

Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

Master of Science in Wirtschaftsinformatik

Bedeutung von Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen

Vorgelegt von: Sascha Walder,

Matrikelnummer 17741521

Betreuung: Dr. Mike Krey

Co-Betreuung: Dr. Christian Russ

Vorgelegt am: 31. Mai 2023

Vorwort

Die vorliegende Masterarbeit bildet den Abschluss des Studienganges «Master of Science (MSc) ZHAW in Wirtschaftsinformatik» an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, School of Management and Law.

Im Rahmen meines Studienganges an der ZHAW bestand meine Absicht mit dieser Masterarbeit in der vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema «Die Bedeutung von Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen».

Der Grund für die Themenwahl ergab sich auch aus meiner persönlichen Arbeitstätigkeit als Technischer Berater in einem IT-Unternehmen. Ich wollte in Erfahrung bringen, welchen Einfluss die Soft Skills und die damit einhergehende Kommunikation auf den Arbeitsprozess haben und somit die Bedeutung der Soft Skills genauer erforschen. Ausserdem interessiere ich mich sehr für die Beratertätigkeit, da sie aus der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken ist.

Ich habe deshalb mit verschiedenen Personen, welche in der IT- und Beratungsbranche tätig sind, Experteninterviews und eine Umfrage zu den Soft Skills in verschiedensten Branchen durchgeführt. Das Ziel war herauszufinden, welche Soft Skills zu den bedeutendsten zählen, warum dies der Fall ist und welche Chancen und Gefahren sich daraus ergeben. Ausserdem habe ich auf diese Art und Weise analysiert, ob sich Soft Skills auch entwickeln lassen bzw. ob man sich diese gezielt aneignen kann. Dies geschah mit dem Fokus auf zukünftige zu bewältigende Herausforderungen der IT-Beratung und wie man diese erfolgreich meistern kann. Dadurch wurden potenzielle Handlungsempfehlungen abgeleitet und ausgearbeitet.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, welche mich bei der Erstellung dieser Projektarbeit unterstützt haben. Ein spezieller Dank geht an meine Betreuungsperson, Herrn Dr. Mike Krey, welcher mich mit seinen wertvollen Anregungen und Rückmeldungen sehr unterstützt hat. Ebenfalls bedanke ich mich herzlich bei den Experten, welche sich für die Interviews und Umfragen zur Verfügung gestellt haben und mir in zahlreichen Diskussionen konstruktive Inputs vermittelten. Durch die Offenheit der Befragten habe ich wertvolle Einsichten in die Empfindungen und den Arbeitsalltag von IT-Beratungsunternehmen erhalten.

Management Summary

Im Wandel der Digitalisierung werden stetig neue Technologien erforscht und individuelle Lösungen für Unternehmen jeglicher Branchen eingesetzt. Für IT-Beratungsunternehmen bedeutet dies, dass Kunden immer häufiger die speziellen Fachkenntnisse und lösungsorientierten Expertisen der Beratungsunternehmen in Anspruch nehmen. Dadurch nimmt auch der Austausch und der Anspruch auf ausgeprägte Soft Skills zu, um die Kundenbedürfnisse individuell zu analysieren und kreative Lösungen anzubieten.

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wurde erforscht, inwiefern und insbesondere welche Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen von besonderem Interesse sind. Eine Untersuchung der Gründe für den gezielten Einsatz von Soft Skills sowie den damit verbundenen Chancen und Gefahren ergeben einen ersten Einblick in die vielfältige Thematik der Soft Skills. Zudem wurden IT-Experteninterviews durchgeführt, welche eine vertiefte Analyse der Bedeutung der verschiedenen Soft Skills ermöglicht haben.

Die Resultate der Experteninterviews zeigen auf, dass vor allem die Empathie und Kommunikationsfähigkeit als bedeutendste Soft Skills wahrgenommen werden. Die IT-Anforderungen sind enorm komplex, da auch verschiedene Kulturen zu berücksichtigen sind und je nach Branche verschiedene Lösungen in der IT-Branche erfordert werden. Das führt dazu, dass die Soft Skills einen zentralen Stellenwert in der IT-Beratungsbranche einnehmen. Um innovative Lösungen für den Kunden zu entwickeln und den erforderlichen Informationsaustausch bereitstellen zu können, waren auch die Soft Skills Kreativität, die Fähigkeit individuelle Problemlösungen zu finden und die Teamfähigkeit erforderlich.

Im Rahmen der Umfrage konnte festgestellt werden, dass sowohl die Unternehmen als Arbeitgeber, wie auch deren Mitarbeiter stark profitieren, wenn die Kultur der Soft Skills ausgeprägt im Unternehmen implementiert wurde. Die Resultate zeigen auf, dass die Mitarbeiter- und Kundenbindung, die hohe Motivation der Mitarbeiter wie auch eine grössere Offenheit gegenüber neuen Aufgaben zu den wertvollsten Ressourcen gehören, welche durch ausgeprägte Soft Skills ermöglicht werden. Diese Soft Skills sind für Unternehmen und Mitarbeiter von grösster Relevanz, da sie einen direkten Einfluss auf die Qualität, die weitere Entwicklung des Arbeitnehmers aber auch auf das Wachstum und den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung bewirken. Die Herausforderung ist jedoch vor allem für

kleinere Unternehmen, dass der benötigte Aufwand für die Aneignung von Soft Skills nicht zu hohen Kosten führt.

Es ist daher für IT-Beratungsunternehmen, vor allem für die Management-Ebene von zentraler Bedeutung, dass die Soft Skills mit Hilfe der verschiedenen Schulungsplattformen und Events aktiv im Unternehmen gefördert werden.

Die Resultate zeigen, dass besonders Weiterbildungskurse, die Erschaffung von Begegnungsräumen, eine positive Feedbackkultur oder die Förderung der Mitarbeiter, indem ihnen neue Aufgaben zugetraut werden, geeignete Möglichkeiten sind, die Soft Skills zu erlernen oder zu verbessern.

Die Bedeutung von Soft Skills wird gemäss Einschätzungen der konsultierten IT-Experten und Beratern in Zukunft an Bedeutung zunehmen und durch die Unternehmen vermehrt in Anspruch genommen werden. Um auch langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen deshalb entscheidend, Soft Skills gezielt zu fördern. Dies bewirkt einen entscheidenden Mehrwert für eine effektivere Zusammenarbeit und die Erschaffung von innovativen und zielorientierten Lösungen. Die Förderung von Soft Skills bei Mitarbeitern ermöglicht zudem eine gezielte persönliche Weiterentwicklung und für das Unternehmen den langfristigen Erfolg in einer sich rasch verändernden IT-Branche.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Management Summary	III
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Anwendungsfeld	2
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	3
2 Methodisches Vorgehen	5
2.1 Struktur der Arbeit	6
2.2 Abgrenzung.....	7
3 Stand der Forschung	8
3.1 Begriffsdefinitionen	9
3.1.1 Definition Soft Skills	9
3.1.2 Erlernbarkeit von Soft Skills	11
3.1.3 Messbarkeit von Soft Skills	14
3.1.4 Abgrenzung und Definition von Hard Skills	16
3.1.5 Die Tätigkeit von IT-Beratungsunternehmen	16
3.2 Die Bedeutung von Soft Skills für Beratungsunternehmen	17
3.2.1 Die bedeutendsten Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen und deren Anwendungsbereiche.....	20
3.2.2 Das Defizit bei den Soft Skills	24
3.2.3 Chancen von Soft Skills	25
3.2.4 Gefahren von Soft Skills.....	28
4 Empirische Analyse	30
4.1 Experteninterviews	30

4.1.1	Fragestellung und Ziele	30
4.1.2	Forschungsdesign	31
4.1.3	Datenerhebung und deren Aufbereitung.....	33
4.1.4	Ergebnisse.....	34
4.1.5	Diskussion und Zwischenfazit	53
4.2	Quantitative Befragung von IT-Beratern	56
4.2.1	Fragestellung und Ziele	56
4.2.2	Forschungsdesign	56
4.2.3	Datenerhebung und deren Aufbereitung.....	59
4.2.4	Ergebnisse.....	60
4.2.5	Diskussion und Zwischenfazit	69
5	Diskussion der Ergebnisse	73
5.1	Bedeutung von Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen.....	73
5.2	Handlungsempfehlung für Unternehmen.....	76
6	Schlussfolgerungen.....	78
6.1	Fazit.....	78
6.2	Kritische Würdigung.....	78
6.3	Ausblick	80
7	Literatur- und Quellenverzeichnis	81
8	Anhang	88

Abkürzungsverzeichnis

AGB's	=	Allgemeine Geschäftsbedingungen
bspw.	=	beispielsweise
bzw.	=	beziehungsweise
ca.	=	circa
d.h.	=	das heisst
RMET	=	Reading the Mind in the Eyes Test
ff.	=	fortfolgend
MVP	=	Minimum Viable Product
resp.	=	respektive
z.B.	=	zum Beispiel
ZHAW	=	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fachkräfteindex Branchen, 2021	3
Abbildung 2: Kommunizieren mit Soft Skills	10
Abbildung 3: Kienbaum-Kompetenz-Pyramide	12
Abbildung 4: Die besten Methoden für die Vermittlung von Soft Skills	13
Abbildung 5: Anhaltende Persönlichkeitsmerkmale oder erlernbare Fähigkeiten?	14
Abbildung 6: Beispielbilder des RMET-Standards	15
Abbildung 7: Die bedeutendsten Projekterfolgskfaktoren	18
Abbildung 8: Priorisierte Skills durch Unternehmen	19
Abbildung 9: Die bedeutendsten Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen.....	20
Abbildung 10: Geschlechterverteilung	60
Abbildung 11: Altersverteilung	61
Abbildung 12: Branchenverteilung	61

Abbildung 13: Unternehmensgrösse	62
Abbildung 14: Verteilung nach Funktion	62
Abbildung 15: Die Bedeutung der Soft Skills	63
Abbildung 16: Die bedeutendsten Soft Skills.....	64
Abbildung 17: Vorteile für Arbeitgeber	65
Abbildung 18: Vorteile für Arbeitnehmer	65
Abbildung 19: Die Folgen von Soft Skills	66
Abbildung 20: Erlernbarkeit Soft Skills	67
Abbildung 21: Einschätzung der Erlernbarkeit nach Soft Skills	68
Abbildung 22: Gründe für die Unmöglichkeit Soft Skills zu erlernen	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Bedeutung der Kommunikation.....	35
Tabelle 2: Die Bedeutung der Empathie.....	36
Tabelle 3: Die Bedeutung des Soft Skills Leadership / Zielorientiertheit	38
Tabelle 4: Die Bedeutung der Flexibilität und Problemlösungsfähigkeit	40
Tabelle 5: Die Bedeutung der Problemlösungsfähigkeit	41
Tabelle 6: Die Bedeutung der Kreativität.....	42
Tabelle 7: Die Bedeutung der Teamfähigkeit.....	43
Tabelle 8: Die Chancen von ausgeprägten Soft Skills	45
Tabelle 9: Die Gefahren von ausgeprägten Soft Skills.....	48
Tabelle 10: Möglichkeiten und Bedingungen, Soft Skills zu erlernen	50

1 Einleitung

„Soft skills get little respect but they will make or break your career.“ So lautet ein berühmtes Zitat der Autorin Peggy Klaus (Morni, 2019). Um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein, benötigt jede Person eine Kombination an verschiedensten Fähigkeiten. Insbesondere haben die sogenannten Soft Skills stark an Bedeutung gewonnen. Soft Skills sind die persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften, über die eine Person verfügt und unterscheiden sich von den fachlichen Fähigkeiten. Während die fachlichen Fähigkeiten, oder auch sogenannte „Hard Skills“, die praktischen Kompetenzen, wie bspw. die Sprachkenntnisse einer Person definieren, beschreiben Soft Skills, wie eine Person mit anderen Menschen interagiert (Robles, 2022, S. 140). Gemäss den Daten von LinkedIn (soziales Netzwerk für Beruf und Karriere) zählten im Jahr 2020 die folgenden Fähigkeiten zu den wichtigsten Soft Skills: Kreativität, Überzeugungskraft, Zusammenarbeit, Anpassungsfähigkeit und Zeitmanagement (Burbekova, 2021, S. 1).

Die Beratungs- und Prüfungsbranche in der Schweiz, inkl. IT-Beratung, hat gemäss einer Marktstudie im Jahr 2021 einen ungefähren Umsatz von rund CHF 3,8 Milliarden generiert und der erhobene Gesamtumsatz im Markt lag bei CHF 5,0 Milliarden (ASCO & EXPERTsuisse, 2021, S. 3). In einer derart wichtigen Marktbranche, die in stetigem Wettbewerb steht, ist es unerlässlich, sich von der Konkurrenz abzuheben. Besonders bei Beratungsunternehmen können die Soft Skills eines Mitarbeiters die Qualität der angebotenen Dienstleistung enorm erhöhen (ASCO & EXPERTsuisse, 2021, S. 5). Die benötigte flexible Interaktion mit anderen Personen und die Möglichkeit, im Team zu arbeiten, zählen zu wichtigen Aspekten bei der Beratung von Kunden. Daher sind gute Soft Skills unentbehrlich (Deming, 2017, S. 6). Während einfache Interaktionen bereits maschinell durchgeführt und unterstützt werden können, ist eine langfristige Automatisierung von Tätigkeiten, welche auf Soft Skills beruhen, derzeit noch nicht möglich (Deming, 2017, S. 4).

Mit den neuen Technologien kommen neue Anforderungen an die IT-Beratung und IT-Spezialisten auf. Durch den Anstieg der genutzten Technologien und deren Komplexität gewinnt die Bedeutung von Soft Skills für IT-Fachleute immer mehr an Bedeutung (Dahm & Thode, 2020, S. 5). Bei der Vermittlung von Know-How und technischem Wissen sind nicht nur Wissenskenntnisse (Hard Skills), sondern vermehrt auch die Soft Skills notwendig. Fähigkeiten wie die Kommunikationsfähigkeit, Teambuilding und wichtige Führungsfähigkeiten sind für den Austausch mit dem Kunden und insbesondere für die IT-Beratung von zentraler Bedeutung (Bode et al., 2022, S. 14).

In der vorliegenden Arbeit soll anhand einer empirischen Analyse sowie mit der Durchführung von Experteninterviews insbesondere vertieft untersucht werden, welche Fähigkeiten zu den bedeutendsten Soft Skills gehören, wie sich die Soft Skills von den Hard Skills unterscheiden und welche Rolle die Soft Skills in der IT-Beratung einnehmen.

1.1 Problemstellung und Anwendungsfeld

Die Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen haben einen grossen Einfluss auf die ganze Welt. Neue Technologien ermöglichen einerseits kreative und innovative Lösungen für Probleme und zwingen Unternehmen andererseits zur Anpassung, indem sie die neuen Technologien nutzen, um marktfähig zu bleiben (Dahm & Thode, 2020, S. 68). Durch den Einsatz von komplexen Technologien besteht zunehmend das Bedürfnis, über die Möglichkeiten und Einsatzgebiete beraten zu werden (Dahm & Thode, 2020, S. 68f.). Als Folge hat die Bedeutung der IT-Beratung in den vergangenen Jahren mit dem enormen Zuwachs der neuen Technologien ebenfalls enorm an Bedeutung gewonnen (Bode et al., 2022, S. 237). Während bei der Beratung bisher vorwiegend die Hard Skills, d.h. objektiv messbare und belegbare Fertigkeiten wie IT-Kenntnisse gefordert waren, rückten in den letzten Jahren zusätzlich zwingend die Soft Skills in den Vordergrund. Immer häufiger zeigt sich in grösseren Unternehmen, dass der oder die Berater/-in über die notwendigen Fähigkeiten der Kommunikation, und individuelle Kundenorientierung, aber auch weitere Soft Skills verfügen sollte (Dahm & Thode, 2020, S. 69), um erfolgreich zu sein.

Fachkräfteindex Branchen, 2021

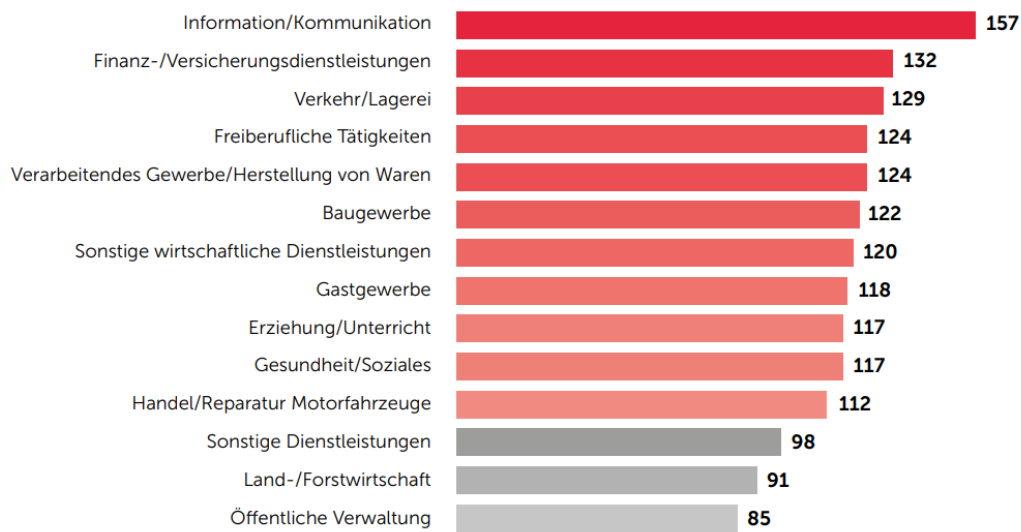


Abbildung 1: Fachkräfteindex Branchen, 2021 (Quelle: Liechti, 2022, S. 4)

Dies zeigt auch der Fachkräfteindex der Branchen auf, welcher den Mangel der Fachkräfte verschiedener Branchen vergleicht. Je höher der abgebildete Wert ist, desto grösserer Mangel besteht, wobei ein Wert von 100 dem Fachkräftewert aus dem Jahr 2010 entspricht (Liechti, 2022, S. 3). Die Abbildung 1 verdeutlicht, dass die Branche «Information und Kommunikation» mit dem Wert 157 den grössten Mangel an Fachkräften hat. Im Vergleich zu den vorherigen Jahren ist dieser Wert deutlich gestiegen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Nachfrage nach Mitarbeitern mit guten Soft Skills in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen hat (Liechti, 2022, S. 4f.).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Mit der theoretischen Analyse und der Erforschung des aktuellen Stands wird die gegenwärtige Bedeutung von Soft Skills aus der Perspektive von diversen Autoren dargestellt. Die Darstellung/Gegenüberstellung der bedeutenden Definitionen, welche im Anschluss genauer untersucht werden, helfen, ein Grundverständnis zu schaffen und zeigen gleichzeitig auf, dass die Thematik Soft Skills ein immer bedeutenderes Themengebiet wird. Mit der zunehmenden Komplexität der angebotenen und genutzten Technologien gewinnt auch die Tätigkeit der IT-Beratung und folglich auch die Soft Skills verstärkt an Bedeutung. Die Ergebnisse zeigen auf, dass es weder eine klare Definition für Soft Skills gibt, noch eine klare Messmöglichkeit. Es werden daher verschiedene Ansätze untersucht und vorgestellt, welche die Messung spezifischer Soft Skills als Ziel haben. Zudem soll im Rahmen dieser Arbeit erforscht werden, inwiefern Soft Skills erlernbar sind.

Für die effiziente Verarbeitung von Teamaufgaben ist es enorm wichtig, dass das Team über geeignete Soft Skills verfügt (Sharma, 2018, S. 29). Daraus abgeleitet ist das Ziel dieser Arbeit aufzuzeigen, welche Soft Skills zu den bedeutendsten Fähigkeiten zählen. Im Fokus steht die Analyse der Kombination von Soft Skills, welche einen positiven oder einen negativen gegenseitigen Einfluss ausüben können. Des Weiteren soll aufgezeigt werden, wie mit Einbezug der gegenseitigen Einflüsse eine ideale Teamzusammensetzung bei IT-Beratungsunternehmen erreicht werden kann, um das gewünschte Problem zu lösen bzw. das Ziel zu erreichen. Folgende zentrale Forschungsfrage wurde identifiziert und wird in dieser Arbeit untersucht:

1. Welche Soft Skills nehmen für IT-Beratungsunternehmen den grössten Stellenwert für die Qualitätssteigerung der Beratung ein?

Daraus abgeleitet ergeben sich die folgenden Nebenforschungsfragen:

2. Welche Chancen und Gefahren ergeben sich durch die Förderung und den Einsatz von Soft Skills?
3. Wie lassen sich Soft Skills entwickeln und können diese durch den Menschen gezielt antrainiert werden?

Ziel dieser Arbeit ist es, mit Hilfe der Experteninterviews einen detaillierten Einblick in die wahrgenommene Bedeutung der verschiedenen Soft Skills, wie diese aus Abteilungsleitersicht eines IT-Beratungsunternehmens wahrgenommen werden, zu erhalten. Die Ergebnisse der Experteninterviews dienen als Ausgangslage für eine tiefgründigere Analyse. Basierend auf den Ergebnissen der Experteninterviews wird eine Umfrage durchgeführt, welche das Ziel hat die als bedeutendsten wahrgenommenen Soft Skills aus Mitarbeitersicht zu identifizieren, zu messen und aufzuzeigen, welche Gründe hierfür verantwortlich sind. Dies ist von hoher Praxisrelevanz, da IT-Beratungsunternehmen die gewonnenen Erkenntnisse bei der Zusammenstellung eines geeigneten IT-Beratungsteams nutzen können.

2 Methodisches Vorgehen

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt mittels deduktiven Vorgehens. Es erfolgt eine Gegenüberstellung beschriebener Theorien und Erkenntnisse, welche aus einer Literaturrecherche sowie mit den Ergebnissen aus der empirischen Forschung hergeleitet werden. Hierzu wird in einem ersten Schritt die erwähnte Literaturanalyse durchgeführt. Es werden verschiedene Datenbanken verwendet, um eine möglichst grosse Auswahl an verschiedenen Quellen und eine grosse Wahl der geeigneten Literaturquellen sicherzustellen. Datenbanken wie die Science Direct, Springer Swiscovery oder Google Scholar werden nach diversen Suchbegriffen und Themengebieten durchsucht. Hierzu zählen die Begriffe sowie deren Kombination wie z. B. «Soft Skills», «Chancen», «Gefahren», «Methoden», «Messung», «Beratung» und «Hard Skills». Die Suche der Begriffe und deren Kombination ermöglicht eine grosse Literaturrecherche mit unzähligen themenrelevanten Fachzeitschriften, Artikeln, Büchern, Interviews und weiteren Medien.

Zudem werden bereits existierende Studien, welche die Soft Skills untersucht haben, analysiert, um den Stand der Forschung zu ermitteln. Bei der Wahl der Literatur spielt einerseits die Aktualität der Literatur eine zentrale Rolle. Es wird daher primär die Literatur in Betracht gezogen, welche in den letzten fünf Jahren veröffentlicht wurde. Diese Zeitspanne wurde gewählt, da ältere Literatur die Bedeutung der Soft Skills aufgrund der neu aufgekommenen Technologien und dem damit einhergehenden Wandel nicht zeitgemäss berücksichtigt. Bei den theoretischen Grundlagen wird auch ältere Literatur beigezogen, da so die Entwicklung der Soft Skills und deren Bedeutung besser aufgezeigt werden kann und sich damit nachvollziehen lässt. Andererseits wird bei der Wahl der Literatur die Qualität und Bekanntheit als Kriterium miteinbezogen. Ein Indiz hierfür liefert bspw. die Anzahl, wie oft die Literatur bereits zitiert wurde oder sonstige Erwähnung gefunden hat.

Anschliessend werden qualitative Experteninterviews durchgeführt, welche es ermöglichen, die Erfahrungen aus der Perspektive von Abteilungsleitern und erfahrenen IT-Beratern zu untersuchen. Der Vergleich der gesammelten Ergebnisse mit der Literaturrecherche ermöglicht die Identifizierung von Unterschieden. Im Anschluss folgt die Durchführung einer quantitativen Umfrage von IT-Beratern. Diese werden den theoretischen Erkenntnissen der Literaturrecherche gegenübergestellt. Die Umfrage erfolgt in digitalem Format, wobei die Befragten über einen Link auf die Umfrage zugreifen können. Dies ermöglicht die Befragung vieler Berater von verschiedenen Unternehmen. Die

Umfrage wird in der Schweiz durchgeführt, wobei das Resultat der Umfrage einen aktuellen Einblick auf die Erfahrung aus der Mitarbeiterperspektive ermöglicht. Abschliessend erfolgt ein deduktives Vorgehen, bei dem die theoretischen Resultate der Literaturrecherche mit den Resultaten der Umfrage und der Experteninterviews abgeglichen werden.

2.1 Struktur der Arbeit

Die Arbeit ist in sechs Hauptkapitel gegliedert. Das erste Kapitel umfasst die Vorstellung der Ausgangslage und der Problemstellung. Zudem werden die Forschungsfragen erläutert, welche im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden. Im anschliessenden Kapitel zwei wird der Stand der Forschung aufgezeigt. Das Kapitel stellt wichtige Begriffsdefinitionen vor und stellt die wichtigsten Arbeitsaufgaben eines IT-Beraters bzw. IT-Beratungsunternehmens vor. Diese dienen als Grundlage für die weiterführenden Analysen in Kapitel drei.

Der Fokus des dritten Kapitels liegt auf der Analyse der Chancen und Gefahren von Soft Skills bei IT-Beratungsunternehmen sowie deren Anwendungsbereiche. In einem weiteren Schritt erfolgt im vierten Kapitel die empirische Analyse. Es werden einerseits Experteninterviews mit Abteilungsleitern von IT-Beratungsunternehmen oder IT-Beratern mit langjähriger Erfahrung durchgeführt. Diese ermöglichen eine Analyse der Forschungsfragen aus Teamleiter-Perspektive. Andererseits wird basierend auf den Ergebnissen der Experteninterviews eine Umfrage mit IT-Beratern durchgeführt, welche dazu dient, die erkannten Ergebnisse aus den Experteninterviews an einer Vielzahl von IT-Beratern genauer zu untersuchen. Nach der Beschreibung und Durchführung der Experteninterviews und Umfragen, erfolgt jeweils ein Zwischenfazit, welches die bedeutendsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zur Literaturanalyse beschreibt. Im fünften Kapitel wird aufgrund der gesammelten Informationen die Bedeutung von Soft Skills genauer untersucht und anschliessend eine Handlungsempfehlung an Unternehmen abgegeben. Im sechsten und letzten Kapitel wird das Fazit gezogen, eine kritische Würdigung der Resultate vorgenommen sowie ein Ausblick auf weiterführende Forschung gewagt.

2.2 Abgrenzung

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf Soft Skills und deren Bedeutung für IT-Beratungsunternehmen gelegt. Welchen Stellenwert Soft Skills in anderen Branchen einnehmen, wird nicht oder nur am Rande untersucht. Des Weiteren wird zwar eine klare Unterscheidung von Soft Skills von den sogenannten Hard Skills vorgenommen und diese beschrieben, jedoch werden die Hard Skills und deren gegenseitige Einwirkung nicht tiefer erörtert und analysiert. Die Umfragen und Experteninterviews werden in der Region der Schweiz durchgeführt.

3 Stand der Forschung

Die Bedeutung der Soft Skills gewann in den letzten Jahren besonders bei der Arbeitstätigkeit und der Qualifizierung für einen Beruf enorm an Bedeutung. Zwar sind die Skills, wie bspw. die erworbenen Fähigkeiten oder auch Hard Skills genannt, ein wichtiger Bestandteil, jedoch zeigen viele Studien auf, dass Soft Skills einen grösseren Einfluss auf die Berufschancen haben (Deming, 2017). Gemäss den Autoren Calanca et al. (2019, S. 1) begann der grosse Bedeutungszuwachs im Jahre 1980 und ist bis heute anhaltend. Dies ist auf das enorme Wachstum im Dienstleistungssektor zurückzuführen. Während in diesem Zeitraum die Bedeutung von digitalen Verkaufswegen im Vergleich zu heute eine kleine Relevanz hatte, war der Verkauf und das Angebot von Präsenz-Dienstleistungen ein bedeutenderer Teil des täglichen Geschäfts. Dies hat zur Folge, dass bei den Dienstleistungen die Bedeutung von Soft Skills und damit die zwischenmenschlichen Fähigkeiten ein zentraler Aspekt der Dienstleistungstätigkeit wurde. Studien haben dieses Wachstum unterstützt, indem sie die Verbindung zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg und Soft Skills untersucht haben. Es wurde aufgezeigt, dass zwischen diesen ein positiver Zusammenhang besteht (Calanca et al., 2019, S. 2).

Die Studie von Aasheim et al. (2009, S. 353) zeigt, dass bereits frühzeitig ein hoher Bedarf von ausgeprägten Soft Skills bei den Mitarbeitern bestand. Des Weiteren zeigt die Studie auf, dass Soft Skills in der IT-Beratung einen enormen Stellenwert einnahmen und seitdem immer mehr an Bedeutung gewonnen haben. Die Studie ergab, dass besonders die Soft Skills wie Ehrlichkeit, eine gute Kommunikation, analytische Skills und insbesondere die Fähigkeit, in Teams zu arbeiten, zu den bedeutendsten Soft Skills gewählt wurden (Aasheim et al., 2009, S. 353f.).

Eine aktuellere Studie von Caputo et al. (2019, S. 2039) verdeutlicht die Entwicklung und den immer grösser werdenden Fokus von Unternehmen auf die Soft Skills. Die Studie zeigt, dass mit der Digitalisierung und den immer neu aufkommenden Technologien auch der Anspruch auf eine gute IT-Beratung immer mehr an Bedeutung gewinnt (Caputo et al., 2019, S. 2033). Die Analyse der Studie hat über 4'000 berufstätige Personen befragt und konnte einen klaren positiven Zusammenhang zwischen dem Gewinn eines Unternehmens und der Motivation sowie den Soft Skills der Mitarbeiter feststellen. Je komplexer die eingesetzte Technologie einer Unternehmung ist, desto grösser ist der Bedarf an einer IT-Beratung (Caputo et al., 2019, S. 2037). Hierbei steht die Motivation des Beraters und der gute Umgang mit den Kunden im Mittelpunkt (Caputo et al., 2019, S. 2041f.).

Eine weitere Studie der Autorin Burbekova zeigt auf, dass ein grosses Interesse an einer idealen Kombination von Soft- und Hard Skills besteht (2021, S. 1). Im Rahmen der Studie wurde eine Umfrage von LinkedIn aus dem Jahr 2020 durchgeführt, welche die bedeutendsten zwischenmenschlichen Fähigkeiten untersucht hat. Sie zeigt auf, dass besonders drei Fähigkeiten im Zentrum stehen. Bei der Umfrage haben 57% aller befragten Unternehmen die Fähigkeit «Management und Führung», 42% aller Befragten die «Problemlösungsfähigkeit» und 40% die «Kommunikation» als die bedeutendsten Soft Skills gewählt. Die Umfrageresultate zeigen, dass die Soft Skills einen grossen Bedeutungszuwachs bei Unternehmen im Vergleich zu den vorherigen Jahren erhalten haben (Burbekova, 2021, S. 2).

3.1 Begriffsdefinitionen

In den folgenden Unterkapiteln werden wichtige Begriffsdefinitionen zum Thema Soft Skills vorgestellt. Des Weiteren werden die zentralen Tätigkeiten von Beratungsunternehmen erläutert, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage von grosser Bedeutung sind. In diesem Kapitel, erfolgt zudem die Beantwortung der dritten Forschungsfrage (vgl. Kapitel 2), indem basierend auf der Begriffsdefinition aufgezeigt wird, wie und ob Soft Skills durch den Menschen erlernbar sind.

3.1.1 Definition Soft Skills

Es gibt verschiedene Definitionen zum Begriff „Soft Skills“. Gemäss der Autorin Cimatti (2016, S. 99) beschreiben Soft Skills alle Kompetenzen oder Fähigkeiten, welche nicht für eine spezifische Aufgabe genutzt werden, sondern bei der Pflege von Beziehungen mit anderen Menschen zur Anwendung kommen. Eine andere Definition von Lippman et al. (2015, S. 73) beschreibt die Soft Skills als Fähigkeiten und Verhaltensweisen eines Menschen. Diese können genutzt werden, um anderen Menschen zu helfen und sich in der Welt zurechtzufinden, indem gute Beziehungen mit anderen Menschen entstehen und das Erreichen von Zielen vereinfacht wird (Vasanthakumari, 2019, S. 66). Sie haben einen grossen Einfluss auf das persönliche, berufliche und soziale Leben jedes Menschen. Als Gegenstück zu den Hard Skills befassen sich die Soft Skills bspw. damit, wie etwas mitgeteilt wird (Kommunikation). Die Hard Skills hingegen beschreiben neutral den Inhalt (Rao, 2018, S. 216). Je nach Definition sind die Soft Skills durch viele verschiedene Fähigkeiten geprägt. Die Autoren Marin-Zapata et al. (2022, S. 987f.) zählen hierzu die Fähigkeiten der Problemlösung von Konflikten, antisoziales Verhalten, Sympathie, die Zusammenarbeit sowie den respektvollen Umgang mit anderen Personen. Die Autorin

Burbekova (2021, S. 1) definiert die Soft Skills als eine Kombination der verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale, Verhaltensweisen und sozialen Einstellungen, welche die Kommunikation mit anderen Menschen ermöglicht. Im IT-Bereich zählen die folgenden Soft Skills zu den bedeutendsten Soft Skills, welche durch Unternehmen aktiv gefördert werden sollten (Burbekova, 2021, S. 2):

- Emotionale Intelligenz
- Führungsqualitäten
- Kreativität
- Teamarbeit
- Anpassungsfähigkeit

Aus Unternehmens-Sicht sind die Soft Skills ein strategischer Bestandteil, welcher besonders im Bereich der Personalabteilung hohe Aufmerksamkeit erhält. Dies ist darauf zurückzuführen, dass bei der Anstellung besonders grossen Wert daraufgelegt wird, dass Mitarbeiter über sehr gute Soft Skills verfügen. Dadurch kann eine hohe Qualität der angebotenen Dienstleistung oder des Produkts gewährleistet werden (Cimatti, 2016, S. 97).

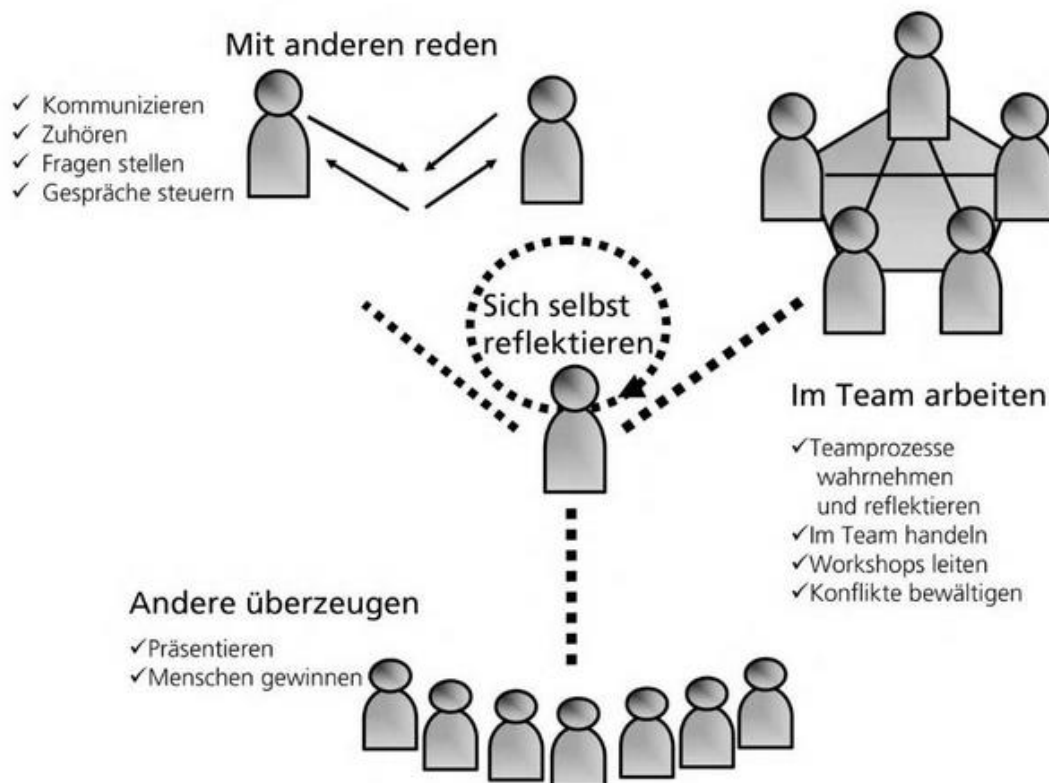


Abbildung 2: Kommunizieren mit Soft Skills (in Anlehnung an: Bohinc, 2008, S. 11)

Unternehmen müssen eine ideale Kombination von Soft- und Hard Skills finden, um die Bedürfnisse der Kunden in hoher Qualität zu befriedigen. Soft Skills sind insofern zunehmend bedeutend, indem sie die Zuverlässigkeit, Motivation und Leidenschaft für die durchgeführten Aufgaben der Mitarbeiter auszeichnen (Burbekova, 2021, S. 1). Diese Skills ermöglichen einerseits einen positiven Einfluss auf das Verhältnis mit den Kunden und andererseits erhöht sich der generelle Projekterfolg, indem Ziele und Aufgaben klar kommuniziert werden. In Abbildung 2 ist ersichtlich, dass die Soft Skills in verschiedenen Situationen Anwendung finden. Dabei kommen je nach Situation verschiedene Soft Skills zur Anwendung (Sharma, 2018, S. 27).

3.1.2 Erlernbarkeit von Soft Skills

Soft Skills können antrainiert werden, um bessere Chancen in der beruflichen Karriere zu haben (Sharma, 2018, S. 25). Es kann unterschieden werden zwischen selbstorientierten, intrapsychischen und fremdorientierten oder auch zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Die zwei Unterscheidungen differenzieren sich, indem sie auf unterschiedliche Art und Weise erlernt werden. Bei den selbstorientierten Soft Skills handelt es sich um die Fähigkeit, etwas selbst zu erlernen und zu verstehen (Cimatti, 2016, S. 99). Im Gegenzug dazu fokussieren die zwischenmenschlichen Fähigkeiten auf den sozialen Kontakt mit anderen Menschen.

Das Erlernen von Soft Skills generell erfolgt, indem Erfahrung gesammelt wird oder Lernkurse zur Weiterentwicklung besucht werden, bei welchen der Fokus auf dem Umgang mit anderen Personen und den damit verbundenen Soft Skills liegt (Sharma, 2018, S. 25). Gemäss Niermeyer ist das Entwickeln von Soft Skills ein Prozess, welcher Selbstreflexion über die eigene Person benötigt (Niermeyer, 2006, S. 15f.). Dies beschreibt er wie folgt:

„Nur wer über sich selbst Bescheid weiß, über seine Fähigkeiten, Bedürfnisse und Ziele, ist in der Lage, sich auf andere Menschen einzulassen und deren Bedürfnisse und Motive zu erkennen“ (Niermeyer, 2006, S. 16).

Es kann vorkommen, dass Personen diese erben und mit guten Soft Skills aufwachsen. Die Kienbaum-Kompetenz-Pyramide der Autoren Eaux und Heinrich (2011, S. 130) beschreibt die Möglichkeit, bestehende Skills zu verändern. Fachkompetenzen, also die Hard Skills, sind zuoberst angegliedert und sind im Vergleich zu den sozialen Kompetenzen (Soft Skills) leicht veränderbar. Die Abbildung 1 verdeutlicht, dass die sozialen

Kompetenzen und somit die Soft Skills durch ihre Komplexität schwerer zu entwickeln bzw. zu erlernen sind.

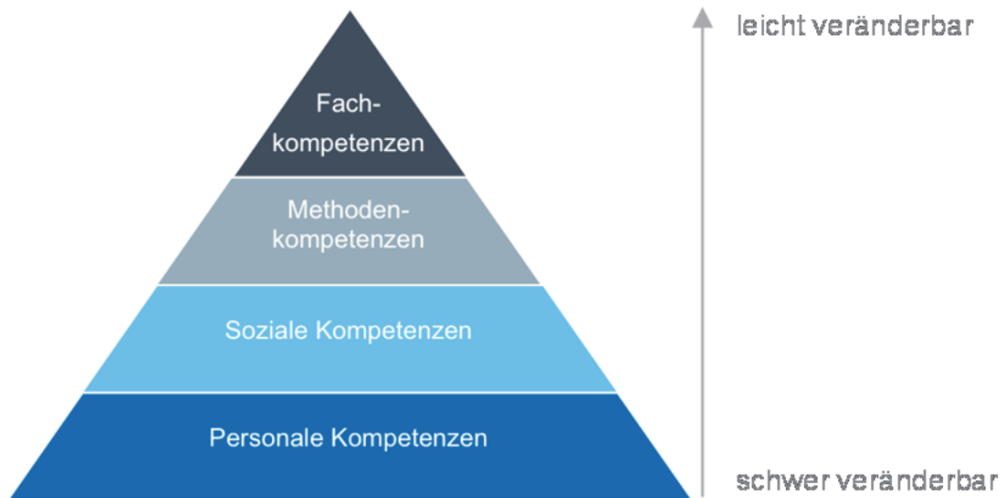


Abbildung 3: Kienbaum-Kompetenz-Pyramide (in Anlehnung an: Enaux und Henrich, 2011, S. 130)

Gemäss der Autorin Holohan (2019, S. 557) ist die Durchführung von Rollenspielen eine der besten Möglichkeiten, die Soft Skills zu testen und diese zu verbessern. Durch die Kommunikation im Rahmen des Rollenspiels werden aktiv Soft Skills genutzt und getestet. Der Schwerpunkt eines Rollenspiels kann nach Bedarf angepasst werden. Dadurch können die Kommunikationsfähigkeiten, die Kooperation mit anderen Personen oder auch andere Aspekte wie der Umgang mit kulturellen Unterschieden trainiert und gefördert werden (Holohan, 2019, S. 558). Der Hauptnachteil für die Rollenspiel-Trainingsangebote besteht darin, dass ein hoher Kosten- und Personalbedarf für die Durchführung notwendig ist (Holohan, 2019, S. 557).

Gemäss dem Autoren Sekhar (2019, S. 114) liegt eine grosse Verantwortung, ob und wie effizient die Soft Skills erlernt werden können, bei Lehrern und Ausbildern. Soft Skills können und sollten bereits frühzeitig gefördert werden, da ihre Bedeutung stetig wächst. Lehrer können durch interaktiven Unterricht Schüler motivieren, aktiv an Diskussionen teilzunehmen und ihre Soft Skills zu verbessern (Sekhar, 2019, S. 114). Weitere Möglichkeiten wie Gruppenarbeiten, Simulationen oder das Halten von Präsentationen können die Soft Skills enorm verbessern. Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Lernprozesses ist es, sich selber zu reflektieren (Sekhar, 2019, S. 115). Die bedeutendsten Methoden, um Soft Skills zu erlernen und zu trainieren, sind in Abbildung 3 dargestellt.



Abbildung 4: Die besten Methoden für die Vermittlung von Soft Skills (in Anlehnung an: Sekhar, 2019, S. 115)

Gemäss einer Umfrage in der global 235 Teamleiter befragt wurden, ist eine Mehrheit der Meinung, dass viele Soft Skills verbessert werden können. Besonders das Treffen von angemessenen Entscheidungen gilt gemäss dem Umfrageresultat als ein Soft Skill, welcher verbessert werden kann (Gibert et al., 2017, S. 82). Die Ergebnisse zeigen auf, dass kein Teamleiter der Ansicht ist, dass es sich hierbei um ein Persönlichkeitsmerkmal handelt. Gemäss den Autoren Stieger et al. (Stieger et al., 2021, S. 2) können Persönlichkeitsmerkmale verändert bzw. antrainiert werden, jedoch ist der Aufwand für solche Merkmale nur mit viel Aufwand möglich. Wie in Abbildung 5 ersichtlich, zeigt die Umfrage auf, dass die befragten Teamleiter besonders das Bewusstsein für die Kultur und die Vielfalt als erlernbar betrachten (Gibert et al., 2017, S. 82). Weitere Soft Skills wie «die Vernetzung mit anderen Menschen», «das Lösen von Konflikten» oder «das Fördern von Talenten anderer» werden jeweils von mehr als 30% der Befragten als erlernbar erkannt (Gibert et al., 2017, S. 82f.).

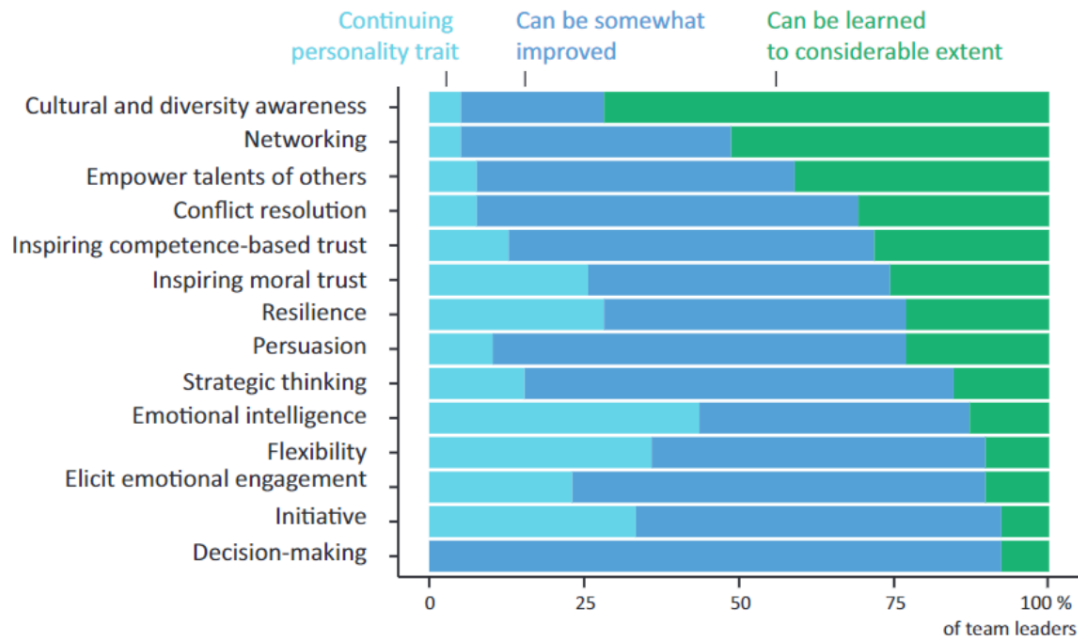


Abbildung 5: Anhaltende Persönlichkeitsmerkmale oder erlernbare Fähigkeiten? (in Anlehnung an: Gibert et al., 2017, S. 82)

3.1.3 Messbarkeit von Soft Skills

Während eine Vielzahl der Fähigkeiten, insbesondere die Hard Skills, mit Hilfe von verschiedenen Tools und Methoden gemessen werden können, ist die Prüfung der vorhandenen Soft Skills bei einer Person komplexer (Zhang, 2012, S. 158). Wie ausgeprägt die Hard Skills einer Person sind, kann bspw. durch Prüfungen, das Lösen von komplexen Problemen oder Aufgaben genau gemessen und bewertet werden. Die zwischenmenschlichen Fähigkeiten können zwar durch Aufgabenstellungen, welche im Team oder in Zusammenarbeit mit anderen Personen durchgeführt werden, trainiert und angewendet werden (Zhang, 2012, S. 158). Dies ermöglicht es jedoch nicht, aufgrund des Resultats, die individuellen Soft Skills einer Person zu messen.

Aufgrund der Komplexität der Messung von Soft Skills ist die Messbarkeit ein noch immer unerforschtes Fachgebiet (Deming, 2017). Es gibt Ansätze, in denen die Messung von Soft Skills durch verschiedene Erhebungsfragen oder Umfragen versucht wird, festzuhalten oder bei denen die Befragten ihre Soft Skills selbständig einschätzen müssen. Ein Ansatz hierzu ist der «Big Five Personality Test», welcher basierend auf einem Modell die Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen genauer untersucht (Müller & Schwieren, 2020, S. 42f.). Eine genaue Messung der Soft Skills ist aber auch dort nur bedingt möglich. Problematisch ist bspw. die Frage, über welchen Zeitraum die Messung erfolgen sollte und welche

Fragestellungen Teil der Messung sein sollten und wie diese Fragen gewichtet werden sollen (Deming, 2017).

Ein weiterer Ansatz zur Messung von Soft Skills ist das Framework «Reading the Mind in the Eyes Test» oder auch kurz «RMET» genannt. Während dieser Ansatz bereits sehr alt ist, findet er immer noch Anwendung (Deming, 2017). Im Rahmen des Tests werden der befragten Person verschiedene Bilder von Augen gezeigt (vgl. Abbildung 6).



Abbildung 6: Beispielbilder des RMET-Standards (in Anlehnung an: Pavlova und Sokolov, 2022, S. 3)

Die Augen der abgebildeten Personen müssen im Anschluss durch die befragte Person auf den Gefühlszustand eingeschätzt werden (Pavlova & Sokolov, 2022, S. 3). Dadurch wird das Empathie-Empfinden und somit ein wichtiger Bestandteil von Soft Skills getestet. Dies ist einer von vielen Ansätzen, welcher gezielt bestimmte Soft Skills, in diesem Fall die Empathie, misst (Pavlova & Sokolov, 2022, S. 4). Im Rahmen des Tests können falsche Antworten klar identifiziert werden, welches wiederum das Messen der Resultate möglich macht (Deming, 2017).

Ein weiterer Ansatz, Soft Skills zu messen, wird mit der Hilfe von psychometrischen Tests ermöglicht. Diese werden gemäss den Autoren Kraus et al. (2020, S. 77) genutzt, um Eigenschaften von Menschen und ihrem Verhalten zu messen. Diese Beobachtungen sind nur schwer vergleichbar und sind oftmals für den Betrachter nicht eindeutig erkennbar. Beispiele hierfür sind die Messung der Kreativität, der Offenheit oder der Motivation, welche nicht direkt messbar sind. Mit Hilfe von Beobachtungen und der Erstellung von gezielten Fragen zum untersuchten Kriterium können Indizien hergeleitet werden, welche eine Messbarkeit teilweise ermöglichen (Tsirkas et al., 2020, S. 731). Ob ein Kriterium oder in diesem Fall der Soft Skill messbar ist, hängt vom betrachtenden Merkmal ab. Bspw. liefert die Frage, ob man zufrieden ist, eine klare Messbarkeit über das Empfinden des Mitarbeiters (Tsirkas et al., 2020, S. 372).

Nicht alle Soft Skills können aber mit der Nutzung von psychometrischen Tests gemessen werden. Insbesondere bei der Ermittlung, ob eine Person über die notwendigen Führungsfähigkeiten verfügt, reicht ein psychometrischer Test nicht aus, um alle notwendigen Soft Skills zu ermitteln (Kraus et al., 2020, S. 97f.). In diesem Fall müssen weitere Analysen wie bspw. Rollenspiele, Präsentationen und Interviews mit der Person durchgeführt werden, um zusätzlich zum psychometrischen Test eine vollständige Messung der Qualitäten der Person zu ermöglichen (Kraus et al., 2020, S. 98).

3.1.4 Abgrenzung und Definition von Hard Skills

Bei den Hard Skills handelt es sich um Fähigkeiten, welche selber erschaffen werden, dokumentiert und mit Mitarbeitern geteilt werden können (Putra et al., 2020, S. 28). Es gibt viele verschiedene Definitionen zu Hard Skills. Beispielsweise definiert Gale et al. (2017, S. 51f.), dass Hard Skills die Anwendung und Durchführung von verschiedenen Prozessen, Tools und Techniken sind, welche erlernt werden können. Hard Skills werden benötigt, um im Unternehmen bspw. ein physisches Produkt zu erstellen, welches berührt werden kann. Zu den Hard Skills gehören, wie auch bei den Soft Skills, eine Vielzahl an verschiedenen Eigenschaften und Fähigkeiten (Putra et al., 2020, S. 28). Je nach Anwendungsfall kommen verschiedene Hard Skills zur Anwendung. Im Unterschied zu den Soft Skills werden die Hard Skills aktiv mit der Durchführung von wissensbasierten Aufgaben erlernt und verbessert (Zhang, 2012, S. 160).

3.1.5 Die Tätigkeit von IT-Beratungsunternehmen

Die Tätigkeit der IT-Beratung oder auch in Englisch IT-consulting genannt, beschreibt die Tätigkeit der Beratung von Kunden, welche ihre Prozesse und Produkte digitalisieren wollen (Bode et al., 2022, S. 455). Die Qualität der Beratung ist enorm von dem Wissen, den Erfahrungen sowie den Qualifikationen eines Beraters abhängig. Kennt sich der Berater mit dem Produkt aus und besitzt über viel Erfahrung, ermöglicht dies eine effektivere und qualitative Beratung des Kunden (Bode et al., 2022, S. 455f.). Gemäss den Autoren Kumar et al. (2017, S. 474) gehören acht zentrale Aufgaben zur Tätigkeit eines Beraters. Die bedeutendsten Bereiche sind die Leitung von Projekten (insbesondere IT-Projekten), die Durchführung von IT-Trainings, der Wissenstransfer mit dem Kunden sowie die Prüfung von IT-Sicherheitsaspekten in Unternehmen. Zu den zentralen Tätigkeiten des Project Management gehören bspw. das Planen und Organisieren von Workshops und die Sicherstellung des Projekterfolgs (Al-Sharhan et al., 2017, S. 479).

Mit dem raschen Wachstum und der stetig zunehmenden Bedeutung von diversen Technologien gewann die Bedeutung der IT-Beratung ebenfalls enorm an Relevanz. Da eine grosse Mehrheit der Unternehmen verschiedenste Technologien im Einsatz haben und über eine IT-Infrastruktur verfügen, nimmt der IT-Beratungsservice einen hohen Stellenwert ein (Bode et al., 2022, S. 465). Jedoch ist die Beratungsform mit der Digitalisierung im stetigen Wandel und IT-Berater sind somit gezwungen sich dem schnell ändernden Markt anzupassen. Beispielsweise wurde die IT-Beratungstätigkeit durch die Covid-19-Pandemie zum Wandel zur digitalen IT-Beratung gezwungen und dadurch änderte sich die Art und Weise wie die Dienstleistung dem Kunden erbracht wird (Bode et al., 2022, S. 467).

3.2 Die Bedeutung von Soft Skills für Beratungsunternehmen

Soft Skills sind für die berufliche sowie die private Tätigkeit von enormer Bedeutung. Durch das regelmässige Interagieren mit anderen Menschen nehmen die Soft Skills einen grossen Stellenwert ein (Sharma, 2018, S. 26). Besonders in der beruflichen Karriere sind Arbeitgeber sehr daran interessiert, dass Mitarbeiter gute Kommunikationsfähigkeiten besitzen. Besonders bei Tätigkeiten, bei welchen der Kundenkontakt ein bedeutender Aspekt einnimmt, wird den Soft Skills hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Soft Skills für verbesserte Kundenerlebnisse und für eine gute Kundeninteraktion sorgen können (Sharma, 2018, S. 29).

Gemäss der Untersuchung von Iriarte und Bayone scheitern viele IT-Projekte aufgrund ihrer Komplexität (2020, S. 49). Weitere Hauptgründe für den häufigen Misserfolg sind bspw. der mangelnde Austausch mit dem Kunden, fehlende methodologische Ansätze oder Frameworks, auf denen das Projekt aufgebaut wird, die ineffektive oder mangelnde Involvierung der Geschäftsführung und besonders der Mangel an Anpassungsfähigkeit und Soft Skills durch die involvierten Personen (Giuseppe Arcidiacono, 2017, S. 3). Das Ergebnis der Studie zeigt auf, dass nicht für jedes IT-Projekt die gleichen Erfolgsfaktoren gleichbedeutend sind und den Erfolg des Projekts garantieren, sondern dass dies vom Projektaufwand, der Komplexität der involvierten Systeme und Parteien sowie vielen weiteren Faktoren abhängig ist. Die bedeutendsten Erfolgsfaktoren eines IT-Projekts sind der folgenden Abbildung 7 zu entnehmen.

		Times		
Soft	Involvement	Attributes	16	116
	Support		14	
	Communication		13	
	Commitment		9	
	Ability to handle		8	
	Effective / use of		8	
	Managerial skills		6	
	Trust and confidence		4	
	Experience		4	
	Environment quality		4	
	Leadership		3	
	Professionalism and integrity		3	
	Culture		3	
	Agreement or consensus		3	
	Soft skills		2	
	Empathy		2	
	Responsiveness		2	
	Cooperation		2	
	Empowerment		2	
	Skills		5	
Competencies	3			
Hard	Knowledge and technical expertise	11	71	
	Capability	7		
	Training	7		
	Clarity / Definitions	7		
	Availability	5		

Abbildung 7: Die bedeutendsten Projekterfolgskriterien (in Anlehnung an: Iriarte und Bayona, 2020, S. 67)

Die Abbildung 7 verdeutlicht, dass sowohl Hard- als auch Soft Skills zum Projekterfolg beitragen. Das Resultat der Studie zeigt auf, dass ein Grossteil der Erfolgskriterien aus den Soft Skills besteht und diese zu den kritischen Faktoren gehören, welche sich positiv auf den Erfolg des IT-Projekts auswirken können (Iriarte & Bayona, 2020, S. 71).

Die empirische Analyse der Autoren Maduke und Puche (2020, S. 25) hat den Einfluss von Soft Skills bei Führungskräften auf die Innovation genauer untersucht. Das Resultat der Untersuchung ergab, dass Soft Skills eine direkte positive Einflusswirkung auf die Innovation der Führungskräfte haben. Dies ist darauf zurückzuführen, dass mit besseren Soft Skills eine engere und klarere Zusammenarbeit im Team möglich ist. Ein klares Verständnis und die erhöhte und effizientere Kommunikation mit den Teamkollegen führen zu einem erhöhten Austausch von Ideen und dadurch zu Innovationen (Hendarman & Cantner, 2018, S. 140). Zudem konnte ein Branchenvergleich gemacht werden, welcher aufzeigt, dass im IT-Bereich aufgrund der Komplexität ein höherer Bedarf an Mitarbeitern mit guten Soft Skills besteht als in anderen Branchen. Soft Skills sollten gefördert

werden, um auch die Innovation und Ideengenerierung der Mitarbeiter zu erhöhen (Pavlova & Sokolov, 2022, S. 7).

Der Fakt, dass die Bedeutung und der Bedarf an Soft Skills bei IT-Beratungsunternehmen sehr stark zugenommen hat, verdeutlicht eine Umfrage von McKinsey (Billing et al., 2021). In der Umfrage wurden die Unternehmen zu 25 ausgewählten Fähigkeiten befragt, welche sie als besonders bedeutend erachten und durch Unternehmen am meisten geschult werden. Im Vergleich zur durchgeführten Umfrage im Jahr 2019 ist in den Umfrageresultaten im Jahr 2020 eine Veränderung beobachtbar (Billing et al., 2021). Der Fokus der bedeutendsten Skills hat sich vermehrt auf die emotionalen und sozialen Fähigkeiten verschoben. Wie in Abbildung 8 ersichtlich, haben die sozialen und emotionalen Skills im Vergleich zu den kognitiven und technischen Skills, also den Hard Skills, den grössten Zuwachs an Stimmen erhalten. Insbesondere die Führungsfähigkeit und der Umgang mit anderen Personen, die Anpassungsfähigkeit und das kontinuierliche Lernen der Arbeitnehmer sowie die zwischenmenschlichen Fähigkeiten zählen gemäss der Studie zu den bedeutendsten Soft Skills (Billing et al., 2021).

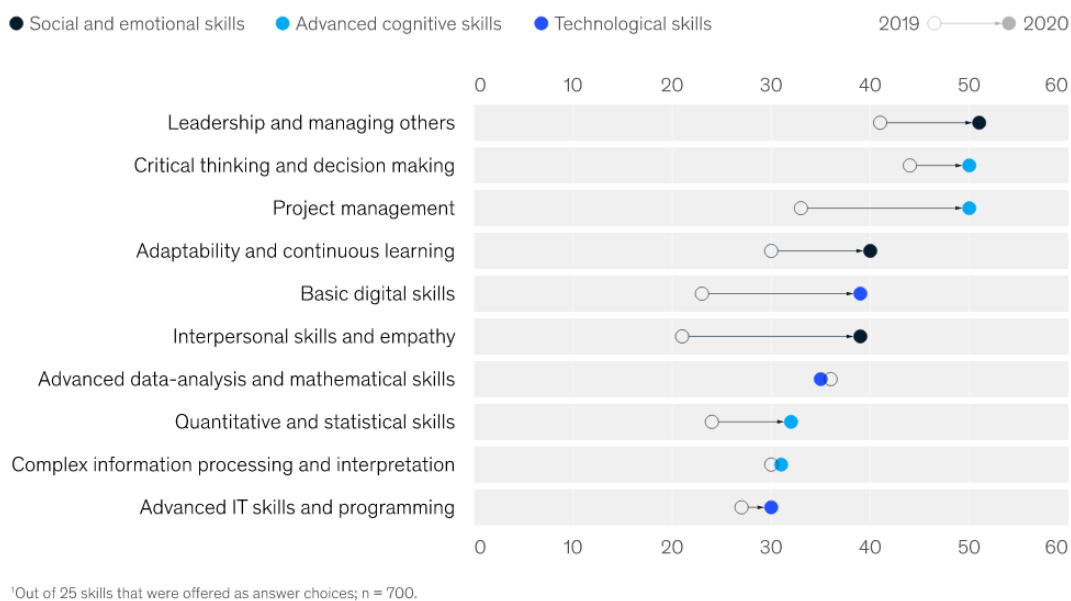


Abbildung 8: Priorisierte Skills durch Unternehmen (in Anlehnung an: Billing et al., 2021)

Laut den Umfrageergebnissen hat sich die Zahl der Unternehmen, welche sich mit Soft Skills beschäftigen, im Vergleich zum Jahr 2019 fast verdoppelt (Billing et al., 2021). Dies verdeutlicht, dass die Bedeutung der Soft Skills innert kurzer Zeit enorm zugenommen hat (Billing et al., 2021). Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich die Arbeit in der IT-Beratung immer mehr erweitert hat. Ein Programmierer hat in der heutigen Zeit

oftmals ein breiteres Spektrum an Aufgaben. Bspw. kommt es immer häufiger vor, dass auch der Umgang mit dem Kunden oder der Produktverkauf zu den Aufgaben eines Programmierers hinzukommen. Dies bedeutet, dass nicht nur die Hard Skills gefragt sind, sondern neben den technischen Skills immer mehr auch die Soft Skills benötigt werden (Singh Dubey et al., 2022, S. 2636).

3.2.1 Die bedeutendsten Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen und deren Anwendungsbereiche

Während in den folgenden Kapiteln auf die möglichen Chancen und Gefahren von Soft Skills eingegangen wird, erfolgt in diesem Kapitel die Identifizierung der bedeutendsten Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen und deren Anwendungsbereiche und dient somit zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1).

Welche Soft Skills in der IT-Branche zu den bedeutendsten gehören, wurde bereits in einer Studie der Autoren Keil, Koo Lee und Deng (2013, S. 403) belegt. In ihrer Delphi-Untersuchung, wurden 19 IT-Projektleiter befragt, welche mehr als 5 Jahre Erfahrung im Bereich von IT-Projekten haben und eine Mehrheit der Befragten über elf IT-Projekte abgeschlossen haben (Keil et al., 2013, S. 400). Dadurch konnte sichergestellt werden, dass die Befragten über sehr viel Erfahrung verfügen und über verschiedene Soft Skills verfügen bzw. im Rahmen von IT-Projekten angewendet haben (Keil et al., 2013, S. 401). Die folgende Abbildung 9 verdeutlicht, welche Soft Skills gemäss den erfahrenen IT-Projektleitern zu den bedeutendsten gehören.

Table 4
Intermediate and final ranking results.

Skill	Skill category	Round 1 Mean rank	Round 2 Mean rank	Round 3 Mean rank (std. dev.)
1. Leadership	Team management	3.23	2.85	1.67 (1.45)
2. Verbal communication	Communication	5.54	4.00	3.27 (1.75)
3. Scope management	Project management	4.15	5.46	4.20 (2.18)
4. Listening	Communication	6.38	5.62	4.27 (1.71)
5. Project planning	Project management	5.00	6.23	5.33 (2.32)
6. Written communication	Communication	9.69	8.15	7.47 (3.46)
7. Good people skills	People skills	11.15	9.38	7.93 (2.15)
8. Ability to motivate team members	Team management	11.15	9.77	9.60 (4.90)
9. Negotiation	People skills	12.00	10.08	9.80 (3.84)
10. Organization skills	Organizational	12.69	11.08	11.80 (2.85)
11. Time management	Project management	10.08	11.38	11.87 (2.62)
12. Relationship building	People skills	13.15	12.85	12.60 (2.44)
13. Resource utilization	Project management	10.23	12.08	12.67 (3.08)
14. Conflict management	People skills	10.85	12.08	12.80 (2.65)
15. Risk management	Project management	12.00	12.08	13.07 (4.28)
16. Attention to detail	Personal characteristics	10.85	12.38	13.20 (5.11)
17. Cost management	Project management	13.31	14.38	14.87 (4.00)
18. Multi-tasking	Organizational	14.46	14.92	16.40 (4.40)
19. Analytical skills	Problem solving	14.08	15.23	17.20 (3.78)

Abbildung 9: Die bedeutendsten Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen (in Anlehnung an: Keil et al., 2013, S. 403)

Die Resultate zeigen auf, dass die bedeutendsten Soft Skills als Führungs-, Kommunikations-, Projektplanungs- und Problemlösungs-Skills zusammengefasst werden können.

Diese finden in den unterschiedlichsten IT-Projekten Anwendung (Keil et al., 2013, S. 403f.).

Soft Skills kommen oft bei der Durchführung und Leitung von IT-Projekten zur Anwendung. Für eine erfolgreiche Leitung eines Projekts und insbesondere für die Führung des involvierten Teams sind gute Soft Skills von zentraler Bedeutung (Singh Dubey et al., 2022, S. 2637). Gute Führung-Skills helfen bei der Durchführung des Projekts und tragen einen bedeutenden Teil zum erfolgreichen Abschluss bei. Dies erfolgt, indem mittels Führung-Skills das Team motiviert und deren Einsatzentschlossenheit enorm gesteigert wird (Keil et al., 2013, S. 404). Die Autoren Cripe und Burleigh (2022, S. 224) sind der Ansicht, dass die Soft Skills zudem eine klare Kommunikation ermöglichen, welche auf Verständnis und Vertrauen aufbaut. Als Führungskraft können die Soft Skills bspw. dazu genutzt werden, sowohl positives als auch konstruktives Feedback zu geben. Dies kann den Teammitgliedern helfen, sich zu verbessern und fördert die Entschlossenheit der Teammitglieder (Cripe & Burleigh, 2022, S. 225). Der Soft Skill ermöglicht nicht nur die Steigerung der Produktivität, sondern auch das Verhindern von Produktivitätseinbußen. Es gibt unzählige Einflüsse, welche die Produktivität des Teams reduzieren und dadurch den Erfolg des Projekts vermindern können (Keil et al., 2013, S. 404). Bspw. kann zu den Einflüssen eine Auseinandersetzung im Team oder Unstimmigkeiten gehören. Mit geeigneten Führung-Skills in Kombination mit Konfliktlösung-Skills lassen sich diese Probleme beheben. Dies wiederum stellt sicher, dass das Projekt nicht von den unerwünschten Einflüssen gestört wird und diese sich auf die Leistung der involvierten Mitarbeiter auswirken (Keil et al., 2013, S. 405).

Ein weiterer Soft Skill, welcher im Vergleich zu anderen Branchen als bedeutend eingestuft wird, ist die Problemlösungskompetenz (Singh Dubey et al., 2022, S. 2535f.). Nur wenn Mitarbeiter über eine breite Kombination an Soft Skills verfügen, kann das Lösen von Problemen ermöglicht werden. Dies betrifft sowohl Hard Skills als auch Soft Skills. Einerseits muss die Person über die notwendigen technischen Kenntnisse verfügen, um zu erkennen, was das Problem ausgelöst haben könnte. Andererseits werden eine Vielzahl an verschiedenen Soft Skills benötigt, wie bspw. die Fähigkeit unbedeutend erscheinende Details miteinzubeziehen (Keil et al., 2013, S. 403). Oftmals müssen die Probleme mit dem Kunden gemeinsam besprochen werden. Hier gilt es bspw. herauszufinden, woraus das Problem aus Kundensicht besteht oder welche Aktion der Kunde durchgeführt hat, bevor es zum Problem kam (Keil et al., 2013, S. 406). Diese Aktionen benötigen gute

Soft Skills, da mit dem Kunden verständlich und professionell interagiert und kommuniziert werden muss (Singh Dubey et al., 2022, S. 2636).

Ein weiterer bedeutender Soft Skill ist die Fähigkeit, neues Wissen zu erlernen und flexibel arbeiten zu können. Das dynamische Umfeld in dem IT-Berater tätig sind, benötigt eine grosse Flexibilität, denn Technologien werden ständig überarbeitet, erneuert oder sogar ersetzt (Singh Dubey et al., 2022, S. 2636). Aufgrund des erwähnten stetigen IT-Wandels gehört die Möglichkeit, neues Wissen zu erlernen, ebenfalls zu einem der bedeutendsten Soft Skills, über die IT-Berater verfügen müssen. Zudem ist die Tätigkeit von IT-Beratern dadurch geprägt, dass viel Wissen und Kreativität benötigt wird und dies enorm von der Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters abhängig ist (Singh Dubey et al., 2022, S. 2635). Bei Projektanpassungen oder neuen Kundenwünschen ist es notwendig, dass der IT-Berater flexibel reagieren kann. Um rasch mit Lösungen für die erwähnten Änderungen oder auch Probleme aufzukommen, hilft eine ausgeprägte Kreativität des Beraters enorm.

Neben der Kreativität spielt auch die Vorgehensweise bei der Umsetzung von Projekten eine grosse Rolle. Durch den erwähnten Wandel der Branche ist es notwendig, dass IT-Berater einerseits über die Fähigkeit verfügen neue Ideen zu generieren und umzusetzen. Andererseits müssen diese Ideen vor der Umsetzung kritisch hinterfragt werden (Jackson & Bridgstock, 2021, S. 725). Fragen bezüglich der Machbarkeit, dem Aufwand, den Auswirkungen, der beteiligten Personen und viele weitere Aspekte müssen bei einer Umsetzung eines Projekts miteinbezogen werden (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019, S. 2666). Die Skills, neue Umsetzungen zu identifizieren, durchzuführen und anschliessend die notwendigen Aspekte abzuklären und kritisch zu hinterfragen, sind weitere Soft Skills, welche in der IT-Beratungsbranche unabdingbar sind (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019, S. 2678).

Die Teamzusammenarbeit ist ein weiterer zentraler Soft Skill, welcher bei jedem IT-Projekt Anwendung findet (Arora et al., 2023, S. 97f.). Mitarbeiter eines Projekts müssen ihr Wissen austauschen, gemeinsam die ideale Umsetzung oder Lösung herausarbeiten, um die Herausforderungen eines Projekts erfolgreich zu bewältigen (Singh Dubey et al., 2022, S. 2638). Dies bedingt, dass sich die Berater gegenseitig unterstützen. Mit Hilfe von Soft Skills können verschiedene Ansichten und Vorgehensweise einfacher diskutiert werden und auch mit unterschiedlichen Kulturen zusammengearbeitet werden (Singh Dubey et al., 2022, S. 2638). Denn die Soft Skills helfen den Mitarbeitern, sich in die

Position des Gegenübers zu versetzen sowie dessen Ansichten nachzuvollziehen zu können. Im Vergleich zu anderen Branchen sind bei IT-Projekten oftmals mehrere verschiedene Kulturen involviert. Die Autoren Arora et al. sind der Ansicht, dass dies auf die verschiedenen involvierten Parteien zurückzuführen ist, welche bei der Umsetzung von komplexen IT-Projekten involviert sind (2023, S. 101).

Es ist daher umso bedeutender, dass die IT-Berater über gute Kommunikation-Skills verfügen. In der IT-Beratung ist eine gute Kommunikation ein zentraler Aspekt jedes IT-Projekts, da die Kundenwünsche richtig verstanden werden und dem Team weitergegeben werden müssen (Keil et al., 2013, S. 404). Die Kommunikation besteht einerseits aus der mündlichen Kommunikation mit dem Kunden, welche entweder über virtuelle Kanäle wie bspw. Microsoft Teams oder in Person erfolgen kann. Finden die Meetings in Präsenz statt, kommen zusätzlich die Präsentation-Skills zur Anwendung, welche eine entscheidende Rolle bei der Überzeugung des Kunden spielen. Generell gilt es, die bedeutenden Informationen zu identifizieren und dem Kunden oder den Teammitgliedern verständlich mitzuteilen (Keil et al., 2013, S. 408). Ohne geeignete Kommunikation-Skills würden die Teammitglieder nicht aufeinander bezogen handeln, sondern sich einseitig verhalten. Aus diesen Gründen ist dieser Soft Skill auch für den Datenschutz sehr bedeutsam. Falsch genutzte Skills oder ein Weglassen von Kommunikationswegen könnten so in besonderen Situationen auch zur Verletzung personenbezogener Daten führen, welche entsprechend vertraulich behandelt werden müssen. Deshalb gibt es in der IT-Unternehmensberatung bei einer Vertragsschliessung z.B. auch Allgemeine Geschäftsbeziehungen (kurz; AGB's), welche verbal oder nonverbal, also mündlich oder schriftlich die wichtigsten Eckpunkte eines Abkommens festhalten.

Zusätzlich müssen die Rückmeldungen des Kunden offen entgegengenommen werden und wo nötig, die Dienstleistung umgesetzt bzw. verbessert werden. Oftmals kann die Kommunikation auch im schriftlichen Verkehr durchgeführt werden (Cripe & Burleigh, 2022, S. 234). Unabhängig wie die Kommunikation erfolgt, sei es via E-Mails, über Tickets oder bei der Verfassung von Konzepten, helfen die Soft Skills bei der Formulierung von Antworten. Bedeutend ist, dass die Kommunikation klar und effektiv erfolgt (Singh Dubey et al., 2022, S. 2637f.). Diesbezüglich können die Soft Skills bei der richtigen Wahl der Wörter sowie beim Verständnis und der Interpretation des Kontexts helfen (Keil et al., 2013, S. 404).

Nicht nur das Unterstützen der anderen Person ist abhängig von den Soft Skills, sondern auch die Möglichkeit, andere Personen um Hilfe zu fragen. Durch eine grosse Selbstsicherheit sind die Mitarbeiter gewillt, auf die anderen Projektteilnehmer zuzugehen und Unklarheiten rasch und offen zu diskutieren (Singh Dubey et al., 2022, S. 2638). Dies sorgt einerseits für ein gutes Arbeitsklima und andererseits ermöglicht es die Vermeidung von Fehlern bei der Durchführung von Projekten, welche durch ungenügende Kommunikation resultieren können. Eine gute Kommunikation ermöglicht es den Beteiligten zudem, aus den Erfahrungen der anderen Teilnehmer zu profitieren und neues Wissen dazulernen. Dies führt gemäss den Autoren Tajeddini et al. (2017, S. 101) zu erhöhter Qualität und somit zu Marktvorteilen gegenüber der Konkurrenz.

Neben den erwähnten Soft Skills nimmt die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit eine ebenso wichtige Rolle ein. IT-Projekte können sich aufgrund ihrer Komplexität schnell ändern oder Anpassungen benötigen. Insbesondere, wenn neue Produkte, Wünsche des Kunden oder Anpassungen am Zeitplan vorgenommen werden müssen, muss ein IT-Berater über hohe Flexibilität verfügen (Ra et al., 2019, S. 32f.). Neue Marktentwicklungen oder Geschäftsstrategien sind weitere Gründe, wieso es bei IT-Projekten zu Anpassungen kommen kann. Durch die rasche und effektive Reaktion des Beraters kann der Erfolg eines Projekts trotz Anpassungen gewährleistet werden (Ra et al., 2019, S. 33).

3.2.2 Das Defizit bei den Soft Skills

In Kapitel 4.2 wurde die Bedeutung von Soft Skills für Beratungsunternehmen aufgezeigt. Zudem wurde anhand diverser Umfragen ausgewiesen, dass sich viele Autoren einig sind, dass die Soft Skills immer mehr an Bedeutung gewinnen. Während der Wunsch an Soft Skills insbesondere in der IT-Beratungsbranche stetig steigt, gibt es jedoch gemäss dem Autoren (Schooley, 2017, S. 12) ein grosses Defizit bei den Mitarbeitern, welche über gute Soft Skills verfügen. Besonders IT-Unternehmen, welche global tätig sind, haben einen grossen Bedarf an Soft Skills. Eine Literaturanalyse des Autoren Jackson (2020, S. 99f.) zeigt ebenfalls auf, dass es einen grossen Unterschied zwischen der von Unternehmen erwünschten Skills und den erforderlichen Skills bei Mitarbeitern gibt. Da Soft Skills für IT-Organisationen derart bedeutend sind, müssen diese intensiver trainiert werden, um auch in Zukunft qualifizierte IT-Berater mit den notwendigen Qualifikationen sicherzustellen (Singh Dubey et al., 2022, S. 2632). Einerseits stammt der Unterschied zwischen erwünschten und geforderten Soft Skills, auch genannt «the Soft Skill gap», durch den Mangel an Schulung und Training von Soft Skills an den Universitäten.

Dieser Soft Skill gap wird durch eine Vielzahl von verschiedenen Studien seit längerer Zeit bereits untersucht und bestätigt (Cimatti, 2016, S. 112; Finch et al., 2013, S. 696). Dies kann besonders kritisch sein, wenn die Unternehmen nach Mitarbeitern mit Führungsqualitäten suchen, welche für die Leitung und Durchführung von Projekten und Teams verantwortlich sind. Gemäss dem Autoren Lethbridge (2000, S. 48) konnte bereits in frühen Jahren festgestellt werden, dass beim Soft Skill gap auch die Führungsqualitäten betroffen sind. Bei einer Untersuchung von Studenten hat sich herausgestellt, dass viele der Lernenden über ungenügende Führungsqualitäten verfügen (Lethbridge, 2000, S. 50).

Gemäss der «Society for Human Resource» (2023) ist dieser Mangel auch heute noch vorhanden. Neben dem Mangel an Führungsqualitäten sind auch andere Soft Skills wie die Fähigkeit Probleme zu lösen gemäss einer aktuellen Studie zwar sehr erwünscht, jedoch ebenfalls ungenügend vorhanden (Society for Human Resource, 2023). Bei über 600 befragten Personalfachmitarbeitern sind mehr als 40% der Meinung, dass dieser Soft Skill in ihrem Unternehmen zu den bedeutendsten Fähigkeiten gehören, welcher deshalb in Unternehmen aktiv gefördert werden müsse (Society for Human Resource, 2023). Dies bestätigt die Analyse der Autorin Stupina (2022, S. 282), welche die Ausbildung von zukünftigen IT-Beratungsspezialisten untersucht hat. Die Analyse zeigt, dass die Spezialisten neben dem fundierten Wissen an Hard Skills über mangelnde Soft Skills für die Anwendung und Durchführung bei IT-Projekten verfügen.

Der Mangel an Soft Skills ist für IT-Beratungsunternehmen deutlich spürbar. Mangelnde Soft Skills wirken sich auf die Gesamtleistung, die Kundenbindung und viele weitere Aspekte aus (Singh Dubey et al., 2022, S. 2635). Welche Chancen und Gefahren, für Mitarbeiter mit guten Soft Skills existieren, wird in den nächsten Kapiteln genauer beschrieben.

3.2.3 Chancen von Soft Skills

Im folgenden Abschnitt werden die bedeutendsten Vorteile und Chancen erläutert und aufgezeigt, wieso die Soft Skills immer mehr an Bedeutung gewinnen. Zudem wird die Forschungsfrage 1 beantwortet, indem dargelegt wird, welchen Einfluss gute Soft Skills auf die Qualität der Beratung haben.

Zusammenarbeit und Kommunikation:

Gute Soft Skills ermöglichen die effektive Zusammenarbeit, indem sie einem IT-Berater eine ideale Kommunikation ermöglichen. Bereits grundlegende Sprachkenntnisse können einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit haben (Sekhar, 2019, S. 112). Der Autor Schulz (2008, S. 147) erkannte bereits früh, dass die Art und Weise der Formulierung von Fragen oder Rückmeldungen an einen Kunden oder einen Projektmitarbeiter einen positiven Einfluss auf das Projekt haben kann. Beispielsweise indem man eine Rückmeldung rascher erhält, weil die Frage klar formuliert wurde (Schulz, 2008, S. 147). Weitere Soft Skills, wie das Selbstbewusstsein, ermöglichen eine positive Gesprächsführung und Diskussionsfähigkeit. In der IT-Beratung ist dies von grosser Bedeutung, da die Berater gut mit anderen zusammenarbeiten können müssen (Schulz, 2008, S. 149). Die Fähigkeit klar zu kommunizieren ist besonders im IT-Bereich und deren Komplexität für den Anwender ein entscheidender Vorteil. Mittels guten Soft Skills können die Berater ihre Ideen klar und verständlich kommunizieren. Dies führt zu höherer Qualität des angebotenen Services.

Einerseits gibt es bei der Durchführung und Beratung von IT-Projekten viele verschiedene Parteien, mit denen der Berater zusammenarbeitet und mit denen der Berater interagieren muss (Singh Dubey et al., 2022, S. 2631). Zudem sind die Projektbeteiligten besonders bei grossen Projekten global verteilt und stammen aus verschiedenen Kulturen. Es ist von Bedeutung, dass dies im Gespräch mit dem Kunden berücksichtigt wird, um Missverständnisse zu verhindern. Die Fähigkeit der Kommunikation und Zusammenarbeit nimmt deshalb einen grösseren Stellenwert ein, als die technischen Fähigkeiten (Singh Dubey et al., 2022, S. 2632).

Angemessene Entscheidungen treffen:

Auch in der Entscheidungsfindung finden Soft Skills eine bedeutende Anwendung. Die Möglichkeit Probleme und Lösungsmöglichkeiten genau zu analysieren, kann über den Erfolg eines Projekts entscheiden (Sekhar, 2019, S. 111). Hierbei gilt es die möglichen Alternativen zu hinterfragen und die Soft Skills zu nutzen, um eine ideale Entscheidung zu treffen. Besonders in hektischen Situationen mit hohem Zeitdruck können Soft Skills helfen, eine bestmögliche Entscheidung zu treffen und für diese die Verantwortung zu übernehmen (Sekhar, 2019, S. 112).

Bessere Berufschancen und Entwicklung:

All diese Chancen und Fähigkeiten, welche durch die Soft Skills ermöglicht werden, führen zu besseren Berufschancen. Mit der steigenden Komplexität der angewandten Methoden und Technologien nimmt der Wettbewerb eine bedeutende Rolle ein (Abd Majid et al., 2020, S. 37f.). Unternehmen und somit auch ihre Mitarbeiter müssen Strategien oder Fähigkeiten erwerben, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden und marktfähig zu bleiben (Singh Dubey et al., 2022, S. 2631). Auch für die Mitarbeiter existiert ein Konkurrenzkampf bei der Wahl des Berufes und Arbeitgebers. Arbeitsplätze mit sehr guten Konditionen, wie bspw. einem guten Lohnangebot, Weiterbildungsmöglichkeiten, einem guten Standort, werden viele Mitbewerber haben (Al Asefer & Abidin, 2021, S. 44). Entsprechend müssen sich Mitarbeiter durch Soft Skills und Hard Skills von den Mitbewerbern unterscheiden.

Die Autoren Abd Majid et al. (2020, S. 38) sind sich einig, dass Beratungsunternehmen Mitarbeiter bevorzugen, welche neben den Hard Skills zusätzlich über gute Soft Skills verfügen. Die untersuchten Studien von (Singh Dubey et al., 2022, S. 2631f.) bestätigen, dass bei der Durchführung von Aufgaben die Soft Skills einen grossen Einfluss auf das Ergebnis haben. Es konnte zudem festgestellt werden, dass die Soft Skills einen positiven Einfluss auf das Ergebnis haben, wenn die Mitarbeiter über die gleichen Hard Skills verfügen. Singh Dubey et al. (2022, S. 2631f.) ergänzen, dass gemäss ihrer Recherche Unternehmen vielfach nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter finden können und es dadurch auch Unternehmen gibt, die einen grösseren Stellenwert auf die Soft Skills als die Hard Skills legen. Die Unternehmen vertreten den Gedanken, dass die Hard Skills grundsätzlich erlernt werden können, währenddessen die Soft Skills nur mit mehr Aufwand erlernbar sind. Die Autoren Abd Majid et al. (2020, S. 49) grenzen ab, dass dies jeweils abhängig ist von der Komplexität der durchgeführten Arbeit und deren Branche. Dies zeigt auf, wie bedeutend die Soft Skills bei der beruflichen Karriere sein können und dass die Bedeutung der Soft Skills je nach Tätigkeit und Beruf variieren kann.

Verbesserung der Kundenbeziehung:

Eine zentrale Herausforderung, welche sich den Beratungsunternehmen stellt, ist die Pflege, Verbesserung und Generierung von neuen Kundenbeziehungen (Weber & Reinheimer, 2022, S. 1f.). Die Verbesserung der Kundenbeziehung dient dem Unternehmenserfolg. Zu den Hauptvorteilen einer guten Kundenbeziehung gehören gemäss den Autoren Weber und Reinheimer (Weber & Reinheimer, 2022, S. 23) eine erhöhte Kundenzufriedenheit, das Vertrauen durch den Kunden in das Unternehmen sowie eine hohe

Kundenbindung. Denn durch eine gute Kundenbeziehung steigt das Interesse des Kunden in eine langfristige Zusammenarbeit mit den Beratungsunternehmen. Um dies zu erreichen, muss das Unternehmen bzw. die Berater über eine Vielzahl an guten Soft Skills verfügen (Hidayati et al., 2020, S. 111f.). Nur mit guten Soft Skills kann eine gute Kommunikation garantiert werden. Es ist bedeutend, dass ein Beratungsunternehmen die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden richtig versteht und korrekt umsetzt. Dies ist umso bedeutender, wenn es sich um ein IT-Projekt handelt, denn diese benötigen die Fähigkeit die Ansprüche des Kunden in die technischen Anforderungen und Möglichkeiten umzu-denken (Ra et al., 2019, S. 36f.).

3.2.4 Gefahren von Soft Skills

Die Literaturrecherche zeigt, dass nur wenige Gefahren und Risiken mit ausgeprägten Soft Skills in Verbindung gebracht werden. Auf die zentralen zwei wird im Folgenden genauer eingegangen.

Begrenzte Entwicklungsfähigkeit:

Durch den stetigen Wandel der Wirtschaft und die Entwicklung von neuen Technologien müssen sich IT-Beratungsunternehmen konstant anpassen (Ra et al., 2019, S. 26). Neue Chancen müssen durch die Unternehmen rasch erkannt werden und genutzt werden, um konkurrenzfähig zu bleiben (Jaiswani, 2021). Während sich die Technologie stetig entwickelt, müssen auch die Mitarbeiter auf die neuen Technologien geschult und eingearbeitet werden. Die Möglichkeit neben diesen erforderlichen Hard Skills zusätzlich die Soft Skills zu schulen, kann für das Unternehmen sehr teuer sein. Zudem benötigt die zusätzliche Schulung der bedeutenden Soft Skills zusätzliche Zeit und Ressourcen (Jaiswani, 2021). Die zusätzliche Anforderung der Unternehmen verrechenbare Leistungen zu vollbringen und an mehreren IT-Projekten gleichzeitig zu arbeiten ist ein zusätzliches Hindernis, welches die Entwicklung von Soft Skills zusätzlich erschweren kann (Ra et al., 2019, S. 35).

Neben den zusätzlichen Kosten- und Zeitaufwänden, welche eine Soft Skills-Schulung benötigt, ist die Wahl der Schulungsmethode ebenfalls eine Herausforderung. Besonders durch die hohe Komplexität von IT-Projekten sind oftmals spezifische Soft Skills gewünscht (Vogler et al., 2018, S. 459). Eine Studie von LinkedIn zeigt auf, dass Unternehmen sehr viel Geld in die Weiterbildung von Soft Skills investieren, es aber besonders für kleinere Unternehmen sehr teuer ist (Jaiswani, 2021). Nur mit dem notwendigen Set an Soft Skills kann eine komplizierte IT-Anwendung dem Kunden mit ihren Risiken und

Möglichkeiten verständlich vermittelt werden (Hidayati et al., 2020, S. 112). Besitzen die IT-Berater nicht über bereits ausgeprägte Soft Skills, kann die Entwicklung der Soft Skills aufgrund der Kosten und der benötigten Zeit zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit im Team führen. Dieses wiederum kann zu einer reduzierten Kundenzufriedenheit führen (Hidayati et al., 2020, S. 113).

Vernachlässigung der Hard Skills:

Eine weitere Gefahr durch das Erlernen von Soft Skills besteht darin, dass ein Unternehmen, das stetig die Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten fördert andere Themenbereiche wie z.B. die Hard Skills vernachlässigt. Deshalb ist es unentbehrlich, dass jeder Mitarbeiter sich bewusst ist, dass ein umfangreicher Mix aus verschiedenen Skills, Soft- und Hard Skills erforderlich ist (Acerbi et al., 2019, S. 520). Tatsache ist aber, dass auch die Vernachlässigung von Hard Skills und die zu grosse Förderung von Soft Skills zu einem Vertrauensverlust innerhalb oder ausserhalb der Firma beitragen können (Saad Fadhil et al., 2021, S. 272).

Dies ist für den Ruf und das Ansehen eines Unternehmens nicht förderlich und kann Konsequenzen für den Unternehmenserfolg haben. Dies lässt sich am Beispiel eines Verkaufsgesprächs einer IT-Dienstleistung oder eines IT-Produkts aufzeigen, bei welchem zwischenmenschliche Fähigkeiten, aber ebenfalls auch technisches Wissen, von grosser Bedeutung sind (Hidayati et al., 2020, S. 113). Sie beeinflussen auf diese Art und Weise den Ablauf eines Gesprächs oder die Umsetzung eines Unternehmensziels. Meistens benötigt es jedoch auch Zeit und Aufwand, um bestehende Organisationsstrukturen oder Trainingseinheiten bzw. Schulungen an die entsprechenden Umstände anzupassen (Acerbi et al., 2019, S. 520). Es lässt sich daraus schliessen, dass die Hard Skills wie die Soft Skills zur Unternehmenskultur und deren Dienstleistung gehören. Eine Vernachlässigung würde in beiden Fällen zu einer Verschlussenheit führen und interne Kommunikationsregeln würden so missachtet werden, was sich wiederum auf die Chemie und das Geschäftsklima auswirken würde (Acerbi et al., 2019, S. 521).

Ein weiterer Punkt, welcher auch immer zu beachten ist, sobald es um die Benutzung von Soft Skills geht, ist die Wahl der Medien. Unternehmen nutzen verschiedene Plattformen oder Programme, aber vielerorts gibt es auch Applikationen, welche sich etabliert haben (Mitsea et al., 2021, S. 129f.). Der Fokus sollte hierbei auf den Nutzen für den Kunden liegen und nicht auf die Anwendungsmöglichkeiten von Soft Skills, denn mit der Anzahl an genutzten Medien steigen oftmals die Kosten (Hidayati et al., 2020, S. 110f.).

4 Empirische Analyse

Zur Beantwortung der vorgestellten Forschungsfragen aus Kapitel 2.1 wurden im Rahmen dieser Masterarbeit einerseits Experteninterviews durchgeführt, um Einblicke von Beratern zu erhalten, welche die Soft Skills in der beruflichen Tätigkeit als technische Berater anwenden. Andererseits wurden Umfragen durchgeführt, welche es ermöglichen die Einblicke der Experteninterviews an einer grossen Anzahl an Beratern zu überprüfen. Beide Methoden ermöglichen die Messung der aktuellen Bedeutung, welche die Soft Skills für Berater von IT-Unternehmen einnehmen. Sie liefern im Gegensatz zur vorgängigen Literaturrecherche, welche zur Analyse von sekundären Daten diente, die Sammlung und Analyse von primären respektive aktuellen Daten. Diese Daten zeigen die aktuellen Meinungen, Gedanken und Gefühle der befragten Probanden und Experten auf und sind für die Beantwortung der Forschungsfragen von grosser Bedeutung.

In den folgenden Kapiteln wird genauer auf die Durchführung und Resultate der Experteninterviews respektive der Umfrage eingegangen.

4.1 Experteninterviews

In einem ersten Schritt wurden die Experteninterviews durchgeführt. In den folgenden Unterkapiteln wird deshalb die Durchführung der Experteninterviews, deren Ziele sowie die Ergebnisse im Detail beschrieben. Abschliessend wird ein Zwischenfazit gezogen, in welchem die bedeutenden Erkenntnisse dargelegt werden, die aus den Experteninterviews resultiert sind.

4.1.1 Fragestellung und Ziele

Ziel der Experteninterviews war es, praxisnahe Meinungen zu der Bedeutung der Soft Skills zu erhalten. Mit der Durchführung der Experteninterviews konnte vertieftes Wissen zu allen drei Forschungsfragen erhalten werden. Ziel war es zudem, die identifizierten Chancen und Gefahren aus Kapitel 4.2 zu überprüfen und zu analysieren, ob bei der Durchführung von IT-Projekten die gleichen Gefahren und Chancen erkannt wurden. Insbesondere die mangelnden Gefahren, welche sich hinter den Soft Skills verbergen, konnten genauer untersucht und analysiert werden. Ausserdem wurde untersucht, ob gemäss den Experten weitere Gefahren existieren, welche im Rahmen der Literaturanalyse nicht identifiziert wurden. Des Weiteren ermöglichen die Aussagen und Antworten der Experten und Expertinnen Hinweise darauf, welche Fragestellungen im Rahmen der folgenden Umfrage genauer untersucht werden sollen.

4.1.2 Forschungsdesign

Die Nutzung von Experteninterviews erwies sich als sehr geeignet für die Untersuchung von Forschungsfragen und wird in der Wirtschaftsinformatik häufig angewendet (Lindner, 2020, S. 8). Die Interviews ermöglichen eine explorative Erforschung, indem im Austausch mit einem Experten aktuelles Wissen ermittelt werden kann und offene Fragen an den Experten gestellt werden können. Diese können je nach Wunsch durch den Interviewer flexibel gelenkt werden, um möglichst themenrelevante Informationen zu erhalten. Für die Durchführung der Experteninterviews wurden erfahrene Experten befragt. Die Kriterien der Wahl werden im folgenden Kapitel 4.1.2.1 genauer beschrieben. Im Anschluss wird in Kapitel 4.1.2.2 der verwendete Interviewleitfaden und deren Aufbau erläutert.

4.1.2.1 Expertenwahl

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden verschiedene Experten und Expertinnen befragt, um praxisnahe Meinungen und Perspektiven zu erhalten. Um sicherzustellen, dass relevante und inhaltsreiche Aussagen ermittelt werden, wurde die Wahl der Experten sehr sorgfältig und anhand von verschiedenen Kriterien vorgenommen. Einerseits wurde bei der Wahl der Experten und Expertinnen darauf geachtet, dass diese in der IT-Branche tätig waren bzw. sind und dadurch über genug Branchenerfahrung besitzen. Zudem wurden nur Personen befragt, welche bereits eine Vielzahl an Projekten durchgeführt haben und entweder die Rolle eines IT-Projektleiters, IT-Consultant oder eine ähnliche Rolle wahrgenommen haben oder derzeit wahrnehmen. Um sicherzustellen, dass die Person bereits über genügend Erfahrung verfügt, wurde auch die Berufserfahrung in Anzahl Jahren als Kriterium mit aufgenommen. Dadurch ergab sich, dass die befragten Experten und Expertinnen im Durchschnitt über mehr als vier Jahre in den erwähnten Rollen beruflich tätig waren und dadurch eine sehr gute Einschätzung über die Bedeutung der Erfolgsfaktoren machen können. Zudem wurde auf eine möglichst grosse Diversität der Befragten geachtet, um sicherzustellen, dass verschiedene Personentypen befragt wurden. Es wurden verschiedene Altersklassen, männliche und weibliche Personen, sowie Personen aus verschiedenen Unternehmen befragt, um sicherzustellen, dass eine vielfältige Expertise bei den befragten Experten und Expertinnen sichergestellt werden konnte. Die Befragung von Experten aus verschiedenen Altersklassen und Unternehmen, welche ihre primäre Dienstleistung in unterschiedlichen Branchen anbieten, ermöglichte zudem mögliche Unterschiede in der Wahrnehmung zur Bedeutung von Soft Skills festzustellen. Diese Inputs

können in der anschliessenden Durchführung der Umfrage genauer und anhand einer grösseren Anzahl an Personen betrachtet werden.

Basierend auf den erwähnten Kriterien wurde eine ausführliche Recherche durchgeführt und Wunschkandidaten aufgelistet. Einerseits wurden hierzu aktuelle Zeitschriften und Artikel aus dem Internet genutzt. Andererseits konnten einige der Wunschkandidaten über LinkedIn ermittelt werden. Die Auswahl anhand der erwähnten Kriterien ermöglichte es, die Wunschkandidaten einzugrenzen und nur bedeutsame Personen in Betracht zu ziehen, welche über ein fundiertes Wissen zu den Soft Skills verfügen und diese oft in ihrem täglichen Berufsalltag anwenden müssen und können.

Die aufgelisteten Wunschkandidaten wurden anschliessend telefonisch oder per E-Mail kontaktiert und angefragt, ob sie Interesse hätten ein Experteninterview durchzuführen. Bei der Kontaktaufnahme wurde darauf geachtet, dass den Experten der Zweck und das Thema der Masterarbeit kurz erläutert wurde.

4.1.2.2 Interviewleitfaden

Für die Durchführung der Experteninterviews wurde ein Interviewleitfaden erstellt, welcher die Bedeutung von Soft Skills anhand von mehreren Freitextfragen erforschen soll. Um möglichst alle bedeutenden Informationen der Experten zu erfassen, wurde eine Mischform aus strukturiertem und unstrukturiertem Interview gewählt. Dies bezeichnet man als semistrukturiertes Interview, welches es ermöglicht die Befragten nach dem vordefinierten Fragenkatalog und deren Fragen zu lenken, ohne die Experten einzuschränken und somit ein flexibles Vorgehen ermöglicht. Dabei können auch Folgefragen Bestandteil sein. Insgesamt besteht der Fragebogen aus 17 Fragen, welche in verschiedene Themenbereiche strukturiert sind. Die ersten Fragen untersuchen die Bedeutung der Soft Skills und welche Soft Skills zu den bedeutendsten zählen gemäss dem Experten oder der Expertin. Im Anschluss werden die Experten zu den möglichen Chancen und Gefahren von Soft Skills befragt.

Im nächsten Abschnitt folgen Fragen, welche sich mit der Erlernbarkeit von Soft Skills beschäftigen. Mit den Fragen dieser Kategorie soll die Forschungsfrage 3 genauer untersucht werden und die praktischen Erfahrungen der Experten genutzt werden, um festzustellen, ob Unterschiede zu den Ergebnissen der Literaturanalyse existieren. Abschliessend werden die Experten zur zukünftigen Bedeutung von Soft Skills befragt und wie sich

diese in den kommenden Jahren entwickeln wird. Der Experteninterviewleitfaden ist im Anhang in Kapitel 8.1 abgebildet.

4.1.3 Datenerhebung und deren Aufbereitung

In diesem Kapitel wird die Durchführung des Pretests sowie der sieben Experteninterviews genauer beschrieben. Der Pretest hilft insbesondere sicherzustellen, dass die Validität und die Aussagekraft der Experteninterviews gegeben sind.

4.1.3.1 Pretest

Vor der Durchführung des Experteninterviews wurde ein Interviewtest mit einem Testkandidaten durchgeführt. Bei der Wahl des Testkandidaten wurde eine Person gewählt, welche ebenfalls in der IT-Branche und in der Beratung tätig ist. Als Projektleiter von IT-Projekten eignete sich die Person sehr gut für einen ersten Testlauf. Während dem Interview konnte festgestellt werden, welche Fragen beim Interviewleitfaden noch ergänzt werden können, um möglichst viele wertvolle Informationen von den Experten zu erhalten. Abschliessend gab der Befragte ein Feedback und lieferte wertvolle Inputs. Der Testlauf erwies sich als sehr bedeutend, da mögliche Probleme oder Unklarheiten ermittelt werden konnten und die Aussagekraft der Experteninterviews sichergestellt werden konnte.

4.1.3.2 Durchführung

Die Durchführung der Experteninterviews erfolgte in einem Zeitraum von drei Wochen, wobei die Experteninterviews zwischen 30 und 60 Minuten dauerten. Bei der Durchführung der Interviews wurden die Experten darauf aufmerksam gemacht, dass die Datenerhebung nach Wunsch anonymisiert wird. Anschliessend wurde den Experten eine kurze Einführung in die Thematik von Soft Skills und IT-Projekten gegeben und aufgezeigt, welches die Ziele dieser Masterarbeit sind sowie welche Bedeutung ihre Teilnahme hat. Für die anschliessende Transkription der Experteninterviews wurden diese, mit Einverständnis des Experten oder der Expertin, aufgezeichnet. Bei Interviews, welche auf Schweizerdeutsch durchgeführt wurden, wurde dies im Rahmen der Transkription auf die Sprache Deutsch übersetzt ohne Änderungen bei der Bedeutung der Aussagen oder dem Inhalt vorzunehmen. Die Datenerhebung erfolgte mehrheitlich telefonisch über Microsoft Teams, wobei die integrierte Möglichkeit zur Aufzeichnung genutzt wurde, um das Interview aufzuzeichnen. Nach der Transkription wurden die Interviews wieder gelöscht

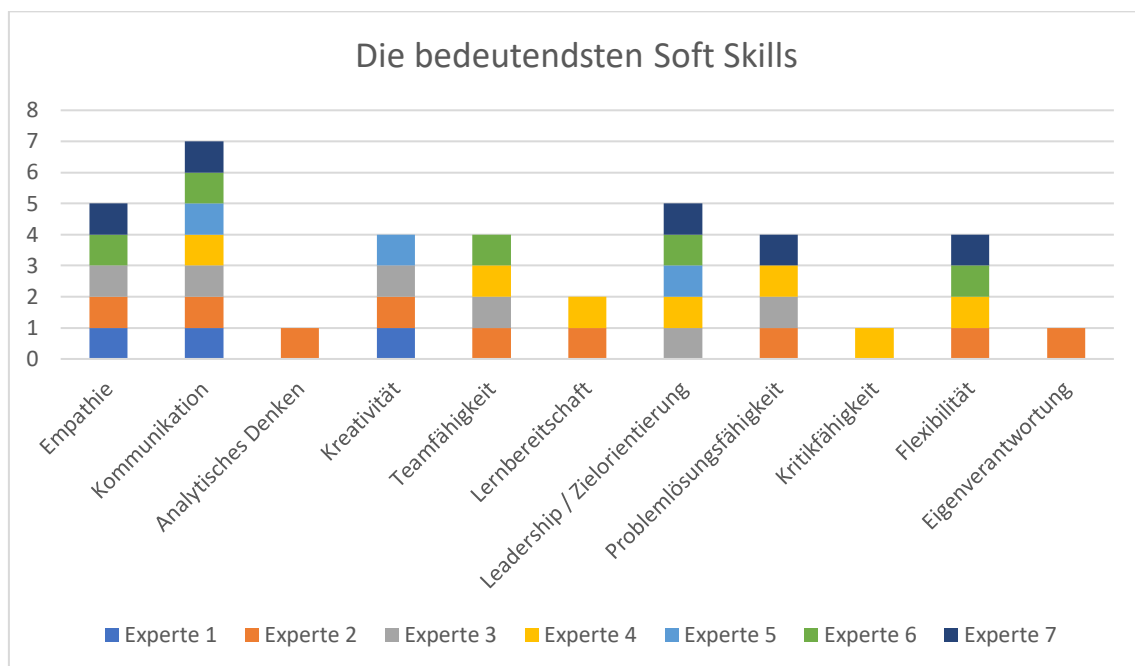
und, sofern eine Anonymisierung gewünscht worden ist, auch der Name aus der transkribierten Datei entfernt.

Anschliessend wurden die transkribierten Daten im Rahmen der Datenaufbereitung kategorisiert. Dies hilft der Übersicht und ermöglicht eine Einteilung der bedeutenden Schlüsselbegriffe, Themen und Kategorien. In diesem Schritt wurde grossen Wert auf eine einheitliche Kategorisierung gelegt, um die verschiedenen Experteninterviews und ihre Resultate vergleichen zu können.

4.1.4 Ergebnisse

Die bedeutendsten Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen

Als Einstieg wurden die Experten nach Ihrer Meinung befragt, welche Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen zu den bedeutendsten zählen. Alle Experten empfinden besonders die Kommunikation als wichtigen Soft Skill. Als ebenfalls wertvoll werden die Soft Skills Empathie, Leadership / Zielorientierung, die Kreativität, die Problemlösungs- und Teamfähigkeit sowie Flexibilität genannt.



Kommunikation:

Als Begründung warum genau die erwähnten Soft Skills als besonders anerkannt erachtet werden, wurden verschiedene Antworten genannt. Gemäss der Mehrheit der Experten gilt die Kommunikation als einer der bedeutendsten Soft Skills. Die Experten, gaben wie in Tabelle 1 ersichtlich, diverse Begründungen für ihre Wahl.

Tabelle 1: Die Bedeutung der Kommunikation

Kommunikation	Zitat der Experten
Umformulierung der Wünsche und Ansprüche	«Es ist es besonders in diesem Bereich bedeutend, dass die Ansprüche und Wünsche umformuliert werden.» (Experte 1, Zeile 19 – 20)
Key	«Communication is key!» (Experte 3, Zeile 23)
Proaktive Kommunikation	«Sowohl im Team als auch gegenüber den Stakeholdern ist es wichtig, proaktiv zu kommunizieren. Insbesondere das Expectation Management scheint mir hier sehr wichtig. So soll transparent und proaktiv kommuniziert werden, in welchem Entwicklungszustand sich einzelne Arbeitspakete befinden. Ein Projektplan bleibt ein Plan. Gerade in der IT-Branche, wo sich das Abschätzen von Arbeitsaufwand als schwierig erweist, muss regelmässig kommuniziert werden, wenn sich der erwartete Zeitpunkt der Fertigstellung oder nächsten Iteration verschiebt.» (Experte 5, Zeile 22 – 29)
Aktives Zuhören	«Insbesondere beim Requirements Engineering ist es wichtig, die Anforderungen der Stakeholder richtig zu verstehen. Der Anforderungssteller sieht und versteht oft nur einen Bruchteil von dem, was ihm als Software präsentiert wird. Zudem sieht der Stakeholder ein erstes Ergebnis zeitlich versetzt.» (Experte 5, Zeile 16 – 21)
Menschen mit verschiedenem Wissen	«[...] da in allen Branchen noch Menschen arbeiten, darum ist die Kommunikation immer der Schlüssel, besonders wenn, wie in IT-Projekten, verschiedene Menschen mit verschiedenem Wissen an einem Tisch sitzen.» (Experte 6, Zeile 28 – 31)
Mangel an Kommunikationsfähigkeit	«Ist das meist unterschätzte und fehlt auch meines Erachtens bei vielen Personen leider. Die IT-Branche ist nicht dafür bekannt stark in sozialen Kompetenzen zu sein. Umso wichtiger ist es für Führungskräfte diese Kompetenz zu haben oder aufzubauen, um dies auszugleichen.» (Experte 7, Zeile 14 – 18)

Die Experten 1 und 5 erkennen, dass besonders bei IT-Projekten die Notwendigkeit besteht, dass die komplexen Anforderungen und Erwartungen durch die Berater verstanden werden müssen. Diese müssen gemäss dem Experten 1 so umformuliert werden, dass alle

beteiligten Parteien, welche in den IT-Projekten vertreten sind, die notwendigen Informationen verstehen. Die Experten 5 und 6 ergänzen, dass besonders Parteien, welche über wenige IT-Kenntnisse verfügen, nur die Funktion des Produkts erkennen und aufgrund der fehlenden Fachkompetenzen nur einen Teil der ganzen Lösung verstehen können. Sie sind sich einig, dass bei IT-Projekten das Wissen über die Kommunikation ausgetauscht werden muss. Der Experte 5 erkennt besonders im Rahmen des «Expectations Management» die bedeutende Rolle der Kommunikation. Seiner Meinung nach ist die proaktive und transparente Kommunikation enorm bedeutend. Er begründet, dass besonders in der komplexen IT-Branche das Abschätzen von Aufwänden und vereinbarte Eckdaten, wie bspw. die Fertigstellung des Produkts, oftmals sehr schwierig ist, weshalb eine kontinuierliche Kommunikation notwendig ist.

Die Experten sind sich alle einig, dass die Kommunikation zu den bedeutendsten Soft Skills gehört, so ergänzt Experte 3 ausdrücklich «Communication is key!». Trotz der Bedeutung, welche die Experten dem Soft Skill zuordnen, erkennt Experte 7 einen klaren Mangel an Personen, welche über die erforderliche Kommunikationsfähigkeit verfügen. Er erwähnt, dass es daher umso bedeutender ist, dass die Führungskräfte diese falls nötig aufbauen oder kompensieren können.

Empathie:

Die Experten begründen die Wahl des Soft Skills «Empathie» durch die unterschiedliche Kulturdiversität, welche bei IT-Projekten verstärkt anzutreffen ist. Gemäss dem Experten 3 existieren verschiedene Auffassungen von Empathie und diese müssen erkannt und verstanden werden können. In der Tabelle 2 sind die Aussagen bezüglich der Bedeutung von Empathie aufgelistet.

Tabelle 2: Die Bedeutung der Empathie

Empathie	Zitat der Experten
Kulturelle Finessen	«[...] bspw. für Europa und den Mittleren Osten sehr unterschiedliche Kulturen existieren. Nur schon in Europa für sich, existieren kulturelle Unterschiede, diese sind im mittleren Osten nochmals viel anders. Je nach Projekt können also verschiedene Kulturen beteiligt sein. [...] spricht man hat jedes Mal andere kulturelle Finessen, welche man zulassen und verstehen muss.» (Experte 1, Zeile 24 – 28)

Diversität in Teams	«In Teams mit hoher Diversität und unterschiedlichen Kulturen gibt es zudem ziemlich sicher unterschiedliche Auffassungen von Durchsetzungsvermögen oder Empathie.» (Experte 3, Zeile 61 – 63)
Mangel und Frust durch mangelnde Empathie	«Ist das meist unterschätzte und fehlt auch meines Erachtens bei vielen Personen leider. [...]. Bedürfnisse von weniger empathischen Menschen sind nämlich nicht weniger, sie verstecken sie nur besser. Frust wächst dann schnell.» (Experte 7, Zeile 14 – 19)
Notwendigkeit von Empathie	«[...] Kultur besitzen und auch hierarchisch anders aufgestellt sind. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit in Projekten müssen diese verstanden werden.» (Experte 1, Zeile 30 – 32)
Der Einfluss vom Corona-Virus	«In den letzten 12 bis 18 Monaten, war besonders die Empathie, nicht zuletzt auch wegen der Corona Situation, wo man sehr viel online gewesen ist, ein bedeutendes Thema, welches man bewusst herausgehoben hat von diesen Soft Skills.» (Experte 1, Zeile 81 – 85)

Der Experte 1 führt das Praxisbeispiel an, dass bereits in den verschiedenen Ländern in Europa verschiedene Kulturen existieren. Gemäss seinen Erfahrungen unterscheidet sich die Herangehensweise und Durchführung der Projekte je nach beteiligten Kulturen. Es ist dementsprechend bedeutend, dass die verschiedenen Feinheiten der vertretenen Kulturen im Rahmen des Projekts verstanden werden müssen. Nur wenn diese richtig erkannt werden, kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Projekten erreicht werden. Der Experte 7 ergänzt, wie bereits beim Soft Skill «Kommunikation», dass auch die «Empathie» nicht im erwünschten Ausmass anzutreffen ist. Infolgedessen kann es bei Projekten vorkommen, dass aufgrund der mangelnden Empathie und dem fehlenden gegenseitigen Nachempfinden der Emotionen, es zu Frust bei den Beteiligten Personen kommen kann. Der Experte 6 bezeichnet IT-Projekte im generellen als «Mannschaftssport». Er ist der Ansicht, dass sich die einzelnen Teilnehmer unterstützen und verstehen müssen, um im Projekt erfolgreich zu sein. Dies gelingt nur mit Hilfe von guten Empathie-Skills, welche es den Projektmitgliedern ermöglicht, verschiedene Meinungen nachzuvollziehen und respektvoll miteinander zu agieren.

Es wird erkannt, dass der Corona-Virus mit seinen Einwirkungen auf die ganze Weltwirtschaft und die Arbeitsweise eine zentrale Rolle für den Bedeutungswachstum der «Empathie» beigetragen hat. Durch den Virus wurde die Digitalisierung in der Wirtschaftswelt enorm gefördert. Das Arbeiten von Zuhause aus wurde zur Pflicht und entsprechend änderte sich der Arbeitsplatz. Die Folge von Lockdowns war, dass Unternehmen gezwungen waren, ihre Arbeitstätigkeiten online durchzuführen. Für Mitarbeiter bedeutete dies, dass Meetings über Microsoft Teams, Zoom oder andere Kanäle stattfinden. Dadurch gewann gemäss dem Experten 1 die Bedeutung des Soft Skills «Empathie» zusätzlich an Relevanz, denn der Austausch zwischen den Menschen fand nicht mehr als persönliches Treffen, sondern über digitale Medien statt. Dies erschwert das Nachempfinden von Emotionen des Gegenübers. Die Intention kann online erschwert wahrgenommen werden und dadurch schlechtere Vorhersagen über die ausgelösten Emotionen gemacht werden.

Die Experten 1, 2 und 7 haben jeweils die Empathie in Kombination mit dem Soft Skill «Kommunikation» erwähnt. Die Experten geben den beiden Soft Skills eine hohe Bedeutung zu, da sie gemeinsam in der Interaktion mit anderen Menschen genutzt werden. Während gemäss dem Experten 1 die Kommunikation dazu dient den IT-Projektteilnehmern etwas mitzuteilen, diese ausreden zu lassen oder ihnen zuzuhören, sieht der Experte 7 die Empathie als das Verstehen von dem Gesagten, sowie das Verständnis der Emotionen, welche über die Kommunikation mitgeteilt werden können.

Leadership / Zielorientierung:

Als ebenfalls wertvoller Soft Skill wählen fünf der Experten den Soft Skill «Leadership und Zielorientierung». Da sie in den Antworten der Experten stets in Kombination genannt wurden und da sie gemäss den Rückmeldungen der Experten zusammengefasst werden sollten, werden sie im Folgenden gemeinsam analysiert. Die Tabelle 3 veranschaulicht die Aussagen der Experten zum Soft Skill «Leadership und Zielorientierung».

Tabelle 3: Die Bedeutung des Soft Skills Leadership / Zielorientiertheit

Leadership / Zielorientierung	Zitat der Experten
Zentral für Erfolg	«Mitarbeitende zu leiten ist zentral für den Erfolg einer Unternehmung.» (Experte 4, Zeile 15 – 16)

Matchentscheidend	«[...] Fähigkeit effizient das Team zu führen ist matchentscheidend, denn sie muss die Ziele und Visionen des Projekts aufzeigen, welche vor allem bei IT-Projekten oftmals kompliziert und nicht leicht verständlich sind. Zudem muss die Person die Fähigkeit verfügen wichtige Entscheidungen zu fällen, verschiedene Wege zu diskutieren, welche zum Ziel führen sowie sicherstellen, dass alle Beteiligten ihren Job durchführen können und entsprechende Anweisungen geben. Ich denke, dass die Führungsfähigkeit als Soft Skill, aus vielen kleineren Teilen besteht, wie bspw. der Kommunikation, der Empathie und der Problemlösungsorientiertheit.» (Experte 7, Zeile 78 – 85)
Soft Skills als Voraussetzung für eine Leadership Funktion	«Um eine Leadership Funktion übernehmen zu können braucht man zwingend gute Soft Skills. Aber auch um Projekte leiten zu können oder gute Kundenkontakte zu pflegen.» (Experte 4, Zeile 39 – 42)

Als besonders relevant für den Erfolg eines Unternehmens empfindet der Experte 4 den Soft Skill Leadership. Der Experte 7 stimmt zu, indem er diesen Soft Skill als «matchentscheiden» für produktive IT-Projekte sieht. Dazu zählt der Experte insbesondere die Fähigkeit Ziele und Visionen eines Projekts mit den Teilnehmenden klar und verständlich zu kommunizieren. Das Endresultat muss den Teilnehmenden klar sein, um zielorientiert die erforderlichen Leistungen zu erbringen und die Bedeutung der einzelnen Leistungen richtig einzuschätzen. Er sieht die technische Komplexität von IT-Projekten als Hürde, weshalb das Verständnis der Ziele und Visionen umso bedeutender ist. Als weiteres Kriterium nennt der Experte die Notwendigkeit, dass im Projekt wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen. Im Austausch von Informationen im Team und der Analyse von allfälligen alternativen Möglichkeiten obliegt die Wahl meist dem Projektleiter. Hierbei ist sind die Vor- und Nachteile der Alternativen zu vergleichen und die bestmögliche Wahl zu treffen. Der Experte ist sich bewusst, dass aufgrund der technischen Komplexität, der unterschiedlichen involvierten Architekturstrukturen und -plattformen diese Wahl nicht immer einfach ist. Abschliessend ergänzt der Experte, dass aus seiner Sicht der Soft Skill «Leadership» aus einer Vielzahl an verschiedenen Soft Skills besteht. Er nennt als Beispiele die Kommunikation, die Zielorientiertheit oder auch die Flexibilität, denn der Projektleiter ist gezwungen immer wieder seine Pläne anpassen.

Ebenso elementar für die erfolgreiche Durchführung von IT-Projekten ist die Zielorientierung. Der Experte 3 betont, dass Kunden viele verschiedene Anforderungen an ein Projekt stellen und diese innert Frist umgesetzt werden müssen. Das Ziel des Projekts muss den Teilnehmern klar sein und diese müssen sich zielorientiert den notwendigen Problemen und Funktionen widmen. Der Experte 7 nennt in diesem Zusammenhang den Begriff «Gold Plating». Der Begriff beschreibt die Umsetzung von überflüssigen Funktionen, die der Kunde nicht explizit gewünscht hat. Der Experte warnt, dass dieses Phänomen für zusätzliche Kosten und Aufwand sorgen kann, welche oftmals nicht im Budgetplan eingeplant sind. Um dies zu vermeiden, sind im Team und insbesondere beim IT-Projektleiter eine gut entwickelte Zielorientierungsfähigkeit erforderlich.

Flexibilität:

Während den Experteninterviews wurden den Soft Skills «Flexibilität» und der «Problemlösungsfähigkeit» jeweils eine grosse Bedeutung zugeordnet. Auffallend war, dass diese beiden Skills in Kombination erwähnt und besprochen wurden. Die Aussagen der Experten über die Bedeutung der beiden Soft Skills können der Tabelle 4 entnommen werden.

Tabelle 4: Die Bedeutung der Flexibilität und Problemlösungsfähigkeit

Flexibilität	Zitat der Experten
	«Unsere Umwelt ändert sich immer schneller und wir müssen uns alle rasch anpassen können.» (Experte 4, Zeile 13 – 14)
	«[...] Anforderungen eines Projekts ändern und man muss dann in der Lage sein, zu adaptieren oder sich anzupassen an neue Anforderungen. Dies ist sehr schwer im agilen Kontext.» (Experte 6, Zeile 98 – 99)

Die IT-Experten sind der Meinung, dass die «Flexibilität» besonders in der IT-Branche ein erwünschter Soft Skill ist. Sie sind sich einig, dass in dieser Branche die Umwelt sich stetig und rasch ändert, weshalb man als Unternehmen gezwungen ist, sich anzupassen. Auf die Flexibilität wird erneut Bezug genommen im Zusammenhang mit der Fragestellung über die Abhängigkeit der Soft Skills von der Arbeitsweise und im Zusammenhang mit der Agilität.

Problemlösungsfähigkeit:

Tabelle 5: Die Bedeutung der Problemlösungsfähigkeit

Problemlösungs- fähigkeit	Zitat der Experten
Verständnis des Problems und der Anforderungen	«IT-Fachkräfte und Berater müssen in der Lage sein, den Kunden (sprich: dessen Probleme und Anforderungen) zu verstehen und in kurzer Zeit eine gute (≠ perfekte!) Lösung für diese zu erarbeiten. Dafür braucht es diese Fähigkeiten: [...] Problemlösungsfähigkeiten zur Lösungsfindung.» (Experte 2, Zeile 7 – 12).
Gold Plating	«[...] schnell abrutschen kann in «Gold Plating» – die Wichtigkeit von wirtschaftlich denkenden Leuten wird tendenziell unterschätzt.» (Experte 7, Zeile 6 – 8).
Kundenwunsch	«Das ist, was der Kunde will. Lösungen für seine Probleme.» (Experte 3, Zeile 24 – 25).
Durchhaltevermögen	«[...]. Es gibt meist mehr Aufwand und es kommen noch unvorhergesehene Features oder Fehler auf einen zu.» (Experte 7, Zeile 11 – 13)

Dass die «Problemlösungsfähigkeit» zu den bedeutendsten Soft Skills gehört, befürwortet der Experte 3 wie folgt: «Das ist, was der Kunde will. Lösungen für seine Probleme.» Dieser Meinung ist auch der Experte 2 und hält fest, dass die Problemlösungsfähigkeit zwei zentrale Bestandteile habe. Einerseits muss das Problem und andererseits die Lösungsanforderungen des Kunden verstanden werden. Besonders bei grossen Problemen müssen die IT-Berater die Probleme so rasch wie möglich lösen. Der Experte legt besonderen Wert darauf, dass eine Lösung nicht zwangsläufig perfekt sein muss, sondern das Problem so rasch wie möglich für den kurzfristigen Zeitraum beheben soll. Oftmals wird in Problemsituationen nach einer idealen Lösung gestrebt, welche sämtliche Aspekte umfassend berücksichtigen soll. Dies ist nicht immer realistisch oder gar notwendig. Gemäss dem Experten 7 benötigt dies grosses Durchhaltevermögen, denn ungesehene Fehler oder Features müssen nach Wunsch gelöst bzw. angepasst werden können. Der Experte 3 warnt jedoch, dass man bei der Problemlösung klar unterscheiden müsse, was vom Kunden gewünscht und was nicht nötig sei und somit auch nicht implementiert werden sollte, ohne dies mit dem Kunden zu besprechen. Der Experte 7 nennt im Zusammenhang mit

der Problemlösungsfähigkeit erneut den Begriff «Gold Plating» und warnt vor zusätzlichem Aufwand und Kosten (vgl. Zielorientierungsfähigkeit).

Kreativität:

Tabelle 6: Die Bedeutung der Kreativität

Kreativität	Zitat der Experten
Bedeutung	«Insbesondere die Kreativität und das aktive Zuhören erachte ich in der IT-Branche als wichtiger als in anderen Branchen.» (Experte 5, Zeile 32 – 34)
Lösungen und Muster	«Zudem braucht jedes IT-Projekt eine gewisse Kreativität, um rasch eine Lösung für aufkommende Probleme zu finden. Neue Lösungen und Muster können nur mit Kreativität erkannt werden, hierzu gehört ein Ausprobieren von Ideen, welche dem Unternehmen als neue Innovation dienen können. Diese ermöglichen dann das Erschliessen von neuen bzw. Festigen von bereits bestehenden Märkten.» (Experte 2, Zeile 12 – 18)
Tools und Methoden	«Der Weg ist das Ziel. In der IT gibt es unzählige (oft frei verfügbare) Tools und Methoden, um sein Ziel zu erreichen. Die Herausforderung besteht darin, dies: A) auf effiziente Art und Weise zu erreichen und B) die Wartbarkeit für den späteren Betrieb von Anfang an einzukalkulieren. Auch bei der Problemlösung (Debugging) ist sowohl Kreativität als auch analytisches Vorgehen von Bedeutung.» (Experte 5, Zeile 7 – 13)

Vier der Experten haben die Flexibilität als einer der bedeutendsten Soft Skills in der IT-Beratungsbranche aufgezählt. Der Experte 5 ist der Ansicht, dass deren enorme Bedeutung besonders in der IT-Branche vorzufinden ist. Der Experte 2 begründet dies durch die Notwendigkeit für unvorhergesehene Probleme, Lösungen zu finden. Aufgrund der Komplexität der Technik ist der Experte der Meinung, dass man bei IT-Projekten ein grundlegendes Mass an Kreativität benötigt, denn nur so können mittels ausprobieren von Ideen neue Lösungen und Muster erkannt werden, welche als Lösung für die Probleme dienen. Nach seiner Auffassung können die erwähnten neuen Muster oder Lösungen sogar zu Innovationen führen, welche zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Gemäss der Betrachtungsweise vom Experten 5 hilft die Kreativität bei der Durchführung des Projekts, indem die verschiedenen zur Verfügung stehenden Methoden und Tools getestet werden. Er beschreibt die Kreativität als Hilfsmittel zum Erreichen des Ziels, wobei dies auf effiziente und mittels Einbezug einer langfristigen Planung erfolgen soll. Der Experte beschreibt den Prozess wie folgt: «Der Weg ist das Ziel».

Teamfähigkeit:

Zu den bedeutendsten Soft Skills zählen die Experten auch die Teamfähigkeit, da in IT-Projekten vermehrt mit anderen Personen zusammengearbeitet wird. Die Experten sind der Auffassung, dass die Zusammenarbeit notwendig ist, um im Projekt erfolgreich zu sein. Die vielfältigen Begründungen dazu sind in der Tabelle 7 ersichtlich.

Tabelle 7: Die Bedeutung der Teamfähigkeit

Teamfähigkeit	Zitat der Experten
Notwendigkeit	«Daneben bedarf es auch der Teamfähigkeit, um bei gemeinsamen Projekten erfolgreich zu sein [...]» (Experte 2, Zeile 16 – 17).
Teamspirit	«[...] zusammenarbeiten können, dann ist das sicher förderlich. Nein, es ist eigentlich sogar eine Voraussetzung. [...] es ist die Unternehmenskultur, die wichtig ist, ich nenne das Teamspirit. Und wenn du in den Teams einen guten Spirit hast, wo sich die Mitarbeiter wohlfühlen, [...] eine positive Grundhaltung von jedem Einzelnen.» (Experte 1, Zeile 61 – 67)
Passender Grundcharakter	«In der Beratung ist sehr wichtig, im Team zu funktionieren, weil man immer in verschiedenen Projekten mit verschiedenen Leuten zusammenarbeitet. Deshalb sollten die Teammitglieder eigentlich einen passenden Charakter haben, einen umgänglichen Grundcharakterzug zumindest, damit man sich mit vielen verschiedenen Personen und den Kunden verstehen kann.» (Experte 7, Zeile 82 – 86)
Vertrauen und Feedbackkultur	«[...] Vertrauen hinein, dass man Themen offen ansprechen kann und dass man eine offene Feedbackkultur hat, was übrigens bei uns auch zu den Soft Skills gehört. Worauf bei uns

	immer hingewiesen wird, ist eine Fehlerkultur, nach dem Motto «Fail fast, learn fast».» (Experte 1, Zeile 67 – 69)
--	--

Der Experte 1 bezeichnet die Zusammenarbeit nicht nur als erfolgsfördernd, sondern sieht sie als Grundvoraussetzung. Er begründet, dass es in Teams einen Teamspirit benötigt, welcher die Zusammenarbeit im Team ermöglicht. Die gute Zusammenarbeit fördert die Motivation der Teilnehmenden. Als Praxisbeispiel nennt er das gegenseitige «Schulterklopfen» und meint damit, dass man sich gegenseitig im Team loben und unterstützen sollte. Das Motto «Celebrate success» ist für ihn von grosser Bedeutung, da das gegenseitige Kompliment den Zusammenhalt im Team verstärkt und dadurch auch zukünftige Projekte effizienter durchgeführt werden können. Der Experte 7 ergänzt, dass durch die Teamarbeit ein Austausch von Informationen und Wissen ermöglicht wird, von dem die einzelnen Teammitglieder sowie das ganze Projekt profitieren können.

Der Experte 1 nennt als Grundlage für die Erschaffung eines guten Teamspirits eine positive Grundhaltung. Der Experte 7 erkennt ebenfalls die Notwendigkeit eines umgänglichen Charakterzugs, welcher der Person ermöglicht, sich mit den diversen Beteiligten eines Projekts auszutauschen und eine gute Zusammenarbeit aufzubauen. Gemäss dem Experten 1 ist das Resultat einer guten Zusammenarbeit eine Feedbackkultur, in welcher man sich gegenseitig konstruktives Feedback gibt. Dieses hilft den Teilnehmenden, nach dem Motto «Fail fast, learn fast» rasch aus ihren Fehlern zu lernen und sich zu verbessern. Die Feedbackkultur fördert aber auch die positive Rückmeldung. Der Experte ist der Meinung, dass man sich gegenseitig loben sollte, was wiederum zu einer produktiveren Zusammenarbeit im Team führt und die Motivation der Teammitglieder steigert.

Bedeutung von Soft Skills und deren Branchenabhängigkeit

Zwar sind sich die Experten über das Bedeutungsausmass der einzelnen Soft Skills nicht bei jedem Soft Skill einig, jedoch vertreten alle Experten klar die Meinung, dass Soft Skills im Generellen einen beträchtlichen Einfluss auf den Projekterfolg in der IT-Branche haben. Der Experte 3 nennt mehrere Praxisbeispiele aus seiner beruflichen Karriere, in denen er die Notwendigkeit der Soft Skills klar identifizieren konnte. Er beschreibt ein Outsourcing Projekt von IT-Dienstleistungen, bei denen der Kunde sehr unzufrieden war. Grund dafür war der Mangel der Soft Skills, über die der externe Partner verfügte. Für den Experten 3 ist es offensichtlich, dass die Soft Skills einen direkten Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung haben und dass der Kunde diese Qualität rasch erkennt.

Bei der Frage, ob die vorhin erwähnten Soft Skills und deren Bedeutung von der Branche abhängig sind, waren sich die Experten nicht einig. So vertraten die Experten 1, 2, 3 und 6 die Ansicht, dass Soft Skills generell eingesetzt werden können, da man in jeder Branche mit anderen Menschen interagieren müsse. Gemäss Experte 2 seien Personen mit ausgeprägten Soft Skills besonders erfolgreich. Währenddessen vertreten die Experten 4, 5 und 7 die Ansicht, dass die erwähnten Soft Skills für die IT-Branche von besonderer Bedeutung seien. Der Experte 4 vertritt die Meinung, dass es auch abhängig von der Arbeitsweise sei. Agile Unternehmen würden gemäss seinen Erfahrungen die Soft Skills intensiver nützen, besonders die «Flexibilität» nehme eine grössere Bedeutung ein. Der Experte 7 erwähnt, dass die IT-Branche komplexer sei und die Kenntnisse in grösserem Verhältnis auf die verschiedenen Teilnehmer eines IT-Projekts aufgeteilt seien. Dies bedeute, dass der Austausch intensiver sein müsse und mehr Soft Skills zur Anwendung kommen würden als in anderen Branchen.

Die Chancen und Gefahren

Bezüglich der möglichen Chancen, von denen Unternehmen oder Mitarbeiter profitieren können, wenn sie über gute Soft Skills verfügen, wurden verschiedene Aspekte genannt. In der Tabelle 8 sind die erkannten Chancen für Unternehmen und deren Mitarbeiter ersichtlich.

Tabelle 8: Die Chancen von ausgeprägten Soft Skills

Chancen	Zitat der Experten
Feedbackkultur und Bewusstsein über Kulturunterschiede	«Eine Feedbackkultur oder das Bewusstsein, dass Kulturen unterschiedlich reagieren, das ist und war bei unserer Firma bereits vorhanden und sind Chancen für ein Unternehmen.» (Experte 1, Zeile 82 – 85).
Bewerbungsgespräch	«Durch gute Soft Skills stehen einem Mitarbeiter diverse Möglichkeiten und Türen offen. Zum Beispiel entscheiden sich Firmen beim Bewerbungsgespräch bei gleicher sachlicher und fachlicher Kompetenz meiner Erfahrung nach oft für den «sympathischeren» Kandidaten. Auch im Privatleben sind Soft Skills, insbesondere zwischenmenschliche, sicher ein «Katalysator» für viele Dinge.» (Experte 2, Zeile 47 – 51).

Wettbewerbsvorteil	«[...] Ein polyvalentes Profil an harten und soften Kompetenzen und beruflichen Erfahrungen ist sicherlich ein Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt.» (Experte 3, Zeile 49 – 51)
Weiterentwicklung	«[...] Will man aus einem rein technischen Job herausentwickeln, braucht man definitiv Soft Skills.» (Experte 4, Zeile 41 – 42)
Kundenbindung	«Es ermöglicht, das Problem und die Beweggründe des Kunden / Stakeholders an der Wurzel zu packen und so eine Lösung zu entwickeln, die den Kunden / Stakeholder überrascht. Indem Erwartungen übertroffen werden, wird der Kunde an das eigene Unternehmen gebunden. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestehender Kunde wieder ein Projekt mit uns durchführt, ist höher, als ein Neukunde zu einem Projekt mit uns zu bewegen.» (Experte 5, Zeile 61 – 66)
Mitarbeiterbindung	«[...] dass Unternehmen Mitarbeiter länger binden können oder sie zufriedener und motivierter ihrer Arbeit nachgehen. Dies sind dann die positiven Aspekte und Chancen, welche sich direkt auf die Performance auswirken.» (Experte 6, Zeile 66 – 70)
Karrierechancen	«[...] Beispielsweise Aufstiegsmöglichkeiten in der beruflichen Karriere und die Weiterentwicklung nach eigenem Wunsch.» (Experte 7, Zeile 43 – 45)

Die Experten erkennen verschiedene Chancen, die sich sowohl für das Unternehmen wie auch für den Mitarbeiter lohnen. Gemäss dem Experten 2 profitiert der Mensch in seiner beruflichen Karriere als auch in seinem privaten Leben von ausgeprägten Soft Skills. Als Hauptbeispiel nennt der Experte den Bewerbungsprozess, bei dem Bewerber mit ausgeprägten Soft Skills ihre Jobchancen erhöhen können. Die Experten 4 und 7 stimmen diesem Argument zu, da auch gemäss Ihren eigenen Erfahrungen es einfacher sei, sich weiterzuentwickeln und sich dadurch eine bessere berufliche Karriere zu ermöglichen. Besonders, wenn man seine Karriere von einer rein technischen Orientierung ändern möchte, sind ausgeprägte Soft Skills wichtig.

Weitere Chancen, die sich dem Unternehmen bieten, sind gemäss dem Experten 6 eine höhere Mitarbeitermotivation und dass man die Mitarbeiter dadurch länger ans Unternehmen binden könne. Verfügen die Mitarbeiter über Empathie, würde dies helfen, eine

andere Person besser zu verstehen und eine positive Feedbackkultur zu erschaffen, in der sich die Mitarbeiter gegenseitig zu besseren Leistungen motivieren können. Der Experte 1 ergänzt, dass besonders international tätige Unternehmen die verschiedenen Kulturen verstehen können müssen, um erfolgreich zusammenarbeiten zu können.

Als Resultat profitiere das Unternehmen, indem es eine bessere Performance erreichen könne, da erfahrenere Mitarbeiter länger im Unternehmen tätig seien. Der Experte 5 geht noch einen Schritt weiter, indem er die Ansicht vertritt, dass die Erwartungen des Kunden mit ausgeprägten Soft Skills übertroffen werden können. Der Experte sieht als einer der bedeutendsten Chancen die Möglichkeit, Kundenwünsche und deren Probleme genau zu verstehen. Werden die Erwartungen des Kunden übertroffen, sei die erneute Zusammenarbeit mit dem Kunden wahrscheinlicher und dadurch werde die Kundenbindung erhöht. Der Experte 3 ergänzt, das Unternehmen bestrebt sein sollten, Mitarbeiter mit ausgeprägten Soft- wie auch Hard Skills zu finden, um sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen zu können.

Gemäss den Experten hätten die erwähnten Chancen diverse Langzeitvorteile für das Unternehmen. Gemäss dem Experten 2 würden Mitarbeiter mit ausgeprägten Soft Skills eine gute Grundlage für vielseitige Tätigkeiten und Entwicklungsrichtungen mit sich bringen. Der Experte vertritt die Meinung, dass sich ausgeprägte Soft Skills in «eine positive Spirale» entwickeln können, nachdem man in die Ausbildung von Soft Skills Kompetenzen investiert habe. Die vorhin erwähnten Vorteile, wie bspw. die Kundenbindung, könnten dazu führen, dass der Anteil an wiederkehrenden Aufträgen erhöht wird. Dies wiederum habe zur Folge, dass das Unternehmen mehr Dienstleistungen erbringen könnte, welche dem Unternehmen mehr Gewinn einbringen würden. Im Anschluss könne ein Teil des Gewinns wieder in die Förderung von Soft Skills reinvestiert werden, was erneut positive Auswirkungen auf den Gewinn haben könne. Der Experte 4 ist sich ebenfalls sicher, dass die Soft Skills einen indirekten Einfluss auf den Unternehmensgewinn haben können. Für ihn ermögliche besonders die Zusammenarbeit in den Teams einen positiven Endeffekt auf die erbrachte Leistung und dadurch auch auf den Unternehmensgewinn.

Anschliessend wurden die Experten zu den möglichen Gefahren befragt, welche bei Mitarbeitern mit ausgeprägten Soft Skills auftreten könnten. Die Tabelle 9 verdeutlicht die erkannten Gefahren, welche mit der Ausbildung und dem Einsatz von Soft Skills aufkommen können.

Tabelle 9: Die Gefahren von ausgeprägten Soft Skills

Gefahren	Zitat der Experten
Manipulation	«"Hard work beats talent, where talent does not work hard". Wer über gute Softskills verfügt, sollte trotzdem darauf achten, auch fachlich zu liefern. Je nach Charakter kann die Gefahr bestehen, dass die Leute mit guten Soft Skills träge, manipulativ oder minimalistisch unterwegs sind.» (Experte 2, Zeile 54 – 57)
Kognitive Verzerrung	«Ja, allerdings weniger in den Soft Skills selbst, sondern im Umstand, dass Soft Skills der subjektiven Selbsteinschätzung unterliegen, die einhergehen kann mit kognitiven Verzerrungen.» (Experte 3, Zeile 54 – 56)
Fehlende einheitliche Definition	«Im Weiteren sehe ich Gefahren bei der Überbetonung von Soft Skills oder der fehlenden einheitlichen Definition (wie definiert man z.B. Menschenkenntnisse?). In Teams mit hoher Diversität und unterschiedlichen Kulturen gibt es zudem ziemlich sicher unterschiedliche Auffassungen von Durchsetzungsvermögen oder Empathie.» (Experte 3, Zeile 59 – 63)
Fachkompetenz	«Man darf nicht vergessen, wie wichtig die Fachkompetenz in der IT ist. Teilweise geben sich Personen mit wenig Fachkompetenz (aber guten Soft Skills) als kompetent aus und können dabei erheblichen Schaden zufügen, beispielsweise durch falsche Design-Entscheidungen.» (Experte 5, Zeile 69 – 72)
Missbrauch	«[...] Bspw. wirkt man einschüchternd /unnahbar oder wird als Bedrohung wahrgenommen, weil man die Soft Skills «missbraucht.» (Experte 7, Zeile 49 – 50)
Unfaire Behandlung	«Eine andere Gefahr sehe ich in der unfairen Behandlung von Mitarbeitern, welche über verschiedene Soft Skills verfügen. Der Mitarbeiter, welcher über gute Soft Skills verfügt, kann ein von ihm verursachtes Problem jemandem anderem anhängen und den Vorgesetzten von seiner falschen Unschuld überzeugen.» (Experte 7, Zeile 50 – 54)
	«Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Personen mit den gewünschten Soft Skills nicht oft anzutreffen sind. Das Schulen der Mitarbeiter von Soft Skills kosten mich bzw. das

	Unternehmen zusätzlich. Ich meine damit nicht, dass es sich nicht lohnt, aber dass besonders Kleinunternehmen es sich nicht immer leisten können.» (Experte 6, Zeile 73 – 76)
--	---

Als primäre Gefahr erkennen die Experten 2 und 3 die übermässige Fokussierung auf die Soft Skills. Sie sind sich einig, dass die Soft Skills zwar eine zentrale Rolle beim Projekterfolg spielen würden, Unternehmen und ihre Mitarbeiter jedoch sicherstellen müssten, dass die anderen Bereiche, wie bspw. die Hard Skills dadurch nicht vernachlässigt werden sollten. Der Experte beschreibt diese Problematik mit dem englischen Sprichwort: «Hard work beats talent, where talent does not work hard». Der Experte ist der Meinung, dass die Hard Skills ebenso bedeutend seien. Mit Talent und den Soft Skills könne folglich viel für den Erfolg eines Projekts bewirkt werden. Die Hard Skills seien aber umso intensiver zu nützen, wenn man keine ausgeprägten Soft Skills besitzt. Der Experte 3 ergänzt, dass es im Gegensatz zu den Hard Skills für die Soft Skills und deren Auffassung keine Definitionen geben würde und nennt als Beispiel die mangelnde Definition der Menschenkenntnisse. Daraus erkennt er die Gefahr, dass die Soft Skills nicht auf alle Tätigkeiten und Branchen generalisiert werden können. Insbesondere komme es auf das jeweilige Anwendungsgebiet und die involvierten Kulturen an. Wie und in welchem Ausmass sich eine Person durchsetzen oder wie man im Projekt mit seinen Teilnehmern agieren soll, sind gemäss dem Experten Fragen, welche man sich bei jedem Projekt stellen müsse, da sie sich von Projekt zu Projekt aufgrund der kulturellen Diversität unterscheiden können.

Eine weitere Gefahr, welche der Experte 3 erkennt, sei die Gefahr, dass die Einschätzung der Soft Skills auf der eigenen subjektiven Empfindung einer Person beruhe. Während die Messung der Hard Skills möglich sei, würde es für die Soft Skills nur Ansätze zur Messung geben. Entsprechend warnt der Experte vor der Gefahr, dass sich Mitarbeiter falsch einschätzen könnten und ihre Fähigkeiten nicht voll zum Tragen kommen könnten.

Eine weitere Gefahr, die gemäss den Experten einen hohen Stellenwert einnimmt, sei die Manipulation. Der Experte 2 vertritt die Ansicht, dass Personen mit guten Soft Skills diese nutzen könnten, um ihren Aufgabenanteil zu reduzieren. Er beschreibt, dass es Mitarbeiter geben würde, die Soft Skills nützen, um den Anschein zu erwecken, dass sie überlastet wären oder versuchen würden, sich mit Ausreden aus der Verantwortung zu entziehen. Der Experte 7 ist der gleichen Meinung und ergänzt, dass es in seiner Praxistätigkeit bereits vorgekommen sei, dass Mitarbeiter versucht haben, ihre Verantwortung für

entstandene Fehler auf andere Mitarbeiter umzuwälzen. Dies gelinge nur mit guten Soft Skills, wobei es in der Verantwortung des Teamleiters liegen würde, solche Fälle zu verhindern und offen anzusprechen (vgl. Bedeutung des Soft Skills Kommunikation). Der Experte 7 ist der Auffassung, dass dies auch zu «falschen Designentscheidungen» führen könne. Insbesondere könne dies vorkommen, wenn die Person über keine ausreichenden Hard Skills verfüge.

Eine weitere Gefahr bzw. Nachteil, dem der Experte 6 grosse Aufmerksamkeit schenkt, sind die anfallenden Kosten. Mehrere der Experten sind sich einig, dass die Mitarbeiter, welche über die gewünschten Hard Skills verfügen, oftmals nicht die geeigneten Soft Skills besitzen. Dies habe zur Folge, dass die Unternehmen verschiedene Methoden anwenden müssen, um die Mitarbeiter in der Thematik der Soft Skills zu schulen (vgl. Möglichkeiten und Bedingungen Soft Skills zu erlernen). Das Anwenden und Schulen der Mitarbeiter, bspw. durch Kurse, verursache für das Unternehmen zusätzliche Kosten. Gemäss dem Experten 7 seien besonders Kleinunternehmen oftmals nicht in der Lage, diese zusätzlichen Kosten für die Schulung der Mitarbeiter zu finanzieren. Gemäss der «positiven Spirale», welche durch den Experten 2 erwähnt wurde, sei diese Problematik von kurzfristiger Perspektive, da er der Meinung ist, dass Personen mit guten Soft Skills dem Unternehmen in langfristiger Perspektive viel mehr Gewinn erbringen könnten.

Erlernbarkeit von Soft Skills

Die Experten wurden anschliessend gebeten, die Möglichkeiten und Bedingungen für das Erlernen von Soft Skills zu nennen. Einerseits war das Ziel, festzustellen, ob die Experten die Ansicht vertreten, dass Soft Skills erlernt werden können. Andererseits konnten die verschiedenen Möglichkeiten erforscht werden, welche existieren und welche davon in der Arbeitswelt aktiv genutzt werden. Die folgende Tabelle 10 listet bedeutende Antworten der Experten auf, welche sich zur Grundlage und dem Prozess des Erlernens von Soft Skills äussern.

Tabelle 10: Möglichkeiten und Bedingungen, Soft Skills zu erlernen

Möglichkeiten und Bedingungen Soft Skills zu erlernen	Zitat der Experten
Aneignung	«Ich behaupte, dass wenn man sich mit einem Soft Skill in irgendeiner Weise beschäftigt, dann verbessert sich dieser bereits

	oder man eignet sich diesen sogar an.» (Experte 1, Zeile 166 – 169).
Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft als Grundlage	«Sich Soft Skills anzueignen setzt die Fähigkeit zur Selbstreflexion und eine Veränderungsbereitschaft voraus (beides Soft Skills)» (Experte 3, Zeile 95 – 96)
Learning by doing	«(...) verfolge aber eher den Ansatz «Learning by doing». Es ist wie überall: Wenn man aus der Komfortzone geht, kann man dazu lernen. Als zweiten Faktor sehe ich Training: «repetitio mater studiorum est». Indem man neu gelernte Skills bewusst in die Routine integriert und anwendet, kann man diese schleifen und verfeinern.» (Experte 2, Zeile 99 – 103)
Selbstkritik als Grundlage	«Unabdingbar ist jedoch dafür, sich selbstkritisch zu geben und Bestehendes zu hinterfragen. Welches Medium (Studium, Bücher lesen, Seminar, etc.) man zum Erlernen dieser Fähigkeiten wählt, hängt von der Person ab.» (Experte 5, Zeile 129 – 132)

Die Experten sind sich einig, dass Grundvoraussetzungen existieren, welche das Erlernen von Soft Skills ermöglichen. Gemäss dem Experten 3 würden die Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft als wichtige Eigenschaften zählen, die für das Erlernen von Soft Skills vorhanden sein müssen. Die Selbstreflexion sei gemäss dem Experten bedeutend, da man sich selbst einschätzen können müsse, um die gewünschten Soft Skills verbessern zu können und seine Schwächen kritisch zu hinterfragen. Die Veränderungsbereitschaft sei eine Notwendigkeit, um die gewünschten Soft Skills zu verbessern, da es sich beim Erlernen von Soft Skills um einen Entwicklungsprozess handle, bei dem man sich verändert. Der Experte 5 nennt das selbstkritische Hinterfragen des eigenen Verhaltens als weitere Grundlage. Der Experte 1 ergänzt als wichtigste Voraussetzung das «Interesse».

Gemäss dem Experten 1 werden Soft Skills erlernt, indem man sich mit diesen auseinandersetzt. Dies könne auf verschiedene Weise erfolgen. Der Experte 5 nennt als Beispiele Bücher oder Seminare, ist aber davon überzeugt, dass die ideale Wahl der Methode, mit welcher man die Soft Skills erlernen möchte von der jeweiligen Person abhängt.

Die Experten haben viele diverse Methoden für das Erlernen von Soft Skills genannt, diese wären:

- Learning by doing
- Kurse und Zertifikate
- Leadership Trainings
- Teambuilding Workshops
- Teamanlässe
- Selbstreflexion
- Präsentationen
- Use-Cases
- Assessment-Day
- Gruppenarbeiten
- Tutorials
- Austausch
- Konstruktive Feedbacks
- Integration des Gelernten in die Routine
- Bücher

Gemäss dem Experten 1 ist es besonders wichtig, dass man sich aus der Komfortzone getraue und die erwähnten Methoden nutze, um sich die Soft Skills anzueignen. Anschliessend seien diese in Routinen einzugliedern, um diese aktiv in der Berufswelt anzuwenden. Er ergänzt mit dem Zitat: «repetitio mater studiorum est» und rät, dass das Erlernen von Soft Skills ein repetitiver und langjähriger Prozess sei, bei dem die Skills konstant verbessert werden können.

Bezüglich der Frage inwieweit Soft Skills verbessert und antrainiert werden können, sind die Experten unterschiedlicher Meinung. Gemäss dem Experten 2 und 3 würden Limitierungen existieren, wie bspw. die natürliche Begabung. Der Experte 3 ist der Meinung, dass auch eine «gewisse Reife» notwendig sei. Er stimmt der Meinung des Experten 5 zu und ist ebenfalls der Auffassung, dass der Soft Skill Empathie kaum erlernbar sei. Der Experte 7 vertritt eine andere Meinung und vertritt die Ansicht, dass die Soft Skills mit den verschiedenen oben aufgelisteten Techniken und Methoden erlernbar seien. Er erwähnt jedoch, dass die Dauer des Lernprozesses abhängig vom Talent einer Person sei.

4.1.5 Diskussion und Zwischenfazit

In diesem Kapitel wird anhand der Gegenüberstellung der Experteninterviews mit der Literaturrecherche ein Zwischenfazit gezogen. Auf diese Weise soll die Beantwortung der vorgestellten Forschungsfragen aus Kapitel 1.2 ermöglicht werden.

Forschungsfrage 1: Welche Soft Skills nehmen für IT-Beratungsunternehmen den grössten Stellenwert für die Qualitätssteigerung der Beratung ein?

Die Experten nennen in deutlicher Mehrheit die Soft Skills Empathie und Kommunikation, sowie die Führungsfähigkeit als bedeutendste Soft Skills für die Durchführung und Beratung von IT-Projekten. Dies unterstützt die Literaturrecherche, insbesondere die Untersuchung der priorisierten Skills von Billing et al. (2021). Sie haben festgestellt, dass diese Skills im Vergleich zum Vorjahr ein enormes Bedeutungswachstum erfahren haben und zu den fünf Soft Skills gehören, welche durch Unternehmen gezielt priorisiert werden. Besonders die Soft Skills «Empathie» und «Kommunikation» erfuhren bei der Messung über ein Jahr eine Verdoppelung der Anzahl an Unternehmen, welche diesen Soft Skills eine verstärkte Bedeutung zuschreiben.

Im Zusammenhang mit dem Soft Skill «Leadership und Zielorientierung» erkennen sowohl die untersuchten Studien wie auch die Experten eine enorme Bedeutung. Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, müssen Führungskräfte sicherstellen, dass die Projekte nicht unter externen Einwirkungen negativ beeinflusst werden. Mittels positiver und konstruktiver Rückmeldungen kann eine Person mit dem Einsatz der Führungsfähigkeit die Effektivität eines IT-Projekts erhöhen. Die Autoren Iriarte und Bayone (2020, S. 49) weisen darauf hin, dass viele IT-Projekte aufgrund ihrer Komplexität scheitern. Die untersuchten Studien und Meinungen der Experten stimmen überein, dass es deshalb umso bedeutender für den Erfolg von IT-Projekten ist, dass die Teammitglieder mit der Unterstützung des Projektleiters zielorientiert arbeiten.

Während die Experten den analytischen Fähigkeiten als Soft Skill wenig Beachtung schenken (nur einer der sieben Experten), zeigt die Analyse von Billing et al., dass es sich hierbei um einen bedeutenden Soft Skill handelt, welcher in den vergangenen Jahren jedoch kaum an Bedeutungszuwachs gewonnen hat.

Für die Experten sind zudem die Flexibilität und Kreativität aufgrund der Notwendigkeit rasch auf Kundenwünsche und Probleme zu reagieren und eine geeignete Lösung zu finden ebenfalls wichtige Soft Skills. Diese werden auch in der Literaturrecherche, gemäss

den Autoren Bos-Nehles und Veenendaal (2019, S. 2678) im Zusammenhang mit der wachsenden Notwendigkeit für IT-Beratungsunternehmen agil auf Kundenwünsche zu reagieren und neue Lösungen für existierende Probleme zu finden, als bedeutend eingestuft.

Forschungsfrage 2: Welche Chancen und Gefahren ergeben sich durch die Förderung und den Einsatz von Soft Skills?

Die befragten Experten erkennen viele diverse Chancen und Möglichkeiten, von denen die Unternehmen und deren Mitarbeiter profitieren können. Dass die Bindung der Kunden und Mitarbeiter zu einem der zentralen Vorteile gehört, sind sich die Experten und die Autoren Weber und Reinheimer (2022, S. 23) einig. Als Begründung für diese Chance, nennen alle Parteien das Verständnis und gezielte Lösen der Probleme des Kunden. Dies führt schlussendlich zu einer erhöhten Zufriedenheit und somit zur erhöhten Kundenbindung.

So sind sich die Experten, wie auch die Autoren der Literaturanalyse einig, dass für den effektiven Einsatz von Soft Skills, gewisse Gefahren und Voraussetzungen beachtet werden müssen. Die Experten erkennen neben den Kosten und dem benötigten Aufwand, den Manipulationsversuch durch die Mitarbeiter, welche über gute Soft Skills verfügen, als Gefahr an. Zwar stimmen die Autoren Vogler et al. (2018, S. 459) mit den von ihnen untersuchten Ergebnissen der LinkedIn-Studie überein, sie nehmen jedoch die Gefahr der Manipulation als weniger bedeutend respektive bedrohend wahr.

Forschungsfrage 3: Wie lassen sich Soft Skills entwickeln und können diese durch den Menschen gezielt antrainiert werden?

Die Experten erkennen, dass eine Person, welche neue Soft Skills erlernen möchte, eine Willensvoraussetzung benötigt. Die Experten nennen weitere Voraussetzungen wie das selbstkritische Hinterfragen und ein notwendiges Ausmass an Selbstreflexion sowie eine Veränderungsbereitschaft als grundlegende Bedingungen für das Erlernen von Soft Skills. Diese sind auch gemäss dem Autoren Niermeyer (2006, S. 15f.) zentrale Voraussetzungen.

Bezüglich des Ausmasses der Erlernbarkeit von Soft Skills sind sich eine deutliche Mehrheit der Experten einig, dass gewisse Limitationen existieren. Diese vertreten die Meinung, dass das Ausmass an Erlernbarkeit abhängig ist von der Persönlichkeitsstruktur der

Person, welche ihre Soft Skills erlernen bzw. verbessern möchte. Dem stimmt auch der Experte 4 zu und bezeichnet die Persönlichkeitsstruktur als Flair oder auch Talent. Dass diese Eigenschaften existieren und somit die Lernmöglichkeiten eingeschränkt werden können, erkennen auch die Autoren Enaux und Heinrich (2011, S. 130).

Sowohl die Experten wie auch die Autorin Holohan (2019, S. 558) erkennen diverse Möglichkeiten, wie Soft Skills antrainiert werden können. Während bei den Experten aus den Interviews die direkte Anwendung und das «Learning by doing» im Vordergrund steht, nennt der Autor Sekhar (2019, S. 115) weitere Lernmöglichkeiten wie die Rollenspiele. Dass die Kosten und der Aufwand bei der Anwendung dieser diversen Methoden (vgl. Abbildung 4) miteinbezogen werden müssen, dem sind sich sowohl die Experten aus den Interviews als auch die Autoren aus der Literaturrecherche einig.

4.2 Quantitative Befragung von IT-Beratern

Im Anschluss an die explorative Durchführung und Auswertung der Experteninterviews wird eine quantitative Umfrage durchgeführt. Diese ermöglicht es, die gesammelten Informationen und Inputs aus den Experteninterviews in der Umfrage zu berücksichtigen, entsprechend anzupassen und eine Vielzahl an Teilnehmern erneut gezielter zu den gewünschten Themen zu befragen. Dies hilft bei der Erhöhung der Aussagekraft der Resultate, da die Ergebnisse aus verschiedenen Quellen stammen.

In den folgenden Kapiteln werden die Ziele, das Forschungsdesign sowie die Ergebnisse genauer vorgestellt. Abschliessend wird ein Zwischenfazit gezogen, welches die bedeutendsten Resultate zusammenfasst.

4.2.1 Fragestellung und Ziele

Die Umfrage dient dazu basierend auf den bereits erhaltenen Rückmeldungen der Experteninterviews die möglichen Bedeutungsunterschiede der einzelnen Soft Skills an einer Vielzahl an IT-Beratern vertieft zu untersuchen. Im Rahmen der quantitativen Umfrage sollen die drei Forschungsfragen vertieft untersucht und beantwortet werden:

1. Welche Soft Skills nehmen für IT-Beratungsunternehmen den grössten Stellenwert für die Qualitätssteigerung der Beratung ein?
2. Welche Chancen und Gefahren ergeben sich durch die Förderung und den Einsatz von Soft Skills?
3. Wie lassen sich Soft Skills entwickeln und können diese durch den Menschen gezielt antrainiert werden?

Es gilt festzustellen, welchen Stellenwert die Soft Skills bei einer grossen Anzahl an IT-Beratern einnehmen. Zudem sollen die identifizierten Chancen und Gefahren aus der Literaturrecherche sowie den Experteninterviews gezielter untersucht werden, um festzustellen, ob es Unterschiede in den wahrgenommenen Möglichkeiten und Risiken von Soft Skills gibt.

4.2.2 Forschungsdesign

Gemäss den Autoren Robra-Bissantz und Strahringer (2020, S. 164) wird in der Wirtschaftsinformatik vor allem die empirische Forschung angewandt, welche das Verhalten

der Menschen und Organisationen sowie deren Interaktionen ermöglicht zu erforschen. Ziel dieser Umfrage ist es die in Kapitel 4.2.1 beschriebenen Forschungsfragen genauer zu untersuchen und insbesondere die Einstellung von IT-Beratern gegenüber den Soft Skills zu beleuchten. Für die Durchführung der Umfrage wurde in einem ersten Schritt ein Fragebogen erstellt, welcher im folgenden Unterkapitel 4.2.2.1 detailliert beschrieben wird. Anschliessend erfolgt ein Beschrieb der Kriterien, anhand denen die Teilnehmenden ausgesucht wurden.

4.2.2.1 Erstellung des Fragebogens

Bei der Erstellung des Fragebogens wurden die Kriterien der Autoren Möhring und Schlütz (Möhring & Schlütz, 2019, S. 71f.) angewandt. Bei der Erstellung eines Fragebogens müssen die zentralen Aspekte zur Handhabung, Validität und Effizienz genau überprüft werden, um sicherzustellen, dass der Antwortprozess des Fragebogens durch die Befragten ohne Störungen durchlaufen werden kann (Möhring & Schlütz, 2019, S. 72). Zu den zentralen Fragen, auf die bei der Erstellung des Fragebogens grosse Beachtung gelegt wurde, sind unter anderem folgende Fragestellungen: Ist die Umfrage einfach zu bearbeiten, verständlich genug und ermöglicht die Untersuchung die Ermittlung der gewünschten Informationen und Beantwortung der Forschungsfragen.

Für die Erstellung der Umfrage wurde «Google Formulare» oder «Google Forms» verwendet. Dadurch wurde die rasche Teilung der Umfrage über einen generierten Link ermöglicht. Die Umfrage wurde zudem in Bereiche aufgeteilt, mit welchen einerseits die Themengebiete der Fragen unterteilt werden konnten. Andererseits konnten somit gewisse Fragen aufgrund der Antwort von vorherigen Fragen übersprungen werden. Für eine bessere Übersicht wurden die Fragen in die folgenden Bereiche unterteilt:

1. Einleitung
2. Demographische Angaben
3. Bedeutung von Soft Skills
4. Die Chancen und Gefahren
5. Erlernbarkeit von Soft Skills
6. Zukunftsaussicht
7. Abschluss

Als Erstes wurde in der Einleitung das Thema und der Zweck der Umfrage vorgestellt. Zusätzlich wurde eine kurze Beschreibung der Soft Skills angeführt und eine beispielhafte Aufzählung einiger Soft Skills abgebildet. Dies soll den Befragten ein notwendiges Grundverständnis über die Soft Skills vermitteln und sicherstellen, dass auch Befragte, welche keine oder nur geringe Kenntnisse über Soft Skills besitzen, den Fragebogen ausfüllen können. Im zweiten Teil wurden die demographischen Angaben der Probanden abgefragt. Diese dienten in der anschliessenden Datenanalyse zur Einteilung der Probanden nach Kriterien, wie bspw. dem Alter und diente dazu, mögliche Unterschiede bei den Antworten auf die verschiedenen Eigenschaften der Probanden zurückzuführen zu können.

Im dritten Abschnitt wurden Fragen zur Bedeutung von Soft Skills gestellt, welche Aufschluss darüber geben sollten, welchen Stellenwert die Soft Skills für die Probanden einnehmen. Anschliessend wurden die Chancen und Gefahren, welche im Rahmen der Experteninterviews identifiziert werden konnten, untersucht. Ziel war es, festzustellen, ob die grössere Anzahl an IT-Beratern die gleichen Chancen und Gefahren wie die Experten erkennen. In diesem Abschnitt wurden verschiedene Filterfragen genutzt, welche das Überspringen von Fragen ermöglichte. Dies war möglich dank der programmierten Funktion von Google Formulare. Das einfache Überspringen von Frageblöcken ohne dass der Proband eine Aktion durchführen musste bzw. die korrekte Folgefrage suchen musste (Baur & Blasius, 2014, S. 679). Bspw. wurde bei der Frage über den Einsatz von Methoden für die konstruktive Zusammenarbeit (vgl. Frage 16 der Umfrage zu den Soft Skills im Anhang) die Möglichkeit eingebunden, die Folgefrage zu überspringen, sofern die Probandin oder der Proband angab, keine Methoden in ihrem Unternehmen zu nutzen.

Der vierte Abschnitt diente zur Erforschung der Ansichten der Probanden zu den Soft Skills sowie den Chancen und Gefahren. Zudem wurde in einem kürzeren fünften Abschnitt auch die Erlernbarkeit thematisiert. Um eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Antworten sicherzustellen, wurden vordefinierte Antwortmöglichkeiten erstellt und eine Auswahl von bedeutenden Soft Skills gemäss ihrer Erlernbarkeit befragt. Im anschliessenden sechsten Abschnitt wurde die Einschätzung zur zukünftigen Bedeutung von Soft Skills ermittelt. Abschliessend wurde im siebten Teil den Probanden die Möglichkeit geboten, ihre Kontaktdaten zu hinterlassen, falls sie Interesse daran haben, über die Ergebnisse der Umfrage orientiert zu werden.

4.2.2.2 Stichprobenwahl

Bei der Wahl der Probanden wurde wie bereits bei den Experteninterviews Personen befragt, welche über Erfahrung in der IT-Beratungsbranche verfügen. Bei den Befragten wurden im Gegensatz zu den Experten auch Personen befragt, die nicht zwingend über mehr als fünf oder mehr Jahren, sondern über mindestens ein Jahr an Erfahrung in dieser Branche verfügen. Ebenfalls wurden auch Personen befragt, die nicht zwingend eine IT-Projektleiter oder Führungsrolle einnehmen. Bei der Wahl der Probanden wurde eine Verteilung des Alters sowie der Geschlechter miteinbezogen. Es wurde darauf geachtet, dass sämtliche Merkmale zu möglichst gleichen Anteilen in der Umfrage repräsentiert wurden.

4.2.3 Datenerhebung und deren Aufbereitung

In den folgenden Kapiteln wird genauer auf die Datenerhebung und Aufbereitung eingegangen. Insbesondere wird der durchgeführte Pretest und die anschliessende Durchführung der Umfragen genauer umschrieben.

4.2.3.1 Pretest

Da sich bereits bei der Durchführung der Experteninterviews ein Pretest als sehr wertvoll erwiesen hat, wurde im Rahmen der Umfrage ebenfalls ein Testlauf eingeplant und durchgeführt. Gemäss dem Autor Lindner (2020, S. 30), ist die Durchführung eines Probelaufs ein bedeutender Bestandteil bei der Durchführung von quantitativen Befragungen. Ein Probelauf ermöglicht die frühzeitige Korrektur von Fehlern und führt zu einer Qualitätserhöhung der Umfragen (Lindner, 2020, S. 30f.). Die Umfrage wurde an vier Probanden verschickt, welche den erwähnten Kriterien aus Kapitel 4.2.2.2 entsprechen. Dies ermöglichte die Beobachtung, wie die Probanden die Umfrage ausfüllen und es konnten basierend darauf gewünschte Anpassungen vorgenommen werden. Zudem gaben die Probanden Feedback bezüglich Verbesserungsmöglichkeiten.

4.2.3.2 Durchführung

Die Durchführung der Umfrage erfolgte in einem Zeitraum von zwei Wochen. Der Fragebogen wurde sowohl online über einen Link verschickt wie auch auf Wunsch in schriftlichem Format durchgeführt. Die Online-Durchführung ermöglichte eine rasche und anonyme Verteilung der Umfrage über einen Link.

Die Verteilung der Umfrage konnte rasch über soziale Netzwerke, Freunde und Mitstudenten mit den gewünschten Kriterien (vgl. Kapitel 4.2.2.3) verteilt werden. Dank meiner

beruflichen Tätigkeit als technischer Berater konnte eine hohe Beteiligung geeigneter Personen für die Umfrage erreicht werden.

4.2.4 Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Umfrageresultate detailliert beschrieben sowie graphische Darstellungen verwendet, um die Daten visuell zu veranschaulichen.

Allgemeine Fragen

An der Umfrage haben insgesamt 71 Probanden teilgenommen. Dabei wurden die Probanden zum Einstieg gebeten, ihr Geschlecht anzugeben. Die folgende Abbildung 10 verdeutlicht die Geschlechterverteilung der Frauen und Männer. Es ist erkennbar, dass mit 38 Personen (53.5 % der Gesamtanzahl) die knappe Mehrheit der Teilnehmenden aus Männern bestand. Währenddessen haben 33 Frauen (46.5 % der Gesamtanzahl) an der Umfrage teilgenommen.

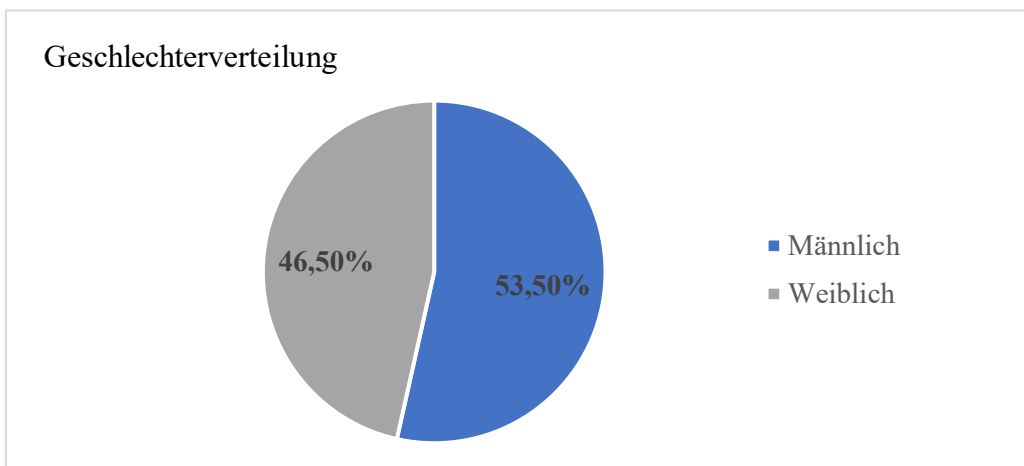


Abbildung 10: Geschlechterverteilung

Bezüglich des Alters wurden die in der Abbildung 11 erkennbaren Altersklassen vorgegeben. Es zeigt sich, dass alle Altersklassen vertreten sind, aber besonders die drei Altersklassen unter 50 Jahren jeweils einen grossen Anteil der Umfrage ausmachen.

Altersklasse	Anzahl Probanden	Prozentualer Anteil
20 – 30 Jahre	20	28.2
30 – 40 Jahre	17	23.9
40 – 50 Jahre	19	26.8
50 – 60 Jahre	6	8.5
60 – 70 Jahre	7	9.9
70 < Jahre	2	2.8
Total:	71	100

Abbildung 11: Altersverteilung

Um festzustellen, ob bei den Fragen Abhängigkeiten zu der jeweiligen Branche festzustellen sind, wurden die Probanden gebeten, anzugeben, in welcher Branche sie tätig waren bzw. immer noch tätig sind. Es fällt auf, dass die IT-Branche mit 25 Probanden (35.2 %), am stärksten vertreten ist, gefolgt von der Gesundheits- und Pharmabranche mit neun Probanden (12.7 %), der Finanz- und Versicherungsbranche mit acht Probanden (11.3 %) und der Handels- und Transportbranche mit jeweils fünf Probanden (7 %). Die übrigen Angaben bestehen aus elf weiteren Branchen, welche aufgrund ihres kleinen Anteils zu der Kategorie «Andere» zusammengefasst wurden. Hierzu gehören bspw. die Landwirtschafts-, Bau- und Handelsbranchen. Die Abbildung 12 zeigt die Aufteilung der erwähnten Branchen.

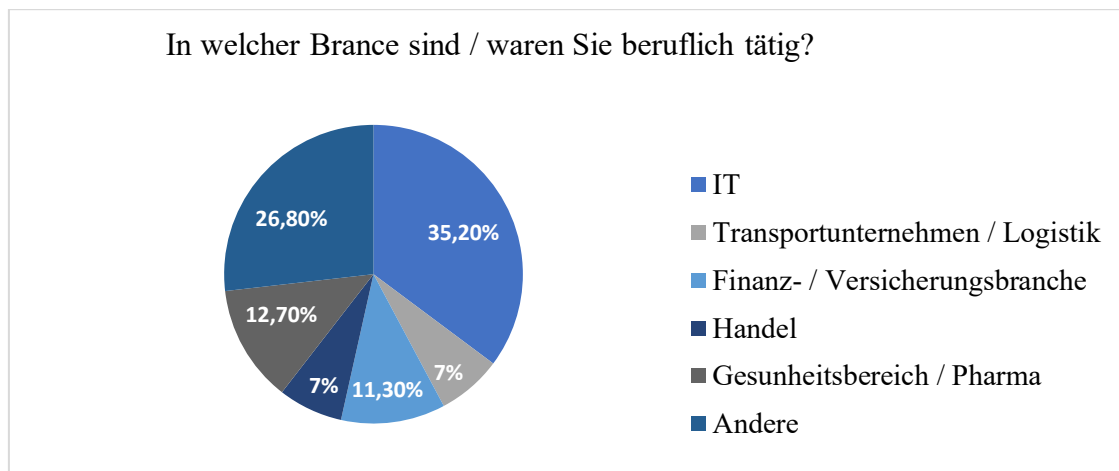


Abbildung 12: Branchenverteilung

Die Probanden wurden anschliessend zur Unternehmensgrösse des Unternehmens befragt, in dem sie tätig sind. Es zeigt sich, dass 22 der Probanden (31.4 %) bei Grossunternehmen tätig sind, 27 Probanden (38.6 %) bei mittelgrossen Unternehmen, welche zwischen 50 und 250 Mitarbeitern beschäftigen und 21 der Probanden, also ein Drittel der Grundgesamtheit, bei Kleinunternehmen (= weniger als 50 Mitarbeiter) beruflich tätig sind. Die Verteilung ist in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** dargestellt.

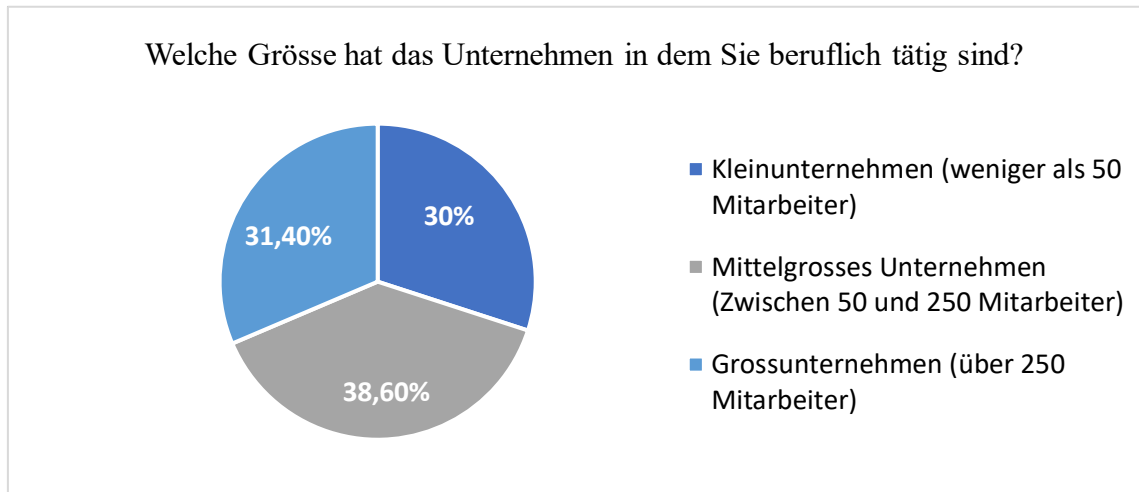


Abbildung 13: Unternehmensgrösse

Für eine Unterscheidung der Antworten nach Funktion wurden die Probanden zu ihrer aktuellen Funktion im Unternehmen befragt. Es zeigt sich, dass die Teamleiter und Experten den grössten Teil der Befragten ausmachen. Gefolgt von der Geschäftsleitungsfunktion und der Managementfunktion. Die Einsteiger und Probanden mit CEO / Verwaltungsrat-Funktion sind mit zwei Probanden (2.8 %) am geringsten vertreten. Die **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt die Verteilung der Funktionen, welche die Probanden wahrnehmen.

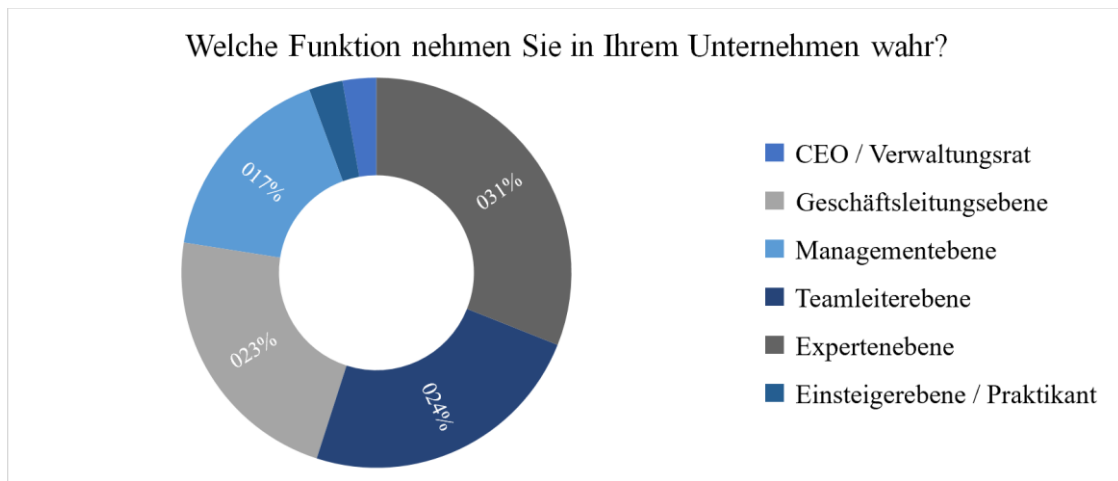


Abbildung 14: Verteilung nach Funktion

Bedeutendste Soft Skills

Im Anschluss wurden die Probanden befragt, wie sie die Bedeutung der Soft Skills in der beruflichen Arbeitswelt einschätzen. Die Probanden konnten die Frage mit 1 bis 10 bewerten, wobei 1 für keine Bedeutung steht und 10 für sehr bedeutend. Es zeigt sich, dass eine grosse Mehrheit mit 38 (53.5 %) und somit mehr als der Hälfte aller Probanden die Soft Skills als sehr bedeutend einschätzen. Für mehr als ein Drittel der Probanden nimmt die Bedeutung der Soft Skills einen Wert zwischen 7 und 9 ein. Für sie sind die Soft Skills immer noch relativ bedeutend. Es fällt auf, dass 2 Probanden (2.8 %) die Soft Skills mit dem Wert 5 bewertet haben, also neutral. Zudem nehmen die Soft Skills gemäss einem Probanden (1.4 %) ein Bedeutungswert von 4 ein und schätzt somit die Soft Skills als eher unbedeutend ein. Es fällt auf, dass die höheren Ebenen (ab Teamleitersebene) die Bedeutung der Soft Skills durchgängig mit einer 9 oder 10 bewerten. Währenddessen bewerten die Probanden der Einsteigerebene die Soft Skills mit einer 4 oder 5. Die folgende Abbildung 15 verdeutlicht die Verteilung der Bedeutungseinschätzung.

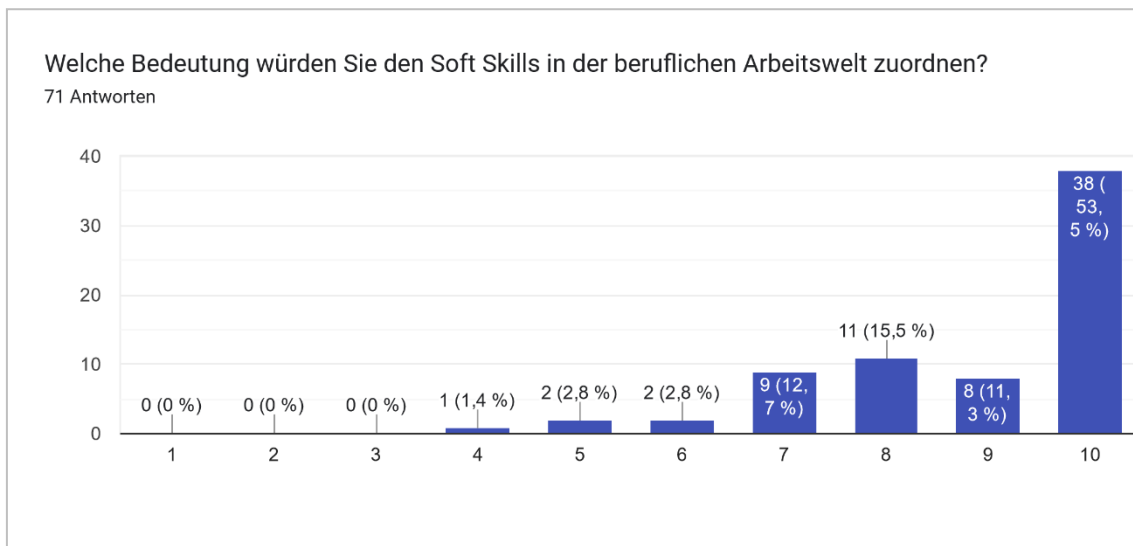


Abbildung 15: Die Bedeutung der Soft Skills

Im Weiteren wurden die Probanden darum gebeten, die bedeutendsten drei Soft Skills zu wählen. Bei dieser Frage war die Auswahl der Antwortmöglichkeiten auf maximal drei Antworten beschränkt. Zur Auswahl standen einerseits die bedeutendsten Soft Skills, welche aus der Literaturrecherche und aus den Experteninterviews identifiziert wurden. Andererseits war es den Probanden möglich, weitere Soft Skills als Vorschlag zu nennen. Ziel war es, festzustellen, welche Soft Skills aus Sicht der Probanden am bedeutendsten sind und ob sich diese von den bisher identifizierten unterscheiden. Über die Hälfte der Probanden, nämlich 40 Probanden, vertreten die Meinung, dass die «Kommunikationsfähigkeit» zu den bedeutendsten Soft Skills gehört. Ein grosser Anteil der Probanden sieht zudem die Soft Skills «Teamfähigkeit», «Problemlösendes Denken» oder die «zielorientierte Arbeitsweise» als bedeutend, gefolgt von «Empathie, Führungsqualität und Flexibilität». Die übrigen Soft Skills wie Zuverlässigkeit, Belastbarkeit und Stressresistenz sowie kritisches Denken wurden ebenfalls mehrfach als bedeutende Soft Skills ausgewählt, jedoch in geringerem Ausmass. Die Abbildung 16 zeigt die Verteilung der Antworten bei der Wahl der bedeutendsten Soft Skills.

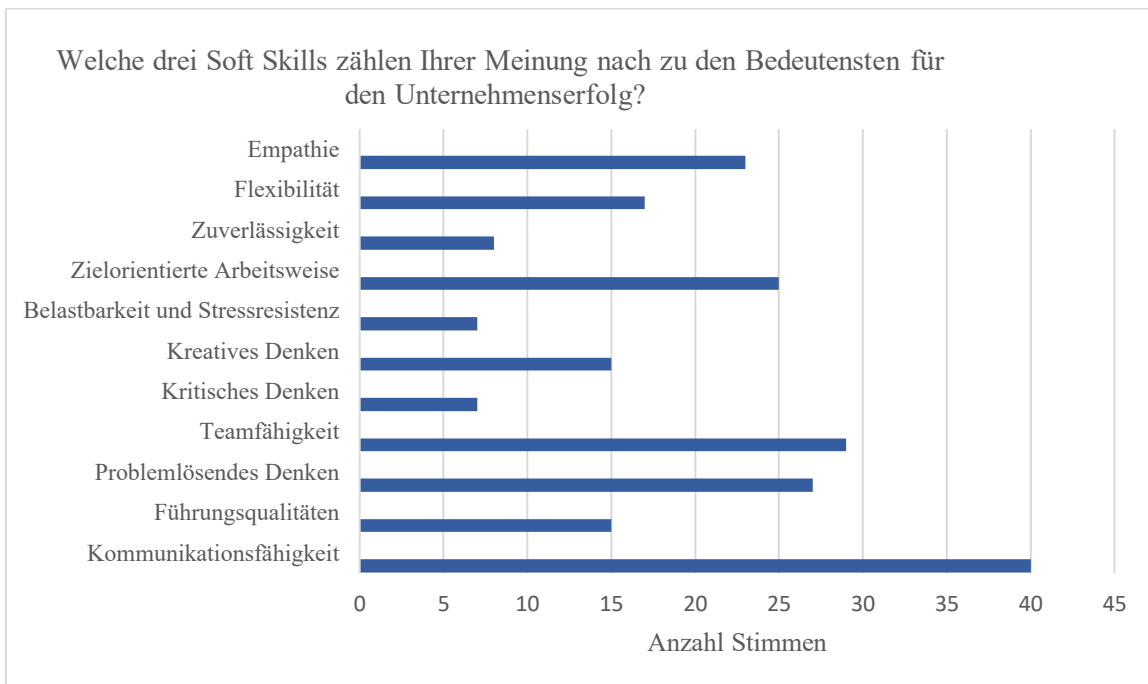


Abbildung 16: Die bedeutendsten Soft Skills

Chancen und Gefahren

In einem weiteren Schritt wurden die Probanden bezüglich ihrer Einschätzung zu möglichen Vorteilen für den Arbeitgeber sowie den Arbeitnehmer befragt. Für den Arbeitgeber erkennt eine Mehrheit der Probanden (39) die motivierten Mitarbeiter als möglichen Vorteil. Die übrigen Vorteile wurden in ähnlichem Ausmass als Vorteile erkannt. Die «schnellere Aneignung von Fähigkeiten» gilt mit 18 Stimmen als der am wenigsten anerkannte Vorteil. Als Eigenvorschlag wurde zusätzlich die «effizientere Arbeitsweise» genannt, weshalb die Stimmanzahl nur vier beträgt. Die Abbildung 17 verdeutlicht sowohl die Vorteile für den Arbeitgeber und deren Stimmenanzahl.

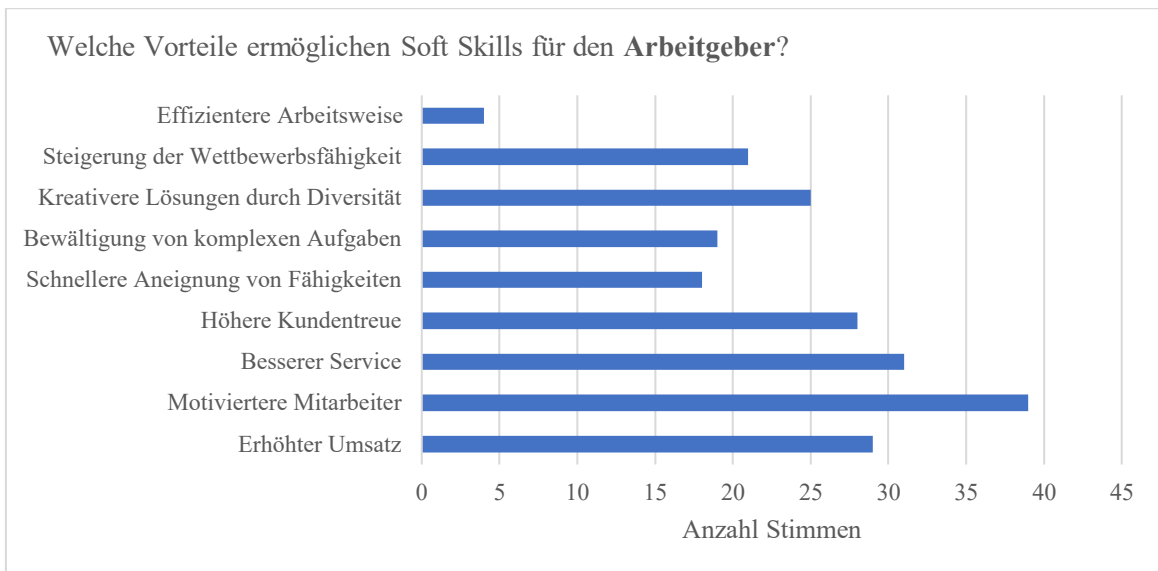


Abbildung 17: Vorteile für Arbeitgeber

Für den Arbeitnehmer erkennen 35 der Probanden (49.3 %) insbesondere die «hohe Offenheit für neue Erlebnisse und Aufgaben» als Vorteil. Es ist auffallend, dass der Vorteil «Guter Umgang mit Stress» nur in sehr geringem Ausmass als Vorteil angesehen wird. Es sind insgesamt nur 13 der Probanden (18.3 %) dieser Meinung. Bei den übrigen Vorteilen gibt es nur kleine Unterschiede in der Anzahl Probanden, welche die Vorteile unterschiedlich gewichten. Die Abbildung 18 verdeutlicht sowohl die Vorteile für den Arbeitnehmer und deren Stimmenanzahl.

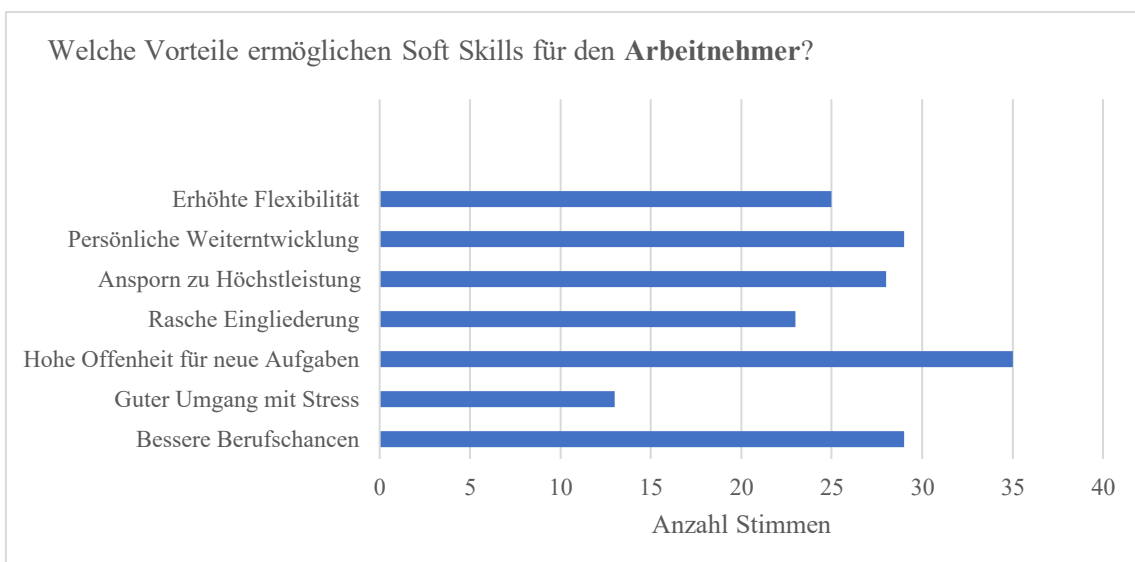


Abbildung 18: Vorteile für Arbeitnehmer

Bei der Frage zu den Gefahren, welche die Aneignung von Soft Skills mit sich bringen können, sind sich ein Grossteil der befragten Probanden sich einig und nennen den «benötigten Zeitaufwand», welcher das Erlernen der Soft Skills benötigt, als bedeutendste Gefahr. Zudem schätzen die Probanden drei weitere Gefahren mit zentraler Bedeutung ein: «Die zusätzlichen Kosten», welche bspw. für die Aus- und Weiterbildung anfallen können; «die Gefahr der Überlastung des Mitarbeiters» und «die höhere Abhängigkeit vom Mitarbeiter». Als weitere Gefahren wird die niedrigere Effizienz durch 7 der Probanden (9.9 %) genannt. In Verbindung mit dem Erlernen von Soft Skills wird zudem durch einen Probanden die Problematik erkannt, dass geeignete Schulungsmöglichkeiten notwendig sind, welche den Lernprozess unterstützen sollen. Da es sich um eine Voraussetzung und nicht um eine Folge handelt, wird dies aber bei den Gefahren aufgelistet.

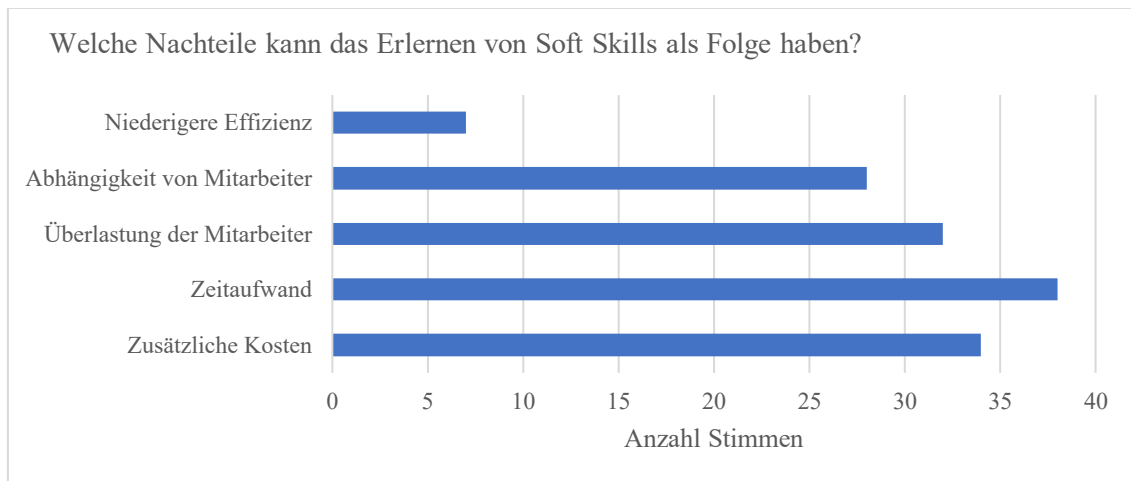


Abbildung 19: Die Folgen von Soft Skills

Erlernbarkeit von Soft Skills

Über die Frage, ob Soft Skills erlernbar sind, haben die Probanden keine einstimmige Meinung. Die Hälfte der Probanden erkennt die Möglichkeit, dass Soft Skills vollständig erlernbar sind. Währenddessen vertreten 26 der Probanden (43.3 %) die Meinung, dass die Erlernbarkeit der Soft Skills abhängig vom betrachteten Soft Skill ist und dass nur ein Teil dieser Soft Skills erlernbar sind. Die geringe Minderheit (4 Probanden / 6.7 %) ist der Meinung, dass die Soft Skills nicht erlernbar sind. Die Abbildung 20 verdeutlicht diese Meinungsverschiedenheit.

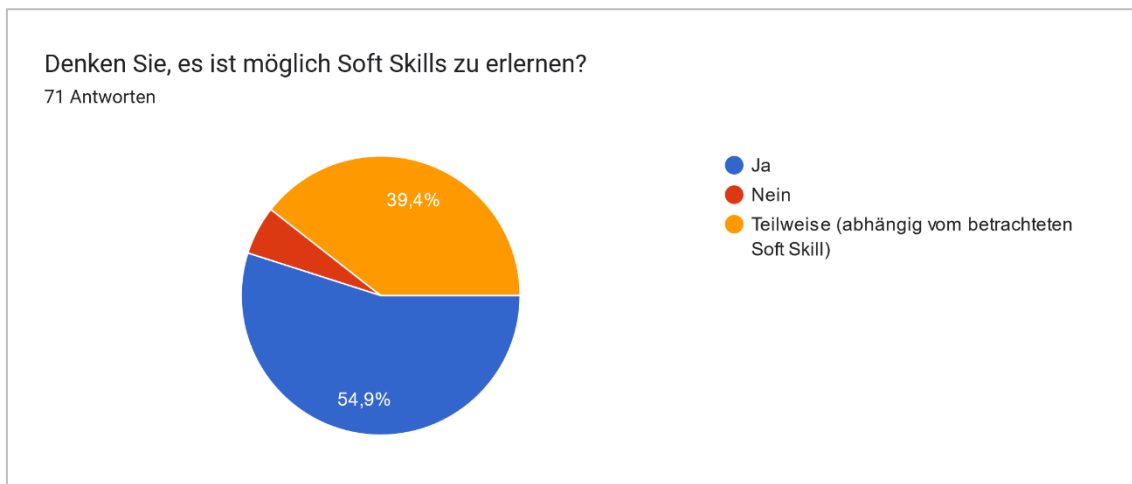


Abbildung 20: Erlernbarkeit Soft Skills

In einem weiteren Schritt wurden die Probanden spezifischer zur Lernmöglichkeit von einzelnen Soft Skills befragt und jeweils gebeten, zu den identifizierten Soft Skills ihre Einschätzung bezüglich ihrer Erlernbarkeit abzugeben. Die Probanden konnten für jeden Soft Skill angeben, ob dieser gemäss ihrer Ansicht nach «erlernbar», nur «verbesserbar bis zu einem gewissen Grad» oder «komplett erlernbar» sei. Die Abbildung 21 verdeutlicht, dass die Auswahl «nicht erlernbar» nur selten als Antwort ausgewählt wurde. Beim Kreativen Denken, der Flexibilität sowie der Lernbereitschaft sehen die meisten Probanden keine Möglichkeiten, die Soft Skills zu erlernen. Hingegen sind sich alle 71 Probanden einig, dass die Soft Skills «Präsentationskompetenz», «Selbstbewusstsein», «Problemlösendes Denken» und der Soft Skill «Kommunikationsfähigkeit» immer verbesserbar oder erlernbar sind. Des Weiteren fällt auf, dass bei der «Präsentationsfähigkeit», der «Zuverlässigkeit», «dem Problemlösenden Denken» sowie der «Kommunikationsfähigkeit» jeweils über 40 Probanden (56.3 %) die Ansicht vertreten, dass die Soft Skills komplett erlernbar sind. Dies ist im Vergleich zu den übrigen Soft Skills ein enormer Anteil. Knapp die Hälfte aller Probanden, erkennt zudem die Soft Skills «Teamfähigkeit» und «Konfliktlösefähigkeit» als «verbesserbar zu gewissem Grad». Bei der «Flexibilität» hingegen sind es nur 23 Probanden, welche die Antwort «verbesserbar zu gewissem Grad» gewählt haben. Das «Kreative Denken» gilt gemäss 21 Probanden als komplett erlernbar. Im Vergleich zu den anderen Soft Skills ist der Anteil der abgegebenen Stimmen somit verhältnismässig kleiner.

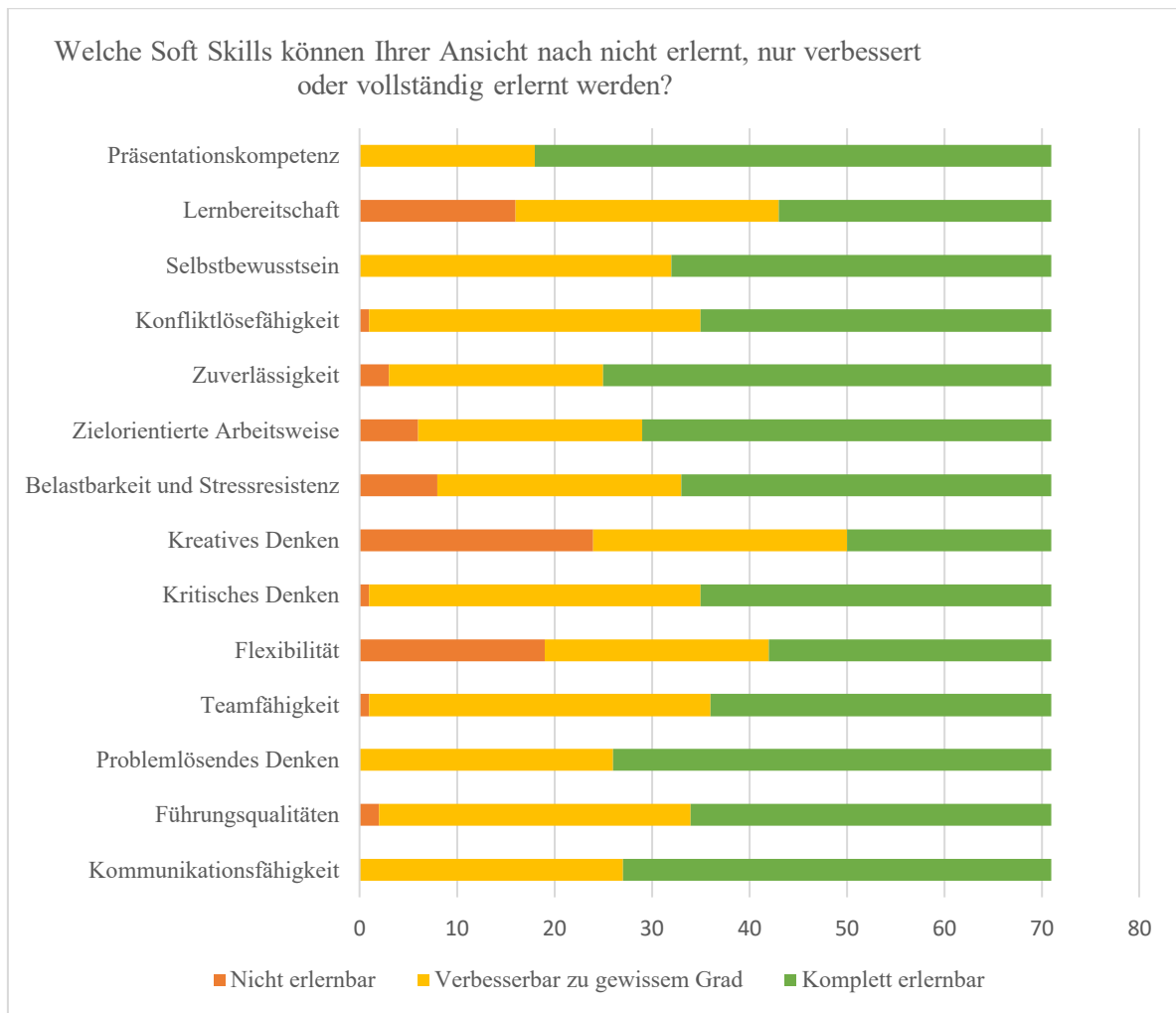


Abbildung 21: Einschätzung der Erlernbarkeit nach Soft Skills

Bei der Frage, wie die Soft Skills erlernt werden könne, wurden diverse Möglichkeiten aufgezählt. Insgesamt haben 44 Probanden (65.7 %) die «positive Feedbackkultur» als bedeutende Möglichkeit erkannt, die Soft Skills im Berufsleben aktiv zu fördern. Zudem wurden die Möglichkeiten wie «Weiterbildungskurse», die «Übergabe von neuen Aufgaben an den Mitarbeiter» in Verbindung mit der «Förderung durch den Vorgesetzten» als entscheidende weitere Förderungsmöglichkeiten erkannt. Als Eigenvorschlag wurde zusätzlich die Durchführung von «Teamanlässen» und «Coaching-sessions» genannt, da sie die Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation als Ziel haben.

Der kleine Anteil der Gesamtstichprobe, welche die Soft Skills als nicht erlernbar empfindet ($n = 4$), wurde anschliessend um eine Begründung gebeten. So gaben 2 der insgesamt 4 Probanden an, dass dies auf den enormen Zeitaufwand oder die hohen Kosten zurückzuführen sei, die sich die Unternehmen nicht leisten können. Zudem gaben sie als weiteren Grund die «oftmals fehlende Motivation» der Mitarbeiter an. Die Probanden sind sich alle einig, dass die «Persönlichkeitseinstellung», welche das Erlernen der Soft

Skills verunmöglicht, ein zentraler Grund sei. Wie in Abbildung 22 zu erkennen, ist keiner der Probanden der Meinung, dass Soft Skills von Geburt an bereits angeboren sind und deswegen nicht erlernt werden können.

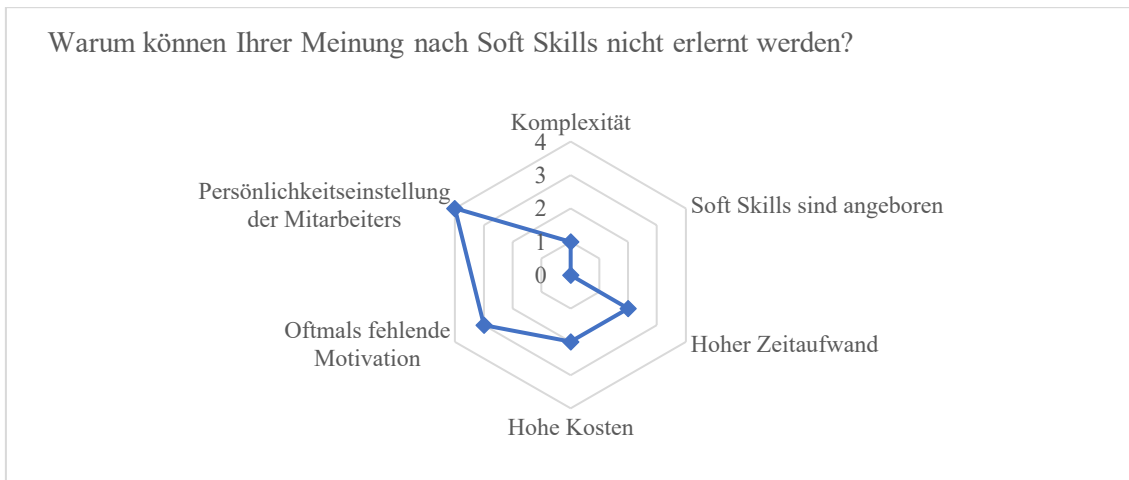


Abbildung 22: Gründe für die Unmöglichkeit, Soft Skills zu erlernen

4.2.5 Diskussion und Zwischenfazit

Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden die Resultate und Erkenntnisse aus der Literaturrecherche verglichen und die in Kapitel 1.2 vorgestellten Forschungsfragen beantwortet.

Forschungsfrage 1: Welche Soft Skills nehmen für IT-Beratungsunternehmen den grössten Stellenwert für die Qualitätssteigerung der Beratung ein?

Gemäss den befragten Probanden nimmt der Soft Skill «Kommunikationsfähigkeit» klar die bedeutendste Rolle in der IT-Beratung ein. Dieser Ansicht sind auch viele Autoren aus der Literaturrecherche, wie bspw. Cripe & Burleigh (2022, S. 234), Singh Dubey et al. (2022, S. 2638) oder die Autoren Tajeddini et al. (2017, S.101). Sie erkennen alle die Notwendigkeit der Kommunikation, da der Wissensaustausch in IT-Projekten als besonders einflussreich für den Projekterfolg gilt.

Die diversen Umfragen, welche im Rahmen der Literaturrecherche untersucht wurden, erkennen zudem die «Teamfähigkeit», das «Problemlösende Denken», das «Leiten von IT-Projekten» sowie die «Flexibilität» als enorm wichtige Soft Skills an. Die Ansicht der Probanden bezüglich der Bedeutung dieser Soft Skills unterscheidet sich teilweise. Sowohl die Probanden wie auch die Autoren Cripe & Burleigh (2022, S. 225) haben den Eindruck, dass die «Teamfähigkeit» und das «Problemlösende Denken» zentrale Soft

Skills darstellen. Gründe hierfür sind die notwendige Zusammenarbeit, sowie das Lösen von komplexen technischen Problemen. Hingegen werden die «Führungsfähigkeit» sowie die «Flexibilität» nur als schwach bedeutend durch die Probanden wahrgenommen. Da die Probanden in ihrer Antwort nur die drei bedeutendsten Soft Skills wählen konnten, wurden die beiden erwähnten Soft Skills nur in geringerem Ausmass gewählt. Es zeigt sich, dass im Vergleich zur Literaturrecherche ein ähnliches Ergebnis bei der Wahl der vier bedeutendsten Soft Skills in IT-Beratungsprojekten resultiert. Ein klarer Unterschied lässt sich bei der Bedeutung des Soft Skills «kritisches Denken» feststellen. Gemäss den Autoren Jackson und Bridgstock (2021, S. 725) ist das kritische Denken ein unverzichtbarer Soft Skill, welcher erforderlich ist, um die Umsetzung und Ideen im Projekt kritisch zu hinterfragen. Währenddessen empfinden nur sieben der insgesamt 71 Probanden diesen Soft Skill als sehr bedeutend.

Als weiterer Unterschied wurden die Soft Skills wie «Multitasking» oder «analytische Fähigkeiten» in der Umfrage nicht erwähnt und somit wurde diesen Soft Skills keine Bedeutung beigemessen. Im Vergleich zur Analyse von Keil et al. (2013, S. 403) gehören diese Soft Skills zu den 20 bedeutendsten Soft Skills. Im Gegenzug nimmt ein kleiner Anteil der Probanden den Soft Skill «Belastbarkeit und Stressresistenz» als bedeutend wahr. Gemäss der Literaturrecherche gehört dieser Soft Skill nicht zu den Top 20 der bedeutendsten Soft Skills.

Forschungsfrage 2: Welche Chancen und Gefahren ergeben sich durch die Förderung und den Einsatz von Soft Skills?

Die Umfrageresultate bestätigen, dass die enorme Bedeutung der Soft Skills, welche im Rahmen der Literaturanalyse und der Experteninterviews identifiziert wurde, durch eine deutliche Mehrheit wahrgenommen und erkannt wird. So sehen die befragten IT-Berater eine Vielzahl an Chancen, von denen sowohl die Unternehmen wie auch die Mitarbeiter profitieren können. Dies unterstreicht auch die Aussage der Autoren Keil et al. (2013, S. 404f.), dass die motivierten Mitarbeiter als zentraler Vorteil für Unternehmen dienen, da motivierte Mitarbeiter länger im Unternehmen gebunden sind und effizienter für das Unternehmen tätig sind. Die Probanden sehen auch die verbesserte Dienstleistungsqualität und damit die zufriedeneren Kunden als eine bedeutende Chance. Die Literaturrecherche (vgl. Kapitel 4.2.3) und die befragten Probanden sind sich einig, dass dies zu einer erhöhten Kundenbindung und somit zu mehr Gewinn für das Unternehmen führt.

Gemäss den IT-Beratern erlauben ausgeprägte Soft Skills die Möglichkeit kreativere Lösungen zu finden. Dass dies eine bedeutende Chance ist, von der Unternehmen profitieren können, stellen auch die Autoren Singh Dubey et al. (2022, S. 2635) fest. Die Kreativität hilft bei der Meisterung von komplexen Herausforderungen, welche in der IT-Branche und ihrer technischen Komplexität, oft anzutreffen sind. Die daraus entstehenden neuen Ideen und Innovationen ermöglichen die Kundenwünsche zu übertreffen sowie die Erschliessung von neuen Märkten. Für Unternehmen bedeutet dies langfristige Marktanteile und die Möglichkeit ihre Kunden verstärkt zu binden.

Die IT-Berater stellen fest, dass die Förderung von Soft Skills mit Gefahren verbunden ist, welchen sich Unternehmen bewusst sein müssen. Bereits die interviewten Experten haben auf die Gefahr der Kosten und auf den Zeitaufwand, welche das Erlernen von Soft Skills benötigt, hingewiesen. Der Autor Holohan (2019, S. 557) stimmt mit den befragten IT-Beratern überein und erkennt die Kosten und Aufwände, welche anfallen können, besonders für Kleinunternehmen, als Gefahr. Es ist jedoch zu beachten, dass die Kosten und der benötigte Aufwand von der ausgewählten Methode abhängig sind. Gemäss den Umfrageresultaten, werden zusätzlich die steigende Abhängigkeit vom Mitarbeiter sowie die Überlastung des Mitarbeiters als weitere Gefahren erkannt. Die Gefahr der Abhängigkeit nimmt auch der Autor Bode et al. (2022, S. 455f.) wahr und vermerkt, dass Unternehmen Ressourcen in die Weiterentwicklung der Mitarbeiter investieren. Dadurch können die Mitarbeiter komplexere und bedeutendere Aufgaben übernehmen. Infolgedessen, erhöht sich die Bedeutung des Mitarbeiters für das Unternehmen, was auch zu einer grösseren Abhängigkeit vom Mitarbeiter führt.

Die Resultate der Umfrage zeigen zusätzlich, dass die Gefahr von einer niedrigeren Effizienz von einer deutlichen Mehrheit der Probanden als unbedeutender Nachteil wahrgenommen wird. Die Autoren Keil et al. (2013, S. 404) bestätigen dies und erkennen, dass die Soft Skills das Gegenteil bewirken. Ausgeprägte Soft Skills tragen dazu bei, dass Lösungen zielorientiert entwickelt werden und durch eine offene und klare Kommunikation Fehler vermieden werden.

Forschungsfrage 3: Wie lassen sich Soft Skills entwickeln und können diese durch den Menschen gezielt antrainiert werden?

Die Ergebnisse der Umfrage wie auch der Literaturanalyse zeigen einstimmig, dass sich Soft Skills entwickeln lassen können und gezielt antrainiert werden können. Sowohl die untersuchten Studien als auch die Probanden und Experten sind sich zudem einig, dass dies abhängig vom betrachteten Soft Skill ist. Gemäss der untersuchten Expertenbefragung von IT-Projektleitern durch Gibert et al. (2017, S. 82) wurde in der Literaturrecherche erkannt, dass es keine einstimmige Auffassung bezüglich dem Ausmass gibt, zu welchem die Soft Skills erlernt werden können. Dieses Ergebnis zeigen auch die Umfrageresultate (vgl. Abbildung 21).

Ein Vergleich der Abbildung 21 und der Abbildung 5 aus der Literaturanalyse ergibt, dass die Verteilung der Meinungen bei der Umfrage bei den Soft Skills «Flexibilität» oder «Konfliktlösefähigkeit» fast identisch ist. Die Resultate der Umfrage zeigen zudem eine Einstimmigkeit bezüglich der Erlernbarkeit der Soft Skills «Präsentationskompetenz», «Selbstbewusstsein», «Problemlösendes Denken» und «Kommunikationsfähigkeit». Diese Soft Skills können gemäss allen Probanden verbessert oder sogar komplett erlernt werden.

Die Kienbaum-Kompetenz-Pyramide (vgl. Abbildung 3) besagt, dass die personalen Kompetenzen schwerer als die Methoden- und sozialen Kompetenzen zu verändern sind (Enaux & Heinrich, 2011, S. 130). Zu den personalen Kompetenzen zählen bspw. die Lernbereitschaft, die Kreativität, die Flexibilität, die Belastbarkeit und das Selbstvertrauen einer Person. Währenddessen gehören zu den Methodenkompetenzen das kritische Denken oder die Problemlösungskompetenz. Gemäss den Umfrageresultaten wird das «kritische Denken» und das «problemlösende Denken» als einfacher erlernbar eingeschätzt als die Fähigkeiten «Kreativität» oder die «Lernbereitschaft». Dies zeigt auf, dass die befragten Probanden mit der Kienbaum-Kompetenz-Pyramide (vgl. Abbildung 3) übereinstimmen. Als Ausnahme wird der Soft Skill «Selbstbewusstsein» identifiziert. Die Probanden erkennen bei diesem Soft Skill eine durchschnittlich höhere Veränderbarkeit gegenüber den übrigen Soft Skills.

5 Diskussion der Ergebnisse

Basierend auf der Literaturrecherche wird mit Einbezug der Resultate der durchgeführten Experteninterviews sowie der Umfrage die Bedeutung der Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen beschrieben. Insbesondere wird auf die bedeutendsten Soft Skills eingegangen, welche im Rahmen dieser Masterarbeit erkannt wurden. In Bezug auf die identifizierten Chancen und Gefahren sowie den Möglichkeiten, Soft Skills zu erlernen, wird im Anschluss eine Handlungsempfehlung für IT-Beratungsunternehmen abgegeben.

5.1 Bedeutung von Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen

Bei der Evaluation der offenen Experteninterviews kristallisierte sich heraus, dass die Kommunikation, die Empathie mit aktivem Zuhören, die Leadership-Fähigkeit und Kreativität als am wichtigsten für den wirtschaftlichen Erfolg und das Wachstum des Unternehmens angesehen werden. Vergleicht man die Expertenaussagen mit den Untersuchungen von Keil et al. (2013, S. 403) über die bedeutendsten IT-Soft Skills für Beratungsunternehmen, so lässt sich feststellen, dass die Auswertung der Expertenaussagen zu gleichen Ergebnissen führt. Studien von Calanca et al. (2019) bestätigen ebenfalls, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg und den Soft Skills besteht. Im Interview mit Julie Sweet, CEO des internationalen IT-Unternehmens Accenture, antwortete sie gemäss der Zeitschrift Forbes auf die Frage nach dem Stellenwert der Soft Skills folgendermassen (Debevoise, 2023, S. 2):

«Soft Skills haben in unseren Augen schon immer zu den Hard Skills gehört, und das geht zurück auf unsere Auffassung von Führung. Wir fragen viel danach, wie die Leute denken, wenn sie zum Beispiel eine Führungskraft einstellen, wie sie Menschen führen, also nach den Soft Skills. Soft Skills sind absolut wichtig, insbesondere Kommunikationsfähigkeiten. Als wir versuchten, mehr Frauen in technischen Berufen einzustellen, weil wir so viele Schulungen durchführen können, haben wir uns zum Beispiel an geisteswissenschaftliche Hochschulen gewandt, um mehr Leute mit hervorragenden Fähigkeiten zum kritischen Denken und wirklich guten Soft Skills einzustellen und sie dann in der Technologie zu schulen. Ich bin der Meinung, dass Soft Skills absolut entscheidend sind. Sie sind ein wichtiger Teil des Einstellungsprozesses».

Generell stellt sich deshalb die Frage, wie sich Soft Skills entwickeln lassen und gezielt trainiert werden können. Aus Unternehmersicht ist die Wertschätzung für den Beitrag der

Mitarbeiter entscheidend. Dies bewirkt Engagement durch Einbeziehung. Die Realität der Organisation zu erkennen, gehört deshalb zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Um dabei erfolgreich zu sein, sind gute Kontakte mit den Mitarbeitern und eine aufrichtige Diskussion über die Stärken und Schwächen der Organisation notwendig.

Die Umfrageergebnisse unterschieden sich je nach Position der Befragten im Unternehmen. Für Führungspersonen in höheren Kaderfunktionen überwog die Ansicht, dass Soft Skills in hohem Mass für den Erfolg des Unternehmens bestimmend seien und sich auch gegenseitig positiv beeinflussen. Da die besten Lösungen in Teams durch deren Diversität erarbeitet werden, sei ein optimaler Mix an Soft Skills von Vorteil. Gemäss Experte 2 benötigt ein Team aber alle Rollen. In Teams mit hoher Diversität und unterschiedlichen Kulturen gibt es zudem unterschiedliche Auffassungen von Durchsetzungsvermögen oder Empathie und kann durchaus auch Konfliktpotenzial bergen. Gemäss Singh Dubey et al. (2022, S. 2638) müssen Mitarbeiter eines Projekts ihr Wissen austauschen und gemeinsam die ideale Umsetzung oder Lösung herausarbeiten können, um die Herausforderungen eines Projekts erfolgreich zu bewältigen. Dies bedingt, dass sich die Berater gegenseitig unterstützen.

Mit Hilfe von Soft Skills können verschiedene Ansichten und Vorgehensweise einfacher diskutiert und auch mit unterschiedlichen Kulturen zusammengearbeitet werden (Singh Dubey et al., 2022, S. 2638). Die Soft Skills helfen den Mitarbeitern, sich in die Position des Gegenübers zu versetzen sowie dessen Ansichten nachzuvollziehen. Im Vergleich zu anderen Branchen sind bei IT-Projekten, insbesondere bei international tätigen Firmen, mehr verschiedene Kulturen involviert. Deshalb kommt der Schaffung von gemeinsamen Plattformen zum verbesserten Austausch noch grössere Bedeutung zu. Interessengruppen, User-Stories z.B. im agilen Vorgehen (dienen zur detaillierten Beschreibung der Anforderungen oder Bedürfnissen des Benutzers oder Kunden) und geeignete Entscheidungsnetzwerke können durch Events und gemeinsame Erlebnisse gefördert werden. Erzeugung von Resonanz verbindet Menschen miteinander und schafft dadurch Harmonie. Einer der befragten international tätigen Experten wies darauf hin, dass das persönliche Kennenlernen entscheidend sei. Er empfiehlt «Program increments» und die «Planning Sessions», wenn möglich vor Ort oder abwechslungsweise remote zu absolvieren. Diese auch gemäss den Umfrageresultaten eine grosse Bedeutung für die Mitarbeiter, einerseits das Geschäftliche persönlich bearbeiten zu können, aber auf der anderen Seite beispielsweise auch mal ein Bier trinken zu gehen, sich auszutauschen und so Vertrauen zu schaffen.

Die Umfrageresultate wie auch die Experteninterviews zeigen auf, dass eine gezielte Förderung der Soft Skills als grosse Chance erkannt wird, sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für das Unternehmen. Gelingt es, in einer Projektgruppe eine positive entwicklungsfördernde Stimmung für die Arbeit herzustellen, entsteht ein Teamspirit, der das Team zu optimalen Leistungen antreibt. Persönlich entsteht für den Mitarbeiter eine Gruppenzugehörigkeit. Er wird respektiert und erhält durch den Austausch mit anderen einen Lernzuwachs und wird zu kreativen Ideen angeregt. Einer der Experten wies darauf hin, dass bei intrinsisch motivierten Mitarbeitern eine höhere Effizienz und dadurch wieder ein höherer Gewinn erfolgt. Zudem bestehe eine effizientere Kombination von Know-How innerhalb des Unternehmens. Bei ausgeprägten Soft Skills kann der Mitarbeiter entspannter arbeiten und sich dadurch besser mit dem Unternehmen oder dem Team identifizieren. Dadurch nimmt die Motivation und damit auch der zu erwartende Gewinn zu.

Bereits D. Golemann, klinischer Psychologe an der Harvard Universität und Gründer einer weltweit tätigen Beratungsfirma, wies in seinen Büchern «Der Erfolgsquotient» und «Emotionale Intelligenz und soziale Intelligenz (2000)» auf den grossen Stellenwert der emotionalen Kompetenz bzw. der emotionalen Intelligenz hin. Laut Goleman ist die emotionale Intelligenz eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg am Arbeitsplatz. Die Empathie an und für sich ist nur ein Teil der emotionalen Intelligenz. Empathie bedeutet die Kompetenz, die Empfindungen des Gegenübers wahrzunehmen. Emotionale Intelligenz beinhaltet, die Bedürfnisse des Kunden zu verstehen und dadurch die Geschäftsbeziehung und Beratung beeinflussen und nutzen zu können. Teilweise wird die emotionale Intelligenz als Gegensatz zum altbekannten Begriff der Intelligenz (Hard factors) als fachlichem Sachwissen mit Messung des IQ gesehen, was aber gemäss neueren Ansichten (vgl. Interview mit Julie Sweet, CEO des internationalen IT-Unternehmens Accenture) nicht mehr so definiert werden kann.

In der Informationstechnologie wird als Grundvoraussetzung ein hohes Mass an fachlichem Wissen benötigt, aber um erfolgreicher als andere zu sein, wird die emotionale Intelligenz als bedeutender eingeschätzt. Emotional intelligent zu sein, bedeutet auch die Empfindungen des Gegenübers nicht nur wahrzunehmen, sondern auch angemessen darauf reagieren. Dies deckt sich auch mit den Aussagen der Autoren Pavlova und Sokolov (2022, S. 7), dass im IT-Bereich aufgrund der Komplexität ein höherer Bedarf an Mitarbeitern mit guten Soft Skills besteht als in anderen Branchen. Die Meinungen der Experten sowie die Umfrageresultate zeigen, dass Soft Skills entscheidend sind, um die Innovation und Ideengenerierung der Mitarbeiter zu erhöhen.

Wechsel des Managements, Änderungen der Wertehaltung und Arbeitsbedingungen, andere Führungsstile oder kulturelle Hürden können aber auch zu gegenteiligen Entwicklungen führen. Emotionen (auch negative Emotionen) können das Team beeinflussen. Wenn das Team beispielsweise die Verärgerung eines Mitglieds ignoriert, so kann dies eine negative Kettenreaktion auslösen und den ganzen Projektablauf durcheinanderbringen. Folglich sind sich die Experten und befragten Berater einig, dass die Grundfähigkeit zur Kommunikation deshalb sehr entscheidend ist, da damit häufig auch Offenheit und ein Mitspracherecht zur Kultur verbunden wird. In einem vertrauten Umfeld kann ein Mitarbeiter auch mal ein Problem ansprechen oder einen Input geben, welches bezüglich der aktuellen Fahrtrichtung entgegenläuft, aber durchaus konstruktiv sein kann. Wenn diese Kultur nicht gegeben ist, dann bringen auch die besten Kommunikations-Skills nichts.

Gemäss einem Experteninterview gebe es in Japan eine Jobausschreibung für «den Amerikaner». Der «Amerikaner» sei eine Funktion, welche dem Chef widersprechen dürfe. Dies sei geschaffen worden, da das Widersprechen nicht in der japanischen Kultur verankert sei.

5.2 Handlungsempfehlung für Unternehmen

Da die Soft Skills in Dienstleistungsunternehmen, speziell in der IT-Beratung immer entscheidender für den Erfolg, die wirtschaftliche Entwicklung und das Wachstum geworden sind, ist es umso wichtiger, dass sich die Managementebene zunehmend mit der Förderung der Soft Skills befasst und diese im Unternehmen kontinuierlich thematisiert. Dies bedeutet, ein gezieltes Beziehungsmanagement aufzubauen und mit einer überzeugenden Vision das Unternehmen zu lenken. Dies bedeutet aber auch, die Mitarbeiter zu motivieren und die Fähigkeiten anderer durch Feedback und Anleitung zu verbessern und Meinungsverschiedenheiten zu klären. Eine positive Feedbackkultur hilft den Mitarbeitern sich weiterzuentwickeln und ermöglicht die offene und konstruktive Diskussion von Problemen.

Es ist wichtig, ein Netz von Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, damit ein optimales Teamwork und Kooperation entstehen kann, sodass die bedeutendsten Schlüsselfaktoren der emotionalen Intelligenz, nämlich Fremdwahrnehmung, Einfühlungsvermögen, Konfliktstärke und Lernbereitschaft praktisch in der Unternehmung

implementiert werden können. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen ihre Berater:innen und -Mitarbeiter:innen in der Thematik der Soft Skills schulen.

Die Experteninterviews und Umfrageergebnisse zeigen unzählige Möglichkeiten auf, wie dies im Unternehmen stattfinden kann. Ein Weiterbildungsangebot ermöglicht den Mitarbeitern einen raschen Einstieg in die Thematik. Im Anschluss ist es in der Verantwortung der Vorgesetzten die Mitarbeiter und ihre Soft Skills aktiv zu fördern. So sollen die Vorgesetzten bspw. neue, komplexere Aufgaben an die Mitarbeiter übergeben und sie vor neue Herausforderungen stellen. Dies hilft bei der Entwicklung und Verbesserung der Soft Skills. Das erwähnte Teamwork kann durch Teammeetings oder Teamanlässe sowie Coaching-sessions gefördert werden.

Schrittweise und kleinere Anpassungen helfen bereits im Unternehmen die Soft Skills zu verbessern. Die entstehenden Kosten und Zeitaufwände, die im Rahmen der Umfrage als Hauptrisiken identifiziert wurden, können minimiert werden, indem kostengünstige Methoden, wie bspw. Gruppenarbeiten, in der Unternehmung angewandt werden. Des Weiteren kann das Training von Soft Skills mit der produktiven Schaffung eines Ergebnisses kombiniert werden, welches dem Unternehmen wiederum einen Mehrwert liefert. Als weitere Massnahme lassen sich Kostenüberschreitungen sowie die Aufwände durch eine übersichtliche Budgetplanung vermeiden.

6 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Fazit gezogen. Zudem wird auf die Limitationen der Arbeit eingegangen, die sich im Rahmen der Arbeit ergeben haben. Abschliessend erfolgt ein Ausblick in die Zukunft und es werden mögliche zukünftige Anwendungs- und Forschungsmöglichkeiten thematisiert.

6.1 Fazit

Die IT-Beratung gewinnt durch die Digitalisierung und den dadurch immer neuauftretenden und komplexer werdenden Technologien immer mehr an Bedeutung. Unternehmen sind gezwungen, ihre Fähigkeiten zu nutzen, um im Konkurrenzkampf mit anderen Unternehmen erfolgreich zu sein. Dies betrifft sowohl die Hard wie auch die Soft Skills (Začková & Poláček, 2015, S. 587). So stimmen die Meinungen unzähliger Autoren aus der Literaturrecherche sowie den befragten Personen aus den Experteninterviews und den Umfragen im Wesentlichen überein, dass die Soft Skills eine zentrale Bedeutung für den Erfolg von IT-Projekten haben und damit verbunden sich viele Chancen für die Unternehmen ergeben.

Aus Sicht der befragten Experten nehmen besonders die Soft Skills «Empathie» und «Kommunikation» eine grosse Bedeutung für IT-Beratungsunternehmen ein, da sie helfen, die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden zu verstehen. Dass diese Soft Skills zu den bedeutendsten gehören, unterstreichen die Ergebnisse der Umfrage sowie der Literaturrecherche. Zudem wurde erkannt, dass die «Teamfähigkeit», das «Problemlösende Denken» und die «zielorientierte Arbeitsweise» sowohl für Mitarbeiter wie auch die Arbeitgeber von enormer Relevanz sind. Während die Teamfähigkeit für eine konstruktive Zusammenarbeit und den effektiven Informationsaustausch sorgt, ermöglichen das zielorientierte Arbeiten und das problemlösende Denken das Erarbeiten von effektiven Lösungen für komplexe Problemstellungen.

Es wurde von den IT-Experten und Beratern erkannt, dass die Soft Skills eine Vielzahl an Chancen für die Unternehmen mit sich bringen. Um diese jedoch wahrzunehmen und zu nutzen, müssen Unternehmen die damit einhergehenden Gefahren kennen und berücksichtigen, welche im Zusammenhang mit der Aneignung, Verbesserung und Anwendung der Soft Skills auftreten können. Insbesondere wurden die hohen Kosten und Aufwände für das Erlernen von Soft Skills als Hauptgefahren identifiziert. Es existieren aber auch weitere Gefahren wie bspw. die wachsende Abhängigkeit vom Mitarbeiter.

Während die Durchführung der Experteninterviews eine tiefgründigere Erforschung der praxisnahen Möglichkeiten für das Erlernen von Soft Skills ermöglichte, konnten die gewonnenen Erkenntnisse mittels der Umfrage an einer Vielzahl an IT-Beratern untersucht werden. Die Resultate zeigen, dass diverse Möglichkeiten existieren, welche sich in ihrer Durchführung, den Kosten sowie dem benötigten Aufwand unterscheiden. Gemäss den Umfragen helfen besonders die Weiterbildungskurse, die Förderung durch den Vorgesetzten und eine positive Feedbackkultur bei der effizienten Aneignung von Soft Skills.

Unternehmen sollten gemäss den präsentierten Handlungsempfehlungen aus Kapitel 5.2 eine geeignete Unternehmenskultur aufbauen, welche das Fördern der Mitarbeiter und ihrer Soft Skills ermöglicht. Besonders kleinere Unternehmen sollten aufgrund der involvierten Kosten sich für passende Förderungsmöglichkeiten entscheiden und können bereits mit kleinen Anpassungen die Soft Skills ihrer Mitarbeiter fördern und dadurch den langfristigen Unternehmenserfolg begünstigen. Die untersuchten Studien, Expertenmeinungen und Umfrageresultate sind sich nämlich weitgehend einig, dass die Soft Skills zentrale Faktoren sind, welche die Kunden- und Mitarbeiterbindung, die Qualität der angebotenen Dienstleistung und somit den langfristigen Unternehmenserfolg wesentlich positiv beeinflussen können.

6.2 Kritische Würdigung

Die Bedeutung der Soft Skills für die IT-Branche stellte sich nach einer ersten Literaturrecherche als komplexe Thematik dar. Zudem zeigte sich, dass keine einheitliche Definition der Soft Skills existiert. Dazu kommt die Problematik, dass sich Soft Skills im Vergleich zu den Hard Skills nur schwer messen lassen. Eine vertiefte Untersuchung der Messungsmöglichkeiten von Soft Skills hätte eine vertiefte Analyse und genauere Messung der einzelnen Soft Skills ermöglicht. Während der Literaturrecherche wurde festgestellt, dass aufgrund der Komplexität der Soft Skills ein Mangel an verschiedenen Modellen existiert, welche die Abhängigkeit der Soft Skills und deren Zusammenhänge genauer aufzeigt.

Des Weiteren ergeben sich weitere Limitationen aus der Online-Umfrage. Eine Betrachtung von verschiedenen Ländern und Kulturen hätte hierbei, besonders im Rahmen der Empathie, einen guten Überblick zur Einschätzung der Bedeutung der verschiedenen Soft Skills im internationalen oder interkulturellen Kontext ermöglicht. Zudem war die Umfrage durch ihre Anzahl an Teilnehmenden limitiert. Mit 71 befragten Probanden ermöglicht die Umfrage lediglich Rückschlüsse auf die Gesamtheit der vorherrschenden

Meinungen. Für aussagekräftigere Resultate hätten aber mehr Personen befragt werden müssen. Insbesondere bei der Aufteilung von Fragestellung nach demographischen Kriterien wurde die Anzahl der untersuchten Stimmen verhältnismässig kleiner.

Eine weitere Einschränkung der Masterarbeit wurde im Rahmen der Experteninterviews festgestellt. Für aussagekräftigere und detailliertere Ergebnisse wären mehr Experten notwendig gewesen. Dies hätte die detailliertere Untersuchung nach Branchenunterschieden oder der Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse ermöglicht.

6.3 Ausblick

Die steigende Komplexität der Anwendungen, welche Unternehmen nutzen, wird in auch Zukunft eine Herausforderung für IT-Beratungsbranche bedeuten. Mit der stetigen Digitalisierung und Durchführung von Projekten über Markt- und Landesgrenzen hinaus wird auch die Bedeutung an Soft Skills für Unternehmen weiter zunehmen.

Mit dem bereits aktuell festgestellten Mangel an Soft Skills werden sich Unternehmen zukünftig bemühen müssen, dass ihre Mitarbeiter anhand von diversen Möglichkeiten Soft Skills aneignen oder verbessern können.

Diese Masterarbeit liefert eine fundierte Grundlage für die weitergehende Untersuchung der Soft Skills und ihrer Bedeutung. Im Rahmen dieser Arbeit konnten unter anderem auch Abhängigkeiten und Einflüsse a der vorherrschenden Kultur und deren immanenten Werte auf die abgegebenen Ansichten und Einschätzungen der Probanden identifiziert werden, weshalb im Rahmen einer weiteren Untersuchung bspw. «die Bedeutungswahrnehmung bezogen auf verschiedene Länder oder Kulturen» genauer untersucht werden könnte. Zudem würde eine Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Soft Skills Aufschluss darüber geben, in welcher Kombination diese am geeignetsten gefördert bzw. vermieden werden sollten.

7 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Aasheim, C. L., Li, L., & Williams, S. (2009). Knowledge and skill requirements for entry-level information technology workers: A comparison of industry and academia. *Journal of information systems education*, 20(3), 349–356.
- Abd Majid, M. Z., Hussin, M., Norman, M. H., & Kasavan, S. (2020). The employability skills among students of Public Higher Education Institution in Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space*, 16(1). <https://doi.org/10.17576/geo-2020-1601-04>
- Acerbi, F., Assiani, S., & Taisch, M. (2019). A Methodology to Assess the Skills for an Industry 4.0 Factory. In F. Ameri, K. E. Steckel, G. Von Cieminski, & D. Kiritsis (Hrsg.), *Advances in Production Management Systems. Towards Smart Production Management Systems* (Bd. 567, S. 520–527). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29996-5_60
- Al Asefer, M., & Abidin, N. S. Z. (2021). Soft skills and graduates' employability in the 21st century from employers' perspectives: A review of literature. *International Journal of Infrastructure Research and Management*, 9(2), 44–59.
- Al-Sharhan, S., Dwivedi, Y. K., Gupta, M. P., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Kar, A. K., Mäntymäki, M., & Simintiras, A. (Hrsg.). (2017). *Digital Nations - Smart Cities, Innovation, and Sustainability: 16th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, I3E 2017, Delhi, India, November 21-23, 2017, Proceedings* (1st ed. 2017). Springer International Publishing : Imprint: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68557-1>
- Arora, R., Gajendragadkar, S., & Neelam, N. (2023). Team Effectiveness: A Key to Success in 'IT Organizations'. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 17(1), 97–110. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v17i1.08>
- ASCO, & EXPERTsuisse. (2021). *MARKTSTUDIE 2021 MANAGEMENT CONSULTING, ADVISORY & AUDIT* (S. 27).
- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Billing, F., De Smet, A., Angelika, R., & Schaninger, B. (2021). Building workforce skills at scale to thrive during—And after—The COVID-19 crisis. McKinsey.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis#/>

Bode, M., Daneva, M., & van Sinderen, M. J. (2022). Characterising the digital transformation of IT consulting services—Results from a systematic mapping study. *IET Software*, 16(5), 455–477. <https://doi.org/10.1049/sfw2.12068>

Bos-Nehles, Anna. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>

Burbekova, S. (2021). Soft Skills as the Most In-Demand Skills of Future IT Specialists. 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 1–5. <https://doi.org/10.1109/SIST50301.2021.9465935>

Calanca, F., Sayfullina, L., Minkus, L., Wagner, C., & Malmi, E. (2019). Responsible team players wanted: An analysis of soft skill requirements in job advertisements. *EPJ Data Science*, 8(1), 13. <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-019-0190-z>

Caputo, F., Cillo, V., Canelo, E., & Liu, Y. (2019). Innovating through digital revolution: The role of soft skills and Big Data in increasing firm performance. *Management Decision*, 57(8), 2032–2051. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0833>

Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97.

Cripe, K. M., & Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(3/4), 223–237.

Dahm, M. H., & Thode, S. (Hrsg.). (2020). *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis: Mindset – Leadership – Akteure – Technologien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9>

- Debevoise, N. D. (2023, April 4). Why Soft Skills Are All That Matter And What To Do About It. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/nelldebevoise/2023/04/04/why-soft-skills-are-all-that-matter-and-what-to-do-about-it/>
- Deming, D. J. (2017). The value of soft skills in the labor market. *NBER Reporter*, 4, 7–11.
- Enaux, C., & Henrich, F. (2011). *Strategisches Talent-Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden* (M. T. Meifert, Hrsg.). Haufe.
- Finch, D. J., Hamilton, L. K., Baldwin, R., & Zehner, M. (2013). An exploratory study of factors affecting undergraduate employability. *Education + Training*, 55(7), 681–704. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2012-0077>
- Gale, A. J., Duffey, M. A., Park-Gates, S., & Peek, P. F. (2017). Soft Skills versus Hard Skills: Practitioners' Perspectives on Interior Design Interns: SOFT VS. HARD SKILLS. *Journal of Interior Design*, 42(4), 45–63. <https://doi.org/10.1111/joid.12105>
- Gibert, A., Tozer, W. C., & Westoby, M. (2017). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. *Trends in Ecology & Evolution*, 32(2), 81–84. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2016.11.004>
- Giuseppe Arcidiacono, P. M. P. (2017). Comparative research about high failure rate of IT projects and opportunities to improve.
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139–169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>
- Hidayati, A., Budiardjo, E. K., & Purwandari, B. (2020). Hard and Soft Skills for Scrum Global Software Development Teams. *Proceedings of the 3rd International Conference on Software Engineering and Information Management*, 110–114. <https://doi.org/10.1145/3378936.3378966>
- Holohan, A. (2019). Transformative Training in Soft Skills for Peacekeepers: Gaming for Peace. *International Peacekeeping*, 26(5), 556–578. <https://doi.org/10.1080/13533312.2019.1623677>
- Iriarte, C., & Bayona, S. (2020). IT projects success factors: A literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 49–78.

- Jackson, D. (2020). Applying academic selection criterion to work-integrated learning programmes: Risk management or perpetuating inequality? *Teaching in Higher Education*, 25(1), 98–115. <https://doi.org/10.1080/13562517.2018.1541884>
- Jackson, D., & Bridgstock, R. (2021). What actually works to enhance graduate employability? The relative value of curricular, co-curricular, and extra-curricular learning and paid work. *Higher Education*, 81(4), 723–739. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00570-x>
- Jaiswani, M. (2021). Soft Skills: The Gap That Is Costing Companies Billions of Dollars. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/soft-skills-gap-costing-companies-billions-dollars-monal-jaiswani>
- Keil, M., Lee, H. K., & Deng, T. (2013). Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information & management*, 50(7), 398–414.
- Kraus, R., Kreitenweis, T., Kraus, R., & Kreitenweis, T. (2020). Messung von Führung in der Personalauswahl und-entwicklung. *Führung messen: Inklusive Toolbox mit Messinstrumenten und Fragebögen*, 97–115.
- Lethbridge, T. C. (2000). What knowledge is important to a software professional? *Computer*, 33(5), 44–50. <https://doi.org/10.1109/2.841783>
- Liechti, D. (2022). Fachkräfteindex im November 2022. Volkswirtschaftliche Beratung (BSS).
- Lindner, D. (2020). *Forschungsdesigns der Wirtschaftsinformatik: Empfehlungen für die Bachelor- und Masterarbeit* (1. Aufl. 2020). Springer Gabler.
- Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., & Moore, K. A. (2015). *Workforce Connections: Key “soft skills” that foster youth workforce success: Toward a consensus across fields*. Washington, DC: Child Trends.
- Maduko, C., & Vidal Puche, P. (2020). The impact of hard and soft skills on managers’ innovativeness.
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969–1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>

- Mitsea, E., Drigas, A., & Mantas, P. (2021). Soft Skills & Metacognition as Inclusion Amplifiers in the 21 st Century. *International Journal of Online & Biomedical Engineering*, 17(4).
- Möhring, W., & Schlütz, D. (2019). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung* (3., vollständig überarbeitete Auflage 2019). Springer VS.
- Müller, J., & Schwieren, C. (2020). Big Five personality factors in the Trust Game. *Journal of Business Economics*, 90(1), 37–55. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00928-3>
- Niermeyer, R. (2006). *Soft Skills: Das Kienbaum-Trainingsprogramm*. Haufe-Mediengruppe **5107539.
- Pavlova, M. A., & Sokolov, A. A. (2022). Reading language of the eyes. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 140, 104755. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2022.104755>
- Putra, A. S., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Cahyono, Y. (2020). Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: The Mediation Effect of Organizational Learning. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 27–43.
- Ra, S., Shrestha, U., Khatiwada, S., Yoon, S. W., & Kwon, K. (2019). The rise of technology and impact on skills. *International Journal of Training Research*, 17(sup1), 26–40. <https://doi.org/10.1080/14480220.2019.1629727>
- Rao, M. S. (2018). Soft skills: Toward a sanctimonious discipline. *On the Horizon*, 26(3), 215–224. <https://doi.org/10.1108/OTH-06-2017-0034>
- Robles, M. (2022). WHAT DO EMPLOYERS WANT? HARD SKILLS+ SOFT SKILLS= POWER SKILLS. 9th Annual Conference March 24-25, 2022 Hosted by Eastern Kentucky University Richmond, Kentucky, 2, 138.
- Robra-Bissantz, S., & Strahringer, S. (2020). Wirtschaftsinformatik-Forschung für die Praxis. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 57(2), 162–188. <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00603-0>
- Saad Fadhil, S., Ismail, R., & Alnoor, A. (2021). The Influence of Soft Skills on Employability: A Case Study on Technology Industry Sector in Malaysia.

- Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 16, 255–283. <https://doi.org/10.28945/4807>
- Schooley, R. (2017). Why are soft skills missing in today's applicants. Murray State University.
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge.
- Sekhar, G. R. (2019). Teaching soft skills: A necessity in modern era. Research Journal of English Language and Literature (RJELAL).
- Sharma, V. (2018a). Soft Skills: An Employability Enabler. IUP Journal of Soft Skills, 12(2), 25–32. ABI/INFORM Global.
- Sharma, V. (2018b). Soft skills: An employability enabler. IUP Journal of Soft Skills, 12(2), 25–32.
- Singh Dubey, R., Paul, J., & Tewari, V. (2022). The soft skills gap: A bottleneck in the talent supply in emerging economies. The International Journal of Human Resource Management, 33(13), 2630–2661. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871399>
- Society for Human Resource. (2023). Managers Can Help Employees Hone Critical Soft Skills: Problem solving, time management and adapting to change are the most important soft skills in the eyes of HR professionals and hiring managers. HRNews. ABI/INFORM Trade & Industry. <https://www.proquest.com/trade-journals/managers-can-help-employees-hone-critical-soft/docview/2784390628/se-2?accountid=143299>
- Stieger, M., Flückiger, C., Rügger, D., Kowatsch, T., Roberts, B. W., & Allemann, M. (2021). Changing personality traits with the help of a digital personality change intervention. Proceedings of the National Academy of Sciences, 118(8), e2017548118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2017548118>
- Stupina, M. (2022). Organization of Joint Work on IT Projects in the Context of Distance Learning. 2022 2nd International Conference on Technology Enhanced Learning in Higher Education (TELE), 281–285. <https://doi.org/10.1109/TELE55498.2022.9801037>
- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-

- functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.010>
- Tsirkas, K., Chytiri, A.-P., & Bouranta, N. (2020). The gap in soft skills perceptions: A dyadic analysis. *Education + Training*, 62(4), 357–377. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2019-0060>
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066–072. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>
- Vogler, J. S., Thompson, P., Davis, D. W., Mayfield, B. E., Finley, P. M., & Yasseri, D. (2018). The hard work of soft skills: Augmenting the project-based learning experience with interdisciplinary teamwork. *Instructional Science*, 46(3), 457–488. <https://doi.org/10.1007/s11251-017-9438-9>
- Weber, K., & Reinheimer, S. (Hrsg.). (2022). *Faktor Mensch*. Springer Vieweg.
- Zat'ková, T. Š., & Poláček, M. (2015). Social Skills as an Important Pillar of Managerial Success. *Procedia Economics and Finance*, 34, 587–593. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01672-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01672-X)
- Zhang, A. (2012). Peer assessment of soft skills and hard skills. *Journal of Information Technology Education: Research*, 11(1), 155–168.

8 Anhang

8.1 Interviewfragebogen

Die Bedeutung von Soft Skills für IT-Beratungsunternehmen

Einleitung

Mit den aktuellen Technologien kommen neue Anforderungen an die IT-Beratung und IT-Spezialisten auf. Durch den Anstieg der genutzten Technologien und deren Komplexität gewinnt die Bedeutung von Soft Skills für IT-Fachleute immer mehr an Bedeutung. Bei der Vermittlung von Know-How und technischem Wissen sind nicht nur Wissenskenntnisse (Hard Skills), sondern vermehrt auch die Soft Skills notwendig. Fähigkeiten wie die Kommunikationsfähigkeit, Teambildung und wichtige Führungsfähigkeiten sind für den Austausch mit dem Kunden und insbesondere für die IT-Beratung von zentraler Bedeutung.

Mit der Beantwortung der folgenden Fragen leisten Sie einen wertvollen Beitrag zum Gelingen meiner Masterarbeit. Insbesondere helfen Sie mir, vertieft zu untersuchen, welche Fähigkeiten zu den bedeutendsten Soft Skills gehören, ob und wie sich die Soft Skills erlernen und verbessern lassen und welche Rolle die Soft Skills in der IT-Beratung einnehmen.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Persönliche Angaben

Wünschen Sie eine Anonymisierung? Ja Nein

Name:

Berufsbezeichnung:

TEIL I: Die bedeutendsten Soft Skills

1. Welche Soft Skills würden Sie zu den bedeutendsten der IT-Branche zählen?
2. Warum?
3. Unterscheiden sich diese Ihrer Meinung nach von anderen Branchen?
4. Denken Sie, dass die Soft Skills eine gegenseitige Wechselwirkung ausüben können und deswegen vermieden oder bei positivem Einfluss in Kombination gefördert werden sollten?
5. Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für die negativen bzw. positiven Einflüsse sein?

TEIL II: Allgemeiner Teil (Chancen und Gefahren)

6. Welche Chancen ermöglichen sich ihrer Ansicht nach, wenn man über gute Soft Skills verfügt?
7. Sehen Sie auch Gefahren von Soft Skills?
8. Würden Sie bei der Teamzusammensetzung auf die Soft Skills achten?
9. Welcher Mix ist Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten oder denken gleichermassen ausgewogene Soft Skills sind besser?
10. Denken Sie, dass der Bedarf an Soft Skills abhängig ist von der Arbeitsweise des Unternehmens, also bspw. dass ein Beratungsunternehmen mit Fokus auf hohe Agilität auch einen grösseren Bedarf an Soft Skills besitzt?
11. Welche Möglichkeiten entstehen für ein Beratungsunternehmen in der Technikbranche, wenn es über Mitarbeiter mit guten Soft Skills verfügt (bspw. Gewinnsteigerung, geringere Mitarbeiterfluktuation)

12. Denken Sie, die Soft Skills sind bedeutender für den Erfolg des Unternehmens als Hard Skills?

Teil III: Erlernbarkeit und Förderung von Soft Skills

13. Was sind ihrer Meinung Möglichkeiten Soft Skills zu erlernen?
14. Wenden Sie solche Möglichkeiten auch in Ihrem Unternehmen an?
15. Sind Sie der Meinung, dass man alle Soft Skills erlernen kann, oder erkennen Sie Ausnahmen, respektive welche Soft Skills sind nicht erlernbar?
16. Denken Sie Beratungsunternehmen sollten die Soft Skills ihrer Mitarbeiter aktiv fördern?

TEIL IV:

17. Wie sehen Sie die Zukunft von Soft Skills? Werden diese stetig an Bedeutung gewinnen?

8.2 Experteninterviews

- Für die Transkription wurden die Interviews, mit dem Einverständnis des Experten / der Expertin, aufgezeichnet.
- Die Fragen wurden in blau hervorgehoben gefolgt von den Antworten des Experten / der Expertin in schwarzer Schrift.
- Ziel der Experteninterviews war es Hinweise und Antworten auf die Forschungsfragen zu erhalten. Unbedeutende Textpassagen für die Beantwortung dieser wurden ersetzt durch «[...]».
- Sofern gewünscht, wurden die Interviews anonymisiert.

8.2.1 Interview mit Experte 1 (Michael Jenni)

Wünschen Sie eine Anonymisierung? Ja Nein

Name: Michael Jenni

Berufsbezeichnung: Service Digitalization Manager

Transkription **Interviewer**, Experte / Expertin

Transkription

1 **Welche Soft Skills würden Sie zu den bedeutendsten der IT-Branche zählen?**

2 Was sehr wichtig ist, im Trend ist, ist meiner Ansicht nach **Empathie**. Auch das Zulassen
3 von anderen, es ist ja nicht nur die Meinung, sondern auch **die Ausdrucksweise und**
4 **Auffassung, das In- und das Out**, ich glaube das ist sehr wichtig, nicht zuletzt, weil man
5 momentan ja auch viel hybrid arbeitet und sich deshalb **nicht immer persönlich sieht,**
6 **sondern sich auch online sieht**, was die persönliche Beziehung nicht einfacher macht.
7 Genau darum ist für mich **das Zuhören, das Aussprechen lassen und die Geduld, falls**
8 **dies auch zu den Soft Skills zählt, sehr wichtig. Vor allem, dass man eben auch Ge-**
9 **duld mitbringt, weil man den anderen verstehen muss.**

10

11 Und ich glaube was auch wichtig ist, wenn man sich in einer Entwicklungsphase bzw.
12 Anfangsphase befindet bei einem Projekt, das ist bei einem IT-Projekt ja nicht unter-
13 schiedlicher als bei einem anderen Projekt, dann muss man sich ja **zuerst mal kennen-**
14 **lernen und auch diese Vertrauensbasis schaffen**, sprich das Vertrauen aufbauen und
15 dann auch pflegen, das ist für mich sehr wichtig.

16

17 **Warum?**

18 In meiner jetzigen Stelle vertrete ich vor allem das Business und muss die Anforderungen
19 dessen weiterleiten an die verschiedenen Parteien. Es ist es besonders in diesem Bereich
20 bedeutend, dass **die Ansprüche und Wünsche umformuliert werden**, was ja auch stark
21 unterstützt werden kann, bspw. durch die User-Stories im agilen Verfahren.

22 **Empathie** ist in meinem speziellen Fall auch wichtig, da unser Near Shore Hub sich in
23 in einem anderen Land befindet und **wir eine international tätige Firma** sind. Aus mei-
24 ner beruflichen Erfahrung konnte ich feststellen, dass bspw. für Europa und den Mittleren
25 Osten **sehr unterschiedliche Kulturen existieren**. Nur schon in Europa für sich existie-
26 ren kulturelle Unterschiede, diese sind im mittleren Osten nochmals viel anders. Je nach
27 Projekt können also verschiedene Kulturen beteiligt sein. [...] sprich man **hat jedes Mal**
28 **andere kulturelle Finessen, welche man zulassen und verstehen muss**. Im technischen
29 Gebiet kommt es oft vor, dass indische Mitarbeiter technischen Support leisten, als einen
30 Second Layer, welcher ebenfalls über eine andere **Kultur besitzt und auch hierarchisch**
31 **anders aufgestellt ist. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit in Projekten müssen**
32 **diese verstanden werden.**

33

34 **Unterscheiden sich diese Ihrer Meinung nach von anderen Branchen?**

35 Generell denke ich nicht, dass sich die Soft Skills bei uns allzu fest von anderen Branchen
36 unterscheiden, da man überall mit Menschen und anderen Kulturen kommunizieren muss.
37 Vieles geschieht bei uns über das persönliche Kennenlernen und dies ist auch in anderen
38 Branchen so.

39

40 **Denken Sie, dass die Soft Skills eine gegenseitige Wechselwirkung ausüben können**
41 **und deswegen vermieden oder bei positivem Einfluss in Kombination gefördert wer-**
42 **den sollten?**

43 Ich würde schon sagen, alles ist wichtig, es kommt auch auf die Situation darauf an, aber
44 ich denke was aber am wichtigsten ist, ist auf der kommunikativen Ebene, was ich vorher
45 erwähnt habe, **Zuhören, Reden lassen, Akzeptieren, dass man sich anders ausdrückt**
46 **in einer anderen Kultur und dass Feedbackkulturen in Regionen unterschiedlich**
47 **sind**. Als Beispiel: Wir haben einen Kollegen, der ist sehr direkt und dies kommt nicht
48 überall gut an, aber er meint es nicht böse. Er ist es sich einfach gewöhnt, ehrliches Feed-
49 back zu geben, aber es kommt manchmal sehr harsch an und ist schon missverstanden

50 worden. Wenn man ihn nicht kennt und nicht weiss, dass er eine nette Person ist, denkt
51 man sich «mit ihm möchte ich nicht zusammenarbeiten, die Person ist immer so kritisch,
52 sieht nie das Gute, nie das Positive». Darum sage ich, **das Kommunikative ist sehr wich-**
53 **tig** und was zum Beispiel auch wichtig ist, wenn man Online-Meetings hat, dass **man**
54 **eigentlich Präsenz markiert, indem man die Kamera anschaltet**, weil dann wirkt man
55 auch nochmals ganz anders, und das ist einfach so, angefangen bei der Höflichkeit, wenn
56 man das auch als Soft Skill nehmen möchte.

57

58 **Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für die negativen bzw. positiven Einflüsse**
59 **sein?**

60 Ich sage mal, wenn es in einer Firma harmonisch ist, sprich wenn die Leute miteinander
61 auskommen und darum miteinander zusammenarbeiten können, dann ist das sicher för-
62 derlich. Nein, es ist eigentlich sogar eine Voraussetzung. [...] es ist die Unternehmens-
63 kultur die wichtig ist, ich nenne das **Teamspirit**. Und wenn du in den Teams einen guten
64 Spirit hast, wo sich die Mitarbeiter **wohlfühlen**, auch **aus einer grösseren Sicht wie z.B.**
65 **einer Abteilung oder in einem Unternehmen**, dann ist das einfach eine positive Grund-
66 haltung von jedem Einzelnen. Und das geht auch dann in die Richtung **Vertrauen hinein**,
67 **dass man Themen offen ansprechen kann** und dass man eine offene **Feedbackkultur**
68 hat, was übrigens bei uns auch zu den Soft Skills gehört. Worauf bei uns immer hinge-
69 wiesen wird, ist eine **Fehlerkultur**, nach dem **Motto «Fail fast, learn fast»**. Das ist auch
70 etwas im agilen Bereich, was jetzt gerade gelebt wird. Und das **funktioniert dann nur**,
71 **wenn man eine gute Kultur oder einen guten Spirit** untereinander pflegt. Von dem her
72 ist der positive Einfluss von Soft Skills da. Man kann sich auch Fragen stellen, die Frage
73 ist jedoch, wie bewusst wird einem das? [...] wenn man keine **Kultur hat, ist der nega-**
74 **tive Einfluss schnell spürbar und hat auch Einfluss auf das Geschäftliche**. [...] Bei
75 einem Wechsel im Management, welche die **Grundhaltung verändert**, kann es zum
76 Verlust der Werte kommen, was wiederum **die Kreativität im Unternehmen vermin-**
77 **dert**.

78

79 **Welche Chancen ermöglichen sich ihrer Ansicht nach, wenn man über gute Soft**
80 **Skills verfügt?**

81 In den letzten 12 bis 18 Monaten, war besonders die **Empathie**, nicht zuletzt auch we-
82 gen der **Corona Situation, wo man sehr viel online gewesen** ist, ein bedeutendes

83 Thema, welches man bewusst herausgehoben hat von diesen Soft Skills. Eine **Feed-**
84 **backkultur oder das Bewusstsein, dass Kulturen unterschiedlich reagieren**, das ist
85 und war bei unserer Firma bereits vorhanden und sind **Chancen für ein Unternehmen**.

86

87 **Sehen Sie auch Gefahren von Soft Skills?**

88 Beim **Fehlen der Kultur sehe ich Gefahren**, welche **Auswirkungen auf das Ge-**
89 **schäftliche oder den finanziellen Bereich** haben und wenn man keinen Ort mehr hat,
90 um **kreativ** etwas zu gestalten hat dies ebenfalls Folgen für die Unternehmung.

91

92 **Würden Sie bei der Teamzusammensetzung auf die Soft Skills achten?**

93 Ich glaube, es ist ja immer schwierig, sobald man jemand neues ins Team aufnimmt,
94 den man nicht kennt. Auch beim Rekrutieren merkt man dies, weil es ist nicht einfach
95 herauszufinden, wo seine Stärken sind. Das kann man schon Testen mit «Assessments»,
96 aber man hat ja keine vollständige Garantie, dass es dann stimmt. Darum glaube ich ist
97 es **schwierig eine Auswahl nur aufgrund von Soft Skills** zu treffen, aber ich glaube
98 was dann wieder mehr dazukommt, ist, dass man nach mehr Leuten schaut mit **ver-**
99 **schiedenem Hintergrund**, sei dies, altersmässig, ausbildungs- oder erfahrungsmässig
100 oder sei dies kulturell.

101

102 Ich glaube jede Person bringt dann wieder seine Soft Skills ins Team mit und dann
103 merkt man ziemlich schnell, wer für welche Aufgabe geeignet ist und wie du die Person
104 ansprechen musst. Aber wenn du die Möglichkeit hast ein Team aus Personen zusam-
105 menzustellen, welche du kennst, dann ist **die Chemie sehr wichtig**, was für mich auch
106 basierend auf den Soft Skills ist. Wenn du weisst, dass jemand **extrovertiert ist**, dass du
107 dann vielleicht **nicht wieder jemand nimmst, welcher auch extrovertiert ist, son-**
108 **dern jemand, welcher übers Zuhören und das Reflektieren** einen Beitrag leistet.
109 Dies ist aber auch nicht immer einfach, weil man nicht immer weiss, ob diese Personen
110 auch immer für ein neues IT-Projekt verfügbar sind oder schon gebunden sind in einem
111 bestehenden Team. Man kann also abschliessend sagen, dass wir bei der **Teambildung**
112 **auf die Soft Skills schauen, aber eher indirekt**.

113

114

115

116 **Welcher Mix ist Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten oder denken Sie gleicher-**
117 **massen ausgewogene Soft Skills sind besser?**

118 Ich glaube Soft Skills sind sowieso da, ausser man macht bewusst etwas falsch. Ich
119 denke vieles ist auch **gesunder Menschenverstand**. Meiner Meinung nach sieht man,
120 wenn man in bestimmte Märkte geht oder eine Entwicklungsabteilung mit verschiede-
121 nen Kulturen betrachtet, dann muss man schon versuchen, sich ein Mix anzueignen,
122 aber wie bereits angesprochen, ist es schwierig nur aufgrund von Soft Skills zu ent-
123 scheiden. [...] Aber **interkulturelle Skills oder Empathie**, das sind Soft Skills, welche
124 wir bewusst in den letzten Monaten oder 1 1/2 Jahren **thematisiert** haben. Wir schulen
125 unsere Mitarbeiter noch nicht wirklich in allen anderen Soft Skills bewusst, aber die
126 zwei Erwähnten sind sehr wichtig für uns.

127

128 **Denken Sie, dass der Bedarf an Soft Skills abhängig ist von der Arbeitsweise des**
129 **Unternehmens, also bspw. dass ein Beratungsunternehmen mit Fokus auf hohe Agi-**
130 **lität auch einen grösseren Bedarf an Soft Skills besitzt?**

131 Ich glaube es kommt nicht darauf an, was für eine Methode jemand anwendet, ich
132 glaube **jeder interpersonelle Kontakt ist wichtig**, ich denke, **Agilität fördert** es ein-
133 fach, denn man ist des Öfteren mit den Gegenseiten in Kontakt und deshalb ist es wie
134 **eine Anforderung, dass man Soft Skills auch anwenden kann**, auf der anderen Seite
135 denke ich bleibt einem auch nichts anderes übrig, als es im «**Learning-by-doing-Ver-**
136 **fahren**» sich anzueignen.

137

138 **Welche Möglichkeiten entstehen für ein Beratungsunternehmen in der Technik-**
139 **branche, wenn es über Mitarbeiter mit guten Soft Skills verfügt (bspw. Gewinnstei-**
140 **gerung, geringere Mitarbeiterfluktuation)**

141 Soft Skills sind bei uns in der Firma anerkannt, dass sie einen **positiven Beitrag haben**
142 **zur Kundenbindung**.

143

144

145

146

147 **Denken Sie, die Soft Skills sind bedeutender für den Erfolg des Unternehmens als**
148 **Hard Skills?**

149 Es braucht sicher beides, aber ich denke **Hard Skills sind wichtiger**. Ein Team wird
150 sich meistens irgendwie formieren anhand von den verschiedenen Soft Skills, welche
151 vorhanden sind, aber am Schluss, wenn man ein Resultat will und einen Entwickler be-
152 nötigt, welcher etwas kann, dann hilft es einem nichts. Vor allem wenn diese Person,
153 von der Anwendung oder den Soft Skills wenig Ahnung besitzt und es einen mehr Zeit
154 kostet ihn einzuführen. Ich glaube das Schöne ist, dass man dies ja auch wieder **ausba-**
155 **lancieren** kann in einem Team.

156

157 **Was sind ihrer Meinung Möglichkeiten Soft Skills zu erlernen?**

158 Ich weiss nicht, ob man angeboren sagen kann, aber ich glaube schon, dass **jeder seinen**
159 **Charakter hat**, welcher **die Basis ist für die Soft Skills**. Ich würde sagen eine gute Ba-
160 sis wird immer geleistet durch die Beziehung, sei es im familiären Umfeld oder auch in
161 der Schule, wenn ich meine Kinder anschau, wo diese ihre Herausforderungen haben,
162 dann versucht man schon sich dort einzubringen, vielleicht nicht gerade thematisiert als
163 Soft Skills, aber mehr als grundlegende Sachen, **wie man miteinander umgeht** und ich
164 weiss nicht, ob man es einfach lernen kann und sich so aneignen kann, aber ich glaube
165 ein erster Schritt ist immer, es den **Leuten ins Bewusstsein** zu rufen. Wie ich vorher er-
166 wähnt habe, ist das Thema die Empathie [...]. Ich glaube das Bewusstsein ist das eine,
167 aber wie weit man sich das aneignen kann, ist das andere. Ich behaupte, dass wenn man
168 sich mit einem **Soft Skill in irgendeiner Weise beschäftigt, man ihn bereits verbesser-**
169 **sert oder aneignet**.

170

171 **Wenden Sie solche Möglichkeiten auch in Ihrem Unternehmen an?**

172 Ich würde sagen nebenbei und automatisch. Und ich komme nochmals auf das Agile zu-
173 rück. Was man dort auch bewusst macht, ist «**celebrate success**». Die **gegenseitige**
174 **Wertschätzung**, wenn du das im Prozess drin hast, dann hilft das, ich glaube es wird
175 nicht bewusst wahrgenommen, dass man an den Soft Skills arbeitet, aber es ist ja ei-
176 gentlich genau das; man klopft sich gegenseitig auf die Schulter und sagt einander, das
177 haben wir gut gemacht. Man sagt es war toll und ich schätze dies sehr, was ihr in der
178 Entwicklungsabteilung macht, um meine Anforderung beim Kunden oder beim User zu
179 erfüllen.

180 Bezügliche Kultur: Es ist nicht so, dass wir ein spezifisches interkulturelles Training ha-
181 ben, aber ich glaube es ist einfach auch durch **dieses persönliche Kennenlernen**, wel-
182 ches **besonders in grossen IT-Projekten** wichtig ist. Also wir haben diese **Program**
183 **increments und die Planning Sessions**, die absolvieren wir, wenn möglich, vor Ort
184 oder abwechslungsweise remote. Manchmal online und dann wieder vor Ort. Und dies
185 hat eine grosse Bedeutung für uns, eben nur schon das Geschäftliche persönlich bearbei-
186 ten zu können, aber auf der anderen Seite auch, wenn man z.B. noch **etwas gemeinsam**
187 **unternimmt und Socialising** betreibt, ist dies im weitesten Sinn auch ein Soft Skill. So
188 werden **Voraussetzungen geschaffen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit**.

189

190 **Sind Sie der Meinung, dass man alle Soft Skills erlernen kann, oder erkennen Sie**
191 **Ausnahmen, respektive welche Soft Skills sind nicht erlernbar?**

192 Man müsste sich mehr damit beschäftigen. Und da gibt es heute ja viele Möglichkeiten.
193 Man kann etwas darüber **lesen**, ein **Tutorial anschauen**, ich glaube das **Interesse ist**
194 **die wichtigste Voraussetzung** und auf die Softskills bewusst achten und auch auf an-
195 dere Leute, wie diese damit umgehen, allenfalls mit diesen **darüber sprechen**. Wie er-
196 wähnt, ich bin einfach etwas skeptisch, ob man sich das einfach vollumfänglich in ei-
197 nem Kurs aneignen kann, weil ich glaube, **wenn das Interesse nicht da ist, dann prallt**
198 **dieses Thema wahrscheinlich schnell an einer Person ab**.

199

200 **Denken Sie Beratungsunternehmen sollten die Soft Skills ihrer Mitarbeiter aktiv**
201 **fördern?**

202 Ja ich denke das macht Sinn, wir haben in unserer Firma eine grosse **Learning-Land-**
203 **schaft**, wo man genau solche **Tutorials** anschauen kann und wie erwähnt, wird einem
204 das Wissen auch in diesen «**Agile Trainings**» **spezifisch verpackt mitgegeben**.

205

206 **Wie sehen Sie die Zukunft von Soft Skills? Werden diese stetig an Bedeutung gewin-**
207 **nen?**

208 Meine Meinung nach sind die **Soft Skills sehr wichtig und sind es schon immer ge-**
209 **wesen**. Ich glaube nicht, dass sich dies ändern wird, sie werden in Zukunft sicher nicht
210 weniger wichtig sein, also werden sie auch nicht wichtiger, aber man sollte mehr darauf
211 achten. Wenn man unsere verschiedenen angebotenen Kurse vergleicht, waren die Soft
212 Skills auch schon früher ein Thema.

213 Sie haben vorhin die Digitalisierung erwähnt; wenn man jetzt davon ausgeht, dass die
214 Digitalisierung auch in einem gewissen Grad dazu beiträgt, dass gewisse Sachen, wie
215 z.B. **das Zusammenarbeiten unpersönlicher** wird, dann glaube ich, ist es sehr wich-
216 tig, dass man dann, wenn man einen persönlichen Touch-Point hat, auf solche Sachen
217 wie Soft Skills achten sollte. So gesehen, kann man sagen die **Soft Skills werden wich-**
218 **tiger, weil man sie bewusster hervorholen** muss.

8.2.2 Interview mit Experte 2

Wünschen Sie eine Anonymisierung? Ja Nein

Name: -

Berufsbezeichnung: Cyber Security Consultant

Transkription **Interviewer**, Experte / Expertin

Transkription

1 **Welche Soft Skills würden Sie zu den bedeutendsten der IT-Branche zählen?**

2 Empathie, analytisches Denken, Kreativität, Problemlösungsfähigkeiten, Eigenverant-
3 wortung, Teamfähigkeit, Stressresistenz, Kommunikationsfähigkeit und Lernbereit-
4 schaft.

5

6 **Warum?**

7 IT-Fachkräfte und Berater müssen in der Lage sein, **den Kunden (sprich: dessen Prob-**
8 **leme und Anforderungen) zu verstehen**, und in kurzer Zeit eine gute (=/= perfekte!)
9 **Lösung** für diese zu erarbeiten. Dafür braucht es diese Fähigkeiten: Empathie um «den
10 Kunden zu lesen», analytisches Denken, um die **Probleme** möglichst genau zu **definie-**
11 **ren**, Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten zur **Lösungsfindung** und Eigenverant-
12 wortung zur **Lösungsumsetzung**. Zudem braucht jedes IT-Projekte eine gewissen Krea-
13 tivität um rasch eine Lösung für aufkommende Probleme zu finden. **Neue Lösungen und**
14 **Muster** können nur mit Kreativität erkannt werden, hierzu gehört ein **Ausprobieren** von
15 Ideen, welche dem Unternehmen als neue **Innovation** dienen kann und damit neue
16 Märkte erschliesst bzw. festigt. Daneben bedarf es auch Teamfähigkeit, um bei gemein-
17 samen Projekten erfolgreich zu sein sowie Stressresistenz, um anfordernde Situationen
18 zu meistern. Durch gute Kommunikationsfähigkeiten können zudem viele **klassische**
19 **Probleme in Projekten vermieden** werden. **Lernbereitschaft ist ein Muss**, da man sich
20 in neue Domänen eindecken können muss.

21

22

23

24 **Unterscheiden sich diese Ihrer Meinung nach von anderen Branchen?**

25 Ich denke nicht. Im Gegenteil: **Leute mit guten Softskills**, welche auch die entsprechen-
26 den Fachkompetenzen haben, sind meiner Meinung nach **prädestiniert, in ihrer Bran-**
27 **che erfolgreich** zu sein.

28

29 **Denken Sie, dass die Soft Skills eine gegenseitige Wechselwirkung ausüben können**
30 **und deswegen vermieden oder bei positivem Einfluss in Kombination gefördert wer-**
31 **den sollten?**

32 Ich denke, dass Softskills sich insbesondere **gegenseitig verstärken** können. Eine **gewis-**
33 **senhafte und erfolgreiche Arbeitsweise bedingt die Kombination** mehrerer Softskills.

34 Ich persönlich versuche situativ die Softskills zu fördern, bei denen ich Verbesserung-
35 potential sehe. Aber klar: wer generell keine gute **Arbeitsmoral** hat, könnte auch Mühe
36 haben Probleme rechtzeitig zu kommunizieren.

37

38 **Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für die negativen bzw. positiven Einflüsse**
39 **sein?**

40 Positive Rückkoppelungen ergeben sich da, wo die «Grundskills» (z.B.: Lernbereitschaft,
41 gute Arbeitsmoral) vorhanden sind. Diese **verstärken einerseits den Willen**, sich andere
42 Skills anzueignen und andererseits **erleichtern sie auch den Einsatz anderer Softskills**
43 (z.B.: Kommunikationsfähigkeit).

44

45 **Welche Chancen ermöglichen sich ihrer Ansicht nach, wenn man über gute Soft**
46 **Skills verfügt?**

47 Durch gute Softskills stehen einem Mitarbeiter **diverse Möglichkeiten und Türen offen**.
48 Zum Beispiel entscheiden sich Firmen beim **Bewerbungsgespräch** bei gleicher sachli-
49 cher und fachlicher Kompetenz meiner Erfahrung nach oft für den «sympathischeren»
50 Kandidaten. Auch im **Privatleben sind Softskills, insbesondere zwischenmenschliche,**
51 **sicher ein «Katalysator»** für viele Dinge.

52

53 **Sehen Sie auch Gefahren von Soft Skills?**

54 **«Hard work beats talent, where talent does not work hard»**. Wer über gute Softskills
55 verfügt, sollte trotzdem darauf achten, auch fachlich zu liefern. Je nach Charakter kann

56 die **Gefahr** bestehen, dass die Leute mit guten Softskills **träge, manipulativ oder mini-**
57 **malistisch unterwegs sind.**

58

59 **Würden Sie bei der Teamzusammensetzung auf die Soft Skills achten?**

60 Unbedingt. Diese beeinflussen die **generelle Stimmung im Team** massgeblich. Generell
61 braucht ein Team alle Rollen, wie Leader, Macher und Experten. Dabei sind **Softskills**
62 **kein Muss**, können aber als «**Enabler**» wirken. Auch muss **nicht jedes Teammitglied**
63 **über «alle» Softskills verfügen, die Mischung macht es aus.**

64

65 **Welcher Mix ist Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten oder denken Sie, gleicher-**
66 **massen ausgewogene Soft Skills sind besser?**

67 **Grundvoraussetzung** sind meiner Meinung nach die «**hard skills**». Je ausgeprägter
68 **Softskills dabei sind und je gezielter diese eingesetzt werden, desto erfolgreicher** sind
69 **Personen und Firmen.**

70

71 **Denken Sie, dass der Bedarf an Soft Skills abhängig ist von der Arbeitsweise des**
72 **Unternehmens, also bspw. dass ein Beratungsunternehmen mit Fokus auf hohe Agi-**
73 **lität auch einen grösseren Bedarf an Soft Skills besitzt?**

74 Teilweise. Generell **helfen gute Softskills in jeder Branche**, insbesondere mit **Kunden-**
75 **kontakt**. Von der Blumenverkäuferin über den Buchhalter bis zur Ärztin sind Softskills
76 sicher **hilfreich im Alltag**. Leute in der **Beratung sollten dabei sicher über Softskills**
77 **verfügen, unabhängig von deren Agilitätsgrad**. Die **Agilität wiederum wird sicher**
78 **ebenfalls durch Softskills gefördert.**

79

80 **Welche Möglichkeiten entstehen für ein Beratungsunternehmen in der Technik-**
81 **branche, wenn es über Mitarbeiter mit guten Soft Skills verfügt (bspw. Gewinnstei-**
82 **gerung, geringere Mitarbeiterfluktuation)**

83 Wer Mitarbeiter hat, die **tatkräftig, sach-, fach- und sozialkompetent sind, dessen Un-**
84 **ternehmen hat eine solide Grundlage**. Hier wieder der Vergleich zum Einstellungsges-
85 **präch: Ceteris paribus wird ein Kunde den Berater vorziehen, welcher «sympathischer»**

86 ist. Entsprechend profitiert das Unternehmen von **höheren Gewinnen**, welche es wieder-
87 rum in den **Ausbau seiner Kompetenzen investieren** kann (**positive Spirale**).

88

89 **Denken Sie, die Soft Skills sind bedeutender für den Erfolg des Unternehmens als**
90 **Hard Skills?**

91 **Nein.** Egal ob Metzger oder Beraterin: man kann seine Produkte und Dienstleistungen
92 noch so gut verkaufen: wenn fachlich und qualitativ nichts dahintersteht, wird man die
93 **Kunden auf lange Sicht nicht überzeugen** können. Gerade **im Zeitalter der sozialen**
94 **Medien ist das Vertrauen in ein Unternehmen, unabhängig von der Branche, das**
95 **Kernkapital.** Wer dieses mit «hohlen Versprechungen» gefährdet, wird nicht lange
96 **bestehen am Markt.**

97

98 **Was sind ihrer Meinung Möglichkeiten Soft Skills zu erlernen?**

99 Dazu gibt es entsprechende **Kurse und sogar Zertifikate.** Ich persönlich verfolge aber
100 eher den Ansatz «**learning by doing**». Es ist wie überall: wenn man **aus der Komfort-**
101 **zone geht, kann man dazu lernen.** Als zweiten Faktor sehe ich **Training: «repetitio**
102 **mater studiorum est».** Indem man neu gelernte Skills bewusst in die **Routine integriert**
103 **und anwendet,** kann man diese schleifen und verfeinern.

104

105 **Wenden Sie solche Möglichkeiten auch in ihrer Firma an?**

106 Wo immer möglich ja.

107

108 **Sind Sie der Meinung, dass man alle Soft Skills erlernen kann, oder erkennen Sie**
109 **Ausnahmen, respektive welche Soft Skills sind nicht erlernbar?**

110 Softskills zu trainieren ist meiner Meinung nach möglich. Ausnahmen sehe ich keine,
111 allenfalls eher **Limitierungen durch natürliche Begabung.** Allerdings braucht die **Ent-**
112 **wicklung der Softskills erfahrungsgemäss lange und sie muss sowohl bewusst als**
113 **auch fokussiert angegangen werden.**

114

115 **Denken Sie Beratungsunternehmen sollten die Soft Skills ihrer Mitarbeiter aktiv**
116 **fördern?**

117 Ja.

118

119 **Wie sehen Sie die Zukunft von Soft Skills? Werden diese stetig an Bedeutung gewin-**
120 **nen?**

121 Ich denke ja. Insbesondere, wenn **neue technologische Unterstützung das fachliche**
122 **Level nochmals ausgeglichener gestaltet**. Die Softskills werden dann entsprechend
123 umso mehr zum **«Zünglein an der Waage»**.

8.2.3 Interview mit Experte 3 (Fabio Müller)

Wünschen Sie eine Anonymisierung? Ja Nein

Name: Fabio Müller

Berufsbezeichnung: Leiter strategische Projekte und
Führungsunterstützung,
Direktion Departement Soziale Arbeit

Transkription **Interviewer**, Experte / Expertin

Transkription

1 **Welche Soft Skills würden Sie zu den bedeutendsten der IT-Branche zählen?**

2 Eine Branche kann meines Erachtens keine Soft Skills haben, sondern die darin tätig-
3 Fachpersonen, die je nach Funktion sehr unterschiedliche Rollenprofile aufweisen. **Eine**
4 **Marketingfachperson in der IT-Branche benötigt womöglich andere Soft Skills als**
5 **ein Software-Engineer oder eine HR-Managerin.** Unabhängig von der Rolle scheinen
6 mir folgende Soft Skills bedeutend (ich beschränke mich auf fünf):

- 7 • **Kommunikationsfähigkeit**
8 • **Problemlösungskompetenz**
9 • **Kreativität**
10 • **Zielorientierung**
11 • **Integrationsvermögen**

12 Aus eigener Erfahrung (bei einem Outsourcing von IT-Dienstleistungen) kann ich sagen,
13 dass die Soft Skills von IT-Beratungsunternehmen einen **grossen Einfluss haben auf**
14 **Kunden.** Als Kunde merken sie recht schnell, wer ein Produkt ab Stange verkaufen will
15 und wer wirklich versucht, die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und gemeinsam eine
16 Lösung zu erarbeiten.

17
18
19
20
21

22 **Warum?**

- 23 • Kommunikationsfähigkeit: **Communication is key**. Immer. Und überall.
- 24 • Problemlösungskompetenz: Das ist, was der Kunde will. Lösungen für seine Prob-
- 25 leme.
- 26 • Kreativität: Weil's mehr Spass macht.
- 27 • Zielorientierung: Weil das Problem auf den Zeitpunkt X gelöst sein will.
- 28 • Integrationsvermögen: In **komplexer werdenden Umwelten** müssen viele As-
- 29 pekte integriert werden können.
- 30

31 **Unterscheiden sich diese Ihrer Meinung nach von anderen Branchen?**

32 Dieses Set lässt sich **universell** einsetzen.

33

34 **Denken Sie, dass die Soft Skills eine gegenseitige Wechselwirkung ausüben können**

35 **und deswegen vermieden oder bei positivem Einfluss in Kombination gefördert**

36 **werden sollten?**

37 Soft Skills sind in der Regel **positiv konnotiert** und haben meines Erachtens **in Kombi-**

38 **nation einen positiven Einfluss**.

39

40 **Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für die negativen bzw. positiven Ein-**

41 **flüsse sein?**

42 Ich sehe eher **in der Ausprägung** von Soft Skills gewisse Risiken. So kann Selbstsicher-

43 heit in einer «normalen» Ausprägung angenehm sein, kann in einer **extremen Ausprä-**

44 **gung auch Narzissmus** bedeuten. Dafür brauchen sie dann **eine hohe emotionale Intel-**

45 **ligenz, um einen konstruktiven Umgang** zu finden.

46

47 **Welche Chancen ermöglichen sich ihrer Ansicht nach, wenn man über gute Soft**

48 **Skills verfügt?**

49 Ich bin der Überzeugung, dass **die Kombination von Soft und Hard Skills matchent-**

50 **scheidend** ist. Ein polyvalentes Profil an harten und weichen Kompetenzen und beruflichen

51 Erfahrungen ist sicherlich ein **Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt**.

52

53 **Sehen Sie auch Gefahren von Soft Skills?**

54 Ja, allerdings weniger in den Soft Skills selbst sondern **im Umstand, dass Soft Skills der**
55 **subjektiven Selbsteinschätzung unterliegen, die einhergehen kann mit kognitiven**
56 **Verzerrungen.** Zudem führt die inflationäre Verwendung von Begriffen wie Flexibilität
57 auch zu einer Verwässerung.

58 Im Gegensatz zu Hard Skills, die sich leichter messen lassen (z.B. Sprachkenntnisse oder
59 technische Fähigkeiten), sind Soft Skills schwierig zu messen. Im Weiteren sehe **ich Ge-**
60 **fahren bei der Überbetonung von Soft Skills** oder der **fehlenden einheitlichen Defini-**
61 **tion (wie definiert man z.B. Menschenkenntnisse?). In Teams mit hoher Diversität**
62 **und unterschiedlichen Kulturen** gibt es zudem ziemlich sicher **unterschiedliche Auf-**
63 **fassungen von Durchsetzungsvermögen oder Empathie.**

64

65 **Würden Sie bei der Teamzusammensetzung auf die Soft Skills achten?**

66 Ja, im Idealfall weist ein Team ein breites Set an Soft Skills auf. Das **garantiert aller-**
67 **dings noch keine gute Teamperformance. Vielfältige Teams sind anzustreben, ma-**
68 **chen die Aufgabe allerdings auch anspruchsvoller.**

69

70 **Welcher Mix ist Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten oder denken gleichermas-**
71 **sen ausgewogene Soft Skills sind besser?**

72 Das ist **kontextabhängig**, es gibt **nicht den idealen Mix.**

73

74 **Denken Sie, dass der Bedarf an Soft Skills abhängig ist von der Arbeitsweise des**
75 **Unternehmens, also bspw. dass ein Beratungsunternehmen mit Fokus auf hohe**
76 **Agilität auch einen grösseren Bedarf an Soft Skills besitzt?**

77 Das würde ich bejahen. **Hohe Agilität im Beratungsunternehmen setzt hohe Kompe-**
78 **tenzen und Skills in der Teamarbeit, in der Kommunikation, in der Lösungsorien-**
79 **tierung oder in der Empathie voraus.**

80

81

82 **Welche Möglichkeiten entstehen für ein Beratungsunternehmen in der Technik-**
83 **branche, wenn es über Mitarbeiter mit guten Soft Skills verfügt (bspw. Gewinn-**
84 **steigerung, geringere Mitarbeiterfluktuation)**

85 Erfolgreiche Teams sind ein **Wettbewerbsvorteil** für Unternehmen. Die Kunst liegt da-
86 rin, die **richtigen Mitarbeiter zu finden, zu fördern und mit deren Skill-Sets die Ziele**
87 **der Organisation** zu erreichen.

88

89 **Denken Sie, die Soft Skills sind bedeutender für den Erfolg des Unternehmens als**
90 **Hard Skills?**

91 Nein, ich denke, dass der Erfolg eines Unternehmens in der **geschickten Balance von**
92 **Hard und Soft Skills** liegt.

93

94 **Was sind ihrer Meinung Möglichkeiten Soft Skills zu erlernen?**

95 Sich Soft Skills anzueignen, setzt **die Fähigkeit zur Selbstreflexion und eine Verände-**
96 **rungsbereitschaft voraus** (beides Soft Skills). Ich wage die These, dass diese Fähigkei-
97 ten **Grundvoraussetzungen** sind, um sich neue Skills aneignen zu können.

98

99 **Wenden Sie solche Möglichkeiten auch in Ihrem Unternehmen an?**

100 Die ZHAW bietet ein sehr reichhaltiges **Angebot an Weiterbildungen** an. Da sind einige
101 Soft Skills dabei.

102

103 **Sind Sie der Meinung, dass man alle Soft Skills erlernen kann, oder erkennen Sie**
104 **Ausnahmen, respektive welche Soft Skills sind nicht erlernbar?**

105 Dazu müssten sie wohl mit einer Psychologin oder einem Soziologen sprechen. Ich bin
106 der Ansicht, dass **eine Person eine gewisse Reife in der Persönlichkeitsstruktur auf-**
107 **weisen muss. Gewisse Skills kann man sicherlich trainieren** oder die Methode erlernen
108 (z.B. konstruktive Feedbacks geben oder die Arbeitsweise strukturieren), während andere
109 **Skills wie emotionale Intelligenz mehr oder weniger ausgeprägt** sein können. Wer auf
110 kontinuierliche Selbstentwicklung setzt und bereit ist, **von anderen zu lernen**, hat gute
111 Chancen, seine Soft Skills zu erweitern.

112 **Denken Sie Beratungsunternehmen sollten die Soft Skills ihrer Mitarbeiter aktiv**
113 **fördern?**

114 Klar!

115

116 **Wie sehen Sie die Zukunft von Soft Skills? Werden diese stetig an Bedeutung ge-**
117 **winnen?**

118 Ja, und **gleichzeitig wird der Anspruch grösser** werden, **Soft Skills mess- und damit**
119 **vergleichbarer** zu machen.

8.2.4 Interview mit Expertin 4 (Daphne Rich)

Wünschen Sie eine Anonymisierung? Ja Nein

Name: Daphne Rich

Berufsbezeichnung: Head Human Resources

Transkription: **Interviewer**, Experte / Expertin

Transkription:

1 **Welche Soft Skills würden Sie zu den bedeutendsten der IT-Branche zählen?**

- 2 • **Neugier:** die IT-Welt verändert sich schnell, hier braucht es Neugier, um
3 dabei zu bleiben.
- 4 • **Teamfähigkeit/Kommunikationsfähigkeit:** Reine technische Aufgaben
5 wird immer mehr die KI übernehmen, daher fokussiert sich der Job viel
6 mehr auf komplexe Aufgaben, die nur im Team gelöst werden können:
- 7 • **Eigenverantwortung:** Ownership für eine Aufgabe/Thema zu überneh-
8 men ist entscheidend für den Erfolg einer Firma.
- 9 • **Selbstreflexion/Kritikfähigkeit:** An Feedback wächst und entwickelt
10 man sich.
- 11 • **Problemlösungsfähigkeit:** Es wird immer mehr darum gehen, Probleme
12 oder Herausforderungen möglichst schnell zu lösen.
- 13 • **Flexibilität/Agilität:** Unsere Umwelt ändert sich immer schneller und
14 wir müssen uns alle rasch anpassen können.
- 15 • **Leadership:** Mitarbeitende zu leiten ist zentral für den Erfolg einer Un-
16 ternehmung.

17 **Warum?**

18 Siehe oben jeweilige Bemerkung zu den Soft Skills.

19

20 **Unterscheiden sich diese Ihrer Meinung nach von anderen Branchen?**

21 Ja. Es kommt sicher darauf an, **ob man wie in der IT in einer sehr agilen Umgebung**
22 **unterwegs ist** oder z.B. **in einem eher konservativen Umfeld** wie einer öffentlichen
23 Verwaltung oder einem Anwaltsbüro.

24

25 **Denken Sie, dass die Soft Skills eine gegenseitige Wechselwirkung ausüben können**
26 **und deswegen vermieden oder bei positivem Einfluss in Kombination gefördert**
27 **werden sollten?**

28 Ja, definitiv. Vor allem hängen persönliche Soft Skills auch sehr stark damit zusammen,
29 ob **jemand eine gute Führungsperson** ist.

30

31 **Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für die negativen bzw. positiven Ein-**
32 **flüsse sein?**

33 Die heute benötigten Soft Skills sind sehr stark verbunden mit **dem stetigen Wandel,**
34 **Unsicherheit und Veränderung.** Tut sich jemand damit schwer, ist es sehr schwierig
35 im heutigen IT-Umfeld.

36

37 **Welche Chancen ermöglichen sich ihrer Ansicht nach, wenn man über gute Soft**
38 **Skills verfügt?**

39 Um eine **Leadership Funktion übernehmen** zu können braucht man **zwingend gute**
40 **Soft Skills.** Aber auch **um Projekte leiten** zu können oder **gute Kundenkontakte** zu
41 **pflügen. Will man aus einem rein technischen Job herausentwickeln, braucht man**
42 **definitiv Soft Skills.**

43

44 **Sehen Sie auch Gefahren von Soft Skills?**

45 **Gewisse Soft Skills sind für gewisse Jobs wichtiger und andere unwichtiger.** Hier
46 gilt es immer abzuschätzen, was genau passt. Ist jemand sehr kommunikativ wird er
47 wohl in einem reinen Programmierjob nicht glücklich.

48

49 **Würden Sie bei der Teamzusammensetzung auf die Soft Skills achten?**

50 Ja, definitiv. Insbesondere sollten **möglichst viele Soft Skills in einem Team ausge-**
51 **prägt sein – jeder hat seinen Stärken.** Sind alle Teammitglieder gleich «ausgestattet»,
52 bringt dies **weniger Diversität ins Team.**

53

54 **Welcher Mix ist Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten oder denken gleichermas-**
55 **sen ausgewogene Soft Skills sind besser?**

56 Es braucht möglichst **viel (passende) Diversität.** Es kann gut sein, dass nicht alle gleich
57 ausgewogene Soft Skills haben, das führt auch dazu, dass **man sich gegenseitig chal-**
58 **lenged.** Trotzdem braucht es bei einigen Soft Skills ein **Mindestmass (z.B. Flexibilität,**
59 **Teamfähigkeit).**

60 **Denken Sie, dass der Bedarf an Soft Skills abhängig ist von der Arbeitsweise des**
61 **Unternehmens, also bspw. dass ein Beratungsunternehmen mit Fokus auf hohe**
62 **Agilität auch einen grösseren Bedarf an Soft Skills besitzt?**

63 Ja, definitiv. Wenn man **in einem agilen Umfeld arbeitet, sind die gewünschten Soft**
64 **Skills sicher wichtiger (u.a. Eigenverantwortung, Flexibilität)** als in einem sehr hie-
65 rarchischen Unternehmen nach alten Strukturen (u.a. Anpassungsfähigkeit, Hartnäckig-
66 keit, Geduld).

67

68 **Welche Möglichkeiten entstehen für ein Beratungsunternehmen in der Technik-**
69 **branche, wenn es über Mitarbeiter mit guten Soft Skills verfügt (bspw. Gewinn-**
70 **steigerung, geringere Mitarbeiterfluktuation)?**

71 Der **Teamspirit** ist sicher ein anderer und auch die **Zusammenarbeit ist besser**, was
72 im **Endeffekt sicher zu einer Gewinnsteigerung führen kann und zu einer höheren**
73 **Mitarbeiterzufriedenheit**. Da spielen aber noch viele andere Faktoren eine Rolle.

74

75 **Denken Sie, die Soft Skills sind bedeutender für den Erfolg des Unternehmens als**
76 **Hard Skills?**

77 Ich denke, dass es **ein gesunder Mix ist aus Hard & Soft Skills**.

78

79 **Was sind ihrer Meinung Möglichkeiten Soft Skills zu erlernen?**

80 In der **täglichen Arbeit, Kurse oder Schulungen, Leadership Trainings, Teambuil-**
81 **ding Workshops, Teamanlässe/workshops**.

82

83 **Wenden Sie solche Möglichkeiten auch in der Arcplace an?**

84 Wir bieten verschiedene Dinge an: **Lunch&Learn Sessions** zu Soft Skills, die **udemy**
85 **Lernplattform mit vielen Kursen** im Bereich Soft Skills, wir unterstützen **Teaman-**
86 **lässe und Leadership (Refresher) Kurse** im Bereich Soft Skills.

87

88 **Sind Sie der Meinung, dass man alle Soft Skills erlernen kann, oder erkennen Sie**
89 **Ausnahmen, respektive welche Soft Skills sind nicht erlernbar?**

90 Ich denke, bis zu **einem gewissen Grad kann man Soft Skills erlernen**. Danach muss
91 man sie natürlich auch **anwenden** (wollen). Und bei gewissen Skills hat man auch ein
92 **Flair/Talent** oder eben nicht.

93

- 94 **Denken Sie Beratungsunternehmen sollten die Soft Skills ihrer Mitarbeiter aktiv**
95 **fördern?**
- 96 Ja, da bin ich definitiv der Meinung. Diese werden in der **schnellebigen Welt immer**
97 **wichtiger.**
- 98
- 99 **Wie sehen Sie die Zukunft von Soft Skills? Werden diese stetig an Bedeutung ge-**
100 **winnen?**
- 101 Ja, definitiv.

8.2.5 Interview mit Experte 5

Wünschen Sie eine Anonymisierung? Ja Nein

Name: -

Berufsbezeichnung: Senior Data Analyst

Transkription **Interviewer**, Experte / Expertin

Transkription

1 **Welche Soft Skills würden Sie zu den bedeutendsten der IT-Branche zählen**

- 2 • **Kreativität**
3 • **aktives Zuhören**
4 • **Kommunikation**

5
6 **Warum?**

7 Kreativität:

8 Der **Weg ist das Ziel**. In der IT gibt es unzählige (oft frei verfügbare) Tools und Metho-
9 den, um sein Ziel zu erreichen. Die Herausforderung besteht darin, dies A) auf **effizi-**
10 **ente Art und Weise** zu erreichen und B) die **Wartbarkeit für den späteren Betrieb**
11 **von Anfang an einzukalkulieren**.

12 Auch bei der Problemlösung (Debugging) ist sowohl Kreativität als auch analytisches
13 Vorgehen von Bedeutung.

14

15 Aktives Zuhören:

16 Insbesondere beim Requirements Engineering ist es wichtig, **die Anforderungen der**
17 **Stakeholder richtig** zu verstehen. Der Anforderungssteller sieht und **versteht oft nur**
18 **einen Bruchteil** von dem, was ihm als Software präsentiert wird. Zudem sieht der Stake-
19 holder ein **erstes Ergebnis zeitlich versetzt**. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass **die**
20 **Anforderungen korrekt verstanden werden. Dabei ist es sehr wichtig, das eigentli-**
21 **che Problem zu erfassen, welches gelöst werden soll**.

22 Kommunikation:

23 Sowohl im Team als auch gegenüber den Stakeholdern ist es wichtig, **proaktiv zu kom-**
24 **munizieren**. Insbesondere das **Expectation Management** scheint mir hier sehr wichtig.

25 So soll **transparent** und proaktiv kommuniziert werden, in welchem **Entwicklungszu-**
26 **stand sich einzelne Arbeitspakete** befinden. Ein Projektplan bleibt ein Plan. Gerade in
27 der IT-Branche, wo sich **das Abschätzen von Arbeitsaufwand als schwierig erweist,**
28 **muss regelmässig kommuniziert werden, wenn sich der erwartete Zeitpunkt der**
29 **Fertigstellung oder nächsten Iteration** verschiebt.

30

31 **Unterscheiden sich diese Ihrer Meinung nach von anderen Branchen?**

32 Ja, in **ihrer Intensität**. Ich gehe davon aus, dass die drei genannten Soft-Skills auch in
33 anderen Branchen von Bedeutung sind. **Insbesondere die Kreativität und das aktive**
34 **Zuhören** erachte ich in der IT-Branche als wichtiger als in anderen Branchen.

35

36 **Denken Sie, dass die Soft Skills eine gegenseitige Wechselwirkung ausüben können**
37 **und deswegen vermieden oder bei positivem Einfluss in Kombination gefördert**
38 **werden sollten?**

39 Ja, davon bin ich überzeugt. Auch wenn wir in einem technischen Umfeld arbeiten, so
40 **interagieren wir dennoch in einem sozialen Gefüge, wo psychologische Prozesse von**
41 **gegenseitigen Wechselwirkungen oft vorzufinden** sind.

42

43 **Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für die negativen bzw. positiven Ein-**
44 **flüsse sein?**

45

- Positive Einflüsse

46

- Identifikation mit dem Unternehmen oder/und dem Projekt

47

- Überzeugung, etwas Sinnvolles zu tun

48

- guter Teamspirit

49

50

- Negative Einflüsse:

51

- Starre Hierarchie

52

- fehlende Entscheidungsbefugnis

53

- Entwickler als «Code Monkey»: der Entwickler, der an der Realisation

54

- beteiligt ist, wird nicht in der Designphase miteinbezogen.

55

56

57

58

59 **Welche Chancen ermöglichen sich ihrer Ansicht nach, wenn man über gute Soft**
60 **Skills verfügt?**

61 Es ermöglicht, das **Problem und die Beweggründe des Kunden / Stakeholders** an der
62 **Wurzel zu packen** und so eine Lösung zu entwickeln, die den Kunden / Stakeholder
63 überrascht.

64 Indem **Erwartungen übertroffen** werden, wird der Kunde an das eigene Unternehmen
65 **gebunden**. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestehender Kunde wieder ein Projekt mit
66 uns durchführt, ist höher, als ein Neukunde zu einem Projekt mit uns zu bewegen.

67
68 **Sehen Sie auch Gefahren von Soft Skills?**

69 Man darf nicht vergessen, wie wichtig die **Fachkompetenz in der IT** ist. Teilweise geben
70 sich Personen mit wenig Fachkompetenz (aber guten Soft Skills) als kompetent aus und
71 können dabei **erheblichen Schaden zufügen**, beispielsweise **durch falsche Design-Ent-**
72 **scheidungen**.

73 Dennoch: Solange es keine Abwägung «entweder Soft Skills ODER Fachkompetenz» ist,
74 finde ich Soft Skills immer sehr wichtig.

75

76 **Würden Sie bei der Teamzusammensetzung auf die Soft Skills achten?**

77 Auf jeden Fall.

78

79 **Welcher Mix ist Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten oder denken gleichermas-**
80 **sen ausgewogene Soft Skills sind besser?**

81 Ich denke nicht, dass ein universeller Mix an Soft Skills definiert werden kann. Ebenfalls
82 denke ich nicht, dass erwartet werden kann, dass alle Teammitglieder gewisse Soft Skills
83 gleichermassen besitzen. Meiner Meinung nach besteht **die Herausforderung darin,**
84 **den optimalen Mix** zu finden, indem **Teammitglieder mit unterschiedlichen Stärken**
85 **zusammengesetzt** werden.

86 Ich habe dabei die Erfahrung gemacht, dass in einem **Team (8-12 Personen)** mit vielen,
87 technisch versierten Entwicklern auch **Personen mit ausgeprägten Kommunikations-**
88 **kompetenzen alloziert** werden sollten.

89

90 **Denken Sie, dass der Bedarf an Soft Skills abhängig ist von der Arbeitsweise des**
91 **Unternehmens, also bspw. dass ein Beratungsunternehmen mit Fokus auf hohe**
92 **Agilität auch einen grösseren Bedarf an Soft Skills besitzt?**

93 Ja. Insbesondere, die Zusammensetzung der Soft Skills ist **abhängig von der Arbeits-**
94 **weise des Unternehmens.** Ist das Unternehmen ein **reines Beratungsunternehmen,**
95 **dann steigt die Wichtigkeit der Soft Skills** meiner Meinung nach.

96

97 **Welche Möglichkeiten entstehen für ein Beratungsunternehmen in der Technik-**
98 **branche, wenn es über Mitarbeiter mit guten Soft Skills verfügt (bspw. Gewinnstei-**
99 **gerung, geringere Mitarbeiterfluktuation)**

- 100 • Intrinsisch motivierte Mitarbeiter und dadurch eine **höhere Effizienz** und
- 101 dadurch wieder einen **höheren Gewinn** (wenn dies die Maxime des Unterneh-
- 102 mens ist).
- 103 • Effizientere **Kombination von Know-How** innerhalb des Unternehmens. Wis-
- 104 sen, wer im Unternehmen welche Fähigkeiten besitzt und diese gezielt einzuset-
- 105 zen. Dadurch erhöht sich der Gewinn.
- 106 • Bei ausgeprägten Soft Skills kann sich der Mitarbeiter wohler fühlen und sich
- 107 dadurch besser mit dem **Unternehmen oder dem Team identifizieren.**
- 108 Dadurch nimmt die **Motivation** und damit auch der zu **erwartende Gewinn zu.**

109

110 **Denken Sie, die Soft Skills sind bedeutender für den Erfolg des Unternehmens als**
111 **Hard Skills?**

112

113 Das ist vermutlich abhängig von der Art der Arbeit, die ein Unternehmen ausübt. Bei IT-
114 Beratungsunternehmen könnte ich mir gar vorstellen, dass **Soft Skills wichtiger sind als**
115 **Hard Skills** (ähnlich wie bei Verkäufern, die eine gute Story verkaufen müssen).

116

117 Bei **Software-Unternehmen** denke ich **nicht, dass Soft Skills wichtiger** sind als Hard
118 Skills, denke aber auch nicht, dass man diese beiden Skills gegeneinander ausspielen
119 sollte. Sowohl **Soft- als auch Hard-Skills sind in der IT-Branche sehr wichtig.** Und
120 vermutlich wurde in den letzten 20 Jahren – gerade in klassischen IT-Unternehmen – den
121 **Hard Skills deutlich mehr Bedeutung beigemessen** als den Soft Skills.

122

123 **Was sind ihrer Meinung Möglichkeiten Soft Skills zu erlernen?**

124 Zuerst sollte man sich mit **sich selber beschäftigen und sich besser kennen lernen**. So
125 verstehen wir besser, warum wir unsere **Umwelt so wahrnehmen**, wie wir sie wahrneh-
126 men. Versteht man seine eigenen und die psychologischen Prozesse der andern besser,
127 kann man ein **bestimmtes Problem (z.B. des Kunden) besser verstehen und daraus**
128 **Lösungen entwickeln**.

129 Generell bin ich der Meinung, dass **Soft Skills erlernt werden können**. Unabdingbar ist
130 jedoch dafür, sich **selbstkritisch zu geben und Bestehendes zu hinterfragen**. Welches
131 **Medium** (Studium, Bücher lesen, Seminar, etc.) man zum Erlernen dieser Fähigkeiten
132 wählt, **hängt von der Person** ab.

133
134 **Wenden Sie solche Möglichkeiten auch an? Wenn ja, welche?**

- 135
- 136 • Meditation
 - 137 • Beschäftigung mit der Art und Weise, wie wir denken (Verhaltensökonomie)
 - 138 • Eigene Vergangenheit aufarbeiten, um so alte Denkmuster zu erkennen

139 **Sind Sie der Meinung, dass man alle Soft Skills erlernen kann, oder erkennen Sie**
140 **Ausnahmen, respektive welche Soft Skills sind nicht erlernbar?**

141 Nicht erlernbar: **Motivation**

142 Kaum erlernbar: **Empathie**

143 Ansonsten fallen mir keine Soft Skills ein, welche nicht zu einem gewissen Mass erlern-
144 bar wären.

145
146 **Denken Sie Beratungsunternehmen sollten die Soft Skills ihrer Mitarbeiter aktiv**
147 **fördern?**

148 Auf jeden Fall. **Der Mensch muss und soll sich weiterentwickeln** können.

149
150 **Wie sehen Sie die Zukunft von Soft Skills? Werden diese stetig an Bedeutung ge-**
151 **winnen?**

152 Ich denke, Soft Skills werden auch in der IT-Branche **zusätzlich an Bedeutung gewin-**
153 **nen**. Mit dem **gesellschaftlichen Wandel** der letzten Jahre öffnen wir den Blick immer
154 mehr für die Bedeutung von Soft Skills.

8.2.6 Interview mit Experte 6

Wünschen Sie eine Anonymisierung? Ja Nein

Name: -

Berufsbezeichnung: Business Analyst

Transkription **Interviewer**, Experte / Expertin

Transkription

1 **Welche Soft Skills würden Sie zu den bedeutendsten der IT-Branche zählen?**

2 Ich glaube **Kommunikation** ist sicher der Schlüssel für den IT-Projekterfolg. Besonders
3 **durch die Komplexität von IT-Projekten** ist es oft notwendig, dass bspw. im Projekt
4 **einer Partei etwas verständlich erklärt** werden muss. Dies muss sowohl ein Product
5 Owner / Manager / Specialist können, wie auch alle anderen Parteien (natürlich in unter-
6 schiedlichem Ausmass). Die Kommunikation ist meiner Meinung nach nicht nur im
7 **Mündlichen, sondern auch im Schriftlichen** genauso bedeutend.

8 Was mir sonst noch einfällt ist sicherlich die **Teampayer-Funktion**. Und auf der ande-
9 ren Seite ist **der gute Umgang mit Teamkollegen und anderen Personen** sehr wichtig,
10 weil die Arbeit in IT-Projekten immer etwas von einem **Mannschaftssport** hat und **keine**
11 **Eigenleistung** darstellt. Ich denke Managementfunktionen sollten über etwas mehr Em-
12 pathie-Vermögen besitzen, als andere Parteien es zwingend müssen. [...].

13 Ein weiterer Punkt ist, dass man vielleicht auch mehrheitlich sich verbinden kann in einer
14 **Führungsfunktion** und die Situation vielleicht nicht immer nur gesamthaft aus dem Bu-
15 siness Kontext gesehen werden sollte. [...] das **Empathie-Vermögen** ist sicher auch sehr
16 wichtig ist. Auch bedeutend ist z.B. **das Networking**, wenn Sie das als Soft Skill bezeich-
17 nen wollen. Das **«Beziehungen schliessen»** mit Drittpersonen ist meines Erachtens
18 enorm wichtig, nicht nur **karrieretechnisch**, sondern z.B. auch für **den Projekterfolg**.

19

20 **Warum?**

21 Dadurch bekommt man einfachere **Zugänge zu Informationen durch das Netzwerk**, so
22 dass man die Personen, welche das Wissen besitzen, das benötigt wird, direkt kontaktiert
23 werden können, **anstatt dass Umwege erforderlich** sind.

24 **Unterscheiden sich diese Ihrer Meinung nach von anderen Branchen?**

25 Ich glaube generell nein, da in allen **Branchen noch Menschen arbeiten**, darum ist die
26 **Kommunikation immer der Schlüssel**, besonders wenn, wie **in IT-Projekten, ver-**
27 **schiedene Menschen mit verschiedenem Wissen an einem Tisch** sitzen.

28

29 **Denken Sie, dass die Soft Skills eine gegenseitige Wechselwirkung ausüben können**
30 **und deswegen vermieden oder bei positivem Einfluss in Kombination gefördert**
31 **werden sollten?**

32 Ja, im Allgemeinen ist die Grundfähigkeit zur **Kommunikation** sehr entscheidend, ver-
33 bunden **mit der Offenheit, ein Mitspracherecht** zur Kultur hin. Wenn du weisst, dass
34 du in einem geschützten Umfeld und in einem sicheren Rahmen tätig bist mit einem
35 Team, welches dich unterstützt, **getraust du dich viel mehr**. Zudem gehört bspw. ein
36 **Problem anzusprechen oder einen Input zu geben** oder sich auch gegen etwas auszu-
37 sprechen, welches nicht der aktuellen Fahrtrichtung entspricht. [...]. Wenn die Kultur es
38 nicht zulässt, dann bringen dir auch Kommunikations-Skills nur wenig.

39 Ich glaube ich Soft Skills kann man immer **trainieren bis zu einem gewissen Grad**, aber
40 ich habe wie das Gefühl, das ist **begrenzt lernbar**. Ich glaube rein von meinem Bauch-
41 gefühl her, dass man **Hard Skills einfacher erlernen** kann als Soft Skills.

42 **Präsentationen** sind vielleicht noch etwas einfacheres zum Lernen, denn sie sind sehr
43 **stark strukturiert**. Was auch wichtig ist, ist Authentizität, welche dir natürlich gegeben
44 ist oder nicht oder was manchmal auch vom **Kontext abhängig** ist.

45

46 **Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für die negativen bzw. positiven Ein-**
47 **flüsse sein?**

48 [...] Transparenz Ehrlichkeit und Offenheit man kann natürlich auch Informationen klug
49 zu **seinem Vorteil unterdrücken und nicht weiterleiten etc.**, um sich eigene Vorteile
50 zu schaffen. Ich erkenne also im negativen Kontext vor allem **Manipulation oder Ver-**
51 **drehen von Wahrheiten** mit Soft Skills oder wie **Eigennutzen- bzw. den eigenen Profit**
52 **zu verstärken**.

53 Natürlich, haben die Soft Skills für Unternehmenskennzahlen und weitere bedeutende
54 Kennzahlen einen **positiven oder bei Missbrauch einen negativen Einfluss**. Vor allem
55 in agilen Teams finde ich, sind Soft Skills viel wichtiger als in konventionellen Teams,

56 weil man viel stärker in **einem Teamsetup arbeitet und das Team als gesamtes agile**
57 **funktioniert und das Konstrukt baut darauf** auf, dass alle ein bisschen Hand in Hand
58 zusammenarbeiten und dort finde ich Soft Skills jetzt viel wichtiger als z.B. bei einem
59 klassischen Wasserfall Modell.

60

61 **Welche Chancen ermöglichen sich ihrer Ansicht nach, wenn man über gute Soft**
62 **Skills verfügt?**

63 Bessere Soft Skills in einem **Team ermöglichen eine bessere Teamchemie**, ein besseres
64 Zusammensein führt dann dazu, dass Unternehmen **Mitarbeiter länger binden können**
65 **und diese dann zufriedener und motivierter ihren Arbeiten nachgehen**. Dies sind
66 dann die positiven Aspekte und Chancen, welche sich direkt auf **die Performance aus-**
67 **wirken**.

68

69 **Sehen Sie auch Gefahren von Soft Skills?**

70 Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Personen mit den gewünschten Soft Skills nicht oft
71 anzutreffen sind. Das **Schulen der Mitarbeiter von Soft Skills kosten mich bzw. das**
72 **Unternehmen zusätzlich**. Ich meine damit nicht, dass es sich nicht lohnt, aber dass be-
73 sonders **Kleinunternehmen es sich nicht immer leisten** können.

74

75 **Würden Sie bei der Teamzusammensetzung auf die Soft Skills achten?**

76 Ja bei uns ist das definitiv so. Mittels einem **Assesment-Day**, bei dem dann verschie-
77 dene **Use-Cases gelöst** werden und geschaut wird, **wie man im Team agiert**. Bspw. muss
78 man **als Gruppe Präsentationen vorbereiten und durchführen**, bei welchen die Soft
79 Skills dann auch gleich erkennbar sind. **In der Beratung ist sehr wichtig, im Team zu**
80 **funktionieren**, weil man immer in **verschiedenen Projekten mit verschiedenen Leuten**
81 **zusammenarbeitet**. Deshalb solltest du eigentlich einen passenden Charakter haben, ei-
82 nen umgänglichen Grundcharakterzug zumindest, damit man sich mit vielen verschiede-
83 nen Personen und den Kunden verstehen kann. Bei den Banken, wird schon sehr stark
84 darauf geschaut, dass die Leute ein bisschen zur **Kultur passen**, welche in der Bank dort
85 vorzufinden ist oder zumindest in den Abteilungen und damit sind dann auch die passen-
86 den Soft Skills gemeint.

87

88 **Denken Sie, dass der Bedarf an Soft Skills abhängig ist von der Arbeitsweise des**
89 **Unternehmens, also bspw. dass ein Beratungsunternehmen mit Fokus auf hohe**
90 **Agilität auch einen grösseren Bedarf an Soft Skills besitzt?**

91 Ja ich glaube im **agilen** Kontext ist der Soft Skill **Flexibilität** **sicher eine sehr wichtige**
92 **Charaktereigenschaft**, je nachdem für die meisten Mitglieder sogar zusammen mit
93 **Kommunikation** einer der wichtigsten Soft Skills, weil **wenn sich z.B. Anforderungen**
94 **eines Projekts ändern und man dann in der Lage sein muss, zu adaptieren oder sich**
95 **anzupassen an neue Anforderungen**, ist es sehr schwer im agilen Kontext. Und im agi-
96 len Kontext hast du eben auch sehr **viele Richtungswechsel**, besonders in der **Anfangs-**
97 **phase**, wenn man einen MVP fährt, oder einen Prototyp, dann kann es schon sein, dass
98 die Startvision, welche im Raum gestanden ist, sich sehr stark ändert. Wenn du dann das
99 erste Mal an einem MVP arbeitest, weil man erst nach etwas Zeit die möglichen Alterna-
100 tiven Möglichkeiten erkennt.

101

102 *Können Sie erklären, was ein MVP ist und welche Bedeutung Ihrer Meinung nach diese*
103 *Methode für IT-Projekte einnimmt?*

104 Natürlich, **MVP ist eine Methode**, welche wir nutzen, um das **Risiko von neuen IT-**
105 **Projekten zu minimieren**. Also bspw. wenn wir ein **neues Produkt entwickeln, erstel-**
106 **len wir nur die minimalen Funktion des Produkts**. Die Idee dahinter ist, dass wir mög-
107 lichst rasch vom **Kunden Feedback** abholen können und **Fehler oder Änderungswün-**
108 **sche der Kunden frühzeitig identifizieren** können. Auch hier benötigt man **gute Soft**
109 **Skills**, denn man muss dem **Kunden verständlich mitteilen**, dass es sich nicht um das
110 Endprodukt handelt. Anschliessend muss man mittels guten Soft Skills (insbesondere
111 **Kommunikations-Skills**) sein **Feedback verstehen und umsetzen**.

112

113

114

115 **Welche Möglichkeiten entstehen für ein Beratungsunternehmen in der Technik-**
116 **branche, wenn es über Mitarbeiter mit guten Soft Skills verfügt (bspw. Gewinn-**
117 **steigerung, geringere Mitarbeiterfluktuation)**

- 118
- Soft Skills als **Enabler** für die Anwendung von verschiedenen Methoden
 - 119 • Glücklichere Mitarbeiter
 - 120 • höhere Kundenzufriedenheit

121 **Denken Sie, die Soft Skills sind bedeutender für den Erfolg des Unternehmens als**
122 **Hard Skills?**

123 Das kommt sehr auf die **Funktion** darauf an, z.B. im IT-Umfeld, in der jetzigen Funktion,
124 in der ich arbeite, ist genau die Schnittstelle zwischen IT und Wirtschaft betroffen. Wenn
125 alle IT-Projektbeteiligten die perfekten Soft Skills hätten, bräuchte es mich gar nicht, oder
126 zumindest weniger. Von einem Entwickler werden mehr Hard Skills als Soft Skills ge-
127 fordert. Ich kann aus eigener Erfahrung sagen, dass von einem Projekt Manager die **Soft**
128 **Skills um einiges stärker gewichtet und notwendig sind, um das IT-Projekt erfolg-**
129 **reich zu leiten.** Ich verlange also von einem **Projekt Manager oder einer anderen Füh-**
130 **rungsperson bewusst viel mehr Soft Skills als von einem Entwickler.** Es hat auch mit
131 der Funktion zu tun, wenn zum Beispiel alle diese Funktionen mit Führungsfunktionen
132 ausgeübt werden oder solche Koordinationsfunktionen haben und die ganze **Zeit im Aus-**
133 **tausch mit Menschen sind, dort sind Soft Skills einfach ein Muss.** Aber wenn z.B.
134 jemand in seinem Job nur einen kleinen Anteil an Kommunikationsaufgaben hat und der
135 grösste Teil in der Entwicklung und dem Schreiben von Code liegt, dann ist der Grossteil
136 von seiner **Kernarbeit nicht** mit vielen verschiedenen Arten **von Stakeholders kommu-**
137 **nikativ zu sein oder Team-Engagement** oder verschiedene Soft Skills anzuwenden und
138 **entsprechend muss die Person** meiner Meinung nach auch über **weniger entwickelte**
139 **Soft Skills verfügen.**

140

141 **Was sind ihrer Meinung Möglichkeiten Soft Skills zu erlernen?**

142 Ja ich glaube Präsentationen sind vielleicht noch etwas einfacheres zum Lernen, weil sie,
143 wie erwähnt, sehr stark **strukturiert sind.** Was auch wichtig ist, ist Authentizität, welche
144 einem natürlich gegeben ist oder nicht und dies ist manchmal auch vom Kontext abhängig
145 ist, wenn man z.B. etwas sehr oft macht, kannst man dafür die notwendige Authentizität
146 aufbringen, was einem für andere Sachen vielleicht schwerer fällt. **Kurse und Trai-**
147 **ningsangebote sind weitere Möglichkeiten.**

148 **Wenden Sie solche Möglichkeiten auch in Ihrem Unternehmen an?**

149 In unserem Unternehmen existieren diverse Möglichkeiten. Hierzu gehören **Kurse und**
150 **Angebote sowie Schulungen.** Es ist bei uns sehr **individuell,** ob du dort teilnehmen
151 möchtest oder nicht. Vieles ist auf einer freiwilligen Basis, für Studenten, welche bei uns
152 starten möchten nach dem Studium, existieren **Kick-Offs, sprich ein Bootcamp,** welches
153 **2-3 Monate dauert.** Dort vermitteln wir die Anwendung von Soft Skills, bspw. durch
154 das **Halten von Präsentationen.** Aus meiner beruflichen Erfahrung kann ich sagen, dass

155 dies leider vor allem nur für **grosse Konzerne möglich** ist, weil es für die **Kleinunter-**
156 **nehmen oftmals zu teuer** ist oder das Thema Soft Skills **nicht genügend an Bedeutung**
157 **gewonnen** hat und entsprechend auch **keine Informationen oder Kurse** bereitgestellt
158 wurden.

159

160 **Sind Sie der Meinung, dass man alle Soft Skills erlernen kann, oder erkennen Sie**
161 **Ausnahmen, respektive welche Soft Skills sind nicht erlernbar?**

162 Wichtig ist die **Authentizität**, welche dir gegeben ist oder nicht oder was manchmal auch
163 vom Kontext abhängig ist. Wie bereits vorhing erwähnt denke ich, dass **Soft Skills zu**
164 **einem gewissen Grad erlernbar sind.**

165

166 **Denken Sie Beratungsunternehmen sollten die Soft Skills ihrer Mitarbeiter aktiv**
167 **fördern?**

168 Wie auch bereits vorhin erwähnt, ja. Im Allgemeinen ist die **Grundfähigkeit zur Kom-**
169 **munikation** sehr entscheidend, die kann halt einfach **gefördert werden durch Kultur**
170 [...]. Mit der Kommunikation verbinde ich **auch Offenheit, ein Mitspracherecht** und
171 weitere Aspekte.

172

173 **Wie sehen Sie die Zukunft von Soft Skills? Werden diese stetig an Bedeutung ge-**
174 **winnen?**

175 Ja das ist eine gute Frage. Ich denke eher, dass die Soft Skills etwas an Bedeutung abneh-
176 men werden, insbesondere wenn man hybrid arbeitet. Man ist sich nämlich nicht mehr
177 **gewohnt mit Menschen** in einem Büro vor Ort zu sitzen oder in einem Konferenzraum
178 und die **Soft Skills aktiv zu nutzen.**

179 [...]. Andere Soft Skills sind dafür umso wichtiger, wenn man **remote arbeitet**. Ich meine
180 damit vor allem organisatorische Notwendigkeiten und die Kommunikation. Zum Bei-
181 spiel bei IT-Projekten, welche über **Ländergrenzen** hinweg stattfinden und bei denen
182 man nur selten die Möglichkeit hat einanderpersönlich zu sehen, dort ist die **Organisa-**
183 **tion und klare Kommunikation enorm wichtig**. Ich denke die Entwicklung der Soft
184 Skills ist **Branchenabhängig und von der Art und Weise wie gearbeitet** wird. Meiner
185 Meinung nach, werden **einige Soft Skills an Bedeutung gewinnen, während andere an**
186 **Bedeutung verlieren.**

8.2.7 Interview mit Experte 7

Wünschen Sie eine Anonymisierung? Ja Nein

Name: -

Berufsbezeichnung: Information Security Manager,
Projektmanager

Transkription **Interviewer**, Experte / Expertin

Transkription

1 **Welche Soft Skills würden Sie zu den bedeutendsten der IT-Branche zählen?**

2 Problemlösungsorientiert, Anpassungsfähigkeit, Empathie, Kundenorientierung, Durch-
3 haltevermögen, Kommunikationsfähigkeit

4

5 **Warum?**

- 6 • Problemlösungsorientiert und Kundenorientiert, weil man zu schnell abrutschen
7 kann in **Gold Plating – die Wichtigkeit von wirtschaftlich denkenden Leuten**
8 **wird tendenziell unterschätzt.**
- 9 • Anpassungsfähigkeit, weil die **IT-Branche mit deren Methoden und Techno-**
10 **logien schnelllebig sind.**
- 11 • Durchhaltevermögen, weil es **nie so läuft wie geplant.** Es gibt meist mehr Auf-
12 wand und es kommen noch **unvorhergesehene Features oder Fehler** auf einen
13 zu.
- 14 • Empathie & Kommunikation ist das meist unterschätzte und **fehlt auch meines**
15 **Erachtens bei vielen Personen leider.** Die IT-Branche ist nicht dafür bekannt
16 stark in sozialen Kompetenzen zu sein. Umso **wichtiger ist es für Führungs-**
17 **kräfte diese Kompetenz zu haben oder aufzubauen,** um dies auszugleichen.
18 Bedürfnisse von weniger empathischen Menschen sind nämlich nicht weniger,
19 sie verstecken sie nur besser. **Frust** wächst dann schnell.

20

21

22

23 **Unterscheiden sich diese Ihrer Meinung nach von anderen Branchen?**

24 Ja natürlich. Stark. Besonders in der **komplexen IT-Branchen werden die vorhin ge-**
25 **nannten** Soft Skills dringend **benötigt!**

26

27 **Denken Sie, dass die Soft Skills eine gegenseitige Wechselwirkung ausüben können**
28 **und deswegen vermieden oder bei positivem Einfluss in Kombination gefördert**
29 **werden sollten?**

30 Ja, ich denke bei einigen Soft Skills ist dies der Fall, bspw. **geht die Fähigkeit Probleme**
31 **zu lösen mit dem Durchhaltevermögen** einher.

32

33 **Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für die negativen bzw. positiven Ein-**
34 **flüsse sein?**

- 35 • Positiver Grund: **Aufbau von Awareness** in einem Softskill beeinflusst auch an-
36 dere
37 • Negativer Grund: Die **Unzufriedenheit** blockiert Menschen in ihrer beruflichen
38 Tätigkeit, aber auch sonst im generellen Alltag.

39

40 **Welche Chancen ermöglichen sich ihrer Ansicht nach, wenn man über gute Soft**
41 **Skills verfügt?**

42 Meiner Meinung nach ermöglichen gute Soft Skills für jeden Menschen **unabhängig**
43 **von den Branchen viele Chancen**, man ist sich dessen nur **nicht so bewusst**. Beispiels-
44 weise **Aufstiegsmöglichkeiten in der beruflichen Karriere und die Weiterentwick-**
45 **lung nach eigenem Wunsch**.

46

47 **Sehen Sie auch Gefahren von Soft Skills?**

48 Der Missbrauch von Soft Skills kann eine Vielzahl an Gefahren für das Unternehmen
49 haben. Bspw. wirkt **man einschüchternd/unnahbar oder wird als Bedrohung wahr-**
50 **genommen**, weil man die Soft Skills «missbraucht». Eine andere Gefahr sehe ich in der
51 **unfairen Behandlung von Mitarbeitern**, welche über verschiedene Soft Skills verfü-
52 gen. Der Mitarbeiter, welcher über gute Soft Skills verfügt, kann ein von ihm verursachtes
53 **Problem jemandem anderem anhängen** und den Vorgesetzten von seiner **falschen Un-**
54 **schuld überzeugen**.

55 **Würden Sie bei der Teamzusammensetzung auf die Soft Skills achten?**

56 Ja, wie vorhin erwähnt kann **jeder Mensch** und somit auch **jedes Team von guten Soft**
57 **Skills profitieren**. Meiner Meinung nach trifft dies besonders in der IT-Branche zu, in
58 der man darauf angewiesen ist, **im Rahmen von IT-Projekten sein Wissen** mit anderen
59 Personen zu teilen.

60

61 **Welcher Mix ist Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten oder denken gleichermas-**
62 **sen ausgewogene Soft Skills sind besser?**

63 **Denkhüte von de bono:** Es braucht alle und **ihre verschiedenen Stärken** ansonsten be-
64 steht die Gefahr sich im Kreis zu drehen, **bedeutende Perspektiven nicht einzubeziehen**
65 oder es kann zur Problematik kommen, dass **Negativität** nicht abgeschwächt, sondern
66 verstärkt wird.

67

68 **Denken Sie, dass der Bedarf an Soft Skills abhängig ist von der Arbeitsweise des**
69 **Unternehmens, also bspw. dass ein Beratungsunternehmen mit Fokus auf hohe**
70 **Agilität auch einen grösseren Bedarf an Soft Skills besitzt?**

71 Nein, das denken aber vermutlich viele. Ich bin der Meinung, dass Soft Skills immer zur
72 Anwendung kommen und in jedem Projekt wichtig sind. Falls ich nochmals zur Anfangs-
73 frage Bezug nehmen darf: Besonders die Führung ist eine Notwendigkeit, denn es benö-
74 tigt eine Person, die das Projekt und die Beteiligten orchestriert.

75

76 *Sehen Sie weitere Vorteile, wenn ein Projekt über einen Projektleiter mit guten Füh-*
77 *rungs-Soft Skills verfügt?*

78 Ja natürlich, jede Menge. Die Fähigkeit effizient das Team zu führen ist matchentschei-
79 dend, denn sie muss die Ziele und Visionen des Projekts aufzeigen, welche vor allem bei
80 IT-Projekten oftmals kompliziert und nicht leicht verständlich sind. Zudem muss die Per-
81 son die Fähigkeit verfügen wichtige Entscheidungen zu fällen, verschiedene Wege zu
82 diskutieren, welche zum Ziel führen sowie sicherstellen, dass alle Beteiligten ihren Job
83 durchführen können und entsprechende Anweisungen geben. Ich denke, dass die Füh-
84 rungsfähigkeit als Soft Skill, aus vielen kleineren Teilen besteht, wie bspw. die Kommu-
85 nikation, Empathie und Problemlösungsorientiertheit.

86

87 **Welche Möglichkeiten entstehen für ein Beratungsunternehmen in der Technik-**
88 **branche, wenn es über Mitarbeiter mit guten Soft Skills verfügt (bspw. Gewinn-**
89 **steigerung, geringere Mitarbeiterfluktuation)**

- 90 • Loyale Mitarbeiter
- 91 • Begeisterte und motivierte Mitarbeiter
- 92 • Mitarbeiter die einander fördern/anstacheln besser zu werden
- 93 • Höhere Kundenzufriedenheit

94

95 **Denken Sie, die Soft Skills sind bedeutender für den Erfolg des Unternehmens als**
96 **Hard Skills?**

97 **Gleichermassen wichtig**, jedoch sind **Hard Skills einfacher zu finden** als Soft Skills.
98 Für Softskills spielt der Bewerbungsprozess und Art und Weise des Interviews/Instru-
99 mente eine sehr wichtige Rolle – zb. Persönlichkeitstest und **KEINE unpersönlichen**
100 **Videos** ohne Kontakt mit den Bewerbern.

101

102 **Was sind ihrer Meinung Möglichkeiten Soft Skills zu erlernen?**

- 103 • Individuelle Schulungen für das Erhöhen der Awareness / Verbesserungspotential
104 sehen
- 105 • Persönlichkeitstests mit detaillierten Auswertungen
- 106 • schwache Mitarbeiter in Teams mit starken Soft Skills für Vorbildfunktion / ab-
107 schauen
- 108 • starke Mitarbeiter noch mehr in den Soft Skills fördern – sie sind begeistert und
109 ziehen gut
- 110 • Soft Skills in den Jahreszielen einbeziehen
- 111 • Berufliche Entwicklung/Aufstieg u.a. in Abhängigkeit von Soft Skills machen

112

113 **Wenden Sie solche Möglichkeiten auch an? Wenn ja, welche?**

- 114 • Persönlichkeitstest gemacht und orientiere mich an Stärken / Schwächen
- 115 • Ich bin mir Soft Skills bewusst hinterfrage mein Verhalten & die Wirkung
- 116 • Ich gehe als Beispiel voran und bin gerne Vorbildfunktion / ich mache schwächere
117 Mitarbeiter nicht runter

118 **Sind Sie der Meinung, dass man alle Soft Skills erlernen kann, oder erkennen Sie**

119 **Ausnahmen, respektive welche Soft Skills sind nicht erlernbar?**

120 **Erlernen ja mit verschiedenen Techniken ist es möglich.** Diejenigen, die bereits ein

121 **Talent/Instinkt** darin haben, kann man aber schlecht einholen.

122

123 **Denken Sie Beratungsunternehmen sollten die Soft Skills ihrer Mitarbeiter aktiv**

124 **fördern?**

125 Ja. Sie werden **dringend gebraucht und sind nicht in dem gewünschten Ausmass** bei

126 den Mitarbeitern **auffindbar!**

127

128 **Wie sehen Sie die Zukunft von Soft Skills? Werden diese stetig an Bedeutung ge-**

129 **winnen?**

130 Sie **waren schon immer wichtig und bleiben gleich wichtig.** Ob man die Bedeutung

131 noch mehr erkennt? Höhere Positionen ja, sie erkennen immer mehr die Bedeutung. Tie-

132 fere Positionen hingegen sehen es meist nic

8.3 Auswertung der Experteninterviews

Tabelle: Branchenabhängigkeit der Soft Skills

Branchenabhängigkeit	Zitat der Experten
Nein	«Generell denke ich nicht, da man überall mit Menschen und anderen Kulturen kommunizieren muss.» (Experte 1, Zeile)
	«Ich denke nicht. Im Gegenteil: Leute mit guten Softskills, welche auch die entsprechenden Fachkompetenzen haben, sind meiner Meinung nach prädestiniert, in ihrer Branche erfolgreich zu sein.» (Experte 2, Zeile)
	«Dieses Set lässt sich universell einsetzen.» (Experte 3, Zeile)
	«Ich glaube generell nein, da in allen Branchen noch Menschen arbeiten, darum ist die Kommunikation immer der Schlüssel, besonders wenn, wie in IT-Projekten, verschiedene Menschen mit verschiedenem Wissen an einem Tisch sitzen.» (Experte 6, Zeile)
Ja	«Ja. Es kommt sicher darauf an, ob man wie in der IT in einer sehr agilen Umgebung unterwegs ist oder z.B. in einem eher konservativen Umfeld wie einer öffentlichen Verwaltung oder einem Anwaltsbüro.» (Experte 4, Zeile)
	«Ja, in ihrer Intensität. Ich gehe davon aus, dass die drei genannten Soft-Skills auch in anderen Branchen von Bedeutung sind. Insbesondere die Kreativität und das aktive Zuhören erachte ich in der IT-Branche als wichtiger als in anderen Branchen.» (Experte 5, Zeile)
	«Ja natürlich. Stark. Besonders in der komplexen IT-Branchen werden die vorhin genannten Soft Skills dringend benötigt!» (Experte 7, Zeile)

8.4 Kategorisierung der Experteninterviews

THEMA	HAUPTKATEGORIE	SUBKATEGORIE
DIE BEDEUTENDSTEN SOFT SKILLS IN DER IT-BERATUNGSBRANCHE	1 Die bedeutendsten Soft Skills	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empathie 2. Analytisches Denken 3. Kreativität 4. Problemlösungsfähigkeiten 5. Eigenverantwortung Teamfähigkeit 6. Stressresistenz 7. Lernbereitschaft 8. Kommunikationsfähigkeit 9. Neugier 10. Teamfähigkeit
	2 Begründung	<ol style="list-style-type: none"> 11. Kunden- / Stakeholderwünsche und -ansprüche verstehen 12. internationale Tätigkeit 13. Diversität der Kulturen 14. Kulturelle Finessen 15. Lösung in kurzer Zeit 16. Probleme verstehen 17. Lernbereitschaft als Notwendigkeit 18. Komplexität der Umwelt 19. Abhängigkeit der Funktion 20. Komplexität von IT-Projekten & Aufgaben 21. Schnelllebigkeit der Umwelt 22. Erfolg durch Leitung von Mitarbeitern 23. Effizienz 24. Informationszugang 25. Gold Plating vermeiden

		<p>26. Rasche Wandel der Methoden und Technologien</p> <p>27. Unvorhergesehener Aufwand / Features & Probleme</p> <p>28. Schnelllebigkeit der IT-Branche</p> <p>29. Herrschender Mangel an Kommunikationsfähigkeiten & Empathie</p> <p>30. Frust durch mangelnde Empathie</p>
	3 Branchenabhängigkeit	<p>31. Kontakt mit Menschen existiert in jeder Branche</p> <p>32. Gute Soft Skills = Branchenerfolg</p> <p>33. Soft Skills universell einsetzbar</p> <p>34. Abhängigkeit von Agilität</p> <p>35. IT-Branche benötigt spezifische Soft Skills</p>
	4 Gegenseitige Wechselwirkung der Soft Skills	<p>36. Hohe Bedeutung von Zuhören und Reden</p> <p>37. Feedbackkultur</p> <p>38. Kommunikation durch Verhalten</p> <p>39. Kombination von Soft Skills als Notwendigkeit</p> <p>40. Integration mit gegenseitigen Wechselwirkungen</p> <p>41. Bedeutung von Offenheit und Mitspracherecht</p> <p>42. Kombination von Durchhaltevermögen und Problemlösungsfähigkeit</p>
CHANCEN UND GEFAHREN VON SOFT SKILLS	5 Positive Einflüsse	<p>43. Harmonie im Team</p> <p>44. Kultureinfluss</p> <p>45. Wohlfühlen der Mitarbeiter</p> <p>46. Arbeitsmotto «Fail fast, learn fast»</p> <p>47. Willensverstärkung</p> <p>48. Ermöglichung effizienter Aneignung weiterer Soft Skills</p>

	<p>6 Die Chancen</p>	<p>49. Guter Teamspirit 50. Transparenz im Unternehmen 51. Entstehung einer positiven Feedbackkultur 52. Kulturverständnis im Unternehmen 53. Bessere Bewerbungschance 54. Soft Skills als Katalysator 55. Wettbewerbsvorteile für Unternehmen 56. Erhöhter Projekterfolg 57. Soft Skills als Grundlage für die Weiterentwicklung (beruflich und privat) 58. Soft Skills als Grundlage für Verständnis der Kunden- und Stakeholder Anforderungen 59. Erwartungen übertreffen mittels guten Soft Skills 60. Kundenbindung 61. Positive Spirale 62. Gewinnerhöhung 63. Wettbewerbsvorteil 64. Effizienterer Know-How Austausch 65. Soft Skills als Enabler für Methoden 66. Gegenseitige Motivation zur Höchstleistung 67. Höhere Kundenzufriedenheit 68. Mitarbeitermotivation und somit Mitarbeiterbindung 69. Bessere Performance</p>
--	----------------------	--

	7 Negative Einflüsse	<p>70. Unsicherheit</p> <p>71. Stetige Veränderung</p> <p>72. Starre Hierarchie</p> <p>73. Fehlende Entscheidungsbefugnis</p> <p>74. Fehlender Miteinbezug von Mitarbeitern</p>
	8 Die Gefahren	<p>75. Mangel an Kultur</p> <p>76. Mangel an Kreativität</p> <p>77. Extreme Ausprägung von Soft Skills als Risiko</p> <p>78. Manipulation / Missbrauch</p> <p>79. Finanzielle Einbussen als Folge von mangelnden Soft Skills</p> <p>80. «Hard work beats talent, where talent does not work hard»</p> <p>81. Verzerrungen bei subjektiver Einschätzung</p> <p>82. Überbetonung von Soft Skills</p> <p>83. Keine einheitliche Definition</p> <p>84. Falsche Design Entscheidungen</p> <p>85. Zusätzliche Kosten</p> <p>86. Unfaire Behandlung (→ Missbrauch Soft Skills)</p>

ERLERNBARKEIT VON SOFT SKILLS	<p>9 Möglichkeiten Soft Skills zu erlernen</p>	<p>87. Learning by doing</p> <p>88. Kurse und Zertifikate</p> <p>89. Leadership Trainings</p> <p>90. Teambuilding Workshops</p> <p>91. Teamanlässe</p> <p>92. Veränderungsbereitschaft als Voraussetzung</p> <p>93. Selbstreflexion</p> <p>94. Kritisches Denken</p> <p>95. Präsentationen</p> <p>96. Use-Cases</p> <p>97. Assessment-Day</p> <p>98. Gruppenarbeiten</p> <p>99. Interesse als Voraussetzung</p>
	<p>10 Bereits angewendete Methoden</p>	<p>100. Tutorials</p> <p>101. Präsentationen</p> <p>102. Kritisches Denken</p> <p>103. Austausch</p> <p>104. Konstruktive Feedbacks</p> <p>105. Learning by doing</p> <p>106. Teambuilding Workshops</p> <p>107. Teamanlässe</p> <p>108. Routine</p> <p>109. Kurse</p> <p>110. Selbstreflexion</p> <p>111. Veränderungsbereitschaft</p>

	11 Welche Soft Skills sind erlernbar	112. Limitierungen 113. Abhängigkeit von Persönlichkeitsstruktur 114. Abhängigkeit von Reifegrad 115. Flair / Talent 116. Interesse / Motivation nicht erlernbar 117. Empathie kaum erlernbar
	12 Förderung von Soft Skills	118. Definitiv! 119. Schnellebige IT-Welt 120. Mangel
BEDEUTUNG VON SOFT SKILLS IM ALLGEMEINEN	13 Zusammensetzung von Soft und Hard Skills	121. Hard Skills als Grundvoraussetzung 122. Idealer Mix aus Soft und Hard Skills 123. Ohne Hard Skills kein langfristiger Erfolg 124. Branchenabhängigkeit 125. Soft und Hard Skills gleichbedeutend
	14 Bedeutung der Soft Skills bei der Teamzusammensetzung	126. Kulturunterschied für Erfolg 127. Teamchemie bedeutend 128. Soft Skills als Enabler im Team 129. Teamperformance durch Teamdiversität 130. Stärken und Schwächen nutzen 131. Wissensteilung in IT-Projekten

	<p>15 Abhängigkeit von der Bedeutung der Soft Skills von der Arbeitsweise</p>	<p>132. Agilität und Anwendung von Soft Skills 133. Soft Skills Alltag benötigt 134. IT-Beratungsunternehmen und Soft Skills 135. Methodenabhängigkeit 136. Grad der Agilität</p>
<p>ZUKUNFT VON SOFT SKILLS</p>	<p>16 Bedeutungs-entwicklung von Soft Skills</p>	<p>137. Gesellschaftlicher Wandel 138. Neue Technologien 139. Bedeutungsgewinn der Kommunikation</p>

8.5 Umfragebogen

Umfrage zu den Soft Skills

Guten Tag,

Besten Dank, dass sie sich entschieden haben, an dieser Befragung teilzunehmen. Im Rahmen meiner Masterarbeit untersuche ich die Bedeutung der Soft Skills für den Unternehmenserfolg und deren möglichen Chancen und Gefahren.

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 5 Minuten und ist komplett anonym.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen meiner Masterarbeit.

Sascha Walder

Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik

* Gibt eine erforderliche Frage an _____

Soft Skills:

Mit den aktuellen Technologien kommen neue Anforderungen an die IT-Beratung und IT-Spezialisten auf. Durch den Anstieg der genutzten Technologien und deren Komplexität gewinnt die Bedeutung von Soft Skills für IT-Fachleute immer mehr an Bedeutung. Bei der Vermittlung von Know-How und technischem Wissen sind nicht nur Wissenskenntnisse (Hard Skills), sondern vermehrt auch die Soft Skills notwendig. Fähigkeiten wie die Kommunikationsfähigkeit, Teambildung und andere wichtige Führungsfähigkeiten sind für den Austausch mit dem Kunden, insbesondere für die IT-Beratung von zentraler Bedeutung.

Es gibt sehr viele verschiedene Soft Skills, weitere Beispiele sind:

- Kommunikative Kompetenz
- Teamfähigkeit
- Kritikfähigkeit

- Überzeugungskompetenz
- Konfliktlösefähigkeit
- Führungskompetenz

- Präsentationskompetenz
- Belastbarkeit
- Kreativität

- Selbstbewusstsein
- Verantwortungsbewusstsein
- Lernbereitschaft

- Flexibilität
- Kritikaufnahmefähigkeit
- Problemlösefähigkeit

Fahren Sie mit Frage 1 fort

Allgemeine Fragen

1. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. *

Markieren Sie nur ein Oval.

Weiblich

Männlich

2. Bitte geben Sie Ihr Alter an. *

Markieren Sie nur ein Oval.

20 - 30 Jahre

30 - 40 Jahre

40 - 50 Jahre

50 - 60 Jahre

60 - 70 Jahre

70+

3. In welcher Branche sind / waren Sie beruflich tätig? *

Markieren Sie nur ein Oval.

Gesundheitsbereich / Pharma

Transportunternehmen / Logistik

Finanz- / Versicherungsbranche

IT

Marketing

Bildung und Forschung

Handel

Gastronomie

Industrie

Tourismus

Landwirtschaft

Sonstiges: _____

4. Welche Grösse hat das Unternehmen in dem Sie beruflich tätig sind?

Markieren Sie nur ein Oval.

- Kleinunternehmen (weniger als 50 Mitarbeiter)
- Mittलगrosses Unternehmen (Zwischen 50 und 250 Mitarbeiter)
- Grossunternehmen (über 250 Mitarbeiter)

5. Welche Funktion nehmen Sie in Ihrem Unternehmen wahr? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- CEO / Verwaltungsrat
- Geschäftsleitungsebene
- Managementebene
- Teamleitersebene
- Expertenebene
- Einsteigerebene / Praktikant

6. Haben Sie sich im Rahmen einer Bewerbung bereits mit Soft Skills auseinandergesetzt? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- Ja
- Nein

Soft Skills Fragen

7. Welche Bedeutung würden Sie den Soft Skills in der beruflichen Arbeitswelt zuordnen? *

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sehr hohe Bedeutung

8. Welche drei Soft Skills zählen Ihrer Meinung nach zu den Bedeutensten für den Unternehmenserfolg? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Kommunikationsfähigkeit
- Führungsqualitäten
- Problemlösendes Denken
- Teamfähigkeit
- Kritisches Denken
- Kreatives Denken
- Belastbarkeit und Stressresistenz
- Zielorientierte Arbeitsweise
- Zuverlässigkeit
- Flexibilität
- Sonstiges: _____

9. Welche Vorteile bringen Soft Skills für den Arbeitgeber? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Erhöhter Umsatz
- Motiviertere Mitarbeiter
- Besserer Service
- Höhere Kundentreue
- Schnellere Aneignung von Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Möglichkeit der Mitarbeiter komplexere Aufgaben zu bewältigen
- Kreativere Lösungen durch die Diversität der Mitarbeiter im Team
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Sonstiges: _____

10. Welche Vorteile bringen Soft Skills für den Arbeitnehmer? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Bessere Berufschancen
- Guter Umgang mit Stress
- Erhöhte Flexibilität
- Hohe Offenheit für neue Erlebnisse / Aufgaben
- Rasche Eingliederung im Arbeitsteam
- Ansporn zu Höchstleistungen durch Teamgeist/-spirit
- Persönliche Weiterentwicklung
- Sonstiges: _____

11. Welche Nachteile kann das Erlernen von Soft Skills als Folge haben? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Zusätzliche Kosten (bspw. für Aus- und Weiterbildung)
- Zeitaufwand
- Gefahr der Überlastung des Mitarbeiters
- Höhere Abhängigkeit vom Mitarbeiter
- Niedrigere Effizienz
- Sonstiges: _____

12. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für den Bedeutungsanstieg der Soft Skills in den letzten Jahren? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Die Digitalisierung
- Steigende Komplexität der Arbeitsprozesse
- Komplexer werdende Lösungen für Probleme
- Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit
- Mitarbeitergewinnung und Förderung
- Ermöglichung einer höheren Mitarbeitertreue und Zufriedenheit
- Förderung des Unternehmenserfolgs
- Zunahme der Bedürfnisse der Kunden nach rascheren Lösungswegen
- Wachstumsdruck des Unternehmens bei unsicheren politischen und wirtschaftlichen Veränderungen
- Sonstiges: _____

13. Werden Konflikte in ihrem Unternehmen im Team gemeinsam gelöst? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- Ja
- Nein *Fahren Sie mit Frage 15 fort*

14. Welche Methoden werden genutzt, um in Ihrem Unternehmen Konflikte gemeinsam zu lösen?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Mit Hilfe von Konflikt-Coachings
- Mediationsverfahren
- Nutzung von Konflikteskalationen
- Regelmässiger Teamaustausch
- Sonstiges: _____

Konstruktive Zusammenarbeit

15. Gibt es in Ihrem Unternehmen klare Methoden für eine konstruktive Zusammenarbeit? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- Ja
- Nein *Fahren Sie mit Frage 17 fort*

Methoden zur Förderung der konstruktiven Zusammenarbeit

16. Welche Methoden werden in dem Unternehmen in dem Sie tätig sind angewendet, um eine konstruktive Zusammenarbeit zu fördern?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Durchführung von Teammeetings (z.Bsp. für die Abstimmung der Ziele)
- Offenes und flexibles Arbeitsumfeld
- Durchführung von Coaching-Gesprächen
- Offene Feedback-Kultur
- Durchführung von Team-Events
- Gemeinsame Arbeitspausen
- Sonstiges: _____

Fragen zur Erlernbarkeit von Soft Skills

17. Denken Sie, es ist möglich Soft Skills zu erlernen? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- Ja
- Nein *Fahren Sie mit Frage 21 fort*
- Teilweise (abhängig vom betrachteten Soft Skill)

Es ist möglich Soft Skills zu verbessern / erlernen

18. Welche Möglichkeiten sollten primär genutzt werden, um Soft Skills zu erlernen oder zu verbessern? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Lernkurse
- Halten von Präsentationen
- Durchführen von Rollenspielen
- Durchführung von Workshops
- Sonstiges: _____

19. Welche Soft Skills können Ihrer Ansicht nach nicht erlernt, nur verbessert oder vollständig erlernt werden? *

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	Nicht erlernbar	Verbesserbar zu gewissem Grad	Komplett erlernbar
Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsqualitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemlösendes Denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritisches Denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreatives Denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belastbarkeit und Stressresistenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielorientierte Arbeitsweise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktlösefähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lernbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Präsentationskompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Wie können / sollten Soft Skills im Berufsleben gefördert werden? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Weiterbildungskurse
- Förderung durch den Vorgesetzten
- Dem Mitarbeiter neue Aufgaben übergeben / zutrauen
- Diskussionen im Unternehmen fördern
- Positive Feedbackkultur
- Begegnungsräume / -zonen
- Transparenz
- Sonstiges: _____

Fahren Sie mit Frage 22 fort

Es ist **nicht** möglich Soft Skills zu erlernen

21. Warum können Ihrer Meinung nach Soft Skills nicht erlernt werden? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Zu komplex
- Soft Skills sind angeboren
- Hoher Zeitaufwand
- Hohe Kosten
- Oftmals fehlende Motivation
- Persönlichkeitseinstellung des Mitarbeiters
- Sonstiges: _____

Interesse an den Resultaten

22. Haben Sie Interesse, die Resultate unserer Umfrage zugesendet zubekommen? *
(Zusendung voraussichtlich Ende Januar)

Markieren Sie nur ein Oval.

Ja

Nein *Wechseln Sie zu Abschnitt 12 (Ende der Umfrage)*

Kontaktinformation für die Resultate

23. Schön, dass Sie an meiner Masterarbeit interessiert sind. Bitte geben Sie Ihre E-Mail- *
Adresse an, an welche wir die Resultate senden dürfen.

Ende der Umfrage

Ich bedanke mich, dass Sie sich die Zeit genommen haben, an meiner Umfrage teilzunehmen!

Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

Freundliche Grüsse,
Sascha Walder