



## Mit dem Wandel Schritt halten

Kontinuierlicher Wandel erfordert laufende Weiterbildungen. Maßnahmen wie Reskilling und Upskilling helfen Unternehmen, mit dem Wandel Schritt zu halten.

Seite 6

### Reskilling & Upskilling



**Weiterbildung: Welche Rolle spielen die Führungskräfte?**

Seite 14



**Soft Skills – Schlüsselkompetenz im digitalen Zeitalter**

Seite 20



**Aufstieg und Fall von Aktienmärkten – eine erkenntnisreiche Zeitreise**

Seite 26



# HSP<sup>®</sup>STEUER

## EMS LAND NORD

HSP STEUER Bröring & Partner  
Steuerberatungsgesellschaft mbB

# — Wir sind für Sie da!

Als Ihre Steuerberater bündeln wir alle Ihre relevanten wirtschaftlichen Daten. Dadurch können wir schnell auf Veränderungen und Ihre Bedürfnisse reagieren und Ihnen bei der Lösung von Herausforderungen mit Herz, Stärke und Partnerschaft zur Seite stehen.

So betreuen wir Sie einerseits kompetent bei allen Ihren finanziellen und fiskalischen Anforderungen, sind aber auch Ihre natürlichen Partner in allen Fragen von Transformation und Krisenmanagement.

**Sprechen Sie uns gerne an.  
Wir freuen uns auf Sie.**

### Hauptniederlassung Oberlangen

📍 Marienstr. 1 • 49779 Oberlangen

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

### Zweigniederlassung Dörpen

📍 Vellandstr. 1 B • 26892 Dörpen

☎ 0 49 63. 522

✉ [emsland-nord@hsp-steuer.de](mailto:emsland-nord@hsp-steuer.de)

🌐 [www.hsp-steuer.de/emsland-nord](http://www.hsp-steuer.de/emsland-nord)



**Liebe Leserschaft,**

wir hoffen, dass Sie ebenfalls die Fußball-Europameisterschaft genossen und mit ihrem Lieblingsteam mitgefiebert haben. Unsere aktuelle Ausgabe beschäftigt sich mit der Frage der Wandlungs- und Lernfähigkeit – hierfür bot die deutsche Nationalmannschaft ein gutes Beispiel, hat sie doch nach einigen Jahren der eher enttäuschenden Leistungen bei der EM eine erfrischende Wandlung gezeigt. Für den Titel hat es leider nicht gereicht, aber die Früchte ihres Re- und Upskillings hat uns alle erfreut.

Wir wünschen Ihnen weiterhin einen tollen Sommer und ein informatives Lesevergnügen.

Beste Grüße aus Oberlangen und Dörpen



**Edeltraud Bröring**

Steuerbevollmächtigte  
Geschäftsführende Partnerin



**Sebastian Bröring**

Steuerberater  
Geschäftsführender Partner



# **HSP STEUER®**

**EMSLAND NORD**

HSP STEUER Bröring & Partner  
Steuerberatungsgesellschaft mbB

**Wir suchen zum nächstmöglichen Termin:**

**Steuerfachangestellte\*r** (m/w/d)

**Steuerfachwirt\*in** (m/w/d)

**mit der Fachrichtung Landwirtschaftliche Buchstellen**

**Nähere Infos erhalten Sie auf unserer  
Website oder telefonisch von  
Herrn Steuerberater Sebastian Bröring  
unter 05933 934958-0.**

**Bitte bewerben Sie sich  
vorzugsweise per E-Mail.**

**Unsere  
Jobangebote  
im Web:**

Marienstr. 1 • 49779 Oberlangen  
Tel.: 0 59 33. 93 49 58-0  
E-Mail: emsland-nord@hsp-steuer.de

**[www.hsp-steuer.de/emsland-nord](http://www.hsp-steuer.de/emsland-nord)**





# Inhaltsverzeichnis

Reskilling und Upskilling – mit dem Wandel Schritt halten	6
Weiterbildung: Welche Rolle spielen die Führungskräfte?	14
Soft Skills – Schlüsselkompetenz im digitalen Zeitalter	20
Aufstieg und Fall von Aktienmärkten – eine erkenntnisreiche Zeitreise	26
HSP intern	29

## Steuertermine

### September

**13.09.** – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

### Oktober

**14.10.** – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

### November

**14.11.** – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

**18.11.** – Gewerbesteuer, Grundsteuer

### Hinweise zu Lohnabrechnungen

Um alle gesetzlichen Fristen einzuhalten, liegen unsere Abrechnungstermine zwischen dem 15. und 20. des jeweils laufenden Monats. Stammdatenänderungen und laufende Bewegungsdaten des Monats melden Sie bitte schriftlich – vorzugsweise per E-Mail – bis zum 15. des laufenden Monats. Bitte beachten Sie, dass nur vollständige Angaben die Grundlage für eine korrekte Gehaltsabrechnung bilden können. Zudem wird nur so sichergestellt, dass die Datenübermittlungen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Zeiten erfolgen können. Sollten für Ihre internen Betriebsabläufe und Gegebenheiten weitere Abrechnungstermine erforderlich sein, sprechen Sie uns bitte an. Gerne können wir andere Termine nach individueller Abstimmung vereinbaren. Für nach dem 15. des Monats eingehende Änderungsmeldungen können wir nicht sicherstellen, dass diese in der aktuellen Abrechnung mit berücksichtigt werden.

## Impressum

### DAS QUARTAL wird herausgegeben von

HSP GRUPPE Servicegesellschaft mbH & Co. KG  
Wilhelm-Kruse-Weg 8, 29331 Lachendorf, Tel.: 0511. 399 64-0

Anregungen, Kritik und Leserbriefe senden Sie bitte bevorzugt an [redaktion@hsp-gruppe.de](mailto:redaktion@hsp-gruppe.de).

Wir behalten uns vor, Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen (bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind). Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Inhaltlich verantwortlich: Carsten Schulz, Steuerberater

Die Verantwortung für die einzelnen Texte liegt, soweit gekennzeichnet, bei den Autoren. Bei fehlender Kennzeichnung liegt die Verantwortung bei Carsten Schulz.

**Konzeption und Design:** Brigade Eins Werbeagentur, Hannover, [www.brigade-eins.de](http://www.brigade-eins.de)

**Layout:** SD MEDIEN-DESIGN, Walsrode  
[www.sd-mediendesign.de](http://www.sd-mediendesign.de)

**Fotos & Illustrationen:** Christian Wyrwa, isignstock, iStockphoto, ccvision.de

**Haftungsausschluss:** In diesem Magazin berichten wir über neue Gesetze und Gesetzesvorhaben sowie auf der Grundlage aktueller Rechtsprechung und Finanzverwaltungsanweisungen über Änderungen und ausgewählte Themen auf dem Gebiet des Steuerrechts. Die Autoren haben diese Informationen mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Wir bitten aber um Verständnis dafür, dass wir für gleichwohl enthaltene etwaige Informationsfehler keine Haftung übernehmen. Bitte beachten Sie, dass es sich bei den Inhalten nur um allgemeine Hinweise handeln kann, die die Prüfung und erforderliche individuelle Beratung eines konkret zu beurteilenden Sachverhalts nicht zu ersetzen vermögen. Für Rückfragen und Ihre persönliche Beratung stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.





## Reskilling und Upskilling – mit dem Wandel Schritt halten

Kontinuierlicher Wandel erfordert laufende Weiterbildungen. Maßnahmen wie Reskilling und Upskilling helfen Unternehmen, mit dem Wandel Schritt zu halten.



**Mitarbeiter wissen es zu schätzen, wenn sich der Arbeitgeber darum bemüht, eine Kultur der Höherqualifizierung zu etablieren. Das hilft dabei, Spitzenkräfte für sich zu gewinnen, die ihrerseits mit ihren Ideen und ihren Fähigkeiten die Unternehmung auf Wachstumskurs halten.**

**D**ie Anforderungen an unsere Arbeit ändern sich immer schneller, Wandlungs- und Lernfähigkeit gewinnen entsprechend an Bedeutung. Es stellt sich die Frage, wie Entscheider in Unternehmen darauf reagieren sollen. Klar scheint, dass Perspektiven heute im Beruf weniger festgefügt sind als früher und nicht davon auszugehen ist, dass sich Fähigkeiten über Jahre hinweg ohne Anpassungen produktiv einsetzen lassen. Damit erlangen Reskilling und Upskilling an Bedeutung für die Vermittlung neuer und die Stärkung vorhandener Kompetenzen im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses.

### **Was ist Reskilling?**

Der klassische Anwendungsfall für das Reskilling besteht in der Besetzung einer neuen Position, die bei einem Kandidaten neue Kompetenzen erfordert. Hier steht nicht die Weiterbildung, sondern das Erlernen neuer Fähigkeiten im Vordergrund. Was früher schlicht Umschulung hieß und in Unternehmen in allen Branchen nichts Ungewöhnliches war, hat im Zeitalter der Digitalisierung eine ganz neue Bedeutung erlangt. Denn heute entstehen neue Positionen mit anders gelagerten Anforderungen viel häufiger. Betriebe müssen darauf vorbereitet sein, ein Reskilling bzw. eine Neuqualifizierung bei Bedarf schnell und zielgerichtet vornehmen zu können. Das gilt auch in Hinblick auf den

Fachkräftemangel. Denn wenn sich eine wichtige Position mit externen Kandidaten nicht besetzen lässt, sind Umschulungen manchmal unerlässlich.

Der grundlegende Unterschied zum Upskilling besteht darin, dass ein Reskilling auf das Besetzen einer neuen Position vorbereiten soll. Dagegen soll das Upskilling einen Mitarbeiter auf seiner bestehenden Position voranbringen. Daher liegt es in der Natur der Sache, dass Ihre Personalabteilung beide Instrumente beherrschen und anwenden können muss.

### **Was spricht für das Reskilling?**

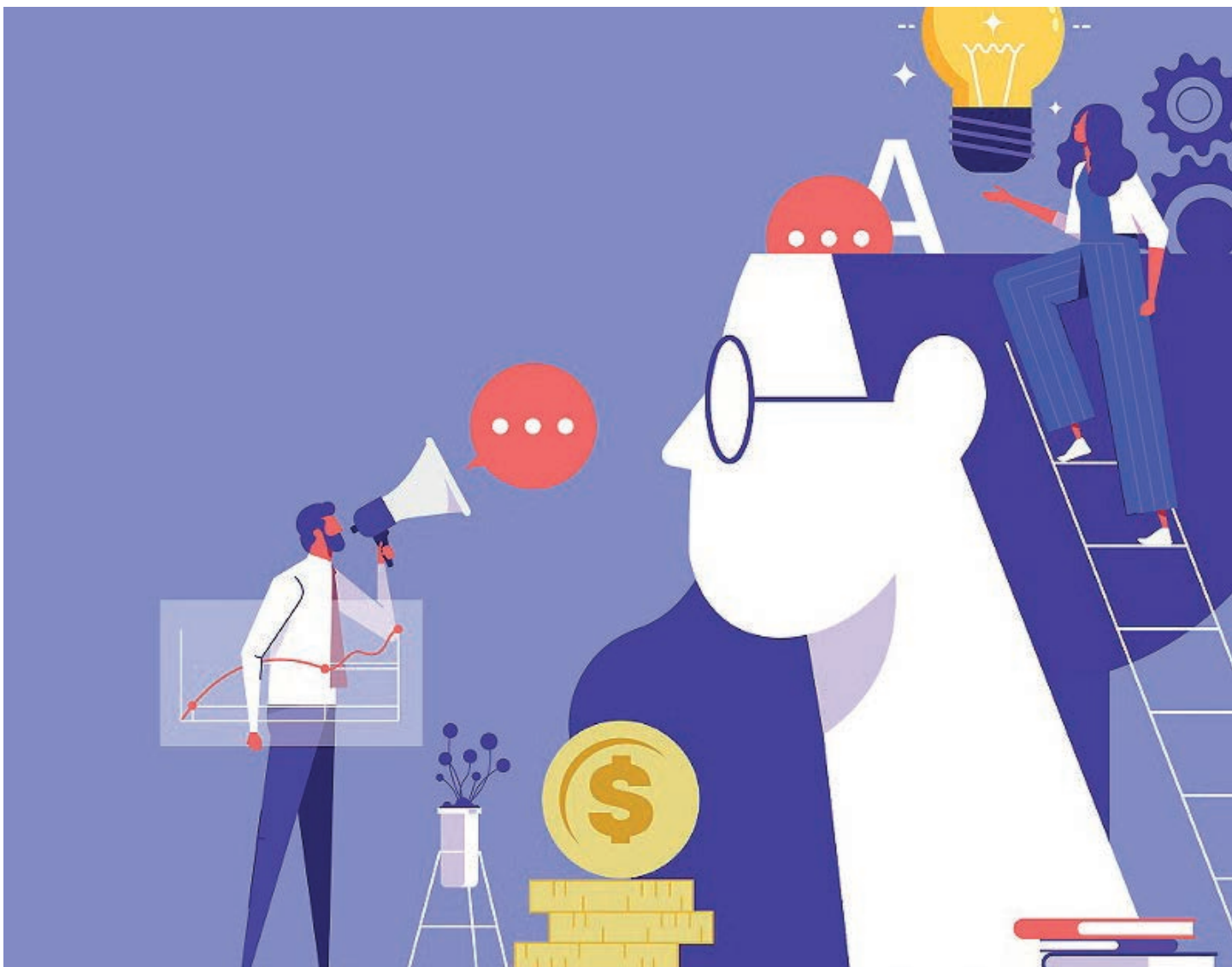
Eine Neuqualifizierung ist immer dann nützlich, wenn Sie jedem einzelnen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit eröffnen möchten, sich an Veränderungen anzupassen. Denn das Reskilling ist ein Beitrag zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Erforderlich ist Reskilling immer dann, wenn die Anpassung an neue Prozesse, Technologien oder Systeme gefragt ist. Davon sind private Unternehmen ebenso betroffen wie staatliche Betriebe oder Behörden. Wenn Sie Neuqualifizierungen konsequent vornehmen, bleiben Sie in einer sich wandelnden Arbeitswelt wettbewerbsfähig, halten mit technologischen Veränderungen Schritt und helfen Ihren Mitarbeitern dabei, auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu bleiben.

Mit dem Reskilling sind nicht selten auch Wachstumschancen verbunden. Mitarbeiter wissen es zu schätzen, wenn sich der Arbeitgeber darum bemüht, eine Kultur der Höherqualifizierung zu etablieren. Das hilft dabei, Spitzenkräfte für sich zu gewinnen, die ihrerseits mit ihren Ideen und ihren Fähigkeiten die Unternehmung auf Wachstumskurs halten. Neuqualifizierungen fördern auch die Motivation und das Engagement und tragen dazu bei, dass sich neu erlerntes Wissen schneller auf andere Abteilungen verbreitet. Vorteile sind zu erwarten in Hinblick auf die Kreativität und die Produktivität aller Mitarbeiter, die ein Reskilling durchlaufen.

### Was ist Upskilling?

Upskilling ist ein anderer Begriff für Weiterbildung, Weiterqualifizierung oder Fortbildung. Ziel ist die Vorbereitung eines Mitarbeiters, seine bisher eingenommene Position im Unternehmen besser ausfüllen zu können und dafür neue Kompetenzen zu erlernen.

Die Weiterbildung erweitert das Skill-Set der Mitarbeiter und Führungskräfte und bereitet sie damit auf neue Herausforderungen vor. Die vorhandenen Fähigkeiten bleiben erhalten und sind in der Regel auch in Zukunft nützlich, neue Skills treten jedoch hinzu. Wer das Upskilling durchlaufen hat, kann seine aktuellen Aufgaben im Idealfall besser erfüllen und neue Aufgaben in





der Firma übernehmen. Es ist jedoch nicht das Ziel, eine neue Rolle auszufüllen. Die Position bleibt erhalten, auch wenn sie eine Aufwertung erfahren sollte.

Das Upskilling begegnet uns in der Praxis in einer Vielzahl von Varianten. Eine besondere Bedeutung hat heute das digitale Upskilling. Das liegt nahe, weil sich praktisch alle Unternehmen in einem Prozess der digitalen Transformation befinden. Hier geht es zum einen um den Erwerb von Fähigkeiten, die eine wichtige Rolle in der digitalen Welt spielen. Zum anderen ist damit aber auch die Verwendung digitaler Hilfsmittel für die Weiterbildung gemeint. Durch

Software-Werkzeuge ergeben sich neue Möglichkeiten für das Upskilling zum Beispiel durch Online-Kurse oder Videokonferenzsysteme.

### Weitere Vorteile des Upskillings

Weiterbildungen bieten Vorteile, die über den Erwerb neuer Kompetenzen hinausgehen. Ein Upskilling kann auch dann sinnvoll sein, wenn gar keine neuen Aufgaben anstehen und Sie davon ausgehen, dass sich die Rollen für Ihre Mitarbeiter in der nächsten Zeit nicht wesentlich ändern werden. Denn das Upskilling zwingt dazu, sich mit Themen zu beschäftigen, die für die Unternehmung im Allgemeinen und den jeweiligen Job im Besonderen bedeutsam sind. Die Mitarbeiter gewöhnen sich daran, an einem Prozess der kontinuierlichen Entwicklung teilzunehmen. Sie reagieren auf Veränderungen gelassener und profitieren von einer gesteigerten Innovationsfähigkeit. Laufend durchgeführte Weiterbildungen sind also eine gute Idee, weil sie eine Kultur der Weiterentwicklung etablieren. Häufig ist auch nicht von vornherein klar, welche Fähigkeiten in den kommenden Jahren gefragt sein werden. Die Mitarbeiter sollten daher offen dafür sein, sich in verschiedene Richtungen weiterzuentwickeln und neue Skills auszuprobieren, auch wenn diese aktuell streng genommen noch nicht erforderlich sind. Damit steigt die Anpassungsfähigkeit der Organisation insgesamt.

### Methoden des Up- und Reskillings: So bilden Sie Ihre Teammitglieder weiter

Ebenso wichtig wie die Inhalte von Weiterbildungen und Neuqualifizierungen ist die Methodenauswahl. Auf welche Weise möchten Sie neue Fähigkeiten vermitteln und wie können Ihnen dabei moderne Technologien helfen? Hier erfahren Sie mehr über einige der wichtigsten traditionellen und innovativen Methoden.

### Upskilling-Methoden

Für das Upskilling steht den Unternehmen eine ganze Reihe von Methoden zur Auswahl. Das bringt natürlich die Herausforderung mit sich, diejenige Entscheidung zu fällen, die sich am





besten mit den betriebseigenen Zielen für die Weiterbildung deckt.

An erster Stelle sind interne Schulungen und Workshops zu nennen. Sie organisieren hier als Entscheidungsträger im Unternehmen interne Programme und erhalten die Möglichkeit, diese an Ihre Bedürfnisse und die bestehenden Technologien anzupassen. Zu den klassischen Methoden der Wissensvermittlung gehören auch Konferenzen und Seminare. Diese sind nützlich, um eine größere Gruppe schnell über wichtige Themen auf den neuesten Stand zu bringen.

Neben internen Schulungen und Workshops besteht auch die Möglichkeit, Online-Kurse und E-Learning-Angebote und damit den digitalen Kanal zu nutzen. Es ist plausibel, anzunehmen, dass sich gerade junge Mitarbeiter auf diesem Weg motivieren lassen, die verschiedenen Lernmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen. Es existieren mittlerweile zahlreiche Plattformen, die sich auf diese Aufgabe spezialisiert haben. Zu nennen sei beispielhaft LinkedIn Learning. Im Vergleich zu internen Programmen steht hier

eine hohe Flexibilität im Vordergrund und auch eine räumlich verteilte Belegschaft kann das Angebot nutzen.

Der Wissenstransfer kann auch unter den Mitarbeitern stattfinden. So können sich zum Beispiel ältere und erfahrene Mitarbeiter an Mentoring- und Coaching-Programmen beteiligen, um ihr Wissen an jüngere Kollegen weiterzugeben.

### Reskilling-Methoden

In Hinblick auf das Up- und Reskilling gibt es natürlich Überschneidungen, wenn es um die Methoden für die Wissensvermittlung geht. Doch es bestehen auch Unterschiede. Diese gründen vor allem darin, dass ein Reskilling auf die Besetzung einer neuen Position vorbereiten soll. Daher rücken hier andere Methoden in den Mittelpunkt.

So eignet sich zum Beispiel die Job-Rotation, um einen Mitarbeiter an eine neue Position zu gewöhnen. Hier erfolgt ein periodischer



# **Der Erfolg in der Umsetzung von Maßnahmen für die Weiter- und Neuqualifizierung liegt neben der Methodenauswahl auch darin begründet, ob Sie eine klar definierte Strategie verfolgen und ob diese optimal an Ihre Unternehmensziele angepasst ist.**

Wechsel der Positionen, damit die betreffenden Personen durch praktische Anschauung neue Kompetenzen erwerben. Diese Methode ist nicht zuletzt durch ihren geringen Aufwand attraktiv.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Teilnahme an berufsbezogenen Zertifizierungsprogrammen. Das können zum Beispiel Zertifizierungen im Finanzwesen wie etwa zum CFA oder im Projektmanagement zum PMP sein.

Auch für das Reskilling lassen sich natürlich moderne Methoden wie E-Learning-Plattformen oder Webinare nutzen. In Hinblick auf die Flexibilität bleiben diese Online-Angebote häufig unschlagbar.

## **Wie lässt sich eine Strategie für das Up- und Reskilling entwickeln?**

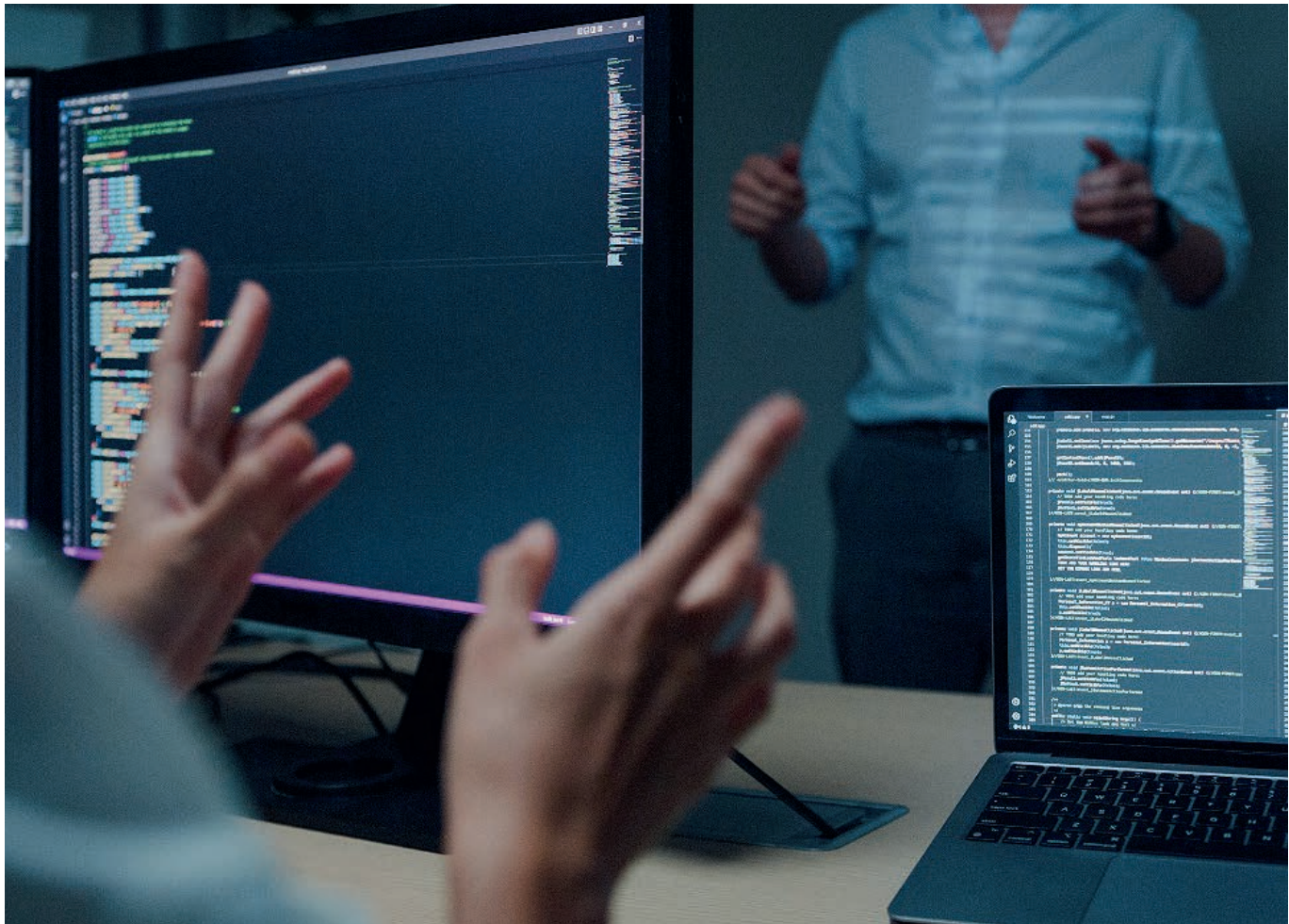
Der Erfolg in der Umsetzung von Maßnahmen für die Weiter- und Neuqualifizierung liegt neben der Methodenauswahl auch darin begründet, ob Sie eine klar definierte Strategie verfolgen und ob diese optimal an Ihre Unternehmensziele angepasst ist. Am Anfang steht wie immer eine Ist-Analyse, bei der es herauszufinden gilt, wo Ihre Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen aktuell stehen. Danach erfolgt die Soll-Definition und damit eine Festlegung der Fähigkeiten und Kompetenzen, die nach

Beendigung des Programms vorliegen sollen. Dazu gehören die Skills, von denen Sie annehmen, dass sie zukünftig in Ihrem Unternehmen für das effiziente Einnehmen alter oder neuer Rollen erforderlich sein werden.

Für die Festlegung der Ziele, die Sie mit den Entwicklungsprogrammen erreichen möchten, können Sie auf die SMART-Methode zurückgreifen. Sie kommt in Unternehmen weltweit häufig zur Anwendung, um mehr Klarheit bezüglich der eigenen Strategie zu erlangen. Sie setzt sich aus folgenden Kriterien zusammen:

- ➔ Spezifisch: Die Ziele müssen spezifisch und klar umrissen sein.
- ➔ Messbar: Ist die Zielerreichung messbar?
- ➔ Attraktiv: Wie lohnenswert ist die Zielerreichung für die Unternehmung und stehen die Beteiligten wirklich dahinter?
- ➔ Relevant: Ist das Ziel überhaupt relevant für die Umsetzung der Strategie?
- ➔ Terminiert: In welchem zeitlichen Rahmen soll die Zielerreichung erfolgen und ist dieser realistisch einhaltbar?

Wenn größere Veränderungen im Unternehmen anstehen, ist es eventuell erforderlich, erst einmal die Grundlagen für Weiterentwicklungs-



prozesse zu schaffen. Das soll dabei helfen, die Betroffenen für die geplanten Programme zu begeistern und sich für die anstehenden Weiter- und Neuqualifizierungsmaßnahmen zu öffnen.

Nachdem diese Vorbereitungen getroffen sind, können Sie zur Planung der konkreten Maßnahmen für das Up- und Reskilling übergehen. Hier kann es nützlich sein, Pilotphasen zu starten und einzelne Programme erst einmal zu testen, statt alle gleichzeitig zu beginnen. Sammeln Sie möglichst viele Erfahrungen, bevor es an die finale Umsetzung geht. Zu einer erfolgreichen Strategie gehört auch, dass Sie sich von Beginn an überlegen, wie sich die langfristige Motivation aufrechterhalten lässt. Denn nur wenn die Mitarbeiter an den Programmen für das Up- und Reskilling dranbleiben, können diese ihre volle Wirkung entfalten.

### Wie sind Re- und Upskilling mit Rendite verknüpft?

Mentoring-Programme, Coachings und Online-Kurse und alle anderen Maßnahmen für die Weiterbildung und Neuqualifizierung verursachen Aufwand und Kosten. Für Unternehmen stellt sich bei jedem Investment die Frage, ob sich dieses rechnet und welche Rendite davon zu erwarten ist. Doch ist es möglich, Maßnahmen für das Re- und Upskilling mit einer Rendite in einer konkreten Höhe zu verknüpfen?

Zwar ist es tatsächlich nicht oder nur sehr schwierig möglich, für das Re- und Upskilling eine genaue Rendite zu ermitteln. Es lässt sich also nicht beantworten, wie viel Sie zum Beispiel für einen in Entwicklungs-Tools investierten Euro zurückerhalten. Doch gerade in der langfristigen Betrachtung zeigt sich deutlich, dass die Investitionen lohnenswert sind und



Unternehmen mit hohen Ausgaben für fortschrittliche Learning-Management-Systeme oder Reskilling-Programme ihr Geschäftsmodell auch nach Krisen erfolgreich umsetzen können. Denn wer hier besser aufgestellt ist, kann Kompetenzlücken schneller schließen und sich damit an Veränderungen im Markt besser anpassen.

Die MIT Sloan School of Management hat in einer Studie im Jahr 2017 versucht, für Schulungsprogramme einen Wert für die Rentabilität anzugeben. In ihrer Untersuchung haben sich die Forscher das Ergebnis eines einjährigen Schulungsprogramms angesehen, das die Vermittlung von Soft Skills zum Ziel hatte. Bereits acht Monate nach Abschluss des Programms soll sich hier eine Rentabilität in Höhe von 250 Prozent eingestellt haben. Das soll zum Beispiel auf Verbesserungen in der Zusammenarbeit

zurückzuführen sein, auf die Stärkung des kritischen Denkens und der Kommunikation.

### Fazit

Die Investition in das Re- und Upskilling erscheint aus den verschiedensten Gründen als lohnenswert. Verbesserungen sind zu erwarten in Hinblick auf die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Belegschaft. Die Entwicklungsmaßnahmen stellen auch ein wichtiges Instrument im Umgang mit dem Fachkräftemangel dar. Wichtig ist aber auch die Erwartungshaltung der Mitarbeiter selbst. Gerade jüngere Beschäftigte, also Mitglieder der Millennials oder der Generation Z, sind den Umgang mit digitalen Tools gewöhnt und dürften daher auch von ihrem Arbeitgeber erwarten, dass er solche für Umschulungen und Weiterbildungen einsetzt.



## Weiterbildung: Welche Rolle spielen die Führungskräfte?

Wie lässt sich in Unternehmen eine Kultur des Lernens und der Entwicklung fördern? Wir zeigen auf, welchen Anteil Führungskräfte daran haben.

**W**eiterbildungen sind in Unternehmen heute der Normalfall, weil sich die Anforderungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter laufend ändern. Wenn Sie hier das volle Potenzial nutzen möchten, sollten Sie alle Ressourcen aktivieren, die Ihnen in der Organisation zur Verfügung stehen. Ein entscheidender Anteil am Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen kommt dabei den Führungskräften zu. Sie dienen als Vorbild, können sich für die Etablierung einer lernfreundlichen Umgebung einsetzen und unterstützen an vielen wichtigen Stellen wie etwa bei der Zielsetzung. Bekannt ist auch, dass Führungskräfte eine bedeutsame Rolle im Bereich Mentoring und Coaching spielen und hier wertvolle Erfahrung weitergeben können. Wir zeigen auf, welche Möglichkeiten bestehen und gehen auf Strategien für die Umsetzung ein.

### Führungskräfte als Vorbilder

Führungskräfte können in erheblichem Maße Einfluss auf die Lernkultur in einem Betrieb nehmen. Das erreichen sie zum Beispiel durch die Kommunikation ihrer eigenen Weiterbildungserfahrungen. Denn auch und gerade Führungskräfte durchlaufen eine Vielzahl von Programmen, um ihre Fähigkeiten zu verbreitern, und sind daher ideale Vorbilder, wenn es um die Vermittlung der Vorteile solcher Maßnahmen geht. Die Führungskräfte sollten andere unbedingt dazu ermutigen, ihrerseits neu erwor-



benes Wissen zu teilen und in der Organisation zu verbreiten. Damit sind Multiplikatoreffekte verbunden, die umso stärker ausfallen, je überzeugender die Führungskräfte ihre Rolle als Vorbilder ausfüllen können.

Mitarbeiter in Führungspositionen dienen als Vorbilder, wenn sie selbst regelmäßig an Weiterbildungen teilnehmen und kontinuierlich lernen. Nutzen sie aktiv die zur Verfügung stehenden Programme, orientiert sich die Belegschaft an diesem Verhalten und zeigt eine größere Bereitschaft, ebenfalls Weiterbildungen in Anspruch zu nehmen. Ihre Führungskräfte sollten im Idealfall auch die Freude vermitteln, die damit einhergeht, neue Fähigkeiten zu er-





werben und damit seine Aufgaben im Unternehmen erfolgreicher angehen zu können.

#### **Voraussetzungen für den Lernerfolg schaffen**

Weiterbildungen finden heute auf verschiedenen Wegen statt. Eine besondere Bedeutung haben mittlerweile softwaregestützte Programme. Die Mitarbeiter nutzen E-Learning-Umgebungen, um von jedem Gerät und Ort aus an Online-Seminaren teilzunehmen und andere Angebote zu nutzen, mit denen sie ihre Fähigkeiten im gewünschten Bereich erweitern können. Solche Ressourcen müssen aber erst einmal zur Verfügung stehen, damit jeder sie nutzen kann. Es ist die Aufgabe der Führungs-

kräfte, hier zum Beispiel für größere Budgets zu werben und selbst die Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die für die Umsetzung erforderlich sind.

Für Führungskräfte bieten sich viele Möglichkeiten, einen positiven Beitrag zu leisten. So können sie zum Beispiel eine finanzielle Unterstützung von Kursen und Seminaren anbieten. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sie ihren Mitarbeitern auch entsprechende Freiräume geben. So lassen sich zum Beispiel Zeiträume während des Arbeitstages definieren, die für Weiterbildungsmaßnahmen reserviert sind. Auf diese Weise schaffen die Führungskräfte die Voraussetzungen dafür,





dass die Teams Weiterbildungsangebote auch tatsächlich in Anspruch nehmen und nicht darauf verzichten, weil sie sonst Gefahr laufen, ihre Arbeit zu vernachlässigen oder hier in zeitlichen Rückstand zu geraten.

### Klarheit schaffen bezüglich der Weiterbildungsziele

Häufig bieten gerade jene Weiterbildungsmaßnahmen den größten Nutzen, mit denen klar definierte Weiterbildungsziele verbunden sind. Für die Betroffenen ist es aber eventuell gar nicht so einfach, für sich selbst festzulegen, welche das sein sollen. An dieser Stelle können die Führungskräfte eine wichtige Unterstützung bieten. Die Manager wissen aus ihrer täglichen Arbeit heraus bereits, welche Zielsetzungsmethoden zur Verfügung stehen, mit denen sich diese Aufgabe systematischer angehen lässt. Es folgen einige Beispiele für die gängigsten Methoden in diesem Bereich, die in der Unternehmenswelt häufig zu finden sind:

- ➔ Zielsetzung per SMART: Im Bereich der Mitarbeiterführung und des Projektmanagements kommt SMART häufig zum Einsatz. Das Akronym buchstabiert seine Grundidee aus, die darin besteht, dass die zu erreichenden Ziele spezifisch, messbar, attraktiv und realistisch sowie terminiert und damit zeitlich festgelegt sein sollten.
- ➔ Zielsetzung mit KPI: Häufig fällt es leichter, sich über die Ziele zum Beispiel in der Weiterbildung Klarheit zu verschaffen, wenn Sie dafür erst einmal Key Performance Indicators (KPIs) definieren. Das zwingt dazu, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie sich der Zielerreichungsgrad messen lässt. Und das wiederum hilft dabei, überhaupt erst einmal zu einer Zielfestlegung zu gelangen. KPIs gelten als ideal für die Leistungsmessung, sie sind aber auch relativ wenig flexibel.

→ Zielsetzung mit OKR: Die Methode Objectives and Key Results (OKR) hilft bei der Definition von Zielen und deren Auswertung. Das Besondere bei dieser Methode besteht im Arbeiten mit Zwischenzielen. Daraus resultiert eine höhere Flexibilität bei der Zielfestlegung, was nützlich sein kann, wenn sich die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter noch ändern und daher Anpassungen bei den Weiterbildungsprogrammen erforderlich sind.

Da Führungskräfte häufig mit SMART, KPI und OKR arbeiten, können sie hervorragende Hilfestellung bei der Zielsetzung von Weiterbildungen geben. Es ist daher wichtig, die Manager so früh wie möglich in den Prozess einzubeziehen und ihre Erfahrung zu nutzen.

### Welcher Bedarf für Weiterbildungen existiert überhaupt?

Welche Fähigkeiten benötigt die Firma aktuell, wo bestehen Wissenslücken und auf welche Kompetenzen kommt es in der nächsten Zeit besonders an? Es sind häufig die Mitarbeiter auf Managementebene, die hierüber den besten Überblick haben. Und das sollten Sie nutzen, wenn Sie Trainingsprogramme umsetzen und dafür nach der passenden personellen Unterstützung im Unternehmen suchen. Den Managern fällt es in der Regel am leichtesten, den Weiterbildungsbedarf zu identifizieren und damit die Schulungsprogramme zielgenauer auszurichten. Wenn es also um die Einschätzung des Entwicklungsbedarfs der verschiedenen Teammitglieder geht, dürfen Sie die Manager auf keinen Fall außen vor lassen. Ihnen kommt damit eine Schlüsselrolle nicht nur bei der Zielsetzung zu. Sie können ebenso Maßnahmen empfehlen, mit denen sich die Kompetenzen der Mitarbeiter verbessern lassen und sie geben wichtige Impulse für die Ausgestaltung neuer Schulungsprogramme.

### Führungskräfte dienen als Motivator

Wer für Schulungsprogramme begeistern möchte, sollte deren Wert klar vermitteln. Die

Führungskräfte könnten zum Beispiel erklären, wie sich die eigene Karriere nach erfolgreicher Beendigung einer Weiterbildung vorantreiben lässt. Die Manager sollten hier durchaus kreativ sein und mit starken Bildern arbeiten. Ideal ist es zum Beispiel, von Erfolgsgeschichten von Mitarbeitern zu berichten, die frühere Schulungsprogramme durchlaufen haben. Das kann zum Beispiel durch die Verteilung eines Newsletters oder durch einen Blogeintrag auf der Firmenwebsite erfolgen. Welche neuen Fähigkeiten hat der Mitarbeiter erlernt und wo kann er sie mittlerweile einsetzen? Hier gilt es, in der Darstellung der Erfolge so konkret wie möglich zu sein.

### Arbeiten mit Anreizen

Menschen reagieren auf Anreize und das gilt natürlich auch für den großen Bereich der Weiterbildung. Führungskräfte können dabei helfen, die Anreize so zu setzen, dass sie die größtmögliche Wirkung entfalten. Folgende Maßnahmen sind denkbar:

- Anerkennungspreise
- Beförderungen
- Boni

Finanzielle Anreize wirken hier natürlich besonders stark. Beförderungen wiederum sind wichtig, damit die Mitarbeiter ihre neu erworbenen Fähigkeiten sogleich auf einer Position mit höheren Anforderungen unter Beweis stellen können. Das sichert auch Lernerfolge ab, weil das Wissen gleich zur praktischen Anwendung kommt. Wenn Sie mit Anreizen arbeiten, motiviert das Ihre Teams, die betrieblichen Schulungsprogramme überhaupt zu nutzen, diese auch tatsächlich zu beenden und in Zukunft weiterhin nach Förderungsmöglichkeiten Ausschau zu halten.

### Führungskräfte als Trainingsbotschafter

Relativ neu ist die Idee, in der Weiterbildung mit sogenannten Botschaftern zu arbeiten. Dieses Konzept stammt aus dem angloamerikani-

schen Raum und zielt darauf ab, dass die Schulungsbotschafter eine Art Leuchtturmfunktion übernehmen. Die Führungskräfte sollen sich selbst als besonders agile Lernende präsentieren, die andere motivieren können, an den zur Verfügung stehenden Programmen teilzunehmen. Botschafter sollten für alle wichtigen Weiterbildungsbereiche im Unternehmen zur Verfügung stehen und sich zum Beispiel durch besondere fachliche Fähigkeiten auszeichnen. Es sollte sich um Personen handeln, die sich für die Themen Bildung und Wissen begeistern und andere mit ihrer Begeisterung anstecken. Und sie sollten jederzeit zum Austausch von Wissen bereit sein und einen Ansprechpartner für jeden darstellen, der an Weiterbildungsprogrammen interessiert ist.

### **Führungskräfte als Mentoren und Coaches**

Manager stoßen nicht nur Weiterbildungen an und fördern im Unternehmen allgemein eine Kultur des Lernens. Sie stehen häufig selbst im Zentrum der Schulungsprogramme. Das ist vor allem immer dann der Fall, wenn sie als Mentoren und Coaches auftreten. Hier erweist sich wieder die Erfahrung der leitenden Angestellten als entscheidender Vorteil. Auf die Führungskräfte und ihre Fähigkeiten kommt es in besonderem Maße an, wenn es um die berufliche Entwicklung solcher Mitarbeiter geht, die sich in der Hierarchie noch weiter unten befinden. Hier steht eine individuelle Betreuung im Vordergrund, mit der sich auf die Bedürfnisse der einzelnen Kandidaten besser eingehen lässt. Es ist bereits wichtig zu wissen, dass Führungskräfte für eine solche Rolle als Mentoren und Coaches prinzipiell zur Verfügung stehen, auch wenn sie diese aktuell nicht ausfüllen. Die Belegschaft muss die Gewissheit haben, dass ein Ansprechpartner jederzeit zur Verfügung steht und persönliche Förderungen möglich sind.

### **Strategien für die Umsetzung: das Arbeiten mit Weiterbildungsbudgets**

Ihr Unternehmen stellt bereits Kurse und Seminare sowie Online-Plattformen für die be-

rufliche Weiterbildung zur Verfügung und Sie möchten Ihre Mitarbeiter zu einer kontinuierlichen Teilnahme daran ermuntern und in Ihrer Firma eine Kultur der Weiterbildung etablieren? Ein möglicher Weg besteht darin, mit Weiterbildungsbudgets zu arbeiten. Das bedeutet, dass Sie Ausgaben für das Training frühzeitig einplanen und zum Beispiel jeder Abteilung ein Budget zuweisen. Das bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich, die im Folgenden näher vorgestellt werden.

#### **Was ist ein Weiterbildungsbudget?**

Beim Weiterbildungsbudget handelt es sich um einen Betrag in einer bestimmten Höhe, den Ihre Unternehmung für das Lernen im Betrieb bereitstellt. Er stellt eine Investition in die Weiterentwicklung der Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter dar. Dadurch sollten alle Kosten abgedeckt sein, die durch die Durchführung der Programme selbst und durch deren Vorbereitung entstehen. Auch externe Schulungen sowie die damit eventuell zusammenhängenden Reisekosten sind berücksichtigt.

#### **Welche Vorteile sind mit einem Weiterbildungsbudget verbunden?**

Viele Gründe sprechen dafür, warum Angestellte im Management mit einem Weiterbildungsbudget arbeiten und dafür Geld zur Verfügung stellen sollten. Dies sind einige der wichtigsten:

- ➔ **Kostenkontrolle:** Die Kosten für Schulungsprogramme können erheblich sein. Mit einem Weiterbildungsbudget sind sie einfacher zu kontrollieren und es lässt sich eventuell genauer ermitteln, welche Rendite mit den Investitionen in die berufliche Bildung verbunden ist.
- ➔ **Mitarbeiterbindung:** Wenn die Mitarbeiter sehen, dass ihr Unternehmen in die Weiterentwicklung investiert, steigen die Zufriedenheit und die Loyalität. Damit lässt sich im Idealfall auch die Fluktuationsrate senken.
- ➔ **Lernkultur:** Ein Weiterbildungsbudget fördert die kontinuierlich vorgenomme-





nen Lernanstrengungen der Mitarbeiter. Dadurch lässt sich eine Kultur des Lernens schaffen, von der die Organisation insgesamt profitieren kann. Damit sind auch Verbesserungen in Hinblick auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erwarten.

- ➔ **Arbeitsmoral:** Jeder Mitarbeiter sieht es gerne, wenn seine Firma in Weiterbildung und damit Aufstiegschancen investiert. Damit verbessern sich die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und die Arbeitsmoral.
- ➔ **Leistungssteigerung:** Mit der Einrichtung eines Weiterbildungsbudgets sind Produktivitätssteigerungen zu erwarten. Die ergeben sich zum Beispiel daraus, dass sich noch fehlende Qualifikationen ergänzen lassen, wenn die Schulungsprogramme dafür entsprechend strategisch ausgerichtet sind.
- ➔ **Mitarbeiterrekrutierung:** Talente achten heute sehr genau darauf, welche Vorteile ihnen eine Firma bietet und welche Förderungen stattfinden. Es ist ein positives Signal, wenn feste Weiterbildungsbudgets eingeplant sind. Dann können sich die Mitarbeiter darauf verlassen, dass sie regelmäßig an Schulungen teilnehmen können, was ihrer Karriere förderlich ist.

➔ **Zukunftssicherheit:** Neue Tools, Technologien und Methoden zwingen dazu, das Wissen in den verschiedenen Abteilungen immer auf einem aktuellen Stand zu halten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Genau dabei kann ein Weiterbildungsbudget helfen.

### Fazit

Führungskräfte können viel dafür leisten, um ihr Unternehmen in einem der wichtigsten Bereiche voranzubringen. Denn für den geschäftlichen Erfolg sind regelmäßige und punktgenaue Weiterbildungen heute unerlässlich. Denn die Anforderungen an die Mitarbeiter ändern sich ständig und es gilt, hier die Fähigkeiten und Kompetenzen laufend anpassen zu können. Damit das funktioniert, sollten Angestellte auf der Führungsebene ihre Vorbildfunktion erkennen und bereit sein, die notwendigen Budgets und Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Entscheidend sind die Erfahrungen, die Angestellte im Management aus ihren eigenen Weiterbildungsprogrammen mitbringen. Sie können davon berichten und andere motivieren, sich für das betriebliche Lernen stärker zu engagieren. Damit stellen Sie sicher, dass jeder Euro noch besser in die verschiedenen Weiterbildungsangebote investiert ist und Sie den größtmöglichen Vorteil daraus ziehen.

# Soft Skills – Schlüsselkompetenz im digitalen Zeitalter

Emotionale Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit und andere Soft Skills gewinnen im digitalen Zeitalter an Bedeutung. Und sie lassen sich trainieren.

**W**enn sich Unternehmen mit dem Thema Soft Skills beschäftigen, wenden sie sich der menschlichen Komponente der Zusammenarbeit im Betrieb zu. Sie hat entscheidenden Anteil am geschäftlichen Erfolg. Das gilt gerade dann, wenn die tägliche Arbeit von Kooperation in Teams geprägt ist. Wie kann es gelingen, hier für effizientere Prozesse zu sorgen und die Produktivität zu steigern? Die Antwort ist vielfältig und berührt grundlegende Fähigkeiten wie etwa die Kommunikation, die Empathie oder die Teamfähigkeit. Im digitalen Zeitalter gestalten sich diese Aspekte etwas schwieriger, weil verschiedene Voraussetzungen wegfallen können. So befinden sich die Mitarbeiter vielleicht nicht mehr an einem gemeinsamen Ort. Möglicherweise sprechen sie zusätzlich unterschiedliche Sprachen oder bringen einen anderen kulturellen Hintergrund mit. Wir haben uns angesehen, warum Soft Skills im digitalen Zeitalter eine so wichtige Rolle spielen und welche Möglichkeiten eines gezielten Trainings bestehen.

## Auf welche Soft Skills kommt es bei der Digitalisierung an?

Zuerst sollten Sie sich Klarheit darüber verschaffen, auf welche Soft Skills es im Rahmen der Digitalisierung besonders ankommt. Denn mit den sozialen Fähigkeiten betreten wir ein



weites Feld und nicht alle Kompetenzen sind in gleichem Maße gefragt oder wichtig. Die folgende Liste soll einen Überblick geben:

- ➔ **Kommunikationsfähigkeit:** Eine effektive Kommunikation ist in der digitalen Welt entscheidend. Gerade in virtuellen Räumen bestehen mehr Möglichkeiten für Missverständnisse, weil wir dem Gesprächspartner nicht gegenüber sitzen und auf dessen physische Präsenz verzichten müssen. Auch Gestik und Mimik können je nach Übertragungsweg als Mittel des Ausdrucks eingeschränkt sein. Umso wichtiger ist es, dass wir klar und verständlich formulieren. Wer es versteht, seine Informationen deutlicher zu vermitteln als andere, hat einen Vorteil.
- ➔ **Einfühlungsvermögen:** Die emotionale Intelligenz hat eine besondere Bedeutung,



wenn es darum geht, Konflikte in den Teams zu lösen oder diese gar nicht erst aufkommen zu lassen. Es geht zum einen darum, die Emotionen der Gesprächspartner zu verstehen und auf deren Bedürfnisse einzugehen. Emotionale Intelligenz bedeutet aber auch, seine eigene Gefühlslage erkennen und steuern zu können. Weiterhin ist Empathie gegenüber den Kunden und Arbeitskollegen wichtig, um Vertrauen aufzubauen und ein positives Arbeitsumfeld zu fördern.

- ➔ **Teamfähigkeit:** Sie fordern die meisten Arbeitgeber in ihren Beschreibungen zu Jobangeboten. Dafür gibt es auch einen guten Grund, denn viele Projekte lassen sich nicht mehr umsetzen, ohne dass sich Mitarbeiter aus interdisziplinären Teams daran beteiligen. Das gilt gerade bei der Nutzung digitaler Tools, die eine Kollabo-

ration einer verteilten Belegschaft ermöglichen. Moderne Mitarbeiter müssen daher in hohem Maße teamfähig sein, um sich an solchen Projekten sinnvoll beteiligen zu können.

- ➔ **Anpassungsfähigkeit:** Wie schnell kann sich ein Mitarbeiter an eine neue Arbeitsumgebung gewöhnen? Gelingt es ihm, sich schnell an neue Prozesse anzupassen und auch dann produktiv zu bleiben, wenn sich die Bedingungen seiner Arbeit häufig ändern? Software-Tools bieten meist einen hohen Nutzen und gestalten Arbeitsvorgänge effizienter. Sie verursachen aber auch Stress, wenn es zur Einführung neuer Versionen kommt oder ein Wechsel der Werkzeuge stattfindet. Die Mitarbeiter müssen hier flexibel bleiben können.



- **Kreativität:** Dauerhaft festgefügtten Arbeitsabläufen begegnen wir nur noch selten. Immer wieder stehen die Mitarbeiter gerade in der digitalen Arbeitswelt vor Herausforderungen, für die eventuell noch keine Best Practices existieren. Hier gilt es, kreativ zu sein und eigene Lösungen zu entwickeln. Es ist nicht zu unterschätzen, wie wichtig heute die Innovationsfähigkeit als Teil der eigenen Fähigkeiten ist. Wer einen wachen Geist mitbringt und unkonventionell denken kann, ist hier klar im Vorteil.
- **Problemlösungsfähigkeit:** Es ist typisch für die Digitalisierung, dass sie immer wieder Fragen mit hoher Komplexität aufwirft. Gefragt sind Mitarbeiter, die analytische Fähigkeiten besitzen und dabei helfen können, die Geschäftsstrategie mit ihren innovativen Lösungen zu optimieren. Dafür ist kritisches Denken eine Voraussetzung. Mitarbeiter, die das mitbringen, können dabei helfen, die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen.
- **Neugier:** Dieser Soft Skill scheint auf den ersten Blick wenig klar definiert zu sein. Tatsächlich handelt es sich um eine der wichtigsten Fähigkeiten in einer Umgebung, die hohe Lernanforderungen mit sich bringt. Die Mitarbeiter müssen sich daran gewöhnen, dass Weiterbildungen zum Alltag gehören und sie sich laufend neues Wissen aneignen müssen. Wer bereits eine ausgeprägte Neugier mitbringt, dem fällt es leichter, sich für kontinuierliches Lernen zu engagieren. Es sollte die Bereitschaft bestehen, an online durchgeführten Kursen und Seminaren teilzunehmen und E-Learning-Plattformen für die Erweiterung des eigenen Wissens zu nutzen.
- **Kulturelle Kompetenz:** Unternehmen arbeiten heute mit einer verteilten Belegschaft, ihre Kunden stammen oft aus den verschiedensten Ländern. Es gilt, sich auf die unterschiedlichsten Kulturen und

Sichtweisen einzustellen. Das gelingt Mitarbeitern am besten, die über ein hohes Maß an kultureller Kompetenz verfügen. Das Ziel muss es sein, auch mit internationalen Kollegen effektiv zusammenarbeiten zu können.

### **Welcher geschäftliche Nutzen ist mit Soft Skills verbunden?**

Wenn ein Unternehmen in seine Mitarbeiter investieren möchte, damit diese neue Fähigkeiten erlernen und Kompetenzen erlangen, ist damit auch immer eine finanzielle Anstrengung verbunden. Löhnen sich zum Beispiel die Ausgaben für Weiterbildungsprogramme und welche konkreten Vorteile erhalte ich davon für mein Geschäft? Tatsächlich können Firmen auf vielfältige Weise von einer Stärkung der Soft Skills in der Belegschaft profitieren.

### **Auswirkungen auf den Umsatz**

Unternehmen haben immer ein Interesse daran, die finanziellen Auswirkungen ihrer Handlungen genau beziffern zu können. Tatsächlich ist es gerade bezüglich der Soft Skills schwierig, eine damit verbundene Rendite zu errechnen. Umsatzsteigerungen sind jedoch gerade dort zu erwarten, wo besondere Fähigkeiten im Bereich der Kreativität und der Problemlösung ins Spiel kommen. Denn sie sind die Voraussetzung dafür, neue Geschäftsmodelle entwickeln und damit zu höheren Umsätzen gelangen zu können.

Investitionen in Soft Skills haben direkte Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit einer Unternehmung. Es ist daher zu erwarten, dass mit Maßnahmen für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter eine Steigerung der Rentabilität einhergeht. Innovation ist ein wichtiger Umsatztreiber und es belohnen sich solche Firmen, die hier entsprechende Anstrengungen zum Beispiel in der Weiterbildung unternehmen.

### **Auswirkungen auf die Produktivität**

Eine reibungslose Kommunikation trägt zu effizienteren Abläufen am Arbeitsplatz bei. Wer



Problemlösungen mit viel Kreativität angehen kann, kommt schneller zu verwertbaren Lösungen. Es ist naheliegend, dass mit Verbesserungen im Bereich der Soft Skills auch Produktivitätssteigerungen einhergehen. Die sozialen Kompetenzen helfen den Mitarbeitern dabei, mit den täglichen Herausforderungen erfolgreicher umzugehen.

Untersuchungen konnten vielfach belegen, dass ein Zusammenhang zwischen Soft Skills und der Produktivität besteht. Die Ross School of Business der Universität von Michigan konnte zum Beispiel zeigen, dass Produktionsmitarbeiter in der Bekleidungsindustrie durch ein gezieltes Training ihrer sozialen Kompetenzen eine zwölf Prozent höhere Produktivität erlangen können. Zu den wichtigen Kompetenzen gehört hier zum Beispiel die Teamfähigkeit. Diese erheblichen Auswirkungen auf die Produktivität zeigen, dass im Wettbewerb stehende Unternehmen es sich kaum erlauben können, hier Potenziale ungenutzt zu lassen.

### Auswirkungen auf die Arbeitsplatzzufriedenheit und Mitarbeiterbindung

Die Mitarbeiterfluktuation gehört für viele Betriebe zu den größten Herausforderungen im Personalwesen. Wie kann es gelingen, Talente dauerhaft zu binden und damit auch Investitionen in die Weiterbildung der eigenen Kräfte zu erhalten? Soft Skills spielen auch hier eine entscheidende Rolle.

Arbeitnehmer sind zufriedener, wenn sie erkennen, dass ihr Arbeitgeber in sie investiert. Wer Programme für die Weiterbildung und die persönliche Entwicklung anbietet, sorgt dafür, dass die Wechselneigung zurückgeht. Wer zum Beispiel seine Fähigkeiten in der Kommunikation ausbaut, kann sich besser einbringen, stärkt die Bindung zu seinen Kollegen und gelangt damit auch zu mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Es ist nicht zu unterschätzen, welche positiven psychologischen Auswirkungen gerade Investitionen in die sozialen Kompetenzen mit sich bringen können.

Hier sind auch die Führungskräfte gefragt, mit positivem Beispiel voranzugehen. Eine Untersuchung von McKinsey zu diesem Thema hat dargelegt, dass ein beratendes und unterstützendes Verhalten der Führungskräfte erhebliche Auswirkungen auf die psychologische Sicherheit der Mitarbeiter hat. Wenn Sie hier ansetzen, können Sie die Arbeitsplatzzufriedenheit in erheblichem Maße steigern und die Mitarbeiterbindung erhöhen. Und das kommt Ihrer Firma langfristig zugute.

### Wie lassen sich Soft Skills trainieren?

Die sozialen Kompetenzen sind vielfältig und sie bieten erhebliche Vorteile für den einzelnen Mitarbeiter und die Organisation insgesamt. Es stellt sich also die Frage, wie sich diese Fähigkeiten gezielt trainieren lassen. Es folgen einige Ansätze, die daran interessierte Unternehmen verfolgen können.

### E-Learning-Plattformen

Anbieter von E-Learning-Plattformen haben das Potenzial von Soft Skills natürlich ebenfalls

längst erkannt und konzentrieren sich mit speziellen Kursen darauf. Diese decken ein breites Spektrum an Zielen ab:

- Emotionale Intelligenz im Arbeitsumfeld verbessern
- Resilienz stärken
- Sich den Wandel zu eigen machen
- Kritisches Denken üben
- Grundlagen in der Kollaboration erlernen
- Einen einfachen und klaren Kommunikationsstil einüben
- Andere durch rhetorische Mittel überzeugen
- Proaktives Konfliktmanagement aneignen

E-Learning-Plattformen bieten den Vorteil einer unkomplizierten Teilnahme. Es spielt zum Beispiel keine Rolle, an welchem Standort sich Ihre Mitarbeiter aufhalten. Die Nutzung ist zudem über verschiedene Geräte und auch unterwegs über das Notebook, Tablet oder sogar das Smartphone möglich. Die Nutzung solcher digitalen Instrumente ist entscheidend, damit





Weiterbildungsangebote bezüglich der Soft Skills jederzeit zugänglich sind für alle Mitarbeiter, die daran ein Interesse haben.

### Workshops und Seminare

Klassische Workshops und Seminare sind noch immer gefragt, wenn es um die Vermittlung von sozialen Kompetenzen geht. Workshops können Sie intern oder auch extern durchführen. In der Regel konzentrieren sich die verschiedenen Angebote auf einen bestimmten Bereich wie zum Beispiel die Teamarbeit oder die Kommunikation. Diese Maßnahmen sind häufig besonders effektiv, weil mit dem Kursleiter ein persönlicher Ansprechpartner zur Verfügung steht. Einige Mitarbeiter bevorzugen das eventuell gegenüber online durchgeführten Programmen, die rein auf dem digitalen Weg stattfinden. Klassische Workshops und Seminare sind dafür jedoch in der Regel weniger flexibel.

### Peer Learning

Hinter dem Peer Learning steht die Idee, dass es sich gemeinsam besser lernen lässt. Die Umsetzung erfolgt durch die Schaffung einer gemeinschaftlichen Lernumgebung, die es ermöglicht, dass die Teilnehmer sich gegenseitig unterstützen. Eine wesentliche Rolle spielt hier die Möglichkeit, von den anderen Kursteilnehmern sofort ein Feedback zu erhalten. Das ist gerade bei der Entwicklung sozialer Kompetenzen besonders wertvoll. Es müssen Leistungsbeurteilungen stattfinden und die Möglichkeit, sich selbst und das eigene Agieren in sozialen Situationen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Das Peer Learning kommt zum Beispiel gerne in der Weiterbildung von Führungskräften zum Einsatz.

### Diversity Training

Wer sozial kompetent ist, versteht es, auf Alter, Geschlecht und Kultur der Mitarbeiter, Kunden und Kollegen Rücksicht zu nehmen. Hierbei handelt es sich um eine wichtige Kompetenz, die sich gezielt trainieren lässt. Häufig genügt es dafür bereits, das kulturelle Bewusstsein zu fördern, etwa durch entsprechende Veranstal-

tungen. Das Training vermittelt, welche Auswirkungen Vielfalt auf Führungsstile, die Entscheidungsfindung, die Kommunikation und die Organisationssysteme haben kann. Im Idealfall entwickeln die Teilnehmer eine höhere soziale und kulturelle Sensibilität und können daher den gesellschaftlichen Wandel auch im eigenen Unternehmen erfolgreicher steuern.

### Mentoring und Coaching

Häufig sind die besten Trainer für die Vermittlung von sozialen Kompetenzen bereits im Unternehmen vorhanden. Durch Programme für das Mentoring und Coaching aktivieren Sie Ihre erfahreneren und kompetenteren Mitarbeiter und ermuntern diese zur Wissensweitergabe. Es können zum Beispiel regelmäßige Treffen mit jüngeren Mitarbeitern stattfinden, um Feedback zu geben und aufzuzeigen, wo und auf welche Weise Verbesserungen der Soft Skills möglich sind.

### Fazit

Die Soft Skills umfassen eine große Bandbreite an sozialen Kompetenzen, die in der modernen Arbeitswelt unbedingt vorhanden sein müssen. Fachliche Fähigkeiten reichen gerade in einer digitalisierten Umgebung nicht mehr aus, um geschäftlich erfolgreich zu sein. Sie sollten daher genau überlegen, welche Anstrengungen Sie unternehmen können, um Ihre Mitarbeiter in diesem entscheidenden Bereich weiterzubilden. Interessanterweise bieten die Soft Skills auch eine Antwort auf drängende Fragen wie etwa jene, wie sich die Mitarbeiterbindung erhöhen lässt. Wer heute ein attraktiver Arbeitgeber sein möchte, sollte passende Programme anbieten und auch deutlich darauf hinweisen. Sie stärken damit Ihre Arbeitgebermarke und stellen sicher, dass Ihre Unternehmung auch langfristig innovationsfähig bleibt.

### Quellen:

<https://news.umich.edu/soft-skills-training-boosts-productivity/>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>

# Aufstieg und Fall von Aktienmärkten – eine erkenntnisreiche Zeitreise



Ein Blick in die Finanzmarkthistorie ist an vielen Stellen interessant und aufschlussreich. Heute möchten wir unser Augenmerk auf die Bedeutung von regionalen Aktienmärkten im globalen Kontext richten und wie sich diese historisch verändert hat.

Autor: Prof. Dr. Stefan May, Leiter Anlagestrategie und Produktentwicklung der Quirin Privatbank

## Das Prinzip der Marktkapitalisierung

Diese Bedeutung wird üblicherweise anhand des nationalen Anteils an der weltweiten Aktienmarktkapitalisierung gemessen. Die Marktkapitalisierung bestimmt die Gewichte einzelner Unternehmen in den allermeisten Aktienindizes. Sie entspricht dem Börsenwert eines Unternehmens. Für eine Aktie ergibt sich die Marktkapitalisierung, indem man die Anzahl der ausstehenden Aktien, die gegenwärtig von allen Anteilseignerinnen und -eignern eines Unternehmens gehalten werden, mit dem Aktienkurs multipliziert.

Daraus folgt, dass die Aktie mit der höchsten Marktkapitalisierung auch die höchste Gewichtung im Index hat und umgekehrt. Dieses Prinzip lässt sich durch die Kombination adäquater Aktienindizes auch auf den Weltaktienmarkt übertragen. Nationale Anteile am gesamten globalen Aktienmarkt werden auf diese Weise sichtbar.

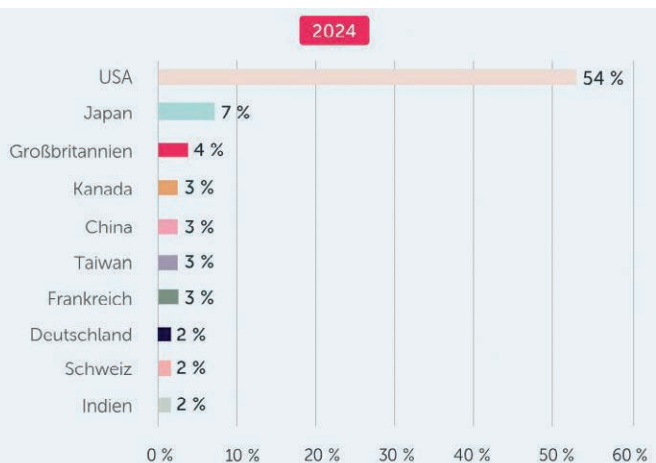
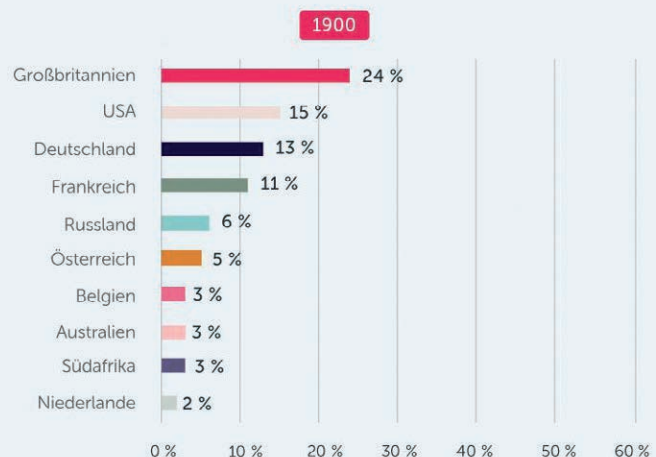
## US-Aufstieg und europäischer Rückfall

Aktuell ist der US-amerikanische Aktienmarkt der mit Abstand wichtigste der Welt und aufgrund der enormen Dominanz gewinnt man schnell den Eindruck, dass dies schon immer so war.

Umso spannender ist ein sehr langfristiger Blick zurück zum Beginn des 20. Jahrhunderts. Zu dieser Zeit stellte sich die regionale Struktur des Weltaktienmarktes tatsächlich noch völlig anders dar.

## Wachablösung an den Aktienmärkten

Verschiebungen bei den nationalen Anteilen an der globalen Marktkapitalisierung seit 1900



Stand: 30.04.2024

Quellen: Credit Suisse Global Investment Returns Yearbook 2021, Bloomberg, eigene Berechnungen und Darstellung Quirin Privatbank AG

Zu dieser Zeit waren Europas Aktienmärkte noch deutlich führend. Während der US-Anteil lediglich 15 % betrug, stellten allein Großbritannien, Deutschland und Frankreich in Summe einen Weltmarktanteil von rund 50 % – Österreich und Russland hinzugerechnet waren es schon über 60 %. Mittlerweile ist das Gewicht von Gesamt-Europa auf rund 18 % zusammengeschrumpft.

### Was steckt dahinter?

Diese zum Teil immensen Gewichtsverschiebungen haben naturgemäß etwas mit der historischen Wertentwicklung der einzelnen Märkte zu tun. Der heute gut 50%ige US-Anteil ist also auch auf die über Jahrzehnte hinweg relativ starke Performance amerikanischer Aktien zurückzuführen.

Durch eine deutlich überdurchschnittliche Performance wurden in den vergangenen gut 120 Jahren auch immer wieder einmal Märkte nach oben gespült, die mittlerweile deutlich zurechtgestutzt wurden. Ende der 1980er-Jahre betrug Japans Anteil am Weltaktienmarkt gut 40 % – vor allem getrieben durch die Immobilienbranche. Aus heutiger Sicht wirkt das schier unglaublich. Was folgte war der Zusammenbruch des japanischen Aktienmarktes um deutlich mehr als die Hälfte seines Wertes. Erst kürzlich – nach gut 34 Jahren (!) – sah der japanische Nikkei-Index sein altes Hoch wieder. Der wertmäßige Aufstieg des US-Aktienmarktes führte aber dazu, dass Japans Anteil an der globalen Marktkapitalisierung mittlerweile auf rund 7 % zusammengeschrumpft ist. Damit belegt der Markt aber aktuell immerhin noch Platz 2 im Gesamt-Ranking.

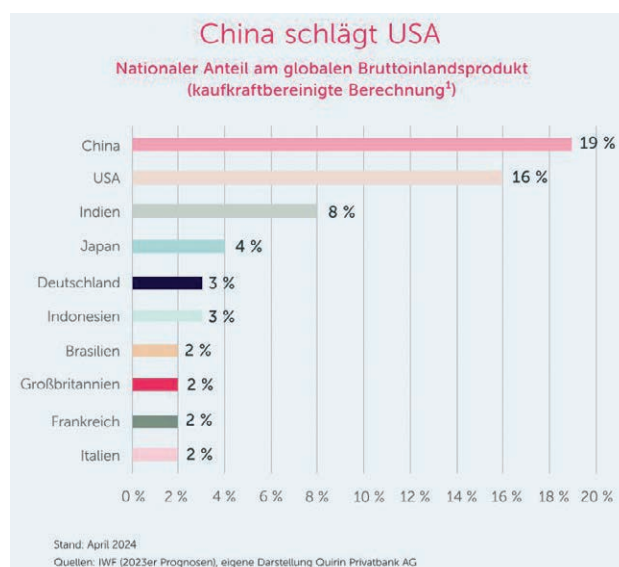
Neben dem Performance-Aspekt spielt langfristig noch ein weiterer Faktor eine Rolle, wenn es um das Gewicht einzelner Länder am Weltaktienmarkt geht. Diesen Faktor kann man als „Tiefe“ eines Aktienmarktes bezeichnen. Er bemisst sich daran, wie viele Unternehmen in einem einzelnen Land überhaupt am Aktienmarkt notiert sind oder genauer gesagt an der Relation von nationaler Marktkapitalisierung zu nationalem Bruttoinlandsprodukt (BIP). So weist die USA hier relativ starke Werte auf, während z. B. Deutschland eine geringe Markttiefe besitzt, was an der großen volkswirtschaftlichen Bedeutung des deutschen Mittelstandes liegt, der vielfach nicht an der Aktienbörse notiert ist.

Apropos volkswirtschaftliche Bedeutung: Die Entwicklung der nationalen Aktienmarktgewichte im globalen Kontext verrät auch etwas über die Entwicklung des ökonomischen Stellenwerts einzelner Länder und Regionen.

### Aktienmarktperformance und Wirtschaftskraft

So verdeutlicht die Entwicklung von 1900 bis heute auch den wirtschaftlichen Bedeutungsverlust bzw. die verpassten Wachstumschancen von Europa gegenüber den USA. Stand das Jahr 1900 noch voll im Zeichen der Industrialisierung, so dreht sich in der jüngeren Historie vieles um fortschrittliche Technologien im Rahmen der globalen Digitalisierung. Dass seit der vorletzten Jahrhundertwende etwa 80 % der damaligen Branchenkapitalisierung verschwunden ist, verdeutlicht die kreative Kraft des Wandels. Dominierte seinerzeit der Eisenbahnsektor mit einem Gewicht von rund 60 % das Branchen-Tableau, so ist es heute der Technologiesektor mit rund 25 %.

Ein vollständiges Spiegelbild der Wirtschaftsstärke sind die Ländergewichte indes nicht. Eindrücklichster Beleg dafür ist die Entwicklung Chinas. Seit dem Beitritt in die Welt handelsorganisation (WTO) im Jahr 2001 hat das Reich der Mitte einen beispiellosen wirtschaftlichen Aufstieg hingelegt. Das schlägt sich in diesem Fall zwar erheblich in der Wirtschaftskraft nieder, aber bislang eben kaum in der Bedeutung des Aktienmarktes. Beim Anteil an der globalen Wirtschaftsleistung liegt China mittlerweile (kaufkraftbereinigt) auf Platz 1, während der chinesische Anteil am Weltaktienmarkt lediglich rund 3 % beträgt.





Der angesichts der gesamtwirtschaftlichen Vormachtstellung Chinas erstaunlich niedrige Aktienmarktanteil hat vor allem etwas damit zu tun, dass sich der chinesische Markt noch nicht so stark für globale Investorinnen und Investoren geöffnet hat, und auch mit einer relativ geringen Markttiefe.

### Die richtige Ländergewichtung in einem Aktienportfolio

Das Beispiel China verdeutlicht, warum es keine gute Idee ist, ein Aktienportfolio auf Basis der Wirtschaftskraft aufzubauen. Man würde dann z. B. mit China einen erheblichen Teil des Portfolios in einen Aktienmarkt investieren, der nur eingeschränkt investierbar ist und bis heute leider auch noch in Teilen politisch manipulierbar erscheint.

Die einzig wirklich konsistente Gewichtungsmethode ist und bleibt die Gewichtung nach Marktkapitalisierung. Diese ergibt sich letztlich aus dem Angebot und der Nachfrage am gesamten globalen Aktienmarkt. Ein Portfolio, das auf dieser Basis gewichtet ist, nutzt im Prinzip die Schwarmintelligenz des Gesamtmarktes und ist faktisch prognosefrei aufgestellt. Dass eine solche Strategie auf längere Sicht aktiven, prognosebehafteten Strategien – und auch die BIP-Gewichtung ist eine solche – überlegen ist, zählt bereits seit geraumer Zeit zum wissenschaftlichen Konsens.

### Fazit

Die Ländergewichte in einem nach Marktkapitalisierung strukturierten Aktienportfolio können sich im Zeitverlauf erheblich verschieben. Diese Bewegungen machen Investorinnen und Investoren automatisch mit und verbünden sich auf diese Weise mit dem Markt, anstatt sich – mit prognosebehafteten Strategien – schlimmstenfalls gegen ihn zu stellen, was in den allermeisten Fällen Renditechancen kostet.

Da eine hohe Marktkapitalisierung auch ein Ausdruck wirtschaftlicher Stärke ist, fließt der Aspekt der Wirtschaftskraft mittelbar in die Portfoliostruktur ein. Im Unterschied zu eigenmächtigen Gewichtsverschiebungen hat dies den Vorteil, dass dahinter dann eine gefestigte Tatsache und nicht eine Prognose steht.

Wirtschaftlich sehr starke, aber kapitalisierungstechnisch leichtgewichtige Länder wie China erlangen in einem solchen Weltportfolio über intensive Handelsverflechtungen mit anderen Ländern letztlich dennoch eine hohe Bedeutung.



**Oliver Deparade**

stellv. Niederlassungsleiter  
Private Banking  
NL Hannover  
Tel.: 0511. 12 35 87-18  
oliver.deparade@quirinprivatbank.de



## Unternehmensporträt

### Über die Quirin Privatbank AG:

Die Quirin Privatbank AG unterscheidet sich von anderen Privatbanken in Deutschland durch ihr Geschäftsmodell: 2006 hat die Bank die im Finanzbereich üblichen Provisionen abgeschafft und berät Privatanleger ausschließlich gegen Honorar, wie es beispielsweise auch beim Architekten, Steuerberater oder Rechtsanwalt der Fall ist. Neben dem Anlagegeschäft für Privatkunden wird der Unternehmenserfolg durch einen zweiten Geschäftsbereich getragen, die Beratung mittelständischer Unter-

**„Das hohe Eigenengagement des Managements ist der Erfolgsfaktor für den angestrebten nachhaltigen Unternehmenserfolg.“**

Karl Matthäus Schmidt,  
Vorstandsvorsitzender

nehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 5 Milliarden Euro an Kundenvermögen an 15 Standorten bundesweit. Im Privatkundengeschäft bietet die Bank Anlegern ein in Deutschland bisher einmaliges Betreuungskonzept, das auf kompletter Kostentransparenz und Rückvergütung aller offenen und versteckten Provisionen beruht.

[www.quirinprivatbank.de](http://www.quirinprivatbank.de)

## Kanzleileitung



### Edeltraud Bröring

Steuerbevollmächtigte  
Geschäftsführende Partnerin

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ e.broring@hsp-steuer.de



### Sebastian Bröring

LL. B. Bachelor of Laws, Steuerberater  
Landwirtschaftliche Buchstelle  
Geschäftsführender Partner

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ s.broring@hsp-steuer.de



### Andrea Lammers

Steuerberaterin

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ andrea.lammers@hsp-steuer.de

## Mitarbeitende



### Karin Bölscher

Steuerfachangestellte

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ k.boelscher@hsp-steuer.de



### Anne Bröring

HSP-Kanzleimanagerin

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ a.broring@hsp-steuer.de



### Marion Eiken

Steuerfachangestellte

☎ 0 49 63. 522

✉ m.eiken@hsp-steuer.de



### René Eiting

Steuerfachangestellter

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ r.eiting@hsp-steuer.de



### Andreas Heyers

B.A., Steuerfachangestellter

☎ 0 49 63. 522

✉ a.heyers@hsp-steuer.de



### Theresia Heyers

Steuerfachangestellte

☎ 0 49 63. 522

✉ t.heyers@hsp-steuer.de



### Kirstin Hunfeld

Steuerfachangestellte

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ k.hunfeld@hsp-steuer.de



### Stefan Husmann

Kaufmann für Büromanagement,  
Steuerfachangestellter

☎ 0 49 63. 522

✉ stefan.husmann@hsp-steuer.de



### Petra Illenseer

Steuerfachangestellte

☎ 0 49 63. 522

✉ p.illenseer@hsp-steuer.de



### Johanna Jänen

Steuerfachangestellte

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ j.jaenen@hsp-steuer.de



### Tamea Kappen

Kauffrau für Büromanagement,  
Auszubildende zur Steuerfachangestellten

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ tamea.kappen@hsp-steuer.de



### Karin Kruse

Sekretariat

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ karin.kruse@hsp-steuer.de



### Kathrin Lau

Steuerfachangestellte

☎ 0 49 63. 522

✉ k.lau@hsp-steuer.de



### Claudia Leuker

Steuerfachangestellte

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ c.leuker@hsp-steuer.de



### Sandra Neehoff

Auszubildende

☎ 0 49 63. 522

✉ sandra.neehoff@hsp-steuer.de



### Marita Niehaus

Buchhalterin

☎ 0 49 63. 522

✉ m.niehaus@hsp-steuer.de



### Veronika Remke

Steuerfachangestellte

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ v.remke@hsp-steuer.de



### Martina Stubben

Steuerfachangestellte

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ m.stubben@hsp-steuer.de



### Vanessa Thieke

Steuerfachangestellte

☎ 0 49 63. 522

✉ v.thieke@hsp-steuer.de



### Lena Wicka

Auszubildende zur Steuerfachangestellten

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ lena.wicka@hsp-steuer.de



### Anna Wilken

Steuerfachangestellte

☎ 0 59 33. 93 49 58-0

✉ a.wilken@hsp-steuer.de

# HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup>



## — Die digitale Steuerkanzlei

Digitalisierung clever meistern: Mit unserer modernen Plattform HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup> bieten wir Ihnen eine komfortable Kommunikation und Zusammenarbeit. Je reibungsloser der Austausch zwischen uns abläuft, desto besser und effizienter können wir für Sie arbeiten und Sie selbst können sich schneller wieder Ihren eigentlichen Aufgaben widmen.

Durch seine einfache Bedienung ist HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup> dafür das optimale Werkzeug. Ihre Unterlagen werden an einem Ort sicher aufbewahrt und stehen Ihnen jederzeit zur Verfügung. Ganz egal wo und wann Sie diese brauchen.

**Sprechen Sie uns an, wir präsentieren Ihnen gerne die Vorteile von HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup>.**

Dokumenten-  
verwaltung

Finanzbuch-  
haltung

Lohnbuch-  
haltung

Einkom-  
mensteuer-  
erklärung

Viele Anwendungen \_\_\_\_\_ ein Ort



**Flexibel.  
Unkompliziert.  
Sicher.**

## Ihre Vorteile



**Plattformunabhängig**

🍏 App Store ▶ Google Play



**Gehostet in Deutschland**



**Unabhängig von Zeit und Ort**

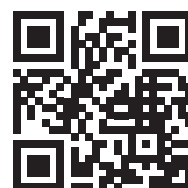


**Benutzerfreundlich**



**Kontinuierliche Weiterentwicklung**

**Services**



**Erfahren Sie mehr unter [www.hsp.online](http://www.hsp.online)**



# **HSP<sub>®</sub>GRUPPE<sup>®</sup>**

Die Kanzleigruppe für Qualität und Innovation

## **— Die Kraft einer starken Gemeinschaft**

Eingebettet in den Kooperationsverbund der **HSP<sub>®</sub>GRUPPE<sup>®</sup>**, sind wir Teil eines bundesweiten Netzwerks von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten.

Damit verbinden wir zu Ihrem Nutzen die Vorteile einer individuellen, persönlichen Betreuung vor Ort mit den schlagkräftigen Möglichkeiten großer Konzerne.

Als Innovationsmotoren der Branche entwickeln die Kanzleien der **HSP<sub>®</sub>GRUPPE<sup>®</sup>** Lösungen für die moderne Gegenwart und die Zukunft.

**Herz. Stärke. Partnerschaft.**

**[www.hsp-gruppe.de](http://www.hsp-gruppe.de)**

