

#DUALforscht

Online Journal für studentische Forschung

FÜR BACHELOR- UND MASTER-STUDIERENDE DER DHBW

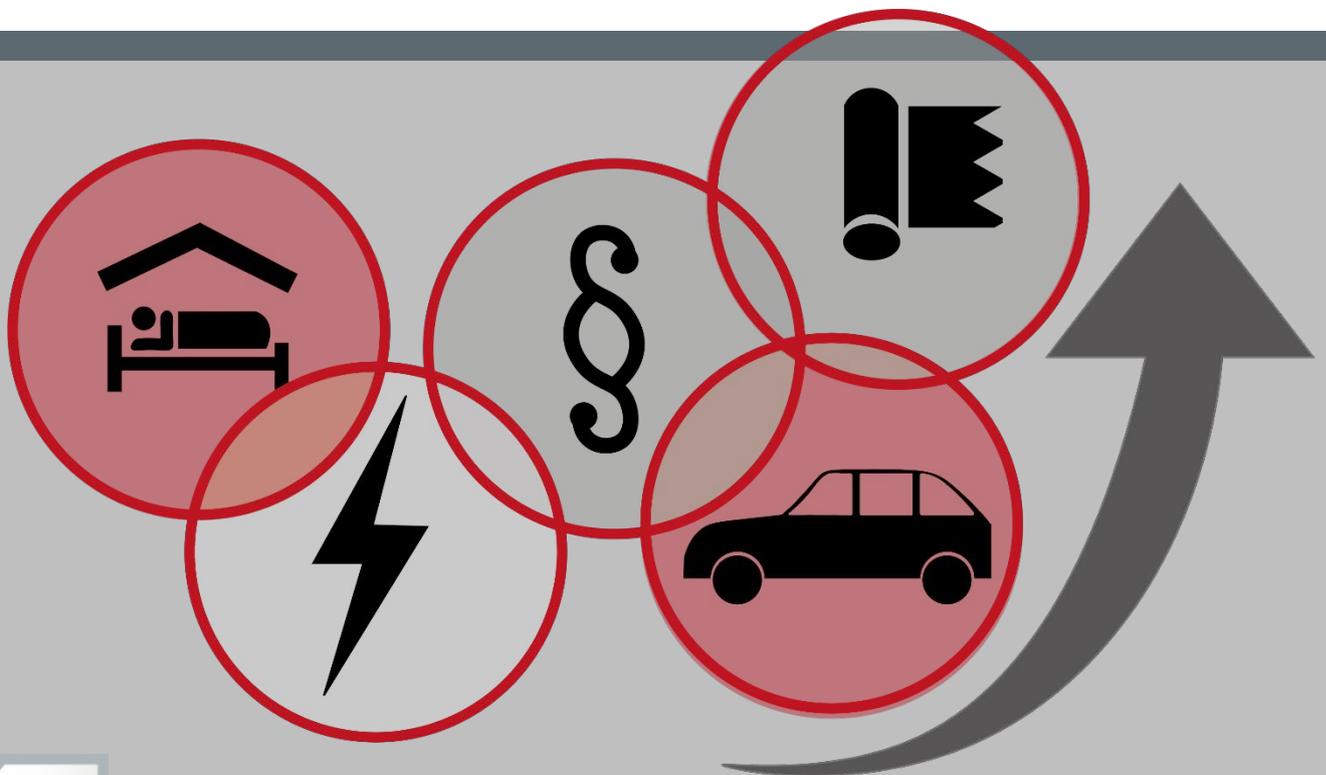
New Learning

Band 3

Doris Ternes ♦ Lydia Kolano-Law ♦ Anja-Bettina Zurmühl (Hrsg.)

Yasmin Adler ♦ Janine Fischer ♦ Katrin Herbstritt ♦
Annette Kleiber ♦ Lena Mann ♦ Francesca Reis

Future Skills im Branchen- und Unternehmensvergleich



gefördert durch:



Stiftung
Innovation in der
Hochschullehre

New Learning (Band 3)

Doris Ternes ♦ Lydia Kolano-Law ♦ Anja-Bettina Zurmühl (Hrsg.)

Yasmin Adler ♦ Janine Fischer ♦ Katrin Herbstritt ♦
Annette Kleiber ♦ Lena Mann ♦ Francesca Reis

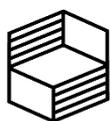
Future Skills im Branchen- und Unternehmensvergleich

Herausgeberinnen:
Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Doris Ternes
Lydia Kolano-Law
Anja-Bettina Zurmühl

Education Competence Network (EdCoN), ECC3
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Center for Advanced Studies
Bildungscampus 13
74076 Heilbronn

<https://www.zhl.dhbw.de/edcon/das-projekt-edcon/>

gefördert durch:



Stiftung
Innovation in der
Hochschullehre

Ausgabe 3 (2024)
ISSN 2943-5943

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Lizenz CC-BY-SA 4.0

Die Autorinnen und Autoren sowie die Herausgeberinnen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder die Autorinnen und Autoren noch die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Die Schreiberei

Vorwort der Herausgeberinnen

Herzlich Willkommen bei der dritten Ausgabe von #Dual forscht!

Die dritte Ausgabe #Dual forscht. Wir freuen uns sehr, Sie zu dieser spannenden Lektüre einladen zu dürfen, in der Studierenden es wieder geschafft haben, in eigenem Engagement ein Forschungsprojekt umzusetzen. Dabei war auch bei dieser Ausgabe das Seminarthema New Learning wegweisend.

Der dritte Band bedeutet dabei für uns, dass das Journal mehr ist als nur ein kurzlebiges Veröffentlichungsorgan. Durch die dritte Ausgabe entsteht eine Reihe, die das Journal weiter bereichert. Wir danken daher auch den Autor*innen dieses Beitrags, dass sie keine Mühen gescheut und mit uns durch den Veröffentlichungsprozess gegangen sind. Dank und Anerkennung auch für die Bereitschaft, die Ergebnisse des Forschungsprojekts mit uns und den Leser*innen zu teilen und somit Teil des wissenschaftlichen Diskurses werden.

Wir wünschen nun viel Spaß beim Lesen dieser Ausgabe! Und wenn Sie Interesse haben, selbst zu veröffentlichen, melden Sie sich gerne bei uns!

Die Herausgeberinnen



Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Doris Ternes ist Leiterin des ZHL & Themenpatin des ECC3. Sie unterstützt das Team auf fachlicher Ebene.

doris.ternes@cas.dhbw.de



Lydia Kolano-Law ist in der Begleitforschung & didaktischen Beratung des ECC3 tätig.

lydia.kolano@cas.dhbw.de



Anja-Bettina Zurmühl ist Expertin im Bereich Hochschul- & Mediendidaktik.

anja-bettina.zurmuehl@cas.dhbw.de



Geleitwort der Dozierenden

Future Skills im Branche- und Unternehmensvergleich

Die vorliegende Ausgabe im Rahmen der Schriftenreihe #DUAL forscht zum Themenschwerpunkt - New Learning – widmet sich dem Thema Future Skills und damit den Kompetenzen, die in einer sich rasch wandelnden Arbeitswelt entscheidend für den Erfolg von Unternehmen und Mitarbeitenden sind.

Die Digitalisierung und Globalisierung haben die Anforderungen an Unternehmen grundlegend verändert. In vielen Branchen stehen technologische Innovationen, Anpassungsfähigkeit und flexible Arbeitsmodelle im Vordergrund. Die Studierenden des Mastermoduls: Neue Managementthemen haben sich der Fragestellung gewidmet, welche Relevanz den sogenannten Future Skills in verschiedenen Sektoren eingeräumt wird und dazu in Form einer quantitativen Forschung einen Branchen- und Unternehmensvergleich durchgeführt. Untersucht wurden Unternehmen aus der Energiebranche, der Gastronomie und Hotellerie, der Papierindustrie, der Automobilindustrie sowie der Rechts- und Steuerberatung. Dabei analysierten und beleuchteten sie die besonderen Herausforderungen und Chancen der jeweiligen Branchen.

Die Ergebnisse der Arbeiten weisen auf die Future Skills hin, die Unternehmen in die Lage versetzen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und erinnern zeitgleich daran, dass auch Soft Skills, wie Teamarbeit und interkulturelle Kompetenzen nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Mit diesem Beitrag tragen die Studierenden zur aktuellen Diskussion über die Bedeutung des lebenslangen Lernens bei und zeigen, wie Unternehmen und Mitarbeitende ihre Zukunft aktiv gestalten können.

Wir wünschen eine inspirierende Lektüre und viele spannende Erkenntnisse!

Mit besten Grüßen,

Doris Ternes

Die Autor*innen dieses Bandes



Yasmin Adler

Accounting, Controlling, Taxation (MA)

cas358199@cas.dhbw.de



Janine Fischer

Accounting, Controlling, Taxation (MA)

net@fischer-edvsysteme.de



Katrin Herbstritt

Accounting, Controlling, Taxation (MA)

cas368277@cas.dhbw.de

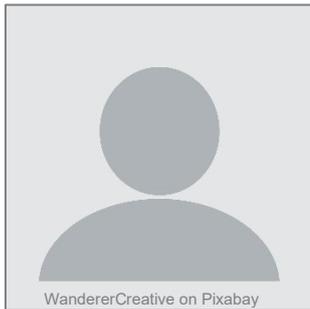


Annette Kleiber

Accounting, Controlling, Taxation (MA)

cas36103@cas.dhbw.de





Lena Mann

Accounting, Controlling, Taxation (MA)

cas367884@cas.dhbw.de



Francesca Reis

Accounting, Controlling, Taxation (MA)

cas368846@cas.dhbw.de

Future Skills im Branchen- und Unternehmensvergleich

Yasmin Adler, Janine Fischer, Katrin Herbstritt, Annette Kleiber, Lena Mann, Francesca Reis

Forschungsbereich: Accounting, Controlling, Taxation

*In einer sich ständig verändernden Geschäftswelt sind die Kompetenzen und Qualifikationen der Arbeitskräfte nicht nur heute, sondern auch in Zukunft von entscheidender Bedeutung. Die Anforderungen der verschiedenen Branchen, sowie die Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen können sich hierbei jedoch stark unterscheiden. Diese Arbeit untersucht das Thema "Future Skills im Branchen- und Unternehmensvergleich" mit Hilfe einer standardisierten quantitativen Befragung. Die Ausarbeitung basiert auf einem Fragebogen, der entwickelt wurde, um ein Meinungsbild zu Future Skills in verschiedenen Organisationen zu erfassen. Dabei werden nicht nur die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen, sondern auch die spezifischen Anforderungen und Trends innerhalb der Branche berücksichtigt. Fokussiert werden hierbei die Themenfelder Soft Skills, Führungskompetenzen, Interkulturelle Kompetenzen und technologische Kompetenzen.*

Die Ergebnisse dieser Untersuchung bieten Einblicke in die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Fach- und Führungskräfte in verschiedenen Wirtschaftszweigen. Der Vergleich der erhobenen Daten zwischen Unternehmen und Branchen ermöglicht es, Stärken und Schwächen in Bezug auf die Future Skills aufzuzeigen. Dies wiederum kann Unternehmen dabei unterstützen, gezielte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und -optimierung zu ergreifen.

*Die Erkenntnisse aus diesem Beitrag tragen zur Diskussion über die Bedeutung von Future Skills in einer sich wandelnden Geschäftsumgebung bei und geben Einblicke in die Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowohl zwischen den ausgewählten Branchen als auch zwischen den Unternehmen. Sie liefern wertvolle Informationen für Unternehmen, um ihre Arbeitskräfte auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Darüber hinaus unterstreichen die Ergebnisse die Notwendigkeit, die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiter*innen an die Anforderungen der jeweiligen Branche anzupassen, um erfolgreich in einer sich ständig verändernden Weltwirtschaft zu agieren.*

Schlagerwörter: Aktuelle Managementthemen, New Learning, Future Skills



Hinweise zur Arbeit

Zur Anonymisierung

Aus Gründen der Anonymisierung werden die beteiligten Unternehmen nicht namentlich genannt. Die Vorstellung der Unternehmen dient somit lediglich der Einordnung in den Gesamtzusammenhang.



Inhaltsverzeichnis

II	Abkürzungsverzeichnis	XIII
III	Abbildungsverzeichnis	XIV
IV	Tabellenverzeichnis	XVII
1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Thematische Abgrenzung und Aufbau der Arbeit.....	2
2	Theoretische Grundlagen	3
2.1	Thematische Einordnung und Grundlagen.....	3
2.1.1	Personelle und personale Kompetenzen.....	3
2.1.2	Future Skills	4
2.1.3	Forschungsstand.....	9
2.2	Forschungsdesign	12
2.3	Methodenvorstellung.....	13
2.3.1	Quantitative Forschungsmethoden.....	13
2.3.2	Komponenten des Fragebogens	14
2.3.3	Durchführung der Befragung.....	17
3	Analyse der Future Skills	18
3.1	Unternehmen A: Energiebranche.....	18
3.1.1	Branchenvorstellung Energiesektor.....	18
3.1.2	Unternehmensvorstellung A	19
3.1.3	Deskriptive Statistik des Datensatzes A	20
3.1.4	Analyse der Future Skills der Energiebranche.....	24
3.1.5	Analyse der Future Skills des Unternehmen A	25
3.1.6	Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen A.....	33
3.2	Unternehmen B: Gastronomie- und Hotellerie Ausstattung.....	35



3.2.1	Branchenvorstellung Gastronomie- und Hotellerie Ausstattung	35
3.2.2	Unternehmensvorstellung Unternehmen B.....	36
3.2.3	Deskriptive Statistik des Datensatzes B	37
3.2.4	Analyse der Future Skills der Branche Gastronomie- und Hotellerie Ausstattung	41
3.2.5	Analyse der Future Skills des Unternehmens B.....	42
3.2.6	Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen B	51
3.3	Unternehmen C: Papierindustrie	54
3.3.1	Branchenvorstellung Papierindustrie	54
3.3.2	Unternehmensvorstellung C	55
3.3.3	Deskriptive Statistik des Datensatzes C	56
3.3.4	Analyse der Future Skills der Papierindustrie	60
3.3.5	Analyse der Future Skills des Unternehmens C	61
3.3.6	Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen C.....	71
3.4	Unternehmen D: Automobilbranche	74
3.4.1	Branchenvorstellung Automobilbranche	74
3.4.2	Unternehmensvorstellung D	75
3.4.3	Deskriptive Statistik des Datensatzes D	76
3.4.4	Analyse der Future Skills der Automobilbranche	80
3.4.5	Analyse der Future Skills des Unternehmens D	81
3.4.6	Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen D.....	92
3.5	Unternehmen E: Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	94
3.5.1	Branchenvorstellung Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung.....	94
3.5.2	Unternehmensvorstellung E	95
3.5.3	Deskriptive Statistik des Datensatzes E	97



3.5.4	Analyse der Future Skills der Rechts- und Steuerberatungsbranche, Wirtschaftsprüfung.....	100
3.5.5	Analyse der Future Skills des Unternehmens E.....	101
3.5.6	Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen E	111
4	Unternehmens- und Branchenvergleich	114
4.1	Unterschiede.....	114
4.2	Gemeinsamkeiten	115
4.3	Beantwortung der Forschungshypothesen	116
5	Kritische Würdigung	117
5.1	Kritische Analyse des Fragebogens.....	117
5.2	Kritische Betrachtung der Ergebnisse des Fragebogens.....	117
6	Abschließende Betrachtung	119
	Anhang.....	121
	Literatur	132



Abkürzungsverzeichnis

akad.	akademisch
CEPI	Confederation of European Paper Industries
EUWID	Europäischer Wirtschaftsdienst
EY	Ernst & Young
gewerbl.	gewerblich
kaufm.	kaufmännisch
KI	Künstliche Intelligenz
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
MA	Mitarbeiter*innen
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PwC	PricewaterhouseCoopers
SGE	Strategische Geschäftseinheit
Stifterverband	Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
techn.	technisch
IT	Informationstechnologie



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zweifache Herausforderung der Future Skills.....	6
Abbildung 2: Kategorien der Future Skills.....	9
Abbildung 3: Themenfelder des Fragebogens.....	16
Abbildung 4: Geschlechterverteilung in Unternehmen A.....	20
Abbildung 5: Altersstruktur in Unternehmen A.....	21
Abbildung 6: Verteilung der Positionen in Unternehmen A.....	22
Abbildung 7: Bildungsgrade in Unternehmen A.....	23
Abbildung 8: Relevanz der Soft Skills in Unternehmen.....	29
Abbildung 9: Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen A.....	30
Abbildung 10: Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen A.....	31
Abbildung 11: Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen A.....	33
Abbildung 12: Geschlechterverteilung in Unternehmen B.....	37
Abbildung 13: Altersstruktur in Unternehmen B.....	38
Abbildung 14: Verteilung der Positionen in Unternehmen B.....	39
Abbildung 15: Bildungsgrade in Unternehmen B.....	40
Abbildung 16: Formate zur Entwicklung der Future Skills in Unternehmen B.....	44
Abbildung 17: Relevanz der Soft Skills in Unternehmen B.....	47
Abbildung 18: Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen B.....	48
Abbildung 19: Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen B.....	49
Abbildung 20: Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen B.....	52
Abbildung 21: Geschlechterverteilung in Unternehmen C.....	57
Abbildung 22: Altersstruktur in Unternehmen C.....	58



Abbildung 23: Verteilung der Positionen in Unternehmen C.....	59
Abbildung 24: Bildungsgrade in Unternehmen C.....	60
Abbildung 25: Formate zur Entwicklung der Future Skills in Unternehmen C.....	64
Abbildung 26: Relevanz der Soft Skills in Unternehmen C.....	67
Abbildung 27: Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen C.....	68
Abbildung 28: Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen C.....	69
Abbildung 29: Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen C.....	73
Abbildung 30: Geschlechterverteilung in Unternehmen D.....	77
Abbildung 31: Altersstruktur in Unternehmen D.....	78
Abbildung 32: Verteilung der Positionen in Unternehmen D.....	79
Abbildung 33: Bildungsgrade in Unternehmen D.....	80
Abbildung 34: Formate zur Entwicklung der Future Skills in Unternehmen D.....	84
Abbildung 35: Relevanz der Soft Skills in Unternehmen D.....	87
Abbildung 36: Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen D.....	88
Abbildung 37: Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen D.....	90
Abbildung 38: Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen D.....	92
Abbildung 39: Geschlechterverteilung in Unternehmen E.....	97
Abbildung 40: Altersstruktur in Unternehmen E.....	98
Abbildung 41: Verteilung der Positionen in Unternehmen E.....	99
Abbildung 42: Bildungsgrade in Unternehmen E.....	100
Abbildung 43: Formate zur Entwicklung der Future Skills in Unternehmen E.....	104



Abbildung 44: Relevanz der Future Skills in Unternehmen E.....	105
Abbildung 45: Relevanz der technologischen Kompetenzen in Unternehmen E.....	106
Abbildung 46: Relevanz der Soft Skills in Unternehmen E.....	107
Abbildung 47: Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen E.....	108
Abbildung 48: Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen E.....	109
Abbildung 49: Schulungskatalog Unternehmen E.....	111
Abbildung 50: Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen E.....	112
Abbildung 51: Gesamtdarstellung Zukunftsrelevanz mit Kategorisierung.....	114



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstands.....	10
Tabelle 2: Auswertung der drei wichtigsten Future Skills in Unternehmen A.....	27
Tabelle 3: Einordnung der Relevanz von Future Skills in Unternehmen A.....	28
Tabelle 4: Auswertung der drei wichtigsten Future Skills in Unternehmen B.....	45
Tabelle 5: Einordnung der Relevanz von Future Skills in Unternehmen B.....	46
Tabelle 6: Schulungskatalog Unternehmen B.....	51
Tabelle 7: Auswertung der drei wichtigsten Future Skills in Unternehmen C.....	65
Tabelle 8: Einordnung der Relevanz von Future Skills in Unternehmen C.....	66
Tabelle 9: Schulungskatalog Unternehmen C.....	70
Tabelle 10: Auswertung der drei wichtigsten Future Skills in Unternehmen D.....	85
Tabelle 11: Einordnung der Relevanz von Future Skills in Unternehmen D.....	86
Tabelle 12: Schulungskatalog Unternehmen D.....	91



1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt, geprägt durch den technologischen Fortschritt und sich wandelnde wirtschaftliche, politische und soziale Anforderungen, rücken die sogenannten *Future Skills* immer stärker in den Fokus. Hierbei handelt es sich um die personellen und personalen Kompetenzen der Zukunft. Diese Fähigkeiten sind entscheidend für die berufliche Weiterentwicklung und den langfristigen Erfolg von Fachpersonal in verschiedenen Branchen. Dabei stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter*innen (MA) über die erforderlichen Future Skills verfügen, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben (Stifterverband, o.J.).

Angesichts dieses rapiden Wandels der Arbeitswelt ist es von großer Bedeutung, die Future Skills der Branche und des eigenen Unternehmens zu kennen, um dahingehend reagieren zu können.

In diesem Kontext stellen sich folgende Fragen:

- 1) Inwieweit haben Unternehmen und ihre Mitarbeiter*innen ihre Future Skills bereits erfolgreich an die Anforderungen der Zukunft angepasst?
- 2) Welche spezifischen Future Skills sind in den verschiedenen Unternehmen gefragt und inwieweit stimmen diese mit den Anforderungen der Branche überein?
- 3) Gibt es Unterschiede in den Ausprägungen der Kompetenzen zwischen verschiedenen Unternehmen?

Dieser Beitrag zielt darauf ab, die aktuellen und zukünftigen Kompetenzanforderungen zu identifizieren und diese zwischen unterschiedlichen Branchen und Unternehmen zu vergleichen. Darüber hinaus soll untersucht werden, welche strategischen Maßnahmen bereits zur Förderung von Future Skills ergriffen werden, um Organisationen auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.



Im weiteren Verlauf sollen die unternehmensspezifischen Future Skills der Unternehmen A, B, C, D und E herausgearbeitet sowie auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht werden. Des Weiteren werden die Branchen der jeweiligen Unternehmen auf deren signifikante Future Skills analysiert.

1.2 Thematische Abgrenzung und Aufbau der Arbeit

Der vorliegende Beitrag begrenzt die Future Skills auf die aus der Literatur abgeleiteten relevanten Kompetenzen und deren seitens der Autorinnen definierten Kategorien. Darüber hinaus erfolgt die Datenerhebung mithilfe einer quantitativen standardisierten Onlinebefragung in den Unternehmen A bis E. Die Auswertung der erhobenen Daten begrenzt sich auf die befragten Unternehmen. Der Fragebogen wird nicht außerhalb dieser Unternehmen eingesetzt.

Zu Beginn des vorliegenden Beitrags werden in Kapitel 2 die relevanten theoretischen Grundlagen zu den personellen und personalen Kompetenzen, den Future Skills sowie der Methodik der quantitativen standardisierten Onlinebefragung geschaffen. Weiter werden aus dem aktuellen Forschungsstand der Informationsbedarf und die Forschungsfrage abgeleitet. Dies geht in die Erstellung des Fragebogens ein.

Nach der Darstellung der Datenerhebung wird in Kapitel 3 eine Detailanalyse der Future Skills im Unternehmens- und Branchenkontext durchgeführt. Mithilfe der Daten aus der Literaturrecherche werden Forschungshypothesen für die Branchen und jeweiligen Unternehmen aufgestellt. Hier wird anhand der deskriptiven Statistik des jeweiligen Datensatzes die Branche und das Unternehmen analysiert.

Die bedeutenden Ergebnisse dieser Detailanalyse gehen in Kapitel 4 ein, um hier die zentralen Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Weiter wird die Forschungsfrage mithilfe der hier gewonnenen Erkenntnisse beantwortet und auf die aufgestellten Hypothesen nochmals eingegangen.

Abschließend erfolgt in Kapitel 5 eine kritische Würdigung des verwendeten Instruments des Fragebogens sowie dessen Ergebnisse. Danach folgt eine abschließende Betrachtung.



2 Theoretische Grundlagen

2.1 Thematische Einordnung und Grundlagen

2.1.1 Personelle und personale Kompetenzen

Eine *Kompetenz* wird in Abhängigkeit ihres Kontexts unterschiedlich definiert. Der pädagogische Ansatz sieht eine Kompetenz als Fertigkeit und Fähigkeit, Probleme zu erkennen und diese zu lösen (Schiersmann et al., 2013).

Als *Handlungskompetenz*, der führende Begriff im beruflichen Umfeld, wird die Fähigkeit einer Person gesehen, effektiv und effizient sowie verantwortungsbewusst die betrieblichen Probleme zu lösen sowie die obliegenden Aufgaben zu erfüllen. Um dies zu erreichen, muss das Unternehmensmitglied eigene Erfahrungen, Qualifikationen, Wissen und Fertigkeiten einbringen (Bartscher & Nissen, 2018a).

In Unternehmen sind MA sowie Führungskräfte vertreten. Für diese beiden Gruppen gibt es unterschiedliche Anforderungen an die Kompetenzen dieser. Die *personelle Kompetenz* definiert die Fähigkeit im Umgang mit Personal als Verantwortliche*r. Hier kommt die Führungs- sowie die Personalentwicklungskompetenz zum Tragen (Ayberk et al., 2016).

In Unternehmen kann eine formelle und informelle Führung vorgefunden werden. Die Führungskompetenz ist durch die Unternehmensorganisation und Hierarchie abgegrenzt und definiert. Weiter kann jedoch eine informelle Führung durch MA mit einem hohen Grad an Erfahrung, Persönlichkeit oder auch Fachkompetenz vorliegen. Dieser Einfluss kommt durch Achtung der MA zustande, ohne Einfluss der Unternehmensorganisation (Knoch, 2016; Maier et al., 2018a). Durch eine mögliche höhere Qualifizierung der MA gegenüber dem*der Vorgesetzten ergibt sich eine höhere Anforderung seitens der MA an die Führungskompetenz des*der Vorgesetzten (Kanning, 2016).

Darüber hinaus ist die Weiterentwicklung der geführten MA relevant, auch definierbar als Personalentwicklungskompetenz. Durch diese wird die Anpassungs- und Lernfähigkeit eines Unternehmens unterstützt. Die hier benötigte personelle Kompetenz ist das Erkennen von Entwicklungspotenzialen in den MA, die Ausgestaltung einer Personalentwicklungsstrategie, die Form der Entwicklungsmaßnahme und die anschließende Erfolgskontrolle (Bartscher & Nissen, 2021).

Die *personale Kompetenz* definiert die Fähigkeit im Umgang mit sich selbst und umfasst die Einzelperson. Unterschieden wird hier in die Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz (Bartscher & Nissen, 2018b).

Bei der *Sozialkompetenz* handelt es sich um die Kompetenz, welche sich aus der Sozialisation der Person entwickelt. Diese beschreibt in der Fähigkeit, sich mit unterschiedlichen Dialogpartner*innen wie Lieferanten aber auch mit Teams und Gruppen auseinanderzusetzen (Dialogfähigkeit) (Maier et al., 2018b).

Die *Fachkompetenz* definiert die Fähigkeit einer Person, Wissen im Fachbezug, aber auch übergreifend nicht nur zu verknüpfen, sondern auch weitergehend kritisch zu betrachten sowie unterschiedliche Handlungszusammenhänge zu erkennen und auf diese anzuwenden. Entgegen der Sozialkompetenz ist diese durch eine Weiter- oder Fortbildung erweiterbar (Bartscher & Nissen, 2018a).

Mithilfe der *Methodenkompetenz* ist die Person in der Lage, ihre methodischen und fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen (Wegerich, 2015). Weiter wird hierbei die Kompetenz der Person gesehen, die geeignete Verfahrensweise für die vorliegende Problematik zu erkennen (Steinke, 2015).

Somit sind für MA, je nach Verantwortung und Stellung in einem Unternehmen, personelle und personale Kompetenzen relevant. Für den vorliegenden Beitrag sind aufgrund dessen personale sowie personelle Kompetenzen ausschlaggebend. Das Augenmerk soll hier nicht nur auf den Kompetenzen der MA liegen, sondern auch auf den Kompetenzen der Vorgesetzten, welche im direkten Austausch mit den MA stehen.

2.1.2 Future Skills

Der Begriff Future Skills setzt sich aus zwei Begrifflichkeiten zusammen. Wortgetreu übersetzt werden hier die Zukunft und die Fähigkeiten aneinandergesetzt. Im deutschen Sprachgebrauch wird ebenso der Begriff Zukunftskompetenzen synonym verwendet (Ternés von Hattburg, 2018).

Im Kontext der Future Skills kann somit als Definition aus den reinen Begrifflichkeiten abgeleitet werden, dass es sich hierbei um Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Problemerkennung und -lösung handelt, die auf Probleme der Zukunft reagieren bzw. für die Zukunft relevant sind (Schiersmann et al., 2013).



In der Theorie finden sich partiell übereinstimmende Definitionen zu den Future Skills. Die Definitionen, ihre Ebenen und Kategorien sowie eine Aufzählung der Future Skills aus der Literatur kann dem Anhang 1 entnommen werden. Weiterführend hierzu nachfolgend die Aufarbeitungen der Definitionen.

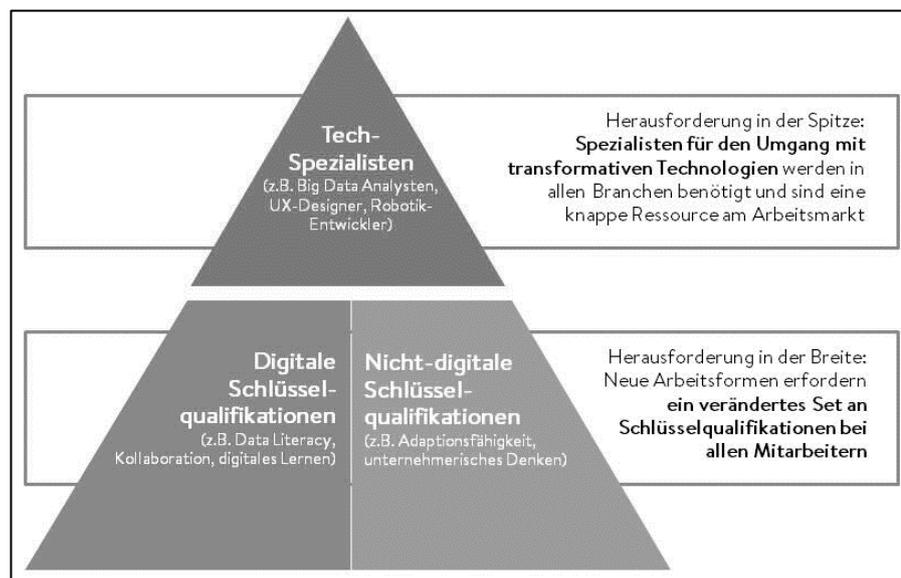
Ternés von Hattburg (2018) definiert die Zukunftskompetenzen als Schlüsselfähigkeit des Menschen, seine Persönlichkeit zukunftsfähig zu entwickeln sowie einen nachhaltigen Erfolg des Individuums in Wirtschaft und Gesellschaft zu erreichen. Im Mittelpunkt der Definition stehen für die Autorin die Soft Skills, nachrangig die digitale Affinität. Weiter wird in eine Ich-, Team- und Unternehmensebene untergliedert, auf welche sich die Zukunftskompetenzen differenziert auswirken können.

Der Stifterverband (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.¹) definiert die Future Skills als Fähigkeiten, die in einer zukünftigen Zeitperspektive von fünf Jahren im gesellschaftlichen Beitrag und/oder im Berufsleben branchen- und industrieübergreifend an Bedeutung gewinnen. Unterteilt werden im online Framework drei Kategorien – technologische Fähigkeiten, digitale Grundfähigkeiten sowie klassische Fähigkeiten – mit 18 Future Skills, wobei sich die Begrifflichkeiten der Definition und der nachfolgenden Abbildung 1 unterscheiden (Stifterverband, o. J.).

¹ Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (kurz Stifterverband) mit Sitz in Essen ist ein gemeinnütziger Verein, der Wirtschaft und Wissenschaft in zwei Handlungsfeldern (Bildung & Kompetenzen; Kollaborative Forschung & Innovation) verknüpft. Im Netzwerk des Stifterverbands sind 3.500 Privatpersonen, Stiftungen, Unternehmen und Wissenschaftsorganisationen organisiert (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., o. J.).



Abbildung 1
Zweifache Herausforderung der Future Skills



Anmerkung. Enthalten in: Stifterverband, o.J.

Im gemeinsam mit der Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey veröffentlichten Framework über Future Skills werden vier Kategorien – technologische Kompetenzen, digitale Schlüsselkompetenzen, klassische Kompetenzen sowie transformative Kompetenzen – mit 21 Future Skills definiert (Stifterverband & McKinsey, 2021). Hervorzuheben ist hier die Verwendung der Begrifflichkeit der *Kompetenzen* anstelle der *Fähigkeiten* sowie die vierte Kategorie der transformativen Kompetenzen.

Die Organisation for Economic Co-operation and Development² (OECD) sieht die Kompetenzen für das Jahr 2030, und somit Future Skills, als Ermöglichung und Kapazität, um Prozesse durchführen zu können und eigenes Wissen verantwortungsvoll einzusetzen, um ein Ziel zu erreichen. Die Fähigkeiten sind Teil eines ganzheitlichen Konzepts, um Wissen, Fähigkeiten, Werte und Einstellungen sowie komplexe Anforderungen bestreiten zu können. Unterschieden wird hier in kognitive und metakognitive Fähigkeiten, emotionale und soziale Kompetenzen sowie

² Die OECD ist eine weltweite Organisation für Entwicklung und wirtschaftliche Zusammenarbeit mit dem Fokus auf ein besseres Leben sowie eine bessere Politik. Sie arbeitet gemeinsam mit Regierungen, Entscheidungsträger*innen und Bürger*innen an sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Projekten. Ein Schwerpunkt hierbei ist das Projekt „Future of Education and Skills 2030“ (OECD, o.J.).



psychische und praktische Fähigkeiten. Fokus der OECD ist die Vermittlung von Future Skills durch den gesamten Bildungsweg bis hin zum Berufsleben (OECD, 2018, 2019).

Die Begrifflichkeiten *Fähigkeit* und *Kompetenz* wurden in der vorliegenden Literatur nicht synonym verwendet. Wortgetreu übersetzt handelt es sich bei Skill um Fähigkeiten. Eine Fähigkeit ist eine praktische und geistige Anlage, die ein Individuum zu einer Leistung befähigt. Diese kann bereits erworben sein oder beispielsweise durch Fort- und Weiterbildung noch erworben oder ausgebaut werden (Maier et al., 2018). Die Begrifflichkeit der Kompetenz greift die Fähigkeiten auf, erweitert sie jedoch um das Verhalten und Wissen des Individuums sowie den effizienten Einsatz aller Komponenten (Bartscher & Nissen, 2018b). Somit sind ebenso fachliche und soziale Aspekte relevant. Vor diesem Hintergrund wird im weiteren Verlauf des Beitrags die Begrifflichkeit *Kompetenz* verwendet.

Ableitet aus den Definitionen und vorherigen Ausführungen werden durch die Autorinnen *Future Skills* für den vorliegenden Beitrag definiert als unternehmens- und branchenunabhängige zukünftig relevante Kompetenzen für MA sowie Führungskräfte, um zukünftige berufliche Anforderungen bestmöglich erfüllen zu können.

In den vergangenen Jahrzehnten hat die Bedeutung der Future Skills und das Interesse an diesen durch Forschung, Unternehmen und Mitarbeiter*innen deutlich zugenommen (Bakshi et al., 2017; Blass & Hackston, 2008). Die Arbeitswelt ist seit Jahren im Wandel, was durch industrielle Revolutionen, technologischen Fortschritt sowie die Einstellung der Generationen zur Arbeitswelt indiziert ist (Ayberk et al., 2016; Ehlers, 2022; Schallock et al., 2018).

Soft Skills sind berufsübergreifende Fähigkeiten. Diese wirken ergänzend zu den bereits ausgeführten Methoden- und Fachkompetenzen. Sie fassen einerseits die soziale Kompetenz mit und gegenüber Mitmenschen auf, beispielsweise in Teamfähigkeit oder Empathie, sowie die persönlichen Eigenschaften und Werte. Diese beziehen sich auf alle Unternehmensmitglieder (Lies, 2018). Die Soft Skills sind somit Teil der personellen und personalen Kompetenzen, da diese durch die Führungskraft auf die MA wirken. Sie sind ein Baustein für den Führungserfolg aber auch für den persönlichen Erfolg der MA (Horenburg, 2018).

Somit gehören ebenso die Verhandlungs-, Entscheidungs- und Projektkompetenz sowie die Teamfähigkeit zu den Soft Skills. Zukünftig sind Soft Skills vor allem



relevant, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch die MA aufrecht erhalten zu können (Moser, 2018). Weiter relevant sind vor allem Flexibilität, Lernbereitschaft und Problemlösungsfähigkeit der MA, um in der zunehmend komplexen und sprunghaften Arbeitswelt weiterhin erfolgreich teilhaben zu können (Stifterverband, o. J.).

Da im vorliegenden Beitrag personelle und personale Kompetenzen der Zukunft betrachtet werden sollen, ist auch die *Führungskompetenz* ein wichtiger Aspekt der Future Skills. Diese steht durch neue Anforderungen der Unternehmen sowie der MA vor andersartigen Herausforderungen. So haben sich die Arbeits-, Hierarchie- und Unternehmensformen in den letzten Jahren verändert. Durch diese Veränderungen und den technischen Fortschritt ist die Führungskompetenz vor allem in Prozessen der Veränderung und Umstrukturierung relevant, um die MA in diesem Prozess optimal zu führen und zu begleiten (Ayberk et al., 2016; Kanning, 2016).

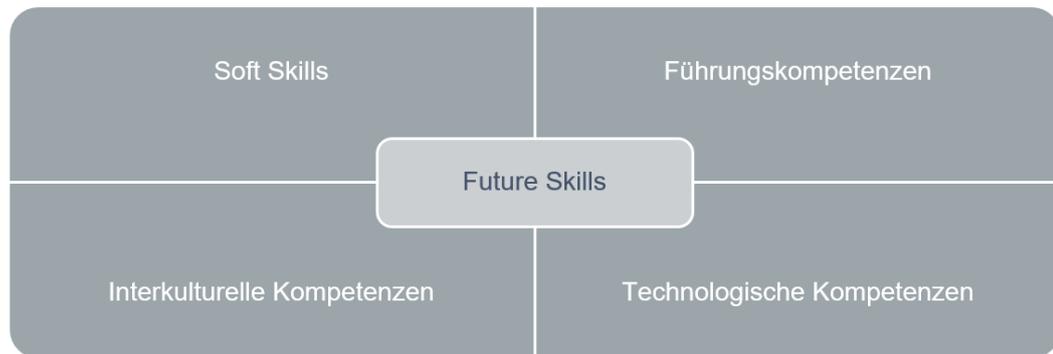
Mit der zunehmenden Diversifikation der MA in den Unternehmen spielen ebenso *interkulturelle Kompetenzen* für die Zukunft eine zentrale Rolle. Neben den Fähigkeiten der MA im respektvollen Umgang mit fremden Kulturen in sozialen Interaktionen werden hier ebenso Sprachkenntnisse adressiert (Genkova, 2020).

Der Beitrag des Stifterverbands und McKinseys (2021) zu den technologischen Kompetenzen definiert unter anderem Kompetenzen von Aufbau und Sicherung von Informationstechnologie-(IT)-Infrastrukturen über die Entwicklung von Quantencomputern bis zur Entwicklung einer künstlichen Intelligenz (KI). Weiter werden digitale Schlüsselkompetenzen kategorisiert als die kritische Betrachtung von digitalen Informationen und die grundlegende Fertigkeit zur Bedienung von Software.

Aus den vorangegangenen Definitionen und ihren Kategorien sowie Ausprägungen werden für das weitere Vorgehen nachfolgend die Future Skills definiert und kategorisiert (Abbildung 2). In den weiteren Kapiteln erfolgt eine nähere Betrachtung dieser.



Abbildung 2
Kategorien Future Skills



Anmerkung. Eigene Darstellung.

Für den vorliegenden Beitrag stehen Unternehmen aus der Energiebranche sowie aus den Branchen der Gastronomie- und Hotellerieausstattung, der Papier- und Automobilindustrie, der Rechts- und Steuerberatung sowie der Wirtschaftsprüfung im Fokus. In diesen Unternehmen bilden MA, die bspw. eine KI entwickeln müssen, einen sehr geringen Anteil. Die MA sind diesbezüglich überwiegend Anwender*innen statt Entwickler*innen. Vor diesem Hintergrund wird unter der technologischen Kompetenz bspw. der Umgang mit Data Analytics, einer KI oder einer Softwareentwicklungsumgebung verstanden. Somit gehen in den technologischen Kompetenzen die digitalen Schlüssel Fähigkeiten und die technologischen Kompetenzen auf.

2.1.3 Forschungsstand

Zur Erfassung des aktuellen Forschungsstands wurden neben der bereits verwendeten Literatur zur Aufarbeitung und Definition der Future Skills peer-reviewed Paper sowie Beiträge verwendet. In der nachfolgenden Tabelle 1 sind nach Sichtung von 43 peer-reviewed Paper und Beiträgen die für diesen Beitrag und die Fragestellung relevanten Paper und Beiträge in einer chronologischen Betrachtung zusammengefasst.

Tabelle 1
Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstands

Autor*innen	Jahr	Forschungsziel und -erkenntnis	Methodik	Form
Blass & Hackston	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation des Vorbereitungsgrads der Führungskräfte für die Zukunft • Belastbarkeit, Selbstbewusstsein der Führungskraft wird relevanter; Personalführung und Entwicklung werden im Fokus stehen – Soft Skills 	Quantitative Befragung	Beitrag Fachmagazin Futures, Vol. 40, Nr. 9
Bakshi et al.	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung des Qualifikationsprofils von Berufen bis 2030 • Zukünftig zwischenmenschliche Kompetenzen sowie Sprachen und Anpassungsfähigkeit 	Workshop und maschinelles Lernen aus Datensatz	Wissenschaftlicher Beitrag
Kirchherr et al.	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Abbildung kurz- und mittelfristiger Bedarfe der Future Skills in Deutschland • Zunahme der technologischen Kompetenzen, Personalbedarf von über zwei Millionen MA mit überfachlichem Qualifikationsanspruch 	Workshop, standardisierte quantitative Befragung	Diskussionspapier
Arcelay et al.	2021	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung der relevanten Future Skills der Energiebranche 	Literaturrecherche	Beitrag Fachmagazin Energies, Vol. 14, Nr. 9



		<ul style="list-style-type: none"> • Technologische Fähigkeiten bzgl. Digitalisierung in der Branche 		
Rakowska & Juana-Espinosa	2021	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Ermittlung der Future Skills für das 21. Jahrhundert • Soft Skills sind inzwischen gegenüber Berufserfahrung und Ausbildung der Beschäftigten an Bedeutung überlegen 	Quantitative Prognose durch internationales Expertengremium	Beitrag Fachmagazin Human Systems Management, Vol. 40, Nr. 5
Faraj	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfserhebung bzgl. der Integration einer Artificial Intelligence zum Ausbau der Future Skills bei Studierenden • Fokus auf Soft Skills, digitale Kompetenzen und lebenslanges Lernen als Future Skills 	Quantitative Befragung	Beitrag Fachmagazin Education Research International, Vol. 2022
Gehrs	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung der Bedeutsamkeit von Future Skills in Unternehmen in Niedersachsen • Bedeutsamkeit der Future Skills steigt mit Auswirkungen auf die Unternehmungen 	Quantitative Befragung	Wissenschaftlicher Beitrag
Hung et al.	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung zukünftiger Qualifikationsanforderungen durch Arbeitgeber • Soft Skills sollen bereits in der Ausbildung durch 	Quantitative Onlinebefragung	Beitrag Fachmagazin SN computer science, Vol. 4, Nr. 3

		besuchte Bildungsinstitutionen ausgebaut werden		
--	--	---	--	--

Anmerkung. Eigene Darstellung basierend auf Blass & Hackston, 2008; Bakshi et al., 2017; Kirchherr et al., 2018; Arcelay et al., 2021; Rkowska & Juana-Espinosa, 2021; Faraj, 2022; Gehrs, 2022; Hung et al., 2023.

Vorliegend wurden Paper und Beiträge aus verschiedenen Bereichen und Forschungsrichtungen verwendet. Zusammenfassend lässt sich hervorheben, dass diese sich mit einem vorab definierten Teilbereich der Future Skills beschäftigen oder den Fokus bspw. auf Bildungsinstitutionen oder die Energiebranche legen. Eine Betrachtung der Future Skills aus dem Blickwinkel der MA oder das Begriffsverständnis hierfür liegen nicht vor. Daraus abgeleitet ergibt sich für den vorliegenden Beitrag ein Informationsbedarf über das grundlegende Verständnis der Future Skills in den Unternehmen sowie die Relevanz einzelner Future Skills, erweitert um die Führungskompetenz. Die Unternehmungen stehen ebenso wie die MA vor neuen Herausforderungen. Weiter wurden die Future Skills häufig im Bildungskontext oder aus Arbeitgebersicht betrachtet. Auch ein Vergleich der Unternehmen erfolgte lediglich beschränkt auf ein Bundesland.

Somit ergibt sich für den vorliegenden Beitrag die Frage, welche Future Skills aus Sicht der MA in der Zukunft in den Unternehmen und Branchen an Relevanz zunehmen werden und wie bekannt diese bereits heute sind.

2.2 Forschungsdesign

Für den vorliegenden Beitrag hat sich aus dem aktuellen Forschungsstand die Forschungsfrage ergeben, welche personellen und personalen Kompetenzen als Future Skills in den verschiedenen Branchen in Zukunft von Bedeutung sein werden und wie deckungsgleich diese sind. Mithilfe einer quantitativen standardisierten Onlinebefragung werden MA diverser Unternehmen aus der Energiebranche sowie aus den Branchen der Gastronomie- und Hotellerieausstattung, der Papier- und Automobilindustrie, der Rechts- und Steuerberatung sowie der Wirtschaftsprüfung zu den Future Skills befragt. Durch eine quantitative Befragung ist eine große sowie spezifische Datenerhebung möglich. Mithilfe einer deskriptiven und



inhaltlichen Analyse der erhobenen Daten werden somit Erkenntnisse über die Unternehmen gewonnen, die weitergehend mit den Ergebnissen der Literaturrecherche in den einzelnen Branchen gegenübergestellt werden. Die Auswertung der Future Skills beschränkt sich in diesem Beitrag auf die vorliegend erhobenen Daten und Unternehmen.

Abgeleitet aus den vorherigen Ausführungen ergeben sich für den vorliegenden Beitrag die nachfolgenden Hypothesen:

Hypothese 1: Die geforderten Future Skills sind in den unterschiedlichen Branchen sehr ähnlich.

Hypothese 2: Die geforderten Future Skills sind in den unterschiedlichen, befragten Unternehmen (branchenübergreifend) sehr ähnlich.

2.3 Methodenvorstellung

2.3.1 Quantitative Forschungsmethoden

Während sich die qualitative Forschung und ihre Forschungsmethoden auf die Bildung von Hypothesen und Theorien sowie auf Einzelfälle fokussiert und somit induktiv forsch (Mey & Mruck, 2014; Schreier, 2020), verfolgt die quantitative Forschung mit ihren Forschungsmethoden die deduktive Forschung und überprüft die gegebenen Hypothesen und Theorien mithilfe der Allgemeinheit (Lemmer & Gollwitzer, 2018).

Für die quantitative Forschung ist die qualitative Forschung unabdingbar, da diese eine vorbereitende Rolle übernimmt und die zu untersuchenden Theorien sowie Hypothesen als Grundlage für die quantitative Forschung liefert (Röbken & Wetzel, 2016). Während die qualitative Forschung interpretative Methoden anwendet, werden in der quantitativen Forschung die erhobenen Daten statistisch bewertet (Diaz-Bone, 2022a, 2022b).

Bei der vorliegenden Untersuchung von Future Skills im Unternehmens- und Branchenvergleich handelt es sich um eine quantitative Sozialforschung, da hier auf der Grundlage einer standardisierten Datenerhebung mithilfe eines Fragebogens eine ebenso standardisierte Auswertung erfolgt. Ziel ist die Analyse der Entwicklung der MA und Unternehmen, um Schlussfolgerungen im Unternehmens- und



Branchenkontext über soziale Phänomene herleiten zu können. In der Sozialforschung lassen sich anhand der Literatur vier zentrale Forschungsmethoden zur Datenerhebung identifizieren: die Befragung, die Beobachtung, die Inhaltsanalyse und das Experiment (Baur & Blasius, 2022; Röbbken & Wetzel, 2016).

Abgeleitet aus der vorangestellten Forschungsfrage des vorliegenden Beitrags ist die zukünftige Relevanz von Future Skills im Unternehmenskontext sowie deren zugehörige Branche bei den MA der Unternehmen zu erfassen. Somit liegt für diesen Beitrag kein Forschungsinteresse in einem zu beobachtenden Verhalten im Rahmen einer quantitativen Beobachtung vor. Weiter soll ebenso keine Ursache-Wirkungs-Beziehung eines quantitativen Experiments untersucht werden. Dies wäre ein Ansatz einer weitergehenden Forschung aus dem vorliegenden Beitrag, inwiefern die Manipulation der Variable Future Skills eine Auswirkung beispielsweise auf die Arbeitsqualität der MA zeigt. Daneben ist eine quantitative Inhaltsanalyse mit der Untersuchung eines Kommunikationsinhalts nicht für die Forschungsfrage relevant.

Für die Forschungsfrage eignet sich zur systematischen Datenerfassung bei einem großen Personenkreis eine quantitative Befragung. Diese kann effizient viele MA erreichen und eine Standardisierung gewährleisten.

2.3.2 Komponenten des Fragebogens

Das Forschungsinteresse des vorliegenden Beitrags besteht darin, die Future Skills in unterschiedlichen Branchen miteinander zu vergleichen. Zu diesem Zweck wurden fünf Unternehmen (A bis E) als Untersuchungsobjekte ausgewählt. Vor diesem Hintergrund waren die Teilnehmer*innen der quantitativen Befragung die MA dieser Unternehmungen.

Einführend in die Thematik erfolgte eine Begrüßung der Autorinnen an die Befragten. Hierbei wurde auf die Relevanz der Forschung und die Meinung der Befragten eingegangen. Ebenso wurde ein grober Zeitrahmen zur Bearbeitung des Fragebogens genannt sowie auf die Teilnahme an einer Verlosung hingewiesen.



Um die extrinsische Motivation³ der Teilnehmer*innen anzusprechen, wurde ein monetärer Anreiz in Form von drei Wertgutscheinen in Höhe von jeweils 10,00 € für den Onlineversandhändler Amazon geschaffen und unter den Teilnehmer*innen verlost.

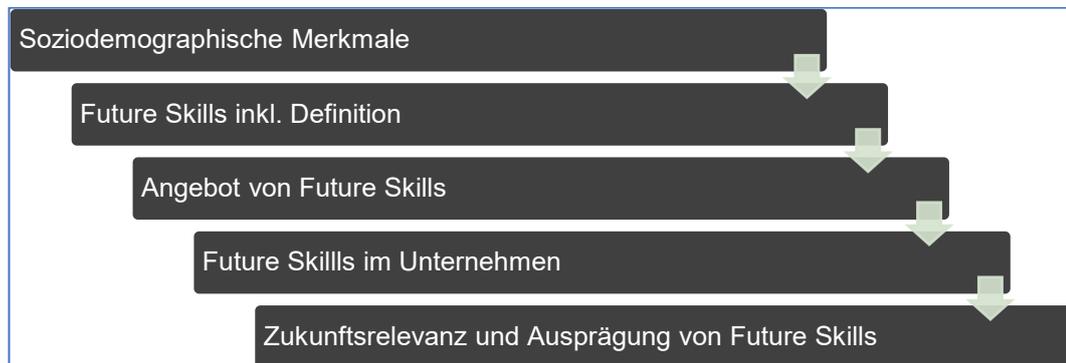
Zur Einordnung der erhobenen Daten in den Bevölkerungskontext wurden soziodemografische Merkmale verwendet. Erfragt wurden im vorliegenden Beitrag das Geschlecht, die Generationszugehörigkeit (gesellschaftlich definierte Generationen Babyboomer, X, Y und Z (Krüger, 2016)), das Unternehmen, die Position sowie der höchste Bildungsabschluss der befragten MA. Hierfür wurde jeweils eine geschlossene Frage mit einer Nominalskala gewählt. Vor diesem Hintergrund ist im Nachgang eine Detailanalyse möglich.

Die weiteren Fragen beschäftigten sich mit den zeitlichen Perspektiven und Thematiken der Future Skills. Zur Erhebung des Grundverständnisses und der Bekanntheit der Future Skills bei den Teilnehmer*innen erfolgte eine Abfrage dieser sowie die Einordnung in vorgegebene Definitionen. Um das Angebot an Future Skills zu bewerten, wurden der bereits betriebene Schulungsaufwand sowie das Interesse an Schulungen bezüglich eines zukünftigen Vorstellungsgesprächs abgefragt. Somit dachten die Teilnehmer*innen an ein zukünftiges Ereignis, in dem Future Skills von ihnen gefordert werden, und beantworteten die Frage im eigenen Nutzungskontext.

Weiter ergab sich ein Bekanntheitsgrad und Bewusstsein der Future Skills durch Abfrage der Angebote zu diesen in den Unternehmungen. Danach wurde mithilfe der Fragen die Zukunftsrelevanz von einzelnen Future Skills sowie ihre Gewichtung erhoben. In der nachfolgenden Abbildung 3 werden die durch die Autorinnen definierten Kategorien der Forschungsfelder des Fragebogens aufgezeigt.

³ Unter einer extrinsischen Motivation wird eine Handlung / Motivation eines Individuums verstanden, die durch einen externen Anreiz wie beispielsweise eine Gehaltserhöhung oder positiven Beurteilung entsteht. Demgegenüber steht die intrinsische Motivation, bei der das Individuum aus einem eigenen inneren Anreiz handelt. (Maier & Nissen, 2018; Maier, 2018)



Abbildung 3*Themenfelder des Fragebogens**Anmerkung.* Eigene Darstellung.

Für den Großteil der Fragen wurde der halboffene Fragentyp angewandt. Somit war eine vollständige Datenerhebung möglich, da die Teilnehmer*innen eigene Gedanken und Impulse als Antwort geben konnten. Für den vorliegenden Beitrag stand auch das Begriffsverständnis der Future Skills und die Präsenz in der Praxis im Mittelpunkt. Die große Anzahl an Teilnehmer*innen durch MA der Unternehmen A bis E wurde durch die Autorinnen bewusst gewählt, um dem Forschungsinteresse nachzugehen. Vor diesem Hintergrund wurde im Nachgang kein Experteninterview durchgeführt. Die Daten der halboffenen Fragen bzw. der einzigen offenen Frage können den vorliegenden Beitrag ergänzen oder eine weitergehende Forschung begründen. Im Falle der geschlossenen Fragen war eine standardisierte und systematische Auswertung gewährleistet. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass die erhobenen Daten im Branchen- und Unternehmenskontext ausgewertet sowie untereinander verglichen wurden.

Mithilfe einer Likert-Skala wurden jeweils eine negative und positive Ausprägung der einzelnen Teilnehmer*innen zu diversen Thematiken abgefragt. Hierbei wurde links die negative Ausprägung und rechts die positive Ausprägung verwendet. Weiter wurden durchgehend vier Skalenpunkte definiert und verwendet (von 1 für „unwichtig“ bis 4 für „wichtig“). Somit sollten Entscheidungen und Tendenzen der Befragten forciert werden, ohne auf einen Mittelwert zurückgreifen zu können.

Darüber hinaus war es Ziel der Autorinnen, an dieser Stelle die Komplexität zu reduzieren, um klare und interpretationsarme Strukturen zu schaffen. Die definierten Ausprägungen wurden auf alle Fragen mit Likert-Skala angewandt.



Abschließend erfolgten seitens der Autorinnen ein Dank und eine Verabschiedung an die Teilnehmer*innen.

Nach Erstellung des Fragebogens wurde ein Pretest mit 30 Teilnehmer*innen durchgeführt. Um die Grundverständlichkeit der Fragen, Antworten sowie Skalen zu erfassen, wurde für den Pretest eine Auswahl an Teilnehmer*innen getroffen, die ein breites Spektrum an Fachkenntnis und Nähe sowie Distanz zu der Thematik der Future Skills aufweisen. Mithilfe des Pretests ergab sich folgendes Verbesserungspotenzial des Fragebogens. Nachdem die Pretestgruppe aufwies, dass der Begriff Future Skills lediglich 20 % der Personen bekannt ist, wurde nach Abfrage der für die Befragten am ehesten zutreffenden Definition (Frage 7) eine Zwischendefinition der Future Skills eingefügt. Somit sollte ein Grundverständnis für die Future Skills geschaffen werden, um die weitergehenden Fragen beantworten zu können. Weiter wurden die Fragen 9, 22 und 24 präziser formuliert, um ein besseres Verständnis bei den Befragten zu gewährleisten. Daneben wurde zur Reduzierung der Komplexität die Skalierung der Likert-Skala von sechs auf vier Skalenpunkte gesetzt.

Der finale und ausführliche Fragebogen ist dem Anhang 2 zu entnehmen.

2.3.3 Durchführung der Befragung

Der Fragebogen wurde seitens der Autorinnen mithilfe des Online-Tools Microsoft Forms erstellt und durchgeführt. Er wurde an alle Beschäftigten der Unternehmen A bis E per E-Mail mit einer persönlichen Begrüßung und Einleitung in die Thematik durch die Autorinnen versandt. Für die Befragung wurde, unter Berücksichtigung der Abwesenheitszeiten der MA in den teilnehmenden Unternehmen, ein Zeitraum von fünf Wochen zwischen Mitte Juni und Mitte Juli 2023 gewählt. In dem nachfolgenden Kapitel werden die erhobenen Daten im Hinblick auf die Unternehmen sowie auf ihre jeweiligen Branchenzugehörigkeit detailliert beschrieben und analysiert.

3 Analyse der Future Skills

3.1 Unternehmen A: Energiebranche

3.1.1 Branchenvorstellung Energiesektor

Die Energiebranche umfasst alle Unternehmen und Organisationen, die in der Erzeugung, Übertragung, Verteilung und Speicherung von Energie tätig sind. Dies schließt sowohl traditionelle Energiequellen wie Kohle, Öl und Gas als auch erneuerbare Energien wie Solar-, Windenergie, Wasserkraft und Biomasse ein (Jochem, 2018).

Die Wertschöpfungskette der Branche lässt sich in drei große Teilbereiche gliedern. Dabei steht im ersten Bereich die Beschaffung der sogenannten Primärträger auf dem Energiemarkt im Fokus. Im zweiten Schritt wird die beschaffte Primärenergie in Sekundär- oder Nutzenergie wie Strom und Fernwärme umgewandelt. Abschließend wird diese Sekundär- oder Nutzenergie über Leitungen zu den Endverbrauchern transportiert. Hinzu kommen seitens der Energielieferanten der Handel, der Vertrieb und das Kundenmanagement (EnbW, 2023).

Die Energiewirtschaft spielt als Industriezweig in Deutschland eine bedeutende Rolle. Es gibt im gesamten Land nahezu 1.000 Unternehmen, die in der Energieversorgung tätig sind. Diese umfassen Anbieter von Elektrizität und Gas sowie Wärme- und Kälteversorgung. Darüber hinaus sind Netz- und Kraftwerksbetreiber sowie Dienstleister vertreten (EnbW 2023).

Durch den voranschreitenden Klimawandel befindet sich die Energiewirtschaft in einem Transformationsprozess. Dieser sieht eine gesamtheitliche Energieproduktion durch erneuerbare Energien vor. Der politisch forcierte Ausbau regenerativer Energien sowie die Umsetzung des 2011 beschlossenen Ausstiegs aus der Atomenergie (letzte Stilllegung 2023) stellen Energieversorgungsunternehmen vor neue Herausforderungen. Die Einsparungen von Emissionen bis hin zur angestrebten Klimaneutralität im Jahr 2025 sind notwendig, um die globale Erwärmung auf 1,5 Grad Celsius zu begrenzen. Aus diesem Grund wird die Zukunft der Energiebranche stark von den politischen Klimazielen beeinflusst werden (ewi Energy Research & Scenarios gGmbH, 2015; Europäisches Parlament, 2019).



Forschungshypothese für die Energiebranche:

Im Rahmen der Future Skills stehen die technologischen Kompetenzen in der Energiebranche stark im Fokus.

3.1.2 Unternehmensvorstellung A

Das Unternehmen A mit Sitz in Baden-Württemberg ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Energieversorgers Konzern A. Das Marktgebiet des im Jahr 2007 gegründeten Unternehmens erstreckt sich über gesamt Baden. Zum Kerngeschäft von Unternehmen A gehören die Planung und der Bau von Wärmenetzen und -anlagen, sowohl für das Unternehmen selbst als auch für Dritte. Um die Energiewende konsequent voranzutreiben, beschäftigt sich das Unternehmen außerdem mit der Errichtung von Anlagen im Bereich der erneuerbaren Energien. A betreibt zudem eigene Bestandsanlagen in der Wärmeversorgung und der Biogasproduktion. Weitere Segmente des Unternehmens sind Betriebsführungen und Beteiligungen. Somit fördert das Unternehmen nicht nur die klassische Wärmeversorgung, sondern arbeitet gezielt an dem Umstieg auf erneuerbare Energien. Mit dem Ausbau und Betrieb von Blockheizkraftwerken (BHKW), Holzenergieanlagen und Wärmepumpen, aber auch Windenergie-, Biogas- und Solaranlagen soll eine konsequente, nachhaltige und bezahlbare Energiewende vorangetrieben werden (Unternehmenswebsite A, 2023).

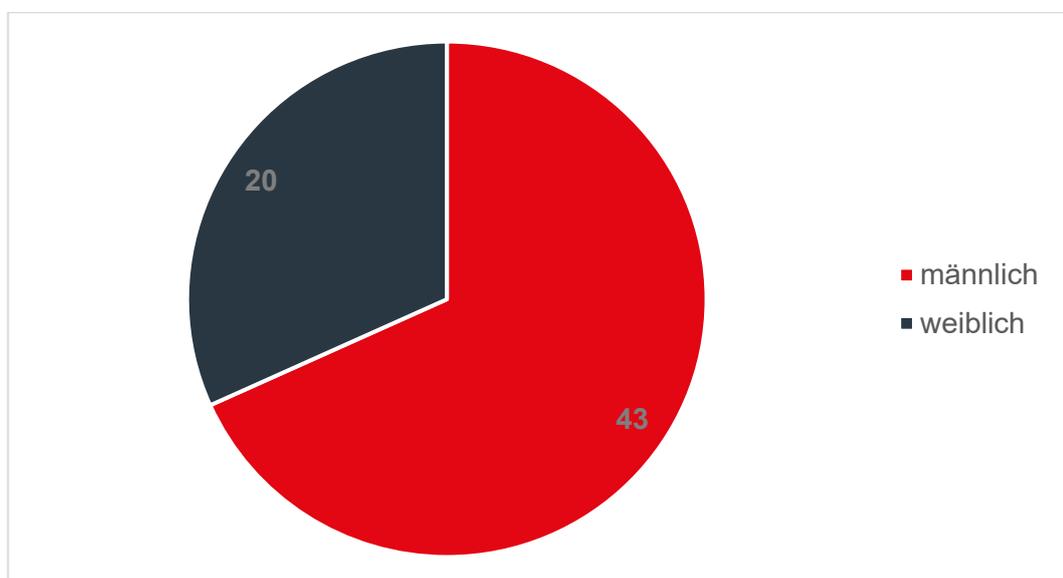
Forschungshypothese für das Unternehmen A: Analog zur Branche bewertet das Unternehmen A die technologischen Kenntnisse als wichtigsten Future Skill.



3.1.3 Deskriptive Statistik des Datensatzes A

In der Gesamtbetrachtung des Unternehmens A haben in Summe 63 MA an der Umfrage teilgenommen. Wird dies in Relation zur aktuellen MA-Anzahl gesetzt, so haben 52 % aller MA des Unternehmens an der Umfrage teilgenommen. Darunter waren 43 männliche und 20 weibliche. Diese Verteilung von 68 % Männern und 32 % Frauen spiegelt die unternehmensinterne Geschlechterverteilung wider (Abbildung 4 & Anhang 3).

Abbildung 4
Geschlechterverteilung in Unternehmen A



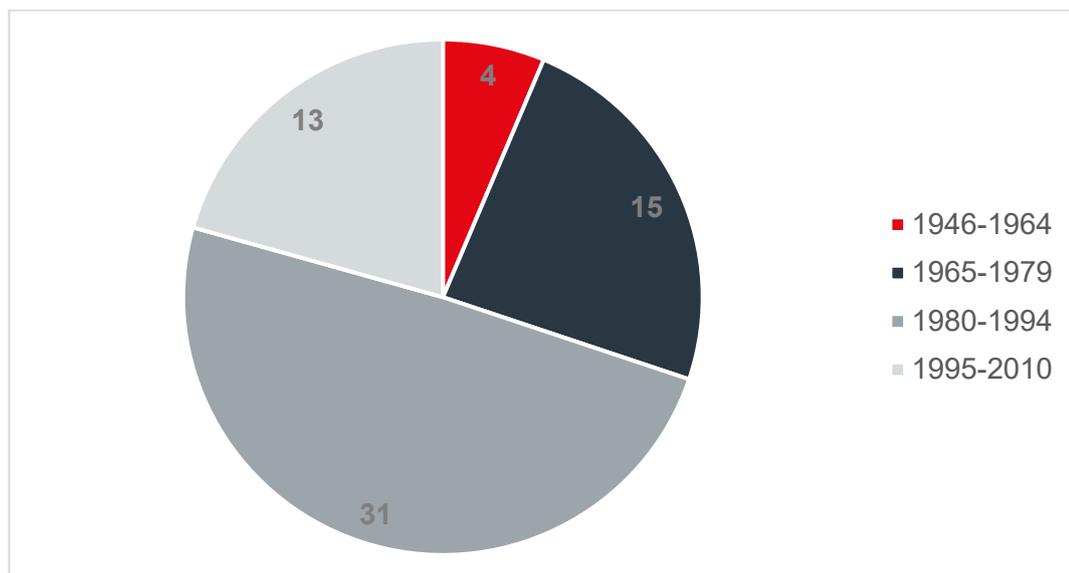
Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Durch die zahlreichen Neueinstellungen in den vergangenen Jahren, welche dem raschen Wachstum von Unternehmen A zuzuschreiben sind, hat sich die Altersstruktur verjüngt. Dies zeigt sich auch in der Verteilung der Generationen, denen sich die am Fragebogen teilnehmenden MA zuschreiben lassen (Abbildung 5, Anhang 3). Hierbei sind 49 % der Befragten der Generation Y, 24 % der Generation X, 21 % der Generation Z und lediglich 6 % der Generation Babyboomer zuzuordnen. Daraus lässt sich ableiten, dass zwei Drittel der Befragten zum Zeitpunkt der Befragung jünger als 43 Jahre alt waren.

Diese unterschiedlichen Generationen stehen für unterschiedliche Wertevorstellungen und spielen somit in den Erwartungen der Future Skills eine wichtige Rolle (Klingschat, 2023).

- **Babyboomer (ca. 1946–1964):** Traditionelle Werte, stabile Berufe, Einfluss der gesellschaftlichen Veränderungen der 1960er bis 1970er.
- **Generation X (ca. 1965–1979):** Skeptisch gegenüber Autoritäten, unabhängig, aufgewachsen mit begrenzter Technologie.
- **Generation Y (ca. 1980–1994):** Digital Natives, wertorientiert, Work-Life-Balance, von Finanzkrise beeinflusst.
- **Generation Z (ca. 1995–2010):** Digital Natives, kreativ, diversitätsbewusst, informiert über soziale und politische Themen. (Klingschat, 2023)

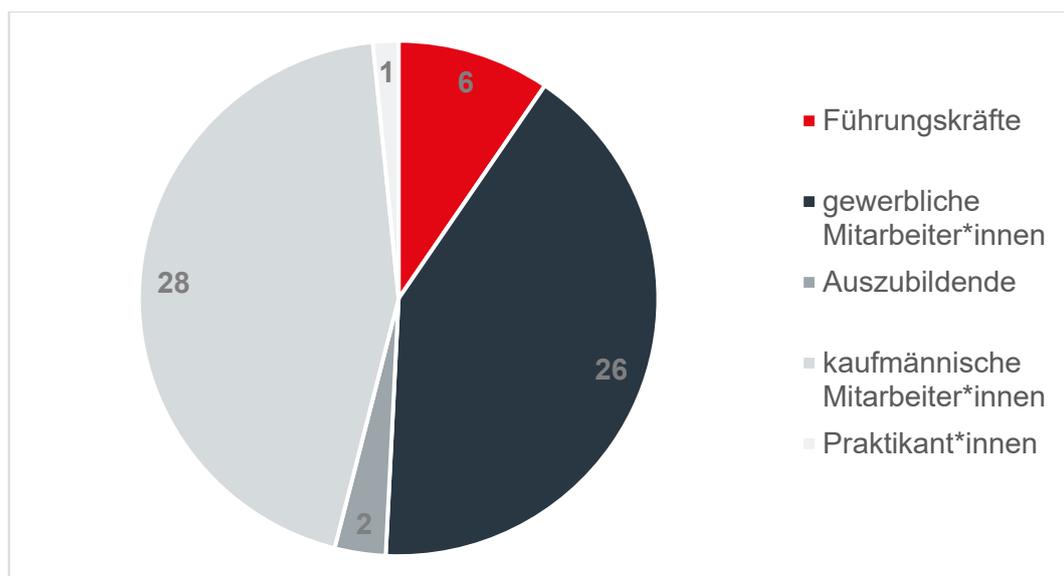
Abbildung 5
Arbeitsstruktur in Unternehmen A



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Durch flache Hierarchien hat das Unternehmen A lediglich 6 Führungskräfte, welche alle an der Umfrage teilgenommen haben. Hierzu zählen 2 Geschäftsführer*innen sowie 4 Teamleiter*innen der einzelnen Abteilungen. Die Verteilung der kaufmännischen (kaufm.) und gewerblichen (gewerbl.) MA ist im Unternehmen sehr ausgeglichen und zeigt sich mit der Verteilung 28 (kaufm.) und 26 (gewerbl.) im Datensatz (Abbildung 6). Hinzu kommen 2 Auszubildende des Konzerns, welche einen Teil ihrer Ausbildung in Unternehmen A verbringen und 1 Praktikant*in, welche*r seine*ihre Bachelorarbeit in Kooperation mit dem Unternehmen schreibt. Somit haben aus jeder Positionsebene des Unternehmens MA am Fragebogen teilgenommen, was die die betriebsinternen Strukturen widerspiegelt (Abbildung 6 & Anhang 3).

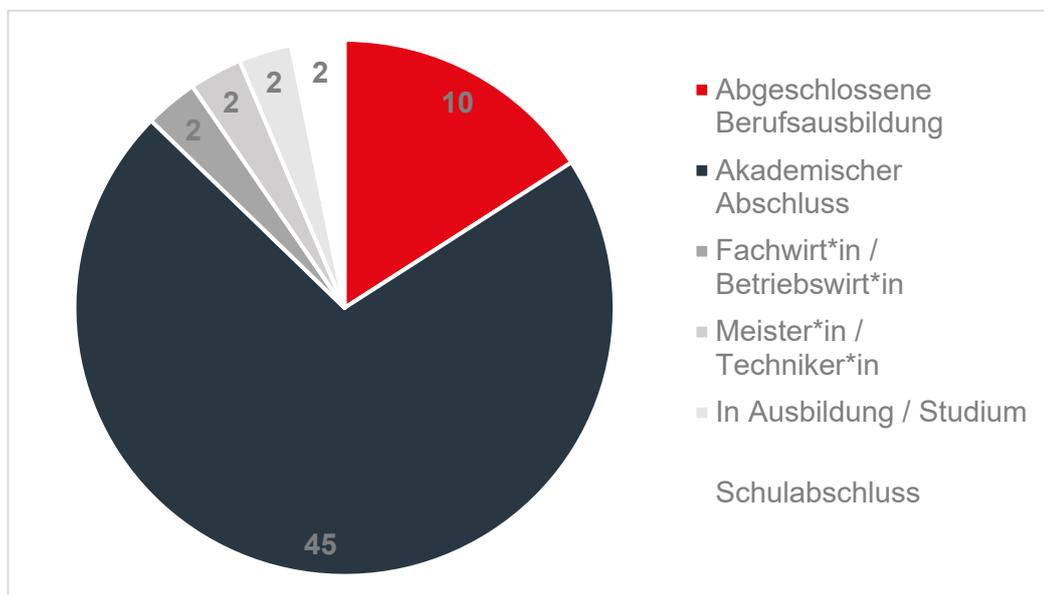
Abbildung 6
Verteilung der Positionen in Unternehmen A



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Der Bildungsgrad der befragten Teilnehmer*innen ist von akademischen (akad.) Abschlüssen dominiert. So haben 45 von 63 MA ein abgeschlossenes Studium und bildeten somit 71 % der gesamten Kohorte ab. 10 Befragte haben als höchste Qualifikation eine abgeschlossene Berufsausbildung. Darüber hinaus verfügen je 2 der Befragten zusätzlich zur Berufsausbildung über einen Fach-/Betriebswirt oder einen Meister- bzw. Technikerabschluss. 2 Befragte verfügen lediglich über einen Schulabschluss und weitere 2 Befragte befinden sich noch in Ausbildung. Somit besitzt ein Großteil der befragten MA einen hohen Bildungsgrad (Abbildung 7 & Anhang 3).

Abbildung 7
Bildungsgrade in Unternehmen A



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieser Datensatz repräsentativ für das Gesamtunternehmen stehen kann. So sind in den soziodemographischen Merkmalen

- Geschlecht,
- Alter,
- Position
- und Bildungsgrad

die Antworten der MA in etwa so ausgeprägt, dass sie die Verteilung der Eigenschaften des gesamten Unternehmens A in aussagekräftigen Verhältnissen beschreiben.

3.1.4 Analyse der Future Skills der Energiebranche

Eine zentrale Frage für politische Entscheidungsträger*innen und Interessengruppen, die sich mit dem Klimawandel befassen, ist die, wie sich Treibhausgasemissionen durch Energieeffizienz und alternative Energie- und Transportformen reduzieren lassen. Grüne Technologien bieten die Möglichkeit neuer Arbeitsplätze, um schnell auf die sich entwickelnde grüne Wirtschaft zu reagieren. Hier sind wiederum neue Fähigkeiten erforderlich, welche dazu führen können, dass Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels wirksamer werden (Kuan et al., 2009).

In der Energiebranche wird es zukünftig nach Short (2021) einen erhöhten Bedarf an MA geben, die in der Lage sind, neue regenerative Technologien zu entwickeln, zu installieren und instand zu halten, um die erneuerbaren Energiequellen bestmöglich zu nutzen. Dazu gehören bspw. Ressourcenmanager*innen, Architekt*innen, Planer*innen, Vermessungsingenieur*innen, Monteur*innen und Wissenschaftler*innen, die über Kenntnisse in den Bereichen Elektrik, Mechanik, Physik, Biologie, Geowissenschaft, IT und Datenanalyse verfügen. Intelligente Technologien wie KI, Big Data, das Internet der Dinge, Digital Twin usw. ermöglichen es Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien, ihre Abläufe erheblich zu verbessern (Short, 2021; Kuan et al., 2009).

Zeitgleich wird auch der Bedarf an kaufm. MA wachsen, welche sich mit den Rahmenbedingungen bei der Umstellung des Energiesektors befassen und einen reibungslosen Ablauf ermöglichen (Welss, 2023).

Auch Kompetenzen in den Bereichen Energieeffizienz und Nachhaltigkeit werden wichtiger. Es wird einen wachsenden Bedarf an Fachkräften geben, die in der Lage sind, innovative Lösungen zur Energieeinsparung und Ressourcenschonung zu entwickeln und zu implementieren. Neben technologischen Fähigkeiten wird auch die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und zum Teamwork in der Energiebranche immer wichtiger werden. Da die Branche stark reguliert ist und zahlreiche Akteur*innen zusammenarbeiten müssen, um Fortschritte zu erzielen, sind Soft Skills wie



Kommunikation, Leadership und Konfliktmanagement von großer Bedeutung (Kuwana et al., 2009).

3.1.5 Analyse der Future Skills des Unternehmens A

Bekanntheit und Einordnung – Definition Future Skills

Aus der Auswertung des Fragebogens des Unternehmens A geht hervor, dass lediglich 9 von 63 Proband*innen mit der Begriffsbezeichnung *Future Skills* erste Berührungspunkte hatten. Hierbei handelt es sich um 3 Führungskräfte, 5 kaufm. MA und 1 techn. Mitarbeiter*in. Von diesen Befragten besitzen als höchste Qualifikation 6 einen akad. Abschluss, 2 eine abgeschlossene Berufsausbildung und 1 Person einen Meistertitel. Mit Ausnahme der Führungskräfte gehören alle Proband*innen der Generation Y an. Die Geschlechterverteilung liegt bei 6 männlichen zu 3 weiblichen Befragten.

Aus dieser Gruppe von 9 Proband*innen, die angeben, den Begriff bereits zu kennen, haben 5 Befragte die darauffolgende Definition richtig eingeordnet. Die anfänglich abgefragten Berührungspunkte stimmen somit nicht vollständig mit dem tatsächlichen Verständnis der Begriffsdefinition überein.

Aus diesen beiden Fragen des Fragebogens lässt sich ableiten, dass ein Großteil der Belegschaft noch keinerlei Kenntnis zum Thema Future Skills besitzt. Außerdem lässt sich aus den positiven Rückmeldungen schlussfolgern, dass vor allem die jüngere Generation sowie die Führungsebene mit dem Thema bereits in Berührung gekommen ist (Anhang 3).

Vergangene zwei Jahre und zukünftige Weiterbildung

In den vergangenen zwei Jahren haben 24 der 63 Teilnehmer*innen an einer Weiterbildung teilgenommen. 2 davon sind den Babyboomern, 3 der Generation X, 11 der Generation Y und 8 der Generation Z zuzuordnen.

Somit sind 80 % der Befragten mit einer Weiterbildung zum Zeitpunkt der Befragung unter 43 Jahre alt. Die Geschlechterverteilung liegt bei 17 männlichen zu 7 weiblichen MA und neben 5 MA mit abgeschlossener Berufsausbildung haben 19 einen akad. Abschluss als höchste Qualifikation. Im Hinblick auf die Position haben 3 Führungskräfte, 12 gewerbl. und neun kaufm. MA eine Weiterbildung besucht.



In Bezug auf die zukünftigen Weiterbildungen und den Ausbau der Future Skills weisen diese Befragten eine höhere Bereitschaft auf, in Zukunft eine Weiterbildung durchzuführen, als die Befragten, welche in den letzten zwei Jahren keine Weiterbildung durchgeführt haben.

Hieraus lässt sich ableiten, dass vermehrt die jüngeren Angestellten sowie die MA mit einem akad. Abschluss an Aus- und Weiterbildungsprogrammen teilnehmen (Anhang 3).

Ausbau der zukünftigen Kompetenzen (Methoden)

Um die Kompetenzen der Zukunft zu erwerben, wurden die Proband*innen gefragt, welche Methoden sie zur Weiterbildung bevorzugen (Mehrfachauswahl). Hierbei haben 39 Teilnehmer*innen Fortbildungen und Schulungen (intern & extern), 16 Mentoring und Coaching, 24 Jobrotation, 33 Jobenrichment, 39 Peer to Peer Learning und 47 selbstgesteuertes Lernen angegeben. Somit wird das selbstgesteuerte Lernen im Unternehmen A präferiert. Dennoch sind die MA auch deutlich an Weiterbildungsmaßnahmen interessiert, die ihre Aufgabengebiete erweitern, durch die sie in andere Aufgaben und Positionen im Unternehmen Einblicke erhalten und bei denen sie von anderen MA lernen können (Anhang 3).

Angebot des Unternehmens (Angebot und Nutzung)

Unternehmen A bietet diverse Weiterbildungsmöglichkeiten an. Diese beziehen sich nicht nur auf die fachliche, sondern auch auf die persönliche Förderung der MA und werden in diversen Formaten durchgeführt (Intranet Unternehmen A).

29 MA gaben an, dass sie das Angebot zur Weiterbildung kennen, 31 MA waren sich unsicher und 3 MA gaben an, das Weiterbildungsangebot des Unternehmens nicht zu kennen. Hieraus lässt sich schließen, dass ein großer Teil der MA unsicher ist bzw. keinerlei Kenntnis zu den Angeboten hat. Insgesamt haben 16 Befragte bereits an einer Weiterbildung teilgenommen. Diese sind bspw. folgenden Formaten und Themen zuzuordnen:

- **Formate:** Workshops, E-Learning, Seminare, Webinare, Schulungen, externe Fortbildungen, Coachings
- **Themen:** Design Thinking, Leader in Energy, Agile Methoden / Agiles Projektmanagement / Agiles Coaching, Change-Management, Objectives and Key Results (OKR), Unternehmenswerte, Feedback, Vertragsmanagement, persönliches Auftreten, Vertriebskompetenz



Bei der Frage, weshalb noch keine Weiterbildungen in Anspruch genommen wurden, äußerten sich 3 MA, dass sie neu im Unternehmen sind, 7 MA, dass sie keine zeitliche Kapazität hierfür haben und jeweils 1 Person, dass keine Kenntnisse zu den genauen Angeboten bestehen oder der Termin für die Weiterbildung noch in der Zukunft liegt (Anhang 3).

Meinung zur den drei wichtigsten Future Skills

Die MA von Unternehmen A sehen mit 36 Stimmen die Selbstorganisation als wichtigsten Future Skill, gefolgt von kritischem Denken und Problemlösungsfähigkeit sowie Kommunikationsfähigkeit. Den letzten Platz belegen mit 0 Stimmen die Führungsqualitäten (Tabelle 2). Diese Verteilung spiegelt die Unternehmenskultur wider. A befindet sich gerade in einem Transformationsprozess, in welchem alle Führungspositionen aufgelöst und das selbstorganisierte Arbeiten angestrebt wird. Somit spielt die Kommunikation zu anderen Abteilungen und Kunden eine wichtige Rolle. Des Weiteren herrscht in Unternehmen A eine stark problemlösungsorientierte Kultur. Die interkulturellen Kompetenzen spielen eine weniger wichtige Rolle, da das Unternehmen regional orientiert ist (Anhang 3).

Tabelle 2

Auswertung der drei wichtigsten Future Skills in Unternehmen A

Future Skills		Anzahl MA Stimmen	Anteil in %
Soft Skills	Kommunikationsfähigkeit	27 Stimmen	15 %
	Selbstmanagement und Eigenverantwortung	36 Stimmen	20 %
	Kundenorientierung	14 Stimmen	8 %
Kreative Fähigkeiten	Kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit	28 Stimmen	15 %
	Agilität & Innovation	11 Stimmen	6 %
Anpassungsfähigkeit und Flexibilität		24 Stimmen	13 %
Technologische Kenntnisse		22 Stimmen	12 %
Kollaboration und Teamfähigkeit		20 Stimmen	11 %
Interkulturelle Kompetenzen		2 Stimmen	1 %
Führungsqualitäten		0 Stimmen	0 %

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Im weiteren Verlauf des Fragebogens wurden die einzelnen Future Skills nach ihrer wahrgenommenen Wichtigkeit bewertet. Hierfür wurde eine Likert-Skala von 1

(„unwichtig“) bis 4 („wichtig“) genutzt, auf der die teilnehmenden MA ihre persönliche Einschätzung angeben konnten.

Tabelle 3

Einordnung der Relevanz von Future Skills in Unternehmen A

Future Skills	Nicht wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Mittelwert
Technologische Kenntnisse	3	25	31	4	2,57
Soft Skills	0	4	27	32	3,44
Führungsqualitäten	0	16	26	21	3,08
Sprachkenntnisse	19	33	9	2	1,91
Interkulturelle Kompetenzen	9	28	19	7	2,38
Kreative Fähigkeiten	2	8	30	23	3,17
Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	0	0	29	34	3,54
Teamfähigkeit	5	18	39	1	3,59

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Technologische Kenntnisse (Wichtigkeit)

Die technologischen Kenntnisse werden im Durchschnitt als „eher wichtig“ (3 von 4 auf der Likert-Skala) bewertet. 3 weibliche kaufm. MA unterschiedlichen Alters und Bildungsgrades vergaben „unwichtig“ (1 von 4 auf der Likert-Skala). 25 MA, darunter 6 weibliche und 19 männliche mit überwiegend akad. Abschluss, aber in unterschiedlichen Positionen und Alters, wählten „eher unwichtig“ (2 von 4 auf der Likert-Skala). 21 männliche gewerbl. MA unterschiedlichen Alters und Position und 10 kaufm. MA ordnen die technologischen Kenntnisse als „wichtig“ (4 von 4) ein. Vier MA, jünger als 43 Jahre mit akad. Abschluss, haben eine „sehr wichtig“-Bewertung vergeben. Hieraus lässt sich ableiten, dass vermehrt die gewerbl. MA sowie die jüngeren und MA mit akad. Abschluss eine hohe Wichtigkeit in den technologischen Kenntnissen erkennen (Anhang 3).

Soft Skills (Wichtigkeit und Auswahl)

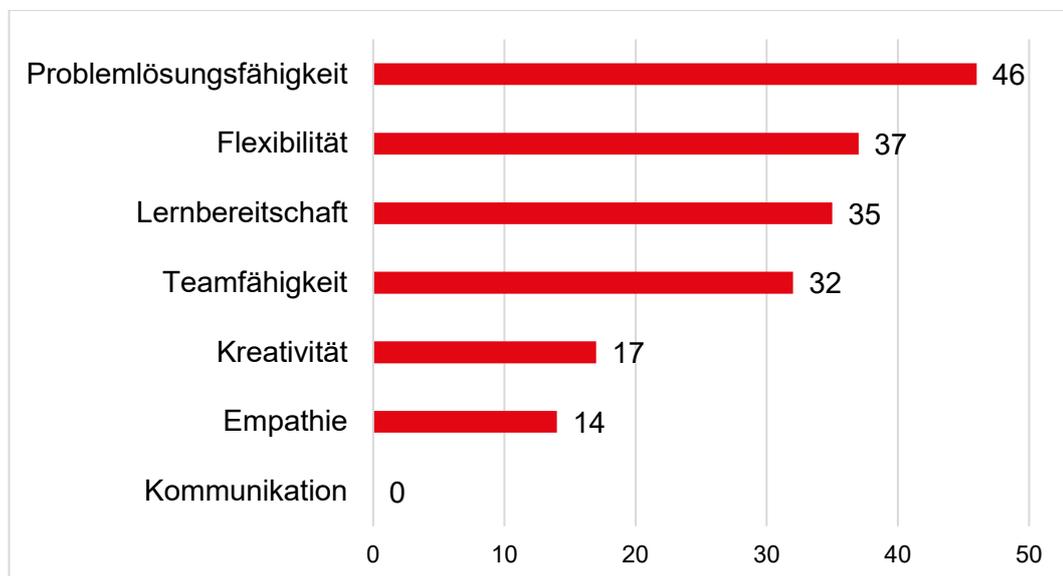
Der Mittelwert der Bewertung der Soft Skills, zu welchen die Kommunikationsfähigkeit sowie das Selbstmanagement und die Eigenverantwortung zählen, liegt bei 3,44 und ist daher „eher wichtig“. Kein MA wählte hierbei die Option „unwichtig“. 4 männliche MA der Generation Y, 2 davon kaufm. und 2 davon gewerbl. MA mit akad. Abschluss oder Berufsausbildung, vergaben die Bewertung „eher unwichtig“.



„Wichtig“ wurde von 27 MA vergeben, darunter 7 weibliche und 20 männliche. Hierbei waren alle Altersgruppen und Positionen mit Ausnahme der Führungskräfte vertreten.

32 MA ordnen die Soft Skills als „wichtig“ ein, darunter 19 männliche und 13 weibliche allen Alters und mit vermehrt akad. Abschluss. Dabei fällt auf, dass vor allem die weiblichen MA und diejenigen mit akad. Abschluss einen großen Wert auf die Soft Skills legen. Bei der Auswahl der Soft Skills, die für MA des Unternehmen A am wichtigsten sind, ergab sich Folgendes (Abbildung 8 & Anhang 3):

Abbildung 8
Relevanz der Soft Skills in Unternehmen A



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

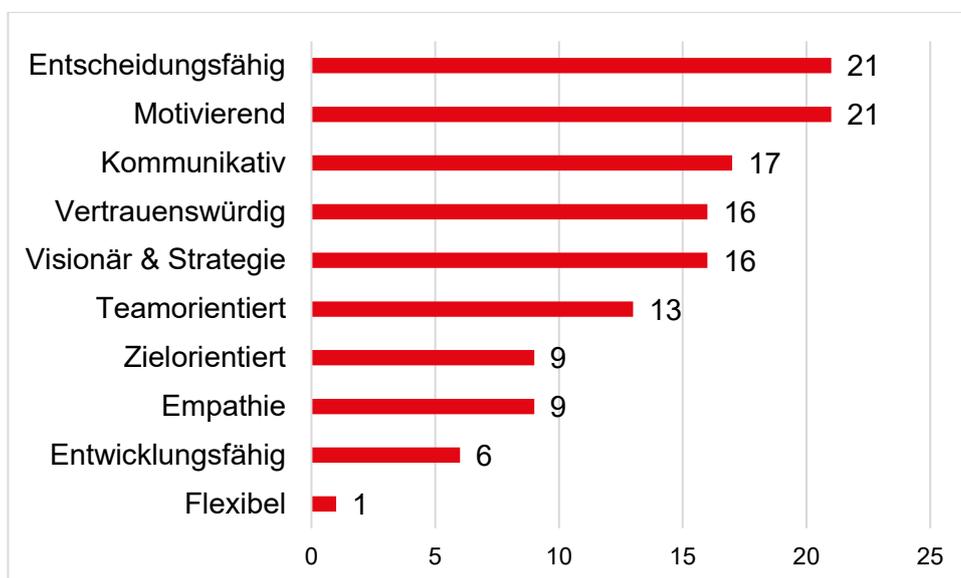
Führungsqualitäten (Wichtigkeit und Auswahl)

Im Durchschnitt erreichen die Führungsqualitäten einen „eher wichtigen“ Stellenwert. Hierbei wurde „unwichtig“ von keinem MA vergeben. „Eher unwichtig“ vergaben 16 ausschließlich kaufm. MA, darunter 7 weibliche und 9 männliche. Diese sind den Generationen X, Y & Z zuzuordnen und besitzen unterschiedliche Bildungsgrade. „Wichtig“ vergaben 7 weibliche kaufm. MA aus den Generationen X, Y, & Z, alle mit akad. Abschluss, und 19 männliche MA aus allen Positionen, Bildungsgraden und Generationen. 21 MA vergaben „wichtig“. Hier sind wiederum alle Generationen und Bildungsgrade vertreten, jedoch haben häufiger gewerbl.

und männliche MA diese Bewertung vergeben. Schlussfolgend kann festgestellt werden, dass vermehrt die männlichen und auch die gewerbl. MA die Führungsqualitäten als wichtigen Future Skill sehen. Die jüngeren MA hingegen bewerten diesen Skill als weniger wichtig (Anhang 3).

Darauffolgend wurden die MA gefragt: „Welche Eigenschaften sind für eine Führungskraft am wichtigsten?“ Hierbei legen die Befragten am meisten Wert auf die Attribute „entscheidungsfähig“ und „motivierend“. Die Eigenschaft „flexibel“ spielt die unbedeutendste Rolle (Abbildung 9 & Anhang 3).

Abbildung 9
Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen A



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Sprachkenntnisse (Wichtigkeit)

Die Sprachkenntnisse spielen bei einer Klassifizierung von „unwichtig“ keine entscheidende und relevante Rolle und werden daher nicht weitergehend analysiert (Anhang 3).

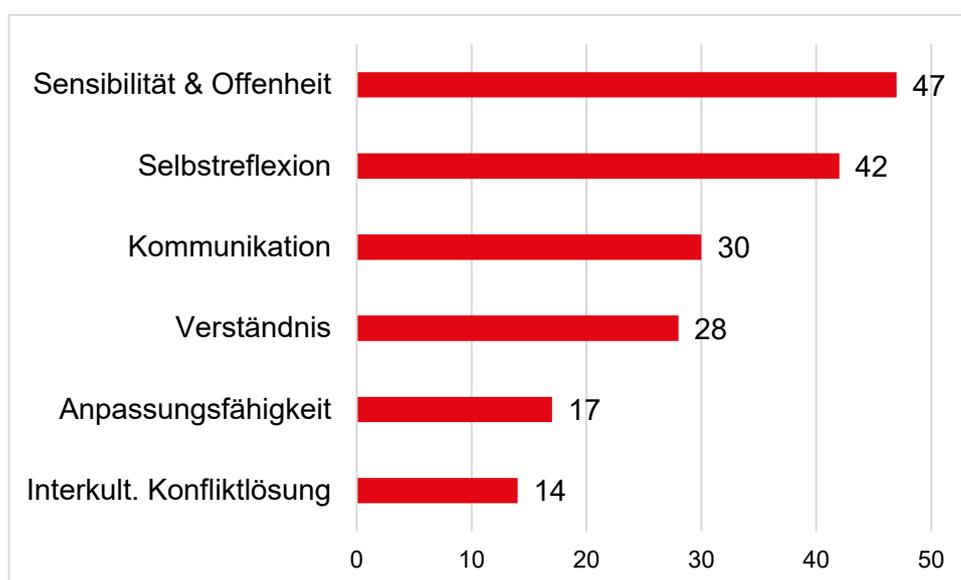
Interkulturelle Kompetenzen (Wichtigkeit und Auswahl)

Die interkulturellen Kompetenzen erhalten in der Auswertung eine „eher unwichtige“ Bedeutung. 5 männliche gewerbl. MA mit akad. Abschluss, jünger als 43 Jahre, und 4 weibliche kaufm. MA, jünger als 43 Jahre, gaben „unwichtig“ an. 28



MA mit Unterschieden bei Geschlecht, Alter, Position und Bildungsgrad gaben „eher unwichtig“ an. „Wichtig“ wurde 19-mal vergeben, ebenfalls von MA mit Unterschieden bei Geschlecht, Alter, Position und Bildungsgrad. 7 MA gaben „wichtig“ an, darunter vermehrt MA mit akad. Abschluss und in einer techn. Position. Die interkulturellen Kompetenzen werden somit nicht als der wichtigste Future Skill eingeschätzt, jedoch ist hier den MA des Unternehmens A die Sensibilität und Offenheit für andere Kulturen besonders wichtig (Abbildung 10 & Anhang 3).

Abbildung 10
Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen A



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Kreative Fähigkeiten (Wichtigkeit)

Der Mittelwert der kreativen Fähigkeiten, zu welchen das kritische Denken sowie Problemlösungsfähigkeit, Agilität und Innovation zählen, liegt bei „eher wichtig“. Darunter haben 2 MA die Bewertung „unwichtig“ abgegeben. „Eher unwichtig“ wurde von 1 weibl. MA der Generation der Babyboomer und mit akad. Abschluss abgegeben sowie von 5 männlichen MA unterschiedlichen Alters, jedoch vermehrt dem gewerbl. Bereich und dem akad. Abschluss zuzuordnen. „Eher wichtig“ wurde 20-mal vergeben, darunter 14 Männer und 6 Frauen mit Unterschieden bei Alter, Position und Bildungsgrad. „Wichtig“ wurde 14-mal vergeben, darunter nur die Positionen kaufm. MA und Führungskräfte unterschiedlichen Alters, jedoch vermehrt

mit akad. Abschluss. Im Rahmen der kreativen Fähigkeiten sprechen somit vor allem die Führungskräfte und kaufm. MA dem Thema eine höhere Wichtigkeit zu (Anhang 3).

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität (Wichtigkeit)

Die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität ist mit einer durchschnittlichen Bewertung von „wichtig“ der zweitwichtigste Future Skill des Unternehmen A. Hierbei wurden nur die Bewertungen „eher wichtig“ und „wichtig“ von den MA vergeben. Dabei erhielt dieser Skill von 34 MA „wichtig“ als Bewertung, darunter 12 Frauen und 22 Männer. 3 Personen sind hierbei den Babyboomern zuzuordnen, 5 MA gehören der Generation X an, 19 der Generation Y und 7 der Generation Z.

Es sind sowohl alle Positionen als auch alle Bildungsgrade vertreten. Eine „eher wichtig“ Bewertung gaben 29 MA ab, darunter 21 Männer und 8 Frauen. Auch hier sind alle Positionen und Bildungsgrade vertreten. Dabei ist 1 MA den Babyboomern, 10 MA der Generation X, 12 MA der Generation Y und 6 MA der Generation Z zuzuordnen. Resultierend daraus legt vor allem die jüngere Belegschaft größeren Wert auf Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als Future Skill (Anhang 3).

Teamfähigkeit (Wichtigkeit)

Als bedeutendstes Future Skill erhält die Teamfähigkeit in Unternehmen A eine durchschnittlich als „wichtig“ einzuordnende Klassifizierung. 39 MA mit Unterschieden bei Alter, Geschlecht, Bildungsgrad und Position vergaben „wichtig“. 18 MA, darunter 2 Frauen und 15 Männer, bewerteten die Teamfähigkeit mit „eher wichtig“. Hier sind alle Positionen und Bildungsgrade vertreten. Zusammenfassend betrachtet legt die gesamte Belegschaft heute und auch in Zukunft besonderen Wert auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit, um die Hürden der Energiewende zu bewältigen (Anhang 3).

Schulungskatalog Unternehmen

Hierbei bot das Unternehmen mit Ausnahme der Sprachkurse alle im Fragebogen angegebenen Möglichkeiten an (Anhang 3 & Intranet Unternehmen A)

- Excel / Word / sonstige IT-Workshops
- Schulungen zu Digital Learning und agilem Arbeiten
- Schulungen zu sichererem Auftreten und Kommunikation



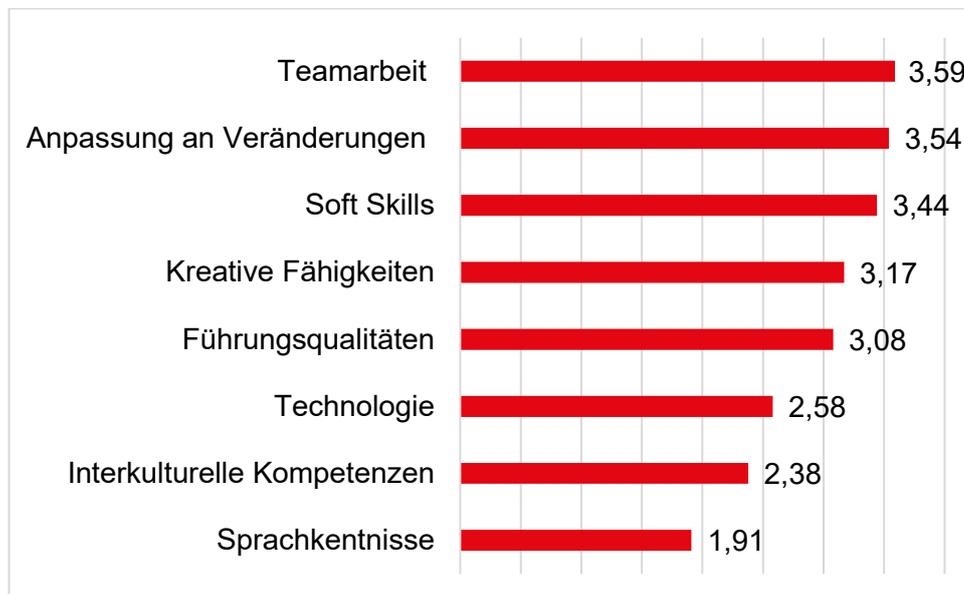
- Schulungen zur persönlichen Weiterentwicklung (u. a. Stressbewältigung, strukturiertes Arbeiten)
- Strategieworkshops und Weiterentwicklung von Unternehmenszielen
- Team-Events zur Teambildung
- Nachhaltigkeitstage und Aufklärung über Klimawandel

3.1.6 Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen A

In der zusammenfassenden Betrachtung der Auswertung des Fragebogens wird deutlich, dass die MA des Unternehmens A die Kollaboration und Teamfähigkeit als wichtigste Kompetenz der Zukunft und die Sprachkenntnisse als den unwichtigsten Future Skill einordneten. Die Soft Skills sowie die Anpassung an Veränderungen nahmen neben der Teamfähigkeit eine wichtige Rolle ein. Technologische Kenntnisse und interkulturelle Kompetenzen wurden als weniger wichtig wahrgenommen (Abbildung 11 & Anhang 3).

Abbildung 11

Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen A



Anmerkung. Angabe des Durchschnitts. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Bringt man nun die Analyse der Energiebranche mit der Analyse des Unternehmens A zusammen, so lassen sich wesentliche Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten feststellen.

Die Gemeinsamkeiten spiegeln sich in den Soft Skills sowie der Teamfähigkeit wider. Die Branche und der Energieversorger sind sich einig, dass die Bewältigung der Energie- und Wärmewende nur durch eine effektive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteur*innen möglich sind. Dabei spielen Kommunikationsfähigkeit, Selbstmanagement und Eigenverantwortung eine wichtige Rolle, um diese Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Der wesentliche Unterschied liegt in der Bedeutung der technologischen Kenntnisse. Während das Unternehmen A diesen Future Skill als mittelmäßig wichtig einstuft, liegt der Fokus der Branche hauptsächlich auf diesem Bereich. Dies ist unter anderem den unterschiedlichen Perspektiven zuzuschreiben – übergreifende Branchenbetrachtung im Vergleich zur spezifischen Unternehmensbetrachtung. Das Unternehmen A deckt nicht die gesamte Wertschöpfungskette ab, da im Unternehmen selbst keine neuen Technologien entwickelt werden. Die Branche hingegen muss sich zwangsläufig auf die Technologie konzentrieren. Die bisherigen Energiequellen wie Atomkraft, Erdgas oder Kohle gelten als Auslaufmodell, weshalb enormer Handlungsbedarf besteht. Des Weiteren sind sich die MA des Unternehmens A der Wichtigkeit der technologischen Fähigkeiten noch nicht bewusst.

Überprüfung der Forschungshypothesen:

Forschungshypothese der Branche:

Im Rahmen der Future Skills werden die technologischen Kompetenzen in der Energiebranche stark im Fokus stehen.

Forschungshypothese des Unternehmens A:

Analog zur Branche wird das Unternehmen A die technologischen Kenntnisse als wichtigsten Future Skill bewerten.

Forschungshypothese 1, nach der die technologischen Kompetenzen in der Energiebranche stark im Fokus stehen, kann durch die Analyse dieser Arbeit als zutreffend eingeordnet werden.

Forschungshypothese 2 hingegen, nach der im befragten Unternehmen analog zur Branche im Rahmen der Kompetenzen der Zukunft den technologischen Kenntnissen eine erhebliche Wichtigkeit zugeschrieben wird, trifft nicht zu, da sich das Unternehmen A derzeit auf andere Future Skills fokussiert.



3.2 Unternehmen B: Gastronomie- und Hotellerieausstattung

3.2.1 Branchenvorstellung Gastronomie- und Hotellerieausstattung

Die Branche, in der das Unternehmen B agiert, wird als Ausstattungsbranche der Gastronomie und Hotellerie bezeichnet. Innerhalb dieser werden jährlich zwischen drei und fünf Milliarden Euro investiert (Hotelier, 2023). Die Entwicklungen sind auf der Absatzseite abhängig von den Entwicklungen der Hotellerie- und Gastronomiebranche. Diese Branche ist wiederum geprägt von einer heterogenen Struktur, da die Agierenden von kleinen Einzelrestaurants oder Hotels bis zu großen Ketten und international agierenden Systemgastronomen reichen (Mack; et al., 2013).

Im Jahr 2021 erzielte die Gastronomiebranche in Deutschland einen Umsatz von 46,43 Milliarden Euro (Statista, 2023). Von 2010 bis 2019, vor der Coronapandemie, erwirtschaftete die Branche ein stetiges Wachstum mit einem Umsatzpeak im Jahr 2019 von 61,26 Milliarden Euro (Statista, 2023). 2022 beschäftigte die Gastronomiebranche 1.061.900 sozialversicherungspflichtige MA (Statista, 2023). Das Beherbergungsgewerbe, zu dem unter anderem Hotels, Ferienhäuser, Ferienwohnungen und Pensionen gehören, realisierte im Jahr 2021 einen Umsatz von 20,4 Milliarden Euro und beschäftigte 237.456 sozialversicherungspflichtige MA (Statista, 2022). Im Jahr 2020 verzeichnete die Hotelleriebranche aufgrund der Auswirkungen der Coronapandemie einen Umsatzrückgang von 44,7 % im Vergleich zum Vorjahr (Statista, 2022). Die Tourismusbranche, zu der Gastronomie und Hotellerie gehören, stand somit in den letzten Jahren vor großen Herausforderungen. Auch die Inflation und eine neue Reisekultur verändern die Branche tiefgreifend (Kirig, 2023). Die Ausstattungsbranche ist von diesen Veränderungen im gleichen Maße betroffen und muss sich auf diese einstellen.

Zudem beeinflusst das wirtschaftliche Umfeld der industriellen Fertigung die hier untersuchte Branche. Hierbei ist die Einkaufs- und Beschaffungsseite der Ausstattungsbranche betroffen. Volatilitäten auf dem Markt, steigende Rohstoffpreise, knappe Ressourcen innerhalb der Lieferkette und steigende Energiepreise führen dazu, dass auf dem Beschaffungsmarkt immer mehr Unsicherheiten bestehen (WUD, 2023).

Diese vorgestellten Auswirkungen beeinflussen somit gemeinsam die Branche, in welcher Unternehmen B agiert. Basierend auf der Vorstellung der Branche der

Gastronomie und Hotellerie Ausstattung ergibt sich die folgende Forschungshypothese:

Forschungshypothese für die Branche der Gastronomie- und Hotellerieausstattung:

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität wird als der relevanteste Future Skill betrachtet.

3.2.2 Unternehmensvorstellung Unternehmen B

Das Unternehmen B ist ein Tochterunternehmen des Teilkonzerns B, welcher seit 2016 zu Konzern B mit Sitz in Frankreich gehört. Der Konzern B agiert weltweit und beschäftigt im Jahr 2023 über 30.000 MA. Die Hauptaufgabe liegt in der Herstellung und Vermarktung von Elektrokleingeräten und Haushaltswaren.

Der Teilkonzern B wurde im Jahr 1853 gegründet und ist in drei dezentral organisierte Geschäftsbereiche gegliedert. Der erste Geschäftsbereich umfasst die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Kochgeschirr und Haushaltswaren für private Endverbraucher. Der zweite Geschäftsbereich konzentriert sich auf die Entwicklung und Produktion von Kaffeemaschinen für den professionellen Gebrauch. Unternehmen B stellt den dritten Geschäftsbereich dar. Die Hauptaufgabe liegt hierbei in der Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten zur Ausstattung von gewerbl. Zielgruppen, hauptsächlich spezialisiert auf die gehobene Gastronomie und Hotellerie. Die Anforderungen der Zielgruppe werden durch das breite Sortiment erfüllt, welches Systemlösungen für das Hotelbuffet, Produkte für die gastronomiegerechte Gestaltung des Tisches und eine umfassende Ausrüstung für Profiköche umfasst. Das Unternehmen B beschäftigt zum 30.06.2023 115 MA am Hauptsitz in Baden-Württemberg.

Ausgehend von der Vorstellung des Unternehmens B lässt sich die folgende Forschungshypothese ableiten:

Forschungshypothese für das Unternehmen B:

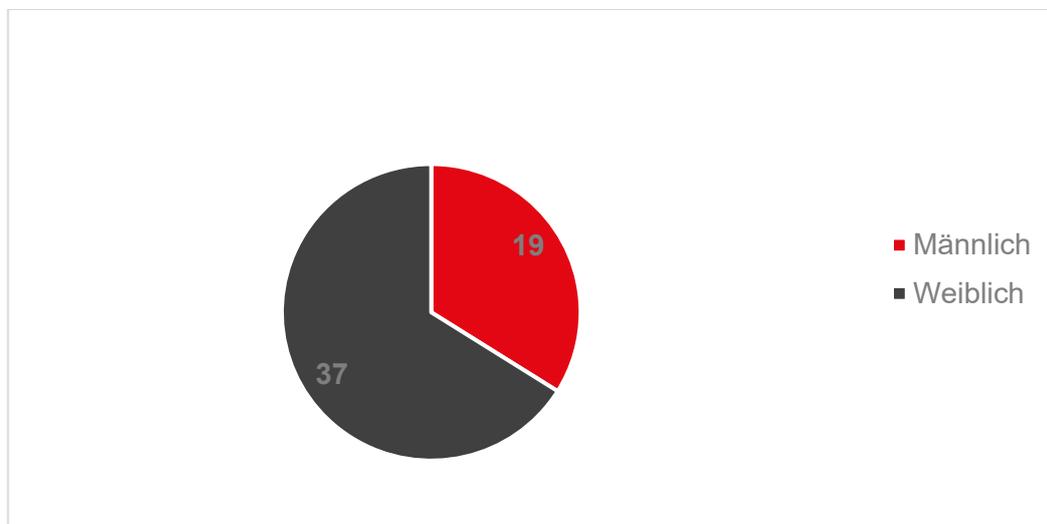
Das Unternehmen B wird analog zur Branche Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als maßgebliche Future Skills einordnen.



3.2.3 Deskriptive Statistik des Datensatzes B

Der Datensatz B zeigt eine Beteiligung von 56 MA an der Umfrage. Damit ergibt sich eine Rücklaufquote von 48 %. Wie in Abbildung 12 dargestellt, haben sich 37 Teilnehmerinnen als weiblich und 19 Teilnehmer als männlich identifiziert. Dies entspricht einem prozentualen Verhältnis von 66 % weiblichen und 34 % männlichen Teilnehmer*innen. Diese Verteilung spiegelt die Aufteilung aller MA des Unternehmens wider und zeigt die Mehrheit weiblicher MA.

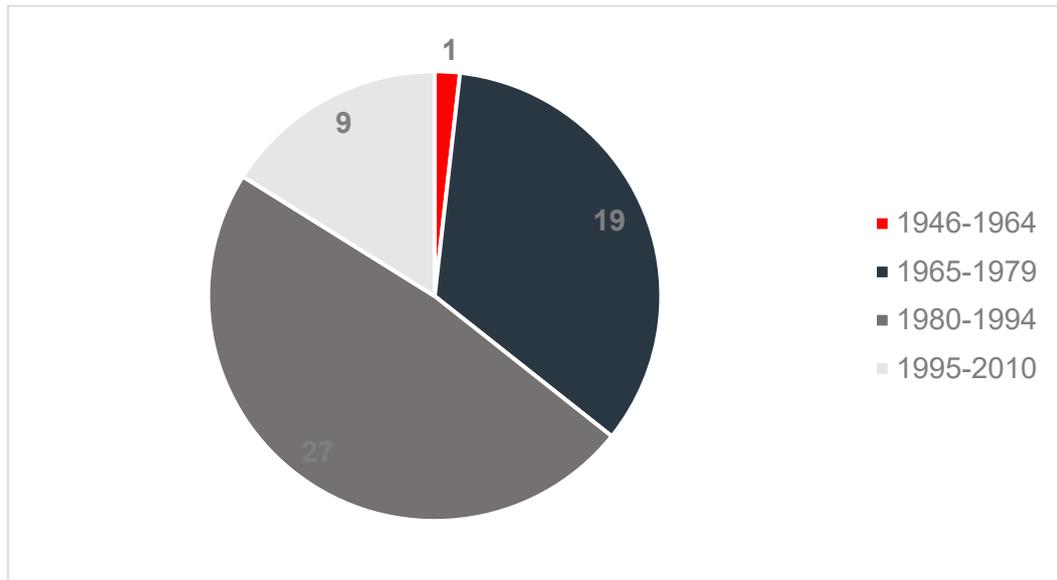
Abbildung 12
Geschlechterverteilung in Unternehmen B



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Abbildung 13 stellt die Altersstruktur der Befragten dar. 27 der Teilnehmer*innen, und damit 48 %, sind zwischen 1980 und 1994 geboren und können der Generation Y (in Kapitel 3.1.3 genauer dargestellt) zugeordnet werden. 19 der Befragten können der Generation X zugeordnet werden. Dies entspricht 34 % aller Teilnehmer*innen. Neun Teilnehmer*innen, und damit 16 % der Befragten, sind zwischen 1995 und 2010 geboren und können der Generation Z zugeordnet werden. Lediglich 1 Teilnehmer*in ist zwischen 1946 und 1964 geboren. Dies repräsentiert 2 % der Befragten.

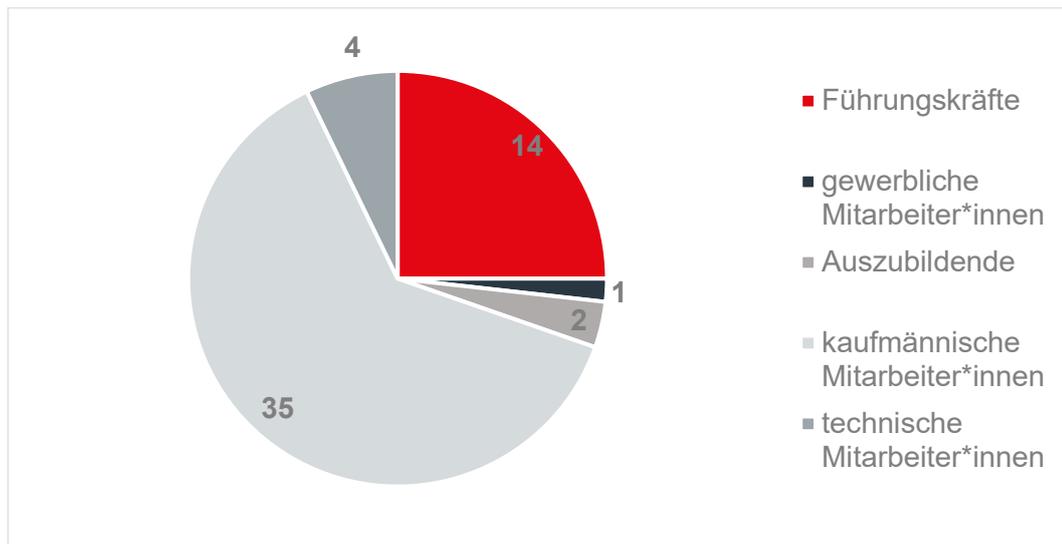
Abbildung 13
Altersstruktur in Unternehmen B



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Durch große Restrukturierungsmaßnahmen in Folge der Auswirkungen der Coronapandemie im Jahr 2020 und dem damit verbundenen Angebot einer Rentenbrücke hat sich die Altersstruktur von Unternehmen B verjüngt. Die Teilnehmer*innen des Fragebogens stellen somit repräsentativ die Altersstruktur des Unternehmens dar.

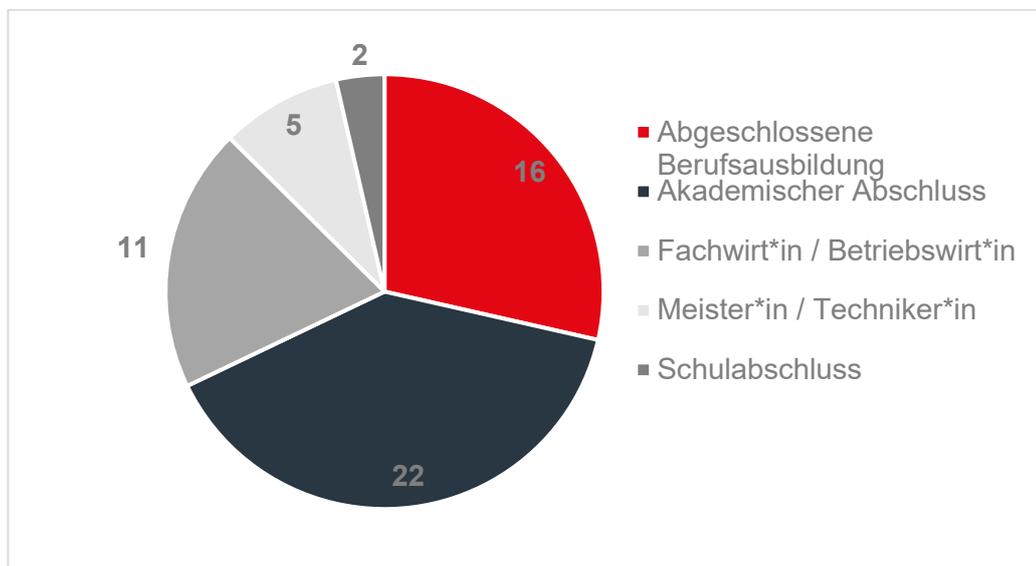
Abbildung 14
Verteilung der Positionen in Unternehmen B



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Abbildung 14 stellt die Positionen der Befragten dar. Durch die Zugehörigkeit zu einem traditionellen Unternehmen und einem Konzern gibt es in Unternehmen B traditionelle Hierarchien. Am befragten Standort gibt es eine*n Geschäftsführer*in, sieben Abteilungsleiter*innen und zehn Teamleiter*innen. Davon haben 14 den Fragebogen beantwortet. Diese stellen somit 25 % der Befragten dar, was einen größeren Anteil als im Gesamtunternehmen repräsentiert. Dies gilt es bei der Auswertung des Fragebogens zu berücksichtigen. 35 Teilnehmer*innen sind kaufm. MA, was 63 % der Befragten entspricht. Da das Unternehmen B nicht am befragten Standort produziert, sondern die Hauptaufgaben in den Bereichen Verwaltung, Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie Supply-Chain-Management liegen, repräsentiert der Anteil der Teilnehmer*innen den Anteil der kaufm. MA des gesamten Unternehmens. 4 Teilnehmer*innen sind techn. MA, 2 der Befragten sind in Ausbildung und 1 Teilnehmer*in ist ein*e gewerbl. MA.

Abbildung 15
Bildungsgrade in Unternehmen B



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Der Bildungsgrad der Befragten, wie in Abbildung 15 dargestellt, wird von einem akademischen Abschluss dominiert. 22 der Teilnehmer*innen, und damit 41 %, haben einen akad. Abschluss. 30 % der Befragten haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, 20 % haben eine Weiterbildung mit dem Abschluss Fachwirt*in oder Betriebswirt*in absolviert und 9 % haben einen Abschluss als Meister*in oder Techniker*in.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Datensatz repräsentativ für das Gesamtunternehmen stehen kann. In den soziodemographischen Merkmalen Geschlecht, Alter und Bildungsgrad sind die Antworten der Teilnehmer*innen des Fragebogens repräsentativ für die Ausprägungen aller MA des Unternehmens. Lediglich im Punkt der Position innerhalb des Unternehmens ist die Ausprägung der Teilnehmer*innen der Befragung nicht einwandfrei übertragbar auf das Gesamtunternehmen B. Da jedoch jede Ausprägung der Positionen innerhalb des Unternehmens in den Antworten vertreten ist, können die Teilnehmer*innen der Umfrage als repräsentativ gewertet werden.



3.2.4 Analyse der Future Skills der Branche Gastronomie- und Hotellerieausstattung

Die Branche der Gastronomie- und Hotellerieausstattung steht unter dem Einfluss des produzierenden Gewerbes und der Tourismusbranche, insbesondere der Branche der Gastronomie und Hotellerie. Daher werden die Future Skills der beiden Branchen nachfolgend analysiert und Schlüsse für die Branche der Gastronomie- und Hotellerieausstattung gezogen.

Bei Betrachtung der Tourismusbranche kann ein Trend zur Nachfrage nach Nachhaltigkeit bei einer Urlaubsreise erkannt werden. In einer Studie des Instituts für Tourismus- und Bäderforschung der Nordeuropa GmbH haben 56 % aller Befragten angegeben, dass sie eine positive Einstellung zu Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen haben (Schmücker et al., 2019). Hieraus lässt sich ableiten, dass die Nachfrage der Hotellerie und Gastronomie nach nachhaltig produzierten Produkten in der Zukunft steigen könnte. Die Ausstattungsbetriebe sollten demnach ein grundlegendes Wissen über Nachhaltigkeit aufweisen.

Im produzierenden Gewerbe verändern sich die Anforderungen an die MA durch die Anwendung neuester Technologien wie moderne Informations- und Kommunikationstechnik, hybride Cloudanwendungen und die Nutzung smarter Endgeräte (Schuler et al., 2019). Nach einer im Jahr 2019 durchgeführten Studie ist zu erwarten, dass die KI als eine neue Technologie die Komplexität der Industrie in der Zukunft reduzieren soll (Schuler, et al., 2019). Aufgrund des aktuellen Forschungsstands ist daher davon auszugehen, dass die technologischen Kompetenzen zu den relevantesten Future Skills der Branche gehören.

Die Ausstattungsbranche der Gastronomie und Hotellerie agiert weltweit. Die weiter zunehmende Globalisierung und die damit verbundenen Herausforderungen bei Zusammenarbeit und Interaktion fordern ein interkulturelles Verständnis aller Agierenden (Rammer & Friedl, 2019). Hieraus ist abzuleiten, dass der Future Skill der interkulturellen Kompetenzen eine maßgebliche Rolle in der Entwicklung der MA einnimmt.

3.2.5 Analyse der Future Skills des Unternehmens B

Bekanntheit und Einordnung – Definition Future Skills

Die Auswertung des Fragebogens zeigt, dass von 56 Befragten 21 angegeben haben, den Begriff und die Inhalte der Future Skills zu kennen. Dies entspricht 38 % der Befragten. Von den 21 Proband*innen, die angegeben haben, den Begriff zu kennen, haben 16 die richtige Definition, die zur Überprüfung der Aussagefähigkeit der vorangehenden Abfrage dient, ausgewählt. Daraus lässt sich auf eine Bekanntheit des Begriffes und der Inhalte bei 29 % der Befragten schließen.

Von diesen Befragten identifizieren sich 12 als weiblich und 4 als männlich. Von den 12 weiblichen Befragten sind 5 der Generation X, 5 der Generation Y und 2 der Generation Z zuzuordnen. Von den 4 männlichen Befragten sind 1 Teilnehmer der Generation der Babyboomer, 1 Teilnehmer der Generation X und 2 Teilnehmer der Generation Y zuzuordnen. Die Hälfte dieser Befragten ist als kaufm. MA tätig, 5 haben eine Position als Führungskraft und 3 sind techn. MA.

Aus der Auswertung lässt sich schließen, dass der Begriff Future Skills noch nicht bei allen Teilnehmer*innen bekannt ist und eine Aufklärung in dieser Hinsicht erforderlich sein könnte. Setzt man die Bekanntheit innerhalb der Altersgruppen in Relation zu allen Teilnehmer*innen der Altersgruppe, ist auffällig, dass 33 % der Befragten der Generation X den Begriff und die Definition der Future Skills kennen. Den Generationen Y (26 %) und Z (22 %) ist der Begriff der Future Skills weniger bekannt. Dies erscheint überraschend, da der Generation X oftmals eine gewisse Interessenlosigkeit an Veränderungen zugeschrieben wird (Lanuschy, 2023). Setzt man die Ergebnisse der Bekanntheit innerhalb der verschiedenen Positionen im Unternehmens B ins Verhältnis, ist ersichtlich, dass 75 % der techn. MA den Begriff Future Skills kennen, während 36 % der Führungskräfte und 23 % der kaufm. MA den Begriff deuten konnten. Den gewerbl. MA und den Auszubildenden ist der Begriff nicht bekannt.

Vergangene zwei Jahre und zukünftige Weiterbildung

27 der 56 Teilnehmer*innen des Fragebogens haben in den letzten zwei Jahren eine Weiterbildung oder Schulung besucht, um ihre Future Skills zu verbessern. Dies entspricht 48 % aller Befragten. 70 % der Befragten, die an einer Weiterbildung teilgenommen haben, sind weiblich. Innerhalb der Geschlechtergruppen haben 51 % der weiblichen Teilnehmerinnen eine Weiterbildung besucht, während



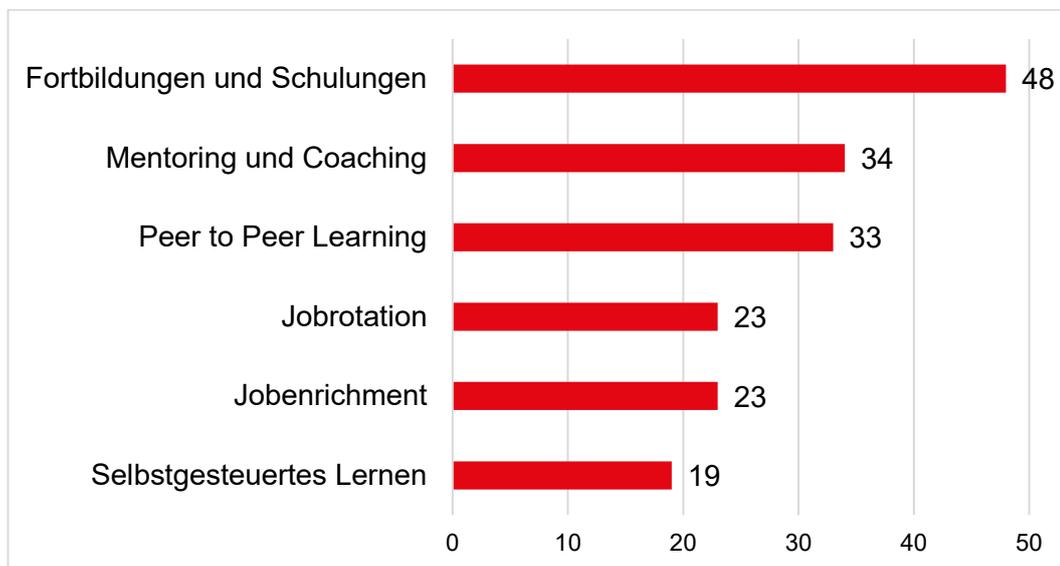
42 % der männlichen Teilnehmer dies wahrgenommen haben. Es lässt sich daher vermuten, dass weibliche MA ein größeres Interesse an Weiterbildungen haben. 64 % der Führungskräfte, 50 % der techn. MA und 46 % der kaufm. MA haben eine Weiterbildung wahrgenommen, während weder die gewerbl. MA noch die Auszubildenden dies in Anspruch genommen haben. Bei der Analyse nach Bildungsgrad ist festzustellen, dass 63 % der Teilnehmenden mit abgeschlossener Berufsausbildung und 60 % der Befragten mit einem Abschluss als Meister*in oder Techniker*in eine Weiterbildung besucht haben. Dem entgegenstehend haben 45 % der Teilnehmenden mit einem Abschluss als Fachwirt*in oder Betriebswirt*in und 43 % der Teilnehmenden mit akad. Abschluss ihre Future Skills im Rahmen einer Weiterbildung verbessert. Kein*e Befragte*r der Generation der Babyboomer hat in den letzten zwei Jahren eine Weiterbildung zu diesem Zweck besucht, während 48 % der MA der Generation Y, 53 % der Generation X und 44 % der Generation Z zugeordnet werden können. Daraus lässt sich schließen, dass Weiterbildungen insbesondere bei weiblichen Mitarbeiterinnen der Generationen X, Y und Z ein beliebtes Mittel zur Verbesserung der Future Skills sind. Innerhalb dieser Gruppe der Befragten haben 18 Teilnehmerinnen ihr Interesse mit „sehr hoch“ bewertet. Insgesamt haben 28 Teilnehmer*innen diese Frage mit „sehr hoch“ beantwortet. Dies stärkt die Erkenntnisse aus der Analyse der vorherigen Frage, zeigt jedoch auch, dass ein generelles Interesse an der Weiterentwicklung besteht.

Ausbau der zukünftigen Kompetenzen

Um herauszufinden, welches Format die Proband*innen zur Entwicklung von Future Skills bevorzugen, wurden die Kategorien Fortbildungen und Schulungen, Mentoring und Coaching, Jobrotation, Jobenrichment, Peer to Peer Learning und selbstgesteuertes Lernen zur Auswahl gegeben. Abbildung 16 zeigt die Häufigkeit der Auswahl der einzelnen Formate. Hier wird deutlich, dass die Beschäftigten des Unternehmens B Fortbildungen und Schulungen, Mentoring und Coaching sowie Peer to Peer Learning präferieren. Diese drei Formate haben gemeinsam, dass hier ein persönlicher Austausch stattfindet.

Abbildung 16

Formate zur Entwicklung der Future Skills in Unternehmen B



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Angebot des Unternehmens (Angebot und Nutzung)

Das Unternehmen B bietet vielfältige Formate im Bereich der Personalentwicklung an, welche zum einen auf die fachliche und zum anderen auf die persönliche Entwicklung spezialisiert sind. 24 der Befragten haben angegeben, dass das Unternehmen B Angebote zum Ausbau der Future Skills anbietet, während 7 Teilnehmer*innen dies verneinen und 24 der Befragten nicht wissen, ob es solche Angebote im Unternehmen B gibt. 83 % der Teilnehmer*innen, welche angegeben haben, das Angebot zu kennen, haben dieses bereits in Anspruch genommen. 17 % haben das Angebot nicht beansprucht. Als Gründe hierfür wurden beispielsweise die Inanspruchnahme von Weiterbildungen außerhalb der Arbeitszeit und fehlende zeitliche Kapazitäten genannt.



*Meinung zu den drei wichtigsten Future Skills***Tabelle 4***Auswertung der drei wichtigsten Future Skills in Unternehmen B*

Future Skills		Anzahl MA Stimmen	Anteil in %
Soft Skills	Kommunikationsfähigkeit	23 Stimmen	15%
	Selbstmanagement und Eigenverantwortung	15 Stimmen	10%
	Kundenorientierung	12 Stimmen	8%
Kreative Fähigkeiten	Kritisches Denken/ Problemlösungsfähigkeit	28 Stimmen	18%
	Agilität und Innovation	15 Stimmen	10%
Anpassungsfähigkeit und Flexibilität		20 Stimmen	13%
Technologische Kenntnisse		18 Stimmen	12%
Kollaboration und Teamfähigkeit		13 Stimmen	8%
Interkulturelle Kompetenzen		8 Stimmen	5%
Führungsqualitäten		4 Stimmen	3%

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Die MA von Unternehmen B sehen, wie in Tabelle 3 ersichtlich, kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit mit 31 Stimmen als die wichtigsten Future Skills an gefolgt von Kommunikationsfähigkeit mit 25 Stimmen und Anpassungsfähigkeit und Flexibilität mit 22 Stimmen. Future Skills in den Bereichen technologische Kenntnisse, Selbstmanagement und Eigenverantwortung, Agilität und Innovation, Kollaboration und Teamfähigkeit sowie Kundenorientierung sind mit einer Verteilung von 19 bis 13 Stimmen ähnlich relevant. Die Future Skills im Bereich der interkulturellen Kompetenzen (8 Stimmen) und im Bereich Führung (4 Stimmen) sind für die Teilnehmer*innen am wenigsten relevant. Durch die hohe Volatilität in der Hotellerie- und Gastronomiebranche sind die Bereiche des kritischen Denkens und der Fähigkeit zur Problemlösung relevant, da die komplexen Wechselwirkungen zu beachten sind. Eine gute Kommunikation und die Flexibilität, auf unvorhersehbare Ereignisse reagieren zu können, ist damit auch begründet und kann durch die Einschätzung der Teilnehmer*innen bestätigt werden.

Im folgenden Abschnitt wird die Auswertung der Relevanz der Future Skills in den Bereichen technologische Kenntnisse, Soft Skills, Führungsqualitäten, Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen, kreative Fähigkeiten, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sowie Teamfähigkeit analysiert. Die Teilnehmer*innen haben

diese Kategorien auf einer Skala von eins („unwichtig“) bis vier („wichtig“) bewertet. In den Bereichen Soft Skills, Führungsqualitäten und interkulturelle Kompetenzen werden zudem relevante Einzelaspekte dargestellt. Tabelle 4 gibt einen ersten Eindruck über die Ergebnisse der Befragung, welche im folgenden Abschnitt detailliert erläutert werden.

Tabelle 5

Einordnung der Relevanz von Future Skills in Unternehmen B

Future Skill	Nicht wichtig	Eher nicht wichtig	Eher wichtig	Wichtig	Mittelwert
Technologische Kenntnisse	5	17	27	7	2,64
Soft Skills	0	3	23	30	3,48
Führungsqualitäten	1	6	12	37	3,52
Sprachkenntnisse	4	10	15	27	3,16
Interkulturelle Kompetenzen	5	14	22	15	2,84
Kreative Fähigkeiten	1	12	23	20	3,11
Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	0	0	19	37	3,66
Teamfähigkeit	0	7	20	29	3,39

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Technologische Kenntnisse (Wichtigkeit)

Die Relevanz der technologischen Kenntnisse haben 7 Befragte mit „wichtig“ und 27 mit „eher wichtig“ bewertet. Ein auffallender Aspekt ist hierbei, dass 71,4 % der MA mit akad. Abschluss diese Kenntnisse mit „eher wichtig“ oder „wichtig“ (3 bzw. 4 auf der Likert-Skala) beurteilen, während 80 % MA mit einem Abschluss als Techniker*in oder Meister*in diese Kategorie als „eher nicht wichtig“ oder „nicht wichtig“ (2 bzw. 1 auf der Likert-Skala) bewertet haben. Hierbei ist besonders interessant, dass innerhalb der Position der kaufm. MA diejenigen mit akad. Abschluss diese Kenntnisse durchschnittlich als „eher wichtig“ ansehen, während diejenigen mit einem Abschluss als Meister*in oder Techniker*in durchschnittlich den ersten Punkt auf der Likert-Skala wählen und die Kenntnisse als „nicht wichtig“ betiteln. Hieraus lässt sich ableiten, dass innerhalb der gleichen Position erhebliche Unterschiede bezüglich der Relevanz der technologischen Kenntnisse zugeschrieben werden.

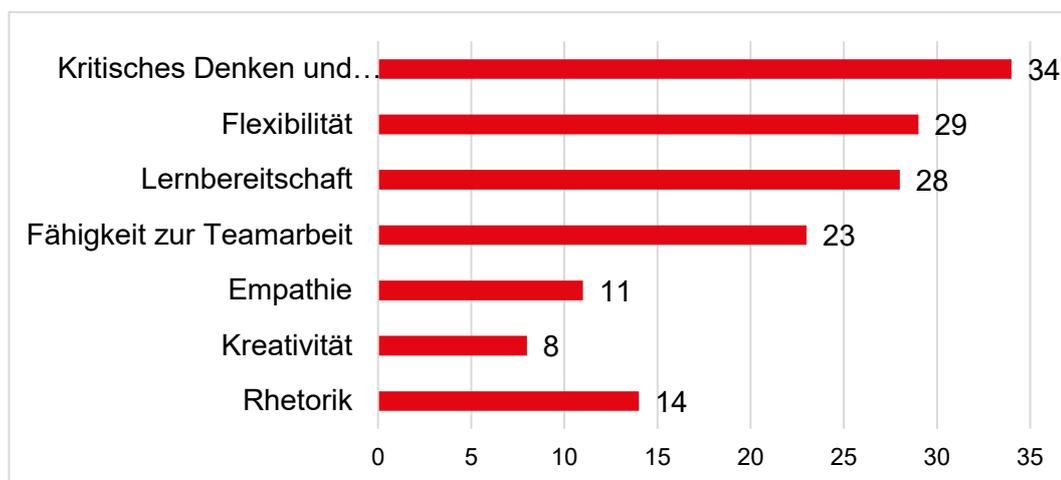
Soft Skills (Wichtigkeit und Auswahl)

Die Relevanz der Soft Skills, zu denen die Kommunikationsfähigkeit, das Selbstmanagement und die Fähigkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten zählen, wurde



von den Teilnehmer*innen durchschnittlich als „wichtig“ ($M = 3,48$) eingestuft. Dies lässt vermuten, dass der Bereich eine hohe Relevanz unabhängig von den demografischen Merkmalen aufweist. Die Analyse der Ergebnisse zeigt deutlich, dass Soft Skills im Bereich der gewerbl. und techn. MA und der Führungskräfte als „wichtig“ beurteilt werden. Die Auszubildenden und die kaufm. MA bewerten diese Fähigkeiten als „eher wichtig“.

Abbildung 17
Relevanz der Soft Skills in Unternehmen B



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

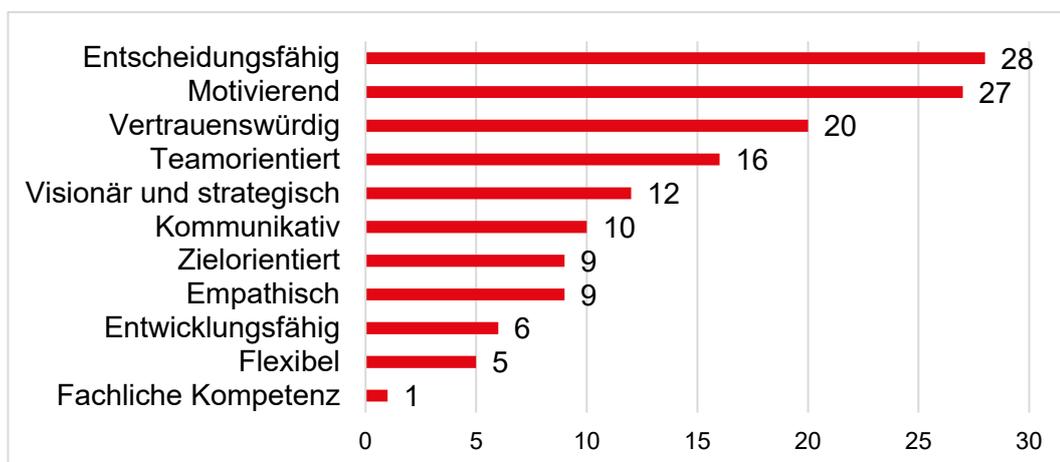
Abbildung 17 zeigt die Häufigkeit, in welcher die Teilnehmer*innen die jeweiligen Soft Skills als relevant ausgewählt haben. Die Problemlösungsfähigkeit ist mit 34 Stimmen die relevanteste Fähigkeit. Flexibilität (29 Stimmen), Lernbereitschaft (28 Stimmen) und die Fähigkeit zur Teamfähigkeit (23 Stimmen) wurden jeweils von mindestens 40 % der Teilnehmer*innen ausgewählt. Empathie und Kreativität bilden die am wenigsten relevanten Fähigkeiten. 1 Teilnehmer*in hat zudem den Punkt Rhetorik als Soft Skill im Freitextfeld ergänzt.

Führungsqualitäten (Wichtigkeit und Auswahl)

Die Frage nach der Wichtigkeit von Führungsqualitäten wurde durchschnittlich mit „wichtig“ ($M = 3,52$) bewertet, was auf eine sehr hohe Relevanz hindeutet. Interessant ist hierbei, dass die Führungskräfte dieser Kategorie durchschnittlich eine geringere Relevanz als die anderen MA zuweisen. Die Führungskräfte haben diese

Kategorie als „eher wichtig“ beurteilt, während die übrigen MA diese mit „wichtig“ bewertet haben. Zudem zeigen sich Differenzen zwischen den Generationen. Die MA, die vor 1965 geboren wurden, haben diese Kategorie nur als „eher nicht wichtig“ evaluiert. Alle nach 1965 geborenen Teilnehmer*innen haben die Führungsqualitäten als „wichtig“ eingeschätzt. Dies zeigt, dass diese Kategorie der jüngeren Generationen wichtiger ist.

Abbildung 18
Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen B



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Abbildung 18 zeigt die Relevanz der einzelnen Merkmale der Kategorie Führungsqualitäten. Die Fähigkeiten, Entscheidungen zu treffen (28 Stimmen) und zu motivieren (27 Stimmen), sind für die MA von Unternehmen B am wichtigsten. Der Flexibilität und Entscheidungsfähigkeit wurden mit 5 und 6 Stimmen die geringste Relevanz eingeräumt. 1 Teilnehmer*in hat die fachliche Kompetenz als Führungsqualität im Freitext ergänzt.

Sprachkenntnisse (Wichtigkeit)

Die Relevanz von Sprachkenntnissen wurde als „eher wichtig“ ($M = 3,16$) bewertet. Hierbei ist hervorzuheben, dass Unternehmen B einem internationalen Konzern angehört, und die Hauptsprache zur Informationsverbreitung innerhalb des Konzerns Englisch ist. 75 % der Befragten haben diese Kategorie mit „wichtig“ oder „eher wichtig“ bewertet. Daher lässt sich eine große strategische Relevanz von Sprachkenntnissen für Unternehmen B ableiten. 25 % der Befragten haben



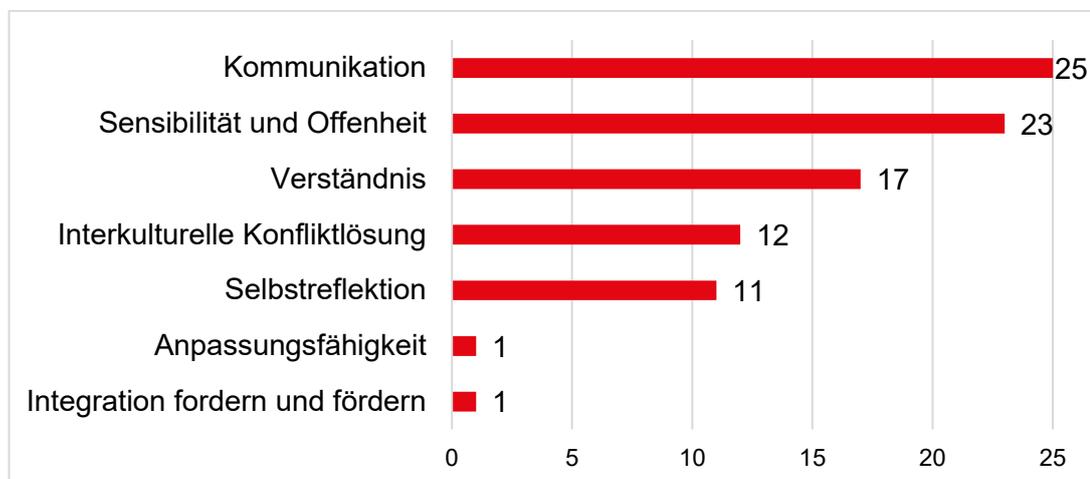
diese Frage mit „eher nicht wichtig“ oder „nicht wichtig“ bewertet. Daher lässt sich die Vermutung aufstellen, dass diese in einem Bereich des Unternehmens ohne Kontakt zu internationalen Kunden oder Lieferanten tätig sind.

Interkulturelle Kompetenzen (Wichtigkeit und Auswahl)

Die Relevanz von interkultureller Kompetenz wurde im Unternehmen B mit „eher wichtig“ ($M = 2,84$) bewertet. Hier ist hervorzuheben, dass die Generation der Babyboomer und der Generation X diesen Aspekt als „eher wichtig“ ansehen, während die Generation Y und die Generation Z diesen als „eher nicht wichtig“ beurteilen. Hervorzuheben ist außerdem, dass die Auszubildenden und die gewerbl. MA diese Kategorie als „wichtig“ ansehen. Daraus lässt sich ableiten, dass einerseits die ältere Generation diese Fähigkeiten als wichtiger ansieht. Auf der anderen Seite werden diese Fähigkeiten von den Auszubildenden und den gewerbl. MA als sehr relevant eingestuft, was wiederum vermuten lässt, dass diese größere Berührungspunkte mit diesem Thema haben.

Abbildung 19

Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen B



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Abbildung 19 stellt die Relevanz der einzelnen Merkmale innerhalb der interkulturellen Kompetenzen dar. 45 % der Befragten sehen die Kommunikation als wichtigstes Merkmal an. 41 % sehen die Sensibilität und Offenheit gegenüber fremden

Kulturen als relevant an. Verständnis, interkulturelle Konfliktlösung und Selbstreflexion sehen 20–30 % der Befragten als bedeutend an, während die Anpassungsfähigkeit nur 1 Befragte*r als wesentlich erachtet. Zudem wurde der Punkt Forderung sowie Förderung nach Integration mit einer Stimme genannt.

Kreative Fähigkeiten (Wichtigkeit)

Die Relevanz der kreativen Fähigkeiten wird als „eher wichtig“ ($M = 3,11$) bewertet. Hierbei haben 20 der Befragten diese Kategorie als „wichtig“ bewertet, 23 Teilnehmer*innen als „eher wichtig“, 12 als „eher nicht wichtig“ und 1 Teilnehmer*in als „nicht wichtig“. Hierbei ist hervorzuheben, dass den kreativen Fähigkeiten mit zunehmendem Alter eine größere Relevanz zugeschrieben wird. Die Generation der Babyboomer bewertet diese Fähigkeiten als „wichtig“, während die Generationen X, Y und Z diese lediglich als „eher wichtig“ beurteilen. Die Auszubildenden des Unternehmens B haben diese Kategorie als „eher nicht wichtig“ bewertet, während die übrigen Beschäftigten diese mindestens als „eher wichtig“ evaluiert haben. Insbesondere die Führungskräfte sehen diese Kategorie als „wichtig“ an. Daraus lässt sich schließen, dass die erfahreneren MA und die in einer führenden Position diesen Kompetenzen eine besonders große Relevanz zuweisen.

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität (Wichtigkeit)

Die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anpassen zu können, wurde von allen Teilnehmer*innen als „eher wichtig“ und „wichtig“ eingeschätzt und ist der wichtigste Future Skill von Unternehmen B ($M = 3,66$). 37 der Teilnehmer*innen und damit 66 %, haben diese Fähigkeit als „wichtig“ und 19 der Befragten als „eher wichtig“ beurteilt. Bei detaillierter Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass alle Teilnehmer*innen diese Fähigkeit unabhängig von Geschlecht, Alter, Position und Bildungsgrad als relevant angesehen haben.

Teamfähigkeit (Wichtigkeit)

Die Fähigkeit, in Teams arbeiten zu können, wurde durchschnittlich als „eher wichtig“ ($M = 3,39$) bewertet. Hierbei ist eine große Differenzierung zwischen den Generationen erkennbar. Die vor 1964 geborenen Befragten haben diese Kategorie als „eher nicht wichtig“ bewertet, die Teilnehmer*innen, die zwischen 1965 und 1979 geboren sind, haben sie als „wichtig“ eingestuft und die Generationen Y und Z haben die Kategorie jeweils als „eher wichtig“ beurteilt. Innerhalb der weiteren



demografischen Kategorien sind keine Unterschiede erkennbar. Hieraus kann abgeleitet werden, dass die Teamfähigkeit besonders für die MA der Generationen X, Y und Z relevant ist.

Schulungskatalog des Unternehmens

Zum Abschluss wurden die MA befragt, welche Maßnahmen Unternehmen B ergreift, um ihre Future Skills zu erweitern. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Anzahl der Stimmen der verschiedenen Schulungsangebote.

Tabelle 6
Schulungskatalog Unternehmen B

Events zur Teambildung	37 Stimmen
Excel / Word / sonstige IT-Workshops	33 Stimmen
Sprachkurse und interkulturelle Weiterbildungen	28 Stimmen
Schulungen zur persönlichen Weiterentwicklung	26 Stimmen
Schulungen zu Digital Learning	20 Stimmen
Schulungen zu sichererem Auftreten und Kommunikation	20 Stimmen
Strategieworkshops und Weiterentwicklung von Zielen	20 Stimmen
Schulungen zu agilem Arbeiten	13 Stimmen
Nachhaltigkeitstage und Aufklärung über den Klimawandel	5 Stimmen

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Zudem haben 2 MA angegeben, dass sie keine Kenntnisse über verfügbare Schulungen oder Maßnahmen haben, die Unternehmen B anbietet. 3 Teilnehmer*innen haben außerdem angemerkt, dass das Angebot von Unternehmen B momentan nicht ausreichend ist.

3.2.6 Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen B

Die Branche, in der Unternehmen B agiert, wurde in Kapitel 3.2.1 vorgestellt. In diesem Rahmen wurden die Herausforderungen und Anforderungen der Branche erläutert. Auf dieser Basis wurde die folgende Forschungshypothese formuliert:

In der Branche der Gastronomie- und Hotellerieausstattung werden Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als der relevanteste Future Skill betrachtet.

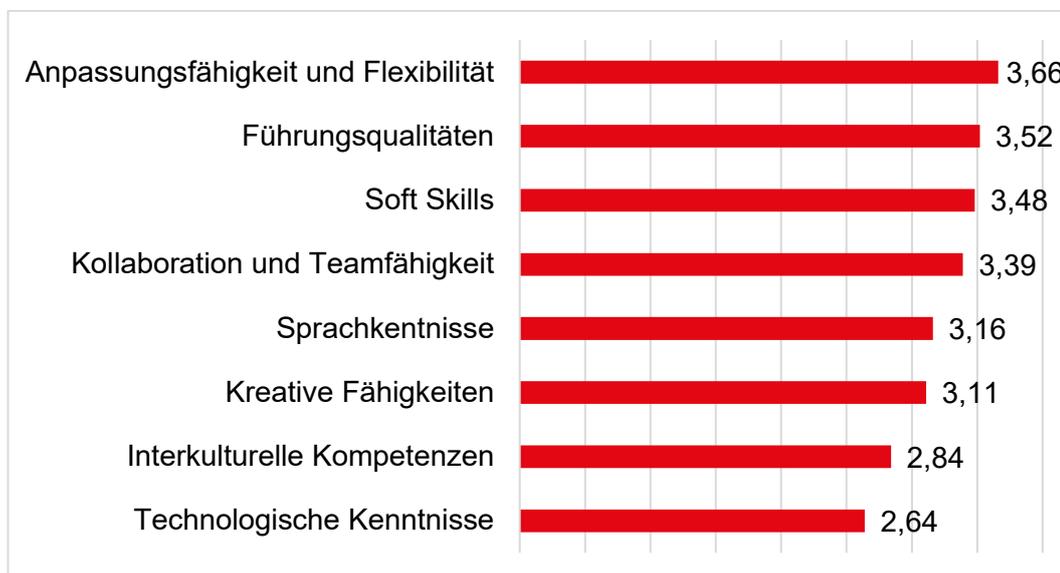
Die Analyse der Future Skills der Branche der Gastronomie- und Hotellerieausstattung auf Basis des aktuellen Forschungsstands verdeutlicht, dass diese Hypothese nicht bestätigt werden kann. Anhand der verfügbaren Literatur konnte analysiert werden, dass ein grundlegendes Verständnis von Nachhaltigkeit und deren Auswirkungen, welches zu den Soft Skills der Future Skills gehört, sowie die interkulturellen Kompetenzen einen entscheidenden Einfluss auf die Zukunft haben werden.

Nach Vorstellung des Unternehmens B in Kapitel 3.2.2 wurde die folgende Forschungshypothese aufgestellt:

Das Unternehmen B wird analog zur Branche Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als maßgebliche Future Skills einordnen.

Die Relevanz der Future Skills für Unternehmen B wurde im Rahmen der Analyse des Fragebogens ausgewertet. Abbildung 20 zeigt die Mittelwerte der Ergebnisse der einzelnen Kategorien.

Abbildung 20
Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen B



Anmerkung. Angabe des Durchschnitts. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.



Die MA von Unternehmen B haben die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als relevantesten Future Skill eingeordnet. Hieraus ergibt sich eine Bestätigung der Forschungshypothese für das Unternehmen, dass dieser Future Skill als maßgeblich angesehen wird. Das Unternehmen B unterscheidet sich hierbei von der Branche B.

Die Soft Skills wurden von den Teilnehmer*innen ebenfalls als „eher wichtig“ (M = 3,48) eingeordnet. Diese beinhalten den Aspekt des Nachhaltigkeitsverständnisses und decken sich somit mit den Anforderungen der Branche.

Ein wesentlicher Unterschied findet sich in den interkulturellen Kompetenzen. Während diese innerhalb der Branche als relevant und wichtig angesehen werden können, bewerten die MA des Unternehmens B diese zwar als „eher wichtig“, jedoch nach den technologischen Kenntnissen als unwichtigsten Future Skill. Hieraus ergibt sich in der Frage, ob diese Kompetenz für das Unternehmen tatsächlich nicht relevant ist oder ob die Relevanz den MA nicht bewusst ist, jedoch durchaus in der Zukunft eine Rolle spielen wird, ein weiterer Forschungsansatz.

3.3 Unternehmen C: Papierindustrie

3.3.1 Branchenvorstellung Papierindustrie

Die Papierindustrie nimmt eine zentrale Rolle in der deutschen Wirtschaft ein und bildet den Ausgangspunkt vieler Wertschöpfungsprozesse (Die Papierindustrie e. V., 2023). Ihre Produkte umfassen unter anderem Verpackungen für Lebensmittel und Medikamente, Papier für Zeitungen, Hygieneartikel sowie techn. Spezialpapiere für Banknoten.

Im Jahr 2022 betrug die Produktionsmenge von Papier, Karton und Pappe in der deutschen Papierindustrie insgesamt 21,6 Millionen Tonnen (Die Papierindustrie e. V., 2023). Damit festigt Deutschland seine Position als das führende Produktionsland in Europa für diese Materialien. Global betrachtet nimmt Deutschland den vierten Rang ein hinter China, den USA und Japan (Die Papierindustrie e. V., 2023).

Die Branche beschäftigte im Jahr 2022 rund 46.000 MA. Im Zeitraum von 2021 bis 2022 verzeichnete der Umsatz einen Anstieg um 36,3 % auf 21,2 Milliarden Euro (Die Papierindustrie e. V., 2023). Diese Entwicklung ist auf die gestiegenen Energie- und Rohstoffkosten zurückzuführen, die sich auf die Produktpreise ausgewirkt haben. Die große Volatilität der Energie- und Rohstoffpreise stellt eine herausfordernde Situation für die Papierindustrie dar (EUWID, 2023).

Ein wichtiger Aspekt der Papierindustrie ist ihre enge Verbindung zur Umwelt. Die Branche hat sich auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz ausgerichtet, um die Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Die nachhaltige Produktion von Papier, Karton und Pappe ist ein zentrales Anliegen. Die Papierindustrie verkörpert eine effiziente Kreislaufwirtschaft, indem sie täglich mehr als 50.000 Tonnen Altpapier für die Herstellung von neuem Papier nutzt. Das Altpapier stellt dabei mengenmäßig den bedeutendsten Rohstoff dar. Der Einsatz von recycelten Fasern trägt zur Reduzierung des Verbrauchs von Holz, Wasser und Energie bei (Die Papierindustrie e. V., 2023). Zudem haben Unternehmen in modernste Technologien investiert, um den Energieverbrauch und die Emissionen während des Produktionsprozesses zu reduzieren. Die energieintensive Branche verfolgt das Ziel einer CO₂-neutralen Produktion (Die Papierindustrie e. V., 2023).



Basierend auf der Branchenvorstellung der Papierindustrie ergibt sich die folgende Forschungshypothese:

Forschungshypothese für die Papierindustrie:

In der Papierindustrie werden Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als entscheidende Future Skills betrachtet.

3.3.2 Unternehmensvorstellung C

Der inhabergeführte Konzern C hat seinen Hauptsitz in Mayen und wurde im Jahr 1931 gegründet. Die gesamte Wertschöpfungskette im Bereich Karton wird durch die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) Recycling, Karton und Packaging abgebildet. An insgesamt 15 Standorten in Deutschland und Paraguay sind rund 1.800 MA beschäftigt.

Die Geschäftseinheit Recycling nimmt einen Anteil von 20 % am Gesamtumsatz ein. Ihr Kerngeschäft besteht darin, die Kartonmaschinen mit Altpapier zu versorgen, das als nahezu ausschließliches Rohmaterial für das gesamte Produktportfolio dient. Das Altpapier von Haushalten, Gewerbe- und Industriebetrieben sowie Behörden wird gesammelt, aufbereitet und zur weiteren Verarbeitung bereitgestellt.

Die Kartonproduktion bildet die zweite SGE und repräsentiert 75 % des Gesamtumsatzes. Hierbei werden zwei Hauptprodukte hergestellt. Zum einen wird Gipskarton, der in der Bauindustrie für die Beschichtung von Gipsplatten eingesetzt wird, und zum anderen Faltschachtelkarton produziert. Der Faltschachtelkarton wird zur Herstellung von Kartonverpackungen für den Food- und Non-Food-Sektor benötigt.

Die SGE Packaging bildet den letzten Schritt der Wertschöpfungskette Karton ab und trägt mit fünf Prozent zum Gesamtumsatz bei. Ihr Fokus liegt auf der Bedruckung und Veredelung der produzierten Faltschachtelkartons. Als Veredelung wird die Beschichtung, Stanzung und Prägung von Karton verstanden. Darüber hinaus stellt diese Geschäftseinheit spiralgewickelte Hülsen her, die in der Papier-, Textil- und Folienindustrie Verwendung finden.

Das Unternehmen C mit Sitz in Mayen ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Konzerns C. Das Unternehmen ist Teil der SGE Karton und produziert

jährlich etwa 290.000 Tonnen Faltschachtelkarton. Insgesamt 449 MA waren im Verlauf des Jahres 2022 im Durchschnitt bei C tätig. Innerhalb dieser Belegschaft sind 54 % in gewerbl. Positionen beschäftigt, während sich 17 % in techn. Funktionen und 29 % im kaufm. Bereich befinden.

Durch seine Zugehörigkeit zur SGE Karton leistet Unternehmen C einen entscheidenden Beitrag zur Herstellung von Faltschachtelkartons und stellt somit einen wesentlichen Faktor im Gesamterfolg des Konzerns C dar (Unternehmenswebseite C, 2023).

Ausgehend von der Vorstellung des Unternehmens C lässt sich die folgende Forschungshypothese ableiten:

Forschungshypothese für das Unternehmen C:

Das Unternehmen C wird analog zur Branche Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als maßgebliche Future Skills einordnen.

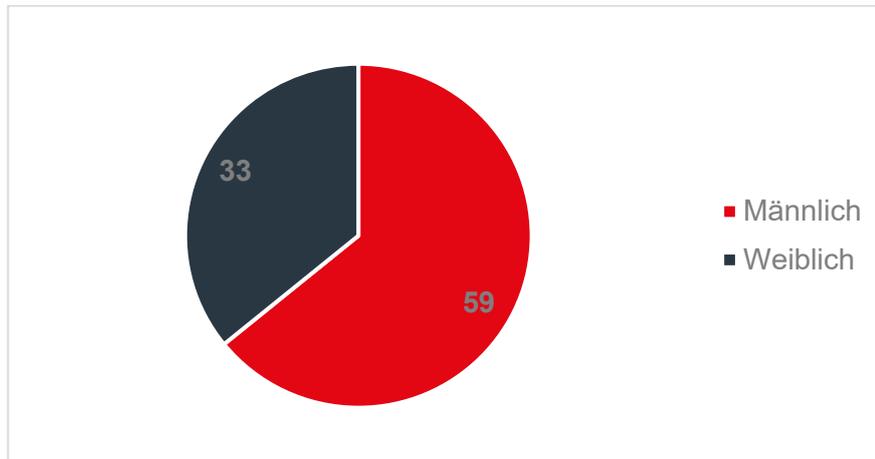
3.3.3 Deskriptive Statistik des Datensatzes C

Der digitale Fragebogen wurde an 200 Personen im Unternehmen C versendet. Insgesamt haben davon 92 MA an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 46 % entspricht. Die Umfrage im Unternehmen C konzentrierte sich bewusst auf die kaufm. und techn. MA einschließlich der Führungskräfte und Personen in Ausbildung in diesen Bereichen. Dieser Fokus ermöglicht detaillierte Analysen und Erkenntnisse über diese Gruppen. Daher wurde die Gesamtanzahl der potenziellen Teilnehmer*innen um die Anzahl der gewerbl. Beschäftigten reduziert.

Die Abbildung 21 verdeutlicht, dass sich 59 Personen dem männlichen und 33 Personen dem weiblichen Geschlecht zuordnen. Dies entspricht einem Verhältnis von 64 % zu 36 %.



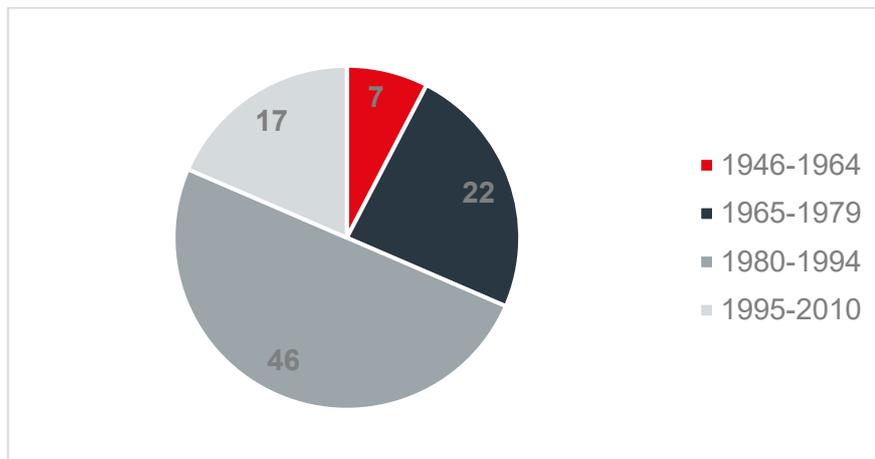
Abbildung 21
Geschlechterverteilung in Unternehmen C



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Die Altersstruktur der Befragten wird in Abbildung 22 dargestellt. Die Generation Y ist in der Umfrage mit 46 Teilnehmenden vertreten. Somit sind 50 % der teilnehmenden MA zwischen den Jahren 1980 bis 1994 geboren. Die zweitstärkste vertretene Gruppe ist die Generation X, die die Geburtenjahrgänge 1965 bis 1979 umfasst. 22 Personen gehören dieser Generation an, was 24 % der Befragten entspricht. Es gibt 17 Personen, die zwischen den Jahren 1995 und 2010 geboren sind und dadurch der Generation Z angehören. Das sind 18 % der Teilnehmer*innen der Befragung. Diese Personen stehen am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn. Den geringsten Anteil bilden die Babyboomer, geboren zwischen 1946 und 1964. Innerhalb der Befragten gehören nur 7 Personen dieser Generation an, was einem Anteil von 8 % entspricht.

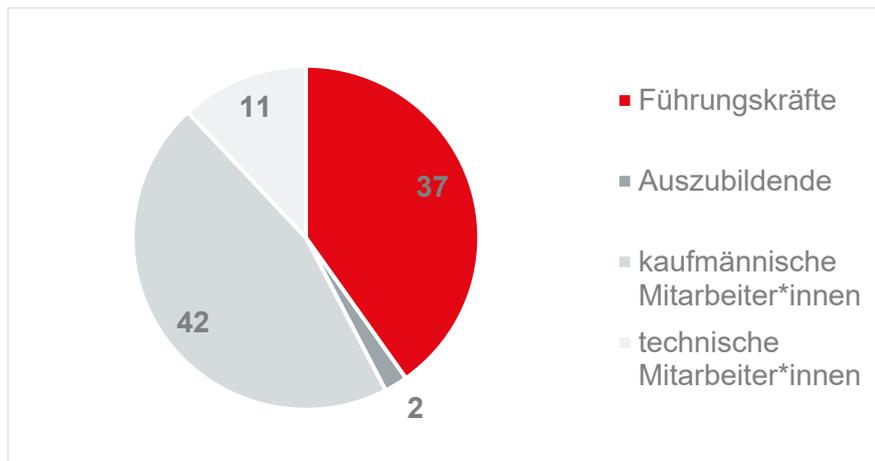
Abbildung 22
Altersstruktur in Unternehmen C



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Die nachfolgende Abbildung 23 veranschaulicht die Positionen, in denen die befragten MA im Unternehmen C tätig sind. Von diesen sind 42 Personen im kaufm. Bereich angestellt und repräsentieren 46 % der Befragten. An der Umfrage haben 37 Führungskräfte teilgenommen, was einem Anteil von 40 % entspricht. Elf MA aus dem techn. Bereich haben den Fragebogen beantwortet. Prozentual sind dies 12 %. Lediglich 2 der befragten Personen befinden sich derzeit in der Ausbildung. Es ist zu beachten, dass die Verteilung der befragten Personen nicht der tatsächlichen Unternehmensstruktur entspricht, da die gewerbl. MA nicht befragt wurden. Andernfalls würden die gewerbl. MA die größte Gruppe darstellen.

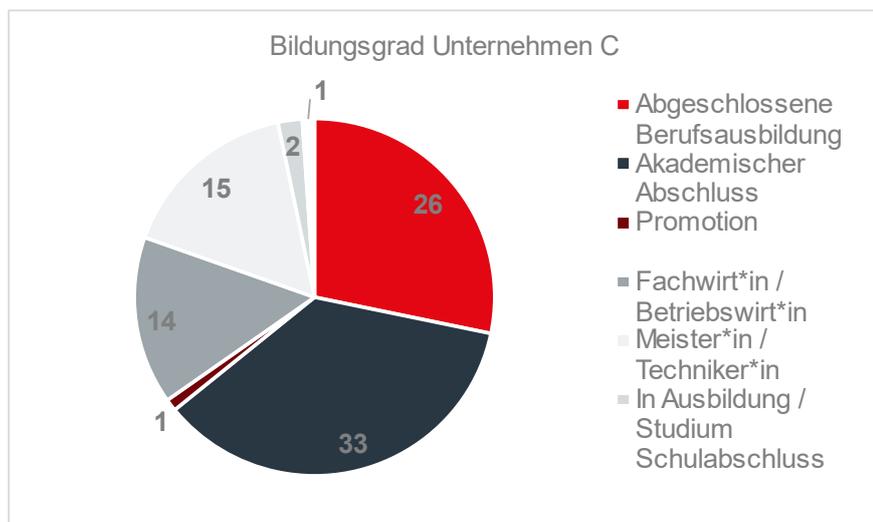
Abbildung 23
Verteilung der Positionen in Unternehmen C



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Die Bildungsstruktur im Unternehmen C wird in beigefügter Abbildung 24 gezeigt. Hierbei wird deutlich, dass eine Vielzahl von Bildungsabschlüssen vorhanden ist, was die hohe Diversität innerhalb des Unternehmens widerspiegelt. Zwei Bildungsgrade sind am häufigsten vertreten. 36 % der Befragten verfügen über einen akad. Abschluss, während 28 % eine abgeschlossene Berufsausbildung als höchste Qualifikation vorweisen können. Ein annähernd gleich großer Anteil in Höhe von ca. 15 % weist einen Meister- oder Technikerabschluss oder einen Fach- oder Betriebswirtabschluss auf. Wie bereits erwähnt, befinden sich lediglich 2 Personen in Ausbildung. 1 Person besitzt lediglich einen Schulabschluss und eine Person einen Dokortitel. Diese beiden Personen repräsentieren die Bandbreite der Bildungsstruktur im Unternehmen C.

Abbildung 24
Bildungsgrade in Unternehmen C



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Datensatz eine repräsentative Abbildung der kaufm. und techn. Bereiche des Unternehmens C zeigt. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass die gewerbl. MA nicht einbezogen wurden, wodurch keine Aussagen über die soziodemografischen Merkmale dieser Gruppe getroffen werden können.

3.3.4 Analyse der Future Skills der Papierindustrie

Trotz der Einflüsse der Digitalisierung, die mit einem Rückgang des Papierbedarfs einhergehen, behält die Papierindustrie in Deutschland ihre wichtige wirtschaftliche Stellung (Die Papierindustrie e. V., 2021). Die Fähigkeit zur Anpassung an neue Gegebenheiten, das kontinuierliche Entwickeln innovativer Lösungen sowie die Herstellung hochwertiger Produkte haben entscheidend dazu beigetragen, dass die Branche trotz der Herausforderungen hoher Energie- und Rohstoffkosten weiterhin ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten kann (Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE, 2021). Dieses Engagement für Anpassung und Innovation wird auch im Kontext der angestrebten klimaneutralen Ausrichtung bis 2045 von zentraler Bedeutung sein (Die Papierindustrie e. V., 2022).



Themen wie Umwelt, Energie, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind zentral für die gesamte Branche. Angesichts dieser Anforderungen sind qualifizierte MA erforderlich, die die Basis für den Erfolg der Industrie bilden (Die Papierindustrie e. V., 2022). Die Umgestaltung der Herstellung von Papier und verwandten Produkten zielt nicht nur auf umweltfreundlichere, sondern auch effizientere Prozesse ab. Hierfür sind MA mit einem breiten Spektrum an Fähigkeiten gefragt. Technologisches Know-how ist ebenso gefordert wie die Fähigkeit, innovative Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Aufgrund der Volatilität des Papiermarktes ist die Anpassungsfähigkeit von enormer Bedeutung. MA müssen in der Lage sein, sich flexibel auf wandelnde Marktsituationen einzustellen und rasch angemessene Maßnahmen zu ergreifen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Fähigkeit zur fachübergreifenden Zusammenarbeit. Die Verknüpfung von umweltfreundlichen Produktionsmethoden mit technologischen Innovationen erfordert ein gemeinschaftliches Vorgehen. MA, die in der Lage sind, effektiv in Teams zu arbeiten und ihr Fachwissen zu teilen, werden benötigt.

Insgesamt sind Future Skills wie die technologische Kompetenz, Innovationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und fachübergreifende Zusammenarbeit entscheidend, um die Papierindustrie erfolgreich auf ihrem Weg zur Klimaneutralität und zur Bewältigung der bevorstehenden Herausforderungen zu unterstützen.

3.3.5 Analyse der Future Skills des Unternehmens C

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Fragebogens ausgewertet. Hierbei ist zu beachten, dass nicht jedes erfragte soziodemographische Merkmal in Verbindung mit jeder Frage erwähnt wird. Eine Erwähnung findet lediglich bei auffallenden Abweichungen im Vergleich zur deskriptiven Gesamtauswertung (Kapitel 3.3.3.) statt.

Bekanntheit und Einordnung Definition Future Skills

Die Auswertung des Fragebogens zeigt, dass 46 von insgesamt 92 Teilnehmer*innen den Begriff Future Skills bekannt ist. Dies entspricht exakt 50 % der Befragten. Innerhalb dieser Gruppe sind 52 % kaufm. MA, 43 % Führungskräfte und 4 % techn. MA.

Von den 46 Teilnehmer*innen, die angegeben haben, den Begriff zu kennen, konnten 32 ihn korrekt einordnen. Auffällig ist, dass davon 38 % einen akad. Abschluss, 28 % einen Fach- oder Betriebswirtabschluss und 25 % eine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen können. Zusätzlich sind 53 % dieser Personen der Generation Y zuzuordnen, während 28 % zur Generation X gehören. Nur wenige Vertreter*innen der Generation Babyboomer und der Generation Z konnten den Begriff korrekt definieren.

Die Analyse der ersten beiden Fragen der Umfrage verdeutlicht, dass die Hälfte der befragten Belegschaft bereits mit dem Begriff Future Skills in Verbindung gekommen ist. Zudem lässt sich ableiten, dass die Beschäftigten im Bereich der Technik bisher kaum Berührungspunkte hatten. Die Auswertung nach Generationen zeigt, dass sowohl die ältesten als auch die jüngsten MA im Unternehmen sich bisher kaum mit Future Skills befasst haben.

Vergangene zwei Jahre und zukünftige Weiterbildung

Von den insgesamt 92 Befragten haben in den letzten zwei Jahren lediglich 36 Personen (39 %) Weiterbildungen oder Schulungen zur Verbesserung persönlicher Future Skills wahrgenommen. 25 Angehörige der Generation Y haben an solchen Weiterbildungsangeboten teilgenommen. Prozentual betrachtet sind das 54 % aller Befragten dieser Generation. Von der Generation Z haben 47 % an Weiterbildungen teilgenommen, während ältere Generationen wie die Babyboomer und Generation X kaum Weiterbildungen zu diesem Zweck besucht haben. Innerhalb der Gruppe der 36 Personen, die eine Schulung besucht haben, waren 17 kaufm. MA, 11 Führungskräfte, 6 techn. MA und 2 Auszubildende vertreten. Bei der Analyse nach Bildungsgrad fällt auf, dass alle Personen in Ausbildung oder mit einem Schulabschluss eine Weiterbildung absolviert haben.

Im Anschluss wurde das Interesse an der Weiterentwicklung der Future Skills in den nächsten fünf Jahren erfragt, wobei eine Skala von 1 („geringes Interesse“) bis 4 („hohes Interesse“) verwendet wurde. Von denjenigen, die in den letzten zwei Jahren an Weiterbildungen teilgenommen haben, gab niemand ein „geringes Interesse“ an. 1 Person äußerte „eher geringes Interesse“, 22 Personen gaben „eher hohes Interesse“ und 13 Personen „hohes Interesse“ an.



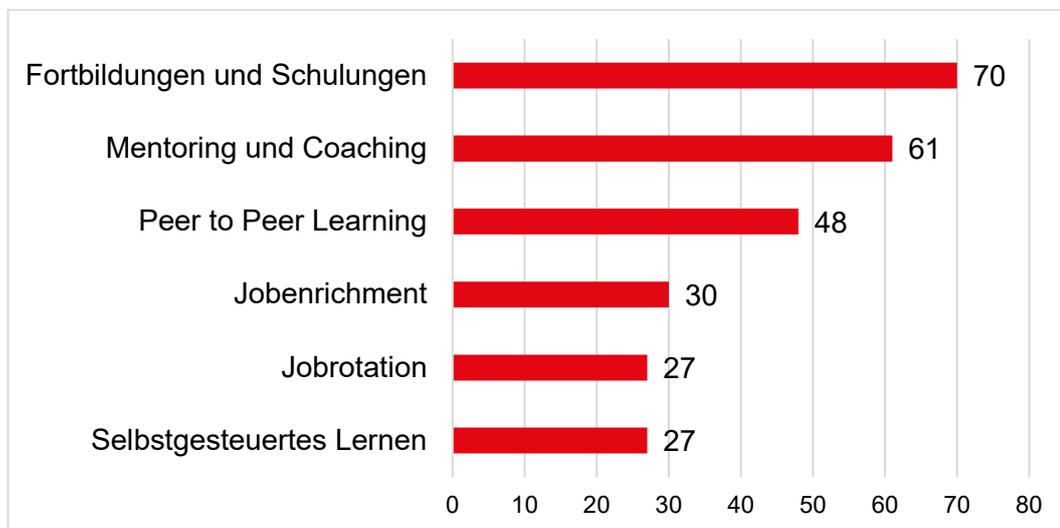
Unter den Befragten, die keine Weiterbildung besucht haben, gestaltet sich das Interesse anders. Hier gaben 3 Personen „geringes Interesse“, 15 „eher geringes Interesse“, 21 „eher hohes Interesse“ und 17 „hohes Interesse“ an.

Zusammenfassend zeigt die Analyse dieser beiden Fragen, dass Personen, die über 43 Jahre alt sind, in den letzten Jahren kaum Weiterbildungen zur Weiterentwicklung der Future Skills besucht haben und das Interesse daran eher gering ausfällt. Zusätzlich haben 70 % der befragten Führungskräfte und 60 % der kaufm. MA keine Weiterbildung zu diesem Thema in Anspruch genommen. Es sollte näher untersucht werden, welche Faktoren hierbei eine Rolle spielen, insbesondere die möglicherweise begrenzte Verfügbarkeit von Zeit (siehe nächsten Abschnitt).

Ausbau der zukünftigen Kompetenzen

Die folgende Frage zielte darauf ab, herauszufinden, welche Formate die MA von Unternehmen C bevorzugen, um zukünftig benötigte Kompetenzen zu erwerben. Für interne oder externe Fortbildungen und Schulungen haben sich 70 Personen entschieden. 61 Teilnehmer*innen gaben an, Mentoring und Coaching, 48 Peer to Peer Learning, 30 Jobenrichment und jeweils 27 Jobrotation und Selbstgesteuertes Lernen zu favorisieren (Abbildung 25).

Im Unternehmen C halten 76 % der MA Fortbildungen und Schulungen für das effektivste Format, um Future Skills zu erlernen bzw. zu entwickeln.

Abbildung 25*Formate zur Entwicklung der Future Skills in Unternehmen C*

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Angebot des Unternehmens (Angebot und Nutzung)

Die Teilnehmer*innen der Befragung sollten angeben, ob das Unternehmen C Angebote zur Entwicklung ihrer Future Skills bereitstellt. Lediglich 33 von insgesamt 92 Personen gaben an, dass ihr Unternehmen solche Schulungen anbietet. 36 Personen waren unsicher, während 23 Personen äußerten, dass solche Angebote nicht vorhanden sind.

Von den Personen, die das Angebot kennen und darin Weiterentwicklungsangebote für Future Skills wahrnehmen, haben 21 bereits an Schulungen zu diesem Thema teilgenommen. Diese Schulungen umfassen beispielsweise interne Führungskräfte trainings, Fortbildungen in den Bereichen Führungskompetenz, Kommunikation sowie Projektarbeit, Onlinekurse zu Software wie Excel und Sprachkurse.

Diejenigen, die das Angebot bisher nicht genutzt haben, nannten verschiedene Gründe dafür. 7 Personen gaben an, dass sie aufgrund fehlender zeitlicher Kapazität nicht teilgenommen haben, 3 Personen absolvieren Weiterbildungen außerhalb des Unternehmens und 1 Person führte an, dass sie keine genauen Informationen über die verfügbaren Angebote habe.



Meinung zu den drei wichtigsten Future Skills

Die MA von Unternehmen C haben sich hinsichtlich der zukünftig entscheidenden Kompetenzen geäußert, die für ihren beruflichen Erfolg in ihrem Arbeitsumfeld von höchster Bedeutung sein werden. Die Auswertung der abgegebenen Stimmen zeigt, dass mit 52 Stimmen das kritische Denken und die Problemlösungsfähigkeit als vorrangig angesehen werden. An zweiter Stelle stehen Anpassungsfähigkeit und Flexibilität mit 45 Stimmen, gefolgt von technologischen Kenntnissen mit 40 Stimmen. Hinzu kommt, dass 1 Person die KI-Kompetenz als entscheidenden Future Skill ergänzte. Dies verdeutlicht, dass die Fähigkeit, KI sowohl effektiv zu nutzen als auch kritisch zu hinterfragen als essenziell erachtet wird. Im Vergleich dazu wurden interkulturelle Kompetenzen mit lediglich 2 Stimmen und die Kundenorientierung mit 7 Stimmen als weniger wichtig bewertet. Die nachfolgende Tabelle 6 zeigt die Future Skills anhand der Anzahl der erhaltenen Stimmen und ihres prozentualen Anteils.

Tabelle 7

Auswertung der drei wichtigsten Future Skills in Unternehmen C

Future Skills		Anzahl Stimmen	MA	Anteil in %
Soft Skills	Kommunikationsfähigkeit	38 Stimmen		14 %
	Selbstmanagement und Eigenverantwortung	32 Stimmen		12 %
	Kundenorientierung	7 Stimmen		3 %
Kreative Fähigkeiten	Kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit	52 Stimmen		19 %
	Agilität & Innovation	21 Stimmen		8 %
Anpassungsfähigkeit und Flexibilität		45 Stimmen		16 %
Technologische Kenntnisse		40 Stimmen		15 %
Kollaboration und Teamfähigkeit		24 Stimmen		9 %
Interkulturelle Kompetenzen		2 Stimmen		1 %
Führungsqualitäten		14 Stimmen		5 %

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Die nachfolgenden Fragen zielten darauf ab, die Bedeutung der einzelnen Future Skills für die Beschäftigten in Unternehmen C anhand einer Skala von 1 („nicht wichtig“) bis 4 („wichtig“) zu ermitteln. Tabelle 7 gibt nicht nur Aufschluss über die Anzahl der vergebenen Stimmen, sondern präsentiert auch die Mittelwerte.

Tabelle 8*Einordnung der Relevanz von Future Skills in Unternehmen C*

Future Skill	nicht wichtig	eher nicht wichtig	eher wichtig	wichtig	Mittelwert
Technologische Kenntnisse	7	25	37	23	2,83
Soft Skills	0	3	38	51	3,52
Führungsqualitäten	3	4	36	49	3,42
Sprachkenntnisse	12	36	24	20	2,57
Kulturelle Kompetenzen	21	29	30	12	2,36
Kreative Fähigkeiten	1	19	38	34	3,14
Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	0	2	30	60	3,63
Teamfähigkeit	0	6	33	53	3,51

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Technologische Kenntnisse (Wichtigkeit)

Bei der Auswertung der drei Schlüsselkompetenzen für die Zukunft erhielten technologische Kenntnisse die dritthöchste Anzahl an Stimmen, insgesamt 40 (Tabelle 6). Die Einschätzung ihrer Wichtigkeit deutet darauf hin, dass diese Fähigkeit als „eher wichtig“ ($M = 2,83$) angesehen wird. Bei der Analyse nach Generationen zeigen sich Unterschiede. 25 % der Generation Z ordneten diesem zukünftigen Skill „nicht wichtig“ zu. In den anderen Generationen hingegen stufen etwa 70 % der Befragten technologische Kenntnisse als „eher wichtig“ oder sogar als „wichtig“ ein. Bezüglich des Bildungsniveaus zeichnet sich ab, dass vor allem Personen mit akad. Hintergrund diese Kompetenz als „wichtig“ einschätzen. Dies legt nahe, dass die jüngste Generation die Wichtigkeit von technologischem Wissen möglicherweise noch nicht in vollem Umfang erkannt hat, während Personen mit höheren Bildungsabschlüssen die Relevanz stärker wahrnehmen.

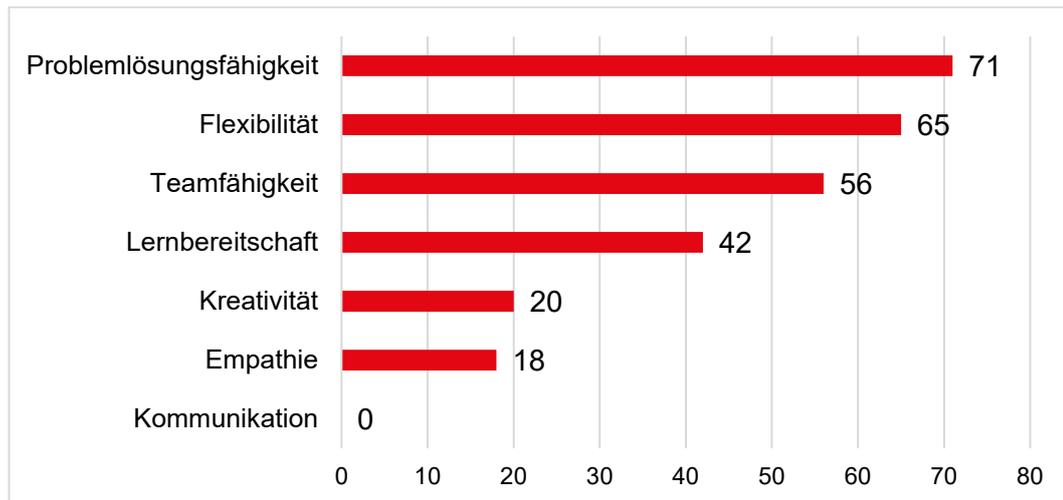
Soft Skills (Wichtigkeit und Auswahl)

Im Unternehmen C zeigt sich, dass Soft Skills als wichtig zu interpretieren sind ($M = 3,52$). Kein*e MA hat angegeben, dass diese Fähigkeit „nicht wichtig“ sei. Lediglich 3 Personen gaben „eher nicht wichtig“ an. Auffällig ist, dass diese Beschäftigten den jüngeren Generationen Y und Z angehören und alle über einen akad. Abschluss verfügen. 41 % der befragten Personen haben Soft Skills als „eher wichtig“ und sogar 55 % als „wichtig“ eingeordnet. Dies zeigt, dass Soft Skills im Unternehmen C einen hohen Stellenwert haben.



Im Anschluss wurde abgefragt, welche Soft Skills in Zukunft als besonders wichtig erachtet werden. Insbesondere die Problemlösungsfähigkeit und die Flexibilität werden als wichtige Soft Skills empfunden. Die folgende Abbildung 26 zeigt die Verteilung der Stimmen.

Abbildung 26
Relevanz der Soft Skills in Unternehmen C

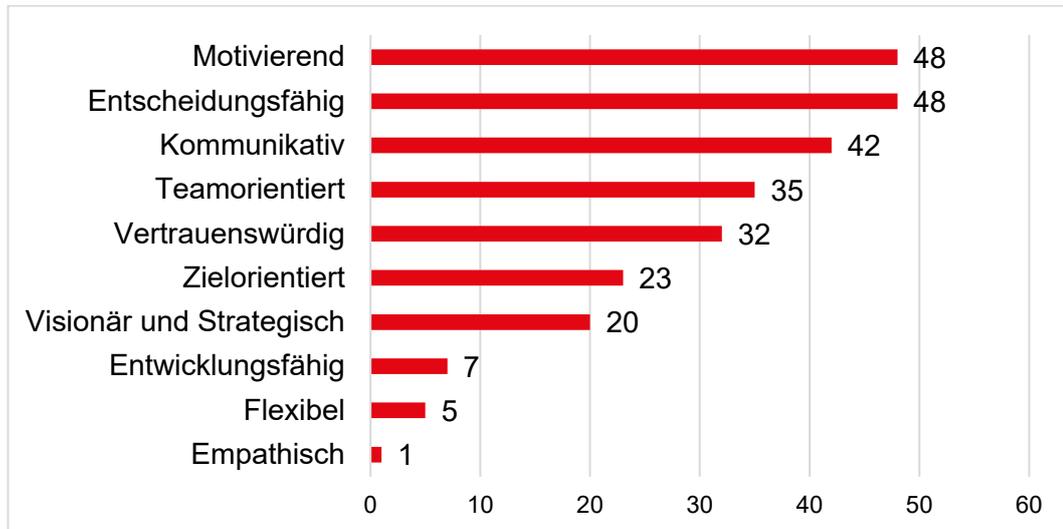


Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Führungsqualitäten (Wichtigkeit und Auswahl)

Die Führungsqualitäten lassen sich als „eher wichtig“ einordnen ($M = 3,42$). Lediglich 3 Personen haben die Führungsqualitäten als „nicht wichtig“ bezeichnet. Auffällig ist, dass es sich dabei ausschließlich um weibliche MA aus der Generation Z handelt, die im kaufm. Bereich tätig sind. 4 Personen haben diese Fähigkeit als „eher nicht wichtig“ eingeschätzt, wobei auch hier sämtliche Personen weiblich sind und im kaufm. Sektor arbeiten. Von insgesamt 92 Befragten halten 85 die Führungsqualitäten für „eher wichtig“ oder sogar für „wichtig“. Dieses Ergebnis deutet daraufhin, dass vor allem Frauen und jüngeren Personen Führungsqualitäten weniger wichtig sind.

Die Abbildung 27 zeigt die Einordnung der Eigenschaften, die eine Führungskraft erfüllen sollte. Im Unternehmen C schätzen die MA vor allem motivierende und entscheidungsfähige Führungskräfte.

Abbildung 27*Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen C*

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

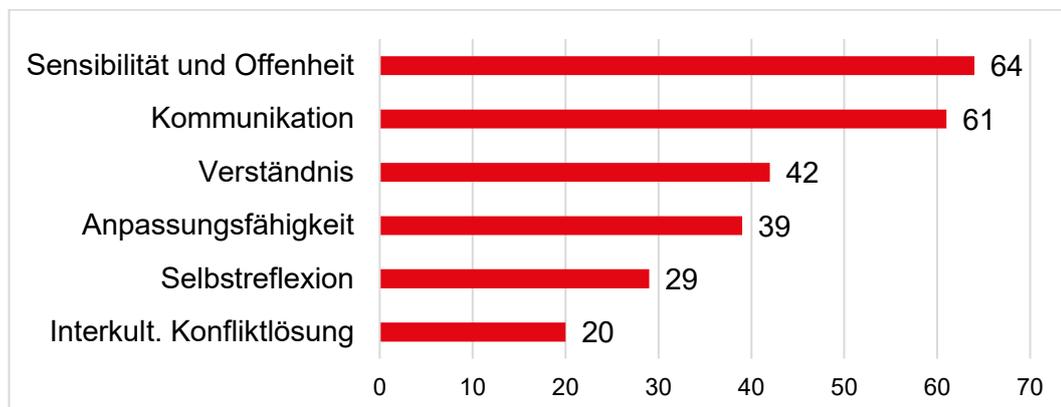
Sprachkenntnisse (Wichtigkeit)

12 Personen sind der Meinung, dass Sprachkenntnisse für die Ausübung ihrer Position im Unternehmen nicht relevant („nicht wichtig“) sind. Diese Ansicht wird hauptsächlich von Angehörigen der Generationen Babyboomer und Generation X vertreten. 36 Personen ordnen diesen Future Skill als „eher nicht wichtig“ ein. Somit spielt diese Kompetenz für mehr als die Hälfte der befragten Personen eine untergeordnete Rolle. Diejenigen, die hingegen diese Fähigkeit als „eher wichtig“ und „wichtig“ erachten, sind vor allem junge MA im kaufm. Diese Tendenz könnte auf die zunehmende Internationalisierung der Arbeitswelt hinweisen.

Interkulturelle Kompetenzen (Wichtigkeit und Auswahl)

Die interkulturellen Kompetenzen werden im Unternehmen C als „weniger wichtig“ angesehen (M = 36). Die MA von Unternehmen C sind jedoch der Meinung, dass für eine erfolgreiche Interaktion mit Menschen aus verschiedenen Kulturen vor allem Sensibilität und Offenheit sowie kommunikative Fertigkeiten von Bedeutung sind. Dieses Ergebnis wird in Abbildung 28 detailliert dargestellt.



Abbildung 28*Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen C*

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Kreative Fähigkeiten (Wichtigkeit)

Im Unternehmen C lassen sich die kreativen Fähigkeiten als „eher wichtig“ interpretieren ($M = 3,14$). Lediglich 20 von insgesamt 92 Personen schätzen diese Fähigkeit als „nicht wichtig“ oder „eher nicht wichtig“ ein. Darunter sind vor allem techn. MA mit einem Abschluss als Meister*in oder Techniker*in. Im Gegensatz dazu haben insbesondere Führungskräfte mit einem akad. Abschluss Kreativität als „wichtig“ oder „eher wichtig“ eingestuft. Dies deutet darauf hin, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Position verstärkt mit der Relevanz von Kreativität für innovative Lösungen und unternehmerisches Wachstum in Berührung kommen.

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität (Wichtigkeit)

Im Kontext von Unternehmen C wird die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als der wichtigste Future Skill betrachtet ($M = 3,63$). Keine Person hat diese Fähigkeit als „nicht wichtig“ bewertet und lediglich 2 Personen gaben an, dass sie „eher nicht wichtig“ sei. Hingegen haben 30 Personen mit „eher wichtig“ gestimmt und sogar 60 Personen stufen sie als „wichtig“ ein. Die einheitliche Meinung der Belegschaft verdeutlicht, dass die Fähigkeiten zur Anpassung und Flexibilität in Zukunft von großer Bedeutung sein werden.

Es zeigt sich hierbei ein relevanter Bezug zur Papierindustrie. Wie bereits in Kapitel 3.3.1 diskutiert, ist die Papierindustrie aufgrund der starken Schwankungen bei

Energie- und Rohstoffpreisen darauf angewiesen, flexibel auf wechselnde Situationen zu reagieren und sich anzupassen. Dies unterstreicht die Relevanz der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als Schlüsselkompetenz im Unternehmen C.

Teamfähigkeit (Wichtigkeit)

Keine Person hat die Kompetenz zur Teamfähigkeit als „nicht wichtig“ erachtet und lediglich 6 Personen haben sie für „eher nicht wichtig“ gehalten. Von der Belegschaft haben 36 % mit „eher wichtig“ und sogar 58 % mit „wichtig“ gestimmt. Dies verdeutlicht, dass Teamfähigkeit im Unternehmen C in allen Generationen, Positionen und Bildungsgraden als bedeutsam angesehen wird, um zukünftige Arbeitsprozesse effizient zu gestalten.

Schulungskatalog Unternehmen

Zum Abschluss wurden die MA befragt, welche Maßnahmen Unternehmen C ergreift, um ihre Future Skills zu erweitern. Die anschließende Tabelle gibt einen Überblick über die Verteilung der Stimmen auf die verschiedenen Schulungsangebote.

Tabelle 9
Schulungskatalog Unternehmen C

Excel/ Word/ sonstige IT-Workshops	59 Stimmen
Schulungen zu Digital Learning und Agiles Arbeiten	9 Stimmen
Schulungen zu sichererem Auftreten und Kommunikation	30 Stimmen
Schulungen zur persönlichen Weiterentwicklung (u.a. Stressbewältigung, Strukturiertes Arbeiten)	38 Stimmen
Sprachkurse und interkulturelle Weiterbildungen	76 Stimmen
Strategie Workshops und Weiterentwicklung von Unternehmenszielen	15 Stimmen
Teams Events zur Teambildung	32 Stimmen
Nachhaltigkeitstage und Aufklärung über Klimawandel	4 Stimmen

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Anhand von Tabelle 8 wird deutlich, dass Unternehmen C sämtliche Schulungsangebote, die im Fragebogen zur Auswahl standen, bereitstellt. Besonders häufig wurden Sprachkurse und interkulturelle Weiterbildungen genannt. Dies lässt sich



darauf zurückführen, dass Unternehmen C, wie bereits in Kapitel 3.3.2 erwähnt, einen Standort in Paraguay betreibt und somit insbesondere Wert auf die Förderung von Englisch und Spanisch legt. Lediglich 4 Personen gaben an, keine Kenntnis über jegliche angebotene Schulungen zu haben. 2 Personen hoben hervor, dass die Schulungskurse individuell buchbar sind und teilweise aufgrund von festgestelltem Bedarf in Mitarbeitendengesprächen gezielt angeboten werden.

3.3.6 Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen C

Im Rahmen von Kapitel 3.3.1 wurde die Papierindustrie vorgestellt, wobei insbesondere auf die Herausforderungen in dieser Branche eingegangen wurde. Auf dieser Grundlage wurde die Forschungshypothese für die Branche formuliert:

In der Papierindustrie werden Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als entscheidende Future Skills betrachtet.

Die detaillierte Analyse der Future Skills der Papierindustrie, wie sie in Kapitel 3.3.4 durchgeführt wurde, verdeutlicht, dass vor allem die Fähigkeiten zur Anpassung und Flexibilität für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit in dieser Industrie von herausragender Bedeutung sind. Dieser Umstand lässt sich sowohl durch die ständige Marktvolatilität als auch durch die gestiegenen Anforderungen an Nachhaltigkeit und die angestrebte CO₂-neutrale Produktion begründen. Folglich sind die Unternehmen dieser Branche aufgefordert, ihre Prozesse kontinuierlich zu optimieren und auf eine nachhaltigere Ausrichtung hinzuarbeiten.

Zusätzlich zu diesen Aspekten erweist sich die Teamfähigkeit als ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor, der eine erfolgreiche Umsetzung der notwendigen Transformation ermöglicht. Neben diesen essenziellen Fähigkeiten spielen auch technologische Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Die ständige Weiterentwicklung technologischer Instrumente und Lösungen prägt den Wandel in der Papierindustrie und eröffnet neue Möglichkeiten für Effizienzsteigerung und Innovation. In diesem dynamischen Umfeld werden der Erwerb und die Anwendung von relevanten technologischen Fähigkeiten zu einem essenziellen Bestandteil für den langfristigen Erfolg der Unternehmen in der Papierindustrie.

Infolgedessen lässt sich ableiten, dass die ursprüngliche Forschungshypothese in gewissem Maße gestützt wird. Allerdings ist zu beachten, dass die Fähigkeiten zur



Anpassung und Flexibilität allein nicht ausreichen, um das langfristige Bestehen der Papierindustrie zu sichern. Es bedarf zusätzlich weiterer Kompetenzen wie Teamfähigkeit und technologischen Know-hows, die ebenso gefördert werden sollten.

Die zweite aufgestellte Hypothese bezog sich auf das Unternehmen C und lautet wie folgt:

Das Unternehmen C wird analog zur Branche Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als maßgebliche Future Skills einordnen.

Um diese Hypothese zu überprüfen, wurde der Fragebogen zunächst im Kapitel 3.3.3 anhand deskriptiver Merkmale ausgewertet. Die Analyse zeigt, dass im Unternehmen C mehr Männer beschäftigt sind, die als MA in kaufm. oder techn. Bereichen, Führungskräfte oder in Ausbildung tätig sind. Gewerbl. Personen wurden in der Befragung nicht berücksichtigt. Zudem gehört die Hälfte der Befragten zur Generation Y.

Danach erfolgte in Kapitel 3.3.5 eine detaillierte Analyse der Future Skills im Unternehmen C. Die Auswertung verdeutlicht, dass die Future Skills Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von MA aller Generationen und Positionen als am wichtigsten erachtet werden (Abbildung 29). Als wichtig wurden ebenso die Kompetenzen Soft Skills und Teamfähigkeit eingeschätzt.



Abbildung 29*Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen C*

Anmerkung. Angabe des Durchschnitts. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Die vorliegenden Ergebnisse stützen die aufgestellte Hypothese. Die Tatsache, dass die MA im Unternehmen C Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als die herausragenden Future Skills einschätzen, deckt sich mit den Angaben der Branche. Allerdings ist es wichtig zu beachten, dass die anderen Future Skills nicht gänzlich außer Acht gelassen werden sollten. Ein ausgewogenes Zusammenspiel aller Fähigkeiten wird langfristig das beste Ergebnis für Unternehmen C erzielen.

3.4 Unternehmen D: Automobilbranche

3.4.1 Branchenvorstellung Automobilbranche

Die Automobilbranche zählt zu den wichtigsten Industriezweigen in der westlichen Welt und gewinnt auch in Asien an Bedeutung. In Deutschland wird sie als Schlüsselindustrie verstanden, die einen großen Einfluss auf die Gesamtwirtschaft des Landes hat und Arbeitsplätze schafft (Hundertmark, 2013). 2016 erwirtschaftete die deutsche Automobilindustrie rund 405 Milliarden Euro Umsatz und stellt ein Fünftel des Industrieumsatzes dar (Bormann et al., 2018).

Die Automobilbranche fand ihren Ursprung in der Anmeldung des ersten Patent-Motorwagens von Carl Benz im Jahr 1886. Danach begann die rasante Entwicklung eines Automobils mit Verbrennungsmotor (Reif, 2017). Anfangs war die Bauweise der Fahrzeuge an Kutschen orientiert, die Form wurde aber schnell zu dem Automobil im heutigen Sinne weiterentwickelt. Als nächste bedeutende Weiterentwicklung führte Henry Ford im Jahr 1913 die Fließbandarbeit ein, anstatt jedes der Autos einzeln von Hand zu fertigen. Höhere Stückzahlen machten eine Senkung der Preise möglich und somit wurde die heutige Automobilbranche mit Anbietern wie Citroën und Opel geboren (Reif, 2017).

Teil der Branche sind alle Bereiche, die zur Fertigung eines Kraftfahrzeugs benötigt werden, sowohl Original Equipment Manufacturer (OEMs) als auch Zulieferer (Schaumann & Lange, 2011). Zu den OEMs zählen beispielsweise BMW, Daimler, Ford und Volkswagen. Es handelt sich um Originalausrüstungshersteller, also Autohersteller, die Autos als fertige Produkte selbst unter eigenem Markennamen verkaufen. Die Zulieferer werden als Tiers (englisch für Rang) bezeichnet, Beispiele sind Bosch, Continental und ZF. Sie werden nach absteigender Komplexität der Produkte eingeordnet und unterscheiden sich entsprechend ihres Kontaktes zu den OEMs. Nur ein Tier1 steht im direkten Kontakt mit den OEMs, diese verkaufen an Tier2 und diese wiederum an Tier3 (Hundertmark, 2013).

Das Auto wurde aufgrund der gestiegenen Marktanforderungen stetig weiterentwickelt und es gibt viele Gebiete, die in Zukunft gefordert werden und eine Herausforderung darstellen, allem voran die Reduzierung der Umweltbelastungen und alternative Energiequellen (Reif, 2017), um Nachhaltigkeit sicherzustellen. Weitere Trends, die die Mobilität beeinflussen, sind Urbanisierung, Individualisierung und Digitalisierung (Bormann et al., 2018).



Auf Basis der Branchenvorstellung der Automobilindustrie ergibt sich die folgende Forschungshypothese:

Forschungshypothese für die Automobilbranche:

In der Automobilindustrie sind Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sowie technologische Kenntnisse die bedeutendsten Future Skills.

3.4.2 Unternehmensvorstellung D

Gegründet wurde das Unternehmen D ursprünglich im Jahr 1980 zur Entwicklung von Antriebssystemen für Fahrzeuge. Seitdem formierten sich im Laufe der Jahre weitere Gesellschaften und es entstand eine Unternehmensgruppe. Die neuen Unternehmen wurden aus Expertenteams zusammengestellt, die Fachwissen und Erfahrung über die verschiedenen Komponenten eines Antriebsstrangs in die Gruppe einbringen konnten. So schloss sich im Jahr 2008 auch ein Team an, um das Angebotsportfolio um das Know-how über elektrische Antriebssysteme zu erweitern.

In der Mission der Gruppe war es verankert, dem aktuellen Mobilitätskonsumenten die effizientesten Antriebslösungen bereitzustellen. Mit diesem Geschäftsmodell hat sie sich als angesehener Partner für weitere Unternehmen in der Automobilindustrie etabliert und gilt als unabhängiger, globaler Systemlieferant für effiziente Antriebstechnologien in den Bereichen Elektrifizierung, Hybridisierung und Verbrennungsmotorentchnik. Dies bedeutet ein Alleinstellungsmerkmal am Markt, da in Entwicklung und Integration alle relevanten Energiewandlungsformen im Triebstrang von Verbrennungsmotoren bis hin zu Getriebetechnik, elektrischen Antrieben und Hydraulik-Funktionsintegration hausintern abgebildet wird. So können sich die Kunden für eine speziell für sie entwickelte Antriebslösung entscheiden, die genau auf ihr Produkt abgestimmt sein wird.

Es handelt sich um ein Dienstleistungsunternehmen, das von Entwicklung bis Industrialisierung ein breites Produktportfolio aufweist. Da Unternehmen D hauptsächlich Komponentenlieferverträge mit Tier1 hat, lässt es sich als Lieferant der Ebene 2 (Tier2) einordnen. Teilweise steht das Unternehmen auch im direkten Kontakt mit OEMs und strebt in Zukunft die Lieferantenebene eines Tier1 an.



Das seit 2021 als Aktiengesellschaft umstrukturierte Unternehmen hat das Geschäftsmodell an die Gegebenheiten des Marktes angepasst. Da die elektromechanische Energiewandlung ein tragendes Geschäftsmodell für die Zukunft sein wird, bilden diese Antriebssystemlösungen den Kern der neuen Strategie.

Die Standorte des Unternehmens liegen in Deutschland, Österreich, England, Italien, Liechtenstein, Ungarn, den USA und China und beschäftigen zum Stand Juni 2023 insgesamt 502 MA (Unternehmenswebseite D, 2023).

Basierend auf der Vorstellung des Unternehmens D lässt sich die folgende Forschungshypothese ableiten:

Forschungshypothese für das Unternehmen D:

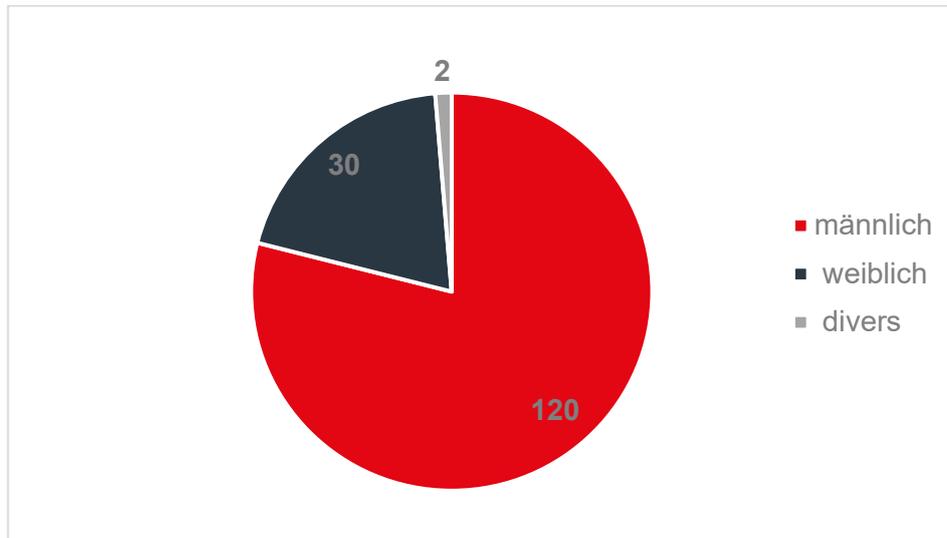
Das Unternehmen D wird wie die Gesamtbranche auf die Future Skills technologische Fähigkeiten sowie Anpassungsfähigkeit und Flexibilität setzen.

3.4.3 Deskriptive Statistik des Datensatzes D

Es haben insgesamt 152 MA des Unternehmens D an der Umfrage teilgenommen. Betrachtet man diese Zahl im Verhältnis zur Gesamtanzahl möglicher Teilnehmer*innen von 290, wird eine Rücklaufquote von 52 % festgestellt. Die Gesamtanzahl möglicher Teilnahmen wurde bereits um die Anzahl der MA an nicht deutschsprachigen Standorten reduziert. Wie Abbildung 30 zeigt, haben sich von allen Teilnehmenden 120 als männlich, 30 als weiblich und zwei als divers identifiziert. Dies entspricht einem prozentualen Verhältnis von 79 % männlichen, 20 % weiblichen und 1 % diversen MA, was den deutlichen Überhang an männlichen MA im Unternehmen bestätigt.



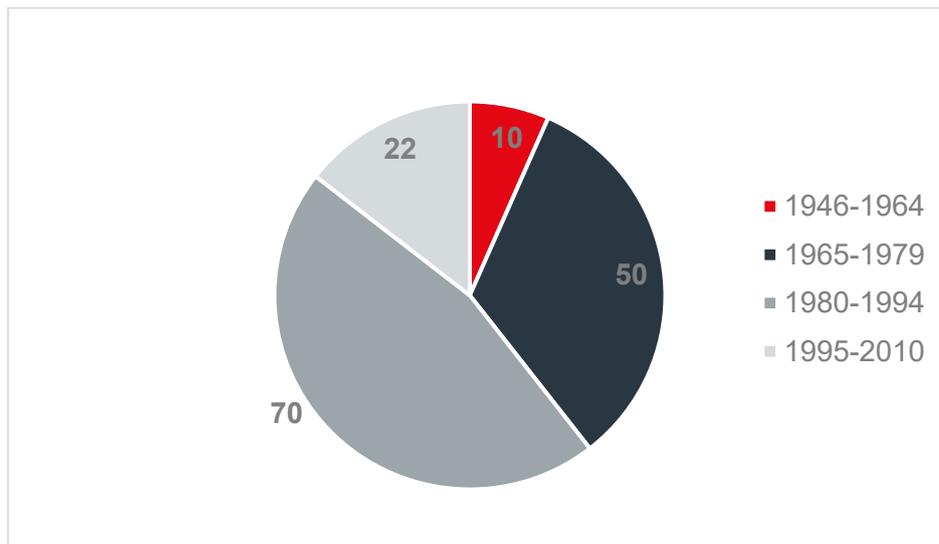
Abbildung 30
Geschlechterverteilung in Unternehmen D



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Betrachtet man die Altersstruktur der Befragten, sind 10 Personen der Generation Babyboomer, 50 der Generation X, 70 der Generation Y und 22 der Generation Z zuzuordnen (Abbildung 31). In der prozentualen Verteilung ergibt sich ein Verhältnis von 7 % Babyboomer, 33 % Generation X, 46 % Generation Y und 14 % Generation Z. Wenn man diese Werte stellvertretend für die Altersstruktur des Unternehmens heranzieht, zeigt sich, dass etwas über 60 % der Beschäftigten jünger als 43 Jahre sind und somit wahrscheinlich die Werte der beiden moderneren Generationen teilen. Für diese MA spielen Future Skills vermutlich eine wichtigere Rolle als für die der älteren Generationen.

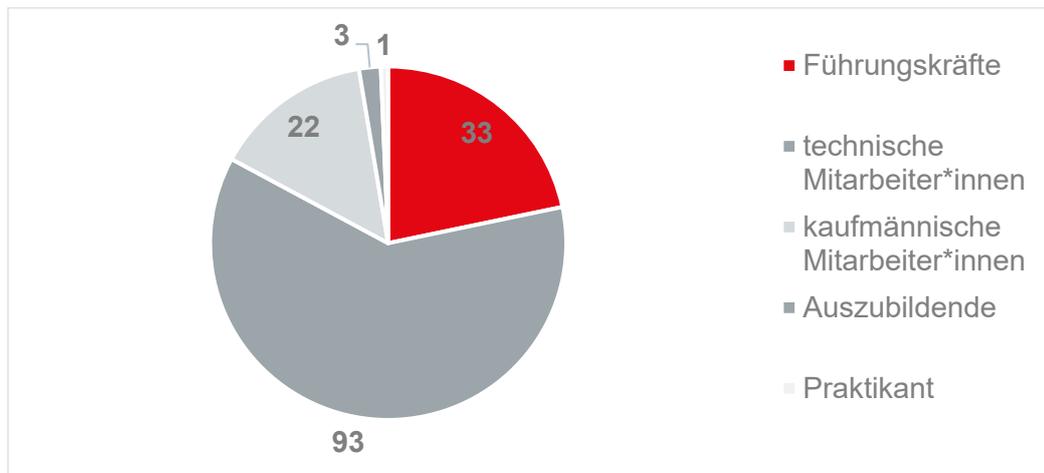
Abbildung 31
Altersstruktur in Unternehmen D



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Unter den Befragten des Unternehmen D waren 33 Führungskräfte, 93 techn. MA (weitere Angaben wie Qualitätsmanagement, Projektleitung, gewerbl. MA und eine fehlende Antwort wurden hier mit einbezogen), 22 kaufm. MA und 4 MA, die sich gerade in Ausbildung, Studium und Praktikum befinden. In der prozentualen Aufteilung sind es 22 % Führungskräfte, 61 % techn. MA, 14 % kaufm. MA und 3 % MA in Ausbildung oder Praktikum (Abbildung 32).

Abbildung 32
Verteilung der Positionen in Unternehmen D

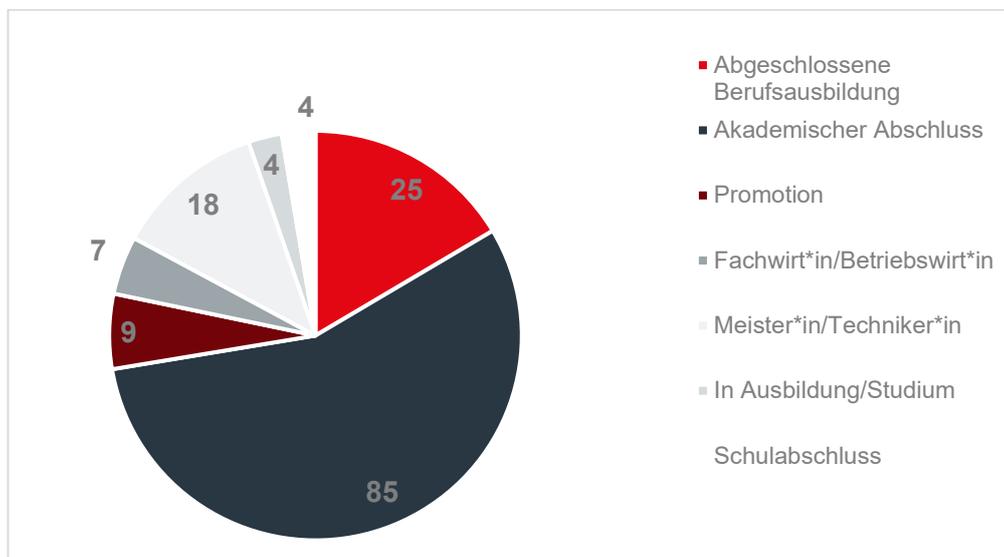


Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Diese Verteilung kann stellvertretend für die Verteilung im Gesamtunternehmen gesehen werden, da überwiegend MA und auch die Führungskräfte mit techn. Hintergrund in Unternehmen D beschäftigt sind. Wenn man davon ausgeht, dass zwei bis drei der Führungskräfte und Auszubildende dem kaufm. Bereich zuzuordnen sind, ergibt sich ein Verhältnis von 16 kaufm. zu 84 techn. MA.

In Bezug auf den höchsten Bildungsgrad wurde vom Großteil der Befragten ein abgeschlossenes Studium (85 Personen) oder eine Promotion angegeben (9 Personen), was 62 % entspricht. Von 4 Befragten wurde ein Schulabschluss (Abitur / mittlere Reife / Hauptschulabschluss) angegeben, 25 Personen haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, 18 MA sind Meister*in oder Techniker*in, 7 sind Fachwirt*in oder Betriebswirt*in. 4 Personen befinden sich gerade in Ausbildung oder Studium (Abbildung 33).

Abbildung 33
Bildungsgrade in Unternehmen D



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der vorliegende Datensatz repräsentativ für das Gesamtunternehmen gesehen werden kann, denn alle soziodemographischen Merkmale beschreiben die Verteilung, wie sie in Unternehmen D tatsächlich vertreten ist.

3.4.4 Analyse der Future Skills der Automobilbranche

Die in der Branchenvorstellung der Automobilbranche genannten Megatrends wirken sich auf die geforderten Future Skills in dieser Branche aus. Durch die Urbanisierung wird vor allem in Ballungsräumen weniger Raum für die heute bekannte Form der Automobilität gegeben sein (Bormann et al., 2018). Dieser Trend hat keine weiteren Auswirkungen auf die geforderten Future Skills.

Ein dahingegen sehr wichtiger Aspekt ist die Nachhaltigkeit. Sie steht „als Sammelbegriff für alle Versuche, die externen Effekte der industriellen und fossilen Produktions- und Konsumweisen zu verringern und [...] dauerhaft in den Griff zu bekommen“ (Bormann et al., 2018, S. 11). Die Antriebskonzepte der Zukunft müssen Emissionen im Sinne der Nachhaltigkeit reduzieren, dazu soll Elektromobilität die



Schlüsseltechnologie sein (Müller, 2021). Vor allem die Reichweite soll durch größere Batterieladungen verlängert werden, was zu einer höheren Nachfrage führen wird (Müller, 2021).

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden hier von zentraler Bedeutung sein, um die Antriebstechnologien fortlaufend effizienter und leistungsstärker weiterzuentwickeln und somit auf dem sich verändernden Markt zu bestehen.

Als weiterer Trend wird die Individualisierung genannt, die neben dem individuellen Privatverkehr und dem wenig individuellen kollektiven Verkehr (Straßenbahnen, Busse etc.) einen neuen kollaborativen Verkehrsmarkt ermöglicht. In diesem befinden sich individuelle Angebote der urbanen Mobilität (Bormann et al., 2018) wie bspw. Car-Sharing. Dieser Trend hat ebenso wie die Urbanisierung keine direkten Auswirkungen auf die geforderten Future Skills.

Der letzte Trend, der Einfluss auf die Automobilbranche hat, ist die Digitalisierung. Hier sind besonders die digitale Vernetzung, die Automatisierung, KI und die prädiktive Analyse zu nennen (Bormann et al., 2018). Mithilfe von KI können die Entwicklungsprozesse verschlankt und effizientere Methoden entwickelt werden (Mirfendreski, 2022).

Hier werden als Future Skills die technologischen Fähigkeiten sehr gefragt sein, da vor allem der computergestützte Einsatz von Simulationswerkzeugen sich in den letzten Jahren bei der Entwicklung von Antrieben stark etabliert hat. Die verschiedenen Softwareprodukte bringen individuelle Stärken ein, greifen während des gesamten Entwicklungsprozesses ineinander und interagieren gegenseitig (Mirfendreski, 2022).

3.4.5 Analyse der Future Skills des Unternehmens D

Bekanntheit und Einordnung Definition Future Skills

Bei der Auswertung des Fragebogens (Anhang 3) wird herausgefunden, dass von 152 Teilnehmenden 43 der Begriff Future Skills bereits bekannt ist, was 28 % entspricht. Darunter sind 9 weibliche und 34 männliche Stimmen. Die prozentuale Verteilung des demografischen Merkmals „Geschlecht“ in Bezug auf die Kenntnis der Future Skills entspricht in etwa der prozentualen Verteilung der Geschlechterverteilung für Unternehmen D in Kapitel 3.4.3. In der folgenden weiteren Analyse



der Umfragedaten werden die demografischen Daten lediglich dann angeführt, wenn sie prozentual der Gesamtauswertung nicht entsprechen. Es werden also nur nennenswerte Abweichungen explizit angesprochen.

Unter den Personen, die den Begriff Future Skills einordnen können, sind 17 Führungskräfte, 17 techn. MA, 8 kaufm. MA und 1 Praktikant*in. Es fällt auf, dass in Relation zur Gesamtanzahl der techn. MA nur wenige den Begriff Future Skills kennen. Bei den Führungskräften hingegen ist er relativ vielen ein Begriff. Das demografische Merkmal „höchster Bildungsgrad“ hat keine sichtbare Auswirkung auf die Kenntnis des Begriffs Future Skills. Auffallend ist, dass in der Generation Babyboomer 7 von 10 Teilnehmenden, also 70 %, den Begriff Future Skills kennen. In Generation X sind es mit 34 % der Gesamtstimmen deutlich weniger, in Generation Y ist der Begriff lediglich 20 % und in Generation Z etwa 23 % bekannt.

Aus der Gruppe der Ja-Stimmen konnten 26 Personen (17 % der Gesamtstimmen) die korrekte Begriffsdefinition auswählen. Hier fällt auf, dass es bei den techn. MA prozentual mehr richtige Antworten gibt als bei Führungskräften oder kaufm. MA. Teilnehmende mit abgeschlossener Berufsausbildung liegen bis auf eine Antwort alle richtig. Bei der Altersstruktur ist auffällig, dass die Ja-Stimmen aus der Generation Z zu 80 % und Generation Y zu 71 % richtig liegen und von den Teilnehmenden aus den Generationen Babyboomer und Generation X jeweils nur um die 50 %.

Aus diesen Eingangsfragen lässt sich schließen, dass der Begriff Future Skills weniger als einem Drittel der MA in Unternehmen D ein Begriff ist und lediglich 17 % die Bedeutung kennen. Es ist allerdings kein eindeutiger Trend erkennbar, dass zum Beispiel jüngere Personen oder Menschen mit höherem Bildungsabschluss und höherer Position eher mit dem Begriff in Berührung kommen (Anhang 3).

Vergangene zwei Jahre und zukünftige Weiterbildung

Anschließend wurden die MA gefragt, ob sie in den letzten beiden Jahren an einer Weiterbildung oder Schulung zur Weiterentwicklung ihrer Future Skills teilgenommen haben. Lediglich 45 MA (30 %) konnten diese Frage bejahen, davon sind 10 Personen weiblich und 35 männlich. Der Anteil an weiblichen MA, die an einer Schulung teilgenommen haben, ist also höher als der Anteil an der Gesamtbelegschaft.



Die Verteilung der Altersgruppen bei den Teilnehmer*innen einer Schulung entspricht ungefähr der Gesamtverteilung im Unternehmen, es sticht minimal hervor, dass nur 2 von 10 (20 %) Personen aus der Generation Babyboomer an einer Schulung zu diesem Zweck teilgenommen haben und demgegenüber 7 von 22 (32 %) aus der Generation Z. Dies kann einerseits auf noch fehlende Kompetenzen der Personen aus Generation Z zurückzuführen sein oder an der fehlenden Weiterbildungsbereitschaft der Generation Babyboomer liegen (Anhang 3).

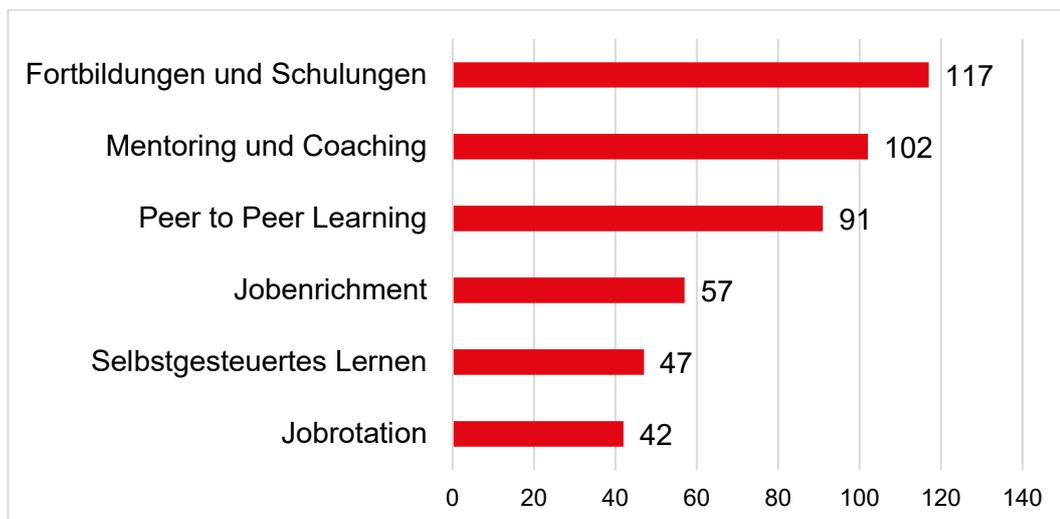
Betrachtet man die Personen, die an einer Schulung zur Verbesserung der Future Skills teilgenommen haben, in Bezug auf ihre Position in Unternehmen D, sind es überwiegend Führungskräfte und techn. MA. Lediglich 2 der 22 kaufm. MA (9 %) haben eine Weiterbildung zu diesem Thema besucht. Außerdem haben noch 2 MA in Ausbildung angegeben, an einer Schulung teilgenommen zu haben. Es fällt außerdem auf, dass 3 von 4 Personen mit einem Schulabschluss als höchstem Bildungsgrad (75 %) und 8 von 25 (32 %) mit abgeschlossener Berufsausbildung eine Weiterbildung hierzu besucht haben. Bei allen weiteren Bildungsgraden waren es lediglich 28 %.

Um die Bereitschaft einer Weiterbildung zur Verbesserung der Future Skills festzustellen, wurden die MA weiterführend noch gefragt, wie sie ihr Interesse in einem Bewerbungsgespräch von 1 („gering“) bis 4 („hoch“) einordnen würden, sich in den nächsten fünf Jahren weiterentwickeln zu wollen. Insgesamt lag der Mittelwert der Bereitschaft an einer Weiterbildungsmaßnahme teilzunehmen bei 3,08. 50 % der Stimmen haben ihr Interesse als „eher hoch“ angegeben, 31 % schätzen ihr Interesse „hoch“ ein, 15 % „eher gering“ und 4 % „gering“. Der Großteil der Belegschaft wäre also bereit, in den nächsten fünf Jahren an einer Weiterbildung teilzunehmen (Anhang 3).

Ausbau der zukünftigen Kompetenzen

Im nächsten Abschnitt wurde nun genauer auf das Erlangen von Future Skills eingegangen, um herauszufinden, welche die besten Formate für die MA aus Unternehmen D sind, um sich neue Kompetenzen anzueignen. Jede Person konnte die drei ihrer Meinung nach besten Formate angeben (Abbildung 34).



Abbildung 34*Formate zur Entwicklung der Future Skills in Unternehmen D*

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Dabei haben 117 Personen Fortbildungen ausgewählt, 102 Stimmen gab es für Mentoring und Coaching und 91 MA stimmten für Peer to Peer Learning. Jobenrichment wurde 57-mal angegeben, selbstgesteuertes Lernen 47-mal und Jobrotation bekam 42 Stimmen.

Angebot des Unternehmens (Angebot und Nutzung)

Um das Schulungsangebot in Unternehmen D einschätzen zu können, wurden die MA dazu befragt, welche Schulungen es zur Erweiterung der Future Skills gibt. 42 MA haben angegeben, dass das Unternehmen keine Schulungen dieser Art anbietet, 71 wissen es nicht und lediglich 39 haben angegeben, dass es Schulungen dieser Art gibt. Von diesen Stimmen haben 28 Personen bereits an einer Schulung teilgenommen, zum Beispiel an einem internen Führungskräftecoaching, an Schulungen zur E-Mobilität, an Onlineschulungen oder an Messebesuchen. Die Kenntnis über das Schulungsangebot zu Future Skills ist also folglich im Unternehmen nicht verbreitet. Die Personen, die das Angebot zwar kennen, aber noch nicht daran teilgenommen haben, gaben an, sich außerhalb des Unternehmens weiterzubilden (2 Stimmen), keine zeitliche Kapazität zu haben (2 Stimmen), keinen Zugang zu passenden Formaten zu bekommen (4 Stimmen), keine Kenntnisse zum genauen Angebot zu haben (2 Stimmen) oder keine Unterstützung vom Arbeitgeber zu erhalten (1 Stimme) (Anhang 3).



Meinung zur den drei wichtigsten Future Skills

Im nächsten Schritt sollten die Befragten angeben, welche drei Kompetenzen in Zukunft im eigenen Arbeitsumfeld am wichtigsten sein werden, um erfolgreich sein zu können. Für MA des Unternehmens D sind technologische Kenntnisse mit 91 Stimmen am wichtigsten, gefolgt von kritischem Denken und Problemlösungsfähigkeit mit 89 Stimmen und Anpassungsfähigkeit/Flexibilität mit 73 Stimmen. Eher weniger wichtig sind aus ihrer Sicht interkulturelle Kompetenzen mit 10 Stimmen sowie Führungsqualitäten und Kundenorientierung mit jeweils 18 Stimmen (Tabelle 9).

Tabelle 10

Auswertung der drei wichtigsten Future Skills in Unternehmen D

Future Skills		Anzahl MA Stimmen	Anteil in %
Technologische Kenntnisse		91 Stimmen	20 %
Soft Skills	Kommunikationsfähigkeit	41 Stimmen	9 %
	Selbstmanagement und Eigenverantwortung	44 Stimmen	10 %
	Kundenorientierung	18 Stimmen	4 %
Führungsqualitäten		18 Stimmen	4 %
Interkulturelle Kompetenzen		10 Stimmen	2 %
Kreative Fähigkeiten	Kritisches Denken/Problemlösungsfähigkeit	89 Stimmen	20 %
	Agilität & Innovation	46 Stimmen	10 %
Anpassungsfähigkeit und Flexibilität		73 Stimmen	16 %
Kollaboration und Teamfähigkeit		20 Stimmen	4 %

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

In den weiteren Fragen wurde abgefragt, wie wichtig den MA die einzelnen Future Skills auf einer Skala von 1 („nicht wichtig“) bis 4 („wichtig“) sind. In Tabelle 10 wird gezeigt, wie die Einordnung in Unternehmen D erfolgt ist.

Tabelle 11*Einordnung der Relevanz von Future Skills in Unternehmen D*

Future Skill	nicht wichtig	eher nicht wichtig	eher wichtig	wichtig	Mittelwert
Technologische Kenntnisse	23	44	49	36	2,64
Soft Skills	3	27	67	55	3,14
Führungsqualitäten	3	17	56	76	3,35
Sprachkenntnisse	4	20	56	72	3,29
Kulturelle Kompetenzen	25	49	56	22	2,49
Kreative Fähigkeit	1	29	84	38	3,05
Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	0	5	73	74	3,454
Kollaboration und Teamfähigkeit	0	8	68	76	3,447

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Technologische Kenntnisse (Wichtigkeit)

Technologische Kenntnisse, welche zuvor in der Auswertung der drei wichtigsten Future Skills am häufigsten genannt wurden, wurden in der Gesamtbewertung im Mittelwert mit „eher wichtig“ bewertet ($M = 2,64$) (Tabelle 10). Auffällig ist, dass kein MA aus der Generation Babyboomer für „nicht wichtig“ gestimmt hat, sondern diese 23 Stimmen vor allem aus den Generationen X und Y stammen, nur 2 der Stimmen aus Generation Z (Anhang 3).

Vier Babyboomer, 14 aus Generation X, 14 aus Generation Y und 4 aus Generation Z, haben für „wichtig“ gestimmt. Auffällig ist hier, dass 28 der 36 Stimmen von MA mit akad. Abschluss oder Promotion stammen, 5 von MA mit abgeschlossener Berufsausbildung und jeweils 1 Stimme mit Meister*in/Techniker*in, Fachwirt*in/Betriebswirt*in und Schulabschluss als höchster Qualifikation. Es lässt sich also ableiten, dass nicht vorrangig die jüngeren Personen technologische Kenntnisse in ihrer Position benötigen, aber vor allem Personen mit einem Studium diese Kenntnisse wohl sehr oft erfordern. Hinsichtlich der Position im Unternehmen lässt sich kein Trend feststellen (Anhang 3).

Soft Skills (Wichtigkeit und Auswahl)

Bei den Soft Skills sollte nun auch die Wichtigkeit für die Ausführung der eigenen Position in der Zukunft bewertet werden. Hier wurde im Mittel für „eher wichtig“ abgestimmt ($M = 3,14$). Lediglich 3 Personen haben für „nicht wichtig“ und 27 für „eher nicht wichtig“ gestimmt. Hier ist erneut auffällig, dass die Generation Babyboomer keine dieser Stimmen war und sie Soft Skills als wichtig empfinden. Alle drei „nicht wichtig“-Stimmen stammen von Personen aus dem techn. Bereich und 22 der „eher nicht wichtig“-Stimmen ebenso. Nur 1 Führungskraft, 3 kaufm. MA

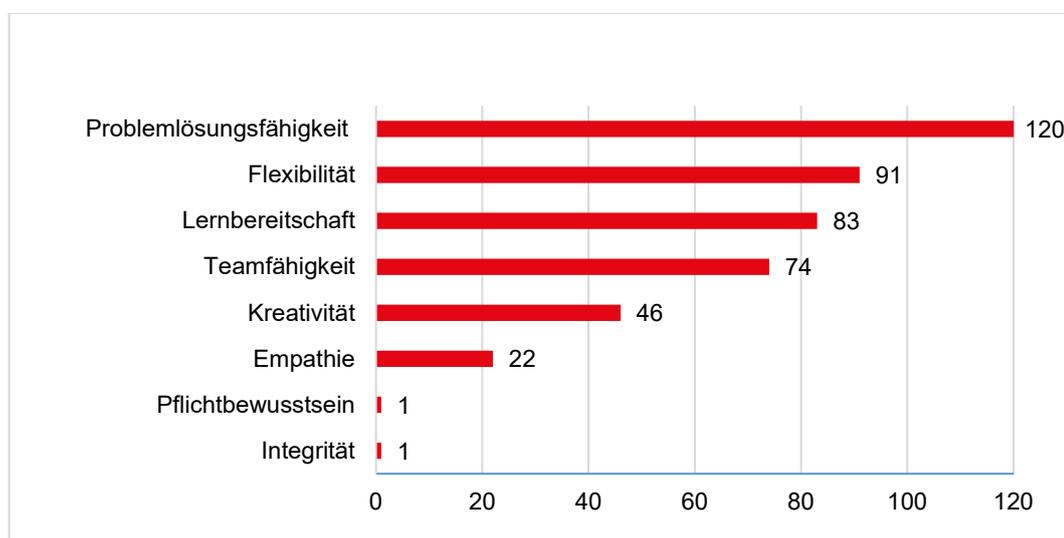


und 1 Person in Ausbildung sehen Soft Skills als „eher nicht wichtig“ oder „nicht wichtig“ an.

Hier kann also zusammenfassend gesagt werden, dass MA mit mehr Führungsverantwortung Soft Skills benötigen und vor allem die ältere Generation sie als wichtig empfindet (Anhang 3).

Im Folgenden wird nun dargestellt, welche Soft Skills der Meinung der MA in Unternehmen D nach in Zukunft am meisten gefragt sein werden (Abbildung 35). Es konnten hier maximal drei Antworten angegeben werden.

Abbildung 35
Relevanz der Soft Skills in Unternehmen D



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Es ist zu sehen, dass vor allem Problemlösungsfähigkeit sowie hohe Flexibilität, Lernbereitschaft und Teamfähigkeit gefragt sind. Kreativität und Empathie werden weniger gewählt. Außerdem werden noch Pflichtbewusstsein und Integrität von jeweils 1 Person zu den im Fragebogen angegebenen Soft Skills hinzugefügt.

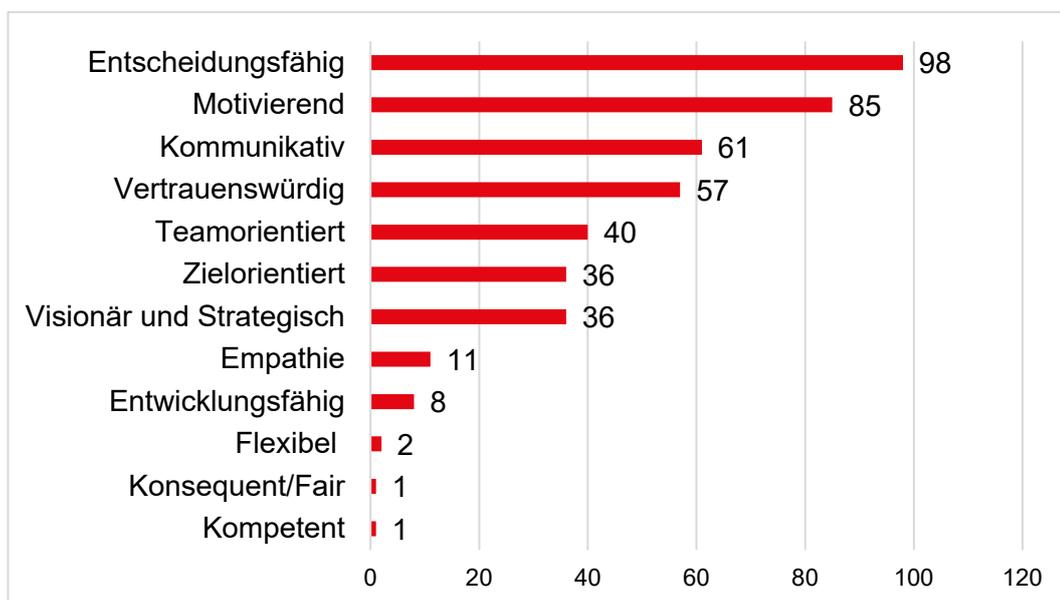
Führungsqualitäten (Wichtigkeit und Auswahl)

Die Führungsqualitäten wurden bei der ersten Abfrage nach den drei wichtigsten Future Skills eher weniger ausgewählt (Tabelle 9). In der dann folgenden isolierten Frage nach der Wichtigkeit von Führungsqualitäten lag der Mittelwert hingegen ebenso bei „eher wichtig“ ($M = 3,35$). Das liegt daran, dass auch hier nur 3 MA für

„nicht wichtig“ gestimmt haben und 17 Stimmen für „eher nicht wichtig“. Erneut war unter diesen Stimmen keine Person aus der Generation Babyboomer. Auch sind nur 2 Führungskräfte unter diesen Stimmen. Auffällig ist, dass 15 von den 20 Personen einen akad. Abschluss haben (Anhang 3).

Danach sollten die MA die drei wichtigsten Eigenschaften wählen, die eine Führungskraft besitzen sollte. Das Ergebnis wird in Abbildung 36 dargestellt.

Abbildung 36
Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen D



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Eine Führungskraft sollte für die MA aus Unternehmen D vor allem entscheidungsfähig, motivierend, kommunikativ und vertrauenswürdig sein. Weniger Stimmen gab es für Teamorientierung, Zielorientierung, Strategiefähigkeit, Empathie und Flexibilität. Zu den Auswahlmöglichkeiten im Fragebogen wurden von jeweils 1 Person noch die Eigenschaften kompetent und konsequent/fair hinzugefügt.

Sprachkenntnisse (Wichtigkeit)

Bezüglich der Wichtigkeit von Sprachkenntnissen für ihre jetzige Position, insbesondere Englisch, wurde in der Abstimmung in Unternehmen D ebenso ein Mittelwert von „eher wichtig“ ($M = 3,29$) erreicht. Auch hier wurden überwiegend „eher



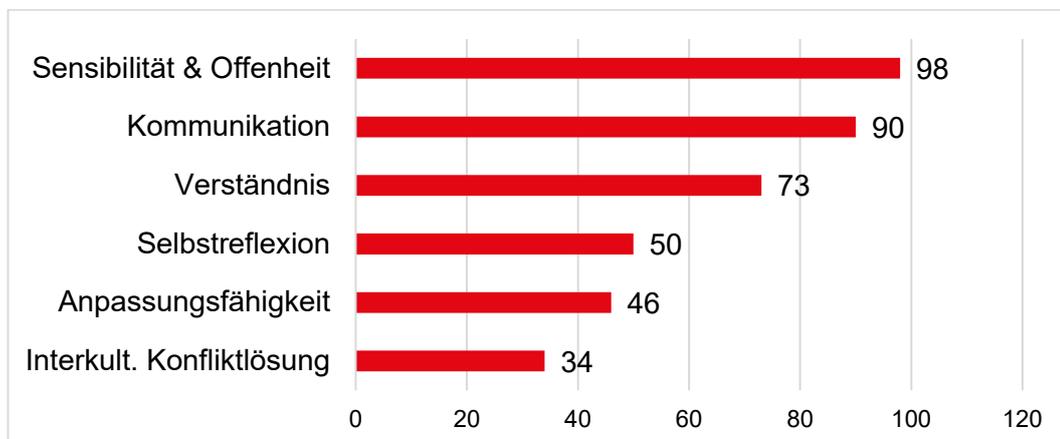
wichtig“ und „wichtig“ gewählt. 4 Personen stimmten für „nicht wichtig“ und 20 Personen für „eher nicht wichtig“. Alle Teilnehmer*innen aus der Generation Babyboomer sehen Sprachkenntnisse in Englisch als „wichtig“ an. Unter den 24 MA, die die Sprachkenntnisse als „weniger wichtig“ ansehen, sind lediglich 2 Führungskräfte, fünf kaufm. MA, 16 techn. MA und 1 Person in Ausbildung. Außerdem haben nur 6 dieser Personen einen akad. Abschluss.

Es zeigt sich also eine Tendenz, dass vor allem in höheren Positionen im Unternehmen D Sprachkenntnisse wichtig sind bzw. sein werden, aber auch viele andere MA dies für ihre Position in Zukunft als wichtig empfinden (Anhang 3).

Interkulturelle Kompetenzen (Wichtigkeit und Auswahl)

In einer weiteren Frage sollten die MA einschätzen, wie wichtig interkulturelle Kompetenzen für ihre Position sind. Tabelle 10 zeigt, dass sich ein Mittelwert von „eher nicht wichtig“ ($M = 2,49$) ergeben hat, was den niedrigsten Mittelwert der Future Skills aus Unternehmen D darstellt. In diesem Punkt waren die Antworten eher ausgeglichen und es haben insgesamt 74 Personen für „nicht wichtig“ oder „eher nicht wichtig“ gestimmt und es gab 78 Stimmen für „eher wichtig“ oder „wichtig“. Dabei ist kein Trend zu erkennen, welche Altersgruppen oder Unternehmenspositionen für eine bestimmte Antwort gestimmt haben (Anhang 3).

Auf die Frage, welche Fähigkeiten MA in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen erwerben sollten, konnten wieder maximal drei Antworten vergeben werden und es ergab sich folgendes Ergebnis (Abbildung 37). Am meisten sind in Unternehmen D Sensibilität und Offenheit sowie Kommunikation und Verständnis geschätzt, gefolgt von Selbstreflexion, Anpassungsfähigkeit und interkultureller Konfliktlösung.

Abbildung 37*Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen D*

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Kreative Fähigkeiten (Wichtigkeit)

Kreative Fähigkeiten erhalten bei der Einschätzung der Wichtigkeit für die aktuelle Position in Unternehmen D einen Mittelwert von „eher wichtig“ ($M = 3,05$). Nur 1 Person hat „nicht wichtig“ angegeben, 29 MA „eher nicht wichtig“. Mit 84 Stimmen wurde überwiegend „eher wichtig“ ausgewählt und 38 Personen empfinden kreative Fähigkeiten für ihre aktuelle Position als „wichtig“. Hinsichtlich der Altersgruppe sowie des Bildungsgrads ist hier kein Trend zu erkennen.

Die meisten Personen, die kreative Fähigkeiten als „nicht wichtig“ empfinden, sind MA aus dem techn. Bereich (Anhang 3).

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität (Wichtigkeit)

Anschließend sollten die Befragten angeben, wie wichtig die Fähigkeit ist, sich schnell an Veränderungen anpassen zu können. Hier vergab niemand die Antwort „nicht wichtig“, lediglich 5 Personen haben „eher nicht wichtig“ gewählt. Es ergibt sich so der höchste Mittelwert der bewerteten Eigenschaften und eine Gesamtbewertung von „eher wichtig“ ($M = 3,454$). Der Großteil der Beschäftigten ist sich einig, dass die Flexibilität in Zukunft in Unternehmen D eine sehr wichtige Fähigkeit sein wird (Anhang 3).



Teamfähigkeit (Wichtigkeit)

Als Letztes war zu bewerten, wie wichtig es ist, in Teams arbeiten zu können. Da die Verteilung der Werte ähnlich wie die des vorangegangenen Future Skills Flexibilität ausfielen, mussten die Mittelwerte auf drei Nachkommastellen gerundet werden und die Teamfähigkeit reihte sich ebenso mit „eher wichtig“ nur knapp als zweithöchster Wert ein (M = 3,447).

Es gab erneut keine Stimme für „nicht wichtig“ und lediglich 8 Stimmen für „eher nicht wichtig“. Somit sind sich auch hier viele MA einig, dass Teamfähigkeit in Unternehmen D in Zukunft ein tragendes Future Skill sein wird (Anhang 3).

Schulungskatalog Unternehmen

In der abschließenden Abfrage, was das Unternehmen D bereits unternimmt, um die genannten Future Skills zu fördern, stimmten die MA für alle im Fragebogen genannten Optionen ab (Tabelle 11). Events zur Teambildung sind bisher am häufigsten angeboten worden, gefolgt von Excel, Word und sonstigen IT-Workshops und strategischen Workshops zur Weiterentwicklung der Unternehmensziele. 34 Personen gaben an, dass ihnen keine Angebote bekannt sind und 1 MA gab den Hinweis, dass Schulungen nur auf explizite Nachfrage der MA angeboten werden.

Tabelle 12
Schulungskatalog Unternehmen D

Excel / Word / sonstige IT-Workshops	42 Stimmen
Schulungen zu Digital Learning und Agiles Arbeiten	13 Stimmen
Schulungen zu sichererem Auftreten und Kommunikation	11 Stimmen
Schulungen zur persönlichen Weiterentwicklung (u. a. Stressbewältigung, Strukturiertes Arbeiten)	14 Stimmen
Sprachkurse und interkulturelle Weiterbildungen	31 Stimmen
Strategie Workshops und Weiterentwicklung von Unternehmenszielen	42 Stimmen
Teams Events zur Teambildung	96 Stimmen
Nachhaltigkeitstage und Aufklärung über Klimawandel	3 Stimmen

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

3.4.6 Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen D

Zusammenfassend ist zu prüfen, ob die in Kapitel 3.4.1 formulierte Forschungshypothese für die Branche, dass Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sowie technologische Fähigkeiten die bedeutendsten Future Skills sein werden, bestätigt werden kann.

Bei der Abstimmung der drei wichtigsten Future Skills wurden die meisten Stimmen für technologische Fähigkeiten abgegeben, gefolgt von kritischem Denken/Problemlösefähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität (Tabelle 9).

Andererseits wurden aber in der Einordnung der Wichtigkeit der einzelnen Future Skills (Abbildung 38) die technologischen Fähigkeiten als eher wichtig mit dem zweitkleinsten Mittelwert bewertet. Stattdessen sind hier Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sowie Kollaboration und Teamfähigkeit als wichtigste Future Skills eingestuft worden.

Abbildung 38
Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen D



Anmerkung. Angabe des Durchschnitts. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Es kann also bestätigt werden, dass technologische Fähigkeiten ein tragendes Future Skill im persönlichen Tätigkeitsbereich der MA aus Unternehmen D sind, aber weniger wichtig eingestuft werden als andere Fähigkeiten. Dass Anpassungsfähig-



keit und Flexibilität in jedem Fall wichtige Future Skills sind, wird durch beide Abfragen bestätigt, und somit kann ein Teil der Forschungshypothese für die Automobilbranche mit den Ergebnissen von Unternehmen D belegt werden.

Die in Kapitel 3.4.2 aufgestellte Forschungshypothese für Unternehmen D, die analog zur Branche besagt, dass technologische Fähigkeiten sowie Anpassungsfähigkeit und Flexibilität die wichtigsten Future Skills sind, wurde in der Folge ebenso nur teilweise bestätigt.

Es kann gesagt werden, dass für den Tätigkeitsbereich der MA in Unternehmen D vor allem Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als Future Skills bedeutend sind und zudem kritisches Denken/Problemlösefähigkeit sowie Kollaboration und Teamfähigkeit als wichtig angesehen werden. Dies deckt sich mit den Future Skills, die für die Branche wichtig sind. Auch die technologischen Fähigkeiten werden weiterhin wichtig sein, jedoch sind sie voraussichtlich in einigen Bereichen des Unternehmen D weniger gefragt und schneiden deshalb im Durchschnitt schlechter ab.

3.5 Unternehmen E: Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung

3.5.1 Branchenvorstellung Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung

Der Bereich Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsprüfung wird in der Gliederung der Klassifikationen der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamts in drei Unterkategorien unterteilt und trägt den Branchencode M692. Dabei fallen die Wirtschaftszweige unter den Wirtschaftsabschnitt „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und techn. Dienstleistungen“ (Statistisches Bundesamt, 2008, S. 132). Im Jahr 2021 waren 469.292 Unternehmen und 1.958.730 Beschäftigte in diesem Wirtschaftsabschnitt tätig (Statistisches Bundesamt, 2021). Für Unternehmen und Selbstständige sind die von ihnen erbrachten Dienstleistungen nahezu unverzichtbar. Dies trifft insbesondere auf Bereiche wie die Erstellung von Steuererklärungen, die Prüfung von Jahresabschlüssen, die Antragstellung für Kurzarbeitergeld sowie den Zugang zu staatlichen Überbrückungshilfen aufgrund von Umsatzausfällen infolge der Coronakrise zu (Deutscher Sparkassen- und Giroverband, 2022).

In den Jahren 2017 bis 2021 verzeichnete die Branche der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung einen Anstieg der Umsätze mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von rund 3 %. Für das Jahr 2022 wurde eine weitere Steigerung des Umsatzes um 3,2 % im Vergleich zum Vorjahr erwartet, wodurch der Umsatz auf 41,3 Milliarden Euro anstieg. Ebenfalls seit dem Jahr 2017 konnte der Branchengewinn in absoluten Zahlen zunehmen, obwohl der Gewinnanteil am Gesamtumsatz der Branche rückläufig ist. Trotz der Herausforderungen durch die Coronapandemie verzeichnete die Branche eine kontinuierlich positive Entwicklung. Dabei hat das Prüfgeschäft für Wirtschaftsprüfungsgesellschaften aufgrund der Pandemie an Komplexität gewonnen. Zudem wurden während der Pandemie vor allem Steuerberater*innen verstärkt nachgefragt, um u. a. staatliche Fördermittel zu beantragen (IBISWorld, 2022). Im Bereich der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung zeichnen sich zwei Hauptmerkmale ab. Einerseits besteht eine stark fragmentierte Struktur in Bezug auf die Anzahl der Unternehmen, wobei die Rechtsform des Einzelunternehmens deutlich vorherrscht. Die Mehrheit der Unter-



nehmen, die Buchhaltungs- und Steuerberatungsdienstleistungen anbieten, besteht aus Einzelunternehmer*innen oder örtlichen Partnerschaften mit wenigen MA. Diese konzentrieren sich in der Regel auf Privatpersonen und kleine Unternehmen (IBISWorld, 2022). Andererseits wird ein bedeutender Anteil des Umsatzes in dieser Branche von einer kleinen Anzahl großer Unternehmen erwirtschaftet (Wohlrabe, 2021, S. 73). Vor allem die sogenannten Big Four dominieren den Sektor der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Buchführung. Dazu zählen Deloitte, Ernst & Young (EY), Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) und PricewaterhouseCoopers (PwC) (Statista, 2021). Die Branche weist eine geringe Marktkonzentration auf, trotz der klaren Marktführerschaft der Big-Four-Unternehmen. Die charakteristische Oligopolstruktur, die für Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte typisch ist, findet sich ebenso im Markt für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Buchführung wieder. Die vier führenden Akteure in der Branche erzielten jeweils einen Jahresumsatz von über eine Milliarde Euro, während die zehntgrößte branchenspezifische Gesellschaft knapp über 100 Millionen Euro Umsatz generierte. Auf Rang 25 liegt der Umsatz der Unternehmen sogar bei unter 30 Millionen Euro im Jahr 2022. Obwohl die Big Four und die Unternehmen der zweiten Reihe einen bedeutenden Anteil am Branchenumsatz haben, ähnelt die Gesamtstruktur des Marktes einer Pyramide (IBISWorld, 2022).

Forschungshypothese für die Rechts-, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche:

Im Rahmen der Future Skills werden die technologischen Kompetenzen sowie die Anpassungsfähigkeit stark im Fokus stehen.

3.5.2 Unternehmensvorstellung E

Bei dem Unternehmen E handelt es sich um einen Zusammenschluss von vier Beratungsgesellschaften. Die Gesellschaften bestehen zum einen aus einer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft sowie aus einer Rechtsanwaltskanzlei mit Hauptsitz in Freiburg im Breisgau. Die beiden Hauptgesellschaften sind familiengeführt in zweiter Generation. Die Geschäftsführung verteilt sich auf vier Partner innerhalb der Rechtsanwaltskanzlei. Einer dieser Partner ist ebenfalls Geschäftsführer der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft.

schaft. Daneben umfasst das Unternehmen E zwei weitere Steuerberatungsgesellschaften mit Sitz in Waldkirch und Lindau. Das Team besteht zum einen aus erfahrenen Wirtschaftsprüfer*innen und Steuerberater*innen, die vor allem mittelständischen Unternehmen ein breites Portfolio von Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung und Abschlussprüfung bieten, und zum anderen aus Rechtsanwält*innen, die sich u. a. auf den Tätigkeitsbereich Unternehmensnachfolge, Unternehmensstrukturierung und Rechtsformoptimierung sowie Gesellschaftsrecht spezialisiert haben. Über einen Zeitraum von mehr als 45 Jahren erfolgreicher Tätigkeit im Bereich der steuerzentrierten gestaltenden Beratung von Unternehmen hat das Unternehmen E frühzeitig eine grundlegende Erkenntnis gewonnen: Rechtsanwält*innen, die über zusätzliche Qualifikationen als Wirtschaftsprüfer*innen oder Steuerberater*innen verfügen, übertreffen bei fachübergreifenden Aufgaben eine einzelne Person mit nur einer der genannten Berufsqualifikationen. Die Kombination mehrerer Qualifikationen führt zu deutlich zügigeren Lösungen, da zusätzliche Fachleute und Vermittler*innen nicht mit umfangreichem Zeitaufwand konsultiert und abgestimmt werden müssen. Dies wiederum minimiert Informationslücken, Verständnisprobleme und das Fehlen von Fachkenntnissen, insbesondere in Situationen, in denen sich verschiedene Fachgebiete überschneiden. Dabei wird großen Wert auf ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis zwischen Mandant*innen und Berater*innen gelegt. Dieses Ziel kann nur dadurch erreicht werden, dass allen Mandant*innen ein*e Partner*in der Partnerschaftsgesellschaft hauptverantwortlich zur Seite steht mit umfassenden Kenntnissen des Mandats und des*r Mandant*in. Im Bereich der Wirtschaftsprüfung handelt es sich bei den betreuten Mandant*innen überwiegend um familiengeführte Unternehmen mit Hauptsitz innerhalb Deutschlands, darunter ebenfalls Konzerne mit weltweiten Tochterunternehmen. Die Steuerberatung umfasst sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen und Vereine. Durch die zusätzlichen Fachkenntnisse in der Rechtsberatung kann das Unternehmen E seinen Mandant*innen eine umfassende Betreuung anbieten.

Forschungshypothese für das Unternehmen E:

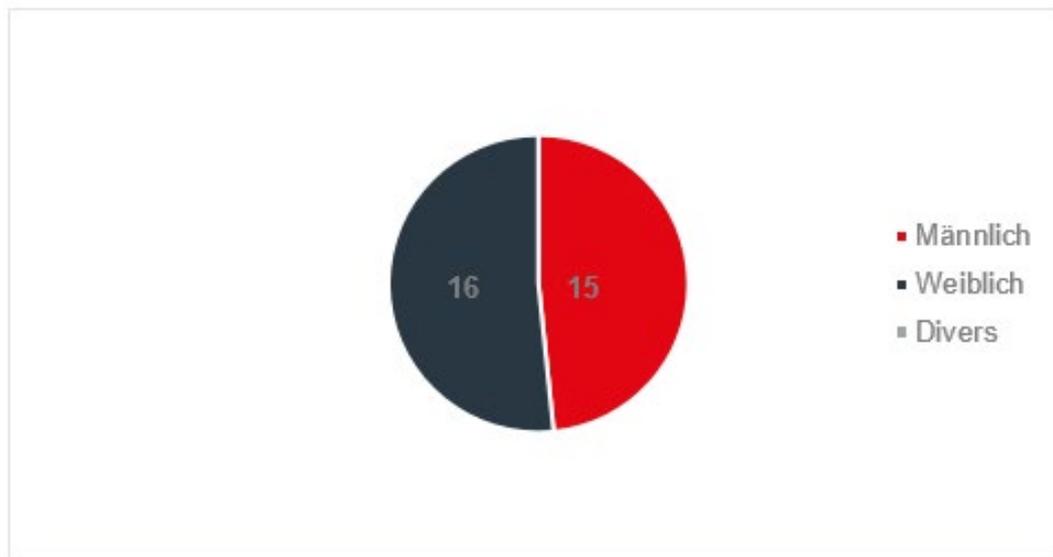
Das Unternehmen E wird analog zur Branche auf die Future Skills technologische Kompetenzen sowie Anpassungsfähigkeit seinen Fokus setzen.



3.5.3 Deskriptive Statistik des Datensatzes E

Bei der Auswertung des Datensatzes von Unternehmen E haben 31 Beschäftigte bei der Befragung teilgenommen. Hierbei ist zu nennen, dass dabei lediglich die MA an den Standorten Freiburg und Lindau an der Befragung teilgenommen haben. Zum Zeitpunkt der Befragung lag die Gesamtmitarbeitendenanzahl der drei Gesellschaften an diesen beiden Standorten bei 40. Somit liegt die Rücklaufquote bei 78 %. Bei den Teilnehmer*innen der Befragung gehören 15 dem männlichen und 16 dem weiblichen Geschlecht an. Damit ist die Geschlechterverteilung innerhalb der Teilnehmer*innen mit einem Verhältnis von 48 % männlichen zu 52 % weiblichen Teilnehmer*innen fast vollständig ausgeglichen. Dies wird in Abbildung 39 dargestellt.

Abbildung 39
Geschlechterverteilung in Unternehmen E

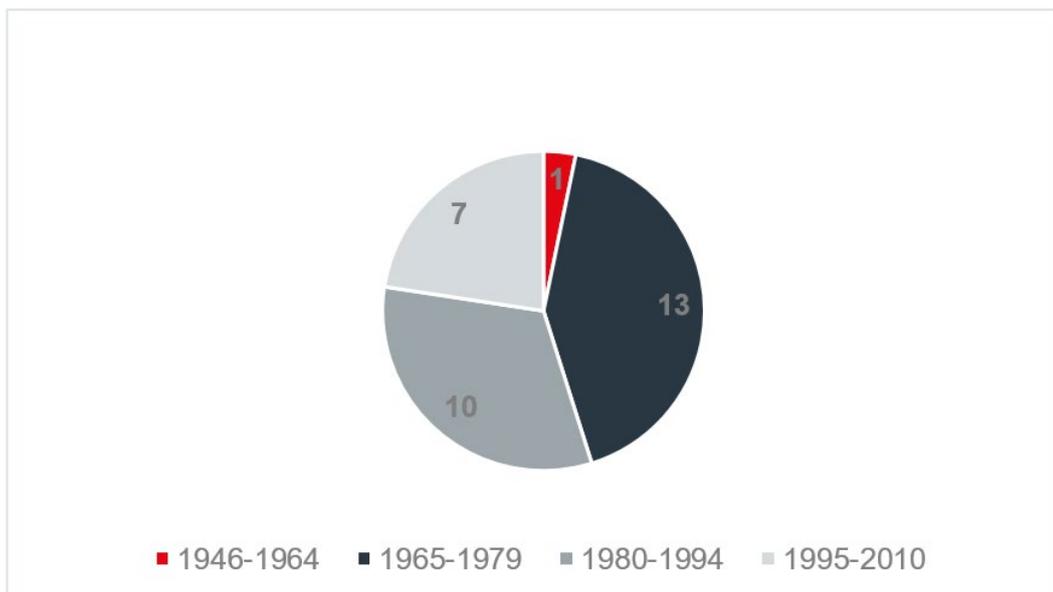


Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

In Bezug auf die Altersstruktur innerhalb des Unternehmens E gehört ein Großteil der teilnehmenden MA der Generation X an mit 42 %. Diese sind, wie bereits in Kapitel 3.1.3 dargestellt, zwischen 1965 und 1979 geboren. Daneben sind 32 % der Teilnehmer*innen aus der Generation Y und 23 % aus der Generation Z. Lediglich 3 % der Befragten gehören der Generation Babyboomer an. Damit sind 55 % der Befragten unter 43 Jahre und 45 % der Befragten über 43 Jahre alt. Die

Altersstruktur hat sich durch eine erhöhte Fluktuation in den letzten Jahren sowie Neueinstellungen überwiegend aus den Generationen Y und Z etwas verjüngt. Die Altersstruktur wird in Abbildung 40 verdeutlicht.

Abbildung 40
Altersstruktur in Unternehmen E



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Abbildung 41 zeigt die Verteilung der MA nach Positionen im Unternehmen E. Von den 31 Teilnehmer*innen sind 18 kaufm. MA. Dies entspricht 58 %. Daneben haben 9 Teilnehmer*innen angegeben eine Führungskraft zu sein. Mit 29 % der gesamten Menge ist dies ein großer Anteil an Führungskräften, was sich durch den Unternehmensgegenstand und die Branche erklären lässt. Infolge eines Berufstitels wie Steuerberater*in, Wirtschaftsprüfer*in oder Rechtsanwalt*in erlangen MA eine Führungsposition. Lediglich 4 MA sind in den Positionen in Ausbildung, Werkstudent*innen oder Wissenschaftliche*r MA beschäftigt.



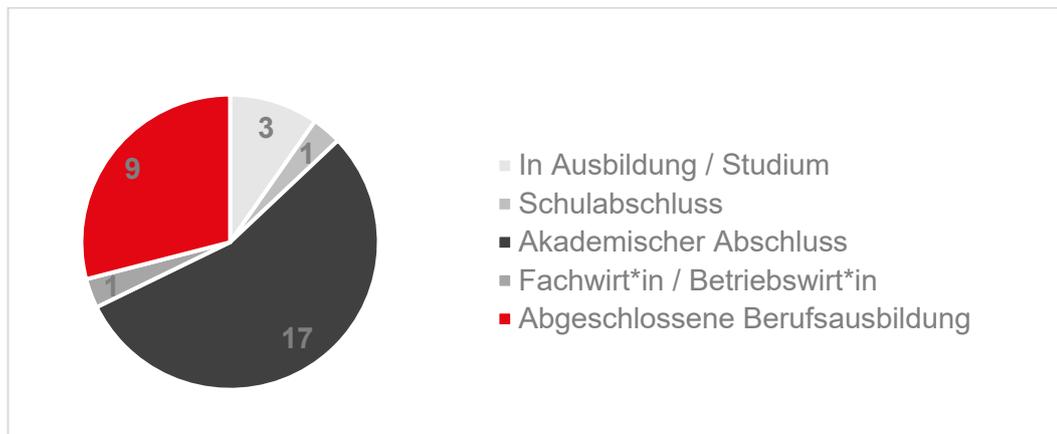
Abbildung 41
Verteilung der Positionen in Unternehmen E



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Bei der Auswertung des höchsten Bildungsabschlusses haben 54 % der Teilnehmer*innen einen akad. Abschluss. In Bezug auf Spezialisierung und fachlich benötigte Expertise des Unternehmens E ist dieses Ergebnis nicht überraschend. Zudem deckt sich diese Auswertung des höchsten Bildungsabschlusses mit dem hohen Anteil an Führungskräften u. a. aufgrund bestandener Examina. Allerdings wurde in der Umfrage nicht gesondert nach Berufstitel befragt, um eine bessere Vergleichbarkeit zu anderen Branchen zu wahren. Daneben haben 29 % der Teilnehmer*innen eine abgeschlossene Berufsausbildung. Lediglich vier Teilnehmer*innen befinden sich derzeit in Ausbildung bzw. Studium oder haben einen abgeschlossenen Schulabschluss als höchste Qualifikation. Die Verteilung wird in Abbildung 42 genauer dargestellt.

Abbildung 42
 Bildungsgrade in Unternehmen E



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Zusammenfassend kann der Datensatz repräsentativ für das gesamte Unternehmen gesehen werden, da mit einer hohen Rücklaufquote von 78 % ein Großteil der MA an der Befragung teilgenommen hat und die soziodemographischen Merkmale der tatsächlichen Unternehmensstruktur entsprechen.

3.5.4 Analyse der Future Skills der Rechts- und Steuerberatungsbranche, Wirtschaftsprüfung

Die steigende Komplexität der Informationen, sich wandelnde Kunden- und Mandant*innenanforderungen, der Einfluss neuer Technologien, wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und demografischer Veränderungen sind Faktoren, die den Beratungsmarkt der Branchen Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsprüfung in Zukunft maßgeblich formen.

Gemäß der Studie Future Ready Lawyer aus dem Jahr 2022 wurden von Jurist*innen in Kanzleien, Rechtsabteilungen und Rechtsdienstleistungsunternehmen die folgenden fünf Trends für die nächsten drei Jahre als besonders prägend identifiziert:

- Bewältigung zunehmender Informationsmenge und -komplexität,
- Fokus auf verbesserte Effizienz und Produktivität,



- Verständnis dafür, welche Technologien den höchsten Mehrwert bieten,
- sich ändernde Kunden- und Mandantenerwartungen erfüllen,
- finanzielle Themen, einschließlich Preiswettbewerb und alternative Gebührenstrukturen (Wolters, 2022).

In Bezug auf den Wirtschaftszweig der Rechtsbranche lassen sich diese Trends auch auf die Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche übertragen.

Es ist auch festzustellen, dass die Branche mit einem Nachwuchsproblem konfrontiert ist. Insbesondere auf dem US-Arbeitsmarkt waren die Auswirkungen des sogenannten „The Big Quit“ in der Rechtsbranche zu spüren. Darunter versteht man eine große Kündigungswelle, besonders von qualifizierten Fachkräften, die oftmals aufgrund von Überlastung die Kündigung einreichen (Schlieker, 2022). 86 % der Unternehmensjurist*innen haben angegeben, dass der Big Quit einen sehr oder ziemlich großen Einfluss auf ihr Unternehmen hatte (Wolters, 2022).

Um mit den aufkommenden Trends und den steigenden Anforderungen Schritt halten zu können, nutzen Jurist*innen zunehmend Legal-Tech-Lösungen zur Unterstützung. Sowohl in Europa als auch in den USA sind die Investitionen in und die Nachfrage nach techn. Lösungen für den Rechtsbereich gestiegen. Im Fokus stehen dabei besonders Leistungs- und Produktivitätsverbesserungen, bessere Beziehungen zwischen Mandant*innen und Kanzleien sowie die Erfüllung der Erwartungen, die neue Talente mitbringen (Assmuth, 2022).

3.5.5 Analyse der Future Skills des Unternehmens E

Bekanntheit und Einordnung Definition Future Skills

Durch die Analyse des Fragebogens zeigt sich, dass von den 31 Teilnehmenden 12 der Begriff Future Skills bekannt ist, dies entspricht 39 % der Gesamtteilnehmenden, darunter 50 % weibliche und 50 % männliche Stimmen. Die Kenntnis des Begriffs entspricht der prozentualen Verteilung der Gesamtauswertung des Datensatzes von Unternehmen E in Bezug auf das demografische Merkmal „Geschlecht“ laut deskriptiver Statistik in Abschnitt 3.5.3. Bei der nachfolgenden detaillierteren Analyse der Umfragedaten werden demografische Informationen nur dann erwähnt, wenn sie nicht prozentual der Gesamtauswertung entsprechen. Unbedeutende Abweichungen bleiben unberücksichtigt.



9 der 12 Teilnehmer*innen, die geäußert haben, den Begriff zu kennen, haben den Begriff Future Skills richtig eingeordnet. Darunter haben 75 % einen akad. Abschluss. Die Position im Unternehmen lässt keine Schlussfolgerung auf die richtige Einordnung des Begriffs zu. Auffallend ist, dass in Bezug auf das Merkmal Alter keine*r Teilnehmer*in der Generation Z den Begriff richtig eingeordnet hat. Stattdessen lassen sich die MA jeweils 44 % der Generation X und Y sowie 11 % der Generation Babyboomer zuordnen. Infolgedessen ist keine*r der Teilnehmer*innen, der*die den Begriff Future Skills kannte und richtig einordnen konnte, unter 29 Jahre alt. Die Vermutung, dass überwiegend junge Menschen aus der Generation Z mit dem Begriff bereits in Berührung gekommen sind, konnte zumindest im Unternehmen E widerlegt werden.

Vergangene zwei Jahre und zukünftige Weiterbildung

15 der 31 Teilnehmer*innen haben angegeben, dass sie in den vergangenen zwei Jahren an einer Weiterbildung zur Verbesserung ihrer Future Skills teilgenommen haben. Hierbei waren zehn der Teilnehmer*innen weiblich und fünf männlich. Die demografische Struktur im Unternehmen E in Bezug auf das Merkmal Geschlecht ist laut deskriptiver Statistik in Abschnitt 3.5.3 nahezu ausgeglichen. Folglich ist die Dominanz der weiblichen Stimmen mit 67 % nicht auf eine erhöhte Teilnahme von weiblichen MA zurückzuführen.

Von den 15 positiven Stimmen ist 1 den Babyboomern, 8 der Generation X, 3 der Generation Y und 3 der Generation Z zuzuordnen. Darunter haben 8 einen akad. Abschluss, 6 eine abgeschlossene Berufsausbildung und 1 Person befindet sich in Ausbildung bzw. Studium. Die Position im Unternehmen E hat keine Aussagekraft über die Teilnahme an einer Weiterbildung zu diesem Themenkomplex. Folglich sind 53 % der Teilnehmer*innen, die angegeben haben, eine Weiterbildung hierzu besucht zu haben, zwischen 40 und 56 Jahre alt. Diese Auswertung spricht gegen die Vermutung, dass überwiegend MA aus den Generationen Y und Z an Weiterbildungen teilnehmen.

Vielmehr steigt das Interesse an Weiterbildungen mit dem Grad des höchsten Bildungsabschlusses. Diese Erkenntnis könnte jedoch auch der Branche zuzuschreiben sein, die eine stetige Weiterentwicklung verlangt, um sich in dieser behaupten zu können. Die Frage nach dem Interesse, die eigenen Future Skills in den nächs-

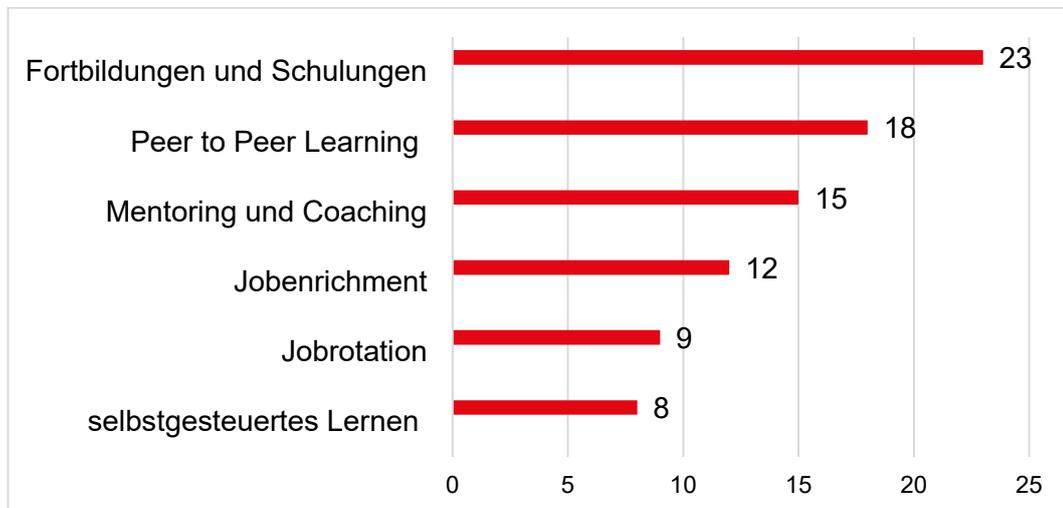


ten fünf Jahren weiterentwickeln zu wollen, haben die Teilnehmer*innen durchschnittlich mit „eher wichtig“ bewertet. Dabei haben diejenigen, die eine Weiterbildung in den letzten zwei Jahren besucht haben, ein höheres Interesse am Ausbau ihrer Future Skills. Bei denjenigen, die keine Weiterbildung in den letzten Jahren besucht haben, liegt das Interesse etwas niedriger. Dies zeigt, dass auch das zukünftige Interesse an Weiterbildungen mit dem Bildungsabschluss steigt und zudem ein generelles Interesse an Weiterbildung im Unternehmen E besteht.

Ausbau der zukünftigen Kompetenzen

Um abzufragen, welche Formate die MA zur Entwicklung von Future Skills bevorzugen, wurden die Kategorien Fortbildungen und Schulungen, Mentoring und Coaching, Jobrotation, Jobenrichment, Peer to Peer Learning und selbstgesteuertes Lernen in der nächsten Frage zur Auswahl gegeben. Die Teilnehmer*innen konnten eine Mehrfachauswahl treffen. Abbildung 43 zeigt die Häufigkeit der Auswahl der einzelnen Formate. MA im Unternehmen E präferieren an erster Stelle Fortbildungen und Schulungen und an zweiter Peer to Peer Learning. Damit wird die Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenzen zum einen durch Kolleg*innen intern als auch durch Spezialist*innen extern geschätzt. Der persönliche Austausch ist wichtig, denn das selbständige Lernen ist mit 8 Stimmen das am geringsten gewählte Format. Anhand der gewählten Formate lässt sich kein Muster zu Geschlecht, Alter, Position im Unternehmen oder Bildungsabschluss erkennen.



Abbildung 43*Formate zur Entwicklung der Future Skills in Unternehmen E*

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Angebot des Unternehmens (Angebot und Nutzung)

Mit 14 Stimmen hat ein Großteil der Befragten angegeben, nicht zu wissen, ob das Unternehmen E Angebote zum Ausbau der Future Skills anbietet. 13 Teilnehmer*innen haben mit „Ja“ gestimmt, und 4 mit „Nein“. Von den Befragten, die von den Angeboten im Unternehmen wissen, haben lediglich 54 % dieses bereits wahrgenommen. Im Hinblick auf die Ergebnisse sind ein Ausbau des Angebots sowie vermehrte Information darüber an die MA wünschenswert. Die 46 % der Befragten, die das Angebot nicht in Anspruch genommen haben, haben als Hauptgrund fehlende zeitliche Kapazitäten genannt. Folglich müssen neben dem Ausbau des Angebots zusätzlich freie Kapazitäten zur Nutzung desselben eingeräumt werden.

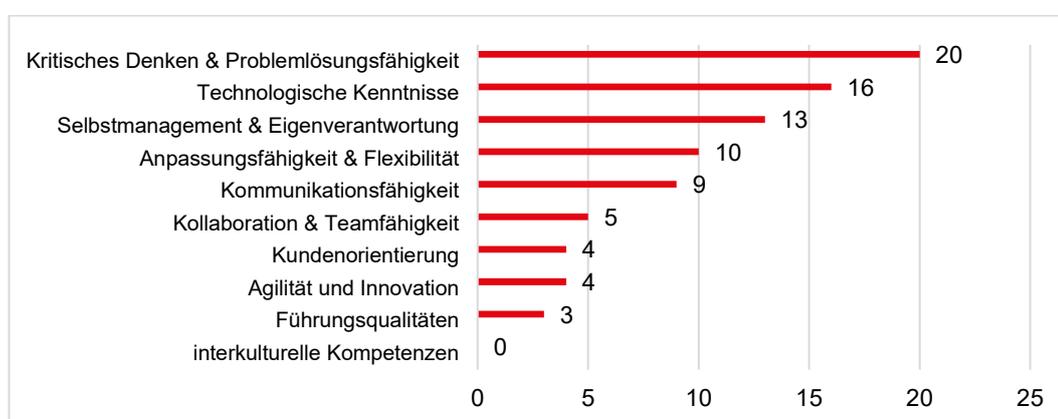
Meinung zu den drei wichtigsten Future Skills

In Bezug auf die zukünftigen wichtigsten Kompetenzen, um im Arbeitsumfeld erfolgreich zu sein, ist kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit für Unternehmen E auf Platz eins (Abbildung 44). Die Hypothese konnte bestätigt werden, dass dies im Unternehmen E als wichtigstes Future Skill angenommen wird. Die technologischen Kenntnisse sind auf Platz zwei und das Selbstmanagement liegt auf dem dritten Platz. Die interkulturellen Kompetenzen belegen mit 0 Stimmen den



letzten Platz. Die Vermutung, dass interkulturelle Kompetenzen in der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche von geringer Bedeutung sind, konnte bestätigt werden. Dies ist zum einen damit zu erklären, dass das Unternehmen E Mandate deutschlandweit betreut und sich auf deutsches und nicht auf internationales Steuerrecht fokussiert hat. Die Auswertung der Relevanz der Future Skills ist in Bezug auf die Branche, die von komplexen Sachverhalten geprägt ist, nicht überraschend.

Abbildung 44
Relevanz der Future Skills in Unternehmen E



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Die folgenden Fragen vertieften, inwieweit die Befragten die einzelnen Future Skills als wichtig für ihren Arbeitsbereich einstufen. Hierzu wurden die einzelnen Kompetenzen auf einer Likert-Skala von 1 („unwichtig“) bis 4 („wichtig“) bewertet.

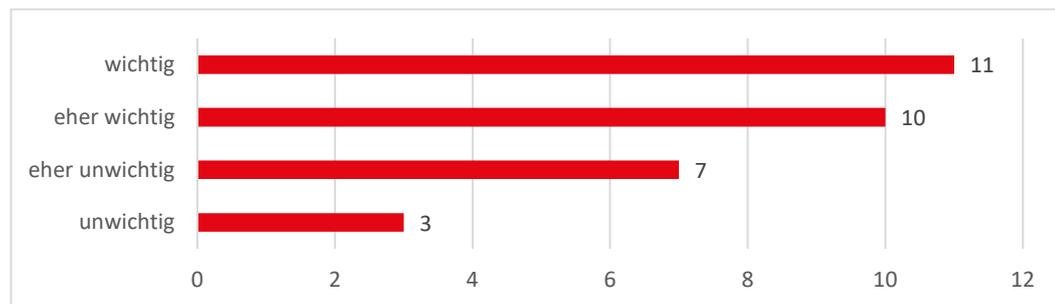
Technologische Kenntnisse (Wichtigkeit)

In Bezug auf die Wichtigkeit der technologischen Kenntnisse wurde die Fähigkeit von den Befragten mit dem Mittelwert von 2,93 als „eher wichtig“ eingestuft. Die Auswertung deckt sich mit der Einordnung der Relevanz der Future Skills an zweitwichtigster Stelle. 21 Teilnehmer*innen haben diese Kenntnis als „eher wichtig“ bzw. „wichtig“ gewertet (Abbildung 45). Darunter 1 Babyboomer, 10 Personen aus der Generation X, 6 aus der Generation Y und 4 aus der Generation Z. In Bezug auf die Gesamtteilnehmendenzahl, die im Unternehmen E der Generation Babyboomer oder Generation X zuzuordnen sind, haben 79 % der MA aus diesen Generationen technologische Kenntnisse als „eher wichtig“ bzw. „wichtig“ bewertet.

Damit kann an dieser Stelle die Forschungshypothese in Bezug auf die Wesentlichkeit dieses Future Skills bereits unterstützt werden. Allerdings kann nicht bestätigt werden, dass überwiegend jüngere Personen aus den Generationen Y und Z die technologischen Kenntnisse als wichtig erachten.

Abbildung 45

Relevanz der technologischen Kompetenzen in Unternehmen E



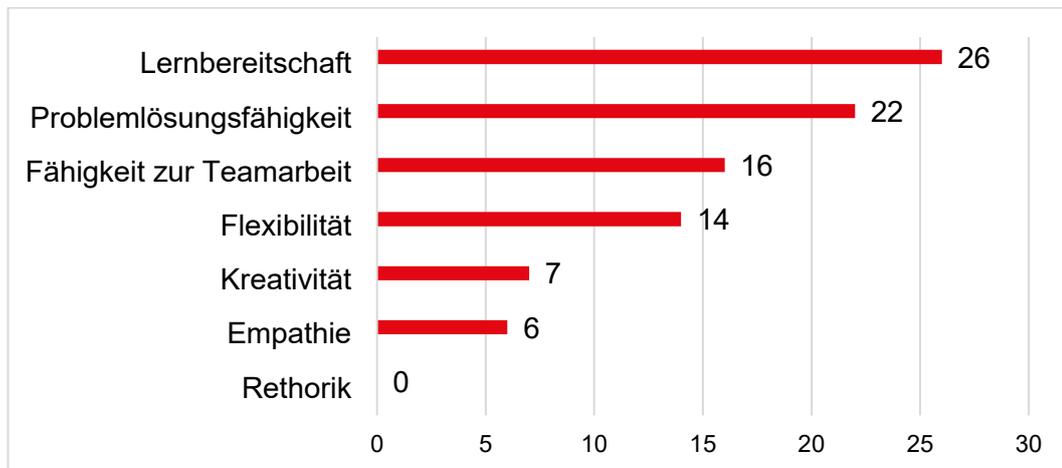
Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Soft Skills (Wichtigkeit und Auswahl)

Die Soft Skills wurden ebenfalls mit einem Mittelwert von 3,29 als „eher wichtig“ bewertet. Abbildung 46 zeigt die angegebene Wichtigkeit der einzelnen Soft Skills. Lernbereitschaft sowie die Problemlösungsfähigkeit sind auf Platz eins und zwei. In Bezug auf die Einordnung des wichtigsten Future Skills, bei dem kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit bei Unternehmen E auf Platz eins sind, stimmt die Auswertung der Soft Skills damit überein. Es haben 13 Personen mit einem akad. Abschluss angegeben, dass die Lernbereitschaft einer der wichtigsten drei Soft Skills ist. Das sind 76 % der Gesamtmenge mit diesem Bildungsabschluss. Weiterhin sind unter den Befragten, die die Lernbereitschaft als einen der wichtigsten Soft Skills gewählt haben, 7 mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung, 2 in Ausbildung bzw. Studium und 1 Fachwirt*in.



Abbildung 46
Relevanz der Soft Skills in Unternehmen E

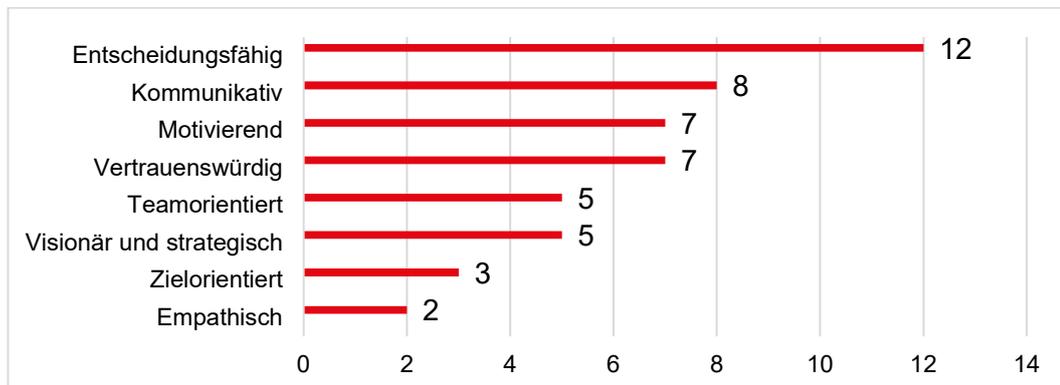


Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Führungsqualitäten (Wichtigkeit und Auswahl)

Die Wichtigkeit der Führungsqualität wurde mit einem Mittelwert von 3,48 als „eher wichtig“ eingestuft. Auffallend ist, dass der Future Skill Führungsqualität bei der Relevanz aller Kompetenzen lediglich auf dem vorletzten Platz liegt, allerdings in der Einzelbetrachtung dennoch als „eher wichtig“ eingestuft wird. 77 % der Befragten, die Führungsqualitäten als „wichtig“ empfinden, sind selbst nicht in einer Führungsposition tätig. In Bezug auf die Gesamtteilnehmer*innen der Generation Z haben 86 % dieser Generation die Führungsqualität als besonders wichtig erachtet. Damit ist besonders jungen Menschen in Unternehmen E eine gute Führungsqualität wichtig. Die Relevanz der einzelnen Führungsqualitäten zeigt Abbildung 47. Den Teilnehmer*innen ist bei einer Führungskraft besonders die Entscheidungsfähigkeit wichtig. 10 der 12 Stimmen, die für Entscheidungsfähigkeit gestimmt haben, sind selbst nicht in einer Führungsposition tätig. Dementsprechend wünschen sich die MA entscheidungsfähige Vorgesetzte. Die Empathie einer Führungskraft wird mit lediglich 2 Stimmen als weniger relevant bewertet.

Abbildung 47
Relevanz der Führungsqualitäten in Unternehmen E



Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

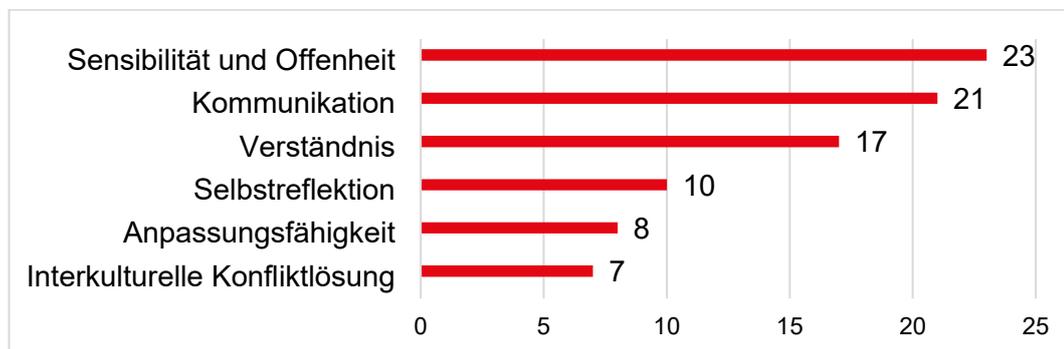
Sprachkenntnisse (Wichtigkeit)

Bei der Bewertung der Sprachkenntnisse wurden diese mit einem Mittelwert von 2,35 als „eher unwichtig“ eingestuft. Das Unternehmen E betreut überwiegend Mandant*innen im deutschsprachigen Raum, sodass Fremdsprachen nicht zwingend notwendig sind für die Ausübung der Beratungstätigkeiten. Dieses Ergebnis ist deshalb wenig überraschend.

Interkulturelle Kompetenzen (Wichtigkeit und Auswahl)

Die Relevanz von interkulturellen Kompetenzen wurde im Unternehmen E mit einem Mittelwert von 2,09 ebenfalls als „eher unwichtig“ bewertet. Von den 10 Stimmen, die diesen Future Skill als „eher wichtig“ oder „wichtig“ bewertet haben, sind 6 aus der Generation X, 3 aus der Generation Y und 1 Person aus der Generation Z. Damit sind Personen aus den älteren Generationen die interkulturellen Kompetenzen wichtiger als den jüngeren Generationen im Unternehmen E. Bei den Fähigkeiten, die MA in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen entwickeln sollten, ist die Sensibilität und Offenheit den Befragten am wichtigsten. Die interkulturelle Konfliktlösung wurde ausschließlich von Personen aus den Generationen X und Y als relevante Fähigkeit gewählt. Damit scheint diese Fähigkeit für jüngere Personen eher irrelevant zu sein. Die sonstige Einstufung der Fähigkeiten zeigt Abbildung 48.



Abbildung 48*Relevanz der interkulturellen Kompetenzen in Unternehmen E*

Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Kreative Fähigkeiten (Wichtigkeit)

Kreative Fähigkeiten wurden als „eher wichtig“ bewertet bei einem Mittelwert von 3,0. Lediglich MA aus der Generation X und Y haben die Fähigkeit als „wichtig“ erachtet. Personen aus der Generation Z haben zu 85 % eine Bewertung von „eher wichtig“ vergeben. Personen aus der Generation Babyboomer haben ebenfalls eine Bewertung von „eher wichtig“ vergeben. Darunter haben überwiegend Führungskräfte die kreativen Fähigkeiten als „eher wichtig“ oder „wichtig“ bewertet.

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität (Wichtigkeit)

Die Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen, wurde mit einem Mittelwert von 3,45 als „eher wichtig“ bewertet. Von den Befragten wurde ausschließlich einer Bewertung von „eher wichtig“ oder „wichtig“ abgegeben. Zu vermuten ist, dass in der Branche häufig auftretende Gesetzesänderungen eine schnelle Anpassungsfähigkeit notwendig machen. Von den MA, die die Anpassungsfähigkeit als „wichtig“ bewertet haben, sind 64 % mind. 44 Jahre alt und 50 % haben einen akad. Abschluss. Aufgrund der bisherigen Berufserfahrung und der akad. Laufbahn wurden diese MA möglicherweise bereits mit vielen beruflichen Veränderungen konfrontiert und mussten lernen, sich an die neuen Umstände anzupassen, was die hohe Punktzahl rechtfertigen könnte.

Teamfähigkeit (Wichtigkeit)

Die Relevanz der Teamfähigkeit liegt in Unternehmen E bei „eher wichtig“. Auffallend ist, dass eine Bewertung von „eher unwichtig“ ausschließlich von männlichen

MA aus der Generation Y vergeben wurde, davon alle mit akad. Abschluss. Besonders den weiblichen MA ist die Teamfähigkeit besonders wichtig, da 75 % der Teilnehmer*innen, die diese als „wichtig“ einordnen, weiblich sind und lediglich 25 % männlich. Mit der Bewertung von „eher wichtig“ ist die Teamfähigkeit im Unternehmen E im Allgemeinen in allen Generationen und Positionen sowie verschiedenen Bildungsabschlüssen als „eher wichtig“ angesehen.

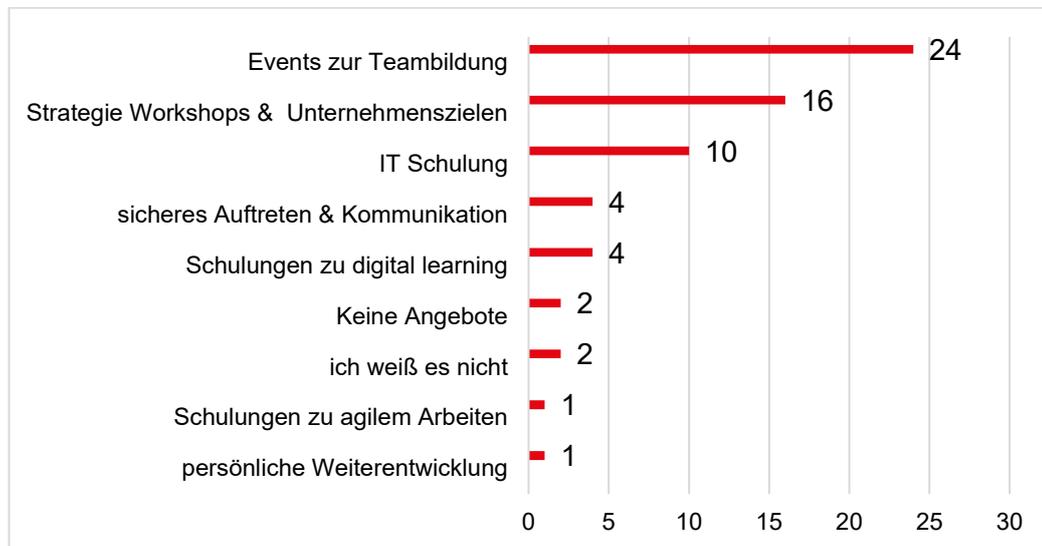
Schulungskatalog Unternehmen

Als letzten Punkt in der Umfrage wurden die MA über die aktuellen Angebote ihres Unternehmens in Bezug auf die Förderung der Future Skills befragt.

Abbildung 49 zeigt die Auswertung des Schulungskatalogs in Unternehmen E. Lediglich 2 Teilnehmer*innen wissen nicht, ob es ein Angebot hierzu gibt, und 2 MA haben angegeben, dass es keine Angebote gibt. Die angebotenen Schulungen beziehen sich überwiegend auf die Förderung der Teamfähigkeit sowie auf die Strategieentwicklung des Unternehmens, was zum einen zum Ausbau des Future Skills Kollaboration sowie zum anderen der Veränderungskompetenz benötigt wird. Beide dieser Future Skills wurden ebenfalls von den MA als „wichtig“ bzw. „eher wichtig“ bewertet, wodurch die benötigten Fähigkeiten teilweise bereits durch das vorhandene Unternehmensangebot gefördert werden. Angebote in Bezug auf eine interkulturelle Weiterbildung oder Sprachkurse gibt es aktuell im Unternehmen E nicht.



Abbildung 49
Schulungskatalog Unternehmen E

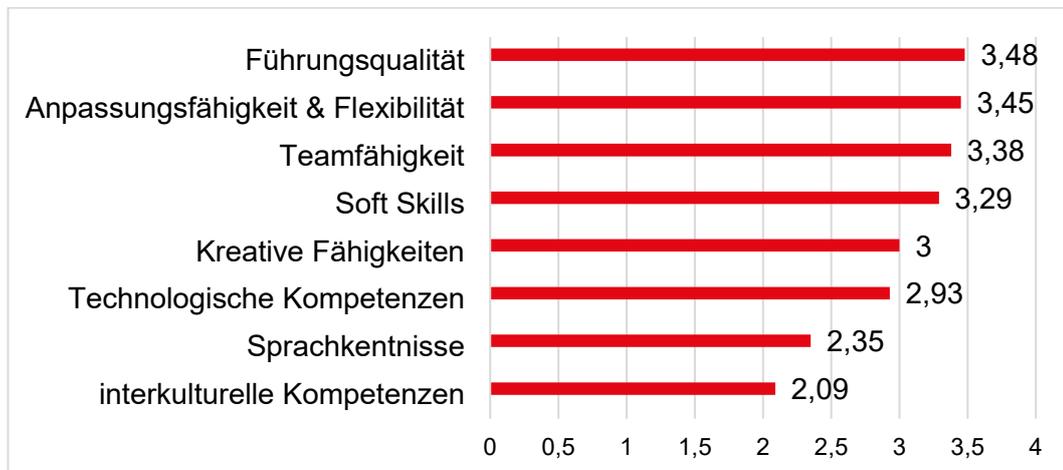


Anmerkung. Angaben in absoluten Mengeneinheiten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

3.5.6 Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen E

Zusammenfassend kann bestätigt werden, dass in Bezug auf die aufgestellte Forschungshypothese für die Branche insbesondere die technologischen Kompetenzen als einer der bedeutendsten Future Skills gilt. Die Nutzung von Legal-Tech-Lösungen nimmt zu, um den steigenden Anforderungen in Bezug auf ein immer komplexer werdendes Complianceumfeld gerecht zu werden und gleichzeitig effizient zu arbeiten. MA werden vermehrt digitale Fähigkeiten benötigen, um die Systeme zur Unterstützung ihrer Arbeit nutzen zu können. Neu entstehende Compliancebereiche wie Umwelt- und Governanceregelungen sowie der Datenschutz werden durch die neuen und wachsenden Rechtsgebiete von den MA in Zukunft noch schnellere Anpassungsfähigkeiten verlangen. Die Soft Skills insbesondere in Bezug auf die Veränderungskompetenz und Anpassungsfähigkeit werden eine Schlüsselqualifikation der Branche darstellen. Die Arbeitsweise wird sich durch den techn. Einfluss verändern und MA werden lernen müssen, diese zu nutzen und sich daran anzupassen.

Abbildung 50
Zusammenfassende Betrachtung Unternehmen E



Anmerkung. Angabe des Durchschnitts. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

Die zusammenfassende Betrachtung im Unternehmen E verdeutlicht die Einstufung der einzelnen Fähigkeiten laut den MA (Abbildung 50). Die auf das Unternehmen E abgeleitete Hypothese der Branche führte in Teilen zu einheitlichen Ergebnissen. Bei der Ermittlung der drei wichtigsten Future Skills wurde die größte Anzahl von Stimmen für kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit abgegeben, gefolgt von technologischen Kompetenzen sowie Selbstmanagement und Eigenverantwortung, wie in Abbildung 44 dargestellt.

Auf der anderen Seite wurden die technologischen Fähigkeiten in Bezug auf ihre Wichtigkeit als „eher wichtig“ bewertet, jedoch bei der Punkteanzahl nur der drittkleinste Durchschnittswert vergeben (Abbildung 50). Stattdessen wurden Führungsqualitäten, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sowie Teamfähigkeit in Bezug auf die Punktebewertung als die wichtigsten drei Future Skills eingestuft. Es kann also bestätigt werden, dass digitale Fähigkeiten zweifellos einen fundamentalen Future Skill darstellen, aber in Bezug auf die MA von Unternehmen E in ihrem persönlichen, aktuellen Tätigkeitsbereich weniger Bedeutung haben als andere Fähigkeiten.

Die Hypothese, dass technologische Fähigkeiten einen wesentlichen Future Skill im Unternehmen E darstellen, kann nur teilweise durch die Befragung bestätigt werden. Die Bedeutung von Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als Future Skill wird in Bezug auf die Auswertung der Punkte am zweithöchsten mit „eher wichtig“



bewertet. Diese Fähigkeit wird als Kompetenz unter den Soft Skills eingestuft. Bei der Einstufung der Relevanz der Future Skills durch die MA in Unternehmen E ist sie mit 10 Stimmen auf dem vierten Platz (Abbildung 44). Folglich können zumindest Teile der Forschungshypothese für die Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsprüfungsbranche durch die Ergebnisse von Unternehmen E gestützt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei der Auswertung der Punktzahl und der Einstufung der Relevanz der einzelnen Future Skills die Kompetenzen kritisches Denken und Lösungsfähigkeit aktuell für die MA im Unternehmen E von großer Bedeutung sind. Diese Fähigkeiten sind relevant, um die täglichen Compliance-tätigkeiten auszuüben, und könnten im Unternehmen E durch den vermehrten Einsatz von digitalen Lösungen noch effizienter gestaltet werden.

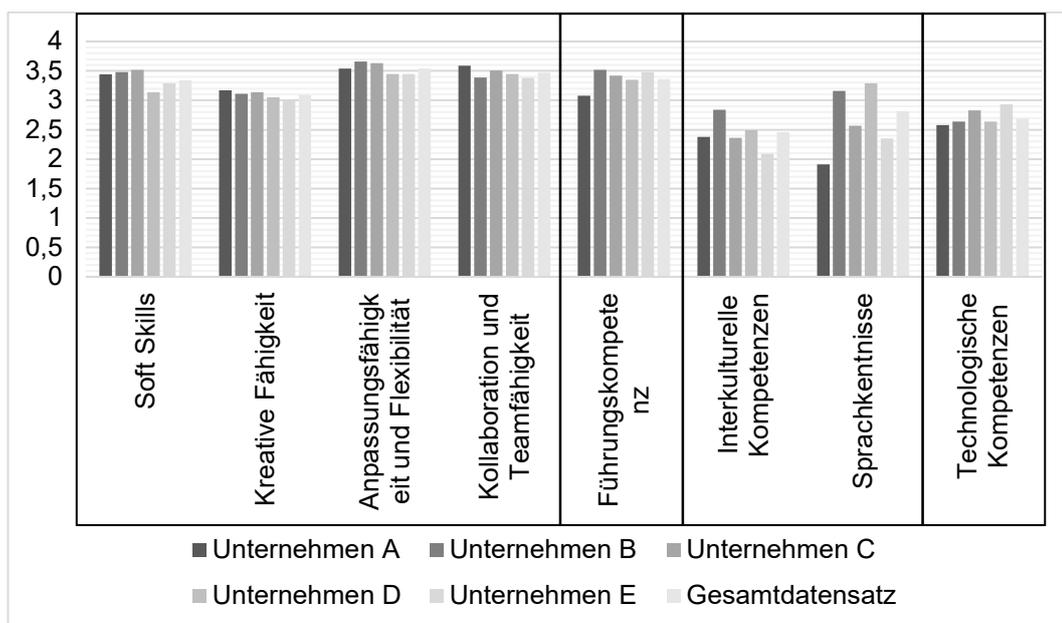


4 Unternehmens- und Branchenvergleich

Nachdem im vorherigen Kapitel die Future Skills der jeweiligen Branchen im Unternehmenskontext detailliert analysiert wurden, erfolgt hier die Gegenüberstellung der zentralen Erkenntnisse der Detailanalyse. Mithilfe dieser sollen die hergeleiteten Forschungshypothesen überprüft werden. Im Anhang 4 sind die Unternehmen A bis E mit ihren jeweiligen Eckdaten und der Branche zur Übersicht aufgestellt.

In der nachfolgenden Abbildung 51 sind alle Unternehmen sowie der Gesamtdatensatz mit den erhobenen Future Skills sowie deren Kategorie gegenübergestellt. Neben der übergeordneten Kategorie wurden ebenso einzelne Future Skills aus diesen betrachtet.

Abbildung 51
Gesamtdarstellung Zukunftsrelevanz mit Kategorisierung



Anmerkung. Angaben von Durchschnittswerten. Eigene Darstellung nach Datenbasis, siehe Anhang 3.

4.1 Unterschiede

Unter den Branchen herrscht teilweise Uneinigkeit über Definition und Relevanz der einzelnen Future Skills. Während ein starkes Augenmerk auf Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und technologische Kenntnisse gelegt wird, adressieren die Branchen die Führungskompetenzen sowie interkulturelle Kompetenzen gar nicht



oder mit geringer Relevanz. Weiter wird der Überbegriff der Soft Skills eher selten verwendet, während Kompetenzen, die Teil der Soft Skills darstellen, hervorgehoben werden.

Bei der Zukunftsrelevanz der interkulturellen Kompetenzen und der dazugehörigen Sprachkenntnisse ist grundsätzlich ein niedrigeres Niveau gegenüber den anderen Future Skills zu erkennen. Ebenso ist die Relevanz dieser ungleichmäßig verteilt. Während Unternehmen E die Sprachkenntnisse als „eher wichtig“ einstuft, sieht Unternehmen A diese als „eher unwichtig“ an. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die interkulturellen Kompetenzen zwar Gewicht in den Unternehmen einnehmen, jedoch eine untergeordnete Rolle spielen.

Die bedeutenden Future Skills der Branchen unterscheiden sich teilweise in der Relevanz zwischen den einzelnen Unternehmen. Während die Branchen vermehrt technologische Kompetenzen adressieren, sind diese den Unternehmen zwar bekannt, jedoch nicht im gleichen Maß bedeutend.

Die Bedeutsamkeit der Future Skills unterscheidet sich ebenso im persönlichen Tätigkeitsbereich der MA in einem Unternehmen. Somit würde sich für eine weitergehende Forschung die Frage stellen, ob beispielsweise MA der Abteilung Vertrieb die interkulturellen Kompetenzen als bedeutender ansehen als MA der Abteilung Konstruktion.

4.2 Gemeinsamkeiten

Die Gastronomie- und Hotellerieausstattungsbranche, die Energie- und Automobilbranche sowie die Papierindustrie sehen ebenso die Thematik der Nachhaltigkeit als Teil der Future Skills. Dies geht durch eine große Anzahl an Neuerungen und Prozessveränderungen mit der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der MA einher.

Die technologischen Fähigkeiten werden vor allem in der Automobilindustrie, in der Rechts-/Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung sowie in der Energiebranche hervorgehoben. Vor allem der Einsatz von Legal-Tech-Lösungen oder der Einsatz von computergestützten Simulationswerkzeugen begründen dies. Auch hier ist der Anwendungsgedanke der technologischen Fähigkeiten vertreten.



Grundsätzlich herrscht bis auf die interkulturellen Kompetenzen sowie die Sprachkenntnisse eine gleichmäßige Verteilung der Einschätzung der Relevanz der Future Skills. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität bilden für die Unternehmen B, C und D den wichtigsten Future Skill. Für die Unternehmen A und E haben diese ebenfalls eine ausgeprägte Relevanz.

Für das Unternehmen A sind allerdings Kollaboration und Teamfähigkeit noch relevanter und für Unternehmen E ist es die Führungskompetenz, die gegenüber Anpassungsfähigkeit und Flexibilität überwiegt.

Des Weiteren stehen ebenso die in diesem Beitrag als Future Skill definierten Führungskompetenzen für die MA der Unternehmen im Fokus. Somit haben personale Kompetenzen ebenso ihre Relevanz wie personale Kompetenzen.

Außerdem herrscht eine grundsätzliche Einigkeit in den Unternehmen darüber, dass generell alle Future Skills ihre Bedeutung und Rolle in einer Unternehmung haben. Ein ausgewogenes Zusammenspiel der Future Skills und eine aktive Weiterbildung dieser trägt langfristig zum Erfolg der MA und somit des Unternehmens bei.

4.3 Zusammenfassende Überprüfung der Forschungshypothesen

Aus der Literatur, der Forschungsfrage sowie dem aktuellen Forschungsstand wurden zwei Hypothesen für den vorliegenden Beitrag abgeleitet.

Die geforderten Future Skills sind in den unterschiedlichen Branchen sehr ähnlich.

Die Forschungshypothese in Bezug auf die Branche kann nicht bestätigt werden. Diese adressieren, wie in Kapitel 4.2 ausgearbeitet, unterschiedliche Future Skills mit einer niedrigen Einstimmigkeit.

Die geforderten Future Skills sind in den unterschiedlichen Unternehmen sehr ähnlich.

Dementgegen kann der Forschungshypothese im Unternehmenskontext größtenteils zugestimmt werden. Die Unternehmen untereinander schätzen die Relevanz der einzelnen Future Skills im Allgemeinen ähnlich ein.



5 Kritische Würdigung

5.1 Kritische Analyse des Fragebogens

Ein Gütekriterium der quantitativen Forschung ist die Objektivität. Nach Durchführung des Pretests wurde in den Fragebogen eine Zwischendefinition für Future Skills eingefügt. Sie folgte auf die Abfrage des Verständnisses für Future Skills bei den Teilnehmer*innen. Jedoch ist nicht auszuschließen, dass diese Zwischendefinition die Beantwortung der nachfolgenden Fragen beeinflusst haben kann.

Weitergehend kann die Reihenfolge der Fragen und Antworten, die durch die Autorinnen vorab festgelegt wurde, einen Einfluss auf die erhobenen Daten haben. Diese kann beeinflussen, wie die Teilnehmer*innen die Fragen interpretieren und an welche Inhalte sie sich erinnern.

Des Weiteren wurde für einen Teil der Fragen eine Likert-Skala mit vier Skalenebenen verwendet. Somit müssen die Teilnehmer*innen eine bewusste positive oder negative Aussage zu einem Thema treffen, ohne neutrale Mitte. Dadurch ist es schwieriger, eine abschließende Aussage über die tatsächliche Einstellung bei einer leicht negativen oder leicht positiven Antwort zu treffen.

Daneben betraf die Forschungsfrage die zukünftige Relevanz der Future Skills. Für das allgemeine Verständnis der Thematik und die Aufarbeitung im Unternehmenskontext wurden nicht nur zukunftsbezogene Fragen gestellt, sondern auch bezogen auf die Ausgestaltung dieser in der Gegenwart oder auf die bereits aufgeführten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Vergangenheit.

Eine grundsätzliche Problematik der standardisierten Befragung ist ebenso die Selbstselektion der Teilnehmer*innen durch Teilnahme oder Nicht-Teilnahme an dieser. Die erhobenen Daten bieten Einblick in die Thematik durch die Rückmeldung von Teilnehmer*innen. Hieraus abgeleitete Erkenntnisse müssen aber nicht für die Gesamtheit zutreffen, werden jedoch auf die Gesamtheit umgelegt. Dadurch ist eine Verzerrung der Ergebnisse möglich.

5.2 Kritische Betrachtung der Ergebnisse des Fragebogens

Im vorliegenden Beitrag wurden fünf Unternehmen aus fünf unterschiedlichen Branchen betrachtet. Die Unternehmen wurden jeweils im Branchenkontext und



im Unternehmen selbst analysiert. Während die Branche viele Unternehmen repräsentiert und dementsprechend einen höheren Informationsgrad aufweist, repräsentiert ein Unternehmen keine ganze Branche. Somit können die Einschätzung zu den Future Skills von der Unternehmenskultur, -organisation oder -hierarchie geprägt sein. Hier wäre ein weiterer Forschungsansatz der Einbezug mehrerer Unternehmen der gleichen Branche, um die Unternehmen untereinander im Branchenkontext vergleichen zu können.

Teilnehmer*innen der Befragung waren alle Unternehmensmitglieder, inklusive der Führungskräfte. Unternehmens- und Personalstrategien werden durch die Führungsebene festgelegt. Abhängig von der Kommunikationsstruktur und Transparenz in den Unternehmen sind nicht alle MA mit den Strategien vertraut. Dadurch können Future Skills z. B. in der Führungsebene ein bewusstes Thema sein, während sie für die MA zum heutigen Stand eine untergeordnete Rolle spielen.

Darüber hinaus wurden die Unternehmen unabhängig von ihrer Unternehmensgröße gegenübergestellt und verglichen. Während das Unternehmen C 2022 einen Jahresumsatz von ca. 215 Mio. € mit ca. 450 MA ausweist, hat das Unternehmen E einen Jahresumsatz von 4 Mio. € mit ca. 40 MA. So wurde den Unternehmen eine gleiche Gewichtung bei deutlichen Abweichungen der Unternehmensgröße gegeben.



6 Abschließende Betrachtung

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, durch eine Befragung der MA der Unternehmen A bis E aus unterschiedlichen Branchen Erkenntnisse über die Relevanz und das Grundverständnis der Future Skills im Unternehmens- und Branchenkontext zu erlangen.

Während sich die betrachteten Branchen über die zukünftige Relevanz der Future Skills bewusst sind, lässt sich die Bekanntheit der Future Skills in den Unternehmen als moderat einstufen. Hierbei ist es Aufgabe der MA, ihre persönlichen Kompetenzen auszubauen, um auch langfristig in der jeweiligen Branche erfolgreich zu sein. Ebenso sollten Arbeitgeber*innen die Chance ergreifen, das Schulungsangebot im jeweiligen Unternehmen auszubauen, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Daneben adressieren die Branchen überwiegend technologische Fähigkeiten sowie die Führungskompetenz als wichtigsten Future Skill. Die Anforderungen an die Future Skills unterscheiden sich jedoch auch je Branche. In der Energiebranche konzentrieren sich die Future Skills auf technologische Fähigkeiten, Energieeffizienz und Nachhaltigkeit sowie auf Soft Skills. In der Branche der Gastronomie- und Hotellerieausstattung sind Anpassungsfähigkeit und Flexibilität einer der wichtigsten Future Skills. Hier schließt sich die Papierindustrie an, die ebenso Anpassungsfähigkeit und Flexibilität nennt. In der Automobilbranche werden ebenso Anpassungsfähigkeit und Flexibilität genannt, aber auch die technologischen Fähigkeiten. Bei der Branche der Rechts-/Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung spielen technologische Kompetenzen, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität eine zentrale Rolle.

Die Unternehmen haben eine unterschiedliche Auffassung der Relevanz der Future Skills. In den Unternehmen selbst wird ein starkes Augenmerk auf Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und technologische Kenntnisse gelegt. Doch untereinander rechnen manche Unternehmen der Führungskompetenz und den interkulturellen Kompetenzen eine untergeordnete Bedeutung zu. Auch hier ist eine Unterscheidung im persönlichen Tätigkeitsbereich der MA zu erkennen. Die Future Skills, vor allem die oben genannten, haben somit branchenübergreifend eine hohe Wichtigkeit und sind vom Tätigkeitsbereich des Unternehmens unabhängig. Zusammenfassend ist die Meinung der Unternehmen deckungsgleich, dass alle



Future Skills relevant sind und deren Weiterbildung langfristig zum Erfolg der MA und damit zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Somit hat der vorliegende Beitrag sich in den aktuellen Forschungsstand eingereiht und die Future Skills aus dem Blickwinkel der MA der Unternehmen beleuchtet. Dadurch konnten die Bekanntheit der Future Skills zum heutigen Stand sowie die Zukunftsrelevanz erarbeitet werden.



Anhang

Anhang 1: Übersicht der vertretenen Definitionen und Ausprägungen der Future Skills in der Literatur

Autor*in	Ebenen / Kategorien	Future Skills
Ternes von Hattburg (Enthalten in: Ternès von Hattburg, 2018, o.S.)	<ul style="list-style-type: none"> • Ich • Team • Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie bzw. Achtsamkeit - Lernfähigkeit und lebenslanges Lernen - Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit
Stifterverband (Enthalten in: Stifterverband, o. J., o.S.)	<ul style="list-style-type: none"> • Technologische Fähigkeiten • Digitale Grundfähigkeiten • Klassische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Komplexe Datenanalyse - Smart Hardware-/ Robotik-Entwicklung - Web-Entwicklung - Nutzerzentriertes Designen (UX) - Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme - Blockchain-Technologie-Entwicklung - Tech-Translation - Digital Literacy - Digitale Interaktion - Kollaboration - Agiles Arbeiten - Digital Learning - Digital Ethics - Problemlösungsfähigkeit - Kreativität - Unternehmerisches Handeln & Eigeninitiative - Adaptionfähigkeit - Durchhaltevermögen

<p>Stifterverband & McKinsey (Enthalten in: Stifterverband & McKinsey, 2021, S. 1)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Technologische Kompetenzen 2. Digitale Schlüsselkompetenzen 3. Klassische Kompetenzen 4. Transformative Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Data Analytics & KI - Softwareentwicklung - Nutzerzentriertes Design - IT-Architektur - Hardware-/Robotikentwicklung - Quantencomputing - Digital Literacy - Digital Ethics - Digitale Kollaboration - Digital Learning - Agiles Arbeiten - Lösungsfähigkeit - Kreativität - Unternehmerisches Handeln & Eigeninitiative - Interkulturelle Kommunikation - Resilienz - Urteilsfähigkeit - Innovationskompetenz - Missionsorientierung - Veränderungskompetenz - Dialog- und Konfliktfähigkeit
<p>OECD (Enthalten in: OECD, 2018, S. 5, 2019, S. 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kognitive und metakognitive Fähigkeiten • emotionale und soziale Kompetenzen • psychische und praktische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Kritisches und kreatives Denken - Eigeninitiatives und -gesteuertes Lernen - Selbstregulierung - Empathie - Selbstwirksamkeitserwartung - Verantwortung - Zusammenarbeit



		<ul style="list-style-type: none">- Umgang neue informations- und Kommunikationstechnologische Geräte
--	--	---

Anhang 2: Fragebogen

Liebe Kolleg*innen,

im Rahmen unseres Masterstudiums am DHBW CAS untersuchen wir die Kompetenzen der Zukunft. Hierfür benötigen wir Ihre Unterstützung und bitten um Teilnahme an diesem Fragebogen.

Das Ziel dieser Umfrage ist es, einen Einblick in die Kompetenzen zu erhalten, die in Zukunft in verschiedenen Unternehmen besonders gefragt sein werden. Ihre Meinung als Fachkraft in Ihrem Bereich ist uns dabei sehr wichtig, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten.

Die Umfrage wird in etwa zehn Minuten in Anspruch nehmen und die Antworten werden selbstverständlich anonym behandelt.

Unter allen Teilnehmer*innen verlosen wir drei Mal einen 10€ Amazon Gutschein. Wir bedanken uns im Voraus herzlich für die Teilnahme!

Liebe Grüße, Annette, Francesca, Janine, Katrin, Lena und Yasmin

Soziodemografische Daten

1. Welches Geschlecht haben Sie?

- Männlich
- Weiblich
- Divers

2. Wann sind Sie geboren?

- 1946-1964
- 1965-1979
- 1980-1994
- 1995-2010

3. In welchem Unternehmen sind Sie tätig?

- Unternehmen A
- Unternehmen B
- Unternehmen C
- Unternehmen D
- Unternehmen E

4. Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

- Führungskraft



- Kaufmännische*r Mitarbeiter*in
- Gewerbliche*r Mitarbeiter*in
- Technische*r Mitarbeiter*in
- In Ausbildung

5. Was ist Ihr höchster Bildungsgrad?

- Keinen Bildungsabschluss
- Schulabschluss
- In Ausbildung / Studium
- Abgeschlossene Berufsausbildung
- Meister*in / Techniker*in
- Fachwirt*in / Betriebswirt*in
- Akademischer Abschluss
- Promotion

Future Skills

6. Ist Ihnen der Begriff "Future Skills" bekannt?

- Ja
- Nein

7. Welche Definition trifft am ehesten auf den Begriff "Future Skills" zu?

- "Future Skills" sind branchenübergreifende Fähigkeiten, die zur Ausübung jeglicher beruflichen Tätigkeit in der Zukunft von Bedeutung sind.
- "Future Skills" sind Fähigkeiten, die zur Ausübung der jetzigen beruflichen Tätigkeit in der Zukunft notwendig sind.
- "Future Skills" sind Fähigkeiten, die im Zusammenhang mit der digitalen Transformation der Geschäftsprozesse stehen.

Begriff Future Skills

Während der Bearbeitung des Weiteren Fragebogens den Begriff "Future Skills" so verstehen, wie er in der folgenden Definition erklärt wird:

"Future Skills werden definiert als Fähigkeiten, die in den nächsten fünf Jahren für das Berufsleben und/oder die gesellschaftliche Teilhabe deutlich wichtiger werden - und zwar über alle Branchen und Industriezweige hinweg. (...) In dieser Definition von Future Skills sind sämtliche Fähigkeiten ausgeklammert, die entweder eindeutig branchen- oder fachspezifisch sind oder deren Bedeutung relativ zu anderen Fähigkeiten abnehmen wird. Sie sind selbstverständlich in zahlreichen Teilbereichen der Wirtschaft nach wie vor wichtig und bleiben damit eine



1	2	3	4
Nicht wichtig		Wichtig	

18. Welche Soft Skills werden in Zukunft am meisten gefragt sein? (max. 3 Antworten)

- Flexibilität
- Kreativität
- Empathie
- Fähigkeit zur Teamarbeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Lernbereitschaft

19. Wie wichtig sind Führungsqualitäten?

1	2	3	4
Nicht wichtig		Wichtig	

20. Welche Eigenschaften sind für eine Führungskraft am wichtigsten? (max. 3 Antworten)

- Visionär und strategisch
- Kommunikativ
- Motivierend
- Teamorientiert
- Entscheidungsfähig
- Empathisch
- Vertrauenswürdig
- Flexibel
- Zielorientiert
- Entwicklungsfähig

21. Wie wichtig sind Sprachkenntnisse, insbesondere Englisch, um Ihre jetzige Position in der Zukunft ausführen zu können?

1	2	3	4
Nicht wichtig		Wichtig	

22. Wie wichtig sind interkulturelle Kompetenzen (Umgang in sozialen Situationen mit Menschen anderer Kulturen) um Ihre jetzige Position in der Zukunft ausführen zu können?

1	2	3	4
Nicht wichtig		Wichtig	



23. Welche Fähigkeiten sollten Mitarbeiter*innen in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen entwickeln? (max. 3 Antworten)

- Sensibilität und Offenheit
- Verständnis
- Kommunikation
- Interkulturelle Konfliktlösung
- Anpassungsfähigkeit
- Selbstreflektion

24. Wie wichtig sind kreative Fähigkeiten (bspw. zur Weiterentwicklung bestehender Prozesse oder zur Findung neuer Innovationen) um Ihre jetzige Position in der Zukunft ausführen zu können?

1	2	3	4
Nicht wichtig		Wichtig	

25. Wie wichtig ist die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anpassen zu können?

1	2	3	4
Nicht wichtig		Wichtig	

26. Wie wichtig ist die Fähigkeit in Teams arbeiten zu können?

1	2	3	4
Nicht wichtig		Wichtig	

27. Was macht Ihr Unternehmen bereits, um die Fähigkeiten in den oben genannten Kategorien zu fördern? (Mehrfachnennung möglich)

- Excel/ Word/ sonstige IT Schulungen
- Schulungen zu Digital Learning
- Schulungen zu agilem Arbeiten
- Schulungen zu sichererem Auftreten und Kommunikation
- Schulungen zur persönlichen Weiterentwicklung (u.a. Stressbewältigung, strukturiertes Arbeiten)
- Sprachkurse und interkulturelle Weiterbildungen
- Strategie Workshops und Weiterentwicklung von Unternehmenszielen
- Events zur Teambildung
- Nachhaltigkeitstage und Aufklärung über den Klimawandel
- Keine Angebote

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage! Ihre Antworten werden uns sehr helfen, die Herausforderungen der Zukunft zu analysieren.

Gewinnspiel

28. Wenn Sie an der Verlosung der Gutscheine teilnehmen möchten, tragen Sie bitte hier Ihren Namen und Ihr Unternehmen ein. Die Antworten werden selbstverständlich anonym behandelt

Offene Antwort im Feld möglich



Anhang 3: Gesamtüberblick

Generelle Informationen										Future Skills									
Unternehmen	Anzahl der Mitarbeiter	Bereiche	Technologische Kenntnisse	Soft Skills (Kommunikation sfähige Eigenverantwortung)	Führungsqualitäten	Sprachkenntnisse	Innovative Kompetenzen	Kreative Fähigkeiten (Kritisches Denken & Problemlösungsfähigkeit; Agilität; Ethikverton)	Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	Kollaboration und Teamfähigkeit	Notiz / Anmerkung								
Unternehmen A	Mitarbeiter: 121 (Stand 09/2023)	Energiebranche	2,88 eher wichtig	3,44 eher wichtig	3,08 eher wichtig	1,91 eher unwichtig	2,38 eher unwichtig	3,17 eher wichtig	3,54 wichtig	3,19 wichtig	Risikofaktoren: 63 Antworten (52,07%) Sensitiv: Unternehmen definiert sich in einem Bereich des Wirtschaftssektors								
Unternehmen B	Mitarbeiter: 115 (Stand 09/2023)	Hotel- und Gastronomiebranche	2,84 eher wichtig	3,48 eher wichtig	3,02 wichtig	3,16 eher wichtig	2,64 eher wichtig	3,11 eher wichtig	3,66 wichtig	3,39 eher wichtig	Risikofaktoren: 66 Antworten (57,9%) Sensitiv: Es wurde nur ein Mitarbeiter/namen in der Studie in Betracht gezogen								
Unternehmen C	Mitarbeiter: ca. 450 (Stand 09/2023)	Papierindustrie	2,93 eher wichtig	3,02 wichtig	3,42 eher wichtig	2,27 eher wichtig	2,38 eher unwichtig	3,14 eher wichtig	3,03 wichtig	3,51 wichtig	Risikofaktoren: 02 Antworten (4,0%) Sensitiv: Es wurden keine geschätzten Mitarbeiter/namen befragt								
Unternehmen D	Mitarbeiter: ca. 500 (Stand 09/2023)	Automobilbranche	2,88 eher wichtig	3,14 eher wichtig	3,35 eher wichtig	3,29 eher wichtig	2,49 eher unwichtig	3,05 eher wichtig	3,45 eher wichtig	3,45 eher wichtig	Risikofaktoren: 102 Antworten (52,4%) Sensitiv: Es wurden nur die Mitarbeiter/namen der ersten 100 befragt, die sich über den QR-Code meldeten								
Unternehmen E	Mitarbeiter: ca. 40 (Stand 09/2023)	Recht- und Steuerberatung Wirtschaftsprüfung	2,89 eher wichtig	3,39 eher wichtig	3,48 eher wichtig	2,35 eher unwichtig	2,09 eher unwichtig	3,00 eher wichtig	3,45 eher wichtig	3,38 eher wichtig	Risikofaktoren: 31 Antworten (77,5%) Sensitiv: Es wurden nur die Mitarbeiter/namen der Stunde befragt und wurden nicht anonymisiert, dies ist kein unbedenklich								
Gasentwicklungs			2,90 eher wichtig	3,34 eher wichtig	3,36 eher wichtig	2,91 eher wichtig	2,46 eher unwichtig	3,09 eher wichtig	3,54 wichtig	3,47 eher wichtig	Risikofaktoren: 394 Antworten Sensitiv: Es wurden nur die Mitarbeiter/namen in der Studie befragt, die sich über den QR-Code meldeten								



Literaturverzeichnis

- Arcelay, I., Goti, A., Oyarbide-Zubillaga, A., Akyazi, T., Alberdi, E., & Garcia-Bringas, P. (2021). Definition of the Future Skills Needs of Job Profiles in the Renewable Energy Sector., *Energies*, 14(9), 2609.
- Arikan, Z. (2017). Der standardisierte Fragebogen. In J. Winkel, W. Fichten, & K. Großmann(Hrsg.), *Forschendes Lernen an der Europa-Universität Flensburg: Erhebungsmethoden* (S. 79–94). Zentrum für Lehrerinnen- und Lehrerbildung Europa-Universität Flensburg.
- Assmuth, F. (2022). *Future Ready Lawyer Studie 2022 von Wolters Kluwer: Druck auf Juristen wächst durch komplexeres Umfeld, Nachwuchsprobleme und höhere Anforderungen an die Produktivität*. <https://www.wolterskluwer.com/de-de/news/future-ready-lawyer-studie-2022> , aufgerufen am 17.07.2023..
- Ayberk, E., Kratzer, L., & Linke L. (2016). *Weil Führung sich ändern muss: Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt*. Springer Fachmedien.
- Bakshi, H., Downing, J., Osborne, M., & Schneider, P. (2017). *The Future of Skills: Employment in 2030*. Pearson.
- Bartscher, T., & Nissen, R. (2018a). Definition: Fachkompetenz. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler.<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fachkompetenz-35751/version-259226>, aufgerufen am 02.08.2023.
- Bartscher, T., & Nissen, R. (2018b): Definition: Handlungskompetenz. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler.<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/handlungskompetenz-32164/version-255711>, aufgerufen am 05.08.2023.
- Bartscher, T., & Nissen, R. (2021). Definition: Personalentwicklung. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalentwicklung-52604/version-384860>, aufgerufen am 01.08.2023.
- Baur, N., & Blasius, J. (2022). Methoden der empirischen Sozialforschung: Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 1-32). Springer VS.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. aktualisierte und erweiterte Aufl.). Springer Gabler.
- Blass, E., & Hackston, J. (2008). Future skills and current realities. *Futures*, 40(9), 822–833.



- Bormann, R., Fink, P., Holzapfel, H., Rammler, S., Sauter-Servaes, T., Tiemann, H., Waschke, T., & Weirauch, B. (2018). Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie: Transformation by Disaster oder by Design?. *WISO DISKURS*, 03, 3-34.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2022). *Branchenreport 2022 Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung*. <file:///C:/Users/net/Downloads/wirtschaftspruefung-und-steuerberatung.pdf>, aufgerufen am 06.08.2023
- Diaz-Bone, R. (2022a). Formen des Schließens und Erklärens. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 87-103). Springer VS.
- Diaz-Bone, R. (2022b). Messen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 105-121). Springer VS.
- Die Papierindustrie e. V. (2021). *Leistungsbericht Papier 2021*. <https://www.papierindustrie.de/papierindustrie/statistik>, aufgerufen am 10.08.2023.
- Die Papierindustrie e. V. (2022). *Leistungsbericht Papier 2022*. <https://www.papierindustrie.de/papierindustrie/statistik>, aufgerufen am 20.08.2023.
- Die Papierindustrie e. V. (2023). *Leistungsbericht Papier 2023*. <https://www.papierindustrie.de/papierindustrie/statistik>, aufgerufen am 18.08.2023.
- Ehlers, U. (2022). Future Skills im Vergleich. *Zur Konstruktion eines allgemeinen Rahmenmodells für Zukunftskompetenzen in der akademischen Bildung*.
- Eifler, S., & Leitgöb, H. (2022). Experiment. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 225-242). Springer VS.
- EnBW Energie Baden-Württemberg AG (2023). *Energiewirtschaft – Wertschöpfungskette*. <https://www.enbw.com/energie-entdecken/energiewirtschaft-und-politik/energiewirtschaft/>, aufgerufen am 30.07.2023.
- Europäisches Parlament (2019). *Was versteht man unter Klimaneutralität und wie kann diese bis 2050 erreicht werden?* [https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/society/20190926STO62270/was-versteht-man-unter-klimaneutralitat?&at_campaign=20234-Green&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=RSA&at_goal=TR_G&at_audience=klimaneutralit%C3%A4t&at_topic=Carbon_Neutral&at_location=DE&gclid=CjwKCAjwh8mIBhB_EiwAsztdBBvYLuNif566_RUniaRDRpAhQRvnGBIqk7J_JzrTcFBVMMH7XGiifBoCg30QAvD], aufgerufen am 02.08.2023.



- EUWID (2023). Cepi: Papier- und Kartonverbrauch sinkt im Jahr 2022 stärker als erwartet. *EUWID - Papier und Zellstoff*, 97(33), 1-12.
- ewi Energy Research & Scenarios gGmbH (2015). *Die Energiewirtschaft im Wandel – Herausforderungen und Strategien der Energieversorgungsunternehmen*. <https://www.ewi.uni-koeln.de/cms/wp-content/uploads/2015/12/>, aufgerufen am 02.08.2023.
- Faraj, A. (2022). A Proposal to Employ Artificial Intelligence Applications in Developing Prince Sattam Bin Abdulaziz University Students' Future Skills. *Education Research International*, Vol. 2022, 1–11.
- Föhl, U. & Friedrich, C. (2022). *Quick Guide Onlinefragebogen: Wie Sie Ihre Ziel-gruppe professionell im Web befragen*. Springer Fachmedien.
- Gehrs, A. (2022). *Zukunftsthemen und Future Skills aus der Perspektive nieder-sächsischer Unternehmen. Ergebnisbericht einer quantitativen Online-Fragebogen-Studie*. LearningCenter Hochschule Osnabrück.
- Genkova, P. (2020). Interkulturelle Kompetenzen: Kritische Betrachtung eines Konstrukts. In P. Genkova & A. Riecken (Hrsg.) *Handbuch Migration und Erfolg. Psychologische und sozialwissenschaftliche Aspekte* (S. 121-135). Springer.
- Hilgert, D. (2023). *Einstellung zu agilen Projektsettings durch im Südcluster sozialisierte Projektmitarbeiter*. Springer Gabler.
- Hollenberg, S. (2016). *Fragebögen: Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung*. Springer VS.
- Horenburg, M. (2018). Soft skills. *Journal für Ästhetische Chirurgie*, 11(1), 40–43.
- Hotelier (2023). *Hotelier*. <https://www.hotelier.de/lexikon/b/branche#a3> , aufgerufen am 30.08.2023..
- Hundertmark, H. (2013). *Beziehungsmanagement in der Automobilindustrie: OEM-Relationship-Management als Sonderfall des CRM*. Springer Gabler.
- Hung, B., To, C., Fung, R., & Chan, C. (2023). Addressing Proficiency Gaps in Future Skills Between Employers and Learners Through Data Visualization. *SN computer science*, 4(3), 308.
- Hutter, S. (2019). Quantitative Inhaltsanalyse. In M. Apelt, I. Bode, R. Hasse, U. Meyer, V. V. Grodeck, M. Wilkesmann & A. Windeler (Hrsg.) *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 1-23). Springer Fachmedien.
- IBISWorld (2022). *Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Buchführung in Deutschland*. <https://www.ibisworld.com/de/branchenreporte/wirtschaftspruefung-steuerberatung-buchfuehrung/374/>, aufgerufen am 14.07.2023.
- Jochem, P. (2018). *Energiewirtschaft*. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler.



- <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/energiewirtschaft-36773/version-260220>, aufgerufen am 01.08.2023.
- Kallus, K. (2016). *Erstellung von Fragebogen* (2. aktualisierte und überarbeitete Aufl.). UTB.
- Kamps, U. (2018). Definition: quantitatives Merkmal. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/quantitatives-merkmal-44682/version-267987>, abgerufen am 01.08.2023.
- Kanning, U. (2016). Personalauswahl im 21. Jahrhundert: E-Recruitment & E-Assessment. In H. Klaus & H. Schneider (Hrsg.), *Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel* (12. Aufl., S. 193-313). Springer Gabler.
- Kaup, C., & Kohl, A. (2023), Sozialwissenschaft und Sozialforschung. In S. Hollenberg & C. Kaup (Hrsg.), *Empirische Sozialforschung für die Polizei- und Verwaltungswissenschaften: Eine Einführung* (S. 7-29). Springer VS.
- Klingschat, K. (2023). *Generationen-Übersicht: Millennials, Gen Z, Boomer und Co.* <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt-generationen-uebersicht-mhdsd.f43071fc-b461-4aa0-8059-aafc9245acda.html>, aufgerufen am 16.08.2023..
- Kirchherr, J., Klier, J., Lehmann-Brauns, C., & Winde, M. (2018). *Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen*. Stifterverband.
- Kirig, A. (2023). *Zukunftsinstitut*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tourismus-nach-corona-alles-auf-resonanz>, aufgerufen am 30.08.2023/.
- Knoch, C. (2016). *Professionalisierung von Personalentwicklung: Theorie und Praxis für Schulen und Non-Profit-Organisationen*. Springer Gabler.
- Koch, A., & Blohm, M. (2015). Nonresponse Bias. Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Krebs, D., & Menold, N. (2014). Gütekriterien quantitativer Sozialforschung., In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 425-438). Springer VS.
- Krüger, K. (2016). Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z - und dann? In H. Klaus & H. Schneider (Hrsg.), *Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel* (12. Aufl., S. 39-71). Springer Gabler.
- Kuwan, H., Martinetz, S., & Gensicke, M. (2009). *Future skill needs for the green economy*. Publications Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/563/5501_en.pdf#page=46, aufgerufen am 05.08.2023.
- Lanuschy, S. (2023). Papershift. <https://www.papershift.com/lexikon/generation-x>, aufgerufen am 05.08.2023.



- Lemmer, G., & Gollwitzer, M. (2018). Quantitative Forschung. In O. Decker (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Sozialtheorie* (S. 245-279). Springer VS.
- Lies, J. (2018). Definition: Soft Skills. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soft-skills-53994/version-277053>, aufgerufen am 10.08.2023.
- Maack, K., Haves, J., Homann, B., & Schmid, K. (2013). *Die Zukunft des Gastgewerbes*. Hans-Böckler-Stiftung.
- Maier, G. (2018). Definition: intrinsische Motivation. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intrinsische-motivation-41764/version-265123>, aufgerufen am 10.08.2023.
- Maier, G., Bartscher, T., & Nissen, R. (2018a). Definition: Fähigkeit. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/faehigkeit-36322/version-259779>, aufgerufen am 07.08.2023.
- Maier, G., Bartscher, T., & Nissen, R. (2018b). Definition: Führung. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695>, aufgerufen am 07.08.2023.
- Maier, G., Bartscher, T., & Nissen, R. (2018c). Definition: Sozialkompetenz. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sozialkompetenz-43651/version-266979>, aufgerufen am 12.08.2023.
- Maier, G., & Nissen, R. (2018). Definition: extrinsische Motivation. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/extrinsische-motivation-32084/version-255632>, aufgerufen am 17.08.2023.
- Menold, N. & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen*. GESIS Survey Guidelines.
- Mey, G., & Mruck, K. (Hrsg.) (2014). *Qualitative Forschung: Analysen und Diskussionen - 10 Jahre Berliner Methodentreffen*. Springer VS.
- Möhring, W., & Schlütz, D. (2013). Standardisierte Befragung: Grundprinzipien, Einsatz und Anwendung. In W. Möhring & D. Schlütz (Hrsg.), *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft* (S. 183-199). Springer VS.
- Möhring, W., & Schlütz, D. (2019). Die Formulierung des Fragebogens. In W. Möhring & D. Schlütz (Hrsg.), *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung* (3. vollständig überarbeitete Aufl., S. 69-124). Springer VS.



- Moser, M. (2018). *Bedeutung von Soft Skills in einer sich wandelnden Unternehmenswelt: Eine Studie zu dem besonderen Stellenwert von Kompetenzen im Personalmanagement*. Springer Gabler.
- Müller, H. (2021). Die Automobilindustrie im Transformationsprozess: auf dem Weg zu "Zero Emission" und "Vision Zero". In W. Siebenpfeiffer (Hrsg.), *Mobilität der Zukunft: Intermodale Verkehrskonzepte* (S. 271-278). MORGAN KAUFMANN.
- OECD (o. J.). About. <https://www.oecd.org/about/>, abgerufen am 17.08.2023.
- OECD (2018). *The future of education and skills: Education 2030*. OECD.
- OECD (2019). *Conceptual learning framework: Skills for 2030*. OECD.
- Piel, S. (2018). *Monetäre Anreize in Kundenkartenprogrammen*. Dissertation.
- Pieper, D., Kotte, N., & Ober, P. (2018). The effect of a voucher incentive on a survey response rate in the clinical setting: a quasi-randomized controlled trial. *BMC medical research methodology*, 18(1), 86.
- Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch* (4. erweiterte Aufl.). Springer VS.
- Rakowska, A., & Juana-Espinosa, S. (2021). Ready for the future? Employability skills and competencies in the twenty-first century: The view of international experts. *Human Systems Management*, 40(5), 669–684.
- Rammer, V., & Friedl, J. (2019). Bedeutung von Soft Skills für die Beschäftigungsfähigkeit von Absolventen und Absolventinnen. In *Coming Soon – The Future of Work, Education & Living* (S. 45-48).
- Reinders, H. (2022a). Beobachtung. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung: Eine elementare Einführung* (S. 223-236). Springer VS.
- Reinders, H. (2022b). Fragebogen. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung: Eine elementare Einführung* (S. 161-174). Springer VS.
- Reinecke, J. (2022). Grundlagen der standardisierten Befragung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 949-967). Springer VS.
- Reuband, K. (2015). Ausschöpfung und Nonresponse Bias in postalischen Befragungen: Der Stellenwert von Incentives, Fragebogenlänge und Anonymität der Fragenadministration. In J. Schupp & C. Wolf (Hrsg.), *Nonresponse Bias: Qualitätssicherung sozialwissenschaftlicher Umfragen* (S. 209-251). Springer VS.
- Röbken, H., & Wetzel, K. (2016). *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden*. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- Schaumann, K., & Lange, K. (2011). *Systematische Bestandsaufnahme von Clustern in der deutschen Automobilbranche*. <http://hdl.handle.net/10419/55746>, aufgerufen am 06.09.2023.



- Schanz, M. (2018). *Zukünftige Aufgaben und Kompetenzen der Fachkräfte in den Energieversorgungsnetzen im Hinblick auf Energiewende und Digitalisierung*. <https://www.vde.com/de/sbg/veroeffentlichungen/zukuenftige-aufgaben-und-kompetenzen-der-fachkraefte-in-den-energieversorgungsnetzen-im-hinblick-auf-energie-wende-und-digitalisierung>, aufgerufen am 01.08.2023.
- Schallock, B., Rybski, C., Jochem, R., & Kohl, H. (2018). Learning Factory for Industry 4.0 to provide future skills beyond technical training. *Procedia Manufacturing*, Vol. 23, 27–32.
- Schiersmann, C., Weber, P., & Petersen, C. (2013). Kompetenz als Kern von Professionalität. In C. Schiersmann & P. Weber (Hrsg.), *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts* (S. 195-222). wbv.
- Schlieker, R. (2022). „The Big Quit“: Die Welle hat sich lange aufgebaut - jetzt erreicht sie Deutschland. https://www.focus.de/finanzen/karriere/the-big-quit-kuendigungs-welle-schockiert-deutsche-betriebe-jeder-sechste-arbeitnehmer-hat-schon-innerlich-gekuendigt_id_107974763.html, aufgerufen am 20.08.2023.
- Schmücker, D., Sonntag, U., & Günther, W. (2019). *Nachhaltige Urlaubsreisen*. NIT Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH.
- Schneijderberg, C., Steinhardt, I., & Wiczorek, O. (2022). *Qualitative und quantitative Inhaltsanalyse: digital und automatisiert: Eine anwendungsorientierte Einführung mit empirischen Beispielen und Softwareanwendungen*. Beltz Juventa.
- Schreier, M. (2020). Fallauswahl. In G. Mey. & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (2. erweiterte und überarbeitete Aufl., Bd. 2, S. 19-41). Springer Fachmedien.
- Short, M. (2021). *Definition des zukünftigen Qualifikationsbedarfs von Berufsbildern im Bereich Erneuerbare Energien*. MDPI. <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/9/2609>, aufgerufen am 01.08.2023.
- Statista (2021). *Umsatz der größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen (Big Four) weltweit im Geschäftsjahr 2021 nach Region*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/445537/umfrage/umsatz-der-groessten-pruefungs-und-beratungsunternehmen-weltweit-nach-region/>, aufgerufen am 04.08.2023.
- Statista (2022). *Beherbergungsgewerbe in Deutschland*. <https://de.statista.com/themen/2639/beherbergungsgewerbe-in-deutschland/#editorsPicks>
- Statista (2023). *Umsatz der Gastronomie in Deutschland von 2002 bis 2021 (in Milliarden Euro)* [Graph]. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/275512/umfrage/umsatz-der-gastronom>, aufgerufen am 30.08.2023.



- Statistisches Bundesamt (2021). *Unternehmen und abhängig Beschäftigte nach Wirtschaftsabschnitten*. destatis. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/stat-unternehmen-beschaeftigten-groessenklassen-wz08.html>, aufgerufen am 30.07.2023.
- Statistisches Bundesamt (2008). *Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008*. destatis. <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/klassifikation-wz-2008.html>, aufgerufen am 01.09.2023.
- Steiner, E., & Benesch, M. (2015). *Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (4. aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Facultas-Verlag.
- Steinke, I. (2015). Kompetenzanforderungen an Coaches. In A. Schreyögg & C. Schmid-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 257-281). Springer.
- Stifterverband (o. J.). *Das Future-Skills-Framework: 18 Skills in drei Kategorien*. <https://www.stifterverband.org/future-skills/framework>, aufgerufen am 02.08.2023.
- Stifterverband & McKinsey (2021): *Future Skills Framework*. <http://www.future-skills.net/framework>, aufgerufen am 02.08.2023.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (o. J.): *Über uns*. <https://www.stifterverband.org/ueber-uns>, aufgerufen am 03.08.2023.
- Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE (2021). *Branchenausblick 2030+: Die Papier- und Zellstoffindustrie*. https://www.arbeit-umwelt.de/wp-content/uploads/Branchenausblick-Papierindustrie_StiftungIGBCE.pdf, aufgerufen am 24.08.2023.
- Ternès von Hattburg, A. (2018). Definition: Zukunftskompetenzen. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/zukunftskompetenzen-121646/version-371739>, aufgerufen am 01.08.2023.
- Wegerich, C. (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele* (3. aktualisierte und erweiterte Aufl.). Springer Gabler.
- Weichbold, M. (2022). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 443-451). Springer VS.
- Welss, M. (2023). Persönliches Gespräch mit dem zuständigen der Personalplanung im Unternehmen A, Entwicklung der Future Skills in der Energiebranche. [Eigenes Gesprächsprotokoll]
- Witzel, A. (2020). Qualitative Längsschnittstudien. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (2. erweiterte und überarbeitete Aufl., Bd. 2, S. 59-78). Springer Fachmedien.



- Wübbenhorst, K., Maier, G., & Nissen, R. (2018a). Definition: Befragung. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/befragung-26948/version-250612>, aufgerufen am 01.08.2023.
- Wübbenhorst, K., Maier, G. & Nissen, R. (2018b). Definition: Beobachtung. In *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beobachtung-27023/version-250686>, aufgerufen am 01.08.2023.
- Wohlrabe, K. (2021). Branchen im Fokus: Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung. *ifo Schnelldienst*, 74(1), 73–75.
- Wolters, K. (2022). *Future Ready Lawyer Studie*. <https://www.wolterskluwer.com/de/de/news/future-ready-lawyer-studie-2022>, aufgerufen am 03.08.2023.
- WUD (2023). *Die 5 Herausforderungen der Fertigungsindustrie - und wie Sie diese angehen können*. <https://www.wud.de/erp-software/die-5-herausforderungen-der-fertigungsindustrie/>, aufgerufen am 30.08.2023.
- Young, B., Bedford, L., das Nair, R., Gallant, S., Littleford, R., Robertson, J., Schembri, S., Sullivan, F., Vedhara, K., & Kendrick, D. (2020). Unconditional and conditional monetary incentives to increase response to mailed questionnaires: A randomized controlled study within a trial (SWAT). *Journal of evaluation in clinical practice*, 26(3), 893–902.



#DUALforscht

Online Journal für studentische Forschung

FÜR BACHELOR- UND MASTER-STUDIERENDE DER DHBW

Das Online-Journal **#Dual** **forscht** ist über die Webseite des ECC3 an das Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL) angebunden und steht allen Studierenden aus Forschungs- und Entwicklungsseminaren sämtlicher Fachrichtungen der DHBW offen, um ihre Ergebnisse zu präsentieren.

Sie haben Interesse daran, Ihre Forschungs-, Bachelor- oder Masterarbeit zu veröffentlichen?

Wenden Sie sich gerne an das Herausgeberinnenteam!



<https://www.zhl.dhbw.de/edcon/dual-forscht/>

