



KOMPETENZEN DER ZUKUNFT

Eine empirische Erhebung in ausgewählten Sparten der Kärntner Wirtschaft

FH-Prof. Mag. Dr. Ursula Liebhart | FH Kärnten

Mag. Michael Kosutnik | FH Kärnten

FH-Prof. Dipl. BW (FH) Stefan Nungesser | FH Kärnten

Adaptierter Bericht im Kapitel 6

Fachhochschule Kärnten
Wirtschaft & Management
Europastraße 4, A-9524 Villach

T: +43 5 90500 2401
wirtschaft@fh-kaernten.at
www.fh-kaernten.at/wirtschaft

ZUKUNFTSKOMPETENZ

Eine empirische Erhebung in ausgewählten Sparten der Kärnten Wirtschaft. Ergebnisbericht GESAMT

Ursula Liebhart | Stefan Nungesser | Michael Kosutnik

im November 2021

im Februar 2022 | adaptierter Bericht im Kapitel 6

Eine elektronische Version des Dokuments ist verfügbar unter: www.fh-kaernten.at/unsere-studienangebote/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/

Zitervorschlag:

Liebhart, U., Nungesser, S. & Kosutnik, M. (2021): Zukunftskompetenzen für die Arbeitswelt von morgen. Eine empirische Erhebung in ausgewählten Sparten der Kärnten Wirtschaft. Working Paper No. 08, Fachhochschule Kärnten, Wirtschaft & Management. URL: www.fh-kaernten.at/unsere-studienangebote/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/

Die Working Paper Series bietet ForscherInnen und wissenschaftlich interessierten PraktikerInnen die Möglichkeit zur digitalen Publikation ihrer Forschungsergebnisse. Working Papers beinhalten vorläufige Resultate sowie Forschungsfortschritte der AutorInnen, mit dem Zweck Diskussionen anzuregen. Kommentare und Verbesserungsvorschläge sind willkommen.

Dieses Werk und der Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Die in der Working Paper Series veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule Kärnten. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird (teilweise) auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	1
1. Einleitung & Auftrag	3
2. Methodisches Forschungsdesign.....	4
2.1. Darlegung der Datenerhebungen.....	4
2.1.1. Analyse aktueller Studien zu Zukunftskompetenzen	4
2.1.2. Sparten-Vorgespräche mittels Online-Interviews	7
2.1.3. Präsenz Sparten-Workshops / Fokusgruppendifkussionen	8
2.1.4. Priorisierung der Kompetenzen mittels Erhebungsbogen	10
2.2. Auswahl und Anzahl der Teilnehmer:innen	10
2.3. Aufbereitung der gewonnenen Daten	11
2.4. Datenauswertung der Sparten-Fokusgruppen	12
2.5. Datenauswertung der Bewertungsbögen	13
3. Überblick zu den Kompetenzfeldern und -kategorien.....	14
4. Beschreibung und Ergebnisdarstellung - gesamt	14
4.1. Darstellung der Basisanforderungen (90)	14
4.2. Darstellung der Beziehungsgestaltungskompetenz (89).....	16
4.3. Darstellung der Diversitätskompetenz (52).....	20
4.4. Darstellung der Fachkompetenz (127)	22
4.5. Darstellung der Führungskompetenz (62).....	26
4.6. Darstellung der Kommunikationskompetenz (61)	29
4.7. Darstellung der Kundenorientierung (99)	32
4.8. Darstellung der Lernkompetenz (59)	34
4.9. Darstellung der Lösungskompetenz (64).....	35
4.10. Darstellung der Methodenkompetenz (52).....	37
4.11. Darstellung der Selbstführungskompetenz (161).....	39
4.12. Darstellung der Strategische Kompetenz (58).....	43
4.13. Darstellung der Kompetenz Unternehmerisches Agieren (62)	44

5.	Ergebnisdarstellung - Spartenvergleich	47
6.	Ergebnisdarstellung der priorisierten Kompetenzen.....	53
7.	Weiterführende Denkanstöße für die Ausbildung.....	56
	7.1. Beeinflussende externe und interne Rahmenbedingungen.....	56
	7.2. Ausbildung der Lehrlinge.....	56
8.	Weiterführende Denkanstöße für das Corporate Learning.....	59
	8.1. Lernen setzt verstärkt auf „learning on the job“.....	59
	8.2. (Überbetriebliche) maßgeschneiderte Personalentwicklungskonzepte	60
	8.3. Einsatz moderner Lernformate und -tools	61
	8.4. Verstärkte Selbstführung und selbstbestimmtes Lernen	63
	8.5. „Booster“ in die Führungskräfteentwicklung setzen.....	65
	8.6. Erste Überlegungen in Richtung Umsetzung.....	67
	Literaturverzeichnis	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzen für die neue Arbeitswelt nach Graf et al. (2020)	4
Abbildung 2: Kompetenzfelder für die digitale Arbeitswelt nach dem Münchner Kreis (2020)	5
Abbildung 3: Top Skills of 2025 des World Economic Forum (2020)	5
Abbildung 4: Future Skills nach Ehlers (2020)	6
Abbildung 5: 21st Century Education nach Fadel/CCR (2015)	7
Abbildung 6: Anleitung zur Entwicklung eines Zukunftsbildes	9
Abbildung 7: Vorlage zur Beurteilung der Zukunftskompetenzen	10
Abbildung 8: Übersicht über die Kompetenzfelder	14
Abbildung 9: Quantitative Darstellung der Basisanforderungen	15
Abbildung 10: Quantitative Darstellung der Beziehungsgestaltungskompetenz	17
Abbildung 11: Quantitative Darstellung der Diversitätskompetenz	20
Abbildung 12: Quantitative Darstellung der Sach- und Fachkompetenzen	23
Abbildung 13: Quantitative Darstellung der Führungskompetenz	27
Abbildung 14: Quantitative Darstellung der Kommunikationskompetenz	30
Abbildung 15: Quantitative Darstellung der Kundenorientierung	32
Abbildung 16: Quantitative Darstellung der Lernkompetenz	34
Abbildung 17: Quantitative Darstellung der Lösungskompetenz	36
Abbildung 19: Quantitative Darstellung der Selbstgestaltungskompetenz	40
Abbildung 20: Quantitative Darstellung der strategischen Kompetenz	43
Abbildung 21: Quantitative Darstellung der Kompetenz Unternehmerisches Agieren	45
Abbildung 22: Codierungshäufigkeiten im Spartenvergleich	47
Abbildung 23: Basisanforderungen Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	47
Abbildung 24: Beziehungsgestaltungskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	48
Abbildung 25: Diversitätskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	48
Abbildung 26: Fach- und Sachkompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	48

Abbildung 27: Führungskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	49
Abbildung 28: Kommunikationskompetenzen Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	49
Abbildung 29: Kundenorientierung Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	49
Abbildung 30: Lernkompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	50
Abbildung 31: Lösungskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	50
Abbildung 32: Methodenkompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	50
Abbildung 33 Selbstgestaltungskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	51
Abbildung 34: Strategische Kompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	51
Abbildung 35: Unternehmerisches Agieren Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten	52
Abbildung 36: Priorisierung und Beurteilung von Zukunftskompetenzen	54
Abbildung 37: Design Thinking Prozess nach Gerstbach (2017)	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Erhebungen (*) gemeinsames Vorgespräch aller Sparten).....	11
Tabelle 2: Transkriptionsregeln.....	11
Tabelle 3: Beispiel der individuellen Kompetenzbeurteilung.....	12
Tabelle 4: Priorisierung und Readiness der Kompetenzkategorien	53

Management Summary

Die Publikation fasst die Ergebnisse einer Fokusgruppenerhebung mit 46 Vertreter:innen der Wirtschaft und Spartenobmänner/-obfrauen der Wirtschaftskammer Kärnten aus fünf Vorgesprächen und neun Spartenworkshops zu Zukunftskompetenzen für die mittelfristige Zukunft (2025) zusammen. Die Erhebung wurde unter der Projektleitung von FH-Prof. Dr. Ursula Liebhart im Zeitraum von April bis Mai 2021 durchgeführt. Das Forschungsteam, bestehend aus FH-Prof. Dr. Ursula Liebhart, Mag. Michael Kosutnik und FH-Prof. Dipl.BW (FH) Stefan Nungesser, hat die Daten induktiv qualitativ und deduktiv quantitativ ausgewertet und basierend darauf einige Denkanstöße für die Aus- und Weiterbildung entwickelt. Eine Landschaft essenzieller Kompetenzen für die mittelfristige Zukunft (2025) wurde basierend auf Literaturrecherchen, Vorgesprächen, Spartenworkshops entwickelt.

Die betriebliche Kompetenzentwicklung wird sich auf zwei Aspekte fokussieren müssen: (1) dem „Aufholen“ von bestimmten Basisanforderungen und (2) dem „Höher- und Weiterqualifizieren“ in Richtung der tatsächlichen Zukunftskompetenzen andererseits.

- **Aufholen von Basisanforderungen:** Quer über alle Sparten hinweg sind Defizite an grundsätzliche Basisanforderungen wahrnehmbar. Diese betreffen Arbeitsmarktugenden, digitale Grundlagen und die Allgemeinbildung. Konkrete Bedarfe an Politik, Interessensvertretungen und an das Bildungssystem werden formuliert, wenngleich die Unternehmen nicht umhinkommen, sich dieser Problematik auch intern anzunehmen.
- **Höher und Weiterqualifizierung:** Die fünf entwickelten Kompetenzfelder für eine Höher- und Weiterqualifizierung in Richtung Zukunftskompetenzen sind: Fach- und Methodenkompetenzen, sozialinteraktive Kompetenzen, Selbstkompetenzen, Führungskompetenzen und Kunden- & unternehmerische Kompetenzen mit jeweils einigen Subkompetenzen. Die Bedarfe der Kärntner Wirtschaft sind mit den Ergebnissen der im Bericht zitierten Studien stimmig.

TOP Themen und Umsetzung

Die Priorisierung der abgeleiteten Zukunftskompetenzen verdeutlicht, dass Selbstführungskompetenzen und Kompetenzen zur Beziehungsgestaltung wesentlich relevanter werden, um die Zukunft erfolgreich bewältigen zu können.

- So geht es künftig stark um das Steuern und Führen der eigenen Person, um das Finden der eigenen Rolle im unternehmerischen Kontext, um das Aufspüren und Verinnerlichen des eigenen Sinns und der entsprechenden Werthaltungen, um die permanente und selbstgesteu-

erte eigene Weiterentwicklung, um die aktive Beziehungsgestaltung mit dem gesamten Umfeld (Kolleg:innen, Kund:innen, Führungskräfte – Mitarbeiter:innen und vice versa) und um die Aufrechterhaltung der „Neugier“ und der Lust auf permanente Veränderung.

- Die digitale Kompetenz wird als eine Querschnittsfunktion gesehen, die in viele andere Kompetenzbereiche hineinstrahlt und bereits in naher Zukunft zur Selbstverständlichkeit wird. Im vorliegenden Bericht werden daher digitale Kompetenzen stets als zukünftiger Teilbereich einer Kompetenzart gesehen.
- Die Readiness für - also die Vorbereitung der Branchen auf - die abgeleiteten Zukunftskompetenzen verdeutlicht, dass diese eher mittelmäßig bis gering eingeschätzt wird. Die konsequente Bereitschaft zu lernen und die Notwendigkeit für Veränderung ist offensichtlich und gegeben.
- Die Notwendigkeit zu Lernen und einer Veränderung lässt aber auch erkennen, dass Organisationen, Unternehmen und Bildungseinrichtungen neue Wege in der Kompetenzentwicklung gehen werden müssen. Dieser Herausforderung werden sich alle stellen müssen.
- Der vorliegende Bericht sowie weitere neun Spartenberichte zeigen sehr deutlich und inhaltlich tiefgehend, dass es in der konkreten Ausprägung durchaus Unterschiede in den einzelnen Sparten gibt, denen man sich zukünftig ganz besonders intensiv widmen müssen. Dennoch bleibt die große Klammer, nämlich die fünf Kompetenzfelder, bestehen.

Weiterführende Denkanstöße:

- Weiterführende Denkansätze zur Ausbildung sprechen die existierenden Rahmenbedingungen und insbesondere die Lehrlingsausbildung an, die zeitgemäßer an den Bedürfnissen der jungen Menschen und den Bedarfen der Unternehmen zu orientieren ist.
- Weiterführende Denkansätze für das Corporate Learning zeigen vielfache Formate und Konzepte der zukunftsorientierten Entwicklungsarbeit für die genannten Kompetenzfelder auf. Impulse für die Verknüpfung von Lernen und Arbeiten, für (überbetriebliche) maßgeschneiderte PE-Konzepte, für moderne Lernformate und -tools, für verstärkt selbstbestimmtes Lernen und erste Überlegungen in Richtung Umsetzung runden den Bericht ab.
- Vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklungen innerhalb der Gesellschaft und Wirtschaft zeigt sich eine Auseinandersetzung mit Zukunftskompetenzen unabdingbar. Es wird in Zukunft wettbewerbskritisch sein, bestehende Mitarbeiter:innen laufend weiter- und höher zu qualifizieren, um den Anforderungen an die moderne Arbeits- und Lernwelt gerecht zu werden.

1. Einleitung & Auftrag

Die Auseinandersetzung mit den Kompetenzen der Zukunft erscheint vor dem Hintergrund der VUKA-Welt (gekennzeichnet durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität), den technologischen Entwicklungen, der „neuen Arbeitswelt“ und letztendlich auch der aktuell erlebten Pandemie unabdingbar, damit sich Unternehmen wettbewerbsstark aufstellen und positionieren können. Das WU Kärnten ist damit als eines der zentralen Aus- und Weiterbildungsstätten Kärntens besonders gefordert, jene Kompetenzentwicklungen anzubieten und zu unterstützen, die seitens der Unternehmen mit Blick auf die nahe Zukunft für deren Mitarbeiter:innen besonders relevant sind.

Zielsetzung des Projektes ist es daher, die von den Unternehmen wahrgenommenen Zukunftskompetenzen ihrer Mitarbeiter:innen zu erheben und schlüssige Aussagen bzw. Empfehlungen für Qualifizierungsmaßnahmen ableiten zu können. Als zeitlicher Horizont wird 2025 gesehen. Methodisch wird das Ziel verfolgt, qualitative Aussagen von Unternehmer:innen und in Ergänzung von Spartenverantwortlichen der Wirtschaftskammer Kärntens zu erfassen. Daraus sollen Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung formuliert sowie erste Ableitungen für zukunftsorientierte Inhalte und Ausbildungsformate und -konzepte dargelegt werden.

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der qualitativen Erhebung mittels Spartenworkshops dar, indem zunächst die Erhebungsmethode, die entwickelten Kompetenzkategorien mit deren Beschreibungen und Kompetenzanker, ein Überblick der Spartenvergleiche sowie Denkanstöße zur Aus- und Weiterbildung und Lernformate dargelegt werden. Die detaillierten Berichte der teilgenommenen Sparten werden gesondert dargelegt.

2. Methodisches Forschungsdesign

2.1. Darlegung der Datenerhebungen

2.1.1. Analyse aktueller Studien zu Zukunftskompetenzen

In einem ersten Schritt wurden aktuelle Studien zu Zukunftskompetenzen analysiert, mit der Zielsetzung, ein adäquates Modell als konzeptionelle Vorlage für die Erhebung zu verwenden. Die Studie zu Kompetenzen für die neue Arbeitswelt zielt besonders auf überfachliche Kompetenzen ab und wurde in einem Delphi-Prozess mit HR-Manager:innen entwickelt (siehe Abb. 2).

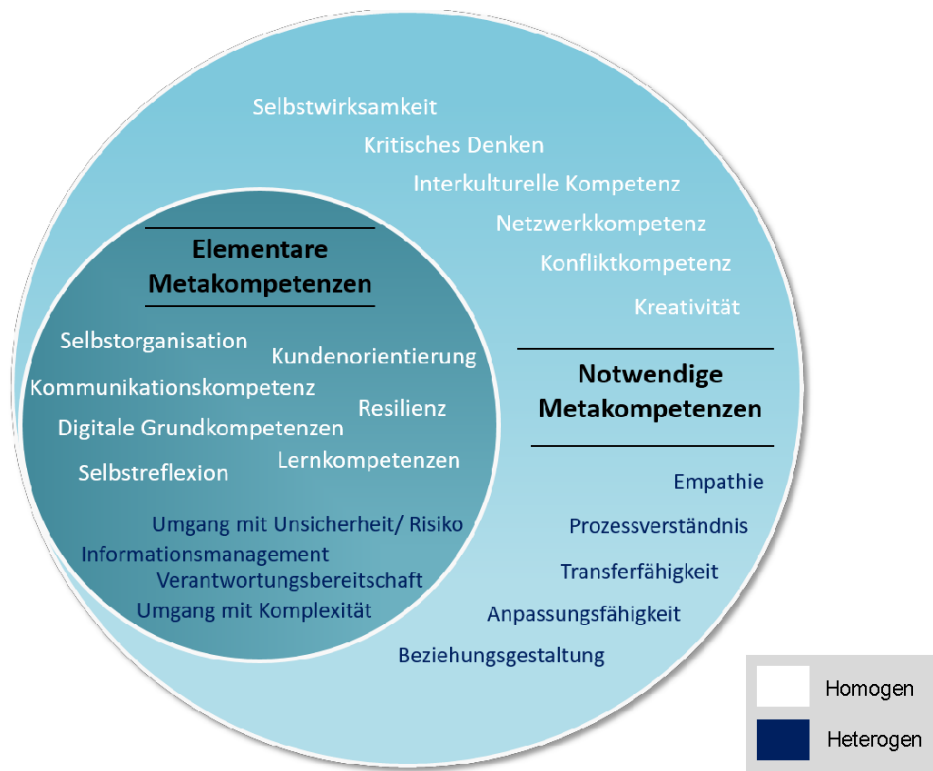


Abbildung 1: Kompetenzen für die neue Arbeitswelt nach Graf et al. (2020)

Die Kompetenzfelder für die digitale Arbeitswelt des Münchner Kreis (siehe Abb. 2) basiert auf der Metastudie vieler Kompetenzstudien und einem Workshop-Tag, an dem ca. 100 Expert:innen aus Wirtschaft und Wissenschaft teilgenommen haben.



Abbildung 2: Kompetenzfelder für die digitale Arbeitswelt nach dem Münchner Kreis (2020)

Das World Economic Forum hat wissenschaftlich jene Kompetenzen evaluiert, die im Jahre 2025 die TOP Skills darstellen. Allein fünf davon zählen zu den Fähigkeiten zur Problemlösung (siehe Abb. 3).



Abbildung 3: Top Skills of 2025 des World Economic Forum (2020)

Ehlers et al. (2020) haben durch explorative, qualitative Vorgehensweisen ein Inventar insbesondere solcher Kompetenzen ermittelt, die Individuen bei der Bewältigung von Aufgaben und der Gestaltung von Umgebungen in hoch agilen Arbeitsfeldern von Bedeutung sind. Mittels Triangulation von zwei Delphi-Studien, Tiefeninterviews und einer vergleichenden Literaturanalyse wurden die zukünftigen Fähigkeiten drei Dimensionen zugeordnet (Abb. 4).

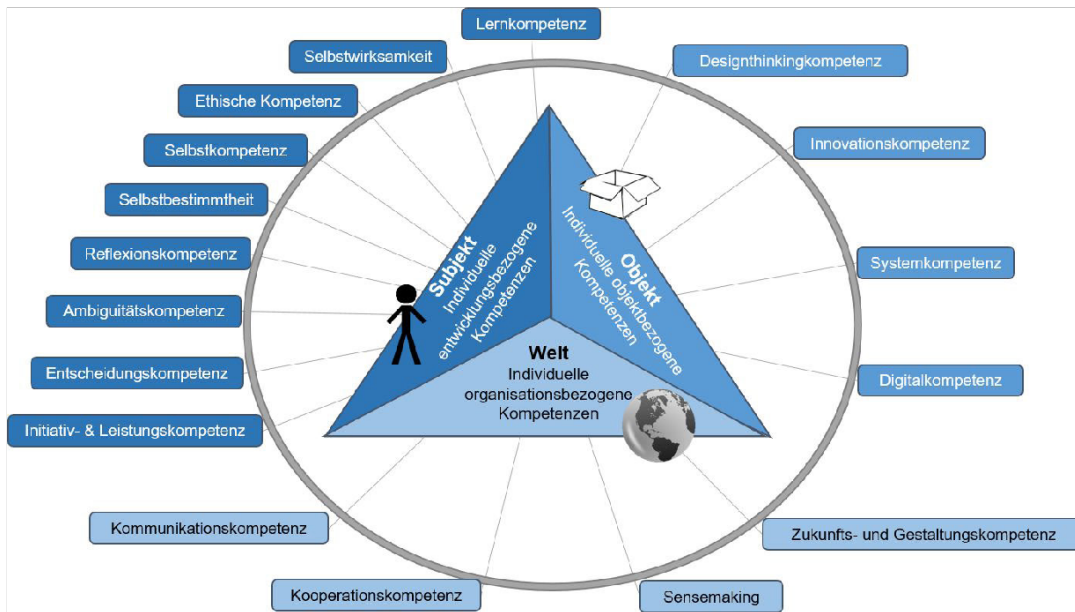


Abbildung 4: Future Skills nach Ehlers (2020)

Das Center for Curriculum Redesign (CCR) hat ein White Paper entwickelt, um darin Überlegungen zum tiefgreifenden Redesign von Ausbildungen festzuhalten. Die Lernbedürfnisse für das 21. Jahrhundert anzupassen, bedeutet aus deren Sicht, dass die Dimensionen Wissen, Charakter, Fähigkeiten und Meta-Lernebene neu aufgestellt und miteinander verknüpft werden müssen (siehe Abb. 5).

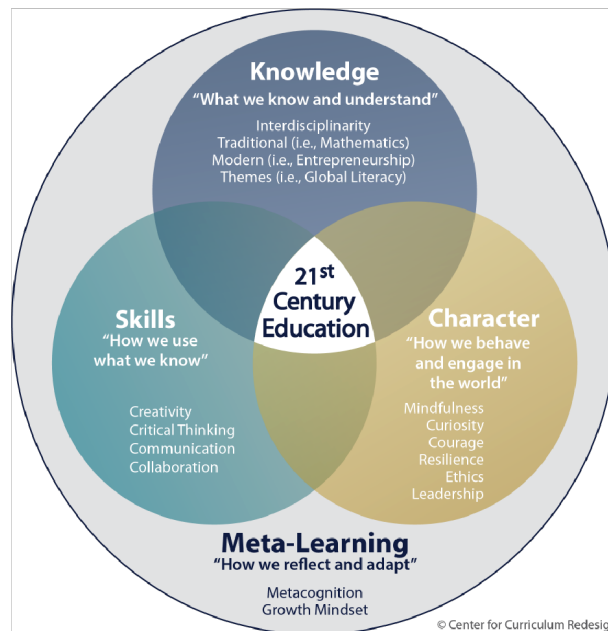


Abbildung 5: 21st Century Education nach Fadel/CCR (2015)

Letztendlich können aus den Modellen viele Anleihen genommen werden, allerdings erweist sich keines dieser aktuellen Modelle, aufgrund der unterschiedlichen Fragestellung und Herangehensweise, als Vorlage für dieses Projekt als sinnvoll. Für die Studie wurde daher eine primäre Erhebung konzipiert.

2.1.1.2. Sparten-Vorgespräche mittels Online-Interviews

Für die Erhebung der Zukunftskompetenzen wurden zunächst Vorgespräche mit den Vertreter:innen ausgewählter Branchen der Wirtschaftskammer Kärnten (WKK) geführt. Zunächst war es für die Forscher:innen wichtig, die Branche mit deren Strukturen sowie bisherigen und zukünftigen Entwicklung zu verstehen, als auch die Vertreter:innen mit deren Vorstellungen und Wahrnehmungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung in die Diskussion um die Zukunftskompetenzen einzubeziehen.

Die Vorgespräche wurden anhand eines einfachen Leitfadens zu obigen Themenkomplexen durchgeführt und mittels des Webkonferenzsystems BigBlueButton des Wirtschaftsförderinstituts aufgezeichnet.

2.1.3. Präsenz Sparten-Workshops / Fokusgruppendifkussionen

Die Zielsetzung dieser empirischen Studie wurde im Wesentlichen mittels einer Fokusgruppenerhebung der Unternehmer:innen und Spartenvertreter:innen von neun Sparten der Wirtschaftskammer Kärnten (WKK) umgesetzt.

Aus forschungsmethodischer Sicht können kollektive Wissensbestände Gegenstand von Gruppendiskussionen sein, die sich auf Basis existentieller Gemeinsamkeiten bereits gebildet haben (Przyborski & Riegler, 2020). Diesen gilt es in Gruppendiskussionen Raum zur Artikulation zu geben, um „kollektive Orientierungen“ (Bohnsack, 1989:200 zitiert in Przyborski & Riegler, 2020) sichtbar zu machen. Damit ist es natürlich in konkreten Settings davon abhängig, welche Erfahrungen den Teilnehmenden tatsächlich gemeinsam sind. Damit das kollektive Wissen gut ausgewertet werden kann, müssen die Teilnehmer:innen in Diskussion kommen, wechselseitig aufeinander Bezug nehmen können und phasenweise ohne Eingriff der Forschenden miteinander sprechen können, dh. selbstläufig agieren können. Es gilt herauszufinden, ob und wo gemeinsame Erfahrungen und Sichtweisen vorliegen, um Themen und Anknüpfungspunkte zu erkennen (Przyborski & Riegler, 2020). Eine Stärke der Gruppendiskussions-Methode ist demnach der Fokus auf die Kommunikation der Teilnehmer:innen (Kühn & Koschel, 2018). Daher gilt es, einerseits im Design der Fokusgruppen entsprechend Zeit und Offenheit für die gemeinsame kollektive Orientierung zu ermöglichen. Andererseits zeichnet sich die Methode der Gruppendiskussion durch eine klare und explizite Zielsetzung mit einem durchdachten Setting aus (Kühn & Koschel, 2018), obwohl den Teilnehmer:innen weitläufig Raum gegeben wird. Das Setting musste demnach gut balanciert konzipiert werden. Darüber hinaus galt es sicherzustellen, dass die Kommunikation reproduzierbar ist. Daher wurden sämtliche kollektiven Diskussionen digital aufgenommen.

Die Sparten-Workshops waren von einem stringenten inhaltlichen und zeitlichen Ablauf gekennzeichnet. Der Zeitrahmen der Workshops wurde jeweils auf drei Stunden angesetzt und wurde bei größeren Gruppen mit hoher Diskussionsfreude leicht ausgedehnt. Jeweils zwei Moderator:innen begleiteten die Gruppen und führten durch die Aufgabenstellungen. Zudem jeweils 1-2 weitere Personen, die für Audioaufnahmen, Fotos und erforderliche Hintergrundarbeit zuständig waren. Alle Sparten-Workshop starteten mit einer Vorstellungsrunde, da sich die Teilnehmer:innen teilweise untereinander nicht kannten.

Im **ersten Teil des Workshops** fand zur Hinführung zum Kernthema die kollektive Auseinandersetzung und Entwicklung von Zukunftsszenarien bis 2025 anhand nachstehender Leitfolie statt (siehe Abb.6):

Zukunftsbild der Branche



Wie sieht die Zukunft (2025) unserer Branche aus unserer Perspektive aus?



Abbildung 6: Anleitung zur Entwicklung eines Zukunftsbildes

Zum Austausch von Wissen und zum Entwickeln neuer Handlungsmöglichkeiten (Brown & Isaacs, 2007) diskutierten die Workshop-Teilnehmenden im Setting eines World Cafes, welches eine dynamische Kleingruppenmethode zur Förderung kooperativer Gespräche, darstellt. In Kleingruppen hielten sie wesentliche Antworten und ihre Wahrnehmungen auf Flipcharts fest. Danach wurde mehrfach durchgewechselt, sodass alle teilnehmenden Personen jede Zukunftsperspektive bedenken konnten. Die Ergebnisse wurden von den Workshop-Leitungen durchbesprochen und bei Bedarf diskutiert, um in der Gruppe Klarheit über mögliche Entwicklungsperspektiven herzustellen.

Im **zweiten Teil des Workshops** wurden die Teilnehmer:innen aufgrund der kollektiv entwickelten Zukunftsszenarien gebeten, die für sie wesentlichen Zukunftskompetenzen hinsichtlich der Szenarien bis 2025 auf Kärtchen festzuhalten. Zur Unterstützung wurden den Teilnehmer:innen einige aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zu Zukunftskompetenzen dargelegt, um Beispiele und Denkrichtungen aufzuzeigen. Die Erarbeitung der Kompetenzen war zunächst eine konzentrierte Einzelaufgabe, danach wurden die Kärtchen vorgestellt, besprochen und auf Pinnwänden festgehalten. Aus der gemeinsamen Diskussion und dem Blick auf die erarbeiteten Zukunftsszenarien ergab sich mitunter die Notwendigkeit, weitere Kärtchen zusätzlich zu erfassen. Ergebnis war eine Kompetenzlandkarte, mit jenen Kompetenzen die von den jeweiligen Workshop-Teilnehmer:innen als relevant gesehen wurden.

2.1.4. Priorisierung der Kompetenzen mittels Erhebungsbogen

Im dritten Teil des Workshops, nach der intensiven Diskussion um Zukunftstrends und Zukunftskompetenzen, wurden die Teilnehmer:innen abschließend gebeten, eine Priorisierung der für sie elementar wichtigen Kompetenzen entsprechend der bisherigen Diskussion im Workshop anhand eines Beurteilungsbogen (siehe Abb.7) vorzunehmen. Dabei waren die Workshop-Teilnehmenden hinsichtlich der Kompetenzart und deren Anzahl völlig frei diese zu reihen (forced ranking). Basierend darauf wurden sie um eine Beurteilung gebeten, wie sie die eigene Sparte darauf vorbereitet sehen. Die Beurteilungsbögen wurden am Ende des Workshops zur weiteren Auswertung eingesammelt.



Beurteilung der Zukunftskompetenzen für Kärntner Betriebe

Sparten-Workshop: _____

Bitte listen Sie in absteigender Priorität die Kompetenzen auf, die in Zukunft Ihrer Meinung nach elementar wichtig für die Branche sind! (Bitte erfassen Sie diese priorisiert in der Tabelle)	Wie sehen Sie ihre Branche aktuell darauf vorbereitet? 0 (nicht vorbereitet) 10 (bestens vorbereitet)
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Abbildung 7: Vorlage zur Beurteilung der Zukunftskompetenzen

2.2. Auswahl und Anzahl der Teilnehmer:innen

Bei den online stattfindenden Vorgesprächen waren jeweils der Spartenobmann bzw. Spartenobfrau und die Spartengeschäftsführenden sowie zwei Interviewende anwesend. Die Gespräche dauerten zwischen 60 und 90 Minuten und wurden aufgezeichnet.

Entsprechend der Zielsetzung gruppenspezifischer Erhebungsmethoden, ist auf eine ausreichende Diskussionsdynamik zu achten, die auch in Abhängigkeit der Gruppengröße zu sehen ist. In der Literatur gibt es unterschiedliche Auffassungen über die ideale Größe, als Richtwert kann eine ideale Größe von 8 Personen (Kühn & Koschel, 2018) bzw. 5 bis 8 Personen (Rädiker & Kuckartz, 2019) angegeben werden. Die Zusammenstellung der zu befragenden Sparten und die Einladung der Teilnehmer:innen zu den Fokusgruppen-Workshops oblag der WKK und dessen Spartenverantwortlichen. Trotz der Einladung von stets 6-10 Personen pro Sparte, konnte die ideale Anzahl nicht bei allen Sparten-Workshops erreicht werden (siehe dazu Tab.1).

Ausgewählte Sparten	Vorgespräche und Anzahl Teilnehmende	Anzahl Teilnehmende am Workshop
SWS1 - Tourismus - Gastronomie/Hotellerie	-	9
SWS2 - Handel	-	6
SWS3 - Tourismusnahe Verkehrsbetriebe	Ja - 2 ^{*)}	5
SWS4 - Industrie	Ja – 2	4
SWS5 - Verkehr Güterbeförderung/Spediteure	Ja - 2 ^{*)}	3
SWS6 - Gewerbe - Bau- und Nebengewerbe	Ja	5
SWS7 - Gewerbe - Technikunternehmen	Ja	5
SWS8 - Information & Consulting	Ja	6
SWS9 - Verkehr allgemein	Ja - 2 ^{*)}	3

Tabelle 1: Übersicht über die Erhebungen () gemeinsames Vorgespräch aller Sparten)*

2.3. Aufbereitung der gewonnenen Daten

Die **Audiodateien** der kollektiven Diskussions- und Präsentationsphasen des Workshops wurden anonymisiert transkribiert, um maximale Offenheit der Aussagen der Teilnehmer:innen zu unterstützen. Dadurch lässt sich keine Zuschreibung der Aussagen zu einzelnen Personen durchführen. Die Audiodateien wurden in gängiges Schriftdeutsch übertragen und „vollständig“ transkribiert (Höld, 2009), wobei bewusst ist, dass eine Transkription stets auch eine Reduktion bedeutet (Dresing & Pehl, 2020). Für die drei transkribierenden Personen wurde ein einfaches Transkriptionssystem entwickelt (siehe Tab 2). In Summe wurden 47 Transkriptionen verfasst.

Transkriptionsregeln:
<ul style="list-style-type: none"> ● wörtliche, nicht zusammenfassende Transkription ● leicht geglättete Sprache und Interpunktionen - Annäherung an das gängige Schriftdeutsch ● Anonymisierung aller personenbezogenen Daten (I/IP) ● Sprecherwechsel ist mit einem Absatzwechsel ersichtlich ● keine Transkription von zustimmenden Lautäußerungen (mhm, aha etc.) und emotionalen Reaktionen (Lachen/Seufzen etc.) ● Pausen und betonte Begriffe werden nicht hervorgehoben ● offensichtliche Nebenerzählungen (informeller Art) können in [...] gesetzt und ausgelassen werden

Tabelle 2: Transkriptionsregeln

Die Daten wurden **IT-unterstützt (MAXQDA – Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse)** ausgewertet.

Die **Beurteilungsbögen** wurden im Excel erfasst und ergeben 446 Kompetenznennungen, die priorisiert (*“Welche Kompetenz hat stellt eine wesentliche Zukunftskompetenz für die Sparte dar?”*) und in Hinblick auf die *Readiness* (*“Wie gut vorbereitet wird die Sparte hinsichtlich dieser Kompetenz beurteilt?”*) beurteilt wurden (siehe dazu einen beispielhaften Ausschnitt der Tab 3).

ZUKO Beurteilung der Zukunftskompetenzen				
SWS	Kompetenzen		Priorität	Readiness
SWS11	Social Media Impact Postings		2	4
SWS11	Teamfähigkeit		5	7
SWS11	Zeitmanagement		10	7
SWS12	Ausbildungskompetenz		3	4
SWS12	Entlohnung		4	5
SWS13	Allgemeinbildung / Knigge		3	6
SWS13	Flexibilität		4	6
SWS13	Führungskompetenz		10	6
SWS13	Leistungsbereitschaft/-wille		1	4
SWS13	Mehrsprachigkeit		9	4

Tabelle 3: Beispiel der individuellen Kompetenzbeurteilung

2.4. Datenauswertung der Sparten-Fokusgruppen

Die Auswertung der Methode erfolgt mittels inhaltlich-strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2016) und Schreier (2014), die explizit offenlassen, in welchem Ausmaß Kategorien deduktiv oder induktiv oder gemischt deduktiv-induktiv entwickelt werden. Aufgrund der Zielsetzung wurde zunächst bewusst nicht deduktiv vorgegangen, sondern offen und am Ablaufschema von Kuckartz (2016) orientiert kodiert. Nach der Materialsichtung und dem Bestimmen von Codiereinheiten wurden thematische Hauptkategorien entwickelt, daraufhin Subkategorien abgeleitet und auf einen Teil des Materials angewendet (4 Spartenworkshops – 17 Dokumente). Schließlich wurde in einem mehrfachen Iterationsprozess ein Kategoriensystem erprobt. In Summe haben drei Forscher:innen das Gesamtmaterial (48 Dokumente) gelesen und vor dem Hintergrund des jeweiligen Kategoriensystem erprobt, also modifiziert und bestätigt. Jedes Transkript wurde von mindestens zwei Personen kodiert bzw. modifiziert. In mehreren Codierworkshops wurde schließlich, basierend auf 1039 Codierungen, ein ausdifferenziertes Kategoriensystem der Zukunftskompetenzen entwickelt, mit welchem das gesamte Material kodiert wurde. Darüber hinaus wurden Kategorien zum Thema Ausbildung und Lernformate, basierend auf 161 Codierungen, gebildet.

2.5. Datenauswertung der Bewertungsbögen

Die Bewertungsbögen wurden im ersten Schritt den Subkategorien des ausdifferenzierten Kategoriensystems zugeordnet. Drei Personen ordneten die Codierungen unabhängig voneinander den Subkategorien zu, die anschließend mittels Interrater-Berechnung verglichen wurden. Die nicht übereingestimmten Zuordnungen wurden in einem Codierworkshop diskutiert und entsprechend zugeordnet. In Summe wurden fünf Kompetenzen aus der Auswertung genommen, da diese nicht interpretierbar waren. Ergebnis ist eine Gesamtliste mit 441 zugeordneten, gereihten und nach der *Readiness* beurteilten Kompetenzen.

3. Überblick zu den Kompetenzfeldern und -kategorien

Die Erhebung ergab fünf Kompetenzfelder mit bis zu drei Hauptkompetenzen und zahlreichen Subkompetenzen sowie einer Kategorie der Basisqualifikationen und Einstellungen (siehe Abb 8). Die Kategorie der Basisqualifikationen und Einstellungen umfasst Aussagen der Workshop-Teilnehmenden zu grundsätzlichen Anforderungen hinsichtlich der Allgemeinbildung, Einstellungen und Tugenden zum Arbeitsverhalten sowie grundlegende digitale Kenntnisse. Diese Kategorie wurde explizit nicht in den Katalog der Zukunftskompetenzen aufgenommen, verdeutlicht jedoch die Notwendigkeit aus Sicht einiger Sparten bei grundlegenden Qualifikationen anzusetzen, dh. Defizite aus Elternhaus und schulischer Bildung zu minimieren. Die fünf entwickelten Kompetenzfelder bestehen aus 12 Hauptkompetenzen, auf die in der weiteren Ausführung detailliert und spartenspezifisch eingegangen wird.

Basisqualifikationen & Einstellungen	Fach- und Methodenkompetenz	Sozialinteraktive Kompetenz	Selbstkompetenz	Führungs-kompetenzen	Kunden- & unternehmerische Kompetenzen
Basisanforderungen (90)	Fachkompetenz (127)	Beziehungsgestaltungskompetenz (89)	Selbstführungskompetenz (161)	Führungskompetenz (62)	Kunden-orientierung (99)
	Methodenkompetenzen (52)	Kommunikationskompetenz (64)	Lernkompetenz (59)		Strategische Kompetenz (58)
	Lösungskompetenz (64)	Diversitätskompetenz (52)			Unternehmerisches Agieren (62)

Abbildung 8: Übersicht über die Kompetenzfelder

In weiterer Folge werden im Bericht die Haupt- und Subkompetenzen in alphabetischer Reihenfolge kompakt beschrieben. Darauf folgt die quantitative Darlegung der entsprechenden Kompetenzen. Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Erhebung qualitativ (Interviews und Fokusgruppen-Workshop) durchgeführt wurde, dennoch sollen kurze quantitative Überblicksgrafiken die Einschätzung der teilnehmenden Personen (und auch der Forscher:innen) widerspiegeln.

4. Beschreibung und Ergebnisdarstellung - gesamt

4.1. Darstellung der Basisanforderungen (90)

Unter den Basisanforderungen wurden jene Aussagen codiert, welche die teilnehmenden Personen als grundsätzliche Anforderung an jeden Mitarbeitenden unabhängig vom Alter, sozialer Herkunft, Nationalität, Status, Ausbildungen, Erfahrungen etc. stellen. Sie werden nicht als Zukunftskompetenz verstanden und stehen daher außerhalb des Kompetenzrasters. Dabei verteilen sich die Statements der Spartenworkshop-Teilnehmenden entsprechend der Abb. 9:

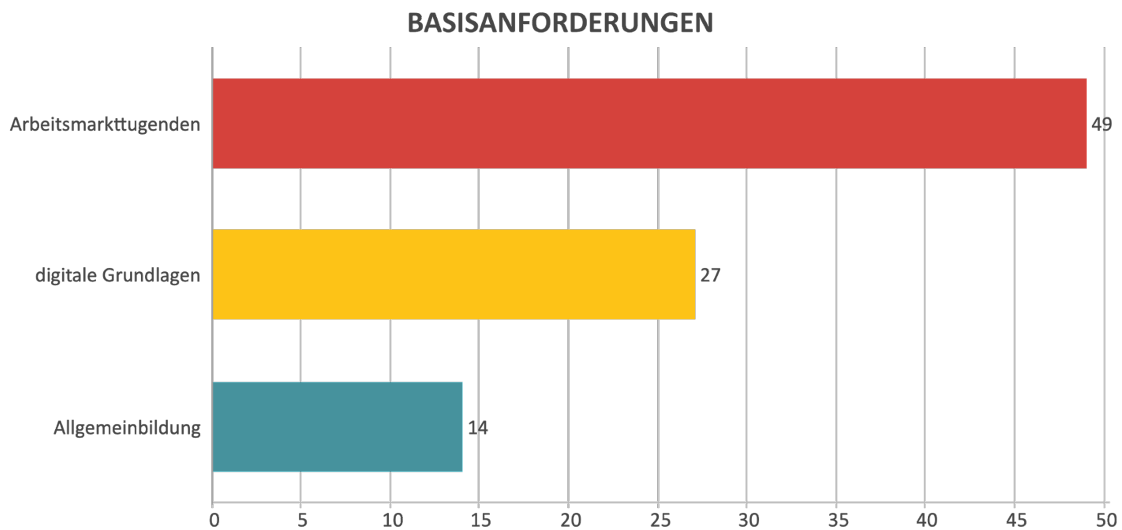


Abbildung 9: Quantitative Darstellung der Basisanforderungen

- Arbeitsmarkttugenden (49)

Arbeitsmarkttugenden zielen insbesondere auf junge Menschen und Menschen verschiedener sozialer Herkunft und auf deren Lebensstilregulierung und Anpassungsfähigkeit an betriebliche und/oder gesellschaftliche Anforderungen ab. Insbesondere „Ausbildungsplätze in der Berufsbildung werden maßgeblich auch aufgrund von Kriterien wie Motivation, sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie „Arbeitsmarkttugenden“ vergeben (Hupka-Brunner et al., 2015)).

- Besonders häufig wird dabei die „Verlässlichkeit“ hervorgehoben. Dies betrifft die „Verbindlichkeit, dass wenn man mit dem Mitarbeiter etwas ausredet, man sich verlassen kann, dass das gemacht und umgesetzt wird“ als auch „Verlässlichkeit, dass sie dann tatsächlich kommen, wenn sie sagen, dass sie zur Arbeit kommen.“ „Pünktlichkeit“ und das „Annehmen von Regeln“ ergänzen diese grundsätzliche Einstellung zur Arbeit.
- Das Benehmen und das Erscheinungsbild sind weitere wichtige Anforderungen. Bei den „Umgangsformen allgemein mit Kollegen, mit Kunden“ wird mehrfach die Höflichkeit und Freundlichkeit sowie der Respekt hervorgehoben. „Auch ein ordentliches Erscheinungsbild“ i.S. der Sauberkeit und Angemessenheit der Bekleidung für eine bestimmte Berufsgruppen, wird als Basis erwartet. In dem Sinne wird öfters der Begriff der „Kinderstube“ genannt, wenn es um grundsätzliche Verhaltensweisen am Arbeitsplatz geht.
- Zuletzt werden noch grundsätzliche Einstellungen zum Arbeitgeber erwartet. So wurde mehrfach über die „Loyalität zum Unternehmen“ angesprochen, die sich vor allem auch auf das Erkennen und Schätzen der Bedeutung eines guten Arbeitgebers bezieht. „Verschwiegenheit“ und „Ehrlichkeit“ runden diese Gruppe der Tugenden ab.

- Digitale Grundlagen (27)

Unter den digitalen Grundlagen wurden jene Basisanforderungen codiert, die aktuell tatsächlich dem Ausbildungsstand vieler Berufsschulen und Schulen entsprechen. Die Basisanforderung umfasst die Fähigkeit digitale Daten, Informationen und Inhalte zu speichern, zu managen und zu organisieren sowie mittels digitaler Technologien zu kommunizieren (Graf et al., 2020 in eingeschränkter Form).

- „MS-Office Kenntnisse (Word, Powerpoint, Excel) oder Outlook“ – ja das muss man einfach können“ sind Basisanforderungen an Mitarbeitende. Mit der „klassischen Office Software“ arbeiten und Programme der digitalen Kommunikation (Emails, zB. mit Outlook) bedienen können, wird von den Unternehmen zukünftig als Voraussetzung gesehen.
- „Gezielte Internetrecherchen“ mittels Smartphones oder PC durchführen können, „die üblichen Kanäle wie WhatsApp, Facebook etc. nutzen“ zu können und auch „mit neuen Werkzeugen wie mit einem iPad umgehen zu können“ ist „eine mitzubringende Grundkompetenz, das er weiß wie so etwas [ein Gerät] zu bedienen ist.“ Dabei gilt es, diese Basiskompetenzen zielführend auf den betrieblichen Bereich anwenden zu können, denn trotz der digitalen Fixiertheit, insbesondere jüngerer Mitarbeitenden gelingt es nicht immer, die Anwendung aus dem privaten in den betrieblichen Kontext zu transferieren. Wie z.B. die „Recherche einer Zug- oder Flugverbindung von A nach B“.

- Allgemeinbildung (14)

Mit Allgemeinbildung ist die Gewinnung von Grundkompetenzen in möglichst allen Bereichen des Lebens gemeint, die eine kritische Auseinandersetzung mit der physischen und geistigen Wirklichkeit des Lebens ermöglicht (Olechowsky, 1997).

- Die teilnehmenden Personen haben dabei mehrfach die Fähigkeiten „Lesen-Schreiben-Rechnen“ genannt und insbesondere das „sinnerfassende Lesen“ hervorgehoben. Ein gewisses „Allgemeinwissen“, um Themen auch hinterfragen zu können, wie auch „geografische Kenntnisse“ sind weitere genannte Basisfähigkeiten.

4.2. Darstellung der Beziehungsgestaltungskompetenz (89)

Die Kompetenz, dauerhafte zwischenmenschliche Beziehungen im Arbeitskontext aufzubauen, in dem das eigene Verhalten bewusst reflektiert und im Sinne einer positiven Gestaltung der Beziehung auch veränderbar gehalten wird, spielt in Zukunft eine wesentliche Rolle und wurde von den Teilnehmenden sehr oft in die Diskussion eingebracht (siehe dazu Abb.10).

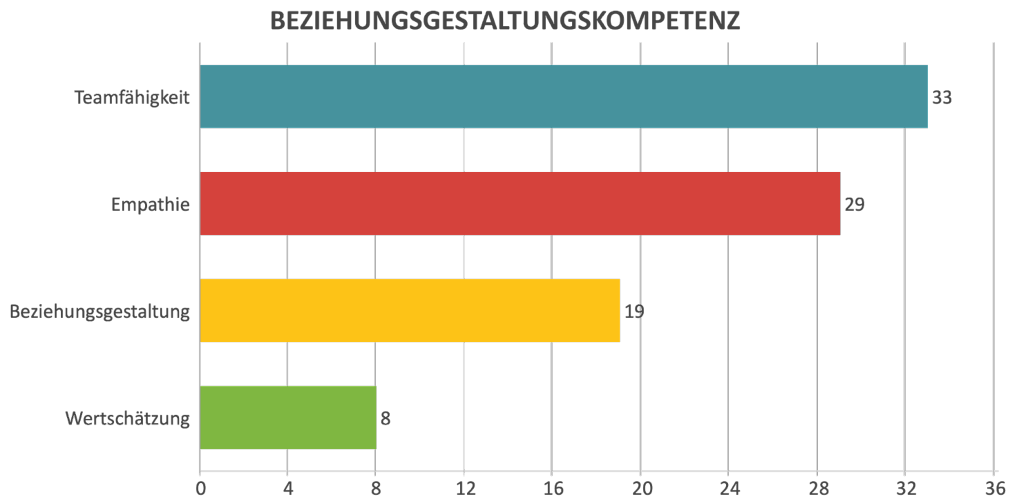


Abbildung 10: Quantitative Darstellung der Beziehungsgestaltungskompetenz

- Teamfähigkeit (33)

Teamfähigkeit beruht auf ausgeprägten sozial-kommunikativen und personalen Fähigkeiten sowie der Bereitschaft, in Gruppen zu arbeiten. Dazu braucht es die Fähigkeit, zumindest zeitweilig in der Gruppe eine Gemeinschaft zu gestalten, offen gegenüber anderen Zugängen und Perspektiven zu sein und eigene Werte und Normen der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung herauszuarbeiten (Heyse & Erpenbeck, 2004). Die Fähigkeit im Team die eigene Rolle zu finden und konstruktiv mit anderen Teammitgliedern zu arbeiten, zeichnet konstruktive Teamplayer aus.

- Die Komplexität der VUCA-Welt bringt mit sich, dass „*Teamarbeit immer mehr ein Thema ist*“ und insofern wurde die Kompetenz der Teamfähigkeit auch von den teilnehmenden Personen sehr deutlich genannt. In Zukunft wird erwartet, dass die Mitarbeiter:innen „*gute Teamarbeiter sind*“ und, dass „*der eine sich wirklich auf den anderen verlassen können muss*“. Die „*Hilfsbereitschaft im Team*“ wird des Öfteren genannt. Das „*Erkennen, dass in der Gemeinschaft die eigentliche Stärke liegt*“ und „*auch die Motivation der Mitarbeiter im Team untereinander*“ werden als wichtige Fähigkeiten angeführt. Dabei müssen Mitarbeitende auch lernen, „*sich ins Team einzufügen und nicht immer nur den eigenen Standpunkt zu sehen.*“
- Isolierte „*Homeoffice-Insellösungen*“ haben in der Pandemiezeit verstärkt die intensive Zusammenarbeit im Team sichtbar gemacht. Daraus leitet sich die Forderung ab, dass Mitarbeitende verstärkt auch in der Post-Covid-Zeit, digital zusammenarbeiten können müssen.

- Empathie (29)

Empathie wird als Fähigkeit verstanden, sich treffsicher in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Menschen hineinzusetzen. Dadurch kann man das Verhalten einzelner Menschen oder ganzer Gemeinschaften (Teams oder Organisationen) besser vorhersagen (antizipieren) und sich gezielt darauf einstellen (Graf et al, 2020). Das Mitfühlen mit anderen Personen, dabei emotionale Intelligenz zeigen und entsprechend umsichtig zu agieren, unterstützt die Fähigkeit Beziehungen aufzubauen und zu gestalten und ist damit Teil der Kompetenz, Beziehungen zu gestalten.

- *„Empathische Fähigkeiten wird man immer brauchen“, denn als Vorgesetzter, Eigentümer oder auch als Mitarbeiter:in ist es wichtig „sich in den Menschen hineinfühlen“ und zu erkennen, „wenn der Mitarbeiter jetzt nicht so gut drauf ist oder gerade die Leistung nicht bringen kann.“ Sehr oft wird damit auch die Fähigkeit verstanden, „ insgesamt Verständnis zu haben, denn wir erwarten uns immer sehr, sehr viel und haben aber wenig Verständnis für den anderen.“*
- Es ist darüber hinaus hilfreich *„psychologisches Wissen“* zu haben, denn man sollte auch wissen *„wie der Mensch tickt“* und das *„Gespür haben, um wahrzunehmen, was die verschiedenen Kunden brauchen“*, insbesondere in dienstleistungsnahen und beratenden Aufgabenbereichen bzw. Berufen.
- Insbesondere die verstärkte Digitalisierung verdeutlicht die Notwendigkeit der Empathie. *„Es wird ja einiges abgenommen durch die Computer und APP's und so weiter, aber ich stehe ja auch beim Gast und muss ja wissen, was braucht er, muss hineinfühlen können und empathisch sein. Das ist sicher eine Kompetenz, die man dann eher noch mehr fokussieren muss.“* *„Wenn der klassische Empfangsmitarbeiter sich ändern, also technologischer werden muss, muss mehr Empathie für den Gast aufgebaut werden.“* *„Wenn das persönliche Gespräch über die EDV stattfindet, dann ist das Einfühlungsvermögen noch wichtiger“* und wird daher immer wichtiger *„aus dem Kopf des Kunden zu denken“*

- Beziehungsgestaltung (19)

Darunter versteht man die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikationsbeziehungen zu treten und diese auch langfristig aufrecht zu erhalten (Graf et al., 2020) zu verstehen.

- Die Gestaltung der Beziehung zu Kund:innen zeigt sich als eine in Zukunft erforderliche Fähigkeit, da sich vielfach die Rollen der Zusammenarbeit weiterentwickeln bzw. verändern. *„In Zukunft wird es noch viel, viel wichtiger sein, den Kunden in seiner Aus- und Weiterbildung als Coach zu begleiten“*, denn Kund:innen meinen in vielen Bereichen sehr gut informiert zu sein oder *„wollen bestimmte Prozesse selbst machen, brauchen jedoch*

zunächst eine Beratung, wie sie das machen und um das selbst umzusetzen und, dass man dann auch die Technologie erklärt. Das wird in Zukunft immer stärker werden“. Für die Rolle des Begleiters und Enablers braucht es die Fähigkeit, **Rollenklarheit** zu schaffen, diese auch zu kommunizieren und *„dem Kunden zu erklären, dass er dafür Geld ausgeben muss.“* Die Beziehung zum Kunden ist sensitiv und verlangt Zeit und Fähigkeit, denn es gilt auch *„als Verkäufer mein Gegenüber so zu erziehen, dass er sich von mir führen lässt und ich nicht nur einfach immer nur akzeptiere, was er sagt“.* Das Agieren auf Augenhöhe wird in Zukunft eine herausfordernde Beziehungsgestaltung für all jene Berufe, in denen Kund:innen verstärkt Beratung benötigen, um selbst agieren zu können.

- Die Wirkungen einer **verstärkten Digitalisierung** haben aufgezeigt, dass die Qualität einer konstruktiven und vertrauensvollen zwischenmenschlichen Beziehung wieder bewusster wahrgenommen wird. Die Beziehungsgestaltung zu internen Kolleg:innen und externen Projektpartner:innen etc. wird auch in Zukunft verstärkt auch über digitale Kanäle aufgebaut. *„Wir reisen zwar weniger, aber die Zusammenarbeit über weite Distanzen wurde enger ... diese Barrieren sind gefallen ... man greift leichter zum Mikrofon oder zum Kopfhörer, zu Teams und ruft den mal kurz an und bespricht es. Weil im Prinzip, der Kollege, der früher vielleicht im gleichen Büro oder im Nachbarbüro gesessen ist, den muss man jetzt ja teilweise auch anrufen, weil er im Homeoffice sitzt. Und ob ich ihn dann im Homeoffice in Österreich anrufe oder den anderen in Amerika macht jetzt keinen Unterschied.“*

- Wertschätzung (8)

Die Wertschätzung bezeichnet die positive Bewertung eines Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen, Kund:innen etc. und gründet auf einer inneren allgemeinen positiven Haltung anderen gegenüber. Üblicherweise ist Wertschätzung mit Respekt und Wohlwollen verbunden und drückt sich durch eine freundliche, interessierte und zugewandte Verhaltensweise aus.

- *„Dann stelle ich den Menschen in den Mittelpunkt, denn das ist etwas, das mit der Zeit jetzt und auch in Zukunft ein riesengroßes Problem für den Menschen ist. Er fühlt sich einfach durch die Maschine ersetzt und er hat ein Minderwertigkeitsgefühl in dieser Richtung und deswegen, wenn wir Menschen Wissen vermitteln wollen und sie weiterbilden wollen, dann müssen wir auf sie eingehen.“*
- *„Es geht um den Umgang untereinander. Ob es jetzt ein Mitarbeiter ist, der in der Hierarchie unten oder in der Hierarchie oben ist, dass ein respektvoller Umgang geschaffen wird“.* *„Wenn das nicht gegeben ist, verliert man die Wertschätzung“.*
- *„Persönliche Wertschätzung. Das auf die Schulter klopfen.“*

4.3. Darstellung der Diversitätskompetenz (52)

Die Diversitätskompetenz ist eine wichtige Kompetenz, die im Alltag und im Berufsleben hilft, mit der Verschiedenartigkeit der Menschen kompetent umzugehen. Diversitätskompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang, die Entwicklung konkreter Fähigkeiten zum Umgang mit Vielfalt und den daraus möglichen Konfliktpotenzialen, aber auch die Förderung einer Grundhaltung dafür, die vielfältigen Potenziale und Fähigkeiten der Menschen erkennen, zu schätzen, zu aktivieren und auch für das Unternehmen einzusetzen (Draes & Rastetter, 1996). Die Kompetenz fördert damit, Menschen ungeachtet ihres Geschlechts, ihres Alters, einer Behinderung, ihrer Hautfarbe etc. mit einer offenen und wertschätzenden Haltung zu begegnen. Den Spartenworkshop-Teilnehmenden ist besonders die verbale und kulturelle Kompetenz in der Zusammenarbeit mit anderen Nationen und Kulturen wichtig (siehe Abb. 11).

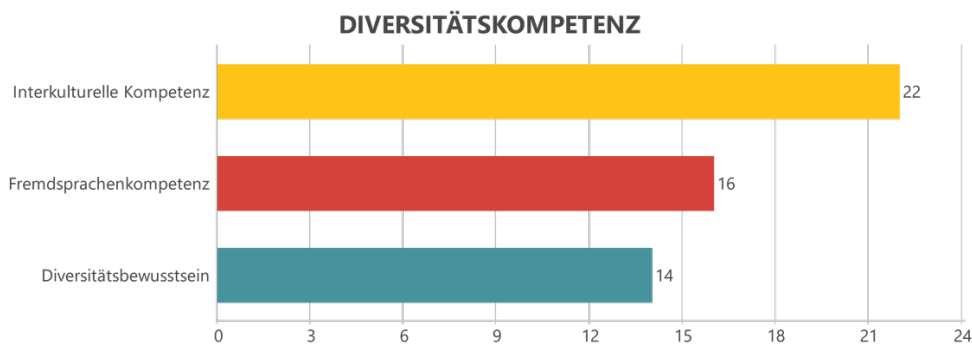


Abbildung 11: Quantitative Darstellung der Diversitätskompetenz

- Interkulturelle Kompetenz (22)

Von der interkulturellen Kompetenz spricht man, wenn eine Person in einer interkulturellen Überschneidungssituation in der Lage ist, die unterschiedlichen Orientierungssysteme der beteiligten Akteure zu entschlüsseln, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen und die Situation durch adaptives Verhalten zum wechselseitigen Vorteil erfolgreich lösen zu können (Ringelsen, Genkova & Schubert, 2016). Also, die Fähigkeit mit Individuen und Gruppen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen zu interagieren, im engeren Sinne die Fähigkeit zum beidseitig zufriedenstellenden Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Orientierung (Graf et al., 2020). „Diversity“, so ein Workshopteilnehmer, „führt zu großen Herausforderungen, aber auch zu großen Chancen“.

- Die Wahrnehmung der Spartenworkshop-Teilnehmenden zeigt die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit der interkulturellen Diversität in der eigenen Belegschaft: „Der An-

teil an ausländischen Mitarbeitern gerade im ausführenden technischen Bereich ist relativ hoch. Das würde ich auf jeden Fall als Bereich sehen, wo es sich lohnt, sich Gedanken darüber zu machen“, auch die „Fahrer natürlich, die teilweise aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen ...“ und „wir haben bei uns im Dispo-Team mittlerweile verschiedenste Nationalitäten“. Es wird auch klar ausgesprochen, dass „wenn ich einen eingefleischten Mitarbeiter habe, der mit einem slowenischen Mitarbeiter nicht umgehen kann, würde das nicht funktionieren.“ Für die Unternehmen bedeutet diese Kompetenz, dass „es auch interkulturell zu verstehen gilt, wie andere – ich sage es mal so salopp – ticken.“ Darüber hinaus ist es auch in größeren Organisationen nicht unüblich, „dass der Mitarbeiter vielleicht in Kärnten sitzt, aber sein technischer Vorgesetzter in Singapur zum Beispiel ist.“

- Auch der interkulturelle Umgang im Kontext von Mitarbeitenden aus Kunden und Partnerfirmen erfordert „ein breites interkulturelles Behavior“, von dem auch die Lehrlinge ganz klar zentral betroffen sind und in Zukunft verstärkt sein werden. „Ganz klassisch, ich nehme mal einen Kunden, also ein Unternehmen aus China, das sitzt in der Schweiz und die Ansprechpartner kommen original aus Weißrussland, der nächste [Ansprechpartner] aus Serbien, der nächste [Ansprechpartner] ist ein Franzose. Von der ganzen Mannschaft, die wir haben, ist einer in der Schweiz und dann haben wir noch einen italienischen Kollegen, das heißt, das sind die Ansprechpartner“. Erfolgreiche internationale Zusammenarbeit und Exporttätigkeit brauchen interkulturelle Awareness und Kompetenz der agierenden Personen. Nachdem sich die Hierarchien zunehmend verflachen und die Mitarbeitenden direkter kommunizieren, braucht es interkulturelle Kompetenz verstärkt in der gesamten Organisation und nicht nur an der Spitze der Kollaborationspartner.
- Im Kundenkontext bedeutet interkulturelle Kompetenz auch, sich mit den Bedürfnissen und Wünschen der Kund:innen verstärkt auseinanderzusetzen und diese aus kultureller Perspektive zu verstehen, um dann die Angebote und Dienstleistungen entsprechend den interkulturellen Erwartungen auszurichten. Um das „Gästeklientel zu verstehen, also in diesem Fall auch Gepflogenheiten in anderen Ländern, muss man die wichtigsten Unterschiede in den einzelnen Religionen wie z.B. zur Ernährung kennen.“

- Fremdsprachenkompetenz (16)

In der zunehmend globalisierten, internationalisierten und digitalisierten Arbeitswelt wird es zunehmend wichtiger, Fremdsprachenkompetenz zu zeigen. Dabei beschränkt sich die Fremdsprachennutzung schon lange nicht mehr allein auf Führungskräfte, Ingenieure und Wissenschaftler, sondern wird auch von Fachkräften aus verschiedensten Bereichen, insbesondere dem Dienstleistungsbereich erwartet. Die Fremdsprachennutzung am Arbeitsplatz spiegelt je nach geografischer Nähe und kultureller Verbundenheit, den multikulturellen Charakter eines Landes wider

(Tozzi & Wagner, 2003). Fremdsprachenkompetenzen fördern darüber hinaus, die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit der Lehrlinge und die Entwicklung ihrer Persönlichkeit (KMK, 2020).

- Bei den Fremdsprachen zeigt sich einerseits „*Englisch in Wort und Schrift*“ als eine erwartete Kompetenz, aber auch generell, dass „*die Zweisprachigkeit heute schon Standard sein sollte*“ bzw. „*die Mehrsprachigkeit, eben nicht nur Englisch*“. In Abhängigkeit von Kund:innen und Standort wie z.B. „*Dreiländereck*“ bedarf es Mehrsprachigkeit, um sinnerfassend miteinander kommunizieren und arbeiten zu können.
- Es wird auch mehrfach hervorgehoben, dass die deutsche Sprache als Fremdsprache gesehen werden kann und deutschsprachige Fahrer oftmals „*einem dezidierten Kundenwunsch*“ entsprechen.

- Diversitätsbewusstsein (14)

Das Bewusstsein, dass die Verschiedenartigkeit der Menschen eine Bereicherung für die Gesellschaft, das Arbeitsleben und die eigene Persönlichkeit ist, fördert einen offenen Zugang zu den Diversitätsdimensionen wie z.B. Alter, Sexualität, soziale Herkunft, Religion, unterschiedliche Ausbildung. Das Bewusstsein der Bereicherung und der Lernoptionen ist Voraussetzung für die Auseinandersetzung und Akzeptanz. In den Workshops wurde vor allem folgende Zugänge hervorgehoben:

- „*Akzeptanz von Andersdenkenden, dass neue Dinge entstehen können, dass Kreative miteinander arbeiten, anderes zulassen*“ verfolgt der Leitidee, dass dadurch Innovationen und Neues entstehen kann.
- Die Teilnehmenden heben diskriminierungsfreien Umgang und Integration verschiedener Dimensionen hervor, z.B. von Jugendlichen, Ausländer:innen Homosexuellen und fordern ein Bewusstsein für „*Toleranz*“ und „*Offenheit*“.

4.4. Darstellung der Fachkompetenz (127)

Die Fachkompetenz umfasst Wissen und Fertigkeiten und wird als Fähigkeit verstanden, zugewiesene betriebliche Tätigkeiten und Problemstellungen eigenständig und ordentlich, fachlich angemessen und methodengeleitet zu bearbeiten. Das Fachwissen wird vorwiegend zweckbetont gestellt. So verändern sich im Laufe der Zeit Wissensanforderungen, nicht jedoch die Zweckgebundenheit (Heyse & Erpenbeck, 2004). Unmittelbar mit der Fachkompetenz ist auch die **Methodenkompetenz** verbunden, die das „wie etwas gemacht wird“ abdeckt, und mitunter fließen in die fachliche Kompetenz auch Markt- und Wettbewerberwissen ein. Auch wird das klassische Fachwissen in den letzten Jahrzehnten zunehmend durch **generalistische Wissensanteile** erweitert. Insbesondere in den letzten Jahren hat die **Digitalisierung** einen gewaltigen Schub erfahren,

sodass neue funktionsspezifische Fähigkeiten verstärkt digitaler wurden. In dieser Studie werden daher funktions- und berufsbezogene digitale Technologien und digitale Prozesse zur fachlichen Kompetenz gezählt, die von den Teilnehmenden in den Workshops dargelegt wurden (siehe dazu im Überblick die Abb. 12). Es ist davon auszugehen, dass die digitale Transformation weiterhin das Arbeitsleben verändert und der Bedarf an digitalen Kompetenzen weiterhin zunimmt (IBW, 2020).

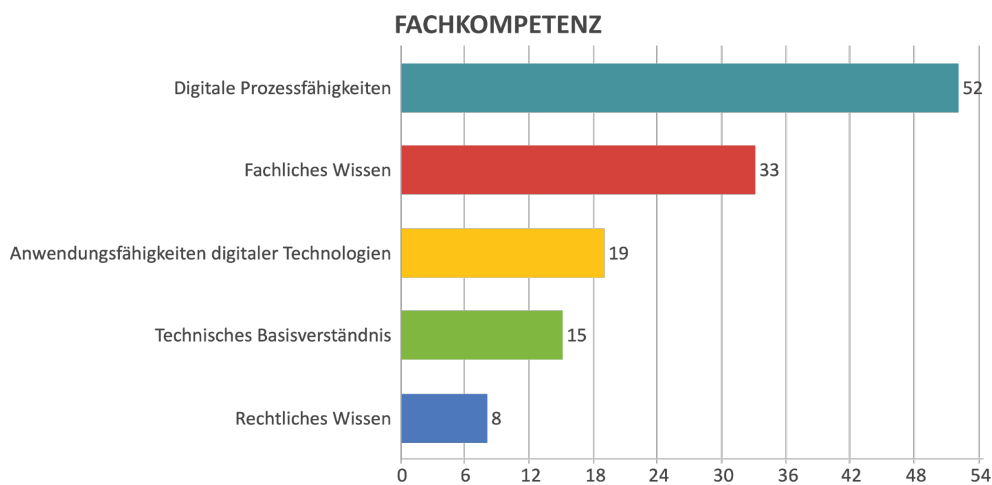


Abbildung 12: Quantitative Darstellung der Sach- und Fachkompetenzen

- Digitale Prozessfähigkeiten (52)

Der sichere und wirksame Umgang in digitalen Arbeits- und Produktionsprozessen in Unternehmen ist eine erforderliche Zukunftskompetenz. Dabei lassen sich Arbeitsabläufe durch Online-Anwendungen im Betriebsalltag schneller und einfacher abwickeln (WKO, 2021). Konkret werden daher digitale Prozessfähigkeiten, verstanden als die Fähigkeit Prozesse in digitalisierter Form zu verstehen und wirksam abwickeln zu können, zukünftig in allen Sparten erwartet.

Dabei geht es nicht um neue Technologien und deren prozessualen Auswirkungen, sondern bestehende Prozesse auch digital abwickeln zu können. Die verstärkte Digitalisierung der Prozesse zieht sich durch alle Branchen und umfasst innerbetriebliche als auch kundenspezifische Prozesse.

- Dabei ist insbesondere „das Verständnis für digitale Prozesse wichtig, das merke ich bei uns in der Firma ganz extrem. Wir sind im digitalen Wandel.“
- Diskutiert wurde die „Automatisierung von Prozessen“ und die „Verlagerung in Richtung industrielle Vorfertigung“ und den damit verbundenen technologiegesteuerten Prozessschritten wie „mit 3D-Drucker für Betonteile, Roboter für Fertigteile und CAD computer-gesteuerte Anlagen“. Mit dem neuen, digitalen Arbeiten wird die Arbeit in der Produktion und auf den Baustellen bei gleichzeitiger Erhöhung der Genauigkeit verkürzt. Die

Entwicklung „geht hin bis zum Facharbeiter, wenn er eine Maschine steuert ... der arbeitet nicht mehr, sondern er steuert die Anlage“. „Auch werden heute die Ablaufprozesse und Systeme immer offener. Damit werden die Anforderungen immer breiter. Es gibt nicht mehr den Ablauf: Wenn ich das mache, dann ist der nächste Schritt der, sondern es ist interaktiv.“ Damit erstreckt sich die Anforderung an die Mitarbeitenden, digitale Prozesse nicht nur zu nutzen, sondern auch gestalten zu können. In der Produktion ist daher die Software- und Steuerungstechnik als auch die Fertigung massiv von den zunehmend digitalen Prozessen betroffen. Die Teilnehmenden an den Spartenworkshops haben dabei die „lange Einschulungszeit von mindestens ein bis zwei Monaten“ betont, „bis der Mitarbeiter etwas selbstständig tun kann, weil es keine simplen Tätigkeiten mehr gibt. Jeder braucht einen Computer, eine Ausbildung.“

- Weiters wurden Beispiele genannt, wie digitales Marketing und Sales, Web-Apps „und, dass man diese Tools auch beherrschen muss“. Die Informationstechnologie ermöglicht papierloses Arbeiten mittels Scanner, Transparenz bei den Prozessschritten und ein entsprechendes Tracking. Der kompetente Umgang mit digitalen Plattformen für „Zeitfensterbuchungen“, zum „Aufträge generieren“, aber auch zum „digitalen Ticketing und Online-Buchbarkeit“ werden als notwendige Kompetenzen gesehen. Digitaler Kommunikationsaustausch über Börsen oder Smartphones als auch der „Umgang mit Warenwirtschaftssystemen“ ist mittlerweile angekommen und wird als Basis für viele Jobs vorausgesetzt. Auch die kompetente Nutzung von „Dokumentenmanagementsysteme“ wird aufgezeigt.
- Einsatzbereiche wie das „Remote Audit“, „virtuelle Messen“, „digitale Schnittstellen mit Ämtern und Behörden“, die „digitale Gästeführung“, „digitale Kompetenzen rund um Kundenserviceprozesse“ werden aufgezeigt. Dabei sind insbesondere die Unterstützung der Kunden bzw. Gäste i.S. bei „Selbstbedienungskassen“ als auch „Smart Check-in und Check-out“ sowie das Lösen derer digitalen Probleme relevant.

- Fachliches Wissen (33)

Das Fachwissen wird vorwiegend auf die jeweilige Funktion zweckbetont erwartet. Da jedes Unternehmen „seine eigenen Spezifikationen, Probleme und Eigenheiten, Kriterien und Prioritäten hat“ ist in der Ausbildung gezielt daran zu arbeiten. Folgende Anforderungen wurden häufig hervorgehoben:

- Zunächst wird vielfach auf das allgemeine Fachwissen wie die „fundierte handwerkliche Ausbildung“, „fachliche Qualifizierung“, „umfangreiche berufliche Fachkenntnis“

und „die Grundkenntnisse des erlernten Berufs“ hingewiesen, das häufig als unzureichend wahrgenommen wird. Im Zuge der Diskussion um das fachliche Wissen wird immer wieder die Mathematik betont.

- Das Hervorheben von Generalistenwissen, vertieft um Spezialkenntnisse, wird mehrfach betont, wie zum Beispiel *„je mehr Spezialwissen wir haben, desto weniger werden wir austauschbar“*. Mitunter werden daher relevante Trends bestimmter Branchen oder Berufe auch explizit als Fachkompetenz diskutiert, wie *„das Bewusstsein, das Rohstoffe kostbar sind“*, das *„Thema Green“* aber auch *„Kenntnisse über CMR oder RSB wären ja schon Fachkompetenzen“*. Es zeigt sich, dass die vielfältigen und gravierenden Trends und deren Auswirkungen auf einzelne Berufsgruppen und Jobfamilien bedacht werden müssen.

- Anwendungsfähigkeiten digitaler Technologien (19)

Die Entwicklung verschiedener digitaler Technologien und Tools hat deutlich an Fahrt aufgenommen und je nach Sparte kommen diese auch zum Einsatz. Für Mitarbeitende bedeutet dies, sich offen auf neue Technologien einzulassen und die sich daraus ergebenden neuen Prozesse zu probieren und anzuwenden.

- Besonders hervorgehoben wurden *Applikationen* in verschiedenen Anwendungsbereichen und für verschiedene Zielgruppen, wie zum Beispiel Kunden- und Mitarbeiter-Apps, *„die so designt sind, dass man grundsätzlich überall fast das gleiche Schema hat und das muss einfach jemand verstehen.“*
- Im Zuge der Automatisierung von Prozessen, der Verlagerung in Richtung industrieller Vorfertigung, der Instandhaltung usw. sind digitale Technologien wie Virtual/Augmented Reality *„um Kundenerlebnisse vermitteln zu können“*, 3D-Druck und eine *„3D-Box im Dorf“*, Robotik und Assistenzsysteme, Industrie 4.0, Internet of Things angekommen. Eine Auseinandersetzung mit den Technologien und ein grundsätzliches Verständnis dafür ist für bestimmte Fertigungen und Entwicklungen unabdingbar. Darüber hinaus werden *„künstliche Intelligenz und Cloudlösungen“* zunehmend eine wichtige Rolle z.B. in der Logistik spielen.
- Auch die *„APP-Entwicklung“* bis hin zu Coding *„Wenn man neue, innovative Produkte in der Firma entwickelt, muss man umprogrammieren können.“* Sind zukünftige Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien.

- Technisches Basisverständnis (15)

Mit dem Begriff des technischen Basisverständnisses werden insbesondere folgende Zugänge genannt:

- „*Technischer Background oder die Bereitschaft, sich mit der Technik auseinanderzusetzen*“ und „*Offenheit für jegliche technische Apparaturen und deren Verständnis*“, um zumindest ein „*grundlegendes technisches Know-How*“ zu ermöglichen. Damit sind Beispiele wie auf Geräusche hören und diese zuzuordnen, gemeint.
- Besonders herausfordernd wird erlebt, wenn „*die Techniker sind also total Technik-verbliibt und die interessiert kein Kunde und bei den Dienstleistern ist es umgekehrt. Aber ich brauche beides.*“

- Rechtliches Wissen (8)

Das rechtliche Wissen bezieht sich auf die jeweilige Funktion bzw. der Aufgaben- und Tätigkeitsgebiete des Mitarbeitenden und zielt darauf ab, dass Mitarbeitende die für die Tätigkeit relevanten Vorschriften, Normen und Gesetze kennen und diese auch anwenden.

- „*Rechtliche Grundkenntnisse braucht man schon überall.*“
- Auch müssen Produkte allen Normen entsprechen. So ist es „*in unserem Bereich sehr wichtig, dass man sich nicht nur mit bautechnischen, sondern auch gesetzlichen Grundlagen befasst ... und versucht, diese in Einklang zu bringen und in die Arbeit einfließen zu lassen.*“
- Die rechtlichen Aspekte betreffen den rechtsbewussten Umgang mit digitalen Tools und Medien sowie den entsprechenden Maßnahmen zur Gewährleistung digitaler Security (DSGVO, e-privacy), also Datensicherheit und Datensicherung.

4.5. Darstellung der Führungskompetenz (62)

Das moderne Führungsverständnis hat sich von der einseitigen Beeinflussung der Geführten durch die Führungskraft weitestgehend distanziert, wie es in vielen klassischen Führungskonzepten jahrzehntelang gelehrt wurde. Das moderne Verständnis der Führung widerspiegelt die Anforderungen, in der qualifizierte Spezialisten, von denen selbständiges Arbeiten und Kreativität erwartet werden, zusammen mit den Führungskräften über die Ziele und Wege der Aufgabenerfüllung entscheiden. Dabei werden die Beschäftigten zunehmend als Partner:innen und Mitunternehmer:innen angesehen (Franken, 2016). In den Workshops wurden die von den Teilnehmenden genannten Fähigkeit der modernen, zukunftsorientierten Führungskraft in folgende Subkategorien eingeteilt (siehe Abb. 13):

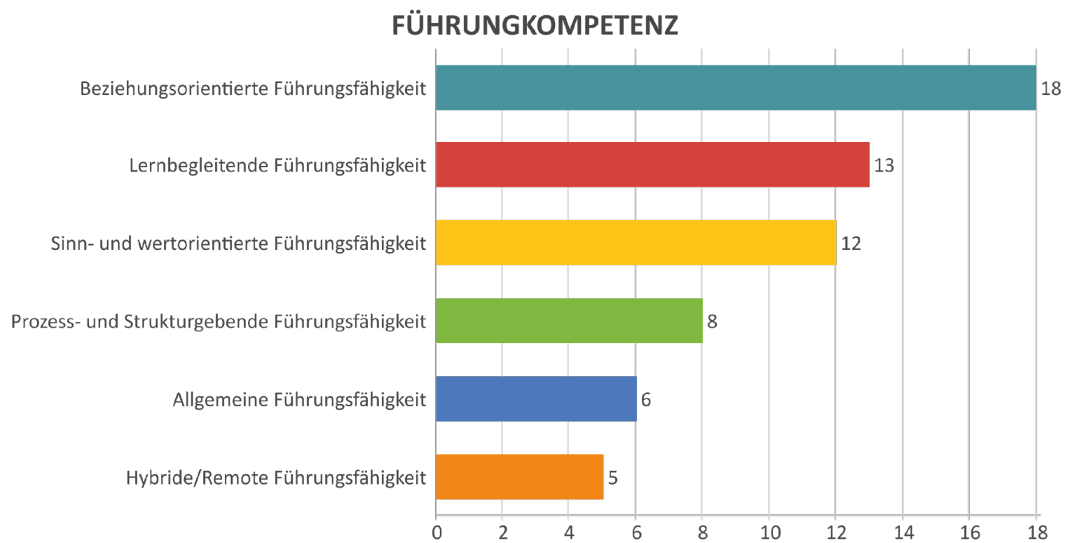


Abbildung 13: Quantitative Darstellung der Führungskompetenz

- Beziehungsorientierte Führungsfähigkeit (18)

Führungskräfte verstehen ihre Mitarbeitenden als wertvolle Ressource bzw. Kontakte und investieren in gute Beziehungen zu diesen. Vertrauen ist dabei eine Grundvoraussetzung (Peus & Hausser, 2020). Das bedeutet, den Mitarbeitenden mit Wertschätzung und Vertrauen zu begegnen, denn „Führung ist Beziehungsarbeit“.

- Mitarbeitende brauchen sehr viel Aufmerksamkeit und nehmen viel Zeit in Anspruch. „Es ist aber auch erforderlich, dass sich die Führungskraft wirklich Zeit nimmt für die Probleme von Mitarbeitern“ und „wir müssen auf die einzelnen Personen genauer eingehen und nicht einfach sagen, dass das nur ein Lehrling ist.“ Es gilt den Mitarbeitenden mehr Wertschätzung entgegenzubringen und zu zeigen, „dass er uns auch wirklich wichtig ist.“
- Mit den Mitarbeitenden muss verstärkt auf Augenhöhe agiert werden, denn „man muss schon schauen, dass du zumindest das Gefühl vermittelst, dass es keine Hierarchien gibt“. Auch erscheint es wichtig, dass die Führungskraft „Mitarbeiter in die Strategie einbindet und als Chef einmal Feedback erhält, was sie dazu sagen.“

- Lernbegleitende Führungsfähigkeit (13)

Eine zentrale Zukunftskompetenz ist es, dass Führungskräfte die Fähigkeit entwickeln, Mitarbeitende in deren Lernen und Entwicklung zu begleiten sowie Lernsituationen und Vernetzungsmöglichkeiten zu gestalten (Graf et al., 2019).

- „Gerade diese Leute [Mitarbeitende], die gewillt sind, diesen Weg zu gehen [vom Lehrling zum Meister und weiter ins Studium], die müssen wir motivieren und dorthin leiten. Das ist auch die Aufgabe des Unternehmers/der Führungskraft“, und auch „Selbstständigkeit ermöglichen“ Daraus folgt, dass „Mitarbeiter mehr Unterstützung brauchen“, nämlich in Form einer aktiven Lern- und Entwicklungsbegleitung durch die Führungskraft.
- Führungskräfte und auch „länger dienende Mitarbeitende“ brauchen daher verstärkt „didaktische und pädagogische Fähigkeiten“, „also die Fähigkeiten auszubilden“ und „im Sinne auch der Karriereentwicklung das zu sehen, zu beraten und zu unterstützen“ auch ein „Mentoring“ i.S. der Lernbegleitung zu übernehmen.

- Sinn- und wertorientierte Führungsfähigkeiten (12)

Die Fähigkeit als Führungskraft, Werte vorzuleben und die Purpose des Unternehmens zu vermitteln, zählen zu den Zukunftskompetenzen. Dabei gilt es selbstverständlich auch entsprechende Vorbildwirkung als Führungskraft zu haben und Wertediskussionen zu führen, anhand derer die Mitarbeiter:innen ihre eigenen Werte analysieren und selbstorganisiert entwickeln können (o.A, 2020).

- „Wertebewusstsein muss man schaffen“, denn „es nützt nichts, wenn nur die Führung Wertebewusstsein hat, es muss ja das Unternehmen an denen arbeiten und mitwachsen“.
- Werte müssen von den Führungskräften vorgelebt und „gefördert und gefordert“ werden.

- Struktur- und Prozessgebende Führungsfähigkeiten (8)

Führungskräfte brauchen die Fähigkeit, Prozesse und Strukturen und Kontextbedingungen zu gestalten und damit Orientierung und klare Rahmenbedingungen den Mitarbeiter:innen geben zu können. Dies erweist sich in der dynamischen VUKA-Welt und dem Wunsch individueller Teilhabe der Mitarbeitenden als herausfordernde Aufgabenstellung.

- Diese Fähigkeiten betreffen einerseits klare Zielklärungen der Arbeits- und Einsatzbereiche: „Den Aufgabenbereich für den Mitarbeiter klar formulieren, sodass der Mitarbeiter am Abend sagt: heute habe ich mein Pensum erledigt“ und „Strukturen vorzugeben und Prozesse zu entwickeln und optimieren.“
- Andererseits wird damit auch die Gestaltung der Arbeitskontexte verstanden, die verstärkt trotz hoher Selbstverantwortung Orientierung und Führung bieten, denn „flachere Hierarchie soll nicht bedeuten, dass die Mitarbeiter keine Führung wollen“ und ein produktives Arbeitsumfeld ermöglichen sollen, wie z.B. „Arbeiten im Homeoffice“.

- Allgemeine Führungsfähigkeit (6)

Hier werden allgemeine Aussagen zur Führungsfähigkeit subsummiert.

- „Eine Führungskraft muss wissen, wie er mit den Leuten umgeht“.
- Führungskräfte sollten Mitarbeiter auch sozial führen und motivieren können, zB. „durch gewisse Events.“

- Hybride/remote Führungsfähigkeit (5)

Die neue Arbeitswelt wird auch in der Zusammenarbeit und Führung digital(er) und hat insbesondere in der Pandemie gezeigt, dass auch das Homeoffice und das mobile Arbeiten erfolgreiche Konzepte der Zukunft sind. Die Führungsfähigkeit im virtuellen Kontext (Homeoffice, mobiles Arbeiten der MA) ist daher notwendig.

- „Vertrauen“ in die Mitarbeitenden zu haben, „wenn sie das Team nicht wirklich bei sich haben“ ist eine essentielle Voraussetzung für die remote Führung. Auch zu erkennen, was die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen sind, wird wichtig, denn „Mitarbeiter brauchen mehr Unterstützung“.
- Ein zentrales Thema und Teil der hybriden Führung ist das Entwickeln klarer Regeln der Zusammenarbeit und Rahmenbedingungen herzustellen, wie „wen erreiche ich wie, wie oft, wie häufig, all diese Themen. Also das Ausmaß und die Tools der Kommunikation.“

4.6. Darstellung der Kommunikationskompetenz (61)

Die Kommunikationsfähigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der sozialen Kompetenz und somit zentraler Baustein jeglicher Zusammenarbeit in der Organisation. Die Bedeutung der Kommunikation darf nicht unterschätzt werden, allerdings gilt es, die Art und Weise sowie die Instrumente und Kanäle der Kommunikation weiterzuentwickeln und entsprechende Fähigkeiten aufzubauen. Auch hier sind die digitalen Kanäle und Tools in die Kompetenz eingeflossen und wurden nicht separat ausgewiesen. Folgende Fähigkeiten werden von den Workshop-Teilnehmenden genannt (siehe Abb. 14):

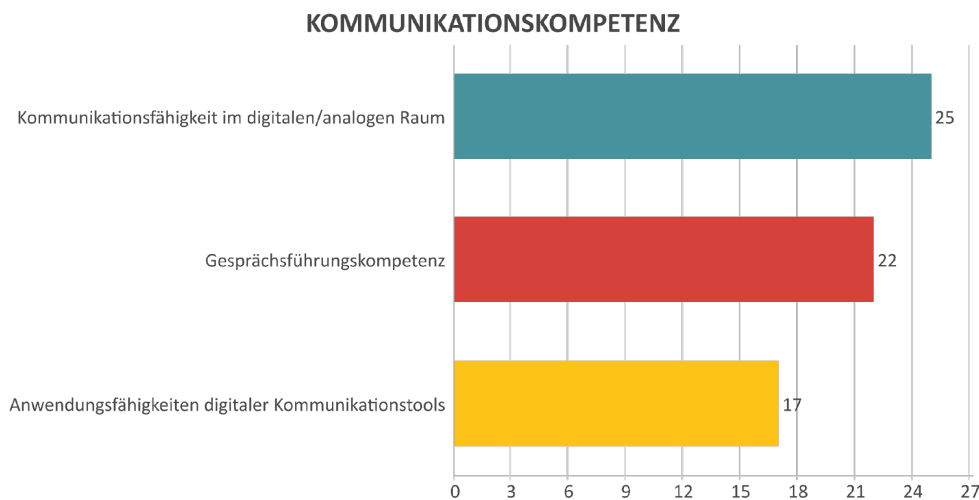


Abbildung 14: Quantitative Darstellung der Kommunikationskompetenz

● Kommunikationsfähigkeit im digitalen/analogen Raum (25)

Die Kommunikationsfähigkeit umfasst alle bisherigen Erfahrungen und Einstellungen zur Kommunikation, wie auch das Zuhören (-können), die Informationsverarbeitung, die Kommunikation in Gruppen sowie die Verständlichkeit in mündlicher und schriftlicher Kommunikation (Heyse & Erpenbeck, 2004). Diese Kompetenz ist sowohl für analoge und digitale Kommunikationskanäle gleich bedeutsam.

- Generelle „Kommunikationsfähigkeit verbal und schriftlich“ sowie „das Bewusstsein dafür schaffen, dass es oft nicht schadet zu kommunizieren“, „Ausdrucksweise“ und „zuhören können“ werden genannt.
- „Balance, die Häufigkeit der Kommunikation und wieviel mach ich wirklich in Person und wie viel mach ich jetzt online oder wo und wann schicke ich ein Email, wann greife ich zum Hörer und wann treffe ich mich im Meeting Raum.“ Die Wahl der adäquaten und optimalen Kommunikationskanäle „dann gibt es den privaten Kommunikationskanal und den vermische ich nicht mit dem der Firma“ und auch „gerne persönlich zu kommunizieren ... weil viele [Kunden] brauchen das halt auch“ wird mehrfach betont. Es ist zunehmend wichtig, zu erkennen, dass man „nicht ewig auf WhatsApp hin und her schreibt, wenn man es in zwei Minuten vielleicht schneller erledigt“. „Man kann auch nicht im Teams-Chat so kommunizieren, wie in der Schule. Ihm muss klar sein, das ist ein kommerzieller und vertraglicher Prozess.“
- Die Fähigkeit, zielgruppengerechte Formulierungen einzusetzen und sich rhetorisch anzupassen, wird mehrfach hervorgehoben: „Dass man weiß, wer mein Gegenüber ist und

sich auch dementsprechend ausdrücken kann“ oder „wie man mit Kunden, mit Mitarbeiter und mit Kollegen spricht“ „auch mit der Geschäftsführung“. Also eine „Gesprächskultur im Umgang miteinander zu entwickeln, mit Wertschätzung und Offenheit“.

- Gesprächsführungskompetenz (22)

Diese Fähigkeit zielt darauf ab, Gespräche mit einem besonderen Charakter bzw. einer konkreten Zielsetzung zu führen. Dabei bedarf es nicht nur der Fähigkeit im digitalen/analogen Raum zu kommunizieren, sondern Gespräche konstruktiv, effektiv und bewusst zu führen, um für beide Gesprächspartner:innen zufriedenstellende Ergebnisse und Lösungen zu erreichen. Dazu zählen insbesondere Gespräche wie

- (digitale) Beratungsgespräche
- (Online) Verkaufsschulungen
- Verhandlungs- und Argumentationstechniken
- Feedbackgespräche
- Präsentationsfähigkeiten

- Anwendungsfähigkeit digitaler Kommunikationstools (17)

Darunter verstehen wir die Fähigkeit, moderne Kommunikationstools wirksam und effizient bedienen zu können.

- *„Verständnis und den Willen für die Nutzung digitaler Kommunikation und digitaler Medien“*
- Umgang mit Email-Programm und mit Chat Programmen
- Videocalls oder -konferenzen und den erforderlichen technischen Zusatz, wie Mikrofon, Kopfhörer zur Kommunikation aber auch Online-Schulungen
- Umgang mit neuen und sozialen Medien, denn *„Mitarbeiter sollen auch dort den Betrieb repräsentieren“*
- Wissensplattformen, Dokumentenmanagementsysteme etc.

4.7. Darstellung der Kundenorientierung (99)

Die Kunden (und Gäste-) orientierung wurde in drei Subkompetenzen eingeteilt (siehe Abb.15):

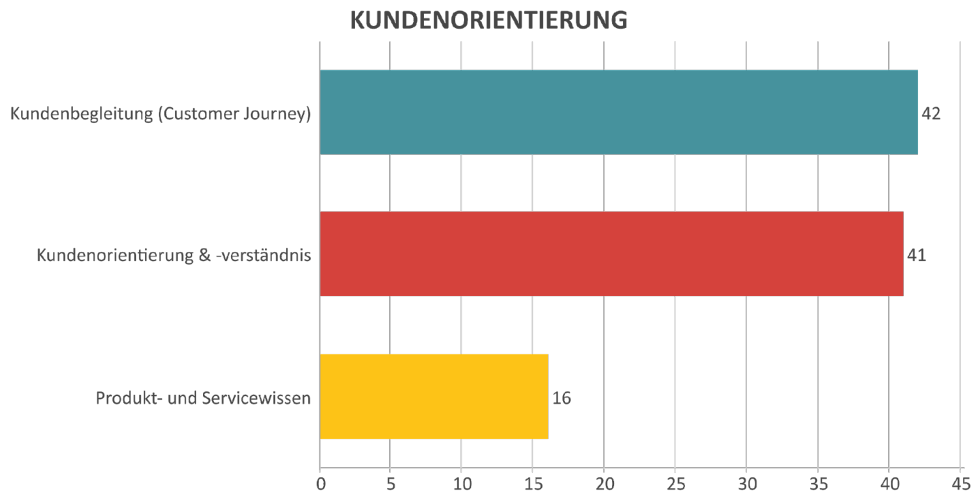


Abbildung 15: Quantitative Darstellung der Kundenorientierung

- Kundenbegleitung (Customer Journey) (42)

Die Fähigkeit, Kund:innen/Gäste von der Aufmerksamkeits- und Interessensphase bis über die Kaufphase und darüber hinaus mit Kundenbindungsmaßnahmen zielgerichtet begleiten zu können, wird als Customer Journey (Kundenreise) bezeichnet. Diesen Zugang zu verstehen, Touchpoints (analog und digital) gestalten zu können und die Zielgruppe entsprechend begleiten zu können, ist eine wichtige Zukunftskompetenz (Scharna, 2016). Konkret geht es um folgende Fähigkeiten:

- Die Kundenbegleitung hat je nach Branche unterschiedliche Rollenanforderungen und Ausprägungen, wie man den Gast begleiten kann. Das kann beispielsweise bedeuten, „den Kunden in seiner Aus- und Weiterbildung als Coach zu begleiten“, aber auch mit Kunden etwas gemeinsam i.S. des Prosumenten zu erarbeiten, „der Kunde wird sozusagen Mitentwickler!“ wo „er spontan noch Ideen und Änderungen einbringen können möchte“ bis hin zum Inszenierer, um kreativ „immer wieder neue Erlebnisse zu schaffen“.
- Entlang der Kundenreise gilt es Touchpoints (Kontaktpunkte) zu definieren und zu gestalten. „Es geht um Geschwindigkeit, es geht um Transparenz, es geht um Echtzeitinformation“ und auch seitens des Kunden/Gastes „individuelle Bedürfnisse ausleben zu dürfen“ und „Erlebnisse für die Kunden“ zu schaffen. Eine „One-Stop-App“, „einen Ansprechpartner“ und die „24/7 Verfügbarkeit“ unterstützen die positive Kundenreise. In Summe

muss die „*Customer Journey für den Gast erlebbar sein und zugeschnitten*“, was bedeutet, dass die Mitarbeitenden diese Fähigkeit internalisiert haben müssen.

- Die „*digitale Gästeführung*“ ist sicherlich eine Zukunftskompetenz. Sie sollte innerbetrieblich, wie „*als Ausgleich für das Manko, wenn ich keinen Mitarbeiter habe*“ oder auch „*personalisierte Videos*“, aber auch zwischenbetrieblich gedacht werden, wie „*in einer Gruppe oder mit verschiedenen Verbänden gemeinsam, würde ich das für sinnvoll halten*“.

- Kundenorientierung & -verständnis (41)

Die Kundenorientierung und das Kundenverständnis ist die Fähigkeit zur regelmäßigen, systematischen Erfassung und Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren Umsetzung (Graf et al, 2020). Es geht darum, den Kunden in seinen Bedürfnissen und Wünschen möglichst gut verstehen zu können.

- „*Kundenverständnis*“, denn „*wir müssen auf sie [die Kunden] eingehen und sie in den Mittelpunkt stellen und deswegen zuhören und auf ihre Bedürfnisse eingehen.*“
- „*Kundenorientierung*“, also „*dass die Mitarbeiter verstehen, was die Kunden wollen*“ und „*für die verschiedensten Wünsche da sein, weil die Kunden sind grundsätzlich immer verschieden*“. Weiters werden mehrfach das „*Qualitätsbewusstsein*“ und der „*Kundennutzen*“ genannt.

- Produkt- und Servicewissen (16)

Unter dieser Fähigkeit wird das Wissen über konkrete (betriebliche) Produkte und (ergänzende) Serviceleistungen sowie Produkt- und Servicetrends verstanden, damit Mitarbeiter:innen die Kund:innen bzw. Gäste gut und umfassend beraten bzw. bedienen können.

- Im Wesentlichen wird darunter das Interesse verstanden, an dem „*was das Unternehmen auch macht oder produziert*“. Damit Kund:innen bzw. Gäste ergänzende, profunde Informationen erhalten braucht es Kenntnisse zum Produkt, zum Produktionsprozess, zur Region, zur Natur, zur nächsten Haltestation, zum nächsten Gasthaus usw. Wenn dies mitgegeben werden kann, „*wird dies als großes Plus vom Kunden wahrgenommen.*“ Auch das Wissen, wie innerbetrieblich die Abläufe etc. aussehen, dient einer verbesserten Kundenwahrnehmung und -begleitung wie beispielweise „*das Lagerwissen*“, nämlich zu wissen, wo die Waren lagert.
- Auch Wissen über Zukunftstrends, wie Nachhaltigkeit, Ernährungstrends etc. führen zu einer verstärkten Sichtbarkeit der Unternehmens- und Mitarbeiterkompetenz dem Kunden bzw. Gast gegenüber und verstärkt die Kundenbindung.

4.8. Darstellung der Lernkompetenz (59)

Die Lernkompetenz wird als Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen durch Wissen über eigene Lernpräferenzen und die Gestaltung des eigenen Lernprozesses unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der Organisation verstanden (Graf et al., 2019). Folgende Fähigkeiten werden von den Workshop-Teilnehmenden genannt (siehe Abb. 16):

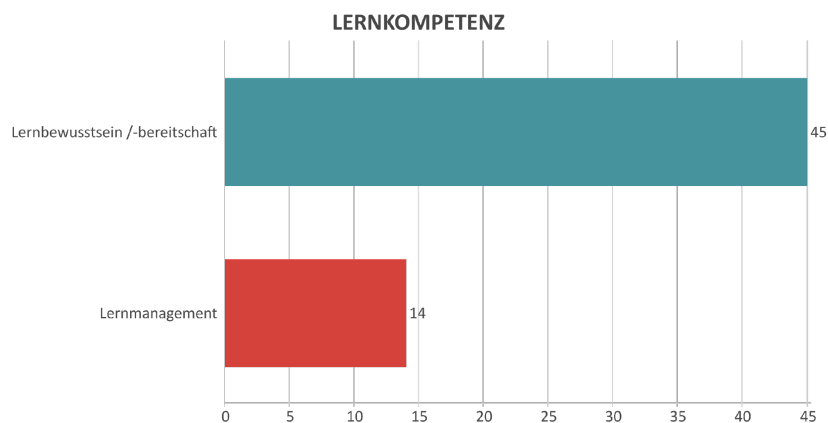


Abbildung 16: Quantitative Darstellung der Lernkompetenz

- Lernbewusstsein/-bereitschaft (45)

Das Lernbewusstsein ist die Fähigkeit, die eigenen Stärken, Schwächen, Potentiale und individuellen Lernbedarf zu reflektieren und stellt die Voraussetzung für eine hohe Verantwortung der Lernenden zur eigenen Weiterbildung dar (Graf et al., 2019). Die Lernbereitschaft wird als intrinsische Motivation verstanden, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen und zu lernen. Die Bereitschaft, also der Lernwille, stellt damit die grundlegende Voraussetzung dar und speist sich aus zwei Quellen: der Freude am Lernen und/oder der erkannten Notwendigkeit sich für zukünftige berufliche Anforderungen qualifizieren zu wollen.

- Der „Lernwille“ und die „Lernbereitschaft“ werden sehr häufig als wesentliche Anforderungen genannt, denn die Teilnehmenden verorten mitunter „ein schreckend niedriges Grundinteresse, sich etwas Neues anzueignen.“ Auch die inneren Einstellungen wie „Interesse, denn das ist selbstbestimmtes Lernen“ und „Neugier“ werden häufig genannt.
- Die eigene „Reflexionsfähigkeit“ zu stärken und zu erkennen, „dass man ständig am Ball bleiben muss“ sind weitere Fähigkeiten, die entwickelt und sensibilisiert werden müssen. Auch das „lebenslange Lernen wird genannt und die sich daraus ergebende Notwendigkeit, den Lernbedarf für sich selbst zu erkennen sowie, „dass man keine Scheu davor hat, sich neuen Herausforderungen zu stellen“.

- Mit der „Akzeptanz und dem Willen zur Weiterbildung aller“, kann auch „das Unternehmen als lernende Organisation am Puls der Zeit weiteragieren.“

- Lernmanagement (14)

Die Fähigkeiten, den individuellen Lernprozess unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der Organisation zu gestalten und zu steuern, wird als Lernmanagement verstanden (Graf et al., 2019). Dazu zählt das Setzen klarer Lernziele sowie die Planung, Umsetzung und der Transfer des Gelernten.

- Die „Gestaltung der eigenen Entwicklung“ und der „Karriere/Aufstiegschancen“ im Unternehmen oder das Erkennen von „Mitarbeiterwegen in die Branche“ zählen zu den Fähigkeiten, lernen zu managen. Darunter fällt auch, „das Erkennen, wo ich mich einbringen kann“, um sich weiterzuentwickeln. Vor allem das neue Lernen hat aufgezeigt, dass junge Menschen anders lernen, mittels „Tutorials oder kleinen Learning-Nuggets, sodass jeder Mitarbeiter sich auch selbst helfen kann.“
- Aber, die Aussage „die Fähigkeit zu lernen wird nicht in der Art und Weise ausgebildet, wie sie notwendig erscheint“ verdeutlicht, dass Lernen als eigenständige Kompetenz noch zu wenig wahrgenommen wird. Auch verhindern die „unzähligen Möglichkeiten zur Zerstreuung“ fokussiertes Lernen. Auch „aus Fehlern zu lernen“ ist ein weiteres Feld der Entwicklung von Lernkompetenzen.

4.9. Darstellung der Lösungskompetenz (64)

Die Fähigkeit, Probleme zu lösen, umfasst einerseits individuelle Leistungsvoraussetzungen, wie kognitive Fähigkeiten und den Mut und die Bereitschaft, sich komplizierten Situationen und Herausforderungen zu stellen. Andererseits stellt die Problemlösefähigkeit auch eine soziale Aktivität dar, wenn es um das Anstoßen und die Organisation von Problemlösungen geht (Heyse & Erpenbeck, 2004). Diese Kompetenz besteht aus drei Subkompetenzen (siehe Abb.17):

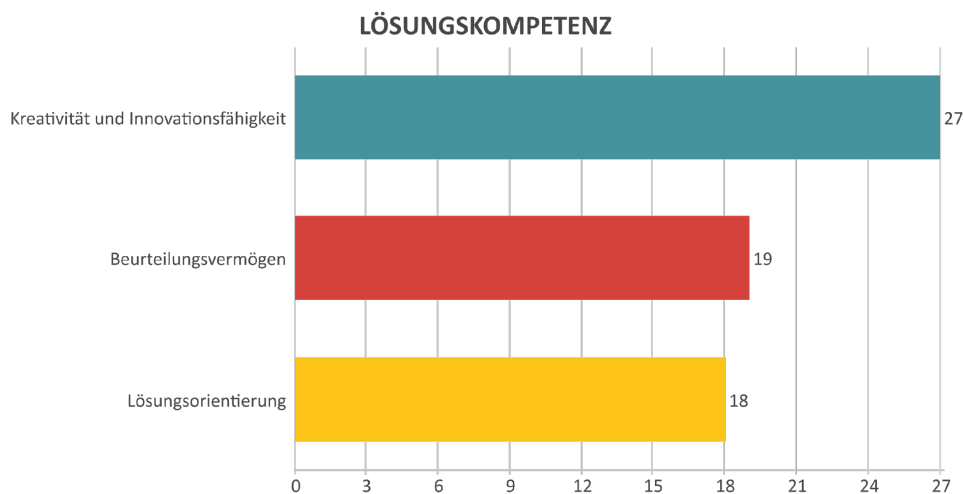


Abbildung 17: Quantitative Darstellung der Lösungskompetenz

- Kreativität und Innovationsfreudigkeit (27)

Kreativität und Innovationsfreudigkeit umfassen die individuelle, positive Bewertung von Neuem, die Suche nach neuen Zugängen und Lösungen, die auf unterschiedlichsten Gebieten sichtbar werden können (Heyse & Erpenbeck, 2004).

- „Kreativität“ als wesentliche Fähigkeit zeigt sich natürlich in der Kreativbranche und wird „während das Handwerk an sich immer weniger wird, muss die Kreativität immer größer werden“, insbesondere „Kreativität, kombiniert mit digitalem Know-How“.
- Die „Offenheit für Neues“, „Ideen weiterzutragen“, „Verbesserungsvorschläge einzubringen“ und „kreative Köpfe und Freaks“ braucht es allen Branchen, denn „das Innovationsbewusstsein gilt es zu stärken“.

- Beurteilungsvermögen (19)

Diese Teilkompetenz umfasst die Fähigkeit, Situationen, Widersprüche, Schwierigkeiten etc. auf die zugrundeliegenden Sachverhalte zurückzuführen als auch die Fähigkeit zur differenzierten personalen und sozialen Wahrnehmung (Heyse & Erpenbeck, 2004).

- Im Wesentlichen werden das „Mitdenken“ und „Selbstdenken“, „das logische Denken“ und der „Hausverstand“ angesprochen.
- Aber auch das „analytische Denken“ und „zu beurteilen, was der [der Kunde] sagt, einordnen können in richtig und falsch und das dann auch kommunizieren können“ und „dass man sich überlegt, hat das Sinn, was der Kunde sagt?“ Insbesondere das „kritische Denken“ und „das Hinterfragen der Dinge“ sind erforderliche Fähigkeiten.

● Lösungsorientierung (18)

Die Fähigkeit bedingt, dass Personen Probleme und kritische Situationen erkennen und im Team/Organisation entsprechende Lösungen anstoßen, denken und wissen, wie diese umgesetzt werden können.

- Das „selbstständige Lösen von Problemen“ wird häufig genannt. Wichtig erscheint auch, „dass man versucht, auch bei Lösungen mehrere Varianten im Auge zu haben.“
- Auch wird zukünftig verstärkt erwartet, dass Mitarbeitende nicht mit Problemen, sondern „dass er einen Lösungsvorschlag mitbringt“ und „und nicht sagt, ich weiß jetzt nicht wie das geht“. Also „lösungsorientiert, statt problemorientiert“ gilt es als Denkhaltung weiterzuentwickeln.
- „Die Methodik, wie an Problemlösungen heranzugehen ist“ ist relevant, „denn die Mitarbeiter sind oft total hilflos, wenn etwas nicht nach dem Schema geht.“

4.10. Darstellung der Methodenkompetenz (52)

Unter Methodenkompetenz werden situationsbezogen aber auch situationsübergreifend einsetzbare, kognitive und metakognitive Fähigkeiten verstanden, die zur selbstständigen Bewältigung komplexer Aufgaben gefordert sind. Diese Fähigkeiten sind erforderlich, um neuartige und komplexe berufliche Aufgaben in einem bestimmten Tätigkeitsbereich erfüllen zu können (Schaper, 2019). Die Abb. 18 zeigt, im Wesentlichen drei Methodenkompetenzen der Zukunft sowie branchenspezifisches Methodenwissen:

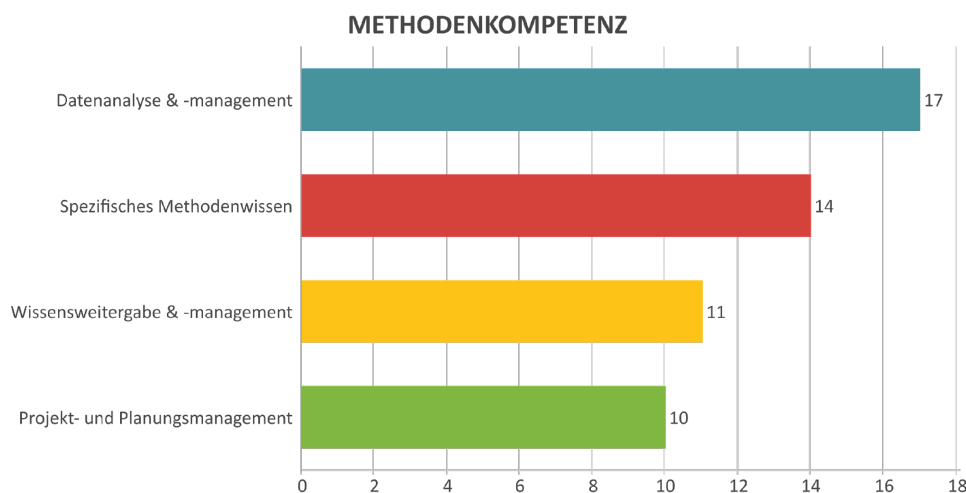


Abbildung 18: Quantitative Darstellung der Methodenkompetenz

- Datenanalyse und -management (17)

Datenanalyse und Datenmanagement sind eindeutige Zukunftskompetenzen. Daten selbst werden zu einem immer wichtigeren Rohstoff, der mit der rapide wachsenden Datenmenge eine bewusste organisatorische Verankerung erforderlich macht. Unter dem Begriff Datenmanagement versteht man ein ganzheitliches Konzept im Umgang mit digitalen Daten sowie modernen Technologien wie Data Quality, Big Data, Business Analytics (Quelle: Blohm, 2019). Für die Sparten sind vor allem folgende Fähigkeiten im Kontext des Datenmanagements relevant:

- Zunächst geht es um das Qualitätsbewusstsein von Daten und deren Aussagekraft sowie der Bedeutung einer korrekten und ordentlichen Datenbasis, also das „*Wissen und Verständnis für die Datenqualität*“ als auch das „*Wissen um die Daten-Wichtigkeit*“.
- Die „*Datenanalyse und Aufbereitung*“ ist ein weiterer Baustein dieser Fähigkeit. Dabei gilt es auch „*Kennzahlen für den Kunden so aufzubereiten, dass ich ihm nicht eine Tabelle gebe mit irgendwelchen Zahlen, wo er mit den meisten eh nichts anfangen kann, sondern dass ich das herunterbrechen kann.*“ oder Google-Analytics auswerten zu können. Ergänzend ist hier noch die „*Interpretation der Daten*“ zu nennen.

Zuletzt ist auch „KI“ (künstliche Intelligenz) ein Zukunftsthema, für die Kompetenzentwicklung „*Man muss auch die Funktionsweise von Algorithmen und alles, was mit dem Thema ‚KI‘ zu tun hat, verstehen.*“

- Spezifisches Methodenwissen (14)

In dieser Kategorie werden spezielle Methoden zusammengefasst, die als wertvolle Zukunftsmethoden genannt wurden:

- Beschwerdemanagement, z.B. „*Umgang mit Kritik im Social Media Bereich*“
- Gesprächsführung sowie Verhandlungs-/Verkaufstechniken
- Change-Management Verständnis und Methoden
- Design Thinking Ansätze, stellvertretend für agile Methoden
- Methoden und Prozesse zur Entscheidungsfindung

- Wissensweitergabe und -management (11)

Das Wissensmanagement muss sowohl aus operativer Perspektive die optimale Nutzung von Wissen für das aktuelle Geschäft sicherstellen als auch aus strategischer Perspektive das Wissen und die Lernfähigkeit für das zukünftige Geschäft entwickeln (North & Maier, 2018). Informationen und Daten nehmen exponentiell zu, der Alltag wird digitaler und wir befinden uns bereits in der

„digitalen Gesellschaft“. Dementsprechend ist das Thema Datenmanagement auch in den Spartenworkshops mit folgenden Herausforderungen aufgezeigt worden:

- Bewusstsein für den Wissenstransfer zu schaffen
 - Es gilt Methoden des Wissenstransfer kennen zu lernen, *„denn viele können zum Beispiel super beschreiben, aber es nicht niederschreiben“* und *„Wissensvermittlung als Kompetenz“* zu begreifen. Es gilt dabei auch Standards zu entwickeln, *„dass es auch immer richtig weitergegeben wird, dass man zum Beispiel Tutorials macht“*.
 - Auch der Einsatz von und Umgang mit Wissensplattformen, Dokumentenmanagementsystemen etc. vor allem im verstärk digitalen Austausch sind erforderliche Fähigkeiten.
- Projekt- und Planungsmanagement (10)
- Dabei geht es um sehr klassische Fähigkeiten, Projekte zu planen, dabei Tools wie SWOT-Analysen einzusetzen und die erfolgreiche Projektabwicklung zu organisieren.

4.11. Darstellung der Selbstführungskompetenz (161)

Die Dynamik der Umwelt (VUKA-Welt), die Digitalisierung und die Entwicklung neuer Technologien transformieren die Arbeitswelt und erfordern erhöhte Fähigkeiten der Selbstregulation der Mitarbeitenden. Um in der modernen und flexiblen Arbeitswelt eigene – berufliche und private – Ziele erfolgreich zu erreichen bedarf es der Kompetenz der Selbstführung. Die Kompetenz der Selbstführung ist eine weitgefaste Perspektive, die sich mit der Selbstführung bei der Ausführung von intrinsisch motivierenden, aber auch bei zu erledigenden, nicht immer motivierenden Aufgaben befasst. Durch eine Strategie der Selbstführung initiieren und steuern Mitarbeitende ihr Arbeitsverhalten, passen Ziele laufend an und beeinflussen ihre Gedanken und Gefühle, um zielförderlich zu agieren (Keller & Knafla, 2019). Gleichzeitig setzt sich die Selbstführung bewusst mit verborgenen, oft ängstlichen Facetten der eigenen Persönlichkeit auseinander (Schrör, 2021). Die Abb. 19 visualisiert die Subkompetenzen:

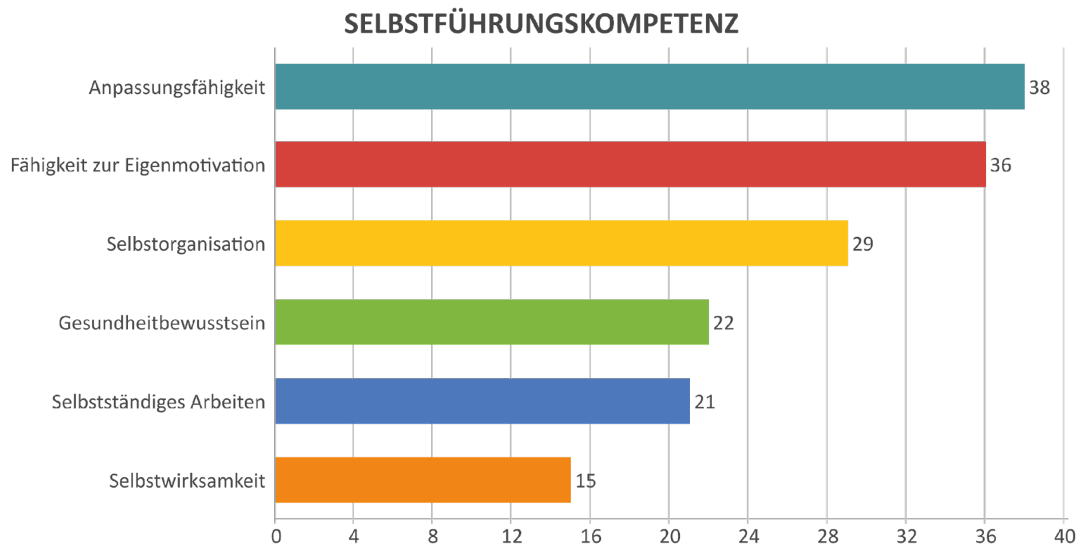


Abbildung 19: Quantitative Darstellung der Selbstgestaltungskompetenz

- **Anpassungsfähigkeit (38)**

Darunter wird die Fähigkeit verstanden, sich im Rahmen der Arbeit mit anderen in Gruppen (Teams), Unternehmen und Organisationen so einzubringen, so dass die gemeinsamen Ziele schneller und besser erreicht werden, ohne dabei die eigene Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit (Graf et al., 2020).

- Im Wesentlichen wird darunter der Begriff der „*Flexibilität*“ genannt, der sowohl die zeitliche, örtliche, räumliche und arbeitstechnische Anpassungsfähigkeit adressiert. Diese wird sowohl in Richtung Kunden für beispielsweise „*schnelle Reaktionszeiten*“ als auch in die eigene Organisation und ins Team explizit angesprochen. „*Die schnelle Reaktion auf sich ändernde Umstände und Situationen*“ bedeutet flexibles Umdenken können, denn „*jeder Tag ist anders*“.
- „*Das Einlassen und das Anhören [von möglichen Veränderungen]*“ verweist auch auf die prinzipielle Bereitschaft, „*das Mindset zur Flexibilität*“, flexibel agieren zu wollen. Sehr häufig wird in diesem Kontext auf von der „*Veränderungsbereitschaft*“ gesprochen.

- **Fähigkeiten zur Eigenmotivation (36)**

Unter Eigenmotivation (auch Selbstmotivation) wird die Fähigkeit verstanden, aus eigenem Antrieb und ohne Ermutigung von außen, Anstrengungen zu beginnen und sorgfältig und konsequent durchzuführen, bis das gesetzte Ziel erreicht ist.

- Eine wesentliche Voraussetzung zur Eigenmotivation ist es Kenntnisse über eigene Ziele und Interessen zu haben und diese auch verfolgen zu wollen. „*Freude an der Arbeit*“ und

der „*Enthusiasmus*“, „*Interesse am Beruf*“, „*Liebe als Eignung zum Beruf*“, „(auch soziales) *Engagement*“ sind dafür häufig genannte Begriffe.

- Hervorgehoben wird auch die Wichtigkeit „*der Mitarbeiter, eigene Ziele zu haben*“ und umsetzen zu wollen sowie „*die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu erfahren*“, wodurch die „*Einsatzbereitschaft*“ und die „*Bereitschaft zu Mehrleistungen*“ unterstützt wird. „*Optimal wäre eine intrinsische Motivation, die auf Sinnhaftigkeit beruht.*“
- Die positive Lebenseinstellung, die Freude an dem, was man tut, und das Erkennen des spürbaren Wertbeitrags ins Unternehmen bedarf der Fähigkeit der Selbsterkenntnis. Die eigene intrinsische Triebfeder zu reflektieren und sich entsprechend in die Arbeit einzubringen, stellt die Basis für eine hohe, anhaltende Eigenmotivation im Arbeitsleben da.

- Selbstorganisation (29)

Die Fähigkeit der Selbstorganisation ist eine wichtige Zukunftskompetenz für moderne Arbeitswelten und bezeichnet die eigenständige Strukturierung und Ordnung von Prozessen in einem System (Pfister & Müller, 2019). Die Selbstorganisation bezieht sich auch auf die Fähigkeit, das eigene Handeln aktiv und weitgehend unabhängig von unterstützenden oder störenden Faktoren situationsentsprechend zu realisieren. Dabei baut es auf Selbstständigkeit und Eigenaktivität des Handelnden, auf Selbsterfahrung und Selbstkontrolle, einschließlich der notwendigen Selbstkritik (Graf et al., 2020).

- „*Zeitmanagement*“, „*Selbstopтимierung*“, „*Prioritätensetzung*“, denn „*Mitarbeiter sollten wissen, was sie fokussieren in der Arbeit, dass sie priorisieren können*“
- „*Selbstmanagement*“, „*selbstständiges Arbeiten*“, „*Selbstorganisation durch strukturelles Arbeiten*“, „*sich selbst organisieren können, sonst wird die Arbeit nicht zielführend sein*“

- Gesundheitsbewusstsein (22)

Darunter ist das Bewusstsein, um die Bedeutung und den Wert der Gesundheit zu verstehen und die entsprechende Lebensweise zu leben, also sorgsam auf die Gesundheit zu achten und sich entsprechend zu verhalten.

- „*Eine der größten Belastungen ist der permanente Zeitdruck für die Menschen, weil alles ungefiltert 1:1 zurückkommt und keiner mehr einschätzen kann: Kann ich das noch einen halben Tag liegen lassen?*“ Ein wesentlicher Fokus des diskutierten Gesundheitsbewusstseins liegt daher auf der Fähigkeit „*Belastungen und Druck auszuhalten*“ und eine

„*Stressresistenz*“, also eine „*Resilienz*“ zu entwickeln. Die fehlende Zeit, um nachzudenken wie man arbeitet, beschleunigt den Stress.

- Um mit Stress und Belastung umgehen zu können, braucht es auch ein Verständnis um die „*eigene Erholungsfähigkeit*“, denn „*um diese ganze Arbeit zu bewältigen, ist auch diese Work-Freizeit-Balance wichtig, die den Mitarbeitern teilweise echt nahegelegt oder beigebracht werden muss*“.
- Ergänzend und ganzheitlicher wird auch angesprochen, dass „*sich ausgewogen zu essen und zu bewegen*“ und ausreichender Schlaf zum Erhalt der Gesundheit zählt.
- In Summe geht es darum, „*wie achte ich auf meine Gesundheit, damit ich fit für die Arbeit bin*“

- *Selbstständiges Arbeiten (21)*

Diese Fähigkeit bedeutet, dass jemand mithilfe der eigenen Fähigkeiten und ohne Hilfestellung anderer, selbstinitiativ und selbstverantwortlich die Aufgaben und Herausforderungen übernimmt und bewältigen kann.

- Die Begriffe „*Eigeninitiative*“ und „*Eigenverantwortung*“ werden sehr häufig als wichtige Fähigkeit genannt. Insbesondere ist „*Homeoffice auch damit verbunden, dass wir selbständiger arbeiten müssen*“.
- Damit verbunden, ist es auch erforderlich „*Entscheidungen treffen zu können*“ und „*proaktiv arbeiten*“. Auch Mitarbeitende, „*die angreifen*“ und die „*Hands-On-Mentalität*“, nämlich „*dass sie nicht nur reden, sondern dass sie die Handlungskompetenz haben*“ werden hervorgehoben.

- *Selbstwirksamkeit (15)*

Unter der Selbstwirksamkeit ist die Überzeugung zu verstehen, etwas zu erlernen und in einer schwierigen Situation oder Herausforderung die gesteckten arbeitsbezogenen Ziele auch mit entsprechendem persönlichem Einsatz und aus eigener Kraft meistern zu können (in Anlehnung an Nietzsche et al., 2013).

- Sich selbst die Lösung und Umsetzung zutrauen, an sich zu glauben und den eigenen Fähigkeiten zu vertrauen, erhöht die eigene Selbstwirksamkeit. Genannt werden insbesondere das „*Durchhaltevermögen*“, „*Ausdauer*“ und „*Frustrationstoleranz*“, aber auch die Fähigkeit zur „*Konzentration*“.

- Ein weiterer Aspekt im Kontext der Selbstwirksamkeit gilt es „Selbstbewusstsein“ und „Selbstvertrauen“ zu zeigen, bis hin sich auch ein Experte für ein bestimmtes Gebiet „selbstvermarkten“ zu können.

4.12. Darstellung der Strategische Kompetenz (58)

Die strategische Kompetenz bezieht sich in diesem Kontext nicht auf die Unternehmensebene, sondern auf die Ebene jedes einzelnen Mitarbeitenden. Unter der strategischen Kompetenz wird daher zukunftsfoкусiertes, strategisches Vorgehen verstanden, das sich insbesondere mit neuen, unbekannten Situationen und Informationen auseinandersetzt und dadurch Visionen und neue Strategien für das Unternehmen nutzbar gemacht werden sollen. Die Abb. 20 zeigt die einzelnen Subkategorien dieser Kompetenz:



Abbildung 20: Quantitative Darstellung der strategischen Kompetenz

- **Trends aufgreifen & vorgeben (28)**

Darunter ist die Fähigkeit, die Umsicht und der Weitblick zu verstehen, Trends zu erkennen und für den eigenen Job, das eigene Unternehmen etc. beurteilen zu können.

- Häufig genannte Trends sind beispielsweise „Nachhaltigkeit“, „soziale Verantwortung“, „Nachvollziehbarkeit“ „Ökologie“, wo es gilt „Bewusstsein zu schaffen, dass Rohstoffe kostbar sind“, aber auch Trends wie die verstärkte „Sinnfrage der Kunden, i.S. einer Lebensphilosophie“ und „des Lifestyles“. Es gilt dabei zu erkennen, welche dieser Trends wie aufgegriffen und genutzt werden könnten. Daraus entstehen „neue Geschäftsfelder, neue Perspektiven, damit Flexibilität auf allen Linien“.
- Darüber hinaus kann auch so weit gedacht werden, dass mit Eigenentwicklungen Trends für andere Unternehmen und die Branche vorgegeben werden können.

- Kooperationsfähigkeit (21)

Kooperationsfähigkeit ist die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kooperationsbeziehungen zu treten und diese auch langfristig aufrecht zu erhalten (Graf et al., 2020). Dies bedeutet mit anderen Personen und auch anderen Organisationen, neue Beziehungen einzugehen, neue Personen anzusprechen, bewusst nach Ergänzungen zu suchen und diese zu aktivieren.

- Die Erkenntnis, *„dass das Know-How, das wir brauchen, immer spezialisierter wird, ist die größte Herausforderung der Zukunft“*, wo insbesondere EPU aber durchaus auch KMUs entsprechende Herausforderungen wahrnehmen.
- Gerade auf der Seite der Selbstständigen werden Formen wie *„Co-Working-Spaces“* zur Zusammenarbeit gesucht, oder *„Netzwerke über LinkedIn“* angesprochen, um den Marktradius zu erweitern. *„Ich glaube, dass das [Thema Kooperation] immer mehr kommt“* zeigt die Zukunftsbedeutung auf. Mit Kooperation können nicht nur mehr Umsätze generiert und erweiterte Leistungspakete angeboten werden, sondern auch andere Vorteile zum Beispiel im Bereich der *„Aus- und Weiterbildung“* genutzt werden. Dies wird als Chance, vor allem für mittelständische Unternehmen wahrgenommen.

- Unternehmen als Marke positionieren (9)

Unter diese Fähigkeit wird subsummiert, dass das Unternehmen durch Vorbildwirkung im strategischen, zukunftsorientierten Denken eine Vorbildwirkung einnehmen kann und damit die Employer Brand (Arbeitgebermarke) des Unternehmens entwickelt wird. Damit kann man sich in der Region als attraktiver Arbeitgeber entsprechend positionieren, kann aber auch durch Kundenakzeptanz eine Strahlwirkung in den Markt erzielen.

4.13. Darstellung der Kompetenz Unternehmerisches Agieren (62)

Unter der Kompetenz des unternehmerischen Agierens wird verstanden, dass Tätigkeiten so effektiv wie möglich organisiert und nach den Interessen des Unternehmens ausgerichtet werden. Das bedeutet zum einen, entsprechend den Unternehmenswerten und Grundsätzen, die richtigen Prioritäten zu setzen und zum anderen auch Aufgaben zu delegieren. Die Abb. 21 visualisiert die entsprechenden Subkompetenzen:

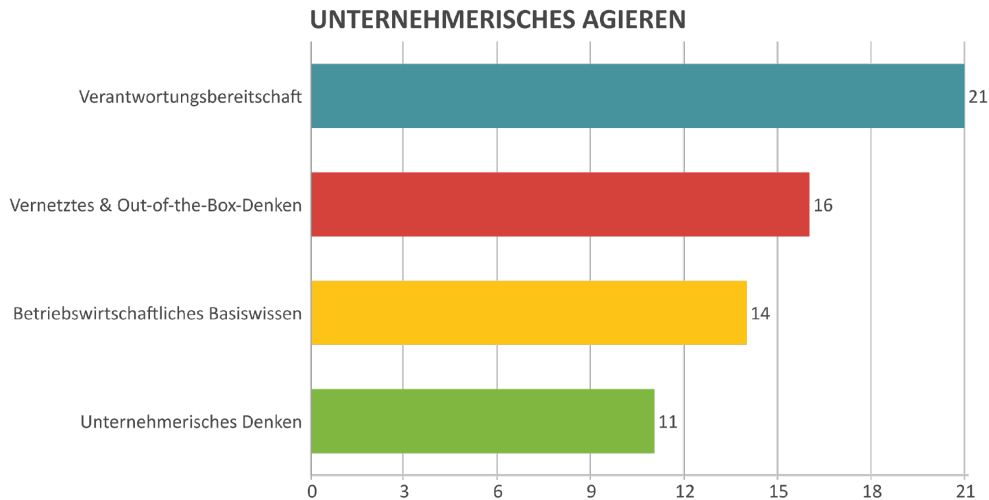


Abbildung 21: Quantitative Darstellung der Kompetenz Unternehmerisches Agieren

- Verantwortungsbereitschaft (21)

Verantwortungsbereitschaft ist einerseits das Bewusstsein über die Verpflichtung und Berechtigung zum selbstständigen Handeln und zur Erfüllung einer Aufgabe sowie andererseits die Bereitschaft für damit verbundenen Auswirkungen des eigenen Handelns die Verantwortung zu übernehmen (Graf et al., 2020).

- „Verantwortung zu übernehmen“ und diese „nicht einfach delegieren und sagen, dass der Chef da schon drüber schauen wird“. Bei der Verantwortung wird explizit auf die Verantwortung in Bezug auf Rollen und Aufgaben, auch im Team genommen.
- Auch „Mut zum Scheitern, wenn einmal etwas nicht gelingt“ zu haben und auch wenn etwas nicht gleich gelingt, die Verantwortung zu übernehmen „ohne weinend zur Mama zu laufen.“ Auch „den Mut und Risikobereitschaft für Veränderungen zu haben“

- Vernetztes & Out-of-the-Box Denken (16)

Darunter wird ein vernetztes, ganzheitliches Denken und das Agieren auch außerhalb herkömmlicher Denkweisen, also „Out-of-the-Box“ verstanden. Die Komplexität, den Blickwinkel anderer Abteilungen oder Stakeholder einzubeziehen und in Entscheidungen zu berücksichtigen als auch über den Tellerrand zu blicken sind zukunftsorientierte Fähigkeiten, die gefordert werden.

- Betriebswirtschaftliches Basiswissen (14)

Hierunter wird grundlegendes Wissen über betriebswirtschaftliche Begrifflichkeiten, Fakten und Zusammenhänge verstanden. Folgendes erforderliches Wissen wurde in den Workshops aufgezeigt:

- Kalkulation, „*wie bewertet man z.B. einen Stundensatz*“, oder „*ein grundsätzliches Finanzverständnis*“, eine „*kurze Bilanzerklärung in der Runde oder kurz erklären im Zuge einer Besprechung wie es dem Unternehmen geht, wie schauen Rücklagen aus?*“ und auch, „*dass ein Lehrling weiß, was Soll und Haben ist.*“ Wichtig erscheint auch, dass die Mitarbeitenden „*kostenorientiert*“ denken und „*mit betrieblichen Ressourcen sorgsam umgeht*“.
- „*Einbindung in die Entwicklung der Geschäftsfelder*“ und schließlich „*soll auch jeder wissen, wie es dem Betrieb geht, wo es wichtige Kennzahlen gibt*“

- Unternehmerisches Denken (11)

Unternehmerisches Denken bedeutet, die eigene Tätigkeit nach den Interessen des Unternehmens auszurichten. Darunter wird im Wesentlichen verstanden, „*den Entrepreneurship-Gedanken zu stärken*“.

5. Ergebnisdarstellung - Spartenvergleich

Die Kompetenzen sind schwerpunktmäßig in den Sparten, die an der Erhebung teilgenommen haben (siehe dazu auch Tab. 1), unterschiedlich genannt worden. In der nachstehenden Abbildung (Abb. 22) kann dem Spartenvergleich entnommen werden, dass jede Sparte ein bis drei Schwerpunkte genannt hat, die besonders zukunftsrelevant erscheinen und in den Spartenberichten auch dargelegt werden. Lediglich die Fähigkeit der Selbstführung ist nahezu über alle Sparten hinweg besonders relevant.



Abbildung 22: Codierungshäufigkeiten im Spartenvergleich

Unter den Basisanforderungen sind die Arbeitsmarktugenden mit nur zwei Ausnahmen in allen Sparten wichtig, die digitalen Grundlagen vor allem im Tourismus (SWS1), Handel (SWS2) und Güterbeförderung/Spediteure (SWS5) und das Baugewerbe (SWS6). Die Allgemeinbildung betrifft die Güterbeförderung/Spediteure (SWS5) und die Information/Consulting-Sparte (SWS8). Lediglich die Industrie (SWS4) sieht weniger Bedarf an der Vermittlung von Basisanforderungen (siehe Abb. 23).

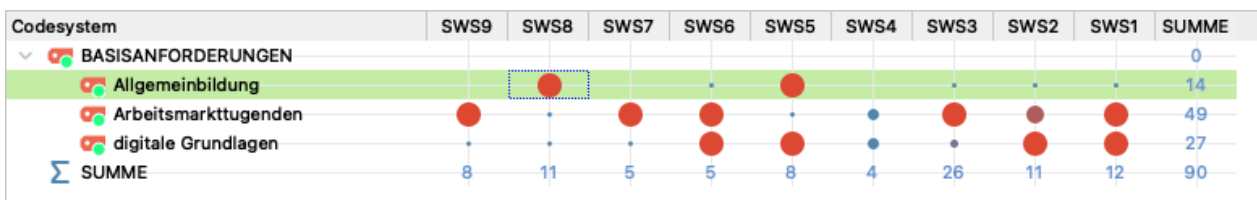


Abbildung 23: Basisanforderungen Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Arbeitsbeziehungen zu gestalten, wird als zukünftige Fähigkeit vor allem in den Sparten Verkehr allgemein (SWS9) und der Industrie (SWS4) genannt. Die Teamfähigkeit wird in vielen Sparten

hinweg in Zukunft wichtiger gesehen und häufig genannt. Die Wertschätzung wird insbesondere im Baugewerbe (SWS6) hervorgehoben. In den dienstleistungsorientierten Sparten wie Tourismus (SWS1), Handel (SWS2) und der Information/Consulting-Sparte (SWS8) wird Empathie als zukunftsorientierte Fähigkeit verstanden (siehe Abb. 24).

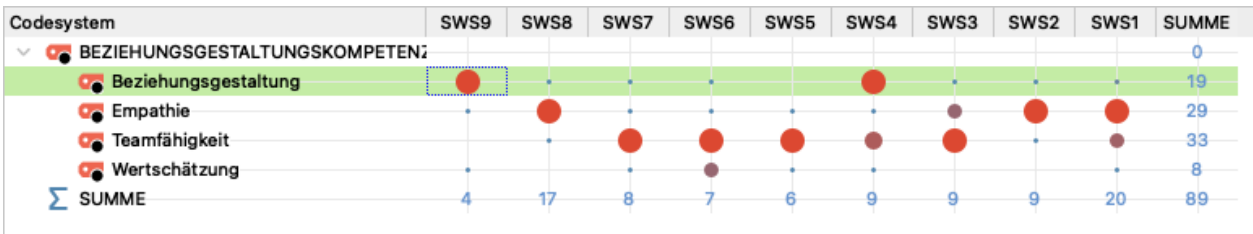


Abbildung 24: Beziehungsgestaltungskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Das Bewusstsein für die Vielfalt der Menschen wird insbesondere bei der Sparte Technikunternehmen (SWS7) und tourismusnahe Verkehrsbetriebe (SWS3) genannt. Letzte hebt auch die erforderliche Fremdsprachenkompetenz hervor. Es ist nachvollziehbar, dass die Sparte Tourismus (SWS1) und die Sparte Industrie (SWS4), vor allem die interkulturellen Kompetenzen als besonders zukunftsrelevant sehen (siehe Abb. 25).

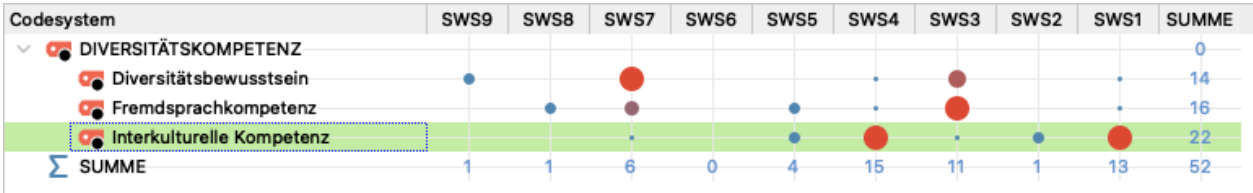


Abbildung 25: Diversitätskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Bei den Fachkompetenzen wird ersichtlich, dass die digitale Prozessfähigkeit und/oder das Fachwissen zentrale Kompetenzen der Zukunft über alle Branchen hinweg sind. Besonders in der Industrie (SWS4) werden Anwendungsfähigkeiten digitaler Technologien genannt, in der Sparte Technikunternehmen das technische Basisverständnis (siehe Abb. 26).

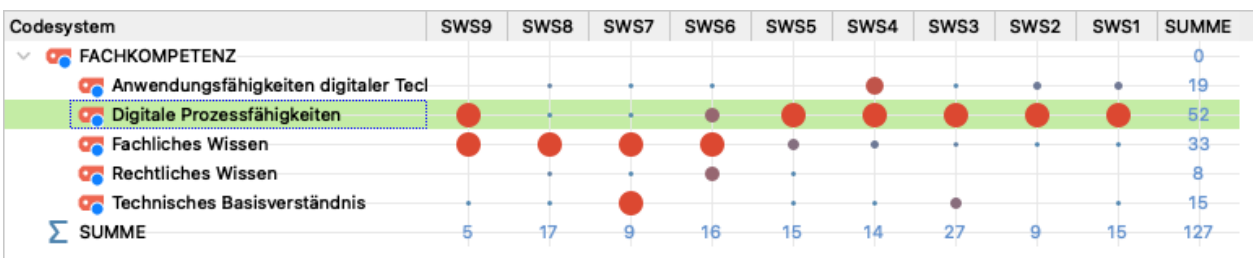


Abbildung 26: Fach- und Sachkompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

In den Sparten Tourismus (SWS1), der Industrie (SWS4) und dem Verkehr allgemein (SWS9) werden zukünftig Führungskompetenzen noch relevanter. Vor allem die Industrie (WSW4) hebt die Bedeutung der lernbegleitenden Führungsfähigkeit hervor, der Tourismus (SWS1) die wertorientierte Führungsfähigkeit. Nahezu alle anderen Sparten sehen in der beziehungsorientierten Führungsarbeit eine wichtige Zukunftskompetenz (siehe Abb. 27).

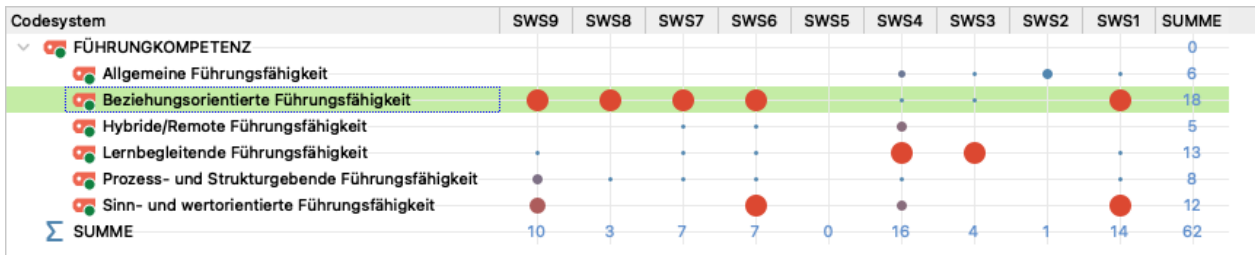


Abbildung 27: Führungskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Die Kommunikationskompetenz ist für alle Sparten zukunftsrelevant. (Digitale) Gespräche aktiv zu führen ist insbesondere in den Sparten Handel (SWS2) und Technik (SWS7) bedeutsam (siehe Abb. 28).

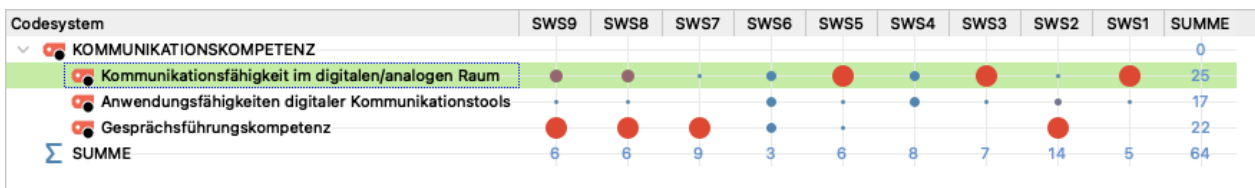


Abbildung 28: Kommunikationskompetenzen Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Die Kundenbegleitung, i.S. einer Customer Journey zeigt sich in den Sparten Handel (SWS2) und Tourismus (SWS1) zukunftsrelevant. Der tourismusnahe Verkehr (SWS3) sieht Kundenorientierung mit allen drei Subkategorien als wichtige Kompetenz für alle Mitarbeitende und das Gesamtunternehmen (siehe Abb. 29).

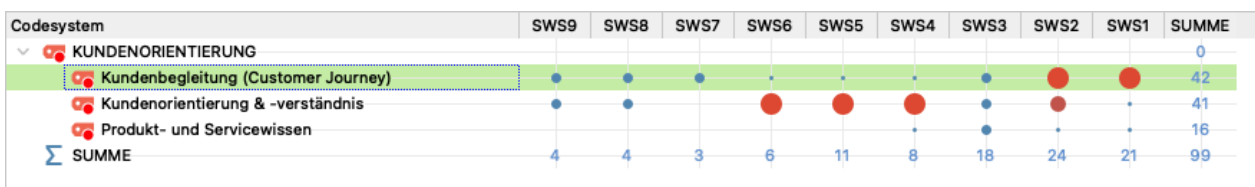


Abbildung 29: Kundenorientierung Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Die Lernkompetenz und dabei insbesondere das Lernbewusstsein und die Lernbereitschaft wird besonders in den Branchen Information/Consulting (SWS8) und der Industrie (SWS4) hervorgehoben. Lediglich drei Branchen sehen im Lernen keine explizite Zukunftskompetenz (siehe Abb. 30).

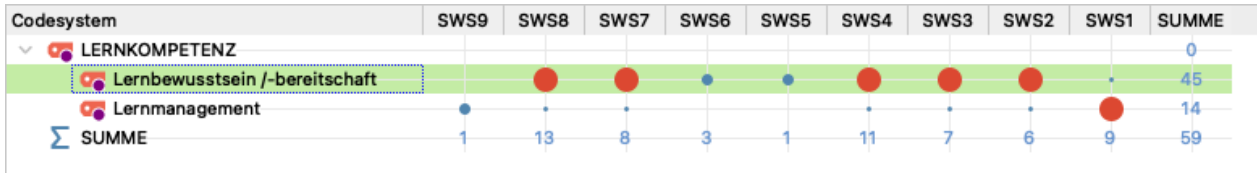


Abbildung 30: Lernkompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Die Fähigkeit zur Kreativität und Innovationsfähigkeit ist zukunftsrelevant in den Sparten Industrie (SWS4) und Information/Consulting (SWS8). Beim Handel (SWS2) steht mehr das Beurteilungsvermögen, bei den Technikunternehmen die Lösungsorientierung im Vordergrund (siehe Abb. 31).

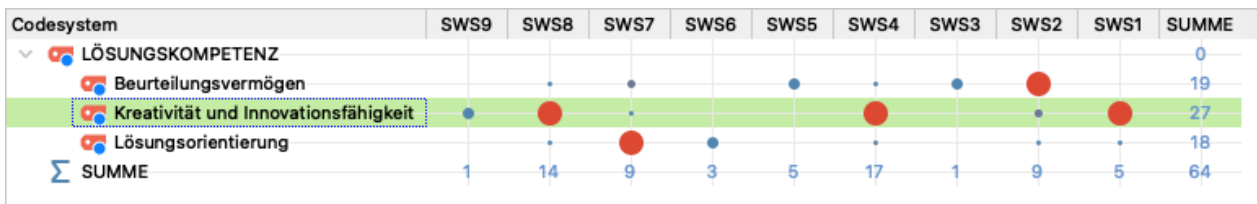


Abbildung 31: Lösungskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Die Analyse und das Management von Daten ist in der Branche der Information/Consulting (SWS8) relevant, das Wissensmanagement und -transfer in der Industrie (SWS4), spezielles Methodenwissen im Tourismus (SWS1). Auch der Handel (SWS2) und der tourismusnahe Verkehr (SWS3) setzen in Zukunft verstärkt auf die Zukunftskompetenz im Umgang mit Daten (siehe Abb. 32).

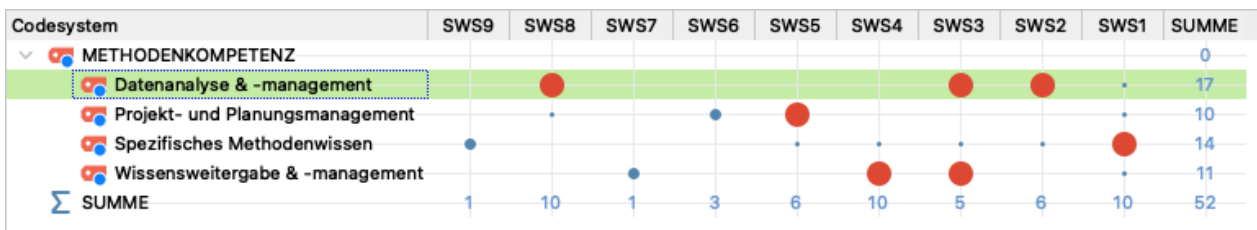


Abbildung 32: Methodenkompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Die Kompetenz der Selbstführung ist in allen Sparten zukunftsrelevant, wengleich leicht unterschiedliche Schwerpunkte herauszufinden sind. Die Industrie (SWS4) braucht zukünftig noch stärker selbstorganisierte und auch selbstständig arbeitende Mitarbeitende. Das Bau- und Nebengewerbe (SWS6), der Tourismus (SWS1) sowie die Information/Consulting Sparte brauchen Mitarbeiter, die zur Eigenmotivation fähig sind. Insbesondere verkehrsnahe Tourismusbetriebe (SWS3) und die Güterbeförderung (SWS5) brauchen Mitarbeitende mit einer hohen Anpassungsfähigkeit (Flexibilität). Lediglich der allgemeine Verkehr (SWS9) hebt das Gesundheitsbewusstsein als zukünftige Kompetenz hervor (siehe Abb. 33).



Abbildung 33 Selbstgestaltungskompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

In jenen Branchen mit einem hohen EPU-Anteil wie Information/Consulting (SWS8) und dem tourismusnahen Verkehr (SWS3) sowie dem Bau- und Nebengewerbe zeigt sich die Kooperationsfähigkeit als zukunftsorientierte Kompetenz. Hingegen müssen alle Branchen zukünftig lernen, Trends aufzugreifen und für das eigene Unternehmen bzw. zu Branchen zu ventilieren oder überhaupt Trendsetter zu sein und diese vorzugeben. Das Unternehmen als Marke zu positionieren, zeigt sich für die Industrie (SWS4) als wichtige Kompetenz (siehe Abb. 34).

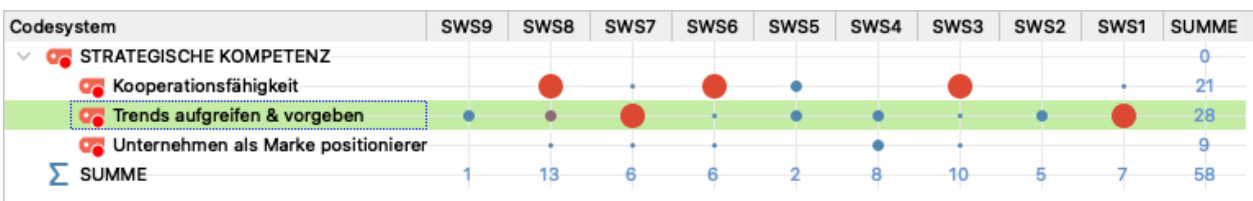


Abbildung 34: Strategische Kompetenz Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

Für die Industrie (SWS4) sind die Verantwortungsbereitschaft und das betriebswirtschaftliche Basiswissen wichtige Kompetenzen im Kontext des unternehmerischen Agierens. Das betriebswirtschaftliche Basiswissen ist für die Sparte des tourismusnahen Verkehrs (SWS3) wichtig, die Verantwortungsbereitschaft für die Sparte Information/Consulting (SWS8) (siehe Abb. 35).

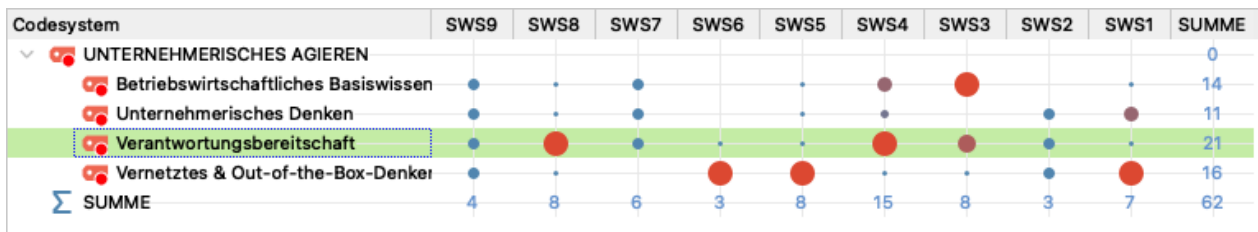


Abbildung 35: Unternehmerisches Agieren Häufigkeiten (Symbolgröße) nach Sparten

6. Ergebnisdarstellung der priorisierten Kompetenzen

Die Teilnehmer:innen wurden jeweils am Ende der Spartenworkshops gebeten, die von Ihnen als besonders relevant und als wichtig erachteten Kompetenzen auf einem Beurteilungsbogen schriftlich zu nennen und zu priorisieren. Die Workshop-Teilnehmenden haben jeweils zwischen 4 und 14 zentrale Kompetenzen angeführt, innerhalb dieser gereiht und beurteilt. Diese als grundsätzlich sehr hoch eingeschätzten 441 Einzelkompetenzen wurden dem Kategoriensystem zugeordnet und in Hinblick auf zwei Beurteilungen ausgewertet und dargestellt.

Die Priorität stellt den Prozentwert dar, wie häufig die jeweilige Kompetenz unter den TOP 5 genannten Kompetenzen der Beurteilenden zu finden waren; z.B. die Lernkompetenz liegt bei 71,4% der Teilnehmenden innerhalb der TOP 5 Kategorien. Die wahrgenommene Readiness (Skala=1/gering-10/sehr) wurde mit durchschnittlich 5,2 beurteilt und ergibt eine Bandbreite von 3,9 bis 6,2. An dieser Stelle ist wiederholt anzumerken, dass die Basisanforderungen explizit nicht als Zukunftskompetenz verstanden werden. Ob der Wichtigkeit aus Sicht der Workshop-Teilnehmenden wurde das Ergebnis dargestellt, jedoch nicht mitgerechnet. Die Tab. 4 zeigt die jeweiligen Prozente und Mittelwerte der Hauptkategorien sowie die Anzahl der Nennungen.

	Priorität - in % in TOP 5	Readyness	Nennungen
Beziehungsgestaltungskompetenz	66,1	6,2	56
Diversitätskompetenz	45,0	4,7	20
Fachkompetenz	38,5	5,3	39
Führungskompetenz	37,5	4,8	24
Kommunikationskompetenz	53,3	5,2	30
Kundenorientierung	92,9	6,1	14
Lernkompetenz	71,4	5,8	28
Lösungsorientierung	55,9	5,4	34
Methodenkompetenz	31,3	5,2	16
Selbstführungskompetenz	49,1	5,1	108
Strategische Kompetenz	100,0	4,0	2
Unternehmerisches Agieren	59,3	3,9	27
gewichteter Top-5 Wert/Mittelwerte/Summe	58,3	5,2	441
Basisanforderungen	60,5	5,1	43

Tabelle 4: Priorisierung und Readiness der Kompetenzkategorien

Die Daten lassen sich in einer Vier-Felder-Matrix (Q1-Q4) einteilen, in die die 13 Kategorien verortet werden können. Die Kreisgröße ergibt sich aus der Anzahl der Kompetenznennungen. Die nachstehende Grafik (siehe Abb. 36) visualisiert daher die nochmalige Priorisierung der bereits hoch priorisierten Kompetenzen und deren Readiness durch die Workshop-Teilnehmenden. Die Basisanforderungen werden grau hinterlegt.

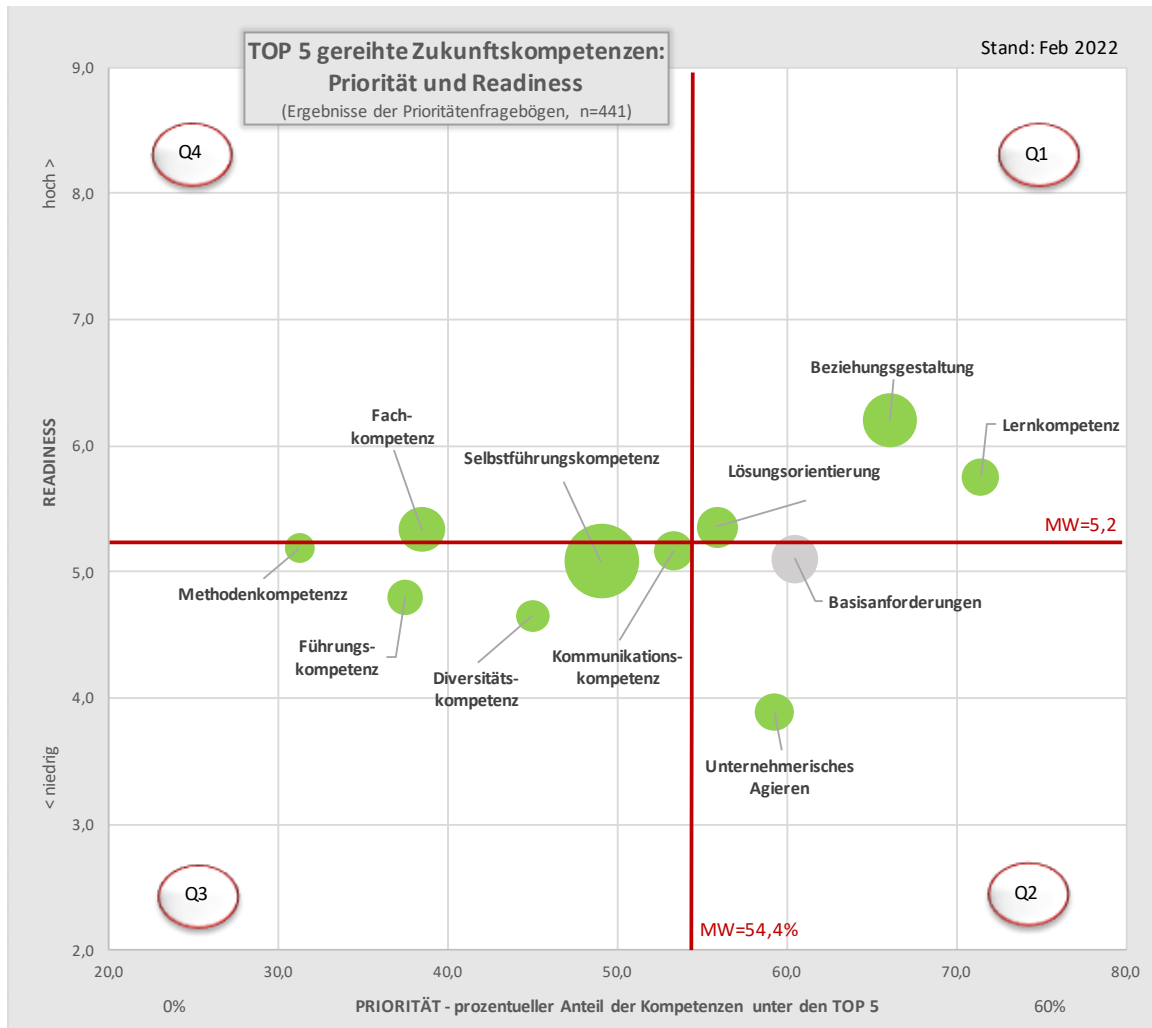


Abbildung 36: Priorisierung und Beurteilung von Zukunftskompetenzen

Die Vier-Felder können folgend interpretiert werden:

Q1 (überdurchschnittliche Priorität/überdurchschnittliche Readiness)

In dem Quadranten Q1 finden sich Kompetenzkategorien, die als sehr hoch priorisiert werden und diese Einschätzung auch in Anbetracht der aktuellen Entwicklungen in einer VUKA-Welt und der digitalen Transformation offensichtlich ist. Dabei sind die **Lernkompetenz** und die Kompetenz der **Beziehungsgestaltung** besonders hochgerankt worden, auch mit einer relativ hohen Readiness (5,8 bzw. 6,2 auf einer Skala von 10). Jeder Fünfte hat die die **Lösungsorientierung**, unter die TOP-5 Kompetenzen gereiht. Allerdings liegt die Readiness dieser nur leicht über dem Durchschnitt (5,4).

Q2 (überdurchschnittliche Priorität/ unterdurchschnittliche Readiness)

Grundsätzlich sind Kompetenzen in dem Quadranten Q2 als hoch prioritär und mit ungenügender Readiness einzustufen. Eine rasche und spezifische Kompetenzentwicklung ist daher zur Zukunftsbewältigung äußerst wichtig und es gilt dringend, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu setzen.

In diesem Quadranten finden sich nur die **Basisanforderungen** sowie die Kompetenz des **Unternehmerischen Agierens**. Die Readiness bei dieser Kompetenz des Unternehmerischen Agierens wurde sehr gering, nämlich mit 3,9 (von 10) eingeschätzt.

Q3 (unterdurchschnittliche Priorität/ unterdurchschnittliche Readiness)

In dem Quadranten Q3 verorteten Zukunftskompetenzen wurden weniger häufig unter die TOP-5 Kompetenzen gereiht und zeigen eine unterdurchschnittlich wahrgenommene Readiness (4,7 bis knapp 5,1 von 10). Insbesondere die Kompetenzen, **Führungskompetenz**, die **Diversitätskompetenz** zeigen deutlichen Entwicklungsbedarf. Die **Kommunikationskompetenz** und die **Selbstführungskompetenz** liegen im Schnitt. Die **Methodenkompetenzen** wird weniger häufig unter die TOP-5 gereiht, aber durchschnittlich von der Readiness eingeschätzt.

Q4 (unterdurchschnittliche Priorität/ überdurchschnittliche Readiness)

Im Quadranten Q4 sind jene Kompetenzkategorien, die nur von jedem Zehnten unter die TOP-5 gereiht werden. Allerdings beinhaltet als einzig betroffene Kompetenz, die **digital-basierte Fachkompetenz**. Diese erhält nur eine durchschnittliche Readiness (5,3).

Aus der Priorisierung und Readiness-Beurteilung der Hauptkompetenzen durch die Workshop-Teilnehmenden kann abgeleitet werden, wo dringender Handlungsbedarf zur Weiterentwicklung besteht.

Dieses Kapitel inklusive der Abbildung wurde redaktionell leicht adaptiert, da eine Formelberechnung adaptiert werden musste. Die Adaption hat keine Auswirkung auf andere Teile des Berichtes. [Stand: Februar 2022]

7. Weiterführende Denkanstöße für die Ausbildung

7.1. Beeinflussende externe und interne Rahmenbedingungen

Die Workshop-Teilnehmenden diskutierten folgende Rahmenbedingungen, die die Aus- und Weiterbildung beeinflussen. Die nachstehenden Punkte sind jene Rahmenbedingungen, die häufig und mit Nachdruck genannt wurden und die Aus- und Weiterbildung bzw. Kompetenzentwicklung beeinflussen:

- **Abhängigkeit von politischen Entscheidungen auf oberster Ebene.** Folgende Aussage illustriert die Thematik: *„Wenn die Umweltministerin sagt, sie würde gerne alle Dächer in Österreich bestücken, dann ist da Potenzial da und der Markt auch. Und da ist der Mechatroniker und der Elektrotechniker an vorderster Front.“*
- **Wechsel der Mitarbeitenden in Branchen mit höheren Kollektivverträgen** und eine höhere Personalfluktuationsrate in der Branche verschärft das Problem, *„weil die Einschulung um einiges länger wird“.*
- **Notwendigkeit, Schulungen durch das AMS in Richtung Zukunftsbedarfe zu organisieren:** *„Da gibt es natürlich Menschen, die arbeitslos gemeldet sind und die dann zum AMS gehen und das AMS dann sagt: „Ich hätte da einen tollen Kurs für dich: Besuche den Taxilenkerkurs! Und dann bekommt man wieder drei Arbeitslose mehr und deswegen kommt in die Branche des Taxilenkers kein hochqualifizierter und seriöser Arbeiter.“*
- **Fehlende Kapazitäten der Kleinunternehmen für Personalentwicklungsagenden:** *„Die Idee, dass die Interessensvertretung Personalentwicklung teilt: a) Facharbeiter und b) Lehrlinge ... denn kleine Betriebe können mit den großen Betrieben und deren Ressourcen mithalten, z.B. einen Lehrlingstag anbieten, Goodies präsentieren, Prämienzahlungen, Führerschein, Lehre mit Matura etc. ... wir brauchen ein Schulungskonzept, eine Personalentwicklung bei uns im Haus.“*

7.2. Ausbildung der Lehrlinge

Häufig und dann auch vehement wurde von den Teilnehmenden Kritik am bestehenden Ausbildungssystem genannt. Die Konsequenz einer fehlgeleiteten oder mangelnden Ausbildung ist das Fehlen guter Fachkräfte, weil Lehrlinge nach der Ausbildung nachgeschult werden müssen oder gar den Beruf nach der LAP wechseln. Die wesentlichen Kritikpunkte am derzeitigen Ausbildungssystem sind folgende:

- **Qualität der Ausbildungsbetriebe.** Wir haben die aktuelle Situation, dass manche Lehrlingsbetriebe die erforderlichen Inhalte und die Qualität der Ausbildung nicht sichern. *„Wir brauchen Menschen, eigentlich eine Ausbildung, mit der sie dann am Markt bestehen können, egal*

ob sie sich anstellen lassen oder selbständig werden und da wird meiner Meinung nach vorbei entwickelt und vorbei gearbeitet.“ Dabei wird diskutiert:

- die fehlende maschinelle Ausstattung mancher Betriebe,
 - die einseitige Schulung, weil Betriebe mitunter zu spezialisiert sind und Lehrlinge dann nicht das ganze Spektrum des Berufes mitbekommen,
 - dass die Lehrinhalte in Summe nicht oder nur schlecht mitgegeben werden und auch die Berufsschule solche Mängel nicht abfedern kann und
 - EPU selbst, die zu wenig pädagogische und zeitlichen Ressourcen zur Ausbildung junger Menschen zur Verfügung stellen können.
- **Unternehmen sind Bildungseinrichtungen geworden.** *„Die Unternehmen müssen Versäumnisse aus dem Elternhaus und der Bildungsinstitutionen ausgleichen und vor allem jene persönlichkeitsbildenden Kompetenzen vermitteln, die für das neue Arbeiten wichtig sein werden“.* Die Erfordernisse einer ganzheitlichen Schulung und auch Sozialisation junger Menschen stellt Unternehmen vor eine Herausforderung, die Zeit und auch neue Ressourcen (z.B. Orientierung geben und Begleitung junger Menschen) kostet. Keine Lehrlinge aufzunehmen verschärft jedoch den Fachkräftemangel.
 - **Überbetriebliche Ausbildung.** Eine mögliche Option, den Herausforderungen der Ausbildung für Klein- und Mittelunternehmen entgegenzuwirken, wäre ein verstärktes Nutzen der überbetrieblichen Lehrlingsausbildung. Während größere Unternehmen bereits Kooperationen in der Lehrausbildung erfolgreich umsetzen, nutzen KMUs diese Option nicht bzw. in zu geringem Ausmaß. Das Bewusstsein, gute Fachkräfte überbetrieblich und mit gemeinsamem Engagement zu entwickeln, lässt alle Beteiligten profitieren (Lehrlinge, Unternehmen, Standort Kärnten, Wirtschaft).
 - **Neuorganisation der Lehrausbildung.** Die Forderung *„komplett von Null weg alles neu zu organisieren, neu zu strukturieren, weil das System, das wir jetzt haben, funktioniert nicht.“* bringt die wahrgenommene Problematik des bestehenden Ausbildungssystems hart auf den Punkt. Die Wahrnehmung dabei ist, dass bereits beginnend mit dem Schulsystem, der (handwerklichen) Ausbildung grundlegende Überlegungen sinnvoll wären. Verstärkt wird immer wieder angeführt, dass Praxisorientierung und Lernen im Jobkontext wichtig sind.
 - **Orientierung VOR der Ausbildungswahl.** Immer wieder wird hervorgehoben, dass junge Menschen zu unvorbereitet in die Lehre gehen. Hier gilt es, vor allem Antworten auf Orientierungsfragen zu finden wie:

- Was möchte ich wirklich machen? Was interessiert mich wirklich? Wo liegen die Potentiale, die ich auch annehmen kann und selbst sehe? Bin ich für den Beruf wirklich geeignet?
- Was ist das eigentliche Ziel, das ich mit der Lehre erreichen möchte?
- Was lerne ich in der Lehre eigentlich und was kann ich nach der Lehre beruflich weiter machen? (Auseinandersetzung mit dem Berufsbild)
- **Begleitung der Lehrlinge (“Lehrlings-Journey”)**. Unabhängige Personen sollten junge Menschen in deren Entwicklung begleiten. Konzepte wie überbetriebliches Mentoring, wie z.B. die Initiative „Sindbad“, nehmen junge Menschen in den Fokus. Erfahrende Mentoren begleiten Lehrlinge von der Berufsauswahl, über den Einstieg ins Unternehmen als Lehrling bis ins erste Lehrjahr hinein. **Auch die Wirtschaftskammer bietet** Lehrlingscoaching und Lehrbetriebscoaching an, das in diese Richtung eine wertvolle Unterstützung insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe darstellt. Die Integration von Bedürfnissen der Zielgruppe Lehrlinge in die Führungskräfteausbildung könnte hier ebenfalls ein wichtiger Beitrag sein.
- **Spannungsfeld zwischen Experten- und Generalistenwissen**. Die Unternehmen wollen vielfach Mitarbeitende mit breitem Generalistenwissen, plus punktuelltem Expertenwissen. Dieses Spannungsfeld zieht sich nahezu durch alle Branchen und ist nicht allgemein gültig auflösbar.

Weitere kurze Diskussionspunkte:

- **Lehre mit Matura**. Diese ist zu optimieren.
- **Duale Akademie**. Diese sollte speziell für Maturant:innen und Schulabbrechende verstärkt ermöglicht werden.

8. Weiterführende Denkanstöße für das Corporate Learning

Die Kompetenzen und Rahmenbedingungen stellen neue und ergänzende Anforderungen an Lernformate der Zukunft. „*Handeln kann man nur handelnd erlernen*“, so Sauter (o.A., 2020), der mit der Aussage darauf hinweist, dass Lernen mit dem Arbeiten verknüpft werden muss. Lernen und Arbeiten wachsen verstärkt zusammen.

8.1. Lernen setzt verstärkt auf „learning on the job“.

Eine zentrale Erkenntnis der Gespräche ist, dass Lernen verstärkt im Unternehmen und/oder mit hohem Praxisbezug stattfinden muss. Daher gilt auch für das Wifi Kärnten zu überprüfen, inwiefern hierzu Angebote gemacht oder ggf. ausgebaut werden könnten.

Inhouse-Trainings

Nachhaltiges Lernen setzt auf den Anwendungsbezug und die Kontextorientierung. Fachspezifische Ausbildungen und Trainings sollen aufgrund der spezifischen Prozesse, unternehmensspezifische Kulturen sowie der digitalen Systeme einen hohen Unternehmensbezug ausweisen, sodass eine hohe Transferleistung in die unmittelbare Anwendung auf den Arbeitsplatz ermöglicht wird. Deshalb werden Trainings im Unternehmen zu überlegen sein, die nicht nur die Trainingsinhalte bearbeiten, sondern gleichzeitig einen Wissensaustausch unterstützen, Werte und Regeln des Unternehmens kennen und verstehen zu lernen, Entscheidungen nachvollziehbar zu machen etc. Das Lernen der Zukunft wird kollaborativer, wodurch ein Mehrwert mit konkretem und kollektivem Transfer in das Team und die Organisation möglich wird.

Praxisorientierte Lernformate

Lernen, insbesondere Aus- und Fortbildungen, bringen mit sich, dass tatsächlich auch ein hoher kognitiver Lernanteil existiert. Dieser kann je nach Zielgruppe als trocken, fad und wenig anwendungsbrauchbar wahrgenommen werden. Um dieser Lernkomponente Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit und Freude beim Verstehen mitzugeben, sollte sehr gezielt mit Anwendungsfällen und -übungen aus dem „Real Life“ gearbeitet werden (z.B. Aufgabe ist es für den Gast, eine Flugverbindung von A nach B zu finden). Damit wird verstärkt klar, warum bestimmte Inhalte auch kognitiv gelernt werden müssen und damit kann die Kombination aus Wissen und Anwendung trainiert und positiv abgespeichert werden.

Bei Kursen und Ausbildungen sollten deswegen Wissensaspekte nicht nur vermittelt, sondern durch Übungen vor Ort oder im entsprechenden Anwendungsgebiet auch trainiert werden (z.B.

ein Stapelfahrer muss auch fahren und fordernde Situationen auch dem Echteinsatz trainiert haben.). Das stärkt die Kompetenz und Selbstwirksamkeit, aber auch die Freude am Umsetzen des Gelernten.

Digitale Prozesse müssen in Kompetenzarten integriert werden

Die digitale Transformation hat beginnend vor einigen Jahren und insbesondere in den letzten 1,5 Jahren einen enormen Schub erfahren. Dies hat die Zusammenarbeit in vielen Branchen und Berufsfeldern auf ein digitales Niveau gehoben, das zunächst nicht denkbar gewesen wäre. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich ein „New Normal“ der Zusammenarbeit etablieren wird, das viele positive Aspekte in die Zukunft transferieren wird. Ohne digitale Fähigkeiten werden die wenigsten Menschen in Zukunft arbeiten können.

Die digitale Kompetenz wird jedoch als eine Querschnittsfunktion gesehen, die in viele andere Kompetenzbereiche hineinstrahlt und bereits in naher Zukunft zur Selbstverständlichkeit wird. Diese wird als zukünftiger Teilbereich einer Kompetenzart gesehen. So wird beispielweise Kommunikation in Zukunft selbstverständlich auf analogem und digitalem Wege vorstättengehen. Eine willkürliche Trennung widerspricht der Zukunft des Arbeitens. Vielmehr wird der adäquate Switch zwischen Kommunikationskanälen zur Zukunftskompetenz.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass Prozesse sowohl analog als auch digital trainiert werden müssen. Auch müssen in Zukunft Hybridlösungen angedacht werden, die ein Sowohl-als-auch ermöglichen.

8.2. (Überbetriebliche) maßgeschneiderte Personalentwicklungskonzepte

Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten (inhouse)

Klein- und mittelständische Unternehmen haben aufgrund ihrer Größe und Ressourcen kaum innerbetriebliche Expert:innen für maßgeschneiderte Personalentwicklungskonzepte. Diese werden in Zukunft gefordert, wenn es darum gehen soll, strategische Kompetenzen nachhaltig aufzubauen, Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten und diese damit auch ans Unternehmen zu binden. Eine hochwertige Personalentwicklungsarbeit ist für moderne und attraktive Arbeitgeber selbstverständlich.

Dabei gilt es zielgruppenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen zu konzipieren und diese im Rahmen der internen Möglichkeiten und externen Anbietern und vielleicht auch mit Begleitung umzusetzen. Entwicklungskonzepte orientieren sich an einer konkreten Zielsetzung für eine Zielgruppe, bestehen aus einem abgestimmten Maßnahmenprogramm mittels verschiedener (analoger/digitaler) Lernformate und -tools, dauern über einen längeren Zeitraum und wirken nachhaltiger auf die Entwicklung als punktuelle Schulungs- oder Trainingsmaßnahmen. Nahezu

alle Zukunftskompetenzen können durch Inhouse-Programme gut und wirksam – auch im Sinne einer Unternehmensentwicklung - angesprochen werden: von Fach- und Methodenkompetenzen, bis hin zur Kundenorientierung und unternehmerischen Agieren.

Kooperationen zur Personalentwicklung (überbetrieblich)

Klein- und Mittelständische Unternehmen haben darüber hinaus auch die Herausforderung, der geringen Anzahl an Positionen und Funktionen für die Entwicklungsprogramme konzipiert werden können. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis liegt in deutlicher Schiefelage. Kooperationen auf der Ebene der Personalentwicklung wären ein wünschenswerter Zugang. Mit nur wenigen Unternehmen mit ähnlichen Bedarfen können Entwicklungskonzepte mit externer Begleitung entwickelt und durchgeführt werden. Die Kosten werden geteilt.

Cross-Company Programme bieten darüber hinaus einen deutlichen Mehrwert, in dem Wissen und Best Practices ausgetauscht werden, Einblick in andere Unternehmen möglich werden und auch die Vernetzung in der Branche und Region unterstützt wird. Vom Mitbewerber zum Kooperationspartner – darin liegt die Herausforderung, wenn es auch darum geht, Kosten zu teilen. Die Unternehmen sehen in Zusammenschlüssen in der Weiterbildung große Chancen.

Maßgeschneiderte Ausbildungsprogramme für verschiedene Berufssparten

Ein weiterer Ansatz für Entwicklungsprogramme liegt in Ausbildungsprogrammen zugeschnitten auf Berufsgruppen einzelner Sparten, deren Bedarf gegeben, aber in Kärnten kein bzw. ein ungenügendes Angebot vorhanden ist. Dies betrifft beispielsweise die Sparten Marketing & Werbung und Logistik. Die Müdigkeit einzelner Branchen an Weiterbildungsangeboten kann verschiedenste Ursachen haben, wie z.B. hoher Anteil an EPUss mit wenig Lernzeit, Unzufriedenheit mit bestehendem Angebot, autodidaktische Lernzugänge. Solche maßgeschneiderten Programme müssen daher besonders attraktiv und inhaltlich auch flexibel sein, um die Zielgruppe gut anzusprechen. Die Einbeziehung der Fachgruppe bzw. einzelner progressiver Unternehmensvertreter:innen der Sparte kann für die Kuratierung relevanter Inhalte, der Auswahl interessanter Trainer:innen und die Entwicklung der Programm-Community sehr unterstützend sein. Die Programme müssen nicht zwangsläufig alle in Kärnten vor Ort stattfinden, auch bundesländerübergreifende Ausbildungsprogramme in Blended Learning Formaten sind vorstellbar.

8.3. Einsatz moderner Lernformate und -tools

Alte Lernformate, wie der klassische Frontalunterricht, funktionieren maximal noch für kompakte und kurze Wissensvermittlungen, die in andere interaktive Formate eingebettet sind. Dabei müssen moderne Lernformate nicht zwangsläufig digital sein. Die/der Lernende soll in hohem Maße

das Lernziel selbst mitbestimmen, selbstbestimmt Inhalte lernen und auch mit Lernpartner:innen kollaborativ Aufgaben und Projekte bewältigen können. Die Inhalte werden mittels moderner (digitaler) Lernformate vom Lernenden zunehmend selbst erarbeitet. Dabei wird autonomes Lernen zunehmend in Verbindung mit Technik und dessen Möglichkeiten gesehen. Der Vielfalt der Lernbedürfnisse ist entsprechend Raum zu geben und individualisierte Angebote sind zu entwickeln. Der Umgang mit digitalen Formaten und die Nutzung dieser für Arbeit und Lernen ist an und für sich schon eine wichtige Kompetenz und Voraussetzung für eigengesteuertes Lernen.

Moderne Lernformen sind beispielsweise:

- Blended Learning Lehrgänge (Mischung aus Präsenz- und Online-Phasen)
- „Knackige“ Lernnuggets, wie z.B. Lernvideos, kurze Aufgabenstellungen
- Online-Schulungen und -Workshops (interaktive Live-Sessions)
- Online-Tutorials für standardisierte Prozesse zur Wissensweitergabe
- Trainings mit Simulatoren und VR/AR-Technologien zum simulierten Gefahreneinsatz etc.
- Rollenspiele, Szenarien-Analyse, Szenarien-Techniken
- Workshop- und Projektarbeiten
- Regelmäßige Teambuilding-Maßnahmen
- etc.

Lernplattformen und -systeme

Unternehmen haben in den letzten Jahren in Lernmanagementsoftware und Lernsysteme investiert und diese den veränderten Anforderungen angepasst. So ist es selbstverständlich, dass vielfach die Mitarbeitenden in diesen Systemen selbstbestimmt lernen und die eigene Entwicklung unterstützen können und auch die Organisation über die Kompetenzen und den Lernstand der Mitarbeitenden Bescheid weiß. Dort wo es kein internes System gibt oder auch ergänzend zum bestehenden, werden Zugänge zu Online-Lernplattformen ermöglicht. Insbesondere die junge Generation ist es gewöhnt, sich über digitale Zugänge Wissen zu holen und zu lernen.

Es ist daher zu überlegen, welche Maßnahmen im Kontext neuer Lernplattformen entwickelt und wie diese im Kontext der Aus- und Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden können. Die Wifi-Lernplattform könnte sich zum Beispiel in Richtung „Netflix für Lehrlinge“ entwickeln.

8.4. Verstärkte Selbstführung und selbstbestimmtes Lernen

Die moderne Lern- und Arbeitswelt verlangt ein Mindset, das „Selbst-FÜHRUNG“ und Lernen in den Mittelpunkt stellt. Die moderne Arbeitswelt („New Work“) fordert aufgrund flacherer Hierarchien, agilere Arbeitsmethoden und flexiblere Prozesse und partizipativere Führungszugänge und die verstärkte Selbstführung aller Mitarbeitenden. Das moderne Lernen („New Learning“) ist digitaler, kollaborativer, individueller, selbstgesteuerter und informeller. Dies stellt Anforderungen an die Lernkompetenzen des Lernenden selbst als auch an die Lernbegleitung. Es gilt konkret auf der individuellen Ebene zu beginnen. App- oder cloudbasierte Lernprogramme zur Erarbeitung neuen Wissens, zur Überprüfung von bereits vermittelten Inhalten bzw. von rechtlich relevantem Wissen könnten bestehende Kurse ergänzen und somit selbstgesteuertes, digitales Lernen weiter unterstützen.

Persönlichkeitsentwicklung

Die Entwicklung der Persönlichkeit zielt darauf ab, die Stärken und Potentiale sichtbar zu machen, sich und seine Emotionen besser verstehen und regulieren zu können und die eigene Selbstwirksamkeit zu erhöhen. Dies ist ein laufender Entwicklungsprozess, der mit dem Eintritt ins Erwerbsleben beginnt und wahrscheinlich nie wirklich endet. Wenn Beziehungsorientierung und Selbstführung relevante Zukunftskompetenzen sind, ist die unabdingbare Notwendigkeit gegeben, Menschen verstärkt und reflektiert Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahmen zukommen zu lassen.

Lernkompetenzen entwickeln

Lebenslanges Lernen zahlt deutlich auf eine hohe Employability des Lernenden ein und sichert nicht nur dessen Arbeitsfähigkeit, sondern auch dessen Freude und Erfolg an einer wirksamen Teilhabe an der Wirtschaft und Gesellschaft. Lernen zu können bedarf jedoch auch einer Lernkompetenz, die sich nicht aus der Lernbereitschaft und der eigenen Reflexionsfähigkeit nährt, sondern auch von der Art des Lernmanagements, also der Lernziele, der Planung und Umsetzung etc. Der Bedarf kontinuierlichen Lernens trifft häufig nicht auf die Fähigkeit kontinuierlich zu lernen, sodass an der Stelle intensive Bemühungen zu setzen sind. Hier könnte mit einer individuellen Lernanalyse angesetzt werden, aus der mit einem Lerncoach oder einer Lernbegleitung an ausgewählten Lernaspekten weitergearbeitet wird.

Wenn Lernen als zunehmend wettbewerbskritischer Faktor für Unternehmen zu sehen ist, bedarf es auch einer Auseinandersetzung mit Menschen, die in dem Bereich echte Schwächen haben.

Lehrlinge und auch Mitarbeitende, die einen hervorragenden Job machen, aber aufgrund Lernschwächen Weiterbildungen nicht abschließen, fallen irgendwann im Berufsleben zurück bzw. nehmen sich auch zurück. Dies gilt es durch spezielle Trainings zu verhindern.

Lernbegleitung und begleitende Lernformate

Lernbegleiter:innen, also Personen, die anderen Personen in deren Lernprozess begleiten und als Sparringspartner zur Verfügung stehen, werden in Zukunft verstärkt gefragt sein. Innerbetriebliche Lernbegleiter:innen müssen daher geschult und trainiert werden. Das vom Wifi mit wissenschaftlicher Unterstützung entwickelte Lernmodell LENA steht für **LE**bendiges und **NA**chhaltiges Lernen und trifft mit der Quintessenz

SPASS = Selbstgesteuert + Produktiv + Aktivierend + Situativ + Sozial

den Puls der Zeit. Die Wifi-Trainer:innen orientieren sich idealerweise an dem modernen, didaktischen Modell. Letztendlich gilt es jedoch genau diese Kompetenzen auch in die Unternehmen zu tragen, weil Führungskräfte, Expert:innen etc. verstärkt Lernprozesse im Unternehmen begleiten müssen. Mit dem didaktischen Denkmodell von LENA – oder in Zukunft ELENA – hat das Wifi selbst starke Kompetenzen im Hause, die es zielgruppenspezifisch zu teilen und weiterzugeben gilt.

Lernbegleitende Formate existieren in digitaler und analoger Form, wie beispielsweise:

- (Corporate) Lerncoaches, agile Lerncoaches
- Peer-Learning Konzepte, Kollegiale Beratungen
- (formale und cross-company) Mentoring-Programme
- Learning Communities
- Lern-Apps mit interaktiven und sozialen Elementen ("Gamification")
- Wissenstransfer von älteren Mitarbeitenden auf Jüngere und umgekehrt (z.B. Reverse Mentoring)

Entwicklungspfade aufzeigen und Karrierewege definieren

Immer wieder wurde auch die Intransparenz von möglichen Entwicklungspfaden sowohl in Unternehmen, aber auch für manche Berufsgruppen genannt. Für (junge) Menschen ist es wichtig,

Entwicklungsoptionen zu sehen und, dass entsprechende Karrierewege (von Lehrling, zum Meister, zum Studium) dahingehend unterstützt werden. Auch wenn Entwicklungspfade in der Sparte und bei Unternehmen bekannt sind, bedeutet dies noch lange nicht, dass diese Transparenz über die Führungskräfte bis zu den Mitarbeitenden gegeben ist.

Momentan sind zusätzlich viele Berufsbilder in Veränderung und damit auch Entwicklungspfade undurchsichtiger, aber auch durchlässiger. Persönliche Entwicklung darf jedoch auch gedanklich berufs- und branchenübergreifend gedacht werden. Es gilt lerninteressierte und entwicklungsorientierte Menschen zu unterstützen, unabhängig in welcher Branche diese tätig sind. Das bedeutet, dass auch die Zielgruppe von Quereinsteiger:innen und Berufswechsler:innen bewusst mitgedacht werden sollte bis hin, dass ältere Erwerbstätige in den letzten Jahren ihrer aktiven Erwerbstätigkeit noch Berufe (Wechsel:z.B. Ausbildung älterer Lehrlinge), Jobs (Umschulung) und Rollen (Mentoren, Trainer:in, Coach etc.) ergreifen wollen, die ihnen wirklich am Herzen liegen und wo sie bei sich Potentiale sehen. Einzelne Branchen kämpfen mit Mitarbeiter- und Fachkräftemangel, der teilweise aus anderen Branchen abgedeckt werden kann. Mit Bedacht auf typische Brüche in Erwerbsbiografien von Erwerbstätigen (Wechsel nach einer LAP, Karenz, mittelalterliche Selbstverwirklicher:innen, Wechselinteressierte im höheren Alter etc.) könnten Programme zum leichten Einstieg in bestimmte Berufe entwickelt werden.

Auch auf Unternehmensebene bedarf es einer entsprechenden Klarheit über unternehmensinterne Entwicklungspfade. Die Bedeutung dieser ist Unternehmer:innen und Führungskräften mitzugeben.

8.5. „Booster“ in die Führungskräfteentwicklung setzen

Mit der Veränderung der Arbeitswelt in Richtung flachere Hierarchien und mehr Partizipation und Verantwortung der Mitarbeitenden verändert sich auch die Rolle der Führungskräfte. Weg vom/von der Chef:in, hin zum Coach der Mitarbeitenden. Die folgenden Formate zielen darauf ab, die strategische Kompetenz und das unternehmerische Agieren sowie die Lernunterstützung von Führungskräften zu stärken.

Das bedeutet eine verstärkte Auseinandersetzung der Führungskräfte mit Trends und Entwicklungen, aber auch Neugier auf Neues und auf verschiedene Arbeitskulturen entwickeln und ein entsprechendes Wertebewusstsein schaffen, um die Notwendigkeit und Akzeptanz der Weiterbildung zu unterstreichen. Diesbezügliche Inhalte und eine Weiterentwicklung des Mindsets haben zudem unmittelbaren Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, die im Wettbewerb, um gut ausgebildete Mitarbeitende relevant sind. Daher gilt es Entwicklungsprogramm für Unternehmer:innen und Führungskräfte auf allen Ebenen zu entwickeln.

Führungskräfteentwicklung auf allen Ebenen

Die Entwicklung der Führungskräfte sollte mehr denn je bis in hohe Führungsebenen hinauf stattfinden. Einerseits geht es darum, dass (auch erfahrene) Führungskräfte aktuelle und moderne Managementwerkzeuge und -konzepte kennen und sich mit Trends und Zukunftsthemen auseinandersetzen sollen. Dabei geht es nicht allein um Wissensvermittlung, sondern um eine Mindset-Veränderung der Zielgruppe und das Entwickeln strategischer, wettbewerbsrelevanter Konsequenzen für Unternehmen.

Auch junge (Nachwuchs-)Führungskräfte stellen eine wichtige Zielgruppe dar, die bislang zu wenig Beachtung findet. Diese relevante Zielgruppe braucht explizite Beachtung und Wertschätzung, denn auf ihnen baut die Wirtschaft nachhaltig auf. Inhaltlich sind anspruchsvolle, dem Führungslevel entsprechende Management- und Führungsentwicklungskonzepte zu entwickeln, die inhaltlich an den Zukunftskompetenzen orientiert ist. Die Weiterbildung kann zum Beispiel in einer „Next-Generation-Leadership“-Akademie stattfinden, in unternehmensübergreifenden Programmen oder in modernen Community Formaten.

Letztendlich müssen Führungskräfte auch deren Rolle als Vorbild einnehmen und ein Wertebewusstsein vermitteln können. Je besser Führungskräfte ihre eigenen Werte mit den organisationalen Werten abstimmen können, desto authentischer können diese agieren und damit mit Vorbildwirkung in die Organisation wirken.

Die moderne Führungskraft als Lernbegleiter:in

Lernen ist zukünftig als wesentlicher Bestandteil des Arbeitens zu verstehen, d.h. die Unternehmen und insbesondere die Führungskräfte müssen entsprechend Zeit und Möglichkeit dafür zur Verfügung stellen. An dieser Stelle sind Führungskräfte gefordert, die Entwicklung und Unterstützung einer Lernkultur mit entsprechender Vorbildwirkung zu fördern. Sie sollen Mitarbeitende in deren Lernen unterstützen und begleiten. Der Großteil der Führungskräfte ist sich dieser Rollenentwicklung nicht bewusst bzw. auch gar nicht darauf vorbereitet. Kurzlehrgänge i.S. von „Train the Leaders“-Programmen mit didaktischen und psychologischen Inhalten zum Thema Lernen, Coaching, Wissenstransfer etc. unter Berücksichtigung des LENA-Konzepts, sollten an dieser Stelle den Führungskräften das erforderliche Rüstzeug zur Begleitung geben.

Dabei müssen Führungskräfte nicht nur individuell ihre Mitarbeitende begleiten können, sondern auch einen abteilungsübergreifenden und/oder generationsübergreifenden Wissenstransfer unterstützen.

Lebenslanges Lernen

In Summe muss das Mindset aller am Arbeits- und Wirtschaftsleben beteiligten Menschen für Fort- und Weiterbildung geöffnet werden. Bewusstsein für die Bedeutung zum Erhalt der eigenen Erwerbsfähigkeit sowie die Freude am Lernen gilt es in den Vordergrund zu rücken. Zielgruppenspezifische Incentive-Systeme mit Sichtbarkeit und Strahlkraft könnten Anreize setzen, sich auf in kontinuierliche Lernprozesse einzulassen.

8.6. Erste Überlegungen in Richtung Umsetzung

Betrachtet man die Studie und die erarbeiteten Zukunftskompetenzen aus der Design-Thinking-Perspektive, dann könnte der bisherige Prozess die ersten beiden Schritte eines klassischen Design-Thinking-Ansatzes dargestellt haben (siehe Abb. 36):

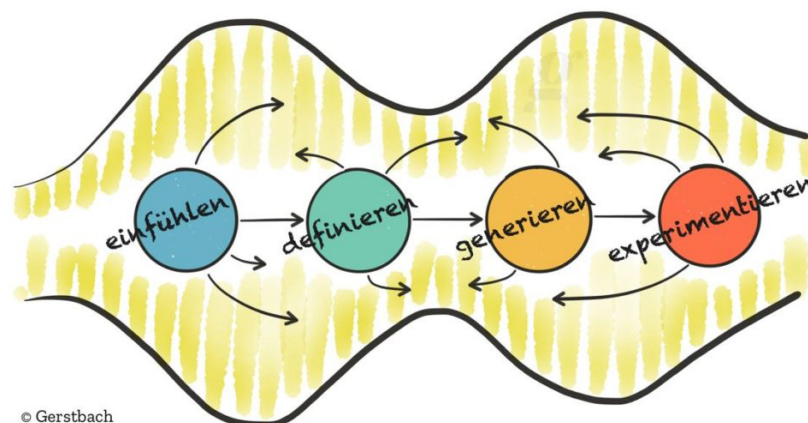


Abbildung 37: Design Thinking Prozess nach Gerstbach (2017)

Mittels Vorgespräche und den Spartenworkshops wurde in das Thema „Welche Zukunftskompetenzen brauchen wir?“ eingeführt (Phase 1), zugehört und die Probleme verstanden. Basierend auf den Druckstellen, Zukunftsperspektiven und -bildern wurden Zukunftskompetenzen definiert (Phase 2).

Im nächsten Schritt (Phase 3) könnte mit einer Sparte, bei der ein hoher Bedarf und eine hohe Bereitschaft gegeben ist, Überlegungen für einen zielgruppenspezifischen Prototypen eines kooperativen-überbetrieblichen Inhouse Entwicklungsprogramms ventiliert werden. Im Rahmen eines Workshops mit einer fachkundigen, möglichst diversen Teilnehmendengruppe könnten frische und mutige Ideen, Inhalte, Formate etc. generiert werden, sodass erste grobe Prototypen eines Entwicklungsprogramms entstehen. Die Didaktikkompetenz des Wifis kann in dieser Phase

seine Wirksamkeit in die Programmgestaltung entfalten. Mit diesen Prototypen könnte in der anschließenden Phase experimentiert werden (Phase 4), indem es in Form eines Pilotprojektes in interessierten Unternehmen umgesetzt, evaluiert und in einem größeren Roll-out Kärnten-weit ausgeschrieben werden.

Mit solch partnerschaftlich konzeptionierten Entwicklungsprogrammen kann sich das Wifi als Lernbegleiter und Lerngestalter einzelner Branchen und Berufsgruppen positionieren und profilieren.

Literaturverzeichnis

- Blohm, I. (2019): Was Manager über Business Analytics wissen müssen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 3, S. 13-14
- Brown, J. & Isaacs, D. (2007): Das World Café: kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Fadel, Ch. & CCR (2015): Redesigning the Curriculum for a 21st Century Education. URL: <https://curriculumredesign.org/wp-content/uploads/CCR-FoundationalPaper-Updated-Jan2016.pdf> (abgerufen am 25. März 2021)
- Draes, S. & Rastetter, D. (2016): Die Entwicklung von Diversity Kompetenz als Veränderungsprozess. In: P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2. Wiesbaden: Springer Fachmedien S. 351-369
- Dresing, T. & Pehl, T. (2020): Transkription. Implikationen, Auswahlkriterien und Systeme für psychologische Studien. In: Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 839-854
- Ehlers, U-D. (2020): Future Skills. Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Wiesbaden: Springer Verlag
- Franken, S. (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice Beispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Gerstbach, I. (2017): 77 Tools für Design Thinker. Insidertipps aus der Design-Thinking-Praxis. Offenbach: Gabel Verlag
- Graf, N., Gramß, D. & Althausen, Z. & Runge, W. (2020): Kompetenzen für die neue Arbeitswelt – welche Metakompetenzen Mitarbeiter zukunftsfit machen. URL: <https://selbst-gmbh.de/wp-content/uploads/Studie-Metakompetenzen-Selbst-GmbH.pdf> (abgerufen am 16. Nov 2020)
- Graf, N., Gramß, D. & Edelkraut, F. (2019): Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. 2. Auflage. Freiburg: Haufe Verlag
- Heyse & Erpenbeck (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Höld, R. (2009): Zur Transkription von Audiodaten. In: Buber R. & Holzmüller H.H. (Hrsg): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 655-668

- Hupka-Brunner, S., Scharenberg, K., Meyer, Th. & Müller, B. (2015): Leistung oder soziale Herkunft? Bestimmungsfaktoren für erwarteten und tatsächlichen beruflichen Erfolg im jungen Erwachsenenalter. In: Häfeli, K. et al. (Hrsg.): Berufliche Passagen im Lebenslauf. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 243-275
- Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (IBW) (2021): Qualifikationsbedarf in Kärnten. Zentrale Ergebnisse des WKO-Fachkräfteadars für Kärnten. Internes Papier.
- Keller, C. & Knafla, I. (2019): Selbstführung als zentrale Kompetenz in der digitalen und flexiblen Arbeitswelt. In: Negri, C. (Hrsg.): Führung in der Arbeitswelt 4.0. Berlin: Springer-Verlag. S. 137-151
- Kulturministerkonferenz (KMK) (2020): Kompetenzorientiertes Qualifikationsprofil zur Weiterentwicklung vorhandener Fremdsprachenkompetenzen in der Berufsschule. URL: https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2020/2020_12_17-Fremdsprachenkompetenzen-Berufsschule.pdf (abgerufen am 26. Juli 21)
- Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa
- Kühn, Th. & Koschel, K.V. (2018): Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Münchener-Kreis (2020): Kompetenzentwicklung für und in der digitalen Arbeitswelt. Positionspapier 2020 des Münchener-Kreis Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“ URL: <https://www.muenchner-kreis.de/download/MUENCHNER-KREIS-Kompetenzpapier.pdf> (abgerufen am 30. Januar 2021)
- Nitzsche, A., Driller, E., Kowalski, C. & Pfaff, H.: Organisationskrankheit Burnout. In: Badura, B., Walter, U. & Hehlmann, T. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Auflage. Berlin: Springer-Verlag. S. 389-399
- North, K. & Maier, R. (2018): Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel. In: HMD, (55), S. 665-681
- o.A. (2020): Interview mit Prof. Dr. Werner Sauter. In: WIFI-Magazin LENA 2020, S. 9
- Olechowski, R. (1997): Schlussfolgerungen für eine Reform der Schulen der Vierzehn- bis Neunzehnjährigen unter dem Aspekt einer humanen Schule“. In: Persy, E. & Tesar, E. (Hrsg.): Die Zukunft der Schulen der Vierzehn- bis Neunzehnjährigen, Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag
- Peus, C. & Hauser, A. (2020): Herausforderung Digitalisierung – acht Thesen für zukunftsorientiertes Führungshandeln. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 2, S. 21-26

- Pfister, A. & Müller, P. (2019): Psychologische Grundlagen des agilen Arbeitens, in: Negri, C. (Hrsg.): Führen in der Arbeitswelt 4.0. Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer-Verlag GmbH, S. 33-50
- Przyborski, A. & Riegler, J. (2020): Gruppendiskussion und Fokusgruppe. In: Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 396-411
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019): Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Ringeisen, T., Genkova, P. & Schubert, S. (2016): Kultur und interkulturelle Kompetenz: Konzeptualisierung aus psychologischer Perspektive. In: Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden: Springer Fachmedien S. 4-12
- Schaper, N.(2019): Aus- und Weiterbildung: Konzepte der TRainingsforschung. In: Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage. Berlin: Springer-Lehrbuch, S. 509-539
- Scharna, A. (2016): Die Customer-Journey-Analyse in der Touristik – eine Methode zur Steigerung der Werbeeffizienz und Kundenorientierung. In: Ratajczak, O. & Jockwer, A.: Kundenorientierung und Kundenservice in der Touristik. Reisende an allen Touchpoints begeistern und Urlaub zum ganzheitlichen Erlebnis machen. Wiesbaden: Springer Gabler; S. 29-44.
- Schreier, Margrit (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 15(1), Art. 18, URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185> (abgerufen am 15. Juli 21)
- Schrör, T. (2021): Führungskompetenz achtsame Selbstführung. Erfolgreich führen in dynamischen und disruptiven Zeiten. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Tucci, I. & Wagner, G.G. (2003): Fremdsprachenkenntnisse als wichtige Zusatzqualifikation im Dienstleistungssektor. In: Wochenbericht, Jg. 70(41), S. 611-620
- WKO (2021): Digitalisierung von Prozessen. URL: <https://www.wko.at/service/innovation-technologie-digitalisierung/digitalisierung-von-prozessen.html> (abgerufen am 27. Juli 2021)
- WEF (2020): These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (abgerufen am 30. Januar 2021)