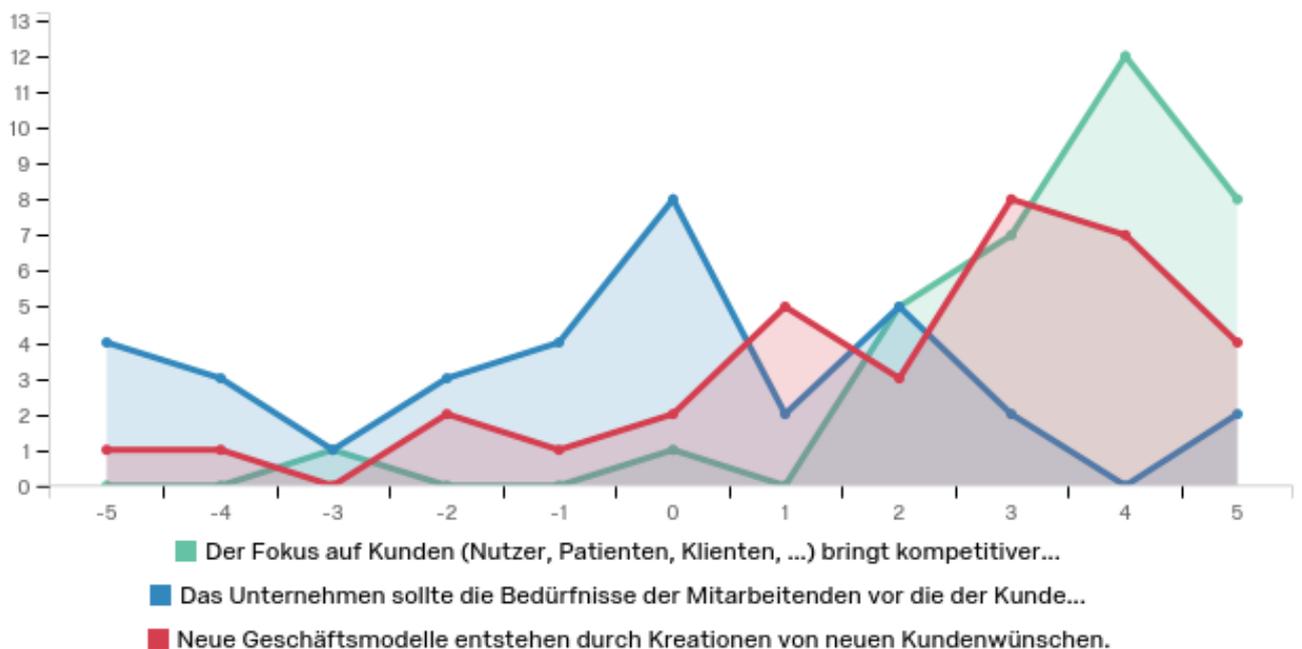
Q16.1 - Was bedeutet Kundenorientierung für Sie?



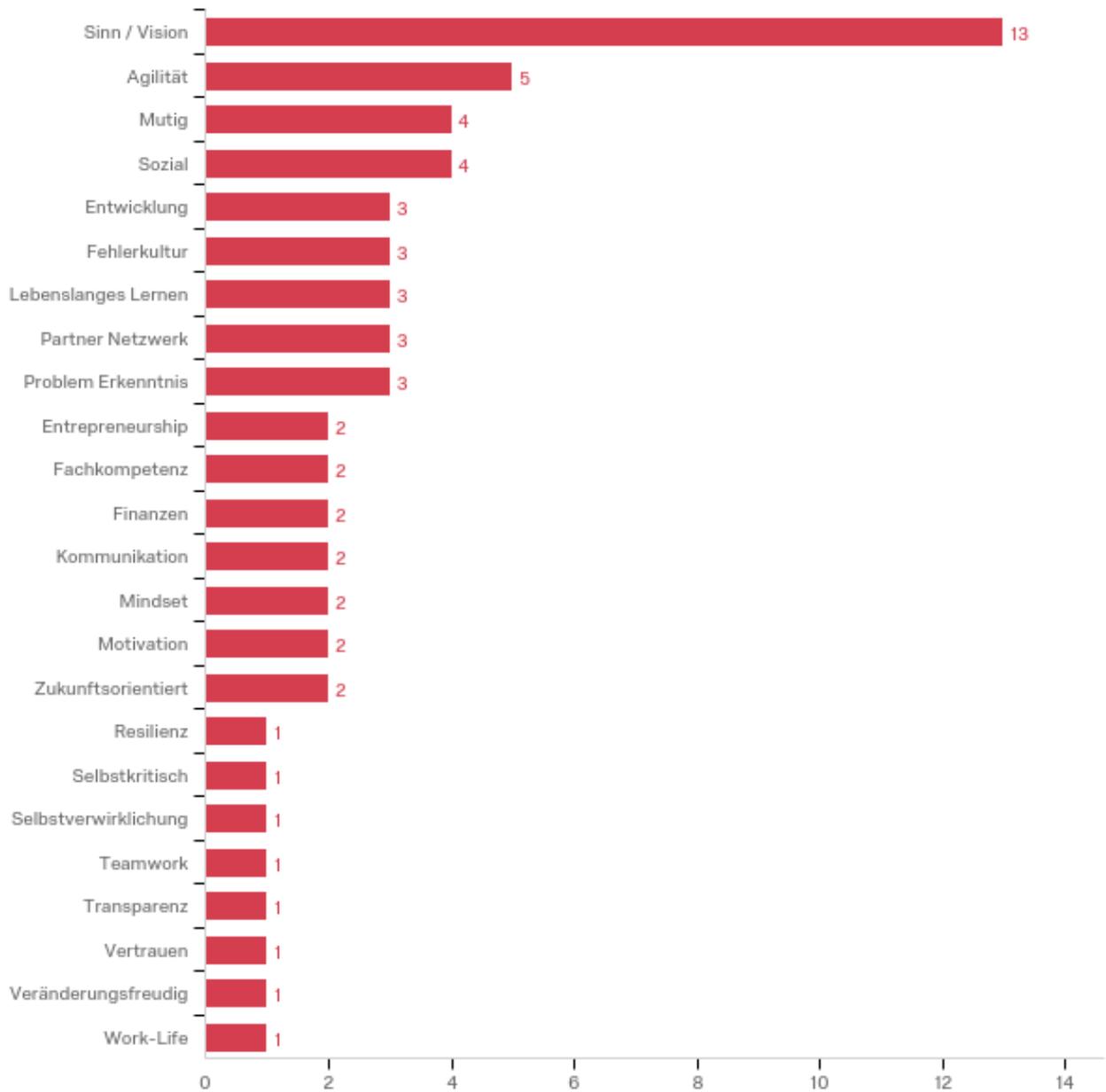
#	Antwort	%	Zähler
1	Kundenfokus	30.00%	12
2	Needfinding	30.00%	12
3	Erwartungen erfüllen	25.00%	10
4	Customer Experience	7.50%	3
5	Customization	5.00%	2
6	Mitarbeiter vor Kunden	2.50%	1
	Summe	100%	40

Q16.2 - Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Zähler
1	Der Fokus auf Kunden (Nutzer, Patienten, Klienten, ...) bringt kompetitivere Produkte auf den Markt.	-3.00	5.00	3.41	1.61	2.60	34
2	Das Unternehmen sollte die Bedürfnisse der Mitarbeitenden vor die der Kunden stellen.	-5.00	5.00	-0.50	2.74	7.49	34
3	Neue Geschäftsmodelle entstehen durch Kreationen von neuen Kundenwünschen.	-5.00	5.00	2.03	2.49	6.21	34



Q17 - Was ist für eine zukunfts kompetente Organisation sonst noch von Bedeutung?



#	Antwort	%	Zähler
1	Sinn / Vision	20.63%	13
2	Agilität	7.94%	5
3	Mutig	6.35%	4
4	Sozial	6.35%	4
5	Entwicklung	4.76%	3
6	Fehlerkultur	4.76%	3

7	Lebenslanges Lernen	4.76%	3
8	Partner Netzwerk	4.76%	3
9	Problem Erkenntnis	4.76%	3
10	Entrepreneurship	3.17%	2
11	Fachkompetenz	3.17%	2
12	Finanzen	3.17%	2
13	Kommunikation	3.17%	2
14	Mindset	3.17%	2
15	Motivation	3.17%	2
16	Zukunftsorientiert	3.17%	2
17	Resilienz	1.59%	1
18	Selbstkritisch	1.59%	1
19	Selbstverwirklichung	1.59%	1
20	Teamwork	1.59%	1
21	Transparenz	1.59%	1
22	Vertrauen	1.59%	1
23	Veränderungsfreudig	1.59%	1
24	Work-Life	1.59%	1
	Summe	100%	63

Q36 - Was ist für eine zukunfts kompetente Organisation sonst noch von Bedeutung?

Was ist für eine zukunfts kompetente Organisation sonst noch von Bedeutung?

Fachkompetente Beratung

Offene und transparente Kommunikation bezüglich den Kosten und Preisen

Das sich die Organisation nicht durch ihre Erfahrung leiten lässt

die finanzielle Basis

Sinnhaftigkeit

Erkennen wo der Schuh drückt. Sei es intern oder beim Kunden.

Offen sein für Neuerungen und Änderungen. Keine Angst vor der Zukunft haben.

Eine gute Mischung von Erfahrung und Kompetenz zusammen mit Leuten, die den Fortschritt suchen

Wertschätzung und Menschsein

Die Statischen Modelle haben ausgedient. Es gilt agil und immer am Markt zu operieren um jederzeit up to date zu sein

Unternehmen müssen für den Menschen und die Gesellschaft da sein und nicht umgekehrt

Dass sie für alle Stakeholder Sinn macht.

Echtzeitlernen und Experimentieren - Austausch untereinander

gute, motivierte Mitarbeiter und verlässliche Geschäftspartner, internationale Vernetzung

- das Zusammenspiel aus Technologie, Organisation, Mensch - Change-Kompetenz - Agilität im Sinne von Adaptionfähigkeit - Resilienz

Menschen leben ihre Berufung

Aussenblick, Teilhabe von Externen, Fehler- und Feedbackkultur

Mindset des Managements

das wertschätzende Vertrauen in die Menschen, die die Organisation leben.

Eine vision zu haben. die so zu vermitteln dass alle mitarbeitenden mit begeisterung mitziehen

Wissen wohin man will.

Sie muss über genügend finanzielle Mittel verfügen

unternehmerisches denken von jedem, mut zu haben fehler zu begehen.

Konstante Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, sowie Weiterbildung der Mitarbeitenden.

People

feedback akzeptieren

Förderung von interdisziplinärer Zusammenarbeit im und ums Unternehmen. Auch Kooperationen mit Kunden / Partnern und Konkurrenten können Potentiale bieten.

Nachwuchsbildung

Eine Führung, wo die Mitarbeitenden jeden Tag bereit sind, ihre beste Leistung zu erbringen.

Die Möglichkeit einer gelebten Work-Life-Balance

Visionen

Werte

Freundlichkeit und Freude. Visionärer Glaube, leidenschaftliche Spezifizierung, Umsetzung und analytische Korrektur. Konstante Entwicklung und Erhöhung der Bewusstseinsqualität nach Innen und Aussen.

Eine klare Vision

Eigenständiges Denken und Handeln aller Immobilien in den Betrieb gemeinsame Werte und Ausrichtung. Entwicklungen in die Zukunft hinein stetig beobachten und eigene Produkte/Leistungen stetig weiter entwickeln.

FREIRAUM für die Entfaltung eines JEDEN

Vision

Essentialismus (bewußte Fokussierung auf die wesentlichen Aspekte statt 20 Prioritäten) gestützt auf Kulturpragmatismus (gelassener Umgang mit Überkomplexität)

E-Collaboration, Visualisierung, adäquate IT-Tools

Sinnorientierung

Flexibilität

Mutige Manager

Wertschätzung aller beteiligten/betroffenen Menschen und Instanzen

Flexibilität

Auf Grundlage von vielen Daten Entscheidungen treffen

communitys die schnell agieren kunnen