

# **Kompetenzbedarf von Mitarbeitenden der BLS AG - Eine Analyse für die Gestaltung zukünftiger Bildungsangebote**

BACHELOR THESIS

Juni 2024

Autorin:

Ismailji, Hixhirete

Betreuungsperson:

Jäggi, Anna-Tina

Praxispartner\*in:

BLS AG

Roth, Jenna und Berger, Cindy

## **Abstract**

Durch die sich schnell verändernde und dynamische Arbeitswelt, die fortschreitende Digitalisierung sowie in Folge der gesellschaftlichen Entwicklungen verändern sich auch berufliche Kompetenzanforderungen. Sowohl Mitarbeitende als auch Organisationen sind deshalb gefordert, sich in ihren aktuellen und den für die Zukunft zu erwarteten Kompetenzen weiterzuentwickeln. Kompetenzen befähigen Individuen, sich flexibel auf neue Herausforderungen anzupassen. Darüber hinaus werden sie entscheidend für den Unternehmenserfolg angesehen, weshalb ihre Bedeutung in Organisationen stetig zunimmt und in der Literatur ein breiter Konsens über deren Förderung besteht. Vor diesem Hintergrund wurde mithilfe einer quantitativen Analyse bei der BLS AG untersucht, welcher Kompetenzbedarf hinsichtlich interner Bildungsangebote seitens der Mitarbeitenden ohne personelle Führungsfunktion besteht. Darüber hinaus wurde die Sichtweise von HR-Fachpersonen bezüglich des strategischen Kompetenzbedarfs erfasst. Als Grundlage für die Untersuchung diente das Kompetenzmodell der BLS AG. Die Analyse zeigte, dass Selbstführungs-, Sozial- und Digitalkompetenzen zunehmend in den Vordergrund rücken und der Wunsch nach erweiterten internen Bildungsangeboten geäußert wird. Diese Ergebnisse konnten ebenso aus strategischer Sicht bestätigt werden. Die Stichprobenverteilung, die vorwiegend Mitarbeitende aus dem Bürobereich einschliesst, gilt als eine der Limitationen der vorliegenden Untersuchung.

*Keywords:* Personalentwicklung, Kompetenzen, Kompetenzförderung, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmessung, Kompetenzmodell

*Anzahl Wörter Abstract:* 175

*Anzahl Zeichen Bericht (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang):* 124'645

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Praxispartnerin .....	2
1.2	Ausgangslage und Problemstellung .....	2
1.3	Zielsetzung und Fragestellungen .....	3
1.4	Aufbau der Arbeit .....	4
1.5	Abgrenzung.....	4
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
2.1	Begriffsbestimmung Personalentwicklung .....	5
2.2	Kompetenzen .....	7
2.2.1	Begriffsbestimmung Kompetenz.....	7
2.2.2	Systematik der Kompetenzen.....	8
2.2.3	Kompetenzdiagnostik.....	9
2.3	Kompetenzmodell.....	11
2.3.1	Kompetenzmodell der BLS AG.....	13
<b>3</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>19</b>
3.1	Forschungsdesign .....	19
3.2	Entwicklung des halbstandardisierten Fragebogens.....	20
3.3	Pretest im Labor und im Feld nach Weichbold (2022) .....	25
3.4	Sampling der Haupterhebung.....	27
3.5	Ablauf der Haupterhebung .....	29
3.6	Datenaufbereitung und -auswertung.....	29
<b>4</b>	<b>Resultate der Datenerhebung</b> .....	<b>32</b>
4.1	Ergebnisse der Mitarbeitenden ohne personelle Führungsfunktion .....	33
4.2	Ergebnisse der HR-Berater:innen und Personalentwickler:innen.....	38
<b>5</b>	<b>Diskussion der Resultate</b> .....	<b>41</b>
5.1	Interpretation der Ergebnisse .....	42

5.2	Praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen.....	46
5.3	Limitationen und weitere Forschungsmöglichkeiten.....	48
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>50</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>57</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>59</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>60</b>

# 1 Einleitung

Die Bedeutung von Kompetenzen hat in den letzten Jahren in Folge der sich schnell wandelnden und dynamischen Arbeitswelt sowie der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen im betrieblichen Alltag an Relevanz gewonnen (Kaufhold, 2006; Konrad & Resch, 2019; Schirmmacher, 2023). Sowohl Mitarbeitende als auch Organisationen stehen aufgrund dieser Veränderungen vor neuen beruflichen Anforderungen und der Bedarf an Personalentwicklung wächst stetig (Konrad et al., 2019; Schuler & Kanning, 2010). Menschen, die über vielfältige Kompetenzen verfügen, stellen das Ziel für die Prinzipien des lebenslangen Lernens dar, denn Kompetenzen ermöglichen es, sich flexibel an neue Anforderungen anzupassen und bei unerwarteten Ereignissen angemessen zu agieren (Graf, 2019; Kauffeld, 2006). Darüber hinaus wird den beruflichen Kompetenzen eine wesentliche Rolle für das Überleben einer Organisation, die Steigerung der Produktivität und die kontinuierliche Verbesserung eines Unternehmens zugeschrieben. Folglich wird die berufliche Kompetenz sowohl in nationalen als auch internationalen Diskussionen als Erfolgskriterium der Zukunft betrachtet (Kauffeld, 2006).

Angesichts der Entwicklungen reicht es nicht mehr aus, Mitarbeitende eines Unternehmens mit klassischen Weiterbildungsmaßnahmen, die auf die Vermittlung von Fachwissen abzielen, fortzubilden (Güth, Decius, Horvat, Schaper & Virgillito, 2018). Vielmehr sind Organisationen zunehmend gefordert, die aktuellen sowie zukünftigen zu erwartenden Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden zu stärken und zu trainieren (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003; Kauffeld & Albrecht, 2021; Kauffeld, 2006; Krumm, Mertin & Dries, 2012; Schirmmacher, 2023, Schuler et al., 2010). Die Kompetenzförderung ist dabei ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für jeden Einzelnen und auch der Erfolg von Unternehmen hängt davon ab (Kauffeld, 2016; Kaufhold, 2006). Wie schnell Mitarbeitende lernen und das Gelernte in die Praxis umsetzen, ist für Organisationen entscheidend, wenn es darum geht, in einem sich ständig wandelnden Umfeld mit zunehmender Konkurrenz wettbewerbsfähig und flexibel zu bleiben (Kauffeld, 2016).

Für die Zukunft wird daher ein steigender Weiterbildungsbedarf und damit einhergehend eine wachsende Bedeutung der Gestaltung von Kompetenzentwicklungsmassnahmen erwartet (Kauffeld, 2016). Diverse Studien bestätigen ausserdem, dass sich Kompetenzanforderungen in den nächsten Jahren verschieben werden und Querschnittskompetenzen wie Sozialkompetenzen an Bedeutung gewinnen (Bakshi, Downing, Osborne & Schneider, 2017; Rozumowski et al., 2023). Vor diesem Hintergrund wird das Thema Kompetenzentwicklung in der Wissenschaft und Praxis intensiv diskutiert (Erpenbeck et al., 2003; Kaufhold, 2006) und beschäftigt auch unter anderem die BLS AG.

## 1.1 Praxispartnerin

Die Schweizer Bern-Lötschberg-Simplon-Bahn AG, kurz als BLS bekannt, ist die Praxispartnerin der vorliegendenen Bachelorthesis. Als innovative und ambitionierte Mobilitätsanbieterin ist sie das zweitgrösste Verkehrsunternehmen der Schweiz und beschäftigt 3261 Mitarbeitende (Stand 2024). Die Bahngesellschaft bietet – neben dem Geschäftsfeld Personenmobilität mit den Verkehrsmitteln Bahn, Bus, Schiff, Autoverlad und Güterverkehr – auch die Geschäftsfelder Bahnproduktion, Infrastruktur, Immobilien und Cargo an. Die genannten Geschäftsfelder bilden gemeinsam mit Daniel Schafer, CEO, die Organisationsstruktur. In der Unternehmensstrategie definiert die BLS fünf strategische Stossrichtungen (Abbildung 1). Die Stossrichtungen bilden die Grundlage für das Kompetenzmodell der BLS, welche Basis der Untersuchung ist (Geschäftsbericht BLS).

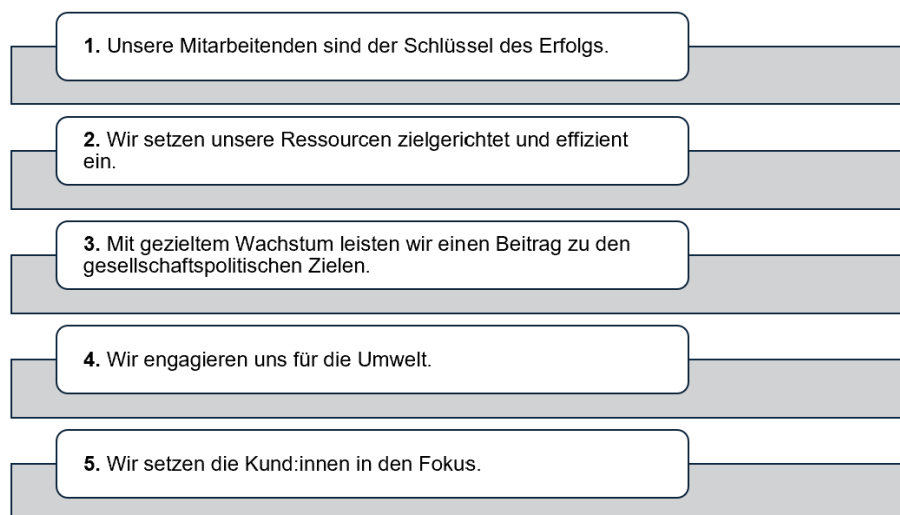


Abbildung 1. Strategische Stossrichtungen der BLS

## 1.2 Ausgangslage und Problemstellung

Die Erarbeitung der Bachelorthesis erfolgt konkret in Zusammenarbeit mit der Human-Resources-Abteilung (HR) der BLS. Sie befindet sich seit Anfang 2023 im Umbruch von einer hierarchisch geprägten Kultur zu einer agilen Zusammenarbeitsform. Dementsprechend arbeitet das HR nach einem Rollenmodell und ist in verschiedene Kreise unterteilt. Insgesamt ist das Team, bestehend aus 54 Mitarbeitenden, in sieben Kreise gegliedert. Die Konzeption und das Management von nicht-fachspezifischen Bildungsangeboten<sup>1</sup> sind im Kreis „Verändern und Entwickeln“ angesiedelt. Derzeit werden hier nur wenig unternehmensinterne Bildungsangebote zur Förderung der Kompetenzentwicklung für Mitarbeitende ohne

<sup>1</sup> Als nicht-fachspezifisch werden in der BLS AG Bildungsangebote klassifiziert, die allgemeine und nicht berufsspezifische Kompetenzen fördern (interne Unterlagen der BLS).

personelle Führungsfunktion angeboten. Im Gegensatz dazu stehen Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben umfangreichere unternehmensinterne Bildungsangebote zur Verfügung. Der Kreis ist sich jedoch einig, dass die Förderung der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden ohne personelle Führungsfunktion aufgrund kontinuierlich veränderter Umweltfaktoren zunehmend an Bedeutung gewinnt. Eine Gegenüberstellung der unternehmensinternen nicht-fachspezifischen Bildungsangebote für Mitarbeitende mit und ohne personeller Führungsfunktion zeigt die aktuelle Ausgangslage tabellarisch auf (Anhang A). Diese Problemstellung soll mittels einer Soll-/Ist-Analyse untersucht werden.

### 1.3 Zielsetzung und Fragestellungen

Ziel der vorliegenden Bachelorthesis ist, den Kompetenzbedarf von Mitarbeitenden ohne personelle Führungsfunktion in Bezug auf zukünftige unternehmensinterne, nicht-fachspezifische Bildungsangebote zu ermitteln. Die Datenerhebung erfolgt dabei mittels einer quantitativen Studie. Als Orientierung dient das Kompetenzmodell der BLS, auf dessen Basis ein halbstandardisierter Fragebogen zur Erfassung des Kompetenzbedarfs erstellt wird. Die übergeordneten Kompetenzen des Kompetenzmodells werden mithilfe von bestehenden standardisierten Fragebögen erfasst. Die Stichprobe von 50 bis 70 Mitarbeitenden soll die fünf Personas (Anhang B), welche von der HR-Abteilung beschrieben wurden, vollständig abdecken und den Grossteil der Mitarbeitenden repräsentieren. Des Weiteren soll mithilfe des Fragebogens die strategische Sichtweise der HR-Berater:innen und Personalentwickler:innen (HR-Fachpersonen) hinsichtlich des Kompetenzbedarfs erfasst werden. Die Ergebnisse der Erhebung dienen als Grundlage für eine umfassende Auswertung, mit welcher der Bedarf an zukünftigen internen, nicht-fachspezifischen Bildungsangebote für Mitarbeitende abgeleitet werden kann. Daraus lassen sich praxisnahe Handlungsempfehlungen für den Kreis „Verändern und Entwickeln“ ableiten. Die Angebote sollen dabei zur strategischen Weiterentwicklung der BLS beitragen und mithilfe der Erhebung zukunftsorientiert optimiert und gestaltet werden können.

Die BLS strebt im Rahmen dieser Bachelorthesis ein fundiertes Verständnis des Kompetenzbedarfs ihrer Belegschaft (Fokus: Mitarbeitende ohne personelle Führungsfunktion) an, weshalb sich folgende Fragestellungen ergeben.

- **Welchen Bedarf zur Entwicklung von Kompetenzen haben die Mitarbeitenden ohne Führungsaufgabe der BLS im Hinblick auf zukünftige interne nicht-fachspezifische Bildungsangebote?**
- **Welche Sichtweise haben HR-Berater:innen und Personalentwickler:innen auf den strategischen Bedarf zur Entwicklung von Kompetenzen der**

## **Mitarbeitenden ohne Führungsaufgabe im Hinblick auf zukünftige interne nicht-fachspezifische Bildungsangebote?**

### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Bachelorthesis gliedert sich in fünf Kapitel und hat zum Ziel, die zuvor vorgestellten Fragestellungen zu beantworten. Die theoretischen Grundlagen in Kapitel 2 umfassen eine Begriffsbestimmung und Einführung in die Personalentwicklung sowie eine eingehende Vorstellung des Kompetenzbegriffs. Zudem werden die theoretischen Grundlagen von Kompetenzmodellen dargelegt und das Modell der BLS mit den dazugehörigen Kompetenzen erläutert. Kapitel 3 erörtert die Methodik der empirischen Forschung. Die Resultate der erhobenen Daten werden in Kapitel 4 dargestellt. In Kapitel 5 erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen sowie die Ergebnisinterpretation, welche die wichtigsten Erkenntnisse inhaltlich abrunden. Darauf aufbauend werden die entwickelten Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin präsentiert. Abschliessend werden Limitationen der Untersuchung benannt und auf weitere Forschungsmöglichkeiten hingewiesen.

### **1.5 Abgrenzung**

In der vorliegenden Bachelorthesis wird der Kompetenzbedarf hinsichtlich interner nicht-fachspezifischer Angebote von Mitarbeitenden mit personeller Führungsfunktion nicht untersucht. Ebenso sind interne fachspezifische Angebote für Mitarbeitende mit und ohne Führungsfunktionen nicht Gegenstand der Analyse. Auch Themen zur Konzeption und Gestaltung von Bildungsangeboten werden nicht behandelt. Des Weiteren werden die Themen Personalentwicklungsmethoden und -formen sowie die Evaluation von Personalentwicklungsangeboten nicht in die Analyse der Arbeit einbezogen. Verwandte Konzepte der Kompetenzen wie Qualifikationen sind ebenfalls nicht Bestandteil.



## 2 Theoretische Grundlagen

Ziel in Kapitel 2 ist, die theoretischen Grundlagen aufzuzeigen und Begriffsdefinitionen vorzunehmen, um ein besseres Verständnis zu schaffen. Im Folgenden wird einerseits das Thema der Personalentwicklung beleuchtet, das als zentrales Element für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden in einer Organisation gilt. Andererseits wird das Thema der Kompetenzen eingehend behandelt, um ein besseres Verständnis für das Kompetenzmodell der BLS zu schaffen, welches als Grundlage des methodischen Teils dient.

### 2.1 Begriffsbestimmung Personalentwicklung

Die *Personalentwicklung* (PE) hat die Aufgabe, *berufsrelevante sowie berufsbezogene Kompetenzen* zu fördern, damit Mitarbeitende bestmöglich für ihre beruflichen Aufgaben qualifiziert und vorbereitet sind. Dazu gehören (Fach-)Wissen (z. B. Englischkenntnisse), Fähigkeiten bzw. konkrete Fertigkeiten (z. B. soziale Fertigkeiten), Persönlichkeitsaspekte (z. B. Überzeugungskraft) und Einstellungen (z. B. Commitment) von Mitarbeitenden (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019). Unter dem Begriff Fähigkeit wird die Befähigung eines Individuums, eine bestimmte Handlung auszuführen, verstanden. Dabei können Fähigkeiten entweder angeboren sein oder durch Lernen und Sammeln von Erfahrungen erworben werden. Um Fertigkeiten zu erwerben, werden Fähigkeiten benötigt, und deshalb sind sie Voraussetzung (Schirmacher, 2023). Fertigkeiten definiert Schirmacher (2023) als die realisierte Umsetzung einer Fähigkeit bzw. die Anwendung von Kenntnissen. Persönlichkeitseigenschaften werden hauptsächlich durch die genetische Veranlagung und die Einflüsse der Umwelt geprägt und sind in der Regel stabil und schwer zu verändern. Sie sind weder erlern- noch trainierbar.

In der PE werden unterschiedliche Methoden für die Entwicklung und Förderung der berufsrelevanten Kompetenzen von Mitarbeitenden eines Unternehmens eingesetzt. Die verschiedenen Methoden und deren Einsatz in der PE sind Teil eines Prozesses von der Ermittlung des Entwicklungsbedarfs bis zur Evaluation der Entwicklungsmaßnahmen. Anlass für jede PE-Maßnahme ist die Diskrepanz zwischen dem Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden (= Ist-Wert) und den aktuellen und zukünftigen Anforderungen einer Arbeitstätigkeit (= Soll-Wert). Entspricht der Ist-Wert nicht dem Soll-Wert, so wird durch PE-Maßnahmen versucht, diese Unausgewogenheit wieder herzustellen, damit Mitarbeitende den Anforderungen gerecht werden. Die PE, bestehend aus Phasen der Diagnostik und der Invention, stellt einen langfristigen Prozess dar und ist kein punktuell Ereignis (Schuler et al., 2010). Abbildung 2 zeigt die Verortung der PE grafisch auf.

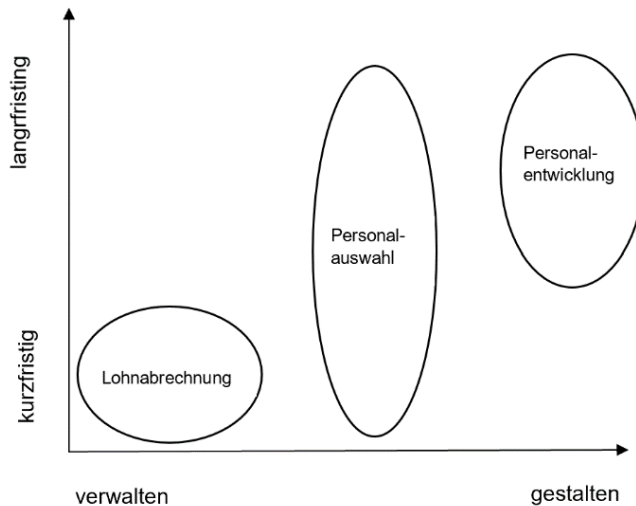


Abbildung 2. Fokus der Personalentwicklung in Anlehnung an Schuler et al. (2010), eigene Darstellung

Schuler et al. (2010) beschreiben einen *prototypischen Prozess* der PE, der mit einer *Bedarfsanalyse* (Soll-/Ist-Vergleich) beginnt, mit der *Planung* und *Durchführung* einer PE-Massnahme weitergeht und mit dem *Transfer* und der *Evaluation* endet (Schuler et al., 2010; Kanning, 2014; Nerdinger et al., 2019). Abbildung 3 veranschaulicht diesen Prozess.

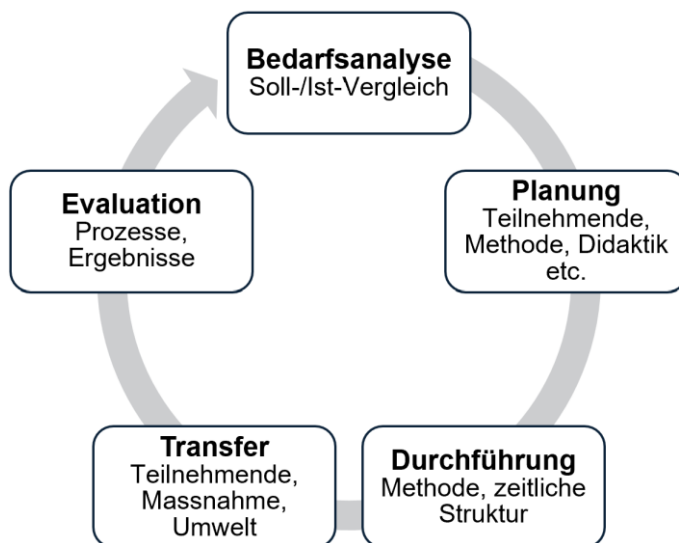


Abbildung 3. Prozess der Personalentwicklung in Anlehnung an Schuler et al. (2010), eigene Darstellung

Dieser klassische PE-Prozess zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs ist laut Schirmmacher (2023) mit fehlender Strukturierung verbunden. Schirmmacher (2023) empfiehlt daher eine Neuausrichtung in Richtung *kompetenzorientierte PE*, um Mitarbeitende längerfristig zukunftsorientiert weiterentwickeln zu können. Als wesentlicher Unterschied zum klassischen PE-Prozess integriert er die Ermittlung des operativen und strategischen Gesamtkompetenzbedarfs und die kompetenzorientierte Bedarfsanalyse. Diese Schritte

ermöglichen eine gezielte Ableitung von Weiterbildungsbedarfen und -angeboten (Schirmmacher, 2023).

Nach der Einführung in das Konzept der PE soll der Begriff *Kompetenz* näher betrachtet werden.

## 2.2 Kompetenzen

Der Abschnitt beinhaltet die Definition des Kompetenzbegriffs sowie die Kompetenzklassifikationen. Des Weiteren wird näher auf das Thema der Kompetenzdiagnostik eingegangen. Darüber hinaus werden die theoretischen Grundlagen der Kompetenzmodelle, die dieser Arbeit zugrunde liegen, beleuchtet. Anschliessend wird das Kompetenzmodell der BLS mit den dazugehörigen Kompetenzen vorgestellt, welches Basis des methodischen Teils ist.

**2.2.1 Begriffsbestimmung Kompetenz.** Um Kompetenzen erfassen zu können, muss in einem ersten Schritt geklärt werden, was unter dem Begriff zu verstehen ist. Erpenbeck et al. (2003) charakterisieren Kompetenzen als die Fähigkeit eines Individuums, kreativ und selbstorganisiert in komplexen Situationen zu handeln und diese effektiv bewältigen zu können (Selbstorganisationsdisposition). Dabei sind sie nicht unmittelbar überprüfbar, sondern lassen sich nur aus der Realisierung der Dispositionen erschliessen und bewerten. Krumm et al. (2012) erweitern den Begriff und definieren Kompetenzen als ein Zusammenwirken von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Eigenschaften. Kompetenzen können dabei erworben oder entwickelt werden und sind graduell ausgeprägt. Der Ausprägungsgrad von Kompetenzen ist folglich veränderbar, etwa durch Trainings oder Bildungsangebote. Nach Kauffeld (2006) werden Kompetenzen als Wissensbestände, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen verstanden, die es einer Person, einem Team oder einer Organisation ermöglichen, reaktions- und handlungsfähig bei der erfolgreichen Bewältigung komplexer Arbeitsaufgaben zu bleiben. Kompetenzen verbinden demnach verschiedene Ebenen der physischen und psychischen Befähigung (Kauffeld et al., 2021). Schirmmacher (2023) beschreibt weiters, dass Kompetenzen nicht mit Fertigkeiten oder Fähigkeiten gleichzusetzen sind, sondern eher Grundlagen für Kompetenzen sind. Auf Basis von Erfahrungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und auch erworbenem Wissen können Individuen in komplexen Situationen kreativ und selbstorganisiert handeln (Schirmmacher, 2023). Im beruflichen Kontext wird der Kompetenzbegriff als berufliche Kompetenz oder Handlungskompetenz definiert (Negri, 2010).

Die Beschreibung des Kompetenzbegriffs durch verschiedene Autor:innen zeigt, dass dieser äusserst komplex ist und vielfältig benutzt wird (Kauffeld, 2006; Kaufhold, 2006; Negri,

2010). Dennoch ist aus den Definitionen ersichtlich, dass sich die Mehrheit in der Literatur einig ist, dass der Kompetenzbegriff aus einem Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften besteht und ein Individuum in die Lage versetzt, selbstorganisiert komplexe berufliche Situationen effektiv und adäquat, entweder allein oder in Kooperation mit anderen, zu bewältigen (Erpenbeck et al., 2013; Kauffeld, 2006; Krumm et al., 2012; Negri, 2010; Schirrmacher, 2023). Diese Zusammenfassung entspricht dem Verständnis des Konstrukts im Rahmen des Kompetenzmodells der BLS.

**2.2.2 Systematik der Kompetenzen.** Im Folgenden wird eine pragmatische Kompetenzklassifikation vorgenommen, die sich in der Praxis weitgehend durchgesetzt hat. Die Unterteilung wird im Zusammenhang mit der Erstellung von Kompetenzprofilen oder Massnahmen zur Förderung von Kompetenzen verwendet (Negri, 2010). Kompetenzen werden in vier Dimensionen unterteilt: Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen (Erpenbeck et al., 2013; Kauffeld, Grote & Frieling, 2003). Abbildung 4 stellt den Kompetenzbegriff mit seiner allgemeinen Charakterisierung dar.

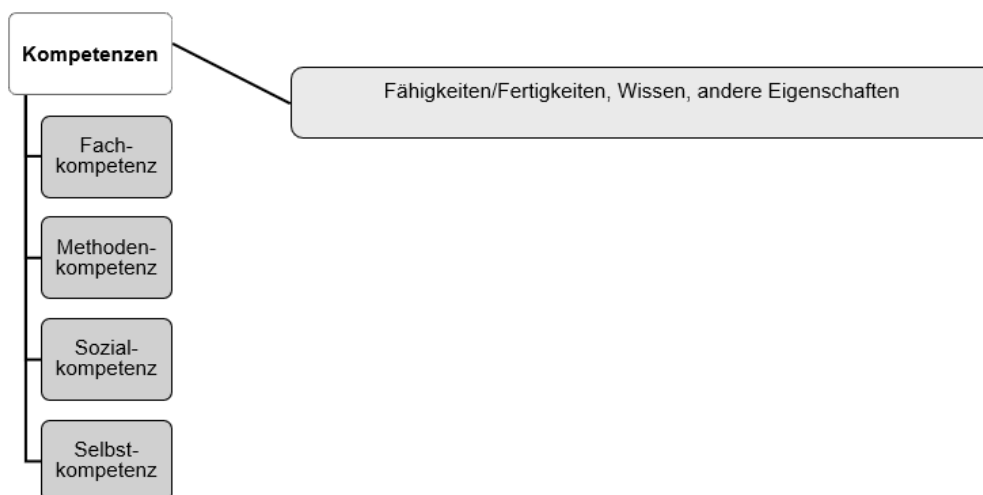


Abbildung 4. Unterteilung der Kompetenzen nach Erpenbeck et al. (2013) & Kauffeld (2003), eigene Darstellung

Als *Fachkompetenzen* sind „organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die Fähigkeit, organisationales Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren“ zu verstehen (Kauffeld et al., 2003, S. 267; Kauffeld, 2006, S. 23). Unter *Methodenkompetenz* wird „die Fähigkeit, situationsübergreifend und flexibel kognitive Fähigkeiten zum Beispiel zur Problemstrukturierung oder Entscheidungsfindung einzusetzen“ verstanden (Kauffeld et al., 2003, S. 267).

Unter *Sozialkompetenz* wird die „Fähigkeit, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zum erfolgreichen Realisieren oder Entwickeln von Zielen und Plänen in

sozialen Interaktionssituationen“ verstanden (Kauffeld et al., 2003, S. 267). Erpenbeck et al. (2013) ergänzen die Kompetenz zudem: „Als die Disposition, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln“ (Erpenbeck et al., 2013, S. 14). Als *Selbstkompetenz* wird „die Disposition verstanden, sich Bedingungen zu schaffen, um sich im Rahmen der Arbeit zu entwickeln. Es geht um die Selbstwahrnehmung, das bewusst Reflektieren der eigenen Fähigkeiten, das Interesse, aktiv, eigeninitiativ mitzuwirken und gestalten“ verstanden (Kauffeld et al., 2003, S. 267).

**2.2.3 Kompetenzdiagnostik.** Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die Erfassung von Kompetenzen im beruflichen Kontext und zielt darauf ab, sowohl Hindernisse als auch methodische Ansätze zur Kompetenzmessung vorzustellen. Im Vordergrund stehen für die Entwicklung des Instruments und die für die Bearbeitung der Forschungsfragen relevanten Ansätze. Darüber hinaus soll die Bedeutung der Kompetenzmessung hervorgehoben werden.

**Hindernisse der Kompetenzmessung:** Aufgrund der Komplexität des Konstrukts sowie der Vielschichtigkeit bezüglich dessen, was unter dem Begriff verstanden wird, ist die Erfassung von Kompetenzen erschwert, und es fehlen nach wie vor bewährte Messverfahren (Erpenbeck et al., 2003; Schirmacher, 2023). Krumm et al. (2012) beschreiben zudem, dass Kompetenzen im Vergleich zu anderen Konstrukten sehr nahe an Leistungskriterien formuliert sind, sodass eine Zerlegung in psychologische Merkmale notwendig ist, wenn eine Kompetenz gemessen werden soll. Des Weiteren werden Kompetenzen tendenziell unternehmensspezifisch formuliert, weshalb sie sich nur schwer in die bestehende personalpsychologische Forschung einordnen lassen (Krumm et al., 2012). Laut Kaufhold (2006) ist aufgrund dessen eine vollständige Erfassung einer Kompetenz in ihrer gesamten Komplexität nicht möglich. Umso wichtiger ist es, verschiedene Ansätze, Methoden und Messverfahren zu verwenden, um der Komplexität des Begriffs gerecht zu werden (Kauffeld, 2006). Nach Erpenbeck et al. (2003) sowie Kaufhold (2006) dominieren in der Psychologie quantitative, standardisierte Verfahren, die statistisch ausgewertet werden und Kompetenzen metrisch messen. Für die moderne Kompetenzforschung ist jedoch auch eine qualitative, verstehensorientierte Erfassung notwendig, um das Konstrukt vollständig erfassen zu können (Erpenbeck et al., 2003; Kaufhold, 2006).

**Methodische Ansätze:** Es können diverse Erhebungsmethoden herangezogen werden, wenn es um die Erfassung von Kompetenzen geht (Kaufhold, 2006). Im Rahmen von Kompetenzerfassungen gelten als bewährte Methoden beispielsweise Befragungen,

Beobachtungen und Arbeitsproben. Innerhalb dieser Methoden wird zwischen *funktionsbezogenen Ansätzen*, die Merkmale eines Arbeitsplatzes hervorheben, und *kompetenzbezogenen Ansätzen*, die Personenmerkmale erfassen und beschreiben, unterschieden. Sie können in Form von Selbst- oder Fremdbeurteilungen eingesetzt werden und sind – je nach Untersuchungsziel und zugrundeliegendem Kompetenzverständnis – unterschiedlich geeignet (Kaufhold, 2006). Auch Erpenbeck et al. (2003) unterscheiden die beiden Varianten und beschreiben diese als *objektive Kompetenzerfassungsverfahren* und *subjektive Kompetenzeinschätzungsverfahren*.

Schriftliche Befragungen im Rahmen von Kompetenzerfassungen können entweder als Fragebogen mit offenen Fragen oder mit standardisierten Antwortalternativen entwickelt werden. Die Verwendung offener Fragen orientiert sich am sinnbezogenen, qualitativen Ansatz des Kompetenzverständnisses. Im Gegensatz dazu orientieren sich standardisierte Antwortalternativen an theoretischen Vorstellungen (Kaufhold, 2006). Bei der Verwendung standardisierter Antwortalternativen ist wichtig, dass Kompetenz in definierte Soll-Kategorien operationalisiert wird. Offene Fragen hingegen ermöglichen einen grösseren Handlungs- und Gestaltungsspielraum, da die Art der Beantwortung nicht von vorgegebenen Antworten beeinflusst wird. Schriftliche Befragungen werden in erster Linie in Form von Selbsteinschätzungen durchgeführt (Kaufhold, 2006). Das Ziel von Selbstbeurteilungen ist die Ermittlung des Selbstkonzepts und der Kompetenzerwartungen (Kauffeld, 2006).

**Relevanz der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung:** Im Rahmen der PE ist die Ermittlung von Kompetenzentwicklungsbedarfen und die Kompetenzförderung der Mitarbeitenden mithilfe eines Kompetenzmodells von zentraler Bedeutung, damit sich sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende flexibel auf neue Arbeitsanforderungen anpassen können. Dabei kommt dem *Kompetenzmanagement*<sup>2</sup> eine besondere Bedeutung zu. Es ermöglicht die Verfolgung unternehmensstrategischer Ziele durch die Erfassung von Ist-Kompetenzen und die Definition von zukünftigen organisatorischen und personalen Soll-Kompetenzen (Güth et al., 2018; Blumberg & Kauffeld, 2021; Kauffeld et al., 2021; Kauffeld, 2006). Die Operationalisierung der aktuellen Kompetenzausprägungen ist dabei die Grundlage dafür, Mitarbeitende bedarfsgerecht, gezielt sowie zukunftsorientiert zu fördern (Güth et al., 2018; Krumm et al., 2012; Schirmacher, 2023). Das Zusammenspiel von Kompetenzanforderungen, Kompetenzmodellen und Kompetenzentwicklung zeigt Abbildung 5.

---

<sup>2</sup> Umfasst die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle einer Kompetenzentwicklung auf Grundlage des Kompetenzmodells (Kauffeld & Paulsen, 2018).

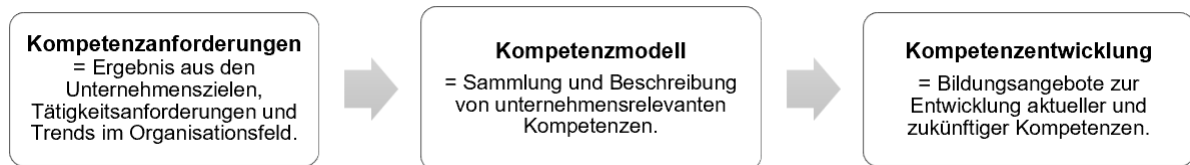


Abbildung 5. Ablauf des Kompetenzmanagements in Anlehnung an Güth et al. (2018), eigene Darstellung

## 2.3 Kompetenzmodell

Nachdem durch die umfassende Definition des Kompetenzbegriffs sowie dessen Systematisierung ein vertieftes Verständnis des Kernelements erreicht wurde, wird folgend der Fokus auf den Bereich der *Kompetenzmodelle* gelegt. Anschliessend erfolgt eine prägnante Vorstellung des BLS-Kompetenzmodells mit den damit verbundenen Kompetenzen.

**Hintergrund und Bedeutung von Kompetenzmodellen:** Viele Organisationen verfügen über ein oder mehrere Kompetenzmodelle, welche unternehmensrelevante Kompetenzen spezifizieren und beinhalten. Ein im Unternehmen etabliertes Kompetenzmodell ermöglicht es, verschiedene Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Personalauswahl- oder Personalentwicklungsverfahren auf diese Kompetenzen auszurichten (Krumm et al., 2012). Ein Konsens über die wesentlichen Kompetenzen innerhalb eines Unternehmens kann sicherstellen, dass das Unternehmen einheitlich agiert und die Mitarbeitenden in den relevanten Kompetenzen gezielt gefördert und weiterentwickelt werden (Krumm et al., 2012). Mangels fundierter Fachliteratur werden in der Praxis Kompetenzmodelle jedoch häufig intuitiv und ohne Bezug zu gut etablierten Erkenntnissen der Organisationspsychologie generiert (Krumm et al., 2012).

**Begriffserklärung:** Ein *Kompetenzmodell* wird als eine Sammlung und Beschreibung von unternehmensrelevanten Kompetenzen beschrieben, um in einer Organisation in der Gegenwart und Zukunft erfolgreich handeln zu können. Das Kompetenzmodell ist ein aufbereitetes und gestaltetes Instrument für die Kommunikation in der jeweiligen Organisation (Krumm et al., 2012). Ein valides Kompetenzmodell ist somit eine gute Basis für die Auswahl, Evaluation und Entwicklung von Kompetenzen (Gessler & Sebe-Opfermann, 2016).

Ein ideales Kompetenzmodell enthält unterschiedliche Gliederungsebenen, die üblicherweise von 1 bis 4 reichen. Dabei ist die erste Stufe (Kompetenzcluster) die globalste Ebene und die vierte Ebene (beobachtbares Verhalten) die detaillierteste (Krumm et al., 2012). Gemäss Bartram, Kurz und Bailey (2000) werden die Ebenen zudem hierarchisch in eine *Oberflächen-* und eine *Tiefenstruktur* unterteilt. Die *Oberflächenstruktur*, die sich eher

an beruflichen Leistungsbereichen und Verhaltenszielen orientiert und eine geringe psychologische Fundierung aufweist, kann durch die *Tiefenstruktur*, die aus psychologischen Eigenschaften und konkreten Verhaltensweisen besteht, ausgeglichen werden. Die Übersetzung in psychologische Begriffe ermöglicht es, beobachtbares Verhalten mithilfe entsprechender Verhaltensindikatoren zu erfassen. Mittels der *Tiefenstruktur* ist es möglich, auf die Fachliteratur zurückzugreifen, die für die jeweilige Kompetenz relevant ist (Bartram et al., 2000). Abbildung 6 stellt die Gliederungsebenen mit den entsprechenden Erläuterungen dar (Bartram et al., 2000; Krumm et al., 2012).

<b>Ebenen eines Kompetenzmodells</b>	
<b>Oberflächenstruktur</b>	
= Begriffe, welche im Alltag verwendet werden, sich auf berufliche Leistungsbereiche beziehen und deshalb eine geringe psychologische Fundierung aufweisen.	
1. Kompetenzcluster	Überbegriffe, unter denen verschiedene Kompetenzen subsumiert werden, z. B. personale Kompetenzen.
<b>Tiefenstruktur</b>	
= psychologisch fundierte und etablierte Merkmale.	
2. Kompetenzen	Konkrete Kompetenz wie z. B. unternehmerisches Denken und Handeln.
3. Relevante psychologische Merkmale (Anforderungsmerkmale)	Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, z. B. kognitive Fähigkeiten (Intelligenz)/motivationale Aspekte.
4. Beobachtbares Verhalten	Indikator für psychologische Merkmale/Verdeutlichung, was unter der Kompetenz zu verstehen ist.

Abbildung 6. Ebenen eines Kompetenzmodells in Anlehnung an Bartram et al. (2000) und Krumm et al. (2012), eigene Darstellung

Des Weiteren können Kompetenzmodelle in *Single-Job-*, *One-Size-Fits-All-* oder *generische Kompetenzmodelle* unterschieden werden. Das *Single-Job-Kompetenzmodell* beschreibt Kompetenzen, die ausschliesslich für einen spezifischen Arbeitsplatz relevant sind. Im Gegensatz dazu umfassen *One-Size-Fits-All-Kompetenzmodelle* Kompetenzen, die für eine Vielzahl von Arbeitstätigkeiten in einer Organisation relevant sind. *Generische Kompetenzmodelle* hingegen streben danach, Kompetenzen zu integrieren, die über einzelne Organisationen und Organisationseinheiten hinaus von grosser Bedeutung sind (Sarges, 2001). Zudem lassen sich Kompetenzmodelle in *eigenschafts-* oder *aufgabenbasierte Modelle* unterscheiden. *Eigenschaftsbasierte Modelle* fokussieren auf die Eigenschaften von Personen, wie beispielsweise Flexibilität oder Zielorientierung. *Aufgabenbasierte Modelle* legen ihren Schwerpunkt vorwiegend auf spezifische Aufgabenbereiche (Krumm et al., 2012).



Im folgenden Abschnitt wird in einem ersten Schritt auf das Kompetenzmodell der BLS eingegangen. In einem zweiten Schritt werden auf Basis der Fachliteratur die damit verbundenen Kompetenzen beschrieben.

**2.3.1 Kompetenzmodell der BLS AG.** Das Kompetenzmodell der BLS, bestehend aus acht Verhaltensprinzipien und deren Beschreibungen, ist in Abbildung 7 dargestellt. In Anlehnung an die Literatur kann das Modell als *generisches Kompetenzmodell* bezeichnet werden, da es sich um allgemeine Kompetenzen handelt, die unabhängig von der Arbeitstätigkeit und der Organisationseinheit von zentraler Bedeutung sind. Das Modell fokussiert sich auf Eigenschaften von Personen, weshalb es als *eigenschaftsbasiertes Kompetenzmodell* eingeordnet werden kann (Krumm et al., 2012; Sarges, 2001).

Verhaltensziel	Beschreibung
Ich unterstütze.	„Die Fähigkeit als Coach und Menschenspezialist:in, Mitarbeitende zu unterstützen.“
Ich führe mich selbst.	„Die Fähigkeit und Offenheit, sich laufend und eigenverantwortlich weiterzuentwickeln, sein/ihr Verhalten zu reflektieren, mögliche Spannungsfelder zu erkennen und ggf. entsprechende Massnahmen zu treffen.“
Ich gestalte.	„Die Fähigkeit, zielgerichtet, vorausschauend und planmässig vorzugehen, Gedanken auch über den eigenen Bereich hinaus zu teilen und Möglichkeiten und Ziele in Erfolge umzusetzen.“
Ich bin verbindlich.	„Die Konsequenz und Ausdauer, mit der eine Person – auch unter widrigen Umständen – zu einem Versprechen steht und in klarer, transparenter Art dazu kommuniziert.“
Ich kooperiere.	„Die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und die Offenheit, das eigene Wissen weiterzugeben und mit unterschiedlichen Menschen mit verschiedenen Perspektiven zusammenzuarbeiten.“
Ich bin digital unterwegs.	„Die Fähigkeit, Veränderungen im digitalen Umfeld schnell aufzunehmen und in den Arbeitsalltag zu integrieren.“
Ich arbeite qualitätsbewusst.	„Die Fähigkeit, Arbeiten in der geforderten Präzision und mit dem notwendigen Sicherheitsanspruch zu erledigen und Verbesserungspotenziale kostenbewusst auszuschöpfen.“
Ich handle kundenorientiert.	„Die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese im Organisationskontext zu berücksichtigen.“

Abbildung 7. Kompetenzmodell der BLS, eigene Darstellung

Da es sich nicht um ein klassisches Kompetenzmodell handelt, wurden die Verhaltensprinzipien, wie in Abschnitt 3.2 beschrieben, in psychologische Merkmale übersetzt, welche nachfolgend anhand von Fachliteratur beschrieben werden.

**Sozialkompetenzen:** In der PE gewinnen *soziale Kompetenzen* zunehmend an Bedeutung, denn neben fachlichen Fähigkeiten sind sie für den beruflichen Erfolg entscheidend und stellen im Umgang mit Kolleg:innen den Schlüssel zum Erfolg dar

(Kanning, 2007). Durch die steigende Komplexität in sämtlichen Unternehmensbereichen können Arbeitsaufgaben nicht mehr isoliert bewältigt werden. Vielmehr erfordert die heutige digitalisierte Arbeitswelt die Kooperation mit Arbeitskolleg:innen, weshalb eine stärkere Kommunikationskompetenz erwartet wird (Blumberg et al., 2021; Kanning, 2007). Diese zunehmende Bedeutung konnte auch durch die *Future of Skills 2030*-Studie von Bakshi et al. (2017) bestätigt werden und zeigte, dass sich die Kompetenzanforderungen in den nächsten Jahren verschieben werden und Querschnittskompetenzen wie *Sozialkompetenzen* oder *Kooperationsfähigkeit* an Bedeutung gewinnen werden.

Kanning (2007) definiert *soziale Kompetenz* als einen Oberbegriff für Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten einer Person, die sie befähigen, sozial kompetentes Verhalten zu zeigen. Sozial kompetentes Verhalten liegt dann vor, wenn eine Person in einer Situation einerseits die eigenen Ziele erreichen kann und andererseits die Akzeptanz des Verhaltens gewährleistet ist. Es handelt sich dabei nicht um eine singulare Eigenschaft, sondern um ein multidimensionales Konzept (Kanning, 2007; Kanning, 2005). Die *sozialen Kompetenzen* sind dabei nicht direkt beobachtbar, sondern werden erst durch sozial kompetentes Verhalten in einer sozialen Umgebung sichtbar (Kanning, 2005). Aufgrund der Komplexität des Konstrukts empfiehlt Kanning (2005), dass jedes Unternehmen definieren sollte, was unter sozial kompetentem Verhalten zu verstehen ist. Dies wird damit begründet, dass das Konstrukt kontextabhängig ist und es daher keine allgemeingültige Definition geben kann. Die Dimensionen des Konstrukts werden nach dem Autor durch fünf wesentliche Faktoren definiert (Abbildung 8).

Dimensionen sozialer Kompetenzen	
Soziale Wahrnehmung	„Sich mit dem Verhalten anderer Menschen, dem eigenen Verhalten und den Reaktionen anderer auf das eigene Verhalten auseinanderzusetzen; Perspektivenübernahme.“
Verhaltenskontrolle	„Emotional stabil sein, eine hohe interne und geringe externe Kontrollüberzeugung aufweisen.“
Durchsetzungsfähigkeit	„Eigene Ziele erfolgreich verwirklichen können, extravertiert sein, Konflikten nicht aus dem Weg gehen.“
Soziale Orientierung	„Sich für die Interessen anderer einsetzen, Werte anderer Menschen tolerieren.“
Kommunikationsfähigkeit	„Anderen zuhören und gleichzeitig verbal Einfluss nehmen können.“

Abbildung 8. Dimensionen sozialer Kompetenzen in Anlehnung an Kanning (2005), eigene Darstellung

**Selbstmanagementkompetenz:** Durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt und den Wandel von hierarchischen Organisationsstrukturen hin zu flachen und flexiblen Organisationen gewinnt die Kompetenz der *Selbstführung* zunehmend an

Bedeutung (Keller & Knafla, 2019). Des Weiteren sind Unternehmen durch die Globalisierung und Digitalisierung von Unsicherheit geprägt und gleichzeitig gefordert, auf diese Herausforderungen zu reagieren und ihre Mitarbeitenden mit entsprechenden Kompetenzen auszustatten. Dafür bietet die *Selbstführung* eine optimale Grundlage, die sich zu einer Kernkompetenz entwickelt hat (Graf, 2019). Zudem hat die Kurzstudie der Hochschule für Wirtschaft aufgezeigt, dass die *Selbstführung* unter anderem als wichtigste Fähigkeit von diversen Schweizer Unternehmen bewertet wird (Rozumowski et al., 2023). In der Literatur wird die Definition der *Selbstführung* nicht einheitlich formuliert und in der Psychologie werden häufig die Begriffe Selbstregulation, Selbststeuerung und Selbstmanagement synonym dafür verwendet (Graf, 2019). Das Konzept der *Selbstführung* wird nach Graf (2019) wie folgt beschrieben: „Selbstmanagementkompetenz umfasst die Bereitschaft und die Fähigkeit, das eigene Leben selbstverantwortlich zu steuern und so zu gestalten, dass Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gestärkt und langfristig erhalten werden. Selbstmanagement ist gelebte Selbstverantwortung“ (S. 37).

Diverse Studien belegen positive Auswirkungen von *Selbstführung* im Arbeitskontext (Furtner & Baldegger, 2016). Beispielsweise konnten Panagopolus und Ogilvie (2015) in ihrer Studie belegen, dass *Selbstführung* zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen kann. Die erhöhte Arbeitszufriedenheit wirkt sich wiederum positiv auf die Teamleistung aus (Politis, 2006). Des Weiteren konnten Dolbier, Soderstrom und Steinhardt (2001) in ihrer Studie belegen, dass das Konzept der *Selbstführung* signifikant mit grösserem Wohlbefinden, besserer Gesundheit sowie weniger Arbeitsstress einhergeht. Auch die IAP-Studie „*Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten*“ im Jahr 2020 konnte nachweisen, dass durch *Selbstführung* diverse positive Auswirkungen entstehen (Majkovic et al., 2020). Zusammenfassend legen die Ergebnisse nahe, dass die *Selbstführungskompetenz* zahlreiche psychologische, gesundheitliche und arbeitsbezogene Vorteile aufweist.

**Digitale Kompetenzen:** Um sich an die ständig steigenden Anforderungen des sich schnell verändernden Arbeitsumfelds und den digitalen Wandel anpassen zu können, müssen sich Mitarbeitende neue Kompetenzen aneignen. Dazu zählen auch *digitale Kompetenzen*. Schon im Jahr 2006 wurde die *digitale Kompetenz* als eine der Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen identifiziert (Oberländer, Beinicke & Bipp, 2020). Trotz der Wichtigkeit dieser besteht jedoch eine grosse Diversität hinsichtlich der Definition. Im Arbeitskontext werden *digitale Kompetenzen* wie folgt definiert: „Digital competencies at work are a set of basic knowledge, skills, abilities, and other characteristics that enable people at work to efficiently and successfully accomplish their job tasks regarding digital media at work“ (Oberländer et al., 2020, S. 5). Gemäss des DigiComp2.1-Referenzrahmens der EU wird das Konstrukt mit den Dimensionen Datenverarbeitung und -

bewertung, Kommunikation/Kooperation, Erstellung von Inhalten, Sicherheit und Problemlösung erfasst (Clifford, Kluzer, Troia, Jakobson & Zandbergs, 2020). Nach Blumberg et al. (2021) gewinnen vor allem IT-Anwendungskompetenz, Informations- und Datenverarbeitungskompetenz, Datenschutz und -sicherheit sowie digitale Kommunikation und Kooperation in der Industrie 4.0<sup>3</sup> an Bedeutung.

**Selbstwirksamkeitserwartung:** Die *Selbstwirksamkeit*, auch bekannt als *Self-Efficacy*, wurde bereits 1994 von Albert Bandura als die Überzeugung einer Person über sich und sein Vermögen, mit Herausforderungen umzugehen, definiert. Besonders im Wandel der Arbeit durch Digitalisierung und Flexibilisierung gilt die arbeitsbezogene *Selbstwirksamkeit* als eine weitere Schlüsselkompetenz. Sie zählt zu einer der stärksten Faktoren für die Vorhersage der Arbeitsleistung von Mitarbeitenden in Unternehmen (Althammer & Michel, 2021). Ausserdem zeigte sich durch die Studie von Siu, Lu und Spector (2007), dass *Selbstwirksamkeit* eine wichtige Ressource für die Bewältigung von Arbeitsstress ist und das Wohlbefinden positiv mit einer hohen *Selbstwirksamkeit* zusammenhängt. Die Überzeugung der eigenen Handlungsfähigkeit befähigt Mitarbeitende unter Zeitdruck, Entscheidungen zu treffen und angemessen zu handeln. Interventionen zur Stärkung der *Selbstwirksamkeit* gewinnen in Organisationen deshalb an Wichtigkeit (Althammer et al., 2021).

**Kooperationsfähigkeit:** Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Unternehmen ist die Fähigkeit zur *Kooperation* (Pastoors & Ebert, 2019). Darüber hinaus verändern sich bestehende Arbeitsteilungen und Bedingungen der Zusammenarbeit durch die zunehmende Dezentralisierung von Organisationen, sodass erhöhte Anforderungen an die *Kooperationsfähigkeit* und *-bereitschaft* der Mitarbeitenden gestellt werden (Spiess, 2000). *Kooperation* findet statt, wenn sich zwei Personen gegenseitig unterstützen und für beide Seiten ein Mehrwert entsteht (Kottmann & Smit, 2019). Die Akteur:innen sind dabei durch gegenseitige Abhängigkeit (Reziprozität) gekennzeichnet und die *Kooperation* setzt deshalb ein gewisses Mass an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit voraus. Die emotionale Intelligenz, das Wertesystem einer Person sowie die *soziale Kompetenz* gelten als Schlüsselfaktoren für den Erfolg von *Kooperationen* (Pastoors et al., 2019). Gelingt es einem Unternehmen, ein Klima zu schaffen, das Mitarbeitende dazu bewegt, sich kooperativ zu verhalten, so wirkt sich dies positiv auf die Unternehmensproduktivität, die Mitarbeitendenzufriedenheit, die intrinsische Motivation sowie den individuellen beruflichen Erfolg aus (Kottmann et al., 2019). Auch die Studie von Smit (2017) zeigt, dass kooperationsorientierte Unternehmen signifikante Vorteile in Bezug

---

<sup>3</sup> Industrie 4.0 bezeichnet die vierte Industrielle Revolution, die durch die Integration digitaler Technologien in die industrielle Produktion gekennzeichnet ist (Blumberg et al., 2021).

auf die Mitarbeitendenzufriedenheit und Unternehmensproduktivität gegenüber Organisationen mit einer Wettbewerbskultur haben.

**Gewissenhaftigkeit:** Das Persönlichkeitsmerkmal *Gewissenhaftigkeit* (*Conscientiousness*) ist eine der fünf Dimensionen der 1992 von Costa und McCrae entwickelten *Big-Five*-Taxonomie. Dieses Merkmal ist im Arbeitskontext in vielen Berufen und Branchen von grosser Bedeutung, denn zahlreiche Studien bestätigen, dass *Gewissenhaftigkeit* von allen *Big-Five*-Merkmalen der beste und stabilste Prädiktor für berufliche Leistung ist (Watzka, 2021). So zeigt die Metaanalyse von Barrick, Mount und Judge (2001), die sich auf 15 frühere Metaanalysen stützt, dass das Persönlichkeitsmerkmal der stärkste Prädiktor für Arbeitsleistung ist, und zwar über alle Berufe hinweg. Diese Ergebnisse werden auch durch die Metaanalyse von Salgado (2003) bestätigt. Als gewissenhaft gelten im Arbeitskontext jene Personen, die leistungsorientiert, pflichtbewusst, prinzipiell und ordentlich sind (Muck, 2004). Zu den einzelnen Facettenebenen der *Gewissenhaftigkeit* gehören in der Psychologie Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin, Besonnenheit und Kompetenzvertrauen. Gemäss der Metaanalyse von Dudley, Orvis, Lebiecki und Cortina (2006) sind innerhalb dieser Facetten Leistungsstreben und Pflichtbewusstsein die wichtigsten Treiber für berufliche Leistung. Abbildung 9 erläutert die Beschreibungen der Facetten.

Facette	Beschreibung
Ordnungsliebe	„Das Ausmass, in dem eine Person Ordnung und Struktur anstrebt.“
Pflichtbewusstsein	„Das Ausmass, in dem eine Person zuverlässig und regeltreu ist.“
Leistungsstreben	„Das Ausmass, in dem eine Person sich hohe Ziele setzt und fokussiert an deren Realisierung arbeitet.“
Selbstdisziplin	„Das Ausmass, in dem eine Person sich motivieren kann, eine Aufgabe abzuschliessen.“
Besonnenheit	„Das Ausmass, in dem eine Person vor der Handlung die Dinge durchdenkt.“
Kompetenzvertrauen	„Das Ausmass, in dem eine Person von den eigenen Fähigkeiten überzeugt ist.“

Abbildung 9. Facetten der Gewissenhaftigkeit in Anlehnung an Watzka (2021), eigene Darstellung

**Kundenorientierung:** Die *Kundenorientierung* wird definiert als eine Einstellung mit dem Ziel, die Erwartungen und Bedürfnisse von Kund:innen zu erkennen und sich aktiv zu bemühen, diese zu erfüllen. Sie setzt sich aus einem fachlichen, sozialen und persönlichen Aspekt zusammen. Grundlage für kundenorientiertes Verhalten ist die fachliche Kompetenz. Kern der *Kundenorientierung* ist die positive Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber Kund:innen, die den Einsatz der fachlichen Kompetenzen steuert. Die bedeutendste

Konsequenz, die sich aus der *Kundenorientierung* der Mitarbeitenden ergibt, ist der ökonomische Erfolg des Unternehmens. Daher ist die Kompetenz für die Steuerung des Verhaltens für Unternehmen besonders wichtig. Wenn es um deren Entwicklung geht, wird die Förderung der sozialen Fähigkeiten im Umgang mit Kund:innen empfohlen. Für Unternehmen steht kein standardisiertes, übertragbares Training zur Verfügung. Die Trainingsinhalte müssen individuell an die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden, passend zur strategischen Zielsetzung und den Anforderungen der Arbeitsplätze, konzipiert werden (Nerdinger, 2003).

### 3 Methodik

Kapitel 3 thematisiert das methodische Vorgehen, das zur Beantwortung der Fragestellungen herangezogen wird. In Abschnitt 3.1 wird auf das Forschungsdesign eingegangen, anschliessend wird in Abschnitt 3.2 die Vorgehensweise der Fragebogenentwicklung dargestellt. Darauf folgt in Abschnitt 3.3 die Beschreibung des durchgeführten Pretests. In den Abschnitten 3.5 und 3.6 werden das Sampling und der Ablauf der Haupterhebung erläutert. Abschliessend werden in Abschnitt 3.6 Erläuterungen zur Datenaufbereitung und -auswertung gegeben.

#### 3.1 Forschungsdesign

In Absprache mit der Praxispartnerin wurde als Untersuchungsdesign für die Beantwortung der Fragestellungen ein *quantitativer Ansatz* gewählt. Die Datenerhebung erfolgt im Rahmen einer *Querschnittsstudie* mittels eines *halbstandardisierten Online-Fragebogens*. Die *Selbstbeurteilung* wurde als Form der schriftlichen Befragung gewählt (Kauffeld, 2006; Kaufhold, 2006) (vgl. Abschnitt 2.2.3). Quantitative Methoden sind standardisierte, objektive Messmethoden, die das Ziel haben, das Erleben und Verhalten von Personen möglichst genau in numerischer Form zu erfassen (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Gemäss Hussy et al. (2013) sind die Vorteile dieses Zuganges und der damit verbundenen Quantifizierung der Zahlen, die hohe Präzision, die einfache Vergleichbarkeit der Daten zwischen den Befragten sowie die Übersichtlichkeit der Informationen. Aufgrund der Anonymität können die Probanden Fragen zudem offener und ehrlicher beantworten, wodurch aussagekräftigere Resultate entstehen (Hollenberg, 2016; Pissarek, 2018). Hussy et al. (2013) und Kuckartz (2014) empfehlen, bei der Untersuchung einer Fragestellung verschiedene Erhebungsmethoden zu kombinieren, damit eine Multiperspektivität des Forschungsgegenstandes erreicht werden kann. Um auch den qualitativen Aspekt bei der Erhebung und Auswertung berücksichtigen zu können, wurde der Fragebogen mit offenen Textfragen ergänzt, damit Einstellungen und Wünsche der Befragten erfasst werden können. Aus diesem Grund wurde ein halbstandardisierter Online-Fragebogen gewählt, der sowohl standardisierte Antwortalternativen als auch offene Fragen kombiniert, um das Selbstkonzept und die Kompetenzerwartungen erfassen zu können (Kauffeld, 2006; Kaufhold, 2006).

Abbildung 10 zeigt den *quantitativ-empirischen Forschungsprozess*, der in Anlehnung des Neun-Phasen-Modells nach Döring und Bortz (2016) aufgestellt wurde.

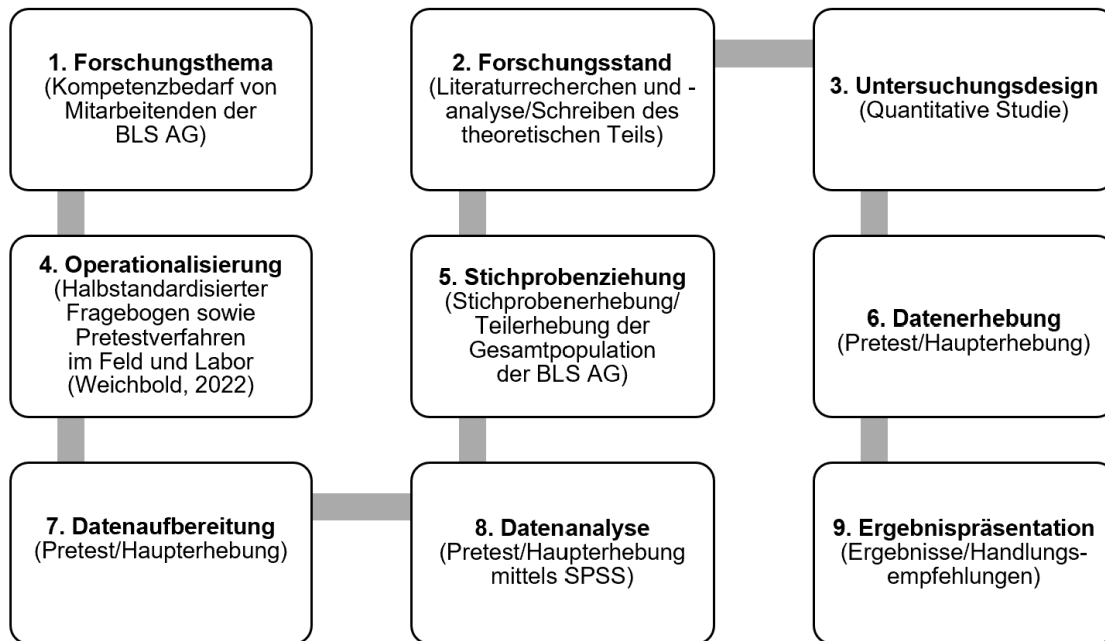


Abbildung 10. Quantitativer Forschungsprozess in Anlehnung an Döring et al. (2016), eigene Darstellung

### 3.2 Entwicklung des halbstandardisierten Fragebogens

Die Konstruktion des halbstandardisierten Fragebogens erfolgte in Anlehnung an die Schritte der Fragebogenentwicklung nach Eid und Schmidt (2014). Sie beschreiben insgesamt acht Schritte, die bei einer Testentwicklung durchlaufen werden sollten (Abbildung 11). Da als Grundlage grösstenteils auf bestehende Fragebögen für die Erfassung der Kompetenzen zurückgegriffen wurde, waren die Schritte 1 bis 5 für von zentraler Bedeutung.



Abbildung 11. Schritte der Testentwicklung (Eid et al., 2014), eigene Darstellung



**1. Festlegung des zu erfassenden Konstrukts:** Für die Fragebogenentwicklung diente als Grundlage das Kompetenzmodell der BLS, das insgesamt acht Bereiche umfasst. Da dieses Kompetenzmodell nicht direkt Kompetenzen, sondern Verhaltensprinzipien beschreibt, wurden in einem ersten Schritt gemeinsam mit der Praxispartnerin übergeordnete Kompetenzen definiert. Die Verhaltensprinzipien (*Oberflächenstruktur*) wurden in Kompetenzen (*Tiefenstruktur*) übersetzt, sodass auf Basis dieser Kompetenzdefinitionen bestehende Fragebögen der Fachliteratur zur Erfassung der psychologischen Merkmale eingesetzt werden konnten (vgl. Abschnitt 2.3). Die Übersetzung der Verhaltensprinzipien in Kompetenzen in Anlehnung an Bartram et al. (2000) und Krumm et al. (2012) ist in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1

*Umsetzung der Verhaltensprinzipien in Kompetenzdefinitionen (Bartram et al., 2000; Krumm et al., 2012), eigene Darstellung*

<b>Ebenen</b>	
<b>Oberflächenstruktur</b>	<b>Tiefenstruktur</b>
<b>Verhaltensprinzip aus dem Kompetenzmodell der BLS</b>	<b>Übersetzung in Kompetenzdefinition/psychologische Merkmale</b>
„Ich unterstütze“	Sozialkompetenzen
„Ich führe mich selbst“	Selbstführung
„Ich bin digital unterwegs“	Digitale Kompetenzen
„Ich bin verbindlich“	Selbstwirksamkeitserwartung
„Ich gestalte“	
„Ich kooperiere“	Kooperationsfähigkeit
„Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“	Gewissenhaftigkeit
„Ich handle kundenorientiert“	Kundenorientierung

Nach der Festlegung der Kompetenzen wurde nach bereits etablierten Fragebögen gesucht, mit denen die jeweiligen Kompetenzen erfasst werden konnten. Ziel war es, für jede Kompetenz einen Fragebogen zu finden, um einen Gesamtfragebogen in Anlehnung an das Kompetenzmodell der BLS zu entwickeln. Nach Berger-Grabner (2016) ist der Rückgriff auf bestehende Messinstrumente sinnvoll, da die Items der Fragebögen bereits erprobt sind. Um die sieben definierten Kompetenzen umfassend zu erfassen, wurden fünf etablierte Fragebögen verwendet, während für zwei Kompetenzen aufgrund fehlender Instrumente eigene Items entwickelt wurden. Für die Messung der *Sozialkompetenzen* wurde das *Inventar*

Sozialer Kompetenzen (ISK) nach Kanning (2009) herangezogen. Die Erfassung *digitaler Kompetenzen* erfolgte durch den Einsatz des *Europäischen Kompetenzrahmens für digitale Kompetenzen* (DigiComp 2.1) (Clifford et al., 2020). Darüber hinaus wurde die *Self-Efficacy Scale* (OCCSEFF) von Schyns und von Collani (2002) für die Erfassung der *Selbstwirksamkeitserwartung* und der Fragebogen *Cooperative and Competitive Orientation* nach Chen, Xie und Chang (2011) für die Erfassung der *Kooperationsfähigkeit* eingeschlossen. Die *Gewissenhaftigkeit* wurde mittels der deutschen Version des *Big-Five-Inventory-2-Fragebogens* (BFI-2) nach Denner et al. (2016) erfasst. Für die Kompetenz der *Selbstführung* und *Kundenorientierung* wurden eigene Items entwickelt.

**2. Erstellung eines Itempools:** Bei der Erstellung eines Itemspool ist nach Eid et al. (2014) wesentlich, dass Items so gewählt werden, dass sie repräsentativ für den gewählten Bereich sind und somit relevante Aspekte des Konstrukts abdecken. Die Zusammenstellung der Items pro Kompetenz erfolgte daher auf der Grundlage ausgewählter und etablierter Fragebögen, wodurch die Repräsentativität und relevante Aspekte der Konstrukte gewährleistet wurden. Hierbei wurde darauf geachtet, dass die Schritte der rationalen Testkonstruktion gemäss den Vorgaben von Eid et al. (2014) und Bühner (2011) durchlaufen wurden. Diese deduktive Methode ist dann geeignet, wenn eine Theorie für das zu untersuchende Konstrukt bereits gut entwickelt ist (Bühner, 2011). Für die hier zu untersuchenden Konstrukte galt dies weitestgehend. Zudem wurden auf Grundlage theoretischer Überlegungen für die übrig gebliebenen Kompetenzen eigene Items formuliert.

Tabelle 2 zeigt exemplarisch für jede Kompetenz ein verwendetes Item aus den eingesetzten Fragebögen sowie die selbst erstellten Items. Eine Übersichtstabelle mit allen eingesetzten Items und deren Skalen aus den Fragebögen ist in Anhang H angefügt.

Tabelle 2

*Beispielitems der eingesetzten Fragebögen oder der selbst entwickelten Items*

ursprüngliches Item	überarbeitetes Item
<b>Kompetenz</b>	
Sozialkompetenzen	
Auch wenn meine Zeit äusserst knapp bemessen ist, habe ich immer ein offenes Ohr für andere (ISK-Fragebogen, Kanning, 2009).	Auch wenn ich bei der Arbeit unter Zeitdruck stehe, habe ich ein offenes Ohr für andere.
Digitale Kompetenzen	
Ich kann Sicherheitseinstellungen meiner digitalen Geräte konfigurieren/ändern (DigiComp 2.1, Clifford et al., 2020).	Ich kann Sicherheitseinstellungen meiner digitalen Geräte konfigurieren (z. B. das Passwort ändern).

Selbstwirksamkeitserwartung	
I can remain calm when facing difficulties in my job because I can rely on my abilities (OCCSEFF, Schyns et al., 2002).	Ich kann ruhig bleiben, wenn ich in meiner Arbeit auf Schwierigkeiten stosse, weil ich auf meine Fähigkeiten vertrauen kann.
Kooperationsfähigkeit	
It is important to coordinate with others at work (Cooperative and Competitive Orientation, Chen et al., 2011).	Mich bei der Arbeit mit anderen zu koordinieren und abzustimmen, ist mir wichtig.
Gewissenhaftigkeit	
Ich bin eher unordentlich (BFI-2-Fragebogen, Denner et al., 2016).	Im beruflichen Kontext bin ich eher unordentlich.
<b>Entwicklung eigener Items</b>	
Selbstführung	
Ich suche aktiv nach neuen Lernmöglichkeiten und Herausforderungen.	
Kundenorientierung	
Mir gelingt es gut, die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kund:innen zu erkennen.	

Für jede Kompetenz wurden mindestens vier und maximal acht Items eingebettet, wobei in Anbetracht der Länge des Fragebogens nicht die gesamten Skalen übernommen wurden. Der finale Fragebogen umfasste nach Abschluss der Konstruktionsphase 45 Items. Ziel des definierten Itempools war die Erfassung der Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen bei der BLS. Um jedoch auch die subjektive Sicht der Mitarbeitenden angemessen zu erfassen, wurden pro Kompetenz zwei zusätzliche Fragen integriert. Zudem wurde zur vertieften Erfassung der subjektiven Perspektive ein zweiter Teil mit vier geschlossenen und/oder offenen Fragen entwickelt. Am Ende des Fragebogens wurden demografische Daten, wie z. B. Alter, Anstellungsdauer, Organisationseinheit, Funktion oder höchster Bildungsabschluss, erhoben. Während der gesamten Konzeptionsphase wurde die Richtlinie von Berger-Grabner (2016) berücksichtigt, die besagt, dass die Bearbeitungszeit nicht mehr als 15 bis 20 Minuten betragen sollte, um eine vollständige Bearbeitung sicherzustellen.

**3. Auswahl eines Antwortformats:** Das Antwortformat ist nach Eid et al. (2014) hinsichtlich der Objektivität<sup>4</sup> und Präzision von Testergebnissen von besonderer Bedeutung. Für den Fragebogen wurde eine fünfstufige ordinalskalierte Likert-Skala in einem

<sup>4</sup> Die Objektivität ist gewährleistet, wenn die Durchführung, Auswertung und Interpretation eines Fragebogens nicht vom Testleiter bzw. der Testleiterin abhängen und ist bei geschlossenen Antwortformaten sehr hoch (Eid et al., 2014).

gebundenen Antwortformat gewählt. Die Wahl des Antwortformats orientierte sich an den Skalen, die auch in den berücksichtigten Fragebögen verwendet wurden. Das Antwortformat ist unipolar und reicht mit fünf Kategorien von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“ (Eid et al., 2014). In Tabelle 3 ist die vollständige Ratingskala aufgeführt.

Tabelle 3  
Antwortformat, eigene Darstellung

Antwortskala				
1	2	3	4	5
trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu

Nach Bühner (2011) werden durch das verwendete Antwortformat differenzierte Informationen über die Ausprägung eines Merkmals gegeben. Da die Anzahl der Antwortkategorien ungerade ist, ist mit einer Urteilstendenz<sup>5</sup>, der Tendenz zur Mitte, zu rechnen. Die Teilnehmenden haben somit die Möglichkeit, extreme Urteile zu vermeiden. Es wurde versucht, diesem Umstand durch möglichst genaue Instruktionen entgegenzuwirken (Bühner, 2011; Hussy et al., 2013). Für die Fragen im zweiten Teil wurden eigene Antwortformate gewählt. Diese umfassten unter anderem ein Ja-/Nein-Antwortformat, offene Textfelder oder die Aufforderung, die Kompetenzen nach der individuellen Wichtigkeit zu priorisieren. Bei der Erfassung der demografischen Daten wurde eine Auswahl an Antwortmöglichkeiten zur Verfügung gestellt, sodass die Teilnehmenden die für sie passende Antwort auswählen können.

**4. Itemanalyse und -auswahl:** Nachdem die Zusammenstellung der Items erfolgt ist, empfiehlt sich, in diesem Schritt ein Expert:innen-Urteil einzuholen (Eid et al., 2014). Folglich wurde der Fragebogen in Zusammenarbeit mit der Praxispartnerin eingehend geprüft. Der Fokus lag dabei auf der Frage, ob der Fragebogen aus fachlicher Perspektive bei der BLS geeignet ist. Auf Basis des Feedbacks wurden einige Items zur Verbesserung der Verständlichkeit umformuliert oder entfernt.

**5. Testanalyse:** Der Fragebogen kann in diesem Schritt auf seine Güteeigenschaften untersucht werden, um ein vertieftes Verständnis seiner Zuverlässigkeit zu erlangen (Eid et al., 2014). Der finale Fragebogen wurde einem Pretest unterzogen und wird in Abschnitt 3.3 näher erläutert.

---

<sup>5</sup> Die Antworten der Probanden können aufgrund der Ratingskala durch Urteilstendenzen beeinflusst werden (Hussy et al., 2013).

### 3.3 Pretest im Labor und im Feld nach Weichbold (2022)

Um die Qualität und den Befragungsablauf des halbstandardisierten Fragebogens zu validieren und zu verbessern, wurde vor der Haupterhebung das *Pretestverfahren nach Weichbold (2022) im Labor und im Feld* durchgeführt. Das etablierte Verfahren ist ein wesentlicher Schritt in der Entwicklung und Validierung von Fragebögen (Weichbold, 2022). Im Folgenden wird auf die Vorgehensweise und die Durchführung des Pretestverfahrens eingegangen.

**Pretestverfahren im Labor:** Der Fragebogen wurde mithilfe von zwei kognitiven Interviews<sup>6</sup> im Rahmen des *Pretestverfahrens im Labor* untersucht (Anhang C und D). Die Interviews erfolgten in einem Face-to-Face-Setting mit zwei Personen der BLS. Die Auswahl erfolgte der *geplanten Zielgruppe* für die Haupterhebung, was bedeutet, dass die Personen zur intendierten Grundgesamtheit der Haupterhebung gehörten (Weichbold, 2022). Das Ziel bei der Durchführung der Interviews war die Untersuchung der kognitiven Prozesse bei der Beantwortung der Items (Augenscheinvalidität<sup>7</sup>) und die gleichzeitige Überprüfung der Eignung des Fragebogens für die Zielgruppe. Als Ausgangspunkt der kognitiven Interviews wurde das vierstufige Modell des Antwortverhaltens nach Tourangeau, Rips und Rasinski (2000) herangezogen (Abbildung 12).

Komponente	Kognitiver Prozess	Gefährdung Validität
Verständnis (comprehension)	Wahrnehmung und Interpretation des Items und der Antwortoptionen.	Unterschiedliche Interpretation aufgrund komplexer Begrifflichkeiten oder Formulierungen der Items oder Antwortoptionen.
Informationsgewinnung (retrieval)	Ermittlung und Einschätzung relevanter Fakten.	Abgefragte Informationen können nicht oder nur mit grossem Aufwand erinnert werden.
Urteil (judgement)	Schlussfolgerungen in Bezug der gestellten Fragestellung.	Vorangegangene Items lenken Urteil in eine bestimmte Richtung oder vorgegebene Antwortoptionen lassen sich nur schwer mit Urteil in Einklang bringen.
Antwort (response)	Auswahl der entsprechenden Antwortoption.	Veränderung gegebener Antworten von zuvor gebildetem Urteil (z. B. durch Einfluss sozialer Erwünschtheit).

Abbildung 12. Vierstufiges Antwortverhalten in Anlehnung an Tourangeau et al. (2000), eigene Darstellung

<sup>6</sup> Kognitive Interviews dienen zur Evaluation des Frageverständnisses (Faulbaum, Prüfer & Rexroth, 2009).

<sup>7</sup> Die Augenscheinvalidität ist wesentlich, um festzustellen, ob die befragte Person den Zusammenhang zwischen dem Testitem und dem gemessenen Verhalten erkennt (Bühner, 2011).

Mit der *Technik des lauten Denkens (Think-Aloud-Methode<sup>8</sup>)* wurde das vierstufige Antwortverhalten angewendet. Die Befragten wurden aufgefordert, ihre Überlegungen bei der Beantwortung der Items laut zu äussern. Auf diese Weise konnten Hinweise auf mögliche Missverständnisse, irrtümliche Assoziationen oder Probleme bei der Auswahl der Antwortoptionen identifiziert und dem Effekt des *Satisficing<sup>9</sup>* entgegengewirkt werden (Weichbold, 2022).

**Pretestverfahren im Feld:** Der Online-Fragebogen während einer Woche von insgesamt 16 Personen der BLS ausgefüllt. Ziel war, den Fragebogen unter geplanten Bedingungen zu testen. Da die Stichprobe einen Teil der Zielpopulation darstellte, konnten mögliche Schwierigkeiten bezüglich des Fragebogens identifiziert werden (Weichbold, 2022). Als Verfahren wurde beim Feldpretest die *Prüfung der Verteilung der Antworten* mithilfe einer statistischen Auswertung ausgewählt. Um die Zuverlässigkeit des Fragebogens zu überprüfen, wurde die Reliabilität (Cronbachs Alpha), die Trennschärfe und der Schwierigkeitsindex ( $p$ ) ausgewertet. Des Weiteren wurde die *Erhebung von Zusatzinformationen* mit einer Kommentarfunktion im Fragebogen ermöglicht. Damit konnten die Befragten zu jeder Dimension ein Feedback bezüglich der Items, der Antwortmöglichkeiten sowie der Handhabung des Fragebogens geben. Im Folgenden werden die Ergebnisse des Pretestverfahrens präsentiert.

**Pretest-Auswertung:** Die erhobenen Daten im Feld wurden vom Umfragetool (Tivian) in das Programm IBM SPSS Statistics Version 27 (SPSS) exportiert. Die Daten der kognitiven Interviews wurden zudem manuell übertragen.

Ziel der Pretest-Auswertung war es, kritische Items auszuschliessen und den halbstandardisierten Fragebogen qualitativ zu verbessern. Um einen Überblick über die Daten zu erhalten, wurde in einem ersten Schritt die deskriptive Statistik betrachtet (Anhang E). Darauffolgend wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, bei der der Cronbachs-Alpha-Wert<sup>10</sup> aller Items pro Dimension betrachtet wurde. Ein akzeptabler Wertebereich liegt zwischen 0.70 und 0.95 vor. Des Weiteren wurde die Trennschärfe<sup>11</sup> aller Items analysiert. Es wird empfohlen, nur Items mit einer Trennschärfe von  $> .30$  in einem Fragebogen

---

<sup>8</sup> *Think-Aloud-Methode* (Methode des lauten Denkens): Die Befragten werden aufgefordert, ihre Gedanken während der Beantwortung der Fragen auszusprechen (Weichbold, 2022).

<sup>9</sup> Dieser besteht darin, dass bei der Beantwortung eines Items nicht der gesamte kognitive Prozess durchlaufen wird (Weichbold, 2022).

<sup>10</sup> Der Cronbachs-Alpha-Wert ist ein Mass für die interne Konsistenz eines Fragebogens (Tavakol et al., 2011).

<sup>11</sup> Die Trennschärfe gibt an, wie stark die Differenzierung zwischen niedrigen und hohen Werten der Personen durch das jeweilige Item möglich ist (Tavakol et al., 2011; Schmidt-Atzert et al., 2012).

beizubehalten (Tavakol & Dennick, 2011; Schmidt-Atzert, Amelang, Fydrich & Moosbrugger, 2012). Zudem wurde der Schwierigkeitsindex ( $p$ )<sup>12</sup> analysiert. Es bietet sich an, Items unter  $< .20$  oder  $> .80$  zu entfernen (Heimsch, Niederer & Zöfel, 2018; Schmidt-Atzert et al., 2012). Eine Übersicht über die statistischen Werte der einzelnen Items ist in Anhang F dargestellt.

Auf der Grundlage der statistischen Kennwerte und der Kommentare aus dem Pretest wurden sieben Items gestrichen und einige umformuliert. In Anhang G sind die ausgeschlossenen Items mit den kritischen statistischen Kennwerten und den Pretest-Kommentaren aufgeführt. Die durchgeführte Reliabilitätsanalyse (Tabelle 4) pro Dimension zeigte bis auf die Dimensionen *Selbstführung* und *Kooperationsfähigkeit* zufriedenstellende Ergebnisse. Die Items der jeweiligen Dimensionen wiesen jedoch gute Schwierigkeitsindizes ( $p$ ) sowie Trennschärfen auf. Der finale Fragebogen ist in Anhang P.

Tabelle 4

Resultate der durchgeführten Reliabilitätsanalysen ( $n = 16$ ), eigene Darstellung

Dimension	Anzahl Items	Cronbachs Alpha Akzeptabler Wertebereich: 0.70–0.95
Sozialkompetenzen	8	0.641
Selbstführung	6	0.537
Digitale Kompetenzen	9	0.873
Selbstwirksamkeitserwartung	6	0.931
Kooperationsfähigkeit	6	0.534
Gewissenhaftigkeit	6	0.784
Kundenorientierung	4	0.677

### 3.4 Sampling der Haupterhebung

Im Rahmen der Befragung wurde gemeinsam mit der Praxispartnerin festgelegt, dass eine *einfache Zufallsstichprobe*<sup>13</sup> von 50 bis 70 Mitarbeitenden angestrebt wird (Hussy et al., 2013). Dabei lag der Fokus darauf, alle Organisationseinheiten abzudecken, um ein möglichst umfassendes Bild des Kompetenzbedarfs der Mitarbeitenden zu erhalten. Das

<sup>12</sup> Der Schwierigkeitsindex ( $p$ ) wird analysiert, um den prozentualen Anteil der Richtig-Antworten (Zustimmung) zu betrachten (Heimsch et al., 2018).

<sup>13</sup> Jede Person der Grundgesamtheit (Population) hat durch die Zufallsauswahl eine angebbare Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe aufgenommen zu werden. Unter einer Stichprobe wird eine Teilmenge der Population verstanden (Hussy et al., 2013).

Sampling setzte sich somit aus den Bereichen Personenmobilität, Bahnproduktion, Infrastruktur, Informatik, Stab/Legal, Unternehmenskommunikation, Unternehmensentwicklung, Immobilien, Finanzen und HR zusammen. Damit sollte sichergestellt werden, dass die Stichprobe eine Vielfalt hinsichtlich des Tätigkeitsbereichs und der definierten Personas der BLS widerspiegelt und eine *Merkmalsadäquanz*<sup>14</sup> erreicht werden kann (Hussy et al., 2013). Das Gesamtsample der Haupterhebung belief sich auf 299 Personen, von denen 153 den Fragebogen vollständig ausgefüllt hatten, was einer Beendigungsquote von 51.17 % entsprach. Es gelang, eine umfangreichere Stichprobe zu erreichen als ursprünglich vorgesehen und ermöglichte eine Annäherung an eine repräsentativere Stichprobe. Die Stichprobenzusammensetzung ist in Abbildung 13 zu entnehmen.

Organisationseinheit	Anzahl der Teilnehmenden	Gesamtanzahl der Mitarbeitenden
Personenmobilität	22	237
Bahnproduktion	46	1'710
Infrastruktur	10	11
Informatik	12	140
Stab/Legal	4	4
Unternehmenskommunikation	2	13
Unternehmensentwicklung	8	9
Immobilien	2	11
Assurance/Resilienz	3	6
Finanzen	21	96
HR	23	54
Andere	-	970
<b>total</b>	<b>n = 153</b>	<b>N = 3'261</b>

Abbildung 13. Stichprobenzusammensetzung (Haupterhebung)

Da die Gruppen nicht gleich gross waren, wurden sie für die Vergleichbarkeit in der Datenanalyse zusammengefasst. Die Gruppe Immobilien wurde aufgrund ihrer ähnlichen Thematik mit der Gruppe Infrastruktur zusammengelegt ( $n = 11$ ). Die Abteilungen Stab/Legal, Unternehmenskommunikation, Unternehmensentwicklung und Assurance/Resilienz wurden auch hier zu einer gemeinsamen Gruppe aufgrund ihrer ähnlichen Thematik zusammengefasst ( $n = 17$ ). Die Stichprobe wurde zudem zu verschiedenen demografischen Daten befragt. Hinsichtlich des *Alters* ist die grösste Gruppe mit  $n = 44$  in der Alterskategorie

<sup>14</sup> Die Stichprobe sollte alle Merkmale der Population angemessen enthalten, damit die Ergebnisse auf die Population übertragen werden können (= Repräsentativität) (Hussy et al., 2013).



50 bis 59 Jahren vertreten. Die kleinste Gruppe mit  $n = 6$  ist 60 Jahre oder älter. Bezüglich der *Anstellungsdauer* befinden sich mit  $n = 57$  die meisten zwischen 1 bis 4 Anstellungsjahren. Die kleinste Gruppe befindet sich mit  $n = 8$  bei über 15 Jahren. Von der Gesamtstichprobe arbeiten insgesamt 135 Personen im Büro und 18 Personen ausserhalb des Büros<sup>15</sup>. Hinsichtlich des *Bildungsabschlusses* befindet sich die grösste Gruppe mit  $n = 46$  mit einem Masterabschluss. Die kleinste Gruppe mit  $n = 7$  hat einen Maturaabschluss. Von den insgesamt 153 Personen haben 145 Mitarbeitende und 8 HR-Fachpersonen den Fragebogen ausgefüllt.

### 3.5 Ablauf der Haupterhebung

Der mittels Tivian erstellte Online-Fragebogen wurde während zwei Wochen für die Datenerhebung bei der BLS in anonymisierter Form eingesetzt. Die Bereitstellung des Fragebogens erfolgte in Form eines Links mit einem QR-Code, der per E-Mail an die Verantwortlichen der Organisationsbereiche zugestellt wurde. Der Fragebogen wurde anschliessend an die jeweiligen Teams weitergeleitet. Nach der Hälfte des Erhebungszeitraums wurde durch die Autorin ein Reminder an die Bereiche versendet, um die Teilnahmequote zu erhöhen. Damit die Mitarbeitenden auch auf einem anderen Weg auf den Fragebogen aufmerksam gemacht werden konnten, wurde zusätzlich ein Flyer gestaltet und bei der BLS aufgelegt (Anhang Q).

### 3.6 Datenaufbereitung und -auswertung

Folgender Abschnitt beschreibt das methodische Verfahren, mit dem die Daten unter Verwendung des Statistikprogramms SPSS analysiert wurden. Die Ergebnisse dieser Analysen mit den durchgeführten statistischen Tests werden in Kapitel 4 detailliert dargestellt.

Die erhobenen Daten wurden nach Abschluss der Erhebungsphase in das Statistikprogramm SPSS exportiert. Da alle Items als Pflichtfragen gekennzeichnet waren, lagen im Datensatz keine fehlenden Werte vor. Nach einer ersten Sichtung der Daten wurden die negativ gepolten Items umkodiert, um eine einheitliche Skalierung der Fragen mit den gleichen Wertelabels der fünfstufigen Likert-Skala zu gewährleisten. Anschliessend wurde eine Fehlerkontrolle gemacht, indem der Datensatz auf Kodierungsfehler, unplausible Angaben und Widersprüche geprüft wurde (Bühner, 2011). Nach Abschluss der Datenaufbereitung konnte der Datensatz für die geplanten statistischen Analysen verwendet werden.

---

<sup>15</sup> Im Büro oder ausserhalb des Büros bezieht sich auf das Arbeitsumfeld bzw. den Hauptarbeitsplatz, an dem eine Person ihre beruflichen Tätigkeiten hauptsächlich ausübt.

Um einen Überblick über die Gesamtdaten zu erhalten, wurde die Deskriptive Statistik ausgewertet. Dabei wurden sowohl Lagemasse als auch Streuungsparameter herangezogen. Beispielsweise wurden *Mittelwert (M)*, *Median (Md.)*, *Modus (Mo.)*, *Standardabweichung (SD)*, *Varianz (V)* sowie *Minimum (Min.)* und *Maximum (Max.)* analysiert. Dafür wurden über alle Items hinweg die *Häufigkeiten* ermittelt (Anhang I). In einem weiteren Schritt erfolgte die Analyse der Kennzahlen konstruktbezogen, was bedeutet, dass die betroffenen Items pro Kompetenz in eine neue Variable zusammengefasst wurden, damit ein Gesamtscore pro Kompetenz ermittelt werden konnte (Anhang J). Damit konnten erste spezifische Aussagen über die einzelnen Parameter getroffen werden. Anschliessend wurden die Daten mithilfe des *Kolmogorov-Smirnov-Tests* auf eine *Normalverteilung (NV)* geprüft. Damit kann entschieden werden, ob die Daten mit parametrischen oder nichtparametrischen Tests ausgewertet werden können (Bühner, 2011).

Da nicht alle Normwerte der jeweiligen Kompetenzkonstrukte zur Beurteilung der unter- oder überdurchschnittlichen Ausprägung vorlagen, erfolgte die Berechnung des *Stichprobenmittelwertes* in SPSS. Ziel war, mithilfe dieses Wertes und den einzelnen *Konstruktmittelwerten* einzuschätzen, ob die jeweiligen Kompetenzen im Verhältnis zur Gesamtstichprobe hoch oder tief ausgeprägt sind. Eine Kompetenz wurde als gering bewertet, wenn ihr *Mittelwert* unter dem *Stichprobenmittelwert* lag und als hoch eingestuft, wenn ihr *Mittelwert* über dem *Stichprobenmittelwert* war. Entsprach der Mittelwert dem *Stichprobenmittelwert*, dann wurde eine Kompetenz als normal ausgeprägt definiert. Es konnten somit erste Handlungsbedarfe der Kompetenzen priorisiert werden. Des Weiteren wurden die *prozentualen Häufigkeiten* der subjektiven Fragen aus dem ersten Teil des Fragebogens analysiert, um den Bedarf an Bildungsangeboten pro Kompetenz zu ermitteln. Nach dieser Analyse wurde der zweite Teil des Fragebogens ausgewertet. Die Frage nach der Kenntnis des Kompetenzmodells in Bezug auf die Organisationseinheiten wurde mithilfe einer *Kreuztabelle* und einem *Chi-Quadrat-Mehrfelder-Test* sowie den dazugehörigen *Kontingenzkoeffizienten* analysiert. Das Ziel dieser Analyse bestand darin, zu ermitteln, ob eine signifikante Abhängigkeit zwischen den Organisationseinheiten und der Kenntnis des Kompetenzmodells besteht. Durch die deskriptive Statistik konnte zudem ermittelt werden, inwieweit das Kompetenzmodell oder der Kompass der Zusammenarbeit<sup>16</sup> den Mitarbeitenden bekannt ist. Die Frage der Kompetenzpriorisierung wurde anhand der *Mittelwerte der priorisierten Kompetenzen* betrachtet und interpretiert. Es konnten somit die

---

<sup>16</sup> Der BLS-Kompass beinhaltet vier Schlüsselfähigkeiten mit Kurzbeschreibungen in Ich-Form und gilt für alle Mitarbeitende gleichwertig. Er dient als Instrument, das Mitarbeitende Orientierung, Gedankenstösse und Hilfestellungen geben soll. Die Schlüsselfähigkeiten befinden sich auch im Kompetenzmodell der BLS AG (interne Unterlagen der BLS).

wichtigsten und die am wenigsten wichtigen Kompetenzen ermittelt werden, wobei ein niedriger Wert einer hohen Wichtigkeit entsprach. Die Frage, bei welchen zwei Kompetenzen der grösste Entwicklungsbedarf besteht, wurde anhand der *deskriptiven Häufigkeiten (Summen)* ermittelt. Daraus konnten erste konkrete Bedürfnisse seitens der Mitarbeitenden abgeleitet werden. Des Weiteren wurden für den Vergleich der Organisationseinheiten hinsichtlich der Kompetenzbereiche für jede Kompetenz (AV) mit den sieben Organisationseinheiten (UV) eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) sowie ein *Kruskal-Wallis-Test* durchgeführt. Mit diesen Analysen konnten mögliche signifikante Unterschiede zwischen Abteilungen ermittelt werden. In einem letzten Schritt wurden die *offenen Antworten* der Mitarbeitenden sowie HR-Fachpersonen mithilfe des MAXQDA Pro 2022 (MAXQDA) in Kategorien geclustert und zusammengefasst. Dieser qualitative Ansatz ermöglichte eine ganzheitliche Betrachtung des Kompetenzbedarfs (Hussy et al., 2013; Kuckartz, 2014).

## 4 Resultate der Datenerhebung

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Datenauswertung dargestellt, die durch das in Abschnitt 3.6 beschriebene methodische Vorgehen erzielt wurden.

**Deskriptive Statistik:** Die *Sozialkompetenz* weist einen *Konstruktmittelwert* von 3.48 mit einer *Standardabweichung*<sup>17</sup> von 0.36 auf. Der *Mittelwert* zeigt, dass die Items durch die befragten Personen tendenziell mit einer höheren Übereinstimmung beantwortet wurden, denn je höher ein Item in der Skala bewertet wurde, desto höher ist ihre Kompetenzausprägung. Die *Standardabweichung* ist gering, was bedeutet, dass die Daten der Stichprobe ( $n = 153$ ) nahe beieinanderliegen und keine grosse Streuung vorliegt (Heimsch et al., 2018). Das Konstrukt *Selbstführung* zeigt einen *Mittelwert* von 3.43 mit einer *Standardabweichung* von 0.45 auf. Das Konstrukt *Digitalkompetenzen* zeigt im Gegensatz zu den ersten beiden *Konstruktmittelwerten* mit 4.22 einen höheren *Mittelwert* auf. Das Konstrukt weist eine *Standardabweichung* von 0.64 auf. Auch hier kann eine geringe Streuung des Antwortverhaltens beobachtet werden. Die *Selbstwirksamkeitserwartung* weist einen *Mittelwert* von 3.77 bei einer *Standardabweichung* von 0.33 auf. Der *Mittelwert* der *Kooperationsfähigkeit* betrug 4.50 mit einer *Standardabweichung* von 0.45. Im Vergleich zu allen anderen untersuchten Konstrukten, weist die Dimension den höchsten *Mittelwert* auf. Die *Gewissenhaftigkeit* zeigt einen *Mittelwert* von 4.28 mit einer *Standardabweichung* von 0.54. Auch bei dieser Dimension deuten die Werte darauf hin, dass die Items generell hoch bewertet wurden. Ähnlich wie bei den restlichen Dimensionen, ist auch hier die *Standardabweichung* gering. Die *Kundenorientierung* als letztes Konstrukt zeigt folgende Werte auf:  $M = 4.15$ ,  $SD = 0.57$ .

Eine Übersichtstabelle mit allen Kennwerten ist in Anhang J und die dazugehörigen Histogramme sowie ein Netzdiagramm in Anhang K zu finden.

**Prüfung der Daten auf NV:** Mittels des *Kolmogorov-Smirnov-Tests* wurden die erhobenen Daten auf *NV* geprüft. Alle Konstrukte zeigen eine Signifikanz von  $< .001$  oder  $< .016$  auf ( $p < .05$ ). Der Test zeigt somit, dass eine ungenügende *NV* vorliegt, weshalb auf nichtparametrische Test zurückgegriffen werden muss (Heimsch et al., 2018). Die Resultate des durchgeführten Tests sind in Anhang L ersichtlich. Der zentrale Grenzwertsatz besagt jedoch, dass sich die Verteilung der Stichprobenmittelwerte bei einer ausreichend grossen Stichprobe ( $n > 30$ ) einer *NV* annähert. Unter dieser Voraussetzung können die Daten als normalverteilt angesehen werden (Heimsch et al., 2018; Steiner & Benesch, 2021). Darüber

---

<sup>17</sup> Die *SD* zeigt dabei, wie stark die verschiedenen Werte vom *MW* abweichen. Je grösser die *SD* ist, desto mehr einzelne Messwerte weichen vom *MW* ab (Heimsch et al., 2018).

hinaus erfolgte eine grafische Analyse der Daten mittels Normalverteilungskurve und Histogrammen, die zudem eine NV der Daten bestätigten.

#### 4.1 Ergebnisse der Mitarbeitenden ohne personelle Führungsfunktion

Dieser Abschnitt hat zum Ziel, den Kompetenzbedarf der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion auf Basis der Datenanalyse des Fragebogens zu ermitteln.

**Stichprobenmittelwert:** Die Ermittlung des *Stichprobenmittelwerts* dient dazu, die Ausprägungen der jeweiligen Kompetenzen zu bewerten, indem untersucht wird, ob die *Konstruktmittelwerte* besonders niedrig oder hoch im Gegensatz zum *Stichprobenmittelwert* liegen (vgl. Abschnitt 3.6). Mittels der Syntax in SPSS wurde der gesamthafte *Stichprobenmittelwert* ermittelt, der sich auch auf 3.97 beläuft. Die *Sozialkompetenzen* ( $M = 3.48$ ), die *Selbstführung* ( $M = 3.42$ ) sowie die *Selbstwirksamkeitserwartung* ( $M = 3.78$ ) können aufgrund der Analyse als gering eingestuft werden. Auf Basis dieser Ergebnisse kann der Handlungsbedarf in den Kompetenzen priorisiert werden. Tabelle 5 zeigt die einzelnen Werte und deren Bewertungen.

Tabelle 5

*Beurteilung der Kompetenzen anhand des Stichprobenmittelwerts, eigene Darstellung*

Kompetenz	M	Beurteilung (gering, hoch, normal) <i>Stichproben-M: 3.97</i>	Priorisierung des Handlungsbedarfs
Sozialkompetenzen	3.48	gering	3
Selbstführung	3.43	gering	2
Digitale Kompetenzen	4.22	hoch	5
Selbstwirksamkeitserwartung	3.78	gering	1
Kooperationsfähigkeit	4.50	hoch	7
Gewissenhaftigkeit	4.28	hoch	6
Kundenorientierung	4.15	normal bis hoch	4

*Anmerkung.* Priorisierung nach Dringlichkeit des Handlungsbedarfs

**Subjektive Sichtweise zum Bedarf und Wunsch für mehr Angebote (Teil I):** Ziel dieser Analyse ist die Ermittlung der Kompetenzen, bei denen der prozentuale Bedarf am höchsten ist. Von den insgesamt sieben Kompetenzen schneidet die *Selbstführung* mit insgesamt 93 Ja-Stimmen (60.8 %) bei der Frage des Kompetenzbedarfs am höchsten ab. Auch der Wunsch nach mehr Angeboten in diesem Bereich findet bei 52.3 % der Gesamtstichprobe Zustimmung. Ein weiteres Bedürfnis scheint die *soziale Kompetenz* zu sein. 54.9 % der Gesamtstichprobe bejahten die Frage nach dem Weiterentwicklungsbedarf

und 51.6 % äusserten den Wunsch nach weiteren Angeboten. Mit 53.6 % Zustimmung zeigen sich auch bei den *digitalen Kompetenzen* Potenziale und Wünsche, wovon sich 52.9 % mehr Angebote wünschen.

Die *Selbstwirksamkeitserwartung, Kooperationsfähigkeit und Gewissenhaftigkeit* zeigten im Gegensatz dazu, dass seitens der Mitarbeitenden weder der Bedarf noch der Wunsch nach zusätzlichen Angeboten besteht. Bei der *Selbstwirksamkeit* verneinten 64.1 % der Befragten die Frage nach dem Weiterentwicklungsbedarf und Wunsch nach weiteren Angeboten. Ähnlich antworteten 121 Personen (79.1 %) bei der *Kooperationsfähigkeit* und 125 Personen (81.7 %) bei der *Gewissenhaftigkeit*, dass kein Weiterentwicklungsbedarf besteht. Ebenso äusserten 111 Personen bei der *Kooperationsfähigkeit* und 120 Personen bei der *Gewissenhaftigkeit*, dass kein Wunsch nach zusätzlichen Angeboten vorliegt. Tabelle 6 zeigt auf, bei welchen drei Kompetenzen der höchste Weiterentwicklungsbedarf sowie der Wunsch für mehr Bildungsangebote liegt. Die Gesamttabelle mit der Übersicht aller Werte ist Anhang M beigefügt.

Tabelle 6

*Weiterentwicklungsbedarf und Wunsch für mehr Angebote pro Kompetenz (n = 153), eigene Darstellung*

<b>Kompetenz</b>	<b>Häufigkeit (Ja-Stimmen)</b>	<b>% (Ja-Stimmen)</b>
<b>Selbstführung</b>		
Weiterentwicklungsbedarf	93	60.8
Wunsch nach mehr Angeboten	80	52.3
<b>Sozialkompetenzen</b>		
Weiterentwicklungsbedarf	84	54.9
Wunsch nach mehr Angeboten	79	51.6
<b>Digitale Kompetenzen</b>		
Weiterentwicklungsbedarf	82	53.6
Wunsch nach mehr Angeboten	81	52.9

**Subjektive Sichtweise zum Bedarf und Wunsch für mehr Angebote (Teil II):** Die Frage, „*Kennst du das Kompetenzmodell oder den Kompass der Zusammenarbeit der BLS?*“, wurde mit einer *Kreuztabelle* und einem *Chi-Quadrat-Mehrfelder-Test* ausgewertet. Die Voraussetzungen einer normal- oder ordinalskalierten Variablen sowie die erwartete Häufigkeit pro Zelle, die nicht grösser als 5 sein darf, wurden berücksichtigt und erfüllt (Bühner, 2011). Mit G\*Power 3.1.9.7 wurde eine *A-priori-Teststärkeanalyse* für einen *Chi-Quadrat-Test* mit zweiseitiger Hypothesenstellung bei  $\alpha = .05$  durchgeführt. Um bei einem

mittleren Effekt ( $d = 0.5$ ) eine Teststärke von  $1 - \beta = 0.8$  zu erzielen, muss eine Stichprobe mit Umfang  $n = 152$  gezogen werden. Auch diese Voraussetzung konnte erfüllt werden.

Von den insgesamt  $n = 153$  Mitarbeitenden gaben 136 Personen (88.9 %) an, das Modell zu kennen. Werden die einzelnen Organisationseinheiten zu dieser Frage betrachtet, so zeigt sich, dass ausser in der Gruppe Infrastruktur/Immobilien zwischen 1 bis 6 Personen pro Abteilung das Kompetenzmodell oder den Kompass nicht kennen. Durch die deskriptive Statistik kann festgehalten werden, dass die Mehrheit der Belegschaft die genannten Modelle kennen (Abbildung 14). Werden die einzelnen Organisationseinheiten bezüglich der vorherrschenden Kenntnis bezüglich des Kompetenzmodells untersucht, zeigt sich kein signifikanter Wert (Chi-Quadrat (6) = 3.478,  $p = .747$ , CC = .149,  $p = .747$ ). Daraus lässt sich schliessen, dass einerseits keine Abhängigkeit zwischen der Kenntnis des Modells und der jeweiligen Organisationseinheit besteht, und andererseits, dass die Organisationseinheit, in der gearbeitet wird, keinen Einfluss darauf hat, ob Mitarbeitende das Modell kennen oder nicht.

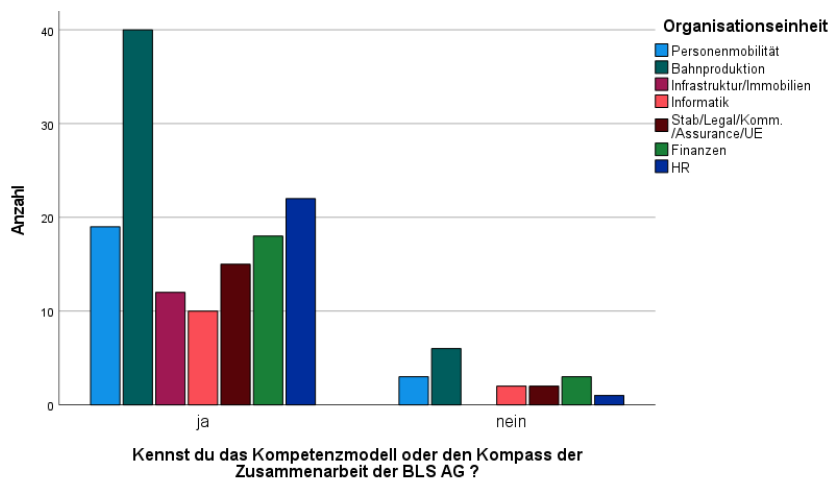


Abbildung 14. Säulendiagramm: Deskriptive Häufigkeiten zwischen den Abteilungen

**Priorisierung der Kompetenzen:** Die Priorisierung erfolgte von 1 bis 8, wobei 1 als die wichtigste Kompetenz und 8 die als am wenigsten wichtige Kompetenz beurteilt werden konnte. Werden die priorisierten Kompetenzen anhand der *Mittelwerte* betrachtet, zeigt sich, dass folgende Kompetenzen am höchsten und damit am wichtigsten priorisiert wurden: „Ich bin verbindlich“ ( $M = 2.93$ ), „Ich unterstütze“ ( $M = 3.76$ ), „Ich führe mich selbst“ ( $M = 3.84$ ) und „Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“ ( $M = 4.07$ ). Die Kompetenzen „Ich gestalte“ ( $M = 4.88$ ), „Ich handle kundenorientiert“ ( $M = 4.65$ ), „Ich kooperiere“ ( $M = 5.30$ ) und „Ich bin digital unterwegs“ ( $M = 6.56$ ) wurden in der Rangordnung am niedrigsten priorisiert. Die Priorisierung hängt vom spezifischen Kontext der täglichen Arbeit der jeweiligen Personen ab, zeigt jedoch erste Tendenzen hinsichtlich der Bedürfnisse der Mitarbeitenden auf.

Die Frage, bei welchen zwei Kompetenzen der grösste Entwicklungsbedarf besteht, konnten mittels *deskriptiver Häufigkeiten (Summen)* ermittelt werden (Anhang N). Die Analyse der *Summen* zeigte, dass *Digitalkompetenzen* und *Selbstführung* am häufigsten ausgewählt wurden. *Selbstführung* wurde dabei von 65 Personen ausgewählt und *Digitalkompetenzen* von 63 Personen. Die restlichen Kompetenzen wiesen dagegen geringe Werte auf. Aus der Analyse geht hervor, dass *die grössten Entwicklungsbedarfe* folglich in den Kompetenzen *Selbstführung* und *digitale Kompetenzen* bestehen.

**Unterschiede der Organisationseinheiten zu den jeweiligen Kompetenzen:** Um einen möglichen Unterschied zwischen den Abteilungen zu ermitteln, wurde für beinahe jede Kompetenz (*AV*) eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) mit den sieben Organisationseinheiten (*UV*) durchgeführt (Anhang O). Als Voraussetzungen für die Durchführung der ANOVA sind eine *NV* der Daten sowie die Bedingung der Varianzhomogenität (Heimisch et al., 2018). Da bei  $n > 30$  der zentrale Grenzwertsatz gilt, kann bei  $n = 153$  von einer *NV* ausgegangen werden (Steiner et al., 2021). Die Überprüfung der Varianzhomogenität mit dem *Levene-Test* ergab über fast alle Kompetenzen hinweg nicht signifikante Werte, sodass in allen Kompetenzbereichen von einer Varianzhomogenität ausgegangen werden kann (Levene-Test *Soziale Kompetenzen*:  $F(6,146) = .953, p = .459$ ), (Levene-Test *Selbstführung*:  $F(6,146) = .685, p = .662$ ), (Levene-Test *Kooperationsfähigkeit*:  $F(6, 146) = .951, p = .461$ ), (Levene-Test *Gewissenhaftigkeit*:  $F(4, 146) = .956, p = .457$ ), (Levene-Test *Selbstwirksamkeit*:  $F(4, 146) = 1.472, p = .192$ ). Lediglich bei den *digitalen Kompetenzen* lag eine Varianzheterogenität vor, sodass der *Kruskal-Wallis-Test* für die Analyse angewendet wurde (Levene-Test *Digitale Kompetenzen*:  $F(4, 146) = 3.003, p = .009$ ).

Bei der Analyse, ob sich die *Sozialkompetenzen* in den sieben Organisationseinheiten unterscheidet, zeigte die durchgeführte ANOVA keinen signifikanten Unterschied ( $F(6,146) = .850, p = .533$ ). Auch bei der Analyse zwischen der *Selbstführung* und den Organisationseinheiten zeigte der Test keinen signifikanten Unterschied ( $F(6,146) = 2.039, p = .64$ ). Ebenso liess die Analyse, ob signifikante Unterschiede zwischen der *Kooperationsfähigkeit* und den Organisationseinheiten bestehen, keine signifikanten Unterschiede erkennen ( $F(6, 146) = 2.096, p = .111$ ). Des Weiteren wurde kein Unterschied zwischen der *Gewissenhaftigkeit* und den Organisationseinheiten gefunden ( $F(6, 146) = 1.439, p = .565$ ). Darüber hinaus zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Organisationseinheiten und der *Selbstwirksamkeit* ( $F(6, 146) = 1.472, p = .192$ ). Ebenso konnte kein Unterschied zwischen der *Kundenorientierung* und den unterschiedlichen Organisationseinheiten gefunden werden ( $F(4, 146) = .917, p = .485$ ). Der durchgeführte *Kruskal-Wallis-Test* für die Beantwortung der Frage, ob zwischen der Organisationseinheit



und der *Digitalkompetenzen* ein Unterschied besteht, zeigte in der Analyse einen signifikanten Wert auf ( $\chi^2(6) = 13.937, p = .030$ ). Es kann davon ausgegangen werden, dass es einen Unterschied zwischen der Organisationseinheit, in der man arbeitet, und der Ausprägung der *digitalen Kompetenz* gibt. Die Post-hoc-Analyse zeigte (Abbildung 15), dass lediglich die Gruppen Informatik und Bahnproduktion sich signifikant voneinander unterschieden ( $z = -3.211, p = 0.028$ ). Es handelt sich nach Cohen (1992) um einen schwachen Effekt mit  $r = .260$  (Heimsch et al., 2018).

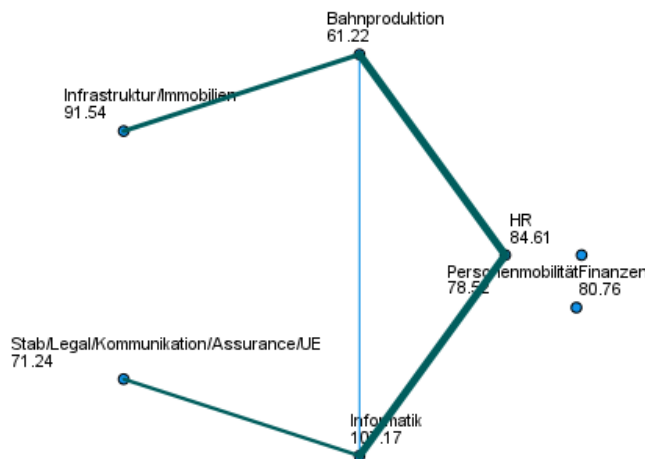


Abbildung 15. Durchschnittliche Stichprobenränge der Organisationseinheiten hinsichtlich der Digitalkompetenzen

Im letzten Teil des Fragebogens wurde ein offenes Antwortformat zur Verfügung gestellt, das im Folgenden zusammengefasst wird. Die Wortwolke (Abbildung 16) verdeutlicht, dass die häufigsten Wünsche bezüglich der Angebote sich vorrangig auf den Bereich der *digitalen Kompetenzen* beziehen. Auch die Förderung der *Selbstführung* ist ein wesentliches Anliegen vieler Mitarbeitenden. Weitere oft genannte Wünsche finden sich zudem im Bereich der *Kommunikation*, der *Zusammenarbeit*, der *sozialen Kompetenzen* sowie der *Verbindlichkeit*.



Abbildung 16. Wortwolke der offenen Antwortoptionen, eigene Darstellung mithilfe von MAXQDA

Eine genauere Analyse der Aussagen zeigte, dass im Bereich der *Digitalkompetenzen* der grösste Bedarf besteht. Es wird vor allem der Wunsch nach mehr Angeboten zur Einführung, zum Umgang mit neuen digitalen Tools und deren Anwendungen genannt. Auch im Bereich Microsoft O365 wie Teams wird der Wunsch nach mehr Unterstützung und Bildungsangeboten bei der Anwendung des Tools geäussert, vor allem für Mitarbeitende, die ausserhalb des Büros arbeiten. Ausserdem wird genannt, dass Angebote zu neuen digitalen Trends und Veränderungen spannend und wichtig wären, damit längerfristig und zukunftsorientiert alle Mitarbeitenden mit dem digitalen Wandel Schritt halten können. Im Bereich der *Sozialkompetenzen* wird am häufigsten die Förderung und Stärkung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit genannt. Dadurch kann ein Gesamtverständnis von Aufgaben und der Blick über den eigenen Verantwortungsbereich erreicht werden. Häufig wird auch der Wunsch zur Förderung der Kommunikation, *Kooperation* sowie der Wertschätzung und des Teamzusammenhalts geäussert. Zudem wird vereinzelt das Bedürfnis nach einer offeneren (Fehler-)Kultur geäussert. Auch das Thema der Verbindlichkeit scheint ein wichtiger Bedarf bei den Befragten zu sein. Diesbezüglich wurde folgende Aussage getroffen: „Verbindlichkeit stärken, sodass nicht mehrere Erinnerungen nötig sind, sondern möglichst selbstständig geantwortet wird“ oder folgende Aussage: „Allgemein fällt mir auf, dass das Kompass-Thema *Ich bin verbindlich* in der BLS (neben anderen) Entwicklungspotenzial hat“. Darüber hinaus werden mehr Angebote zum Thema *Selbstführung* gewünscht, beispielsweise wird hier ein Angebot gewünscht, welches das Thema der Selbstorganisation beinhaltet. Weitere Bedarfe im Bereich *Selbstführung* sind die Themen Selbstmanagement und fokussiertes Arbeiten.

Gegenüber diesen Erkenntnissen wird allerdings auch erwähnt, dass seitens HR genügend interne Bildungsangebote vorhanden sind, diese jedoch nicht gut sichtbar oder miteinander vernetzt sind. So wird beispielsweise folgende Aussage getroffen: „Angebote sollten aufeinander abgestimmt sein, aktuell bunter Blumenstrauss.“ Zudem wird genannt, dass es im turbulenten Tagesgeschäft oft schwierig ist, Zeit für Bildungsangebote zu finden. Dies stellt eine grössere Herausforderung dar als der Mangel an Bildungsangeboten. Generell wird geäussert, dass im Leistungs- und Entwicklungsdiallog (LED) die Themen Ausbildung und Förderung von Kompetenzen zu wenig thematisiert werden. Darüber hinaus wird allgemein der Wunsch nach mehr Angeboten im Bereich Resilienz, Coaching oder Growth Mindset gewünscht.

## **4.2 Ergebnisse der HR-Berater:innen und Personalentwickler:innen**

Ziel dieses Abschnitts ist die Analyse der offenen Antwortoptionen, die als Filterfragen den HR-Fachpersonen gestellt wurden, um die strategische Sichtweise zu erfassen.

**Bewertung des aktuellen Kompetenzbedarfs der Mitarbeitenden:** Auf die Frage, wie der aktuelle Bedarf der Mitarbeitenden wahrgenommen wird, gab es vielfältige Antworten. Einige der HR-Fachpersonen sind der Ansicht, dass ein breites und vielfältiges Bildungsangebot vorhanden ist und somit der Bedarf gut abgedeckt ist. Das Problem werde eher bei den Mitarbeitenden gesehen, die die Angebote nicht genügend nutzen. Dies habe diverse Ursachen, wie beispielsweise Zeit- oder Personalmangel. Darüber hinaus bestehe das Problem, dass die vorhandenen Bildungsangebote über die Bildungsplattform zu wenig wahrgenommen werden. Diesbezüglich wurden folgende Aussagen getroffen: „Die internen Bildungsangebote werden von mir aus gesehen zu wenig gut veröffentlicht“ und „Eine intensivere Nutzung von bereits vorhandenen internen Bildungsangeboten seitens Mitarbeitern (ohne Führungsfunktion) wäre wünschenswert“. Ausserdem wurde genannt, dass Breitbandausbildungen weder gewünscht noch aufgrund des breiten Berufsbildes möglich sind, sondern der Kompetenzbedarf individuell in Anlehnung an das Kompetenzmodell gefördert werden soll.

Auf der anderen Seite wurden diverse Kompetenzbedarfe genannt, die aktuell wahrgenommen werden. Sehr häufig wurde das Spannungsfeld im digitalen Bereich genannt. Ein hoher Bedarf besteht hier vor allem in der Schulung und im Umgang mit digitalen Tools, was aktuell als schwierig und mangelhaft wahrgenommen wird. Diesbezüglich bestehen auch zwischen den Organisationseinheiten grosse Unterschiede. Als weitere Bedarfe werden die Kompetenzen *Selbstführung* und *Kooperation* genannt. Generell geht aus den Aussagen hervor, dass der Fokus sehr stark auf die fachlichen Ausbildungen oder die Führungsausbildungen gelegt wird. So eine Aussage: „Das Angebot ist noch zu wenig auf die Mitarbeitenden resp. auf das Kompetenzmodell abgestimmt – resp. Fokus wird m.E. zu stark auf Führungsausbildung gelegt.“

**Vorschläge für mögliche zukünftige Bildungsangebote:** Für zukünftige interne Bildungsangebote wurden seitens HR-Fachpersonen vielfältige Vorschläge genannt, wobei der Schwerpunkt deutlich auf der Förderung *Digitalkompetenzen* liegt. Darüber hinaus wurden auch vereinzelt die Förderung der Zukunftskompetenzen sowie zukünftiger Trends (KI)<sup>18</sup> genannt. Oft erwähnt wurden zudem Themen zur persönlichen und emotionalen Weiterentwicklung, wie z. B. der Umgang mit Stress und Belastungen oder *Selbstführung/-reflektion*. Eine Zusammenfassung ist in Abbildung 17 ersichtlich.

---

<sup>18</sup> KI = Künstliche Intelligenz, auch artificial intelligence (AI) genannt.

<b>Vorschläge für zukünftige Bildungsangebote</b>
- Angebote für die Förderung der digitalen Kompetenzen
- Angebote für die Förderung von Zukunftskompetenzen (KI, VUCA etc.)
- Angebote zu neuen digitalen Tools und Trends
- Angebote für Förderung der Kommunikation
- Angebote für die Förderung der gemeinsamen Zusammenarbeit
- Angebote zur Selbstführung und -reflektion/Stärkung der persönlichen Resilienz
- Angebote für einen besseren Umgang mit Belastungen/Stress (Work-Life-Balance)

Abbildung 17. Clusterung der möglichen zukünftigen Bildungsangebote, eigene Darstellung

## 5 Diskussion der Resultate

Kapitel 5 beinhaltet die Beantwortung der Fragestellungen sowie die Interpretation der zuvor vorgestellten Resultate. Diese werden auf Ebene der Mitarbeitenden und auf Ebene der HR-Fachpersonen erläutert. Des Weiteren erfolgen Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin. Es werden ausserdem Limitationen der Untersuchung kritisch beleuchtet und ein Ausblick für zukünftige Forschungsmöglichkeiten formuliert.

Auf Basis der vorgängig vorgestellten Resultate lassen sich die Forschungsfragen wie folgt beantworten.

### **Welchen Bedarf zur Entwicklung von Kompetenzen haben die Mitarbeitenden ohne Führungsaufgabe der BLS im Hinblick auf zukünftige interne nicht-fachspezifische Bildungsangebote?**

Aufgrund der Untersuchung wird deutlich, dass die Kompetenzen *Selbstwirksamkeitserwartung*, *Selbstführung* und *soziale Kompetenzen* am geringsten ausgeprägt sind und Handlungsbedarf zu deren Förderung besteht. Der subjektiv höchste Weiterentwicklungsbedarf seitens der Mitarbeitenden stellt die *Selbstführungskompetenz* dar, gefolgt von *sozialen und digitalen Kompetenzen*. Diese Ergebnisse bestätigten sich auch in der Priorisierung der Kompetenzen sowie offenen Antworten und spiegeln nochmals die Bedeutung sowie den objektiven und subjektiven Bedarf der Mitarbeitenden der BLS wider. Über die unterschiedlichen Organisationseinheiten hinweg zeigen sich beinahe bei allen Abteilungen ähnliche Kompetenzniveaus. Einzig bei der Bahnproduktion wird ein Defizit der *Digitalkompetenzen* festgestellt, was auf einen möglicherweise spezifischen Bedarf hinweist. Im Bereich der *digitalen Kompetenzen* wünschen sich Mitarbeitende mehr Angeboten in der Einführung zum Umgang mit neuen digitalen Tools wie Microsoft O365 (z. B. Teams) und deren Anwendung. Darüber hinaus wird der Wunsch nach mehr Angeboten zu neuen digitalen Trends geäussert. Hinsichtlich der *sozialen Kompetenzen* besteht der Bedarf der Förderung und Stärkung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Ausserdem wird der Wunsch nach mehr Angeboten zur Förderung der Kommunikation, *Kooperation*, Wertschätzung und des Teamzusammenhalts erwähnt. Zum Thema der *Selbstführung* äussern die Mitarbeitenden den Wunsch nach mehr Angeboten bezüglich Selbstorganisation, Selbstmanagement oder fokussiertem Arbeiten.

Gegenüber diesen Erkenntnissen wird jedoch auch deutlich, dass eine Mehrheit das derzeit verfügbare Angebot als ausreichend erachtet und das Problem in der mangelnden Sichtbarkeit und Kommunikation der Bildungsangebote sieht. Zudem wird Zeitmangel als grosses Hindernis für das Nicht-Besuchen der Angebote erwähnt. Über die Kompetenzen

hinaus wird generell der Wunsch nach mehr Angeboten in den Bereichen Resilienz und Coaching oder Growth Mindsets geäussert.

**Welche Sichtweise haben HR-Berater:innen und Talentmanager:innen auf den strategischen Bedarf zur Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden ohne Führungsaufgabe im Hinblick auf zukünftige interne nicht-fachspezifische Bildungsangebote?**

Eine Mehrheit der HR-Fachpersonen teilt hinsichtlich der *Wahrnehmung des aktuellen Bildungsangebotes* die Meinung, dass ein vielfältiges Angebot vorhanden ist, welches den Bildungsbedarf der Mitarbeitenden gut abdeckt. Die Problematik wird vor allem in der Nutzung der Angebote aufgrund von Zeit- oder Personalmangel gesehen sowie der mangelnden Sichtbarkeit der Bildungsangebote. Hervorgehoben wird besonders der Bedarf in der Förderung und Weiterentwicklung der *Digitalkompetenzen*, da grosse Unterschiede zwischen den verschiedenen Abteilungen festgestellt werden. Darüber hinaus werden wesentliche Bedarfe in den Bereichen der *Selbstführung* und *Kooperation* festgestellt. Generell wird kritisiert, dass zwar viele interne Bildungsangebote bestehen, diese aber zu stark auf Führungskräfte ausgerichtet sind und ein genereller Bedarf an mehr Angeboten für Mitarbeitende besteht. Für *zukünftige interne Bildungsangebote* schlagen HR-Fachpersonen insbesondere die Förderung von *Digitalkompetenzen*, *Zukunftskompetenzen* und aktuellen Trends vor (z. B. KI). Auch Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung wie der Umgang mit Stress und Belastungen sowie Themen der *Selbstführung* und *-reflexion* oder die Förderung der Kommunikation werden betont.

## 5.1 Interpretation der Ergebnisse

Die erzielten Ergebnisse werden im Folgenden mit Hilfe der Literatur interpretiert und diskutiert.

**Interpretation der Resultate der Mitarbeitenden:** Aufgrund der Analyse der *Konstruktmittelwerte* in der deskriptiven Statistik können die *Sozialkompetenzen*, die *Selbstführung* sowie die *Selbstwirksamkeit* im Vergleich zu den restlich erfassten Kompetenzen als gering eingestuft werden (vgl. Abschnitt 4.1, Tabelle 6). Durch die Quantifizierung der standardisierten Items kann davon ausgegangen werden, dass bei den zuvor genannten Kompetenzen Handlungsbedarf besteht. Die *Kooperationsfähigkeit* wies hingegen die höchsten Werte auf, was auf eine besonders positive Einschätzung dieses Konstrukts durch die Befragten hindeutet. Da über alle Dimensionen hinweg tendenziell hohe *Mittelwerte* und niedrige *Standardabweichungen* erzielt wurden, deuten die deskriptiven Daten folglich auf eine generell positive Bewertung und einheitliche Einschätzung der abgefragten Kompetenzen hin.

Zudem zeigte die Analyse, dass der grösste subjektive Bedarf mit 60.8 % Zustimmung in der *Selbstführung* besteht. Insgesamt wünschen sich 52.3 % der Gesamtstichprobe ( $n = 153$ ) dazu mehr Angebote. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass *Selbstführung* als eine wichtige Schlüsselkompetenz durch die Mitarbeitenden der BLS angesehen wird und deren Förderung gewünscht wird. Diese Annahme bestätigen auch Keller et al. (2019) und Graf (2019), denn die Kompetenz gewinnt aufgrund der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitswelt und den flexiblen Organisationseinheiten immer mehr an Bedeutung; und Organisationen sind gefordert, diese Schlüsselkompetenz zu fördern. Des Weiteren sehen die Mitarbeitenden Weiterentwicklungsbedarf mit 54.9 % Zustimmung in *sozialen Kompetenzen* und mit 53.6 % in *digitalen Kompetenzen*. Das Bedürfnis nach mehr Angeboten in *sozialen Kompetenzen* wird durch 51.6 % der Personen bejaht und in *digitalen Kompetenzen* sind es insgesamt 52.9 %. Die Ergebnisse legen die wachsende Bedeutung und Wichtigkeit der genannten Kompetenzen nahe und zeigen die Notwendigkeit zu deren Förderung aufgrund der stetig neuen Arbeitsformen und technologischen Veränderungen (Graf, 2019; Keller et al., 2019). Die Kurzstudie von Rozumowski et al. (2023) konnte ähnliche Ergebnisse hinsichtlich der Beurteilung der befragten Schweizer Unternehmen zeigen. Als wichtigste Kompetenzen ihrer Analyse wurden die Fähigkeit, sich selbst zu führen und soziale Kompetenzen erachtet (vgl. Abschnitt 2.3.1). Die Kompetenzen *Selbstwirksamkeitserwartung*, *Kooperationsfähigkeit* und *Gewissenhaftigkeit* hingegen stiessen bei der Frage nach dem Bedarf oder Wunsch nach weiteren Angeboten auf geringes Interesse. Die Resultate könnten darauf hindeuten, dass die Kompetenzen bereits durch interne Bildungsangebote gut abgedeckt und daher ausreichend ausgeprägt sind oder durch die Mitarbeitenden als weniger wichtig für ihre tägliche Arbeit betrachtet werden.

Die Analyse des zweiten Teils zeigte, dass insgesamt 88.9 % der Stichprobe das Kompetenzmodell kennen und zwischen der Kenntnis des Kompetenzmodells und der Abteilung keine Abhängigkeit besteht (vgl. Abschnitt 4.1). Auf Basis der Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass das Modell innerhalb der BLS ein hohes Mass an Bekanntheit hat und dies unabhängig von der Organisationseinheit gilt. Folglich ist davon auszugehen, dass keine individuellen oder abteilungsspezifischen Kenntnisdefizite hinsichtlich des Kompetenzmodells bestehen. In der Betrachtung der priorisierten Kompetenzen zeigte sich, dass die Kompetenzen „Ich bin verbindlich“, „Ich unterstütze“, „Ich führe mich selbst“ und „Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“ in der Rangordnung als am wichtigsten priorisiert wurden. Durch die Analyse kann davon ausgegangen werden, dass die Rangordnung die aktuellen Prioritäten der Mitarbeitenden widerspiegelt und die Bedeutung der einzelnen Kompetenzbereiche nahelegt. Auch die Studie von Bakshi et al. (2017) (vgl. Abschnitt 2.3.1) zeigte, dass die Bedeutung von Querschnittskompetenzen wie

*Sozialkompetenzen* oder *Kooperationsfähigkeit* bei Mitarbeitenden in den nächsten Jahren zunimmt. Die übrigen Kompetenzen (vgl. Abschnitt 4.1) wurden in der Rangordnung am geringsten priorisiert. Die geringere Priorisierung lässt vermuten, dass die Kompetenzen zwar relevant sind, aber nicht als kritisch für die tägliche Arbeit angesehen werden.

Bei der Analyse des subjektiv wahrgenommenen grössten Entwicklungsbedarfs (Teil II) zeigte sich, dass *Selbstführung* und *Digitalkompetenzen* am häufigsten genannt wurden. Die Ergebnisse legen nahe, dass sowohl die Förderung von interpersonellen als auch digitalen Fähigkeiten für Mitarbeitende sehr wichtig sind und ein Grossteil einen Bedarf für diese Kompetenzen sieht. Im Gegensatz dazu wurden die restlichen Kompetenzen (Anhang N) von wenigen ausgewählt. Aufgrund der eindeutigen Tendenz der Antworten in den Resultaten kann davon ausgegangen werden, dass bei beiden Kompetenzen der grösste Weiterentwicklungsbedarf vorliegt. Wird dieses Ergebnis mit der Quantifizierung der Items im ersten Teil des Fragebogens betrachtet, zeigt sich, dass es sich um dieselben Kompetenzen handelt.

Der Vergleich zwischen den Organisationseinheiten und den Kompetenzbereichen zeigte in der Analyse mehrheitlich keine signifikanten Unterschiede. Einzig wurde ein signifikanter Unterschied zwischen den Organisationseinheiten und der *Digitalkompetenz* ermittelt. Die anschliessende Post-hoc-Analyse zeigte, dass lediglich die Organisationseinheiten *Informatik* und *Bahnproduktion* sich signifikant voneinander unterschieden (vgl. Abschnitt 4.1). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Kompetenzniveaus über die verschiedenen Organisationseinheiten hinweg ähnlich sind. Der signifikante Unterschied hinsichtlich der *Digitalkompetenz* zwischen *Informatik* und *Bahnproduktion* könnte darauf hindeuten, dass die spezifischen Anforderungen an diese in den jeweiligen Organisationseinheiten stark variieren und die Ausprägung dementsprechend unterschiedlich ist. Während in der *Informatik* eine höhere Ausprägung der Kompetenz erwartet wird, sind die Anforderungen in der *Bahnproduktion* möglicherweise geringer. Eine weitere plausible Interpretation könnte sein, dass die Ergebnisse auf einen spezifischen Bedarf in der *Bahnproduktion* hinweisen und eine Förderung der *Digitalkompetenz* notwendig ist.

Die Resultate der offenen Antwortoptionen bestätigten die bereits im ersten Teil der Analyse gefundenen Ergebnisse. Es wurde deutlich, dass sich Mitarbeitende mehr Angebote zu *Sozial-* und *Selbstführungskompetenzen* sowie digitalen Tools und deren Anwendung wünschen. Diese zunehmende Bedeutung der digitalen Technologien und ihrer IT-Anwendungskompetenz wird auch in der Studie von Blumberg et al. (2021) nachgewiesen. Es ist daher anzunehmen, dass Mitarbeitende eine Diskrepanz zwischen den aktuellen



Anforderungen der *digitalen* und *sozialen Kompetenzen* und ihren vorhandenen Fähigkeiten wahrnehmen.

Auf der anderen Seite wurde häufig genannt, dass die bestehenden internen Bildungsangebote zwar als ausreichend wahrgenommen, jedoch als unzureichend sichtbar und vernetzt empfunden werden. Zudem wurde angemerkt, dass die Herausforderung eher darin besteht, im Arbeitsalltag Zeit zu finden, um Bildungsangebote in Anspruch zu nehmen. Die Wahrnehmung, dass die vorhandenen Angebote als unzureichend sichtbar und vernetzt sind, könnte darauf hindeuten, dass bei der BLS grundsätzlich eine breite Palette an internen Bildungsangeboten vorhanden ist, diese aber aufgrund von Kommunikationslücken nicht genutzt wird. Die Schwierigkeit, Zeit für Bildungsangebote zu finden, könnte auf strukturelle Hindernisse im Unternehmen hinweisen und auf eine Organisationskultur hindeuten, in der Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden zu wenig für interne Bildungsangebote begeistern.

**Interpretation der Resultate der HR-Personen:** Aus den Ergebnissen bezüglich der *Wahrnehmung des aktuellen Bildungsangebotes* geht hervor, dass die Mehrheit der HR-Fachpersonen der Meinung ist, dass ein vielfältiges Angebot vorhanden ist und eine Verbesserung in der internen Kommunikation angestrebt werden sollte, damit vorhandene Bildungsressourcen intensiver genutzt werden können. Daraus lässt sich schliessen, dass möglicherweise ein lückenhafter Prozess in der internen Kommunikation der Angebote besteht. Zudem kann anhand der Antworten interpretiert werden, dass eine Diskrepanz zwischen den verfügbaren Angeboten und den organisatorischen Bedingungen (Zeit- oder Personalmangel) herrscht und dies die eigentliche Problematik darstellt. Des Weiteren wurde besonders der Bedarf in der Förderung und Weiterentwicklung der *Digitalkompetenzen* durch HR-Fachpersonen hervorgehoben, insbesondere aufgrund grosser Unterschiede zwischen den Abteilungen. Die Förderung *Digitalkompetenzen* aufgrund von Unterschieden zwischen den Abteilungen deutet auf eine ungleiche Verteilung von digitalen Fähigkeiten im Unternehmen hin. Diese Vermutung konnte jedoch nur durch einen signifikanten Unterschied zwischen den Abteilungen *Informatik* und *Bahnproduktion* bestätigt werden (vgl. Abschnitt 4.1). Ausserdem wird die Kritik, dass die Bildungsangebote zu stark auf Führungskräfte ausgerichtet sind, so interpretiert, dass das vorhandene Bildungsangebot nicht sämtliche Ebenen der Belegschaft gleichermassen fördert. Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass ein genereller Kompetenzbedarf wahrgenommen wird, insbesondere in den Bereichen der *Digitalkompetenz*, *Selbstführung* und *Kooperation*. Zudem wird betont, dass Breitbandausbildungen nicht gewünscht sind. Vielmehr soll der Kompetenzbedarf individuell in Anlehnung an das Kompetenzmodell gefördert werden. Infolgedessen kann interpretiert werden, dass die BLS diverse Berufsbilder hat und Angebote organisationsübergreifend nur schwer umsetzbar sind.

## 5.2 Praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen

Für die Praxispartnerin lassen sich, basierend auf diesen Erkenntnissen und dem identifizierten Bedarf, folgende Handlungsempfehlungen ableiten.

**Optimierung der internen Kommunikation zur Steigerung der Sichtbarkeit von Bildungsangeboten:** Vonseiten der Mitarbeitenden sowie HR-Fachpersonen wird deutlich, dass das vorhandene Bildungsangebot als ausreichend wahrgenommen wird. Allerdings wird die mangelnde Sichtbarkeit als Problem genannt. Für die Praxispartnerin ergibt sich hier eine erste Empfehlung in der Verbesserung der Kommunikation hinsichtlich der vorhandenen und zukünftigen internen Angebote. Hierfür wäre ein bereichsübergreifender digitaler Kommunikationskanal zu empfehlen, über den Mitarbeitende über Bildungsangebote informiert werden. Auf diese Weise könnte sichergestellt werden, dass bestehende Angebote wahrgenommen werden und Mitarbeitende über neu eingeführte Angebote informiert sind.

**Kompetenzorientierte PE:** Eine Neuausrichtung der PE mit der Ermittlung des operativen und strategischen Gesamtkompetenzbedarfs ist nach Ansicht des Autors Schirrmacher (2023) bedeutend, um Mitarbeitende längerfristig und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln (vgl. Abschnitt 2.1). In diesem Kontext empfiehlt sich daher eine strategische Neugestaltung der Bildungsangebote in eine kompetenzorientierte PE. Dies impliziert, dass sämtliche interne Bildungsangebote auf der Grundlage der im Kompetenzmodell definierten und erforderlichen Kompetenzen entwickelt und abgestimmt werden sollten und ein umfassender Gesamtkompetenzbedarf hinsichtlich der aktuellen und der zukünftig erforderlichen Kompetenzen zu empfehlen ist. Aufgrund des breiten Berufsbildes bei der BLS ist zudem die Etablierung eines Kompetenzmanagements zu empfehlen (Blumberg et al., 2021; Kauffeld et al., 2021), da dadurch regelmässig relevante betriebliche Kompetenzbedarfe überprüft werden können (Güth et al., 2018). Aufgrund der unterschiedlichen Organisationseinheiten können keine Breitbandausbildungen entwickelt werden. Vielmehr sind spezifische und zielgruppengerechte Bildungsangebote zu empfehlen, die den individuellen Bedürfnissen unterschiedlicher Abteilungen gerecht werden sowie den operativen und strategischen Anforderungen der Organisation entsprechen.

**Förderung der Selbstführung und der digitalen Kompetenzen:** Vonseiten der Mitarbeitenden sowie HR-Fachpersonen ist der grösste Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich der zuvor genannten Kompetenzen geäussert worden. Für die Förderung der *Selbstführung* wird empfohlen, Bildungsangebote auf Individual- und Teamebene zu entwickeln. Diese sollen selbstgesteuerte Verhaltensstrategien fördern und Themen der Selbstorganisation und des selbstgesteuerten Handelns beinhalten, da eine zunehmende Bedeutung in der digitalisierten Arbeitswelt erwartet wird (Blumberg et al., 2021; Majkovic et

al., 2020; Politis, 2006) und diverse Studien positive Auswirkungen dieser Kompetenz im Arbeitskontext belegen (Furtner et al., 2016; Panagopolus et al., 2015; Politis, 2006; Dolbier et al., 2001) (vgl. Abschnitt 2.3.1). Hinsichtlich der *Digitalkompetenz* gewinnen in der Industrie 4.0 Informations- und Datenverarbeitungskompetenz, Datenschutz und -sicherheit sowie digitale Kommunikation und Kooperation an Bedeutung (vgl. Abschnitt 2.3.1). Es wird daher empfohlen, Bildungsangebote zu konzipieren, die auf die jeweiligen Themenbereiche abgestimmt sind, damit sich Mitarbeitende den ständig steigenden Anforderungen anpassen können (Oberländer et al., 2020). Auch wird die Entwicklung spezifischer Schulungen zur effizienten Nutzung neuer digitaler Tools wie Teams und digitalen Trends (KI) empfohlen, da dies von der Mehrheit der Mitarbeitenden gewünscht wurde.

**Förderung der Sozialkompetenzen und der Selbstwirksamkeit:** Anhand der Ergebnisse wurde deutlich, dass ein Bedarf bei Mitarbeitenden in der Förderung der oben genannten Kompetenzbereiche besteht. Ist ein Kompetenzdefizit der *sozialen Kompetenzen* vorhanden, existiert nach Kanning (2005) eine grosse Bandbreite an Trainings, wie Teamentwicklungs-, Konflikt-, Verhandlungs-, Rhetorik- oder Interviewtrainings. Ausserdem wird aufgrund der heutigen digitalisierten Arbeitswelt hinsichtlich der Kompetenz zudem eine stärkere Kommunikationskompetenz erwartet, weshalb auch hier eine Förderung notwendig ist (Blumberg et al., 2021) (vgl. Abschnitt 2.3.1). Für die Förderung der *Selbstwirksamkeit* sind nach Althammer et al. (2021) Interventionen zur Stärkung der Kompetenz wie Stressmanagement- und Problemlösetrainings zu nennen. Die Stärkung ist von grosser Bedeutung, da die Kompetenz zu einer der wichtigsten Faktoren für die Vorhersage der Arbeitsleistung gilt (vgl. Abschnitt 2.3.1). Der Praxispartnerin wird daher empfohlen, PE-Massnahmen zur Kompetenzsteigerung auf Basis der Vorschläge nach Kanning (2005), Althammer et al. (2021) und Blumberg et al. (2021) zu entwickeln.

**Stärkung der Zusammenarbeit:** Ausgehend von den Erkenntnissen gilt als weitere Empfehlung die Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Als erste Massnahmen werden das Etablieren und Aufrechterhalten einer Kooperationskultur zur Verbesserung der Zusammenarbeit empfohlen. Eine weitere Massnahme ist die Schaffung des Verständnisses von unterschiedlichen Unternehmensbereichen füreinander, damit ein produktives Miteinander auf Augenhöhe möglich ist. Dies kann beispielsweise durch Kurzworkshops erreicht werden, in denen jeder Bereich die eigene Arbeit und Erfolge sowie Problemstellungen dem anderen Bereich vorstellt (Kottmann et al., 2019).

**Kontinuierliches Feedback und Evaluation:** Der Praxispartnerin wird zudem empfohlen, ein Feedbacktool zu implementieren, um die Wirksamkeit und Relevanz der internen Bildungsangebote kontinuierlich zu evaluieren und anzupassen. Die Evaluierung

erlaubt wertvolle Einblicke in die Erfahrungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und ermöglicht somit gezielte Verbesserungen der Angebote.

Durch die Implementierung dieser Massnahmen kann die BLS sicherstellen, dass Mitarbeitende die notwendigen Kompetenzen entwickeln, um den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen effektiv entgegenzuwirken. Darüber hinaus sind die Massnahmen eine optimale Unterstützung der strategischen Stossrichtung 1 und 2 (vgl. Kapitel 1). Die Zusammenfassung der empfohlenen Handlungsfelder ist in Abbildung 18 dargestellt.



Abbildung 18. Handlungsempfehlungen für die BLS

### 5.3 Limitationen und weitere Forschungsmöglichkeiten

Während der Untersuchung traten einige Limitationen auf, die nachfolgend beschrieben werden.

Bei der Durchführung des Online-Fragebogens wurde eine hohe Anzahl von Teilnehmenden ( $n = 299$ ) erreicht. Allerdings zeigte sich mit 48.8 % eine hohe Abbruchquote. Da das Erhebungstool nicht erkennen liess, ab welchem Zeitpunkt der Fragebogen abgebrochen wurde, bleiben die Gründe für den Abbruch unbekannt. Für zukünftige Erhebungen ist ein Wechsel des Erhebungstools sinnvoll, um präzisere Einblicke zu gewinnen und den Fragebogen gezielt optimieren zu können. Durch die hohe Abbruchquote reduzierte sich die Anzahl der Gesamtstichprobe, was potenziell die Aussagekraft der Resultate beeinträchtigte. Zukünftig wird in Anbetracht der Gesamtpopulation der BLS

empfohlen, eine grössere Stichprobe zu erzielen, um die Repräsentativität der Daten zu verbessern.

Als weitere Limitation ist die Verwendung einzelner Items aus Skalen bewährter Fragebögen zu nennen. Da nicht die gesamten Skalen, sondern nur Teilaspekte übernommen wurden, konnte einerseits das Konstrukt in seinen Dimensionen nicht vollumfänglich erfasst werden, andererseits könnte die Konstruktvalidität beeinflusst worden sein. Eine Faktorenanalyse könnte zukünftig Aufschluss darüber geben, ob die verwendeten Items pro Skala das zugrundeliegende Konstrukt tatsächlich messen und wie diese zusammenhängen. Eine weitere Einschränkung ist das Fehlen von Normwerten für die im entwickelten Fragebogen integrierten Fragebögen. Dies erschwerte die Beurteilung der Kompetenzausprägungen in der Auswertung. Eine Integration der Normwerte der verwendeten Fragebögen und eine erneute Erhebung der Kompetenzen werden für eine zukünftige Analyse empfohlen. Abschliessend kann keine Aussage getroffen werden, inwieweit die definierten Kompetenzen im Verhältnis unter- oder überdurchschnittlich ausgeprägt sind.

Von der Gesamtstichprobe ( $n = 153$ ) sind insgesamt 135 Personen im Büro tätig, während 18 Personen ausserhalb des Büros arbeiten. Diese Verteilung mit einer Mehrheit an Mitarbeitenden im Bürobereich begrenzt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Ebenfalls bestand ein Ungleichgewicht in der Anzahl der Teilnehmenden pro Organisationseinheit. Eine diversere Stichprobenszusammensetzung könnte zukünftig dazu beitragen, die Ergebnisse auf eine breitere Belegschaft zu übertragen. Zudem beschränkte sich die vorliegende Untersuchung auf einen quantitativen Forschungsansatz. Eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden wie Interviews könnte für eine weitere Analyse ein umfassenderes Verständnis der untersuchten Ergebnisse ermöglichen (Hussy et al., 2013; Kuckartz, 2014).

## Literaturverzeichnis

- Althammer, S. E. & Michel, A. (2021). Interventionen zur Förderung von Selbstwirksamkeit, Selbstregulation und Emotionsregulation. In A. Michel & A. Hoppe (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit* (S. 1–13). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3., aktualisierte und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bakshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A. & Schneider, P. (2017). *The Future of Skills. Employment in 2030*. London: Pearson and Nesta.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the new Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1:2), 9–30.
- Bartram, D., Kurz, R. & Bailey, R. (2000). *The SHL Competency Framework, Internal SHL Memorandum*. Thames Ditton: SHL.
- Blumberg, V.S.L. & Kauffeld, S. (2021). Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0. *Gruppe.Interaktion.Organisation (GIO)*, 52, 203–225. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00579-5>.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3., aktualisierte Aufl.). München: Pearson Studium.
- Chen, X.-P., Xie, X. & Chang, S. (2011). Cooperative and Competitive Orientation among Chinese People: Scale Development and Validation. *Management and Organization Review*, (7:2), 353–379. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00215.x>
- Clifford, I., Kluzer, S., Troia, S., Jakobsone, M. & Zandbergs, U. (2020). *DigiCompSAT: A Self-reflection Tool for the European Digital Competence Framework for Citizens*. Luxembourg: Publication Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/77437>

- Denner, D., Rammstedt, B., Bluemke, M., Treiber, L., Berres, S., Soto, C. & John, O. (2016). *Die deutsche Version des Big Five Inventory 2 (BFI-2)*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/ZIS247>
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M. & Steinhardt, M. A. (2001). The relationship between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469–485.
- Döring, N. & Botz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki J. E. & Cortina, J. M. (2006). A meta-Analytic Investigation of Conscientiousness in the Prediction of Job Performance: Examining the Intercorrelations and the Incremental Validity of Narrow Traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 40–57.
- Eid, M. & Schmidt, K. (2014). *Testtheorie und Testkonstruktion*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.). (2003). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Faulbaum, F., Prüfer, P. & Rexroth, M. (2009). *Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragenqualität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gessler, M. & Sebe-Opfermann, A. (2016). Kompetenzmodelle. In M. Müller-Vorbrüggen & J. Radel (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (4. Aufl.) (S. 160–184). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen stärken. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Güth, S., Decius, J., Horvat, D., Schaper, N. & Virgillito, A. (2018). In D. Ahrens & G. Molzberger (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten. Gestaltung sozialer, organisationaler und technologischer Innovationen* (S. 31–49). Berlin: Springer.
- Heimsch, F., Niederer, R. & Zöfel, P. (2018). *Statistik Im Klartext. Für Psychologen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. Hallbergmoos: Pearson.
- Hollenberg, S. (2016). *Fragebögen: Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. überarbeitete Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Kanning, U. P. (2014). Prozess und Methoden der Personalentwicklung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.) (S. 501–562). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kanning, U. P. (2009). *Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie. ISK – Inventar Sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kanning, U. P. (Hrsg.). (2007). *Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kanning, U. P. (2005). *Soziale Kompetenzen. Entstehung, Diagnose und Förderung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S. & Albrecht, A. (2021). Kompetenzen und ihre Entwicklung in der Arbeitswelt von Morgen: branchenunabhängig, individualisiert, verbunden, digitalisiert? *Gruppe.Interaktion.Organisation (GIO)*, 52, 1–6. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00564-y>
- Kauffeld, S. & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Stuttgart: W. Kohlhammer.



- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kauffeld, S., Grote, S. & Frieling, E. (2003). Das Kassler-Kompetenz-Raster (KKR). In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung: erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. 261–282). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kaufhold, M. (2006). *Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, C. & Knafa, I. (2019). Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten. Evidenzbasierte Strategien der Selbstregulation für Führungskräfte und Mitarbeitende. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 137–151). Berlin: Springer.
- Konrad, J. & D. Resch (2019). *HR-Kompetenzen für die Zukunft*. In: HR Today Special. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Personalmanagement und Organisation.
- Kottmann, T. & Smit, K. (2019). *Von einer Wettbewerbs- zu einer Kooperationskultur. Ein Modell zur Stärkung des Kooperationsverhaltens in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krumm, S., Mertin, I. & Dries, Ch. (2012). *Kompetenzmodelle: Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Weiss, S., Külling, C., Lutterbach, S. & Frigg, D. (2020). *IAP Studie 2020. Trendstudie zum Verständnis, Relevanz und Anwendung einer wirksamen*

*Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten.* Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW.

Muck, P. M. (2004). Rezension des „NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae (NEO-PI-R)“ von F. Ostendorf und A. Angleitner. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48(4), 203–210.

Negri, C. (Hrsg.). (2010). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung.* Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.

Nerdinger, F. W. (2003). *Kundenorientierung.* Göttingen: Hogrefe.

Oberländer, M., Beinicke, A. & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 1–13.

Panagopoulos, N. G. & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.043>

Pastors, S. & Ebert, H. (2019). *Psychologische Grundlagen zwischenmenschlicher Kooperation. Bedeutung von Vertrauen für langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit.* Wiesbaden: Springer Nature.

Pissarek, M. (2018). Quantitative Forschung. In J. M. Boelmann (Hrsg.), *Empirische Forschung in der Deutschdidaktik. Band 1: Grundlagen* (S. 129–146). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(3), 203–216. <https://doi.org/10.1108/01437730610657721>

- Rozumowksi, A. V., Peter, M. P., Bernet, A., Lindeque, J., Tonazzi, M. & Sennrich, J. (2023). *Future Work Skills: Kompetenzen und Fähigkeiten für zukunftsorientierte Unternehmen*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.
- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 323–346.
- Sarges, W. (2001). Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (S. 285–300). Wiesbaden: Gabler.
- Schirmmayer, U. (2023). *Kompetenzorientierte Personalentwicklung: Wie Sie in 9 Schritten ein individuelles Lernprogramm erstellen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schmidt-Atzert, L., Amelang, M., Fydrich, T. & Moosbrugger, H. (2012). *Psychologische Diagnostik* (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Schuler, H. & Kanning, U. W. (Hrsg.). (2010). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schyns, B. & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (11:2), 219–241. <https://doi.org/10.80/13594320244000148>
- Siu, O. L., Lu, C. & Spector, P. E. (2007). Employees' Well-being in Greater China: The Direct and Moderating Effects of General Self-efficacy. *Applied Psychology*, 56(2), 288–301. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00255.x>
- Smit, K. (2017). Der Einfluss des Kooperationsverhaltens auf den Unternehmenserfolg – Eine spieltheoretische Analyse. *Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO)*, 48, 15–23.
- Spiess, E. (2000). Berufliche Werte, Formen der Kooperation und Arbeitszufriedenheit. *Gruppendynamik*, 31(2), 185–196.
- Steiner, E. & Benesch, M. (2021). *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (6., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Wien: Facultas.

- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tourangeau, R., Rips, L. & Rasinski, K. (2000). *The Psychology of Survey Response*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Watzka, K. (2021). *Erfolgsfaktor Gewissenhaftigkeit von Mitarbeitern. Theoretische Grundlagen und praktische Managementempfehlungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weichbold, M. (2022). Pretests. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 443–451). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Strategische Stossrichtungen der BLS.....	2
<i>Abbildung 2.</i> Fokus der Personalentwicklung in Anlehnung an Schuler et al. (2010), eigene Darstellung.....	6
<i>Abbildung 3.</i> Prozess der Personalentwicklung in Anlehnung an Schuler et al. (2010), eigene Darstellung.....	6
<i>Abbildung 4.</i> Unterteilung der Kompetenzen nach Erpenbeck et al. (2013) & Kauffeld (2003), eigene Darstellung .....	8
<i>Abbildung 5.</i> Ablauf des Kompetenzmanagements in Anlehnung an Güth et al. (2018), eigene Darstellung.....	11
<i>Abbildung 6.</i> Ebenen eines Kompetenzmodells in Anlehnung an Bartram et al. (2000) und Krumm et al. (2012), eigene Darstellung .....	12
<i>Abbildung 7.</i> Kompetenzmodell der BLS, eigene Darstellung .....	13
<i>Abbildung 8.</i> Dimensionen sozialer Kompetenzen in Anlehnung an Kanning (2005), eigene Darstellung.....	14
<i>Abbildung 9.</i> Facetten der Gewissenhaftigkeit in Anlehnung an Watzka (2021), eigene Darstellung.....	17
<i>Abbildung 10.</i> Quantitativer Forschungsprozess in Anlehnung an Döring et al. (2016), eigene Darstellung.....	20
<i>Abbildung 11.</i> Schritte der Testentwicklung (Eid et al., 2014), eigene Darstellung.....	20
<i>Abbildung 12.</i> Vierstufiges Antwortverhalten in Anlehnung an Tourangeau et al. (2000), eigene Darstellung.....	25
<i>Abbildung 13.</i> Stichprobenzusammensetzung (Haupterhebung) .....	28
<i>Abbildung 14.</i> Säulendiagramm: Deskriptive Häufigkeiten zwischen den Abteilungen.....	35
<i>Abbildung 15.</i> Durchschnittliche Stichprobenränge der Organisationseinheiten hinsichtlich der Digitalkompetenzen.....	37
<i>Abbildung 16.</i> Wortwolke der offenen Antwortoptionen, eigene Darstellung mithilfe von MAXQDA.....	37
<i>Abbildung 17.</i> Clusterung der möglichen zukünftigen Bildungsangebote, eigene Darstellung .....	40

*Abbildung 18.* Handlungsempfehlungen für die BLS.....48

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Umsetzung der Verhaltensprinzipien in Kompetenzdefinitionen (Bartram et al., 2000; Krumm et al., 2012), eigene Darstellung</i> .....	21
Tabelle 2 <i>Beispielitems der eingesetzten Fragebögen oder der selbst entwickelten Items</i> .	22
Tabelle 3 <i>Antwortformat, eigene Darstellung</i> .....	24
Tabelle 4 <i>Resultate der durchgeführten Reliabilitätsanalysen (n = 16), eigene Darstellung</i>	27
Tabelle 5 <i>Beurteilung der Kompetenzen anhand des Stichprobenmittelwerts, eigene Darstellung</i> .....	33
Tabelle 6 <i>Weiterentwicklungsbedarf und Wunsch für mehr Angebote pro Kompetenz (n = 153), eigene Darstellung</i> .....	34

## Anhang

### Anhang A

*Gegenüberstellung der Bildungsangebote der BLS AG für Mitarbeitende mit und ohne personeller Führungsfunktion*

<b>Interne nicht-fachspezifische Bildungsangebote für Mitarbeitende der BLS AG</b>	
<i>Für Mitarbeitende mit personeller Führungsfunktion</i>	<i>Für Mitarbeitende mit und ohne personeller Führungsfunktion</i>
<b>Name des Kurses</b>	<b>Name des Kurses</b>
Der heilige Gral der Führung	Ich führe mich selbst
Expedition Galaxis – Navigation in die Zukunft	Resilienz
Coaching von Mitarbeitenden und Teams – Befähigen durch Fragen	Agil verstehen: „Sprintest du schon?“
Agil sein: „Selbstorganisation in deinem Geschäftsalltag“	Agil handeln: „Scrum – das Framework“
Gesunde Führung	Vorurteile? Ich doch nicht!
Diversität und Inklusion	Ensa
<i>Allgemeine Kurse für alle Mitarbeitenden</i>	
<b>Name des Kurses</b>	
Bahnwissen für Nicht-Bahnler:innen – Bahnsystemgrundlagen	
50+ Das Idealalter, um die Weichen für die Pensionierung zu stellen	
55+ Pensionierung, endlich Zeit haben!	



## Anhang B

### Definierte Personas der BLS AG

Personas	Kompetenzen	Ziele/Motive
Noemie, die kreative Abenteuerin	Ich kommuniziere gerne und viel, bin spontan und neugierig und habe viel Energie. Ich kenne mich mit neuen Techniken und Arbeitsformen aus und finde die ganzen agilen Arbeitsformen super. Das Bahnsystem kenne ich noch nicht so gut und habe meine liebe Mühe mit den Hierarchien und Workflows der BLS.	Ich brauche einen Job, in dem ich mich entfalten kann und Neues dazulernen darf. Am meisten lerne ich on the job, besuche aber auch regelmässig digitale Lernsessions zu aktuellen Themen. Mir ist es wichtig, dass ich im Job den Sinn erkenne (Job ist wichtiger als Unternehmen). Teilzeit ist für mich ein Muss, schliesslich habe ich noch andere Interessen.
Thomas, der bescheidene Traditionelle	Ich bin mit Leib und Seele Lokführer und mache meinen Job sehr gerne. Ich treffe Entscheidungen, wenn es nötig ist. Ich kann mit der Verantwortung gut umgehen. Es stresst mich, wenn die Leute nicht pünktlich einsteigen und der Zug nicht losfahren kann.	Ich will einen guten Job machen. Ich bin stolz, ein Lokführer zu sein. Zudem fasziniert mich die Technik und ich kann Teilzeit arbeiten oder habe mal frei, wenn andere arbeiten müssen.
Peter, der vielseitige Bodenständige	Ich bin in der BLS gut vernetzt, ich kümmere mich gerne um meine Mitarbeitenden im Team, manchmal habe ich etwas Mühe mit der Schnelligkeit und dem Anspruch der neuen Generationen. Ich gebe ungern Verantwortung ab, ich möchte immer wissen, was läuft.	Mir ist die finanzielle Absicherung und Sicherheit wichtig. Finanzielle Fürsorge für meine Familie steht im Zentrum.
Boris, der kommunikative Macher	Ich habe schnell einen guten Draht zu den Menschen und will helfen, ich spreche Probleme direkt an, manchmal etwas zu direkt, ich kann auch emotional und ungeduldig werden, wenn mich etwas beschäftigt.	Ich bin stolz darauf, was ich bis jetzt erreicht habe, und möchte in nächster Zeit unbedingt mehr Verantwortung übernehmen und als Teamleiter arbeiten. Ich will zeigen, dass ich was kann und für die BLS einen grossen Mehrwert biete.
Belinda, die engagierte Helferin	Ich bringe die Leute zusammen, kann Dinge umsetzen, die Wirkung erzielen. Manchmal habe ich Mühe, das grosse Ganze zu sehen und zu akzeptieren. Gewisse Entscheide, die „von oben“	Ich möchte Verantwortung übernehmen und spüren, dass ich gebraucht werde. Zudem ist es mir wichtig, meinen Kindern eine gute Ausbildung zu ermöglichen.

	kommen, sind für mich schwer nachzuvollziehen.	
--	--	--

*Anmerkungen.* Die fünf definierten Personas beschreiben einen Grossteil der Belegschaft der BLS AG.

## Anhang C

### *Kognitives Interview und Feedback mit Anja Schmid (BLS AG)*

#### Technik: Think-Aloud-Methode

Nachfragen vonseiten der Testleiterin oder Testperson zu den vier Punkten:

- Verständnis
- Informationsgewinnung
- Urteil
- Antwort

#### Fünfstufige Likert-Skala

1 = „trifft überhaupt nicht zu“

2 = „trifft eher nicht zu“

3 = „teils/teils“

4 = „trifft eher zu“

5 = „trifft voll und ganz zu“

<b>Sozialkompetenzen</b> = Die Fähigkeit als Coach und Menschenspezialist:in, Mitarbeitende zu unterstützen.						
Item	Item	Technik: Think- Aloud- Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson (z. B. hat sehr lange überlegt)	Urteil und Antwort auf das Item (was hat Testperson genau geantwortet)	Anmerkungen der Testleiterinnen zum Item (z. B. Item muss überarbeitet werden)
1	Auch wenn meine Zeit äusserst knapp bemessen ist, habe ich immer ein offenes Ohr für andere.	Verständnis	5	Schnelle Antwort.	Gut verständliches Item.	Keine Anmerkung

2	In den meisten Situationen versuche ich, die Welt auch mit den Augen meiner Gesprächspartner:innen zu sehen.		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
3	Ehrlich gesagt, oft ist es mir sehr lästig, wenn ich mit den Problemen anderer Menschen konfrontiert werde.		1	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
4	Manchmal fällt es mir schwer, Kontakt mit anderen Menschen zu knüpfen.		2	Lange nachgedacht.	Gut verständliches Item.	Keine Anmerkung
5	Es kommt häufiger vor, dass meine Stimmung sich von Tag zu Tag ändert.		2	Schnelle Antwort.	Gut verständliches Item.	Keine Anmerkung
6	Ich bemühe mich fast jederzeit, anderen ein positives Bild von mir zu vermitteln.		4	-	Da würde ich die 4 nehmen, auch sehr verständlich.	Keine Anmerkung
7	Über meine eigenen Gefühle mache ich mir nur wenig Gedanken.	Verständnis	1	-	Da würde ich eine 1 nehmen. Das Item ist verständlich.	Keine Anmerkung

8	Ich versuche, während eines Gesprächs bewusst auf eine unterstützende Kommunikation zu achten, um ein positives und offenes Umfeld zu schaffen.	Verständnis Informationsgewinnung	4	-	Item ist etwas länger zum Lesen, was ist mit einer unterstützenden Kommunikation gemeint?	Item evtl. anpassen
<b>Selbstführung =</b> Die Fähigkeit und Offenheit, sich laufend und eigenverantwortlich weiterzuentwickeln, sein Verhalten zu reflektieren, mögliche Spannungsfelder zu erkennen und ggf. entsprechende Massnahmen zu treffen.						
Item	Item	Technik: Think-Aloud-Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson	Urteil und Antwort auf das Item	Anmerkungen der Testleiterinnen
9	Ich ergreife selten die Initiative, um meine beruflichen Ziele zu erreichen.		1	Etwas länger nachgedacht.	Da würde ich die 1 nehmen.	Keine Anmerkung
10	Ich bewerte regelmässig meine Fortschritte in Bezug auf meine Ziele.		4	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 4 nehmen.	Keine Anmerkung
11	Ich bin mir meiner Stärken und Schwächen nicht bewusst.		1	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 1 nehmen.	Keine Anmerkung
12	Ich nehme mir Zeit, um über meine persönliche	Verständnis	4	Schnelle Antwort.	Sehr gut verständlich.	Keine Anmerkung

	Entwicklung und Wachstum nachzudenken.					
13	Ich suche aktiv nach neuen Lernmöglichkeiten und Herausforderungen.	Verständnis	4	Schnelle Antwort.	Sehr gut verständlich.	Keine Anmerkung
14	Ich bin in der Lage, Spannungsfelder und Widerstände als Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung zu betrachten und konstruktiv damit umzugehen.	Verständnis	4	Schnelle Antwort.	Längeres Item, aber gut verständlich.	Keine Anmerkung
<b>Digitale Kompetenzen = Die Fähigkeit, Veränderungen im digitalen Umfeld schnell aufzunehmen und in den Arbeitsalltag zu integrieren.</b>						
<b>Item</b>	<b>Item</b>	<b>Technik: Think-Aloud-Methode</b>	<b>Antwort auf das zu testende Item</b>	<b>Spontane Reaktionen der Testperson</b>	<b>Urteil und Antwort auf das Item</b>	<b>Anmerkungen der Testleiterinnen</b>
15	Ich kann Suchstrategien im Internet nicht an meinen persönlichen Bedarf anpassen.	Verständnis /Informationsgewinnung /Urteil und Antwort	2	Lange nachgedacht.	Das ist jetzt ein Item, bei dem man länger überlegen muss, was genau damit gemeint ist. Eine etwas schwierige Frage.	Item evtl. anpassen.
16	Ich kann unterscheiden, welche Tools für mich geeignet sind, um Inhalte		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung

	zu erstellen und zu verwalten.					
17	Bei einer beruflichen Aufgabe kann ich kein passendes Computertool bestimmen und Inhalte erstellen.		1	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
18	Ich kann Sicherheitseinstellungen meiner digitalen Geräte konfigurieren (z. B. das Passwort ändern).		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
19	Ich finde schnell Lösungen, wenn ich auf Probleme mit neuen digitalen Tools stosse.		4	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 4 nehmen.	Keine Anmerkung
20	Ich kann Weiterentwicklungsbedarf digitaler Kompetenzen für mich bestimmen.	Verständnis	5	Lange nachgedacht.	Könnte auch eine Frage sein, die schwer greifbar ist. Was ist damit gemeint?	Item evtl. anpassen.
21	Ich kann meine Arbeitsweise flexibel an neue digitale Tools anpassen.		4	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 4 nehmen.	Keine Anmerkung
22	Ich integriere neue digitale Tools effektiv in meinen Arbeitsalltag.		3	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 3 nehmen.	Keine Anmerkung

23	Ich fühle mich bei der Einführung neuer digitaler Technologien am Arbeitsplatz nicht sicher.	Verständnis	1	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 1 nehmen. Das Item ist greifbar.	Keine Anmerkung
<p><b>Selbstwirksamkeitserwartung</b> = Die Konsequenz und Ausdauer, mit der eine Person – auch unter widrigen Umständen – zu einem Versprechen steht und in klarer, transparenter Art dazu kommuniziert. Die Fähigkeit, zielgerichtet, vorausschauend und planmässig vorzugehen, Gedanken auch über den eigenen Bereich hinaus zu teilen und Möglichkeiten und Ziele in Erfolge umzusetzen.</p>						
Item	Item	Technik: Think- Aloud- Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson	Urteil und Antwort auf das Item	Anmerkungen der Testleiterinnen
24	Wenn ich Pläne für meine berufliche Zukunft mache, kann ich sie oft nicht verwirklichen.		2	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 2 nehmen.	Keine Anmerkung
25	Ich bin zuversichtlich, dass ich mit unerwarteten Ereignissen in meiner Arbeit effizient umgehen kann.		4	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 4 nehmen.	Keine Anmerkung
26	Wenn etwas in meiner Arbeit nicht sofort funktioniert, bemühe ich mich einfach stärker.		4	Schnelle Antwort.	Da würde ich auch die 4 nehmen.	Keine Anmerkung
27	Ich kann immer schwierige Probleme in meiner Arbeit lösen,		3	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung



	wenn ich mich genug anstrengende.					
28	Ich kann ruhig bleiben, wenn ich in meiner Arbeit auf Schwierigkeiten stosse, weil ich auf meine Fähigkeiten vertrauen kann.		4	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 4 nehmen.	Keine Anmerkung
29	Ich vermeide es, in meiner Arbeit neue Dinge zu lernen, wenn sie mir zu schwierig erscheinen.	Verständnis	1	Schnelle Antwort.	Verständliches Item.	Keine Anmerkung

**Kooperationsbereitschaft** = Die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und die Offenheit, das eigene Wissen weiterzugeben und mit unterschiedlichen Menschen mit verschiedenen Perspektiven zusammenzuarbeiten.

Item	Item	Technik: Think-Aloud-Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson	Urteil und Antwort auf das Item	Anmerkungen der Testleiterinnen
30	Sich bei der Arbeit mit anderen zu koordinieren und abzustimmen, ist mir nicht wichtig.		1	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
31	Es ist wichtig, sowohl meine Interessen als auch die der anderen zu berücksichtigen.		5	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 5 nehmen.	Keine Anmerkung

32	Es bereitet mir Freude, mit anderen zusammen zu arbeiten.		5	Schnelle Antwort.	Da würde ich auch die 5 nehmen.	Keine Anmerkung
33	Als Teil eines Teams tausche ich Informationen und mein eigenes Wissen ungern mit Teammitgliedern aus.		1	-	Da würde ich die 1 nehmen. Evtl. Stolperstein, da es negativ gepolt ist?	Item evtl. anpassen.
34	Man muss mit anderen zusammenarbeiten, um Erfolg im Unternehmen zu haben.		5	-	Da würde ich die 5 nehmen.	Keine Anmerkung
35	Man muss sich auf die Hilfe anderer verlassen, um Ergebnisse erzielen zu können.		3	-	Da würde ich die 3 nehmen.	
<b>Gewissenhaftigkeit</b> = Die Fähigkeit, Arbeiten in der geforderten Präzision und mit dem notwendigen Sicherheitsanspruch zu erledigen und Verbesserungspotenziale kostenbewusst auszuschöpfen.						
Item	Item	Technik: Think- Aloud- Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson	Urteil und Antwort auf das Item	Anmerkungen der Testleiterinnen
36	Im beruflichen Kontext bin eher unordentlich.		1	Schnelle Antwort.	Da würde ich die 1 nehmen.	Keine Anmerkung
37	Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
38	Bei der Arbeit mag ich es sauber und aufgeräumt.		4	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung

39	Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.		4	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
40	Ich bin im beruflichen Kontext effizient und erledige Dinge schnell.		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
41	Bei der Arbeit neige ich dazu, Aufgaben vor mir herzuschieben.	Verständnis	2	Schnelle Antwort.	Gute verständliches Item, allgemein die Skala ist gut. Evtl. allfällig für soziale Erwünschtheit?	
<b>Kundenorientierung = Die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese im Organisationskontext zu berücksichtigen.</b>						
Item	Item	Technik: Think-Aloud-Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson	Urteil und Antwort auf das Item	Anmerkungen der Testleiterinnen
42	Mir gelingt es gut, die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kund:innen, zu erkennen.	Verständnis /Information sgewinnung	4	Eher etwas länger nachgedacht.	Ich habe nicht direkt mit Kunden:innen Kontakt, schwierig, auf was sich dies genau bezieht, je nach Berufsgruppe passend oder unpassend.	
43	Bei Entscheidungen in meiner Arbeit berücksichtige ich aktiv die Bedürfnisse unserer Kund:innen.	Verständnis /Information sgewinnung	4	Eher etwas länger nachgedacht.	Auch hier (siehe Kommentar oben).	
44	Ich teile selten relevante Informationen über Kundenbedürfnisse	Verständnis /Information sgewinnung	2	Eher etwas länger nachgedacht.	Zum Lesen schwierig, sodass man es überliest und falsch antwortet.	Item evtl. anpassen.

	effektiv mit meinem Team.					
45	Ich trage aktiv dazu bei, dass unsere Produkte/Dienstleistungen fortlaufend an die Bedürfnisse der Kund:innen angepasst werden.	Verständnis /Information sgewinnung	4	Eher etwas länger nachgedacht.	Kann ich nicht direkt beantworten, da ich nicht im direkten Kundenkontakt stehe.	Evtl. Skala zu dieser Kompetenz anpassen mit der Option „Kann ich nicht beantworten“?

**Offener Fragenblock**

Nun werden dir noch einige Fragen zu deinem individuellen Bedarf in Bezug auf die zuvor vorgestellten Kompetenzen gestellt.

**Kennst du das Kompetenzmodell oder den Kompass der Zusammenarbeit und Führung der BLS AG?**

Ja/Nein.

**Priorisiere die vorgestellten Kompetenzen von 1 bis 8 nach deiner individuellen Wichtigkeit in Bezug auf deine tägliche Arbeit.**

Kompetenz	1–8
„Ich unterstütze“	4
„Ich führe mich selbst“	5
„Ich gestalte“	7
„Ich bin verbindlich“	2
„Ich kooperiere“	3
„Ich bin digital unterwegs“	6
„Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“	1
„Ich handle kundenorientiert“	8

**Bei welchen zwei Kompetenzen hast du den grössten Entwicklungsbedarf?**

„Ich unterstütze“

„Ich führe mich selbst“

„Ich gestalte“

„Ich bin verbindlich“

„Ich kooperiere“

„Ich bin digital unterwegs“

„Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“

„Ich handle kundenorientiert“

**Welche internen nicht-fachspezifischen Bildungsangebote seitens der BLS AG wären deiner Meinung nach für unsere Mitarbeiter:innen allgemein hilfreich?**

„Ich unterstütze“ → Bei der BLS haben wir viele Berufsgruppen, deshalb wäre es gut, wenn wir auch übergreifend Angebote hätten zum Thema „wie wir uns unterstützen können“, auch im Sinne wer macht was und warum.

**Demografische Daten**

**Alter**

- < 20
- 21–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60 oder älter

**Funktion**

- Mitarbeiter:in ohne personelle Führungsfunktion
- Mitarbeiter:in mit personeller Führungsfunktion
- HR Berater:in/Talentmanager:in

**Organisationseinheit/Bereich**

- Personenmobilität
- Bahnproduktion
- Infrastruktur
- Informatik
- Stab/Legal/Unternehmenskommunikation/Unternehmensentwicklung
- Immobilien
- Finanzen
- HR

**Anstellungsdauer**

- < 1
- 1–4
- 5–10
- 11–15
- > 15
- > 20

**In welchem Umfeld verbringst du hauptsächlich deine Arbeitszeit?**

- im Büro
- ausserhalb des Büros

**Höchster Bildungsabschluss**

- Berufsbildung (EFZ-/EBA-Abschluss)
- Matura (Gymnasium)
- Höhere Fachschule
- Bachelorabschluss
- Masterabschluss
- Anderes:

## Anhang D

### *Kognitives Interview und Feedback mit Matthias Grossenbacher (BLS AG)*

#### Think-Aloud-Methode

Nachfragen vonseiten der Testleiterin oder Testperson zu den vier Punkten:

- Verständnis
- Informationsgewinnung
- Urteil
- Antwort

#### Fünfstufige Likert-Skala

1 = „trifft überhaupt nicht zu“

2 = „trifft eher nicht zu“

3 = „teils/teils“

4 = „trifft eher zu“

5 = „trifft voll und ganz zu“

<b>Sozialkompetenzen = Die Fähigkeit als Coach und Menschenspezialist:in, Mitarbeitende zu unterstützen.</b>						
Item	Item	Technik: Think-Aloud- Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson (z. B. hat sehr lange überlegt)	Urteil und Antwort auf das Item (was hat Testperson genau geantwortet)	Anmerkungen der Testleiterinnen zum Item (z. B. Item muss überarbeitet werden)
1	Auch wenn meine Zeit äusserst	Verständnis	4	Schnell geantwortet.	Ich würde mir hier eine 4 geben, das liegt mir schon, würde ich sagen. Item ist sehr klar.	Keine Anmerkung

	knapp bemessen ist, habe ich immer ein offenes Ohr für andere.					
2	In den meisten Situationen versuche ich, die Welt auch mit den Augen meiner Gesprächspartner:innen zu sehen.		4	Lange überlegt.	Ja, ich würde mir auch hier eine 4 geben, eine 5 ist etwas zu hoch, deshalb habe ich gezögert bei der Antwort. <i>Immer</i> ist etwas unrealistisch, deshalb würde ich mir hier eine 4 geben.	Keine Anmerkung
3	Ehrlich gesagt, oft ist es mir sehr lästig, wenn ich mit den Problemen anderer Menschen konfrontiert werde.		1	-	Nein, finde ich eigentlich nie. Ich finde es ist relevant in allem, dass man dort zuhören kann, solange man es selber auch einordnen kann.	Keine Anmerkung
4	Manchmal fällt es mir schwer, Kontakt mit anderen Menschen zu knüpfen.		2	Lange nachgedacht.	Würde ich eine 2 nehmen, ich bin nicht der Network-Typ (lacht).	Keine Anmerkung
5	Es kommt häufiger vor, dass meine Stimmung sich von Tag zu Tag ändert.		2	Eher länger nachgedacht.	Würde ich auch eine 2 nehmen, ich habe das Gefühl, dass ich relativ stabil bin.	Keine Anmerkung



6	Ich bemühe mich fast jederzeit, anderen ein positives Bild von mir zu vermitteln.		4	Eher länger nachgedacht.	Grundsätzlich sicher.	Keine Anmerkung
7	Über meine eigenen Gefühle mache ich mir nur wenig Gedanken.	Verständnis	1	Schnelle Antwort.	Nein. Item sehr verständlich und nachvollziehbar. Man kann sehr intuitiv antworten.	Item kann so stehen gelassen werden.
8	Ich versuche, während eines Gesprächs bewusst auf eine unterstützende Kommunikation zu achten, um ein positives und offenes Umfeld zu schaffen.	Verständnis	5	Schnelle Antwort.	Was verstehe ich unter „unterstützende Kommunikation“? Konstruktiv, Gespräche sollen auf einer Basis sein, dass sie konstruktiv sind, also eine positive Kommunikation.	Keine Anmerkung
<b>Selbstführung</b> = Die Fähigkeit und Offenheit, sich laufend und eigenverantwortlich weiterzuentwickeln, sein Verhalten zu reflektieren, mögliche Spannungsfelder zu erkennen und ggf. entsprechende Massnahmen zu treffen.						
Item	Item	Technik: Think-Aloud-Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson	Urteil und Antwort auf das Item	Anmerkungen der Testleiterinnen
9	Ich ergreife selten die Initiative, um meine		2	Eher länger nachgedacht.	Ich denke, das mache ich schon.	Keine Anmerkung

	beruflichen Ziele zu erreichen.					
10	Ich bewerte regelmässig meine Fortschritte in Bezug auf meine Ziele.		3	Eher länger nachgedacht.	Da würde ich mir eine 3 geben. Das ist etwas, das man aktiv machen muss – und das mache ich persönlich nicht immer.	Keine Anmerkung
11	Ich bin mir meiner Stärken und Schwächen nicht bewusst.		1	Schnelle Antwort.	Da würde ich mir eine 1 geben. Ich weiss, was ich kann und was ich nicht kann.	Keine Anmerkung
12	Ich nehme mir Zeit, um über meine persönliche Entwicklung und Wachstum nachzudenken.		4	Eher länger nachgedacht.	Da würde ich mir eine 4 geben.	Keine Anmerkung
13	Ich suche aktiv nach neuen Lernmöglichkeiten und Herausforderungen.		3	Schnelle Antwort.	Würde ich mir eine 3 geben, ich gehe manchmal gerne einfach mit dem Flow (lacht).	Keine Anmerkung
14	Ich bin in der Lage, Spannungsfelder und Widerstände als Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung zu betrachten und konstruktiv damit umzugehen.		4	Schnelle Antwort.	Das ist etwas, das kann man immer verbessern. Aber ich habe das Gefühl, das kann ich nicht schlecht.	Keine Anmerkung
<b>Digitale Kompetenzen = Die Fähigkeit, Veränderungen im digitalen Umfeld schnell aufzunehmen und in den Arbeitsalltag zu integrieren.</b>						
<b>Item</b>	<b>Item</b>	<b>Technik: Think-</b>	<b>Antwort auf das zu</b>	<b>Spontane Reaktionen der Testperson</b>	<b>Urteil und Antwort auf das Item</b>	<b>Anmerkungen der Testleiterinnen</b>

		<b>Aloud-Methode</b>	<b>testende Item</b>			
15	Ich kann Suchstrategien im Internet nicht an meinen persönlichen Bedarf anpassen.	Verständnis /Informationsgewinnung	1	Lange gezögert.	Persönlicher Bedarf = beruflich oder persönlich? Etwas schwierig zum Verstehen, könnte ein Stolperstein sein. Negatives Item, evtl. anpassen?	Item muss evtl. angepasst werden.
16	Ich kann unterscheiden, welche Tools für mich geeignet sind, um Inhalte zu erstellen und zu verwalten.		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
17	Bei einer beruflichen Aufgabe kann ich kein passendes Computertool bestimmen und Inhalte erstellen.		1	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
18	Ich kann Sicherheitseinstellungen meiner digitalen Geräte konfigurieren (z. B. das Passwort ändern).		5	Schnelle Antwort.	Ja, 5.	Keine Anmerkung
19	Ich finde schnell Lösungen, wenn ich auf Probleme mit neuen digitalen Tools stosse.		5	Länger nachgedacht.	Ja, ich würde schon sagen, eine 5.	Keine Anmerkung

20	Ich kann Weiterentwicklungsbedarf digitaler Kompetenzen für mich bestimmen.	Verständnis	4	Sehr lange nachgedacht.	Ich muss kurz überlegen, wie ich das Item verstehe. Das Item ist nicht einfach zu greifen. Ich würde eine 4 nehmen. Vielleicht müsstest du das Item umformulieren, z. B. „Ich kann bestimmen/identifizieren“, „Ich weiss, wo ich mich weiterentwickeln kann“. Weiterentwicklungsbedarf von BLS? Von sich selbst?	Item muss evtl. angepasst werden.
21	Ich kann meine Arbeitsweise flexibel an neue digitale Tools anpassen.		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
22	Ich integriere neue digitale Tools effektiv in meinen Arbeitsalltag.		4	Schnelle Antwort.	Ich denke, da kann man noch viel mehr einsetzen.	Keine Anmerkung
23	Ich fühle mich bei der Einführung neuer digitaler Technologien am Arbeitsplatz nicht sicher.	Verständnis	1	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung

**Selbstwirksamkeitserwartung** = Die Konsequenz und Ausdauer, mit der eine Person – auch unter widrigen Umständen – zu einem Versprechen steht und in klarer, transparenter Art dazu kommuniziert. Die Fähigkeit, zielgerichtet, vorausschauend und planmässig vorzugehen, Gedanken auch über den eigenen Bereich hinaus zu teilen und Möglichkeiten und Ziele in Erfolge umzusetzen.

Item	Item	Technik: Think-Aloud-Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson	Urteil und Antwort auf das Item	Anmerkungen der Testleiterinnen
------	------	------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

24	Wenn ich Pläne für meine berufliche Zukunft mache, kann ich sie oft nicht verwirklichen.		2	Lange nachgedacht.	Da würde ich 2 nehmen.	Keine Anmerkung
25	Ich bin zuversichtlich, dass ich mit unerwarteten Ereignissen in meiner Arbeit effizient umgehen kann.		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
26	Wenn etwas in meiner Arbeit nicht sofort funktioniert, bemühe ich mich einfach stärker.		4	Schnelle Antwort.	Da kann man immer mehr machen, wenn man ehrlich ist (lacht).	Keine Anmerkung
27	Ich kann immer schwierige Probleme in meiner Arbeit lösen, wenn ich mich genug anstrenge.		5	Lange nachgedacht.	Ja, ich würde schon sagen.	Keine Anmerkung
28	Ich kann ruhig bleiben, wenn ich in meiner Arbeit auf Schwierigkeiten stosse, weil ich auf meine Fähigkeiten vertrauen kann.		5	Schnelle Antwort.	Würde ich auch sagen 5.	Keine Anmerkung
29	Ich vermeide es, in meiner Arbeit neue Dinge zu lernen, wenn sie mir zu schwierig erscheinen.	Verständnis	1	Etwas länger nachgedacht.	Verständliches Item.	Keine Anmerkung

<b>Kooperationsbereitschaft = Die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und die Offenheit, das eigene Wissen weiterzugeben und mit unterschiedlichen Menschen mit verschiedenen Perspektiven zusammenzuarbeiten.</b>						
<b>Item</b>	<b>Item</b>	<b>Technik: Think- Aloud- Methode</b>	<b>Antwort auf das zu testende Item</b>	<b>Spontane Reaktionen der Testperson</b>	<b>Urteil und Antwort auf das Item</b>	<b>Anmerkungen der Testleiterinnen</b>
30	Sich bei der Arbeit mit anderen zu koordinieren und abzustimmen, ist mir nicht wichtig.		1	Schnelle Antwort.	Verständliches Item.	Keine Anmerkung
31	Es ist wichtig, sowohl meine Interessen als auch die der anderen zu berücksichtigen.		5	Schnelle Antwort.	Verständliches Item.	Keine Anmerkung
32	Es bereitet mir Freude, mit anderen zusammenzuarbeiten.		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
33	Als Teil eines Teams tausche ich Informationen und mein eigenes Wissen ungerne mit Teammitgliedern aus.		1	Schnelle Antwort.	(lacht)	Keine Anmerkung
34	Man muss mit anderen zusammenarbeiten, um Erfolg im Unternehmen zu haben.		5	Schnelle Antwort.	Verständliches Item.	Keine Anmerkung

35	Man muss sich auf die Hilfe anderer verlassen, um Ergebnisse erzielen zu können.		5	Schnelle Antwort.	Du siehst, ich bin im Kulturbereich tätig (lacht). Das ist meine Wahrnehmung, vielleicht ist es nicht so, aber es ist wichtig (lacht).	Keine Anmerkung
<b>Gewissenhaftigkeit</b> = Die Fähigkeit, Arbeiten in der geforderten Präzision und mit dem notwendigen Sicherheitsanspruch zu erledigen und Verbesserungspotenziale kostenbewusst auszuschöpfen.						
Item	Item	Technik: Think- Aloud- Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson	Urteil und Antwort auf das Item	Anmerkungen der Testleiterinnen
36	Im beruflichen Kontext bin eher unordentlich.		2	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
37	Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.		5	Schnelle Antwort.	Ich glaube schon 5 (lacht).	Keine Anmerkung
38	Bei der Arbeit mag ich es sauber und aufgeräumt.		5	Etwas länger nachgedacht.	Verständliches Item.	Keine Anmerkung
39	Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.		3	Etwas länger nachgedacht.		Keine Anmerkung
40	Ich bin im beruflichen Kontext effizient und erledige Dinge schnell.		4	Schnelle Antwort.	Verständliches Item, ist schlüssig.	Keine Anmerkung
41	Bei der Arbeit neige ich dazu, Aufgaben vor mir herzuschieben.		4	Schnelle Antwort.	Ich würde die 4 nehmen (lacht).	Keine Anmerkung
<b>Kundenorientierung</b> = Die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese im Organisationskontext zu berücksichtigen.						

Item	Item	Technik: Think- Aloud- Methode	Antwort auf das zu testende Item	Spontane Reaktionen der Testperson	Urteil und Antwort auf das Item	Anmerkungen der Testleiterinnen
42	Mir gelingt es gut, die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden:innen, zu erkennen.		4	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
43	Bei Entscheidungen in meiner Arbeit berücksichtige ich aktiv die Bedürfnisse unserer Kund:innen.		5	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung
44	Ich teile selten relevante Informationen über Kundenbedürfnisse effektiv mit meinem Team.		2	Etwas länger nachgedacht.	Ich würde eine 2 nehmen. Das Item ist evtl. ein Stolperstein? Für Personen, die klare Kund:innen haben, ist es einfacher. Evtl. etwas schwieriger für Personen, die nicht direkt Kund:innen haben.	Item anpassen oder evtl. Skala für Personen, die Item nicht beantworten können.
45	Ich trage aktiv dazu bei, dass unsere Produkte/Dienstleistungen fortlaufend an die Bedürfnisse der Kund:innen angepasst werden.		4	Schnelle Antwort.		Keine Anmerkung



**Offener Fragenblock**

Nun werden dir noch einige Fragen zu deinem individuellen Bedarf in Bezug auf die zuvor vorgestellten Kompetenzen gestellt.

**Kennst du das Kompetenzmodell oder den Kompass der Zusammenarbeit und Führung der BLS AG?**

Ja/Nein.

**Priorisiere die vorgestellten Kompetenzen von 1 bis 8 nach deiner individuellen Wichtigkeit in Bezug auf deine tägliche Arbeit.**

Kompetenz	1–8
„Ich unterstütze“	1
„Ich führe mich selbst“	3
„Ich gestalte“	7
„Ich bin verbindlich“	4
„Ich kooperiere“	2
„Ich bin digital unterwegs“	8
„Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“	6
„Ich handle kundenorientiert“	5

**Bei welchen zwei Kompetenzen hast du den grössten Entwicklungsbedarf?**

- „Ich unterstütze“
- „Ich führe mich selbst“
- „Ich gestalte“
- „Ich bin verbindlich“
- „Ich kooperiere“
- „Ich bin digital unterwegs“
- „Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“
- „Ich handle kundenorientiert“

**Welche internen nicht-fachspezifischen Bildungsangebote seitens der BLS AG wären deiner Meinung nach für unsere Mitarbeiter:innen allgemein hilfreich?**

Angebote für die sozialen Kompetenzen → kommunikative Dinge, wie kommunizieren wir zusammen? Geben wir Feedback, und wenn ja, wie? Man geht oft davon aus, dass man diese Kompetenzen mitbringt und wenn man diese nicht mitbringt, hat man sie einfach nicht. Frage ist auch, ob viele solche Angebote dann auch annehmen würden?

**Demografische Daten**

**Alter**

- < 20
- 21–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60 oder älter

**Funktion**

- Mitarbeiter:in ohne personelle Führungsfunktion
- Mitarbeiter:in mit personeller Führungsfunktion
- HR Berater:in/Talentmanager:in

**Organisationseinheit/Bereich**

- Personenmobilität
- Bahnproduktion
- Infrastruktur
- Informatik
- Stab/Legal/Unternehmenskommunikation/Unternehmensentwicklung
- Immobilien
- Finanzen
- HR

**Anstellungsdauer**

- < 1
- 1–4
- 5–10
- 11–15
- > 15
- > 20

**In welchem Umfeld verbringst du hauptsächlich deine Arbeitszeit?**

- im Büro
- ausserhalb des Büros

**Höchster Bildungsabschluss**

- Berufsbildung (EFZ-/EBA-Abschluss)
- Matura (Gymnasium)
- Höhere Fachschule
- Bachelorabschluss
- Masterabschluss
- Anderes:

## Anhang E

### Pretest-Auswertung – Deskriptive Statistik

Nr.	Item	M	Md.	Mo.	SD	V	Min.	Max.
<b>Soziale Kompetenzen</b>								
1	Auch wenn meine Zeit äusserst knapp bemessen ist, habe ich immer ein offenes Ohr für andere.	4.14	4	4	0.77	0.59	3	5
2	In den meisten Situationen versuche ich, die Welt auch mit den Augen meiner Gesprächspartner:innen zu sehen.	4.00	4	4	0.78	0.61	2	5
3	Ehrlich gesagt, oft ist es mir sehr lästig, wenn ich mit den Problemen anderer Menschen konfrontiert werde.	4.14	3	4	0.86	0.75	2	5
4	Manchmal fällt es mir schwer, Kontakt mit anderen Menschen zu knüpfen.	3.55	3.5	3	0.64	0.42	3	5
5	Es kommt häufiger vor, dass meine Stimmung sich von Tag zu Tag ändert.	3.93	4	4	0.83	0.68	2	5
6	Ich versuche, während eines Gesprächs bewusst auf eine unterstützende Kommunikation zu achten, um ein positives und offenes Umfeld zu schaffen.	4.07	4	4	0.92	0.84	2	5
7	Über meine eigenen Gefühle mache ich mir nur wenig Gedanken.	4.14	4	5	0.95	0.90	2	5
8	Ich bemühe mich fast jederzeit, anderen ein positives Bild von mir zu vermitteln.	3.71	4	3	0.91	0.83	2	5
<b>Selbstführung</b>								
9	Ich ergreife selten die Initiative, um meine beruflichen Ziele zu erreichen.	3.86	4	4	0.95	0.90	2	5
10	Ich bewerte regelmässig meine Fortschritte in Bezug auf meine Ziele.	3.00	3	4	1.10	1.23	1	4
11	Ich bin mir meiner Stärken und Schwächen nicht bewusst.	4.00	4	5	1.25	1.54	1	5
12	Ich nehme mir Zeit, um über meine persönliche Entwicklung und Wachstum nachzudenken.	3.43	3.5	3	1.09	1.19	1	5
13	Ich suche aktiv nach neuen Lernmöglichkeiten und Herausforderungen.	4.07	4	5	1.14	1.30	1	5

14	Ich bin in der Lage, Spannungsfelder und Widerstände als Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung zu betrachten und konstruktiv damit umzugehen.	3.79	4	4	1.12	1.26	1	5
<b>Digitale Kompetenzen</b>								
15	Ich kann Suchstrategien im Internet nicht an meinen persönlichen Bedarf anpassen.	4.14	4	5	0.86	0.75	3	5
16	Ich kann unterscheiden, welche Tools für mich geeignet sind, um Inhalte zu erstellen und zu verwalten.	4.21	4	5	0.80	0.64	3	5
17	Bei einer beruflichen Aufgabe kann ich kein passendes Computertool bestimmen und Inhalte erstellen.	3.72	4	5	1.38	1.91	1	5
18	Ich kann Sicherheitseinstellungen meiner digitalen Geräte konfigurieren (z. B. das Passwort ändern).	4.36	5	5	1.00	1.02	2	5
19	Ich finde schnell Lösungen, wenn ich auf Probleme mit neuen digitalen Tools stosse.	3.86	4	3	1.03	1.05	2	5
20	Ich fühle mich bei der Einführung neuer digitaler Technologien am Arbeitsplatz nicht sicher.	4.28	4.5	5	0.82	0.68	3	5
21	Ich integriere neue digitale Tools effektiv in meinen Arbeitsalltag.	4.00	4	5	1.04	1.07	2	5
22	Ich kann meine Arbeitsweise flexibel an neue digitale Tools anpassen.	4.14	4	4	0.77	0.59	3	5
23	Ich kann Weiterentwicklungsbedarf digitaler Kompetenzen für mich bestimmen.	3.79	4	4	1.05	1.10	2	5
<b>Selbstwirksamkeitserwartung</b>								
24	Wenn ich Pläne für meine berufliche Zukunft mache, kann ich sie oft nicht verwirklichen.	3.86	4	4	1.09	1.21	1	5
25	Ich bin zuversichtlich, dass ich mit unerwarteten Ereignissen in meiner Arbeit effizient umgehen kann.	3.86	4	4	0.95	0.90	1	5
26	Wenn etwas in meiner Arbeit nicht sofort funktioniert, bemühe ich mich einfach stärker.	3.29	3	3	0.99	0.99	1	5
27	Ich kann immer schwierige Probleme in meiner Arbeit lösen, wenn ich mich genug anstrengte.	3.21	3	3	0.97	0.95	1	5

28	Ich kann ruhig bleiben, wenn ich in meiner Arbeit auf Schwierigkeiten stosse, weil ich auf meine Fähigkeiten vertrauen kann.	3.57	4	4	1.09	1.19	1	5
29	Ich vermeide es, in meiner Arbeit neue Dinge zu lernen, wenn sie mir zu schwierig erscheinen.	3.86	4	4	1.23	1.52	1	5
<b>Kooperationsfähigkeit</b>								
30	Sich bei der Arbeit mit anderen zu koordinieren und abzustimmen, ist mir nicht wichtig.	3.14	3.5	1	1.65	2.74	1	5
31	Es ist wichtig, sowohl meine Interessen als auch die der anderen zu berücksichtigen.	4.29	4.5	5	0.91	0.83	2	5
32	Es bereitet mir Freude, mit anderen zusammenzuarbeiten.	4.36	5	5	0.93	0.86	2	5
33	Als Teil eines Teams tausche ich Informationen und mein eigenes Wissen ungerne mit Teammitgliedern aus.	4.43	5	5	1.16	1.34	1	5
34	Man muss mit anderen zusammenarbeiten, um Erfolg im Unternehmen zu haben.	4.57	5	5	0.75	0.57	3	5
35	Man muss sich auf die Hilfe anderer verlassen, um Ergebnisse erzielen zu können.	3.43	3.5	3	1.22	1.49	1	5
<b>Gewissenhaftigkeit</b>								
36	Im beruflichen Kontext bin ich eher unordentlich.	4.07	4	4	0.83	0.68	3	5
37	Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.	4.57	5	5	0.94	0.88	2	5
38	Bei der Arbeit mag ich es sauber und aufgeräumt.	4.14	4	4	0.66	0.44	3	5
39	Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.	3.86	4	4	0.95	0.90	2	5
40	Ich bin im beruflichen Kontext effizient und erledige Dinge schnell.	3.86	4	4	0.86	0.74	2	5
41	Bei der Arbeit neige ich dazu, Aufgaben vor mir herzuschieben.	3.50	3.5	3	1.02	1.03	1	5
<b>Kundenorientierung</b>								
42	Mir gelingt es gut, die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kund:innen zu erkennen.	4.14	4	5	0.95	0.90	2	5

43	Bei Entscheidungen in meiner Arbeit berücksichtige ich aktiv die Bedürfnisse unserer Kund:innen.	4.21	4	5	0.80	0.64	3	5
44	Ich teile selten relevante Informationen über Kundenbedürfnisse effektiv mit meinem Team.	4.07	4	5	0.99	0.99	2	5
45	Ich trage aktiv dazu bei, dass unsere Produkte/Dienstleistungen fortlaufend an die Bedürfnisse der Kund:innen angepasst werden.	4.07	4	5	1.14	1.302	1	5

Anmerkungen. *M* = Mittelwert, *Md.* = Median, *Mo.* = Modus, *SD* = Standardabweichung, *V* = Varianz, *Min.* = Minimum, *Max.* = Maximum.

## Anhang F

### Pretest-Auswertung – Übersicht statistischer Kennwerte

Nr.	Item	Korrigierte Item-Skala-Korrelation (Trennschärfe)	Schwierigkeitsindex ( $p$ )
<b>Referenzbereich</b>		< .30  (Tavakol et al., 2011; Schmidt-Atzert et al., 2012)	< .20 oder > .80 (.85)  (Heimsch et al., 2018; Schmidt-Atzert et al., 2012)
<b>Soziale Kompetenzen</b>			
1	Auch wenn meine Zeit äusserst knapp bemessen ist, habe ich immer ein offenes Ohr für andere.	0.154	78.6
2	In den meisten Situationen versuche ich, die Welt auch mit den Augen meiner Gesprächspartner:innen zu sehen.	0.753	75
3	Ehrlich gesagt, oft ist es mir sehr lästig, wenn ich mit den Problemen anderer Menschen konfrontiert werde.	0.192	78.6
4	Manchmal fällt es mir schwer, Kontakt mit anderen Menschen zu knüpfen.	0.060	64.3
5	Es kommt häufiger vor, dass meine Stimmung sich von Tag zu Tag ändert.	0.012	73.2
6	Ich versuche, während eines Gesprächs bewusst auf eine unterstützende Kommunikation zu achten, um ein positives und offenes Umfeld zu schaffen.	-0.287	76.8
7	Über meine eigenen Gefühle mache ich mir nur wenig Gedanken.	0.463	78.6
8	Ich bemühe mich fast jederzeit, anderen ein positives Bild von mir zu vermitteln.	0.671	67.9



<b>Selbstführung</b>			
9	Ich ergreife selten die Initiative, um meine beruflichen Ziele zu erreichen.	0.306	71.4
10	Ich bewerte regelmässig meine Fortschritte in Bezug auf meine Ziele.	-0.016	50
11	Ich bin mir meiner Stärken und Schwächen nicht bewusst.	0.729	75
12	Ich nehme mir Zeit, um über meine persönliche Entwicklung und Wachstum nachzudenken.	0.388	60.7
13	Ich suche aktiv nach neuen Lernmöglichkeiten und Herausforderungen.	0.381	76.8
14	Ich bin in der Lage, Spannungsfelder und Widerstände als Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung zu betrachten und konstruktiv damit umzugehen.	0.770	69.6
<b>Digitale Kompetenzen</b>			
15	Ich kann Suchstrategien im Internet nicht an meinen persönlichen Bedarf anpassen.	0.709	78.6
16	Ich kann unterscheiden, welche Tools für mich geeignet sind, um Inhalte zu erstellen und zu verwalten.	0.749	80.4
17	Bei einer beruflichen Aufgabe kann ich kein passendes Computertool bestimmen und Inhalte erstellen.	-0.003	67.9
18	Ich kann Sicherheitseinstellungen meiner digitalen Geräte konfigurieren (z. B. das Passwort ändern).	0.909	83.9
19	Ich finde schnell Lösungen, wenn ich auf Probleme mit neuen digitalen Tools stosse.	0.757	71.4

20	Ich fühle mich bei der Einführung neuer digitaler Technologien am Arbeitsplatz nicht sicher.	0.737	69.6
21	Ich integriere neue digitale Tools effektiv in meinen Arbeitsalltag.	0.511	78.6
22	Ich kann meine Arbeitsweise flexibel an neue digitale Tools anpassen.	0.511	75
23	Ich kann Weiterentwicklungsbedarf digitaler Kompetenzen für mich bestimmen.	0.737	82.1
<b>Selbstwirksamkeitserwartung</b>			
24	Wenn ich Pläne für meine berufliche Zukunft mache, kann ich sie oft nicht verwirklichen.	0.482	71.4
25	Ich bin zuversichtlich, dass ich mit unerwarteten Ereignissen in meiner Arbeit effizient umgehen kann.	0.455	71.4
26	Wenn etwas in meiner Arbeit nicht sofort funktioniert, bemühe ich mich einfach stärker.	0.603	57.1
27	Ich kann immer schwierige Probleme in meiner Arbeit lösen, wenn ich mich genug anstrenge.	0.327	55.4
28	Ich kann ruhig bleiben, wenn ich in meiner Arbeit auf Schwierigkeiten stosse, weil ich auf meine Fähigkeiten vertrauen kann.	0.782	64.3
29	Ich vermeide es, in meiner Arbeit neue Dinge zu lernen, wenn sie mir zu schwierig erscheinen.	0.689	71.4
<b>Kooperationsfähigkeit</b>			
30	Sich bei der Arbeit mit anderen zu koordinieren und abzustimmen, ist mir nicht wichtig.	-0.095	53.6

31	Es ist wichtig, sowohl meine Interessen als auch die der anderen zu berücksichtigen.	0.602	82.1
32	Es bereitet mir Freude, mit anderen zusammenzuarbeiten.	0.906	83.9
33	Als Teil eines Teams tausche ich Informationen und mein eigenes Wissen ungerne mit Teammitgliedern aus.	0.359	85.7
34	Man muss mit anderen zusammenarbeiten, um Erfolg im Unternehmen zu haben.	0.429	89.3
35	Man muss sich auf die Hilfe anderer verlassen, um Ergebnisse erzielen zu können.	0.340	60.7
<b>Gewissenhaftigkeit</b>			
36	Im beruflichen Kontext bin ich eher unordentlich.	0.407	76.8
37	Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.	0.826	89.3
38	Bei der Arbeit mag ich es sauber und aufgeräumt.	0.294	78.6
39	Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.	0.090	71.4
40	Ich bin im beruflichen Kontext effizient und erledige Dinge schnell.	0.208	71.4
41	Bei der Arbeit neige ich dazu, Aufgaben vor mir herzuschieben.	0.112	62.5
<b>Kundenorientierung</b>			
42	Mir gelingt es gut, die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kund:innen zu erkennen.	0.610	78.6
43	Bei Entscheidungen in meiner Arbeit berücksichtige ich aktiv die Bedürfnisse unserer Kund:innen.	0.421	80.4
44	Ich teile selten relevante Informationen über	0.571	76.8

	Kundenbedürfnisse effektiv mit meinem Team.		
45	Ich trage aktiv dazu bei, dass unsere Produkte/Dienstleistungen fortlaufend an die Bedürfnisse der Kund:innen angepasst werden.	0.526	76.8

*Anmerkungen.* Trennschärfe > .30 (Tavakol et al., 2011; Schmidt-Atzert et al., 2012);

Schwierigkeitsindex ( $p$ )  $.20 > p < .80$  (Heimsch et al., 2018; Schmidt-Atzert et al., 2012).

## Anhang G

### Pretest-Auswertung – Ausschluss kritischer Items

Nr.	Item	Korrigierte Item-Skala-Korrelation (Trennschärfe)	Schwierigkeitsindex (p)	Kommentare Pretest im Feld und Labor
<b>Sozialkompetenzen</b>				
3	Ehrlich gesagt, oft ist es mir sehr lästig, wenn ich mit den Problemen anderer Menschen konfrontiert werde.	0.192	78.6	„ehrlich gesagt ...“ würde ich weglassen und neutraler formulieren.  Klingt irgendwie nicht ganz korrekt, ich würde es umformulieren und evtl. „ehrlich gesagt“ weglassen, klingt komisch.
5	Es kommt häufiger vor, dass meine Stimmung sich von Tag zu Tag ändert.	0.012	73.2	-
<b>Digitale Kompetenzen</b>				
15	Ich kann Suchstrategien im Internet nicht an meinen persönlichen Bedarf anpassen.	0.709	78.6	Formulierung in der negativen Schreibweise sehr schwierig verständlich. Ich würde das umdrehen und eine andere Frage negativ formulieren.  Das ist jetzt ein Item, bei dem man länger überlegen muss, was genau damit gemeint ist. Eine etwas schwierige Frage.  Persönlicher Bedarf = beruflich oder persönlich? Etwas schwierig zum Verstehen, könnte ein Stolperstein sein. Negatives Item, evtl. anpassen?
<b>Selbstwirksamkeit</b>				
26	Wenn etwas in meiner Arbeit nicht sofort	0.603	57.1	Was meinst du damit? Eine Alternative wäre ja,

	funktioniert, bemühe ich mich einfach stärker.			<p><i>abzuwarten, andere Wege zu suchen etc. Da gibt es ja viele Möglichkeiten. Ich würde diese aber nicht unbedingt zu „stärker bemühen“ zählen, daher würde ich hier keine Antwort angeben.</i></p> <p><i>Ich habe beim Ausfüllen dieser Frage gemerkt, dass ich nicht sicher bin, ob ich „bemühe ich mich einfach stärker“ überhaupt gut finde. Vielleicht ist das Nichtfunktionieren ja auch ein guter Hinweis darauf, dass ich mal generell reflektiere, ob das, was ich anstrebe, auch sinnvoll ist.</i></p>
27	Ich kann immer schwierige Probleme in meiner Arbeit lösen, wenn ich mich genug anstreng.	0.327	55.4	<p><i>Die Aussage danach scheint für mich in die ähnliche Richtung zu gehen.</i></p> <p><i>Ich kann immer schwierige ... finde „immer“ sehr stark, kann man aus meiner Sicht weglassen.</i></p> <p><i>Finde ich als Frage schwierig, viele Probleme bei der Arbeit kann man selber auch nicht beeinflussen, auch wenn man sich stark bemüht.</i></p>
<b>Kooperationsfähigkeit</b>				
35	Man muss sich auf die Hilfe anderer verlassen, um Ergebnisse erzielen zu können.	0.340	60.7	<p><i>Meinst du, dass man sich auf die Hilfe anderer verlassen müssen „kann“, also dass sie zuverlässig sind? Oder dass man nur mithilfe anderer Ergebnisse erzielen kann? Diese Frage</i></p>

				<i>ist mir etwas schwer gefallen, zu beantworten.</i>
<b>Gewissenhaftigkeit</b>				
41	Bei der Arbeit neige ich dazu, Aufgaben vor mir herzuschieben.	0.112	62.5	-

Anmerkungen. Trennschärfe > .30 (Tavakol et al., 2011; Schmidt-Atzert et al., 2012);

Schwierigkeitsindex ( $p$ ) .20 >  $p$  < .80 (Heimsch et al., 2018; Schmidt-Atzert et al., 2012).

## Anhang H

### Übersicht der verwendeten Items aus den Fragebögen

Item	Skala des Fragebogens
<b>Inventar Sozialer Kompetenzen (Kanning, 2009)</b>	
Auch wenn meine Zeit äusserst knapp bemessen ist, habe ich immer ein offenes Ohr für andere.	Soziale Orientierung
In den meisten Situationen versuche ich, die Welt auch mit den Augen meines Gesprächspartners zu sehen.	Soziale Orientierung
Ehrlich gesagt, oft ist es mir sehr lästig, wenn ich mit den Problemen anderer Menschen konfrontiert werde.	Soziale Orientierung
Manchmal fällt es mir schwer, Kontakt mit anderen Menschen zu knüpfen.	Offensivität
Es kommt häufiger vor, dass meine Stimmung sich von Tag zu Tag ändert.	Selbststeuerung
Ich bemühe mich fast jederzeit, anderen ein positives Bild von mir zu vermitteln.	Reflexivität
Über meine eigenen Gefühle mache ich mir nur wenig Gedanken.	Reflexivität
<b>DigiComp 2.1 (Clifford et al., 2020)</b>	
Ich kann Suchstrategien im Internet an meinen persönlichen Bedarf anpassen.	Datenverarbeitung und -bewertung
Ich kann unterscheiden, welche Tools geeignet sind, Inhalte gemeinsam zu erstellen und verwalten.	Kommunikation/Kooperation
Ich kann bei einer speziellen Aufgabe die angemessenste Anleitung für ein Computertool bestimmen.	Erstellung von Inhalten
Ich kann Sicherheitseinstellungen meiner digitalen Geräte konfigurieren.	Sicherheit
Ich kann die richtige Anwendung für mich für andere zur Lösung eines Problems anwenden.	Problemlösung
Ich kann Weiterentwicklungsbedarf für mich oder eine andere Person bestimmen.	Problemlösung
<b>Self-Efficacy Scale (Schyns et al., 2002)</b>	
When I make plans concerning my occupational future, I can make them work.	Selbstwirksamkeitserwartung
No matter what comes my way in my job, I'm usually able to handle it.	Selbstwirksamkeitserwartung
When something doesn't work in my job immediately, I just try harder.	Selbstwirksamkeitserwartung
I can always manage to solve difficult problems in my job if I try hard enough.	Selbstwirksamkeitserwartung
I can remain calm when facing difficulties in my job because I can rely on my abilities.	Selbstwirksamkeitserwartung
I avoid trying to learn new things in my job when they look to difficult for me.	Selbstwirksamkeitserwartung
<b>Cooperative and Competitive Orientation (Chen et al., 2011)</b>	



It is important to coordinate with others at work.	Kooperationsorientierung
It is important to take both my and others interest into consideration at work.	Kooperationsorientierung
It is a plesure for me to work with others.	Kooperationsorientierung
It is essential for me to work to think from others perspectives at work.	Kooperationsorientierung
One must work with others to succeed.	Kooperationsorientierung
One must rely on others help to achieve great results.	Kooperationsorientierung
<b>Deutsche Version des Big Five Inventory 2 (Denner et al., 2016)</b>	
Im bin eher unordentlich.	Gewissenhaftigkeit
Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.	Gewissenhaftigkeit
Ich mag es sauber und aufgeräumt.	Gewissenhaftigkeit
Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.	Gewissenhaftigkeit
Ich bin effizient, erledige Dinge schnell.	Gewissenhaftigkeit
Ich neige dazu, Aufgaben vor mir herzuschieben.	Gewissenhaftigkeit

## Anhang I

### Auswertung Haupterhebung – Deskriptive Statistik pro Item

Nr.	Item	M	Md.	Mo.	SD	V	Min.	Max.
<b>Soziale Kompetenzen</b>								
1	Auch wenn meine Zeit äusserst knapp bemessen ist, habe ich immer ein offenes Ohr für andere.	4.25	4	4	0.64	0.42	2	5
2	In den meisten Situationen versuche ich, die Welt auch mit den Augen meiner Gesprächspartner:innen zu sehen.	4.20	4	4	0.64	0.42	2	5
3	Manchmal fällt es mir schwer, Kontakt mit anderen Menschen zu knüpfen.	3.92	5	5	1.25	1.58	1	5
4	Ich bemühe mich, anderen ein positives Bild von mir zu vermitteln.	3.93	4	4	0.78	0.614	1	5
5	Meine eigenen Gedanken reflektiere ich selten.	4.56	5	5	1.04	1.09	1	5
6	Ich versuche, während eines Gesprächs bewusst auf eine konstruktive Kommunikation zu achten, um ein positives und offenes Umfeld zu schaffen.	4.22	4	4	0.66	0.44	3	5
<b>Selbstführung</b>								
7	Ich ergreife selten die Initiative, um meine beruflichen Ziele zu erreichen.	4.42	5	5	1.17	1.25	1	5
8	Ich bewerte regelmässig meine Fortschritte in Bezug auf meine Ziele.	3.36	3	4	0.99	0.99	1	5
9	Ich bin mir meiner Stärken und Schwächen nicht bewusst.	4.18	4	4	0.63	0.40	1	5
10	Ich nehme mir Zeit, um über meine persönliche Entwicklung und Wachstum nachzudenken.	3.65	4	4	0.90	0.82	2	5
11	Ich suche aktiv nach neuen Lernmöglichkeiten und Herausforderungen.	3.70	4	4	0.99	0.98	2	5
12	Ich bin in der Lage, Spannungsfelder und Widerstände als Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung zu betrachten und konstruktiv damit umzugehen.	3.71	4	4	0.81	0.65	1	5
<b>Digitale Kompetenzen</b>								

13	Ich kann unterscheiden, welche Tools für mich geeignet sind, um Inhalte zu erstellen und zu verwalten.	4.10	4	4	0.79	0.63	1	5
14	Bei einer beruflichen Aufgabe kann ich kein passendes Computertool bestimmen und Inhalte erstellen.	4.52	5	5	1.03	1.06	1	5
15	Ich kann Sicherheitseinstellungen meiner digitalen Geräte konfigurieren (z. B. das Passwort ändern).	4.80	5	5	0.49	0.24	2	5
16	Ich finde schnell Lösungen, wenn ich auf Probleme mit neuen digitalen Tools stosse.	4.03	4	4	0.90	0.82	1	5
17	Ich bin in der Lage, meinen eigenen Bedarf an Weiterentwicklung im Bereich digitaler Kompetenzen zu bestimmen.	3.99	4	4	0.91	0.81	1	5
18	Mir fällt es einfach, meine Arbeitsweise flexibel an neue digitale Tools anzupassen.	3.93	4	4	0.98	0.97	1	5
18	Ich integriere neue digitale Tools effektiv in meinen Arbeitsalltag.	3.92	4	4	0.87	0.76	1	5
19	Ich fühle mich bei der Einführung neuer digitaler Technologien am Arbeitsplatz nicht sicher.	4.47	5	5	1.10	1.25	1	5
<b>Selbstwirksamkeitserwartung</b>								
20	Wenn ich Pläne für meine berufliche Zukunft mache, kann ich sie oft nicht verwirklichen.	4.40	5	5	1.05	1.09	2	5
21	Ich bin zuversichtlich, dass ich mit unerwarteten Ereignissen in meiner Arbeit effizient umgehen kann.	4.11	4	4	0.62	0.36	3	5
22	Ich kann ruhig bleiben, wenn ich in meiner Arbeit auf Schwierigkeiten stosse, weil ich auf meine Fähigkeiten vertrauen kann.	4.01	4	4	0.68	0.47	2	5
23	Ich vermeide es, in meiner Arbeit neue Dinge zu lernen, wenn sie mir zu schwierig erscheinen.	4.83	5	5	0.56	0.32	2	5
<b>Kooperationsfähigkeit</b>								
24	Mich bei der Arbeit mit anderen zu koordinieren und abzustimmen, ist mir wichtig.	4.48	5	5	0.60	0.37	3	5
25	Es ist wichtig, sowohl meine Interessen als auch die der anderen zu berücksichtigen.	4.50	5	5	0.55	0.30	3	5
26	Es bereitet mir Freude, mit anderen zusammenzuarbeiten.	4.42	5	5	0.67	0.45	2	5

27	Als Teil eines Teams tausche ich gerne Informationen und mein eigenes Wissen mit Teammitgliedern aus.	4.60	5	5	0.65	0.42	2	5
28	Es ist mir wichtig, mit anderen zusammenzuarbeiten, um Erfolg im Unternehmen zu haben.	4.52	5	5	0.69	0.48	2	5
<b>Gewissenhaftigkeit</b>								
29	Im beruflichen Kontext bin ich eher unordentlich.	4.52	5	5	0.94	0.89	1	5
30	Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.	4.67	5	5	0.62	0.38	1	5
31	Bei der Arbeit mag ich es sauber und aufgeräumt.	4.14	4	4	0.83	0.67	2	5
32	Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.	3.97	4	4	0.84	0.71	2	5
33	Ich bin im beruflichen Kontext effizient und erledige Dinge schnell.	4.10	4	4	0.76	0.57	2	5
<b>Kundenorientierung</b>								
34	Mir gelingt es gut, die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kund:innen zu erkennen.	4.10	4	4	0.61	0.37	2	5
35	Bei Entscheidungen in meiner Arbeit berücksichtige ich aktiv die Bedürfnisse unserer Kund:innen.	4.26	4	4	0.66	0.44	2	5
36	Ich teile selten relevante Informationen über Kundenbedürfnisse effektiv mit meinem Team.	4.18	4	4	0.77	0.56	2	5
37	Ich trage aktiv dazu bei, dass unsere Produkte/Dienstleistungen fortlaufend an die Bedürfnisse der Kund:innen angepasst werden.	4.05	4	4	0.86	0.74	2	5

Anmerkungen. *M* = Mittelwert, *Md.* = Median, *Mo.* = Modus, *SD* = Standardabweichung, *V* = Varianz, *Min.* = Minimum, *Max.* = Maximum.

## Anhang J

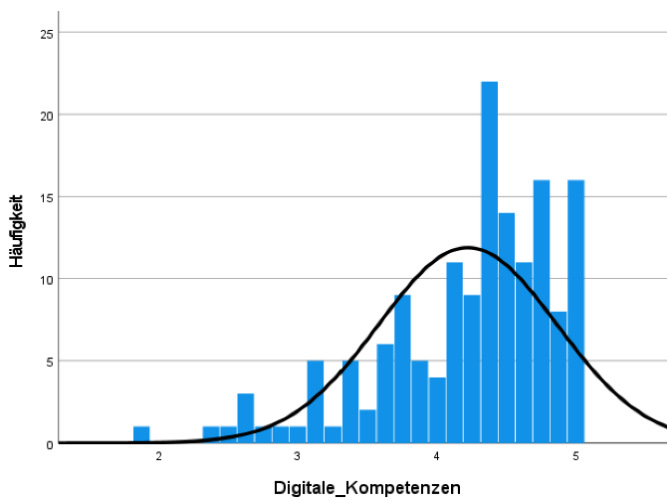
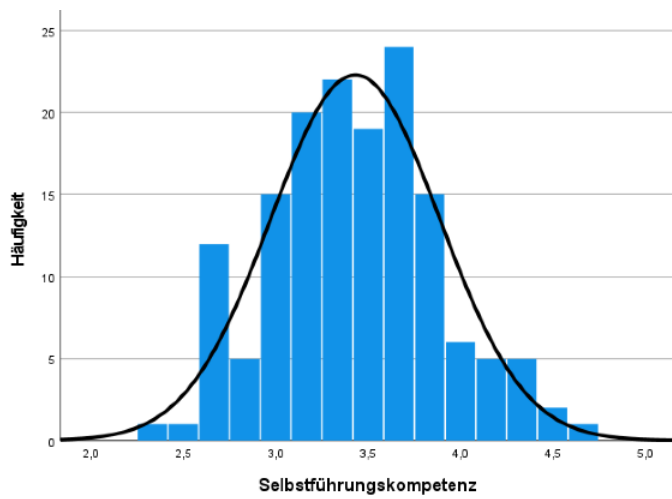
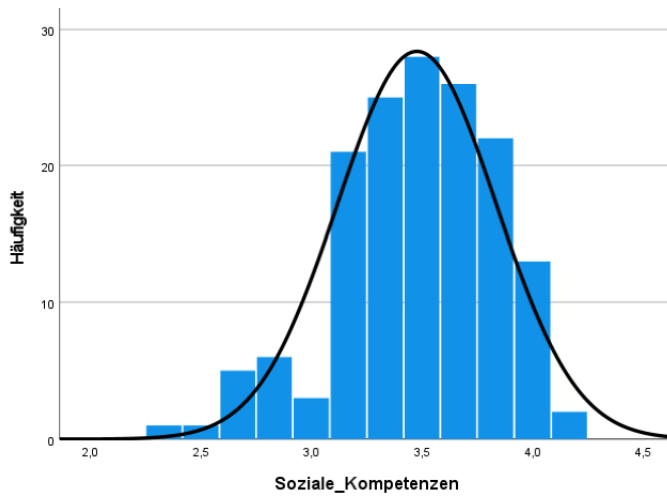
### Auswertung Haupterhebung – Deskriptive Statistik konstruktbezogen

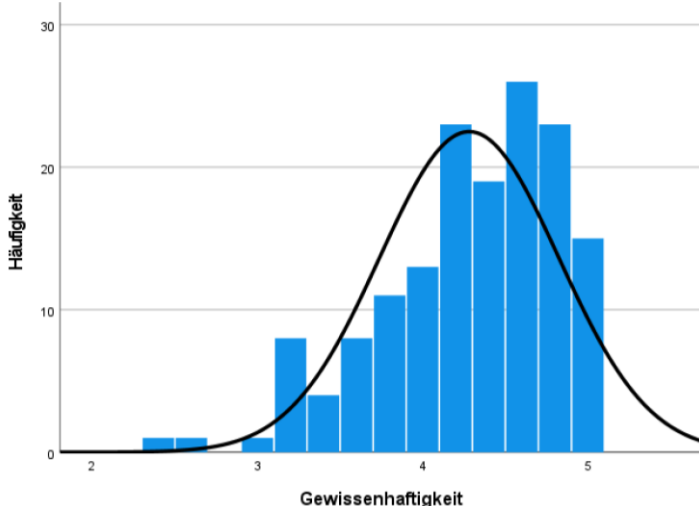
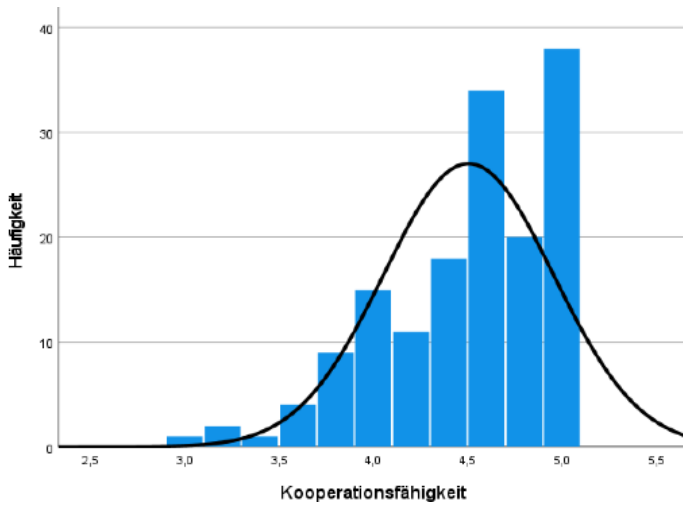
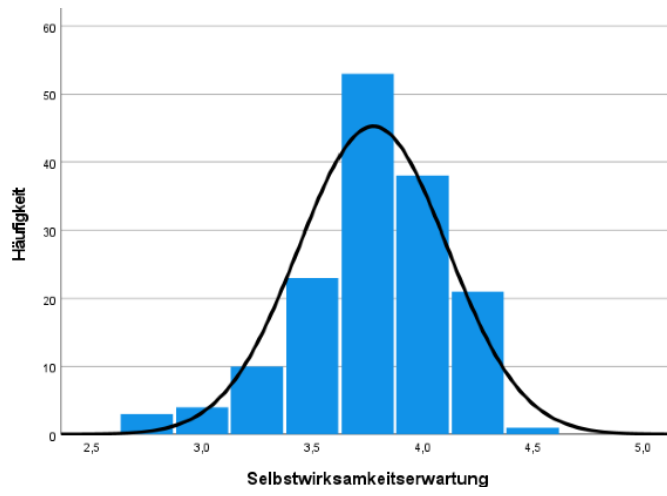
Kompetenz	<i>M</i>	<i>Md.</i>	<i>Mo.</i>	<i>SD</i>	<i>V</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Sozialkompetenzen	3.48	3.50	3.50	0.36	0.13	2.33	4.17
Selbstführung	3.43	3.50	3.67	0.45	0.20	2.33	4.67
Digitale Kompetenzen	4.22	4.37	4.38	0.64	0.41	1.88	5.00
Selbstwirksamkeitserwartung	3.77	3.75	3.75	0.33	0.11	2.75	4.50
Kooperationsbereitschaft	4.50	4.60	5.00	0.45	0.20	3.00	5.00
Gewissenhaftigkeit	4.28	4.40	4.60	0.54	0.29	2.40	5.00
Kundenorientierung	4.15	4.25	4.00	0.57	0.32	2.00	5.00

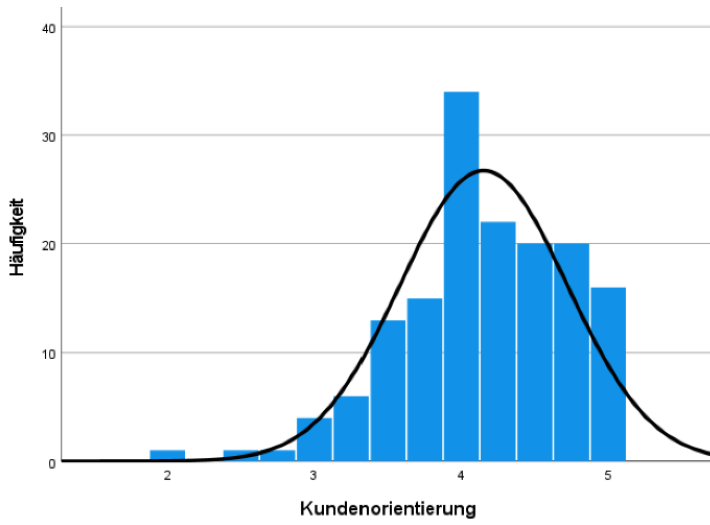
Anmerkungen. *M* = Mittelwert, *Md.* = Median, *Mo.* = Modus, *SD* = Standardabweichung, *V* = Varianz, *Min.* = Minimum, *Max.* = Maximum.

## Anhang K

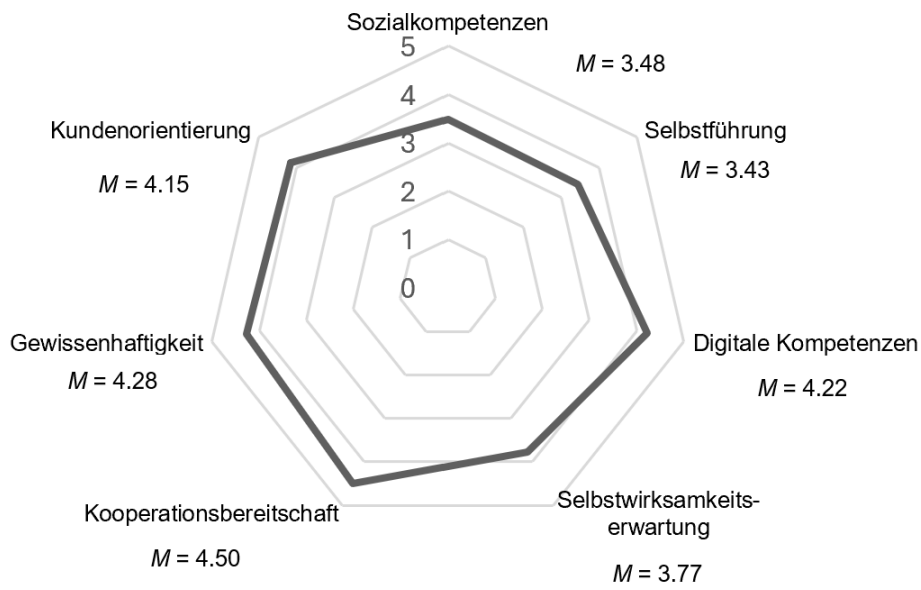
### Auswertung Haupterhebung – Histogramme und Spider-Chart (Deskriptive Statistik)







### Konstruktmitelwerte





## Anhang L

### Auswertung Haupterhebung – Prüfung auf Normalverteilung

Konstrukt	Kolmogorov-Smirnov-Test
Soziale Kompetenzen	< .001
Selbstführung	.016
Digitale Kompetenzen	< .001
Selbstwirksamkeitserwartung	< .001
Kooperationsbereitschaft	< .001
Gewissenhaftigkeit	< .001
Kundenorientierung	< .001

Anmerkungen. \*  $p > .05$ , \*\*  $p > .01$ , \*\*\*\*  $p > .001$  = nicht-signifikant = Normalverteilung.

## Anhang M

### Auswertung Haupterhebung – Subjektive Sichtweise der Mitarbeitenden (Teil I)

Kompetenz	Häufigkeit (Ja-Stimmen)	Häufigkeit (Nein-Stimmen)	% (Ja)	% (Nein)
<b>Sozialkompetenzen</b>				
Ich habe bezüglich der „ <b>Sozialkompetenzen</b> “ Bedarf, mich weiterzuentwickeln.	84	69	54.9	45.1
Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.	79	74	51.6	48.4
<b>Selbstführung</b>				
Ich habe bezüglich der Kompetenz „ <b>Selbstführung</b> “ Bedarf, mich weiterzuentwickeln.	93	60	60.8	39.2
Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.	80	73	52.3	47.7
<b>Digitale Kompetenzen</b>				
Ich habe bezüglich der „ <b>digitalen Kompetenzen</b> “ Bedarf, mich weiterzuentwickeln.	82	71	53.6	46.4
Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.	81	71	52.9	47.1
<b>Selbstwirksamkeitserwartung</b>				
Ich habe bezüglich der <b>Kompetenz</b> „ <b>Selbstwirksamkeitserwartung</b> “ Bedarf, mich weiterzuentwickeln.	55	98	35.9	64.1
Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.	55	98	35.9	64.1
<b>Kooperationsfähigkeit</b>				
Ich habe bezüglich der <b>Kompetenz</b> „ <b>Kooperationsfähigkeit</b> “ Bedarf, mich weiterzuentwickeln.	32	121	20.9	79.1
Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.	42	111	27.5	72.5
<b>Gewissenhaftigkeit</b>				
Ich habe bezüglich der <b>der Kompetenz</b> „ <b>Gewissenhaftigkeit</b> “ Bedarf, mich weiterzuentwickeln.	28	125	18.3	81.7

Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.	33	120	21.6	78.4
Kundenorientierung				
Ich habe bezüglich <b>der Kompetenz „Kundenorientierung“</b> Bedarf, mich weiterzuentwickeln.	29	124	19.0	81.0
Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.	38	115	24.8	75.2

## Anhang N

*Auswertung Haupterhebung – Deskriptive Häufigkeiten (Summen) zum subjektiven grössten Entwicklungsbedarf (Teil II)*

Kompetenz/Verhaltensprinzipien <i>n</i> = 153	Summe (Häufigkeit)
„Ich unterstütze“	27
„Ich führe mich selbst“	65
„Ich gestalte“	15
„Ich bin verbindlich“	15
„Ich kooperiere“	32
„Ich bin digital unterwegs“	63
„Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“	17
„Ich handle kundenorientiert“	25

*Anmerkungen.* In den Kompetenzen „Ich führe mich selbst“ und „Ich bin digital unterwegs“ befinden sich die höchsten Summenwerte.

## Anhang O

### Durchgeführte ANOVAS und Kruskal-Wallis-Test

ANOVA					
<b>Sozialkompetenzen</b>	<b>Quadratsumme (SS)</b>	<b>df</b>	<b>Mittel der Quadrate (MS)</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Zwischen den Gruppen	.659	6	.110	.850	.533
Innerhalb der Gruppen	18.845	146	.129		
Gesamt	19.503	152			
<b>Selbstführungskompetenz</b>	<b>Quadratsumme (SS)</b>	<b>df</b>	<b>Mittel der Quadrate (MS)</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Zwischen den Gruppen	2.446	6	.408	2.039	0.64
Innerhalb der Gruppen	29.199	146	.200		
Gesamt	31.645	152			
<b>Selbstwirksamkeitserwartung</b>	<b>Quadratsumme (SS)</b>	<b>df</b>	<b>Mittel der Quadrate (MS)</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Zwischen den Gruppen	.424	6	0.71	.613	.720
Innerhalb der Gruppen	16.846	146	.115		
Gesamt	17.270	152			
<b>Kooperationsfähigkeit</b>	<b>Quadratsumme (SS)</b>	<b>df</b>	<b>Mittel der Quadrate (MS)</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Zwischen den Gruppen	2.096	6	.349	1.762	.111
Innerhalb der Gruppen	28.951	146	.198		
Gesamt	31.047	152			
<b>Gewissenhaftigkeit</b>	<b>Quadratsumme (SS)</b>	<b>df</b>	<b>Mittel der Quadrate (MS)</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Zwischen den Gruppen	1.439	6	.240	.808	.565
Innerhalb der Gruppen	43.316	146	.297		
Gesamt	44.755	152			
<b>Kundenorientierung</b>	<b>Quadratsumme (SS)</b>	<b>df</b>	<b>Mittel der Quadrate (MS)</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Zwischen den Gruppen	3.141	6	.523	1.647	.138
Innerhalb der Gruppen	46.402	146	.318		
Gesamt	49.542	152			

Anmerkungen. AV = Kompetenz, UV = Organisationseinheiten.

Teststatistik <sup>a,b</sup>	
Kruskal-Wallis-H	13.937

<i>df</i>	6
Asymptomatische Signifikanz	.030

Anmerkungen. a. Kruskal-Wallis-Test, b. Gruppenvariable: Organisationseinheiten.

## Anhang P

### Finaler Fragebogen

#### Fragebogen – Kompetenzbedarf von Mitarbeitenden der BLS AG

Herzlichen Dank für dein Interesse an meiner Umfrage zum Thema «Kompetenzbedarf der Mitarbeitenden der BLS AG». Die Umfrage wird im Rahmen meiner Bachelorthesis im Studiengang Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführt.

**Mehrwert deiner Teilnahme:** Bei der Befragung handelt es sich um eine wissenschaftliche Analyse, aus der Massnahmen in der BLS AG abgeleitet werden. Dein Beitrag ist ein wichtiger und integraler Bestandteil dabei, um auch zukünftig die richtigen Bildungsangebote anbieten zu können. **Bitte beantworte daher die Fragen ehrlich und intuitiv – es gibt kein Richtig oder Falsch.**

Der Fragebogen umfasst **52 Aussagen** und das Ausfüllen dauert ungefähr **15 Minuten**. Die Teilnahme an der Studie ist **unverbindlich** und kann jederzeit ohne Angabe von Gründen abgebrochen werden. Du hast ebenfalls das Recht, deine Einwilligung zu widerrufen. Die Befragung ist **anonym** und es werden keine persönlichen Angaben erfasst. Die im Rahmen der Studie erhobenen Daten werden ausschliesslich für diese Analyse verwendet. Dein Beitrag wird in anonymisierter Form sicher aufbewahrt und nach Abschluss der Studie gelöscht.

Bei Fragen kannst du dich direkt bei mir melden: [hixhirete.ismaili@bls.ch](mailto:hixhirete.ismaili@bls.ch)

Es werden dir verschiedene Aussagen zu einer bestimmten Kompetenz präsentiert, bei denen du auf einer Skala von 1 («trifft überhaupt nicht zu») bis 5 («trifft voll und ganz zu») einschätzen kannst, wie stark diese Kompetenz bei dir ausgeprägt ist. Ausserdem werden dir Fragen gestellt, die du mit «ja» oder «nein» beantworten kannst. Am Ende des Fragebogens hast du die Möglichkeit, offene Fragen zu beantworten.

1	2	3	4	5
Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/Teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu

Die Beschreibung der Kompetenz soll dir dabei helfen, die Fragen besser beantworten zu können.

Sozialkompetenzen – Inventar Sozialer Kompetenzen (Kanning, 2009)	
Die Fähigkeit als Coach und Menschenspezialist:in, Mitarbeiter:innen und Peers zu unterstützen.	
1)	Auch wenn ich bei der Arbeit unter Zeitdruck stehe, habe ich ein offenes Ohr für andere.
2)	In den meisten Situationen versuche ich, die Welt auch mit den Augen meiner Gesprächspartner:innen zu sehen.
3)	Manchmal fällt es mir schwer, Kontakt mit anderen Menschen zu knüpfen. (-)
4)	Ich bemühe mich, anderen ein positives Bild von mir zu vermitteln.
5)	Meine eigenen Gedanken reflektiere ich selten. (-)
6)	Ich versuche, während eines Gesprächs bewusst auf eine konstruktive Kommunikation zu achten, um ein positives und offenes Umfeld zu schaffen.
7)	Ich habe bezüglich der « <b>Sozialkompetenzen</b> » Bedarf, mich weiterzuentwickeln.

8)	Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.
----	--

<b>Selbstführung/Selbstmanagementkompetenz</b>	
Die Fähigkeit und Offenheit, sich laufend und eigenverantwortlich weiterzuentwickeln, das eigene Verhalten zu reflektieren, mögliche Spannungsfelder zu erkennen und entsprechende Massnahmen zu treffen.	
9)	Ich ergreife selten die Initiative, um meine beruflichen Ziele zu erreichen. (-)
10)	Ich bewerte regelmässig meine beruflichen Fortschritte in Bezug auf meine eigenen Ziele.
11)	Ich bin mir meiner Stärken und Schwächen bewusst.
12)	Ich nehme mir Zeit, um über meine persönliche Entwicklung und Wachstum nachzudenken.
13)	Ich suche aktiv nach neuen Lernmöglichkeiten und Herausforderungen.
14)	Ich bin in der Lage, Spannungsfelder und Widerstände als Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung zu betrachten und konstruktiv damit umzugehen.
15)	Ich habe bezüglich der Kompetenz « <b>Selbstführung</b> » Bedarf, mich weiterzuentwickeln.
16)	Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.

<b>Digitale Kompetenzen – DigiComp 2.1 (Clifford et al., 2020)</b>	
Die Fähigkeit, Veränderungen im digitalen Umfeld schnell aufzunehmen und in den Arbeitsalltag zu integrieren.	
17)	Ich kann unterscheiden, welche Tools für mich geeignet sind, um Inhalte zu erstellen und zu verwalten.
18)	Bei einer beruflichen Aufgabe fällt es mir schwer, das passende Computertool zu bestimmen. (-)
19)	Ich kann Sicherheitseinstellungen meiner digitalen Geräte konfigurieren (z. B. das Passwort ändern).
20)	Ich finde schnell Lösungen, wenn ich auf Probleme mit neuen digitalen Tools stosse.
21)	Ich bin in der Lage, meinen eigenen Bedarf an Weiterentwicklung im Bereich digitaler Kompetenzen zu bestimmen.
22)	Mir fällt es einfach, meine Arbeitsweise flexibel an neue digitale Tools anzupassen.
23)	Ich integriere neue digitale Tools effektiv in meinen Arbeitsalltag.
24)	Ich fühle mich bei der Einführung neuer digitaler Technologien am Arbeitsplatz nicht sicher. (-)
25)	Ich habe bezüglich der « <b>digitalen Kompetenzen</b> » Bedarf, mich weiterzuentwickeln.
26)	Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.

<b>Selbstwirksamkeitserwartung – Self-Efficacy Scale (Schyns et al., 2002)</b>	
Die Fähigkeit, zielgerichtet, vorausschauend und planmässig vorzugehen, Gedanken auch über den eigenen Bereich hinaus zu teilen und Möglichkeiten und Ziele in Erfolge umzusetzen. Darüber hinaus die Konsequenz und Ausdauer, mit der eine Person – auch unter widrigen Umständen – zu einem Versprechen steht und in klarer, transparenter Art dazu kommuniziert.	
27)	Wenn ich Pläne für meine berufliche Zukunft mache, kann ich sie oft nicht verwirklichen. (-)



28)	Ich bin zuversichtlich, dass ich mit unerwarteten Ereignissen in meiner Arbeit effizient umgehen kann.
29)	Ich kann ruhig bleiben, wenn ich in meiner Arbeit auf Schwierigkeiten stosse, weil ich auf meine Fähigkeiten vertrauen kann.
30)	Ich vermeide es, in meiner Arbeit neue Dinge zu lernen, wenn sie mir zu schwierig erscheinen. (-)
31)	Ich habe bezüglich der <b>Kompetenz «Selbstwirksamkeitserwartung»</b> Bedarf, mich weiterzuentwickeln.
32)	Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.

<b>Kooperationsfähigkeit – Cooperative and Competitive Orientation (Chen et al., 2011)</b>	
Die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und die Offenheit, das eigene Wissen weiterzugeben und mit unterschiedlichen Menschen mit verschiedenen Perspektiven zusammenzuarbeiten.	
33)	Mich bei der Arbeit mit anderen zu koordinieren und abzustimmen, ist mir wichtig.
34)	Es ist wichtig, sowohl meine Interessen als auch die der anderen zu berücksichtigen.
35)	Es bereitet mir Freude, mit anderen zusammenzuarbeiten.
36)	Als Teil eines Teams tausche ich gerne Informationen und mein eigenes Wissen mit Teammitgliedern aus.
37)	Es ist mir wichtig, mit anderen zusammenzuarbeiten, um Erfolg im Unternehmen zu haben.
38)	Ich habe bezüglich der <b>Kompetenz «Kooperationsfähigkeit»</b> Bedarf, mich weiterzuentwickeln.
39)	Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.

<b>Gewissenhaftigkeit – Deutsche Version des Big Five Inventory 2 (Denner et al., 2016)</b>	
Die Fähigkeit, Arbeiten in der geforderten Präzision und mit dem notwendigen Sicherheitsanspruch zu erledigen und Verbesserungspotenziale kostenbewusst auszuschöpfen.	
40)	Im beruflichen Kontext bin ich eher unordentlich. (-)
41)	Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.
42)	Bei der Arbeit mag ich es sauber und aufgeräumt.
43)	Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.
44)	Ich bin im beruflichen Kontext effizient und erledige Dinge schnell.
45)	Ich habe bezüglich der <b>der Kompetenz «Gewissenhaftigkeit»</b> Bedarf, mich weiterzuentwickeln.
46)	Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.

<b>Kundenorientierung</b>	
Die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese im Organisationskontext zu berücksichtigen. Kund:innen können dabei Mitarbeiter:innen, Vorgesetzte, externe Kund:innen der BLS sowie potenzielle neue Mitarbeiter:innen sein.	
47)	Mir gelingt es gut, die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kund:innen zu erkennen.
48)	Bei Entscheidungen in meiner Arbeit berücksichtige ich aktiv die Bedürfnisse unserer Kund:innen.

49)	Ich teile Informationen über Kundenbedürfnisse effektiv mit meinem Team.
50)	Ich trage aktiv dazu bei, dass unsere Produkte/Dienstleistungen fortlaufend an die Bedürfnisse der Kund:innen angepasst werden.
51)	Ich habe bezüglich der <b>Kompetenz «Kundenorientierung»</b> Bedarf, mich weiterzuentwickeln.
51)	Ich wünsche mir bezüglich dieser Kompetenz seitens HR mehr Angebote.

Nun werden dir noch einige Fragen zu deinem individuellen Bedarf in Bezug auf die zuvor vorgestellten Kompetenzen gestellt:

- Kennst du das Kompetenzmodell oder den Kompass der Zusammenarbeit der BLS AG?

---

Schätze die acht vorgestellten Kompetenzen nach deiner individuellen Wichtigkeit in Bezug auf deine tägliche Arbeit. Dabei ist 1 = die wichtigste Kompetenz und 8 = die am wenigsten wichtige Kompetenz.

„Ich unterstütze“

„Ich führe mich selbst“

„Ich gestalte“

„Ich bin verbindlich“

„Ich kooperiere“

„Ich bin digital unterwegs“

„Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“

„Ich handle kundenorientiert“

Bei welchen **zwei** Kompetenzen hast du den **grössten Entwicklungsbedarf**?

„Ich unterstütze“

„Ich führe mich selbst“

„Ich gestalte“

„Ich bin verbindlich“

„Ich kooperiere“

„Ich bin digital unterwegs“

„Ich arbeite sicher und qualitätsbewusst“

„Ich handle kundenorientiert“

---

- Welche internen Angebote von HR-Seite wären deiner Meinung nach allgemein für unsere Mitarbeiter:innen hilfreich? Du kannst stichwortartig antworten.

**Demografische Daten**

<b>Alter</b>	<b>Anstellungsdauer bei der BLS AG</b>
< 20	< 1
21–29	1–4
30–39	5–10
40–49	11–15
50–59	> 15
60 oder älter	> 20
<b>Funktion</b>	<b>In welchem Umfeld verbringst du hauptsächlich deine Arbeitszeit?</b>
Mitarbeiter:in ohne personelle Führungsfunktion	im Büro
Mitarbeiter:in mit personeller Führungsfunktion (Filter für Ausschluss)	ausserhalb des Büros
HR Berater:in/Personalentwickler:in	
<b>Organisationseinheit/Bereich</b>	<b>Höchster Bildungsabschluss</b>
Personenmobilität	Berufsbildung (EFZ-/EBA-Abschluss)
Bahnproduktion	Matura (Gymnasium)
Infrastruktur	Höhere Fachschule
Informatik	Bachelorabschluss
Stab/Legal/Unternehmenskommunikation/Unternehmensentwicklung	Masterabschluss
Immobilien	Anderes:
Finanzen	
HR	

**Filterfragen** (bei Auswahl der Funktion HR Berater:in/Personalentwickler:in)

- Wie bewertest du den **aktuellen** Kompetenzbedarf von Mitarbeitenden (ohne Führungsfunktion) der BLS AG aus deiner Sichtweise als HR-Berater:in/Personalentwickler:in bezüglich interner Bildungsangebote?

- Welche internen Angebote seitens HR sind aus deiner Sichtweise als HR-Berater:in/Personalentwickler:in wichtig, um die Mitarbeiterkompetenzen **zukünftig** weiterzuentwickeln?

Herzlichen Dank für das Ausfüllen des Fragebogens!

Möchtest du am Ende meiner Analyse (Juni 2024) über die Ergebnisse informiert werden? Wenn ja, trage bitte deine E-Mail-Adresse in das untenstehende Feld ein.

\_\_\_\_\_

## Anhang Q

Flyer für die Umfrage



The flyer features a blue background with a green and yellow geometric design at the top. The BLS logo, consisting of a stylized 'b' and 's' with the tagline 'verbindet.', is positioned in the upper right. A pink circle on the left contains the survey dates: 'Zeitraum 11. – 22. März 2024'. The main title is in large white letters, followed by a paragraph of text explaining the survey's purpose. Below this, there are two bolded statements: one about covering all departments and another about the value of the survey. Contact information and a QR code are provided at the bottom.

**Zeitraum**  
11. – 22. März  
2024

**bls**  
verbindet.

# UMFRAGE

## «KOMPETENZBEDARF DER MITARBEITENDEN DER BLS AG»

In Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung der BLS AG schreibe ich meine Bachelorthesis zum Thema «Kompetenzbedarf der Mitarbeitenden der BLS AG». Mit Hilfe einer Umfrage möchte ich herausfinden, welche Angebote (seitens H - nicht fachspezifische Bildungsangebote) sich unsere Mitarbeitenden wünschen, damit wir auch in Zukunft die richtigen Bildungsangebote anbieten können.

**Ich möchte alle Bereiche der BLS AG abdecken, deshalb ist der Beitrag aus den verschiedenen Bereichen besonders wichtig, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.**

**Dein Mehrwert:** Dank deinem Beitrag haben wir wertvolle Erkenntnisse gewonnen und können zukünftig spannende und interessante Bildungsangebote bei der BLS AG anbieten!

Herzlichen Dank für deine Mithilfe!  
Hixhirete Ismaili  
hixhirete.ismaili@bls.ch

