

---

# Selbstentwicklungs-Konzept

## Entwicklung eines Selbstentwicklungs-Konzepts für Consulting-Teams während projektfreier Zeiten

---

### Transferbericht

eingereicht im Studiengang

CAS Leadership (Klasse 1)

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

vorgelegt von

XXXXXXXXXX

im Fachgebiet

Menschen fördern & entwickeln

Referent\*in

XXXXXXXXXXXX

Datum des Einreichens

11. September 2024

---

Bereits absolvierte CAS

CAS Innovation & Changemanager

# Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	▣
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	▣
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	▣
<b>1. Ausgangslage</b> .....	<b>1</b>
1.1. Vorstellung der Deloitte .....	1
1.2. Tätigkeitsschwerpunkte und Unternehmensentwicklung .....	1
<b>2. Problem- und Zielformulierung</b> .....	<b>2</b>
2.1. Herausforderungen .....	2
2.2. Ziel des Transferberichts .....	2
2.3. Abgrenzung .....	2
<b>3. Situationsanalyse</b> .....	<b>3</b>
<b>4. Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>4</b>
4.1. Literaturrecherche .....	4
4.2. Bedarfsermittlung .....	5
<b>5. Lösung</b> .....	<b>5</b>
5.1. Weiterentwicklungsmethoden .....	5
5.1.1. Projektarbeiten und Simulationen .....	5
5.1.2. Soft Skills Entwicklung .....	6
5.1.3. Innovationsförderung .....	6
5.1.4. Selbstmanagement und Zeitmanagement .....	7
5.2. Feedback und Evaluation .....	8
5.3. Ressourcen und Budget .....	8
5.4. Implementierungsplan .....	9
5.5. Kommunikation und Einbindung .....	9
<b>6. Fazit</b> .....	<b>10</b>
<b>7. Reflexion</b> .....	<b>11</b>
<b>8. Erklärung</b> .....	<b>12</b>
▣ <b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
▣ <b>Anhang</b> .....	<b>15</b>
Anhang 1: Bedürfnisanalyse Fragebogen .....	15
Anhang 2: Massnahmenplan .....	18

## Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Definition
Deloitte	Deloitte
TAM	Technology Acceptance Model

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Bedürfnisanalyse Fragebogen.....	15
Anhang 2: Massnahmenplan .....	18

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigene Darstellung, Zeitplan für die Durchführung von Personalentwicklungsaktivitäten für das Deloitte-Berater team und Zuweisung von Verantwortlichkeiten.....	18
--	----

# 1. Ausgangslage

## 1.1. Vorstellung der Deloitte

Die Deloitte Consulting AG (Deloitte) ist Teil des globalen Netzwerks von Deloitte Touche Tohmatsu Limited, einem der weltweit führenden Dienstleistungsunternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Financial Advisory. Deloitte ist in mehr als 150 Ländern vertreten und unterstützt Kunden aus verschiedenen Branchen bei der Bewältigung komplexer geschäftlicher Herausforderungen. (Deloitte AG, 2024) Deloitte wurde 1845 in London gegründet und hat sich seitdem zu einem internationalen Marktführer entwickelt. Deloitte in der Schweiz bietet seit vielen Jahren umfassende Beratungsleistungen an und hat sich als zuverlässiger Partner für Unternehmen und öffentliche Institutionen etabliert. Mit einer tiefen Verwurzelung im Schweizer Markt und einem starken internationalen Netzwerk bietet Deloitte massgeschneiderte Lösungen für lokale und globale Herausforderungen. (Wikipedia, 2024). Im Geschäftsjahr 2023 erzielte Deloitte einen Umsatz von 597 Millionen CHF. Mit 2700 Mitarbeitenden in der Schweiz gehört Deloitte zu den grössten Beratungsunternehmen des Landes. (Deloitte AG, 2024)

## 1.2. Tätigkeitsschwerpunkte und Unternehmensentwicklung

Ein besonderer Fokus in der Deloitte in der Abteilung Consulting liegt auf Digitalisierungsprojekten, die darauf abzielen, Geschäftsprozesse zu transformieren und die Effizienz zu steigern. Durch den Einsatz modernster Technologien wie Künstliche Intelligenz, Cloud-Computing und Datenanalyse unterstützt Deloitte seine Kunden dabei, den digitalen Wandel erfolgreich zu meistern. Deloitte hat eine langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Diensten. Als Projektleiter für Digitalisierungsprojekte bin ich direkt an der Umsetzung von Initiativen beteiligt, die darauf abzielen, die Effizienz und Transparenz öffentlicher Institutionen zu verbessern. Diese Projekte reichen von der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen bis hin zur Implementierung neuer IT-Systeme, die den Bürgern einen besseren Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen ermöglichen. Deloitte setzt kontinuierlich auf Innovation, um den sich wandelnden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Durch intensive Forschung und Entwicklung sowie strategische Partnerschaften bleibt Deloitte an der Spitze technologischer Fortschritte. Die zukünftige

Ausrichtung des Unternehmens konzentriert sich darauf, die digitale Transformation weiter voranzutreiben und nachhaltige Lösungen für komplexe Probleme zu bieten. Als Senior Consultant und Projektleiter für Digitalisierungsprojekte trägt Silvan Schär dazu bei, innovative Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, die einen nachhaltigen Mehrwert für unsere Kunden schaffen, insbesondere im Bereich der öffentlichen Dienste.

## **2. Problem- und Zielformulierung**

### **2.1. Herausforderungen**

Die grösste Herausforderung besteht darin, das kontinuierliche Lernen und die Entwicklung der Mitarbeitenden während der Abwesenheit von Projekten zu unterstützen. Dies erfordert die Entwicklung eines effektiven Ansatzes, der das Engagement und die berufliche Entwicklung der Teammitglieder sicherstellt. Es ist wichtig, die Mitarbeitenden zu motivieren, sich weiterzuentwickeln, damit das Unternehmen auf dem Markt wettbewerbsfähig bleibt.

### **2.2. Ziel des Transferberichts**

Ziel dieses Berichtes ist die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes für Beraterteams in Zeiten der Projektabwesenheit. Das Konzept soll eine kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und die Entwicklung ihrer Kompetenzen sicherstellen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens insgesamt erhöhen.

### **2.3. Abgrenzung**

Dieser Bericht unterliegt einigen Einschränkungen. Erstens werden Fragen im Zusammenhang mit der Einstellung neuer Mitarbeitenden oder Veränderungen in der Unternehmensstruktur nicht behandelt. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Entwicklung der bestehenden Teams und den Methoden, wie diese zwischen den Projekten weitergebildet werden. Zweitens wird nur die Situation der Deloitte betrachtet. Daher wird für dieses Unternehmen ein Konzept zur Personalentwicklung von Beraterteams in der projektfreien Zeit entwickelt. Es kann nicht der Anspruch erhoben werden, dass dieses Konzept für alle Beratungsunternehmen geeignet ist.

### 3. Situationsanalyse

Wissen als Ressource für berufliche Tätigkeiten muss immer wieder neu erarbeitet werden (Kauffeld, Paulsen, & Ulbricht, Wirksamkeitsforschung in der Weiterbildung: Ergebnisbezogene und prozessbezogene Evaluation, 2016). Generell wird den Unternehmen eine wichtige Rolle zugeschrieben, denn in neun von zehn Fällen findet berufliche Weiterbildung im betrieblichen Kontext statt oder wird vom Arbeitgeber unterstützt (Müller & Wenzelmann, 2020). Bis vor wenigen Jahrzehnten bestand in den meisten deutschen Unternehmen wenig oder kein Bedarf an Personalentwicklung, da eine Politik der frühzeitigen Entlassung von Mitarbeitenden verfolgt wurde. Müller-Commichau (2011) bezeichnet ein solches Ergebnis als Exklusion einer Person aus der Zielgruppe. Fachkräfte, die bestimmte Techniken nicht beherrschen, befürchten, ausgeschlossen zu werden. Dies hätte zu einer Entlassung führen können. Der Erwerb entsprechender Kompetenzen in einschlägigen - d.h. primär erwachsenenorientierten - Weiterbildungsaktivitäten ist daher von zentraler Bedeutung, um der drohenden Exklusion erfolgreich zu begegnen (Müller-Commichau, 2011).

In der Praxis führen viele Unternehmen häufig Schulungsprogramme durch und investieren erhebliche Mittel, um fertige Methoden für die Massenschulung von Mitarbeitenden zu erwerben. Viele dieser Programme sind jedoch nicht so erfolgreich wie erwartet. Das Engagement der Mitarbeitenden ist teilweise für die Auswirkungen von Schulungen auf die kontinuierliche Verbesserung verantwortlich. Je höher jedoch das Engagement für die allgemeine Verbesserungsmethode ist, desto geringer ist die indirekte Wirkung der Schulung auf die kontinuierliche Verbesserung durch das Engagement der Mitarbeitenden. Daher sollten Schulungen nicht nur zur allgemeinen Verbesserungsmethode, sondern insbesondere zur kontinuierlichen Verbesserung angeboten werden (van Assen, 2020). Damit ein Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit steigern und Mitarbeitende ihre Fähigkeiten und Kompetenzen verbessern können, sind zwei Faktoren wichtig: Zufriedenheit und Motivation (Kauffeld & Schermuly, 2019).

*"Arbeitszufriedenheit ist das, was Menschen in Bezug auf ihre Arbeit und deren Facetten denken und fühlen. Es ist das Ausmass, in dem Menschen ihre Arbeit mögen (Zufriedenheit) oder nicht mögen (Unzufriedenheit)" (Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 239).*

Es ist sinnvoll, die kategorialen Begriffe "Motiv" und "Motivation" im Rahmen des untersuchten Themas zu definieren. Zunächst sollten diese beiden Begriffe nicht als Synonyme betrachtet werden. Sie sind nicht identisch. Der kategoriale Begriff "Motiv" ist zu verstehen als "die überdauernde Präferenz einer Person für bestimmte thematische Handlungsziele und für bestimmte mit der Handlung verbundene Emotionen". Das heisst, Motive sind die Grundlage, auf der Menschen bestimmte Ziele auswählen und setzen. Mit anderen Worten, ein Motiv ist ein innerer Drang oder Wunsch, und Motivation ist die Gesamtheit der Faktoren, die unser Streben, unsere Entscheidungen und unsere Ziele beeinflussen. Diese Definitionen werden hier und im Folgenden verwendet. Motivation variiert innerhalb und zwischen Individuen. Das Ziel motivierten Verhaltens ist die Optimierung des Affekts. Dieser Faktor wird durch das Person-Situation-Schema formalisiert. Die Untersuchung der Motivation konzentriert sich insbesondere auf das Bedürfnis. Der Wunsch kann als Interaktion zwischen Persönlichkeits- und Situationsvariablen beschrieben werden (Wolff, Stadler, Wegner, & Schüler, 2020). Dabei ist jedoch zu beachten, dass der Arbeitnehmer seine Arbeit wahrnimmt und empfindet, während die Arbeitsmotivation eher mit Verhaltensdispositionen in Bezug auf Art, Auswahl, Stärke und Intensität des Verhaltens zusammenhängt. Während die Arbeitszufriedenheit eher retrospektiv ist, ist die Arbeitsmotivation eher prospektiv, d.h. die Arbeit hat einen konkreten Einfluss darauf, wie gut und engagiert jemand bei der Arbeit ist (Kauffeld & Schermuly, 2019).

## **4. Methodisches Vorgehen**

### **4.1. Literaturrecherche**

In dieser Arbeit wurde zunächst eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um das Verständnis der zentralen Konzepte der Personalentwicklung und der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitenden zu vertiefen und die relevantesten wissenschaftlichen Publikationen zu diesen Themen zu identifizieren. Die Primärdatenerhebung basierte auf einer gezielten Suche in den Datenbanken Google Scholar und Springer Link, wobei nur deutsch- und englischsprachige Publikationen der letzten 20 Jahre ausgewählt wurden. Diese Einschränkung ermöglichte es, sich auf den für die Studie relevanten zeitlichen und sprachlichen Kontext zu konzentrieren. Die Suchstrategie wurde durch spezifische Filter wie „Übersichtsartikel“, „systematische

Literaturübersicht“ und „randomisierte Studie“ verfeinert, um eine umfassende Analyse des Forschungsthemas sowie der Relevanz und Qualität der gefundenen Literatur zu gewährleisten.

Die Analyse erfolgte in drei Schritten: Auswahl des Themas, Auswahl der zu analysierenden Artikel und anschließende Auswahl der Artikel und Sichtung der ausgewählten Literatur zum Forschungsthema. Diese Schritte wurden nacheinander durchgeführt, um den Forschungsprozess klarer und strukturierter darzustellen. In der ersten Phase der Vorbereitung einer Forschungsarbeit wurden neben der Festlegung des Forschungsthemas und der Formulierung der Forschungsfrage Schlüsselwörter für die Suche nach den erforderlichen Quellen identifiziert und ein Plan für die Suche nach den erforderlichen Quellen erstellt. Der Auswahlprozess umfasste mehrere Schritte, einschliesslich vordefinierter Kriterien, die den Einschlussprozess leiteten. Die Studien wurden anhand der folgenden Einschluss- bzw. Ausschlusskriterien bewertet. Es handelte sich um eine wissenschaftliche Studie mit Peer-Review, sie war in englischer oder deutscher Sprache verfügbar. Die Auswahl der zu analysierenden Artikel erfolgte nach einer deduktiven Methode, die theorie- und materialorientiert formuliert, schrittweise durchgeführt und während der Analyse revidiert wurde. Alle Volltextartikel wurden auf ihre Qualität hin untersucht.

## **4.2. Bedarfsermittlung**

Durch eine detaillierte Analyse der internen Dokumentation und eine Auswertung der Ergebnisse früherer Projekte wurden Schlüsselbereiche identifiziert, in denen sich Deloitte ohne aktive Projekte weiterentwickeln kann. Basierend auf dieser Analyse wurden Projektarbeit und Simulationen, die Entwicklung von Soft Skills, Innovationsförderung sowie Selbst- und Zeitmanagement als die wichtigsten Entwicklungsbereiche identifiziert.

## **5. Lösung**

### **5.1. Weiterentwicklungsmethoden**

#### **5.1.1. Projektarbeiten und Simulationen**

Die Weiterbildung der Mitarbeitenden basiert auf fiktiven Projekten, die die Möglichkeit bieten, das erworbene Wissen in der Praxis anzuwenden und zu vertiefen. Die Durchführung solcher improvisierten Projekte ermöglicht es den Mitarbeitenden,

reale Geschäftssituationen zu simulieren, was zur Entwicklung von Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeiten beiträgt. Ausserdem können sie sich so besser auf reale Aufgaben in zukünftigen Projekten vorbereiten.

### **5.1.2. Soft Skills Entwicklung**

Von allen möglichen Bereichen der Entwicklung von Soft Skills ist die Entwicklung von Führungsqualitäten für die Mitarbeitenden von Deloitte am besten geeignet. Bis heute haben sich viele Forscher mit der Frage der Mitarbeitendenführung beschäftigt, sowohl im Hinblick auf die Verbesserung der Kompetenzen der Mitarbeitenden als auch im Hinblick auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. So stellt (Kilchhofer, 2021) fest, dass es nicht um die Entwicklung des Managements im Unternehmen geht, sondern um die Führung. Diese Begriffe sind völlig unterschiedlich. Beim Management geht es um Planung und Budgetierung, Kontrolle und Problemlösung. Bei der Führung hingegen geht es darum, die Richtung vorzugeben, die Mitarbeitenden zu motivieren und zu inspirieren. In der Beratungsbranche, in der es zu Projektunterbrechungen kommen kann, ist eine effektive Führung besonders wichtig. Während dieser Zeit können die Mitarbeitenden ihre Konzentration und Motivation verlieren, was sich negativ auf ihre Produktivität und Entwicklung auswirkt. Daher ist es wichtig, gerade diese Zeit für die Weiterbildung zu nutzen. Dazu sollten Aktivitäten wie Vorträge und Briefings gehören, die Faktenwissen über Kulturen vermitteln, sowie Diskussionen, die analytisches Wissen über Kultur im Allgemeinen vermitteln. Die Aktivitäten basieren auf den drei Aspekten des Modells der kulturellen Intelligenz: Wissen, Bewusstsein und Fähigkeiten (Stoian, 2020). Im Ergebnis wird das Unternehmen durch die Selbstentwicklung seiner Mitarbeitenden wettbewerbsfähiger auf dem globalen Markt.

### **5.1.3. Innovationsförderung**

Berufliche Weiterbildung wird umso häufiger notwendig, je mehr sich die Arbeitsmittel und die Arbeitsorganisation in einem bestimmten Bereich verändern, was eine Anpassung der vorhandenen Qualifikationen erfordert. In diesem Zusammenhang spielen der Beruf und die Branche, in der eine Person arbeitet, eine wichtige Rolle. Die Verbreitung neuer Technologien ist sehr unterschiedlich, so dass sich auch die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten unterscheiden (Hubert & Wolf, 2007). Die Beratungsbranche ist da keine Ausnahme.

Im Rahmen des digitalen Wandels ist es wichtig, das digitale Wissen und die digitalen Kompetenzen vieler Beschäftigter zu aktualisieren. Um die Bedingungen für die Nutzung von Technologien am Arbeitsplatz zu bewerten, können Forscher auf traditionelle Entscheidungstheorien wie das Technology Acceptance Model (TAM) zurückgreifen. Mit der rasanten Entwicklung der Informations- und Digitaltechnologien haben Forscher jedoch begonnen, neue Prämissen in ihre Modelle aufzunehmen. Die neue Prämisse war die digitale Kompetenz (Nikou, De Reuver, & Kanafi, 2022). Im Zusammenhang mit der Forschungsfrage ist es sinnvoll, einen kategorischen Begriff von digitaler Kompetenz zu entwickeln. Zunächst einmal sollte die "digitale Kompetenz" nicht als Synonym für kategorische Konzepte wie "Informationskompetenz", "Medienkompetenz" und "Computerkompetenz" betrachtet werden (Belshaw, 2011). Sie sind nicht identisch. Computerkompetenz kann sich auf Computer- und Softwarekenntnisse beziehen. Medienkompetenz bezieht sich eher auf die Fähigkeit, verschiedene Medienformate, einschliesslich Text, Bild, Ton und Video, zu analysieren, zu bewerten und kritisch wahrzunehmen (Nikou, De Reuver, & Kanafi, 2022). Nach der Analyse einer beträchtlichen Menge an Literatur kann festgestellt werden, dass "digital literacy" und "digital competence" komplementäre Konzepte sind:

*"Digitale Kompetenz umfasst die selbstbewusste, kritische und verantwortungsvolle Nutzung und Interaktion mit digitalen Technologien zum Lernen, Arbeiten und zur Teilnahme an der Gesellschaft. Sie umfasst Informations- und Informationskompetenz, Kommunikation und Zusammenarbeit, Medienkompetenz, Erstellung digitaler Inhalte (einschliesslich Programmierung), Sicherheit (einschliesslich digitales Wohlbefinden und Cybersicherheitskompetenzen), Fragen des geistigen Eigentums, Problemlösung und kritisches Denken"* (Vuorikari, Kluzer, & Yves, 2022, S. 3).

Digitale Kompetenz kann im weitesten Sinne als der Erwerb von Fähigkeiten definiert werden, die zur Bewältigung des digitalen Transformationsprozesses erforderlich sind (Rolf, 2022).

#### **5.1.4. Selbstmanagement und Zeitmanagement**

Aufgrund der ständigen Projektarbeit ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden von Deloitte in der Lage sind, mit Stress am Arbeitsplatz umzugehen. Die Kenntnis und Anwendung von Stressbewältigungstechniken erhöht die Korrelation zwischen

Resilienz einerseits und Stresserleben andererseits. Deloitte kann die Bedeutung von Resilienz in seiner Personalpolitik auf verschiedene Weise nutzen. Zum Beispiel durch die Führung von Mitarbeitenden und die Organisation von Arbeit und Aktivitäten, um Resilienz fördernde Fähigkeiten wie Selbstwirksamkeit, Problemlösung, Selbstreflexion und Feedback zu entwickeln. Darüber hinaus ist es wichtig, die Entwicklung von Resilienzfaktoren bei den Beschäftigten durch entsprechende Trainings oder Coachings zu fördern (Patzelt, 2015).

## **5.2. Feedback und Evaluation**

Es ist wichtig, regelmässig Umfragen durchzuführen, um die vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse der Teammitglieder zu ermitteln und festzustellen, in welchen Bereichen Entwicklungsbedarf besteht. Ein Beispiel für einen möglichen Fragebogen für die Mitarbeitenden der Deloitte findet sich im Anhang 1. Der Fragebogen sollte per E-Mail verschickt und anschliessend mit Hilfe deskriptiver Statistik unter Verwendung geeigneter Microsoft Office-Anwendungen ausgewertet werden. Diese Methode ermöglicht es, die relative Häufigkeit der Antworten auf verschiedene Fragen zu sehen sowie Unterschiede und Trends in den Daten zu erkennen. Darüber hinaus werden die Daten in übersichtlichen Tabellen und Abbildungen dargestellt, um die Interpretation und das Verständnis der Ergebnisse für das Management der Deloitte zu erleichtern.

## **5.3. Ressourcen und Budget**

Der demographische und strukturelle Wandel der Gesellschaft mit dem Übergang zur Informationsgesellschaft hat zur Entwicklung eines neuen Personalmanagementsystems beigetragen. Dieses neue Management stützt sich auf erhebliche Investitionen in die Humanressourcen. Der Ausbildungsbedarf des Personals in Organisationen ist eng mit den Zielen der Organisation verbunden. Gleichzeitig ist der Hauptfaktor, der das Engagement der Organisationen für eine kontinuierliche berufliche Entwicklung antreibt, die Festigung und der Ausbau ihrer Position auf einem wettbewerbsorientierten Markt. Müller-Commichau (2011) identifiziert die Globalisierung als einen dieser Faktoren. Unternehmen erwarten, dass diese „Top-Performer“, die eher bereit sind, sich weiterzubilden, dies auch tun. Aus betrieblicher Sicht ist es rational, die Kosten für die Weiterbildung der Mitarbeitenden in dem Masse zu decken, wie die kumulierten Produktivitätsgewinne diese Kosten übersteigen (Hubert & Wolf, 2007). Daher ist es sinnvoll, einen neuen Mitarbeitenden in die

Analyse und Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes der Deloitte einzubeziehen.

#### **5.4. Implementierungsplan**

Anhang 2 enthält den Umsetzungsplan für das entwickelte Konzept, die verantwortlichen Personen und den Zeitplan für die Umsetzung.

#### **5.5. Kommunikation und Einbindung**

Damit der Prozess der Personalentwicklung bei der Deloitte erfolgreich verläuft, ist die Kommunikation zwischen allen Mitarbeitenden sowie zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ein wesentliches Element. Dazu eignen sich am besten Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Zum einen sollte es sich dabei um Einzelinterviews in Anlehnung an (Creswell, 2014) handeln. Dieser Interviewtyp kann als nicht-standardisiertes Face-to-Face-Interview in einem Offline-Format beschrieben werden (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Zweitens sollte ein Gruppeninterview anhand eines vorbereiteten Leitfadens durchgeführt werden, der aus einer Reihe von Fragen besteht, die sorgfältig formuliert und angeordnet sind, so dass jeder Mitarbeitenden die gleiche Reihenfolge einhält und im Wesentlichen die gleichen Fragen gestellt bekommt (Patton, 2002). Für beide Interviewtypen sollten die gleichen Mitarbeitenden ausgewählt werden, um ihre Sicht auf die Veränderung zu verstehen. Gruppeninterviews sollten nach den Empfehlungen von (Vogl, 2019) und Einzelinterviews z.B. nach den Empfehlungen von (Helferich, 2014) durchgeführt werden. Eine Kombination von Gruppen- und Einzelinterviews sollte die Nachteile minimieren und bessere Ergebnisse liefern.

Zunächst ist es wichtig, dass das Interview von einer unabhängigen Person durchgeführt wird, die die Vertraulichkeit der Befragten respektiert. Es ist wichtig, Interviews nach dem Prinzip der „Ehrlichkeit“ zu führen, was bedeutet, dass die Befragten bereit sind, ihre Absichten offen zu legen und alle Daten und Meinungen zu einem bestimmten Thema mitzuteilen (Symon & Cassell, 2012). Wie von (Denscombe, 2010) empfohlen, sollte jedes Interview aufgezeichnet werden, um den Prozess zu dokumentieren. Diese Aufzeichnungen sollten als Grundlage für eine schriftliche Transkription des Interviews dienen. Videoaufzeichnungen sollten ausgeschlossen werden, um Spannungen zwischen den Mitarbeitenden zu vermeiden und sich auf den Dialog zu konzentrieren (Denscombe, 2010). Die Interviews sollten anschliessend analysiert werden, wobei eine qualitative Inhaltsanalyse

wichtig ist, um sicherzustellen, dass wichtige Antworten der Mitarbeitenden nicht übersehen werden. Ein solcher Prozess sollte regelmässig durchgeführt werden, um den Plan zur Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts rechtzeitig anpassen zu können und die Wirksamkeit des Konzepts zu erhöhen.

## **6. Fazit**

Daraus lässt sich ableiten, dass das Ziel des Konzeptes darin besteht, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das nicht nur die Arbeitszufriedenheit fördert, sondern auch zur intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden für ihre weitere Entwicklung beiträgt. Dies erfordert die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts, das sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden während der Projektabwesenheit konzentriert. Ein solches Konzept sollte Schulungsprogramme, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und eine gezielte berufliche Entwicklung umfassen, die die Mitarbeitenden motivieren, sich selbst weiterzuentwickeln und sich gleichzeitig für das Unternehmen zu engagieren. Dies sichert nicht nur die berufliche Entwicklung, sondern auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Das entwickelte Konzept zielt darauf ab, eine kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung der Deloitte-Mitarbeitenden in Zeiten der Projektabwesenheit zu gewährleisten und so ihre Fähigkeiten und Motivation zu verbessern. Durch die Integration von Projektsimulationen, der Entwicklung von Führungs- und interkultureller Kompetenz, digitaler Kompetenz und Methoden des Selbstmanagements wird eine umfassende Kompetenzentwicklung gewährleistet. Bei der Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts in die Praxis besteht die Hauptaufgabe darin, ein tiefes und systematisches Verständnis der subjektiven Meinungen, Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeitenden in Bezug auf kontinuierliches Lernen und persönliche Entwicklung am Arbeitsplatz zu erlangen. Eine regelmässige Evaluation der Wirksamkeit durch Fragebögen und vertrauliche Interviews ermöglicht es, Lücken rechtzeitig zu erkennen und die Weiterbildungsstrategie anzupassen. Für die Zukunft ist es wichtig, die vorgeschlagenen Massnahmen im strategischen Plan des Unternehmens zu verankern und ihre systematische Umsetzung sicherzustellen. Es sollte eine Methodik entwickelt werden, um die Wirksamkeit aller Massnahmen regelmässig zu evaluieren, damit rechtzeitig Verbesserungen vorgenommen werden können. Es ist wichtig, auf das Feedback der Mitarbeitenden zu hören, um den Inhalt und das Format der Schulungsprogramme auf der Grundlage ihrer Vorschläge anzupassen.

## **7. Reflexion**

Die Umsetzung des vorgeschlagenen Konzepts der Personalentwicklung kann mit Risiken verbunden sein, wie z.B. mangelnde Motivation der Mitarbeitenden in Zeiten, in denen keine realen Projekte durchgeführt werden, und Schwierigkeiten bei der Messung der Wirksamkeit von Soft Skills. Die Interpretierbarkeit der Ergebnisse von Fragebögen und Interviews kann ebenfalls variieren, was eine sorgfältige Methodik bei der Analyse der Daten erfordert. Nichtsdestotrotz sind die ausgewählten Massnahmen auf die aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden zugeschnitten, und eine kontinuierliche Bewertung ihrer Wirksamkeit wird die Wahrscheinlichkeit von Fehlern minimieren und rechtzeitige Anpassungen ermöglichen.

## 8. Erklärung

Die Länge des vorliegenden Textes ab dem Inhaltsverzeichnis bis vor diesen Abschnitt beträgt 2'990 Wörter.

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit weder an der BFH noch an einer anderen Hochschule bereits eingereicht habe;
- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne andere als die angegebene fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe;
- dass sämtliche Textstellen, Abbildungen und Grafiken, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, als solche gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen sind;
- dass mir die Richtlinie über den Umgang mit Plagiaten an der Berner Fachhochschule bekannt ist.

11.09.2024



---

Ort, Datum

Unterschrift

## ✘ Literaturverzeichnis

- Belshaw, D. A. (2011). *What is 'digital literacy'? A Pragmatic investigation*. Durham University.
- Creswell, J. W. (2014). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- Deloitte AG. (30. 06 2024). *DELOITTE SCHWEIZ IMPACT REPORT 2022/23*. Von <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/about-deloitte/articles/impact-report.html> abgerufen
- Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide: For Small-scale Social Research Projects*. Open University Press.
- Helferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-574). Wiesbaden: Springer.
- Hubert, T., & Wolf, C. (Dezember 2007). Determinanten der beruflichen Weiterbildung Erwerbstätiger. *Zeitschrift für Soziologie*(36), S. 473-493.
- Kauffeld, S., & Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld, *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 237-259). Heidelberg, Berlin: Springer.
- Kauffeld, S., Paulsen, H., & Ulbricht, S. (2016). Wirksamkeitsforschung in der Weiterbildung: Ergebnisbezogene und prozessbezogene Evaluation. In M. Dick, W. Marotzki, & H. Mieg, *Handbuch Professionsentwicklung* (1. Ausg.). Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Kilchhofer, U. (2021). *Menschen und Aufgaben zusammenFÜHREN*. Wiesbaden: Springer.
- Müller, N., & Wenzelmann, F. (April 2020). Berufliche Weiterbildung – Teilnahme und Abstinenz. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*(43), S. 47-73.
- Müller-Commichau, W. (2011). *Grundlagen, Tendenzen und Optionen der Weiterbildungspolitik: vom recht auf bildung zum lebenslangen lernen*. (1. Ausg.). Technischen Universität Kaiserslautern.
- Nikou, S., De Reuver, M., & Kanafi, M. (03. Mai 2022). Workplace literacy skills—how information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation*(78), S. 371-391.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods - Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications.

- Patzelt, A. (2015). Resilienz und Stressmanagement. Eine Untersuchung des Einflussfaktors Resilienz auf die Stressbewältigung am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie*(Heft 4), S. 33-43.
- Rolf, A. (2022). Digital Literacy - Wie die digitale Urteilsfähigkeit der Studierenden gestärkt werden kann. *Informatik Spektrum*(4), S. 20-28.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8 Ausg.). Pearson.
- Stoian, C. E. (2020). ndirect vs. Direct Communication: Steps in Becoming Culturally Intelligent. *Journal of Humanistic and Social Studies*(11), S. 93-102. Von LINGUISTICS, STYLISTICS AND TRANSLATION STUDIES. abgerufen
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. SAGE Publications.
- van Assen, M. F. (24. Januar 2020). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, S. 132-144.
- Vogl, S. (2019). Gruppendiskussion. Baur N., Blasius J. (Hrsg.). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. In J. Blasius, & N. Baur, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 695-700). Wiesbaden: Springer.
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Yves, P. (2022). DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes. *Publications Office of the European Union*.
- Wikipedia. (30. 06 2024). *Deloitte*. Von <https://de.wikipedia.org/wiki/Deloitte> abgerufen
- Wolff, W., Stadler, K.-M., Wegner, M., & Schüler, J. (2020). *Motivationspsychologie*. Von Online Lehrbuch der Medizinischen Psychologie und Medizinischen Soziologie: <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/71e9d344-9938-4337-817d-7bdc20369cd0/content> abgerufen

## Anhang

### Anhang 1: Bedürfnisanalyse Fragebogen

Sehr geehrtes SmartForce Team, um die Effektivität unseres Teams und Ihre berufliche Entwicklung zu verbessern, laden wir Sie ein, an einer kurzen Umfrage teilzunehmen. Die Umfrage wird uns helfen, Ihre aktuellen Fähigkeiten und Entwicklungsfelder zu identifizieren sowie Ihre Motivation und Zufriedenheit zu bewerten. Alle Daten werden anonymisiert und mit den statistischen Werkzeugen von Microsoft Office ausgewertet, so dass wir die Ergebnisse visualisieren und wichtige Trends erkennen können. Ihre Teilnahme und Ihre ehrlichen Antworten werden uns helfen, Ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und unsere Schulungen gezielter und nützlicher zu gestalten.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme!

1. Wie schätzen Sie Ihre derzeitigen beruflichen Fähigkeiten im Bereich Kundenservice ein?
  - 1 - Stimme überhaupt nicht zu
  - 2 - Stimme eher nicht zu
  - 3 - Weder noch
  - 4 - Stimme eher zu
  - 5 - Stimme voll und ganz zu
  
2. Wie zufrieden sind Sie mit den derzeitigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen?
  - 1 - Stimme überhaupt nicht zu
  - 2 - Stimme eher nicht zu
  - 3 - Weder noch
  - 4 - Stimme eher zu
  - 5 - Stimme voll und ganz zu
  
3. Welche Soft Skills sollten Ihrer Meinung nach weiterentwickelt werden? (Mehrfachnennungen möglich)
  - Führungsqualitäten
  - Interkulturelle Kommunikation
  - Zeitmanagement
  - Teamarbeit
  - Stressbewältigung
  - Sonstiges (bitte angeben)

4. Wie interessiert sind Sie an Fortbildungsprogrammen zur Entwicklung digitaler Kompetenzen?
- 1 - Überhaupt nicht interessiert
  - 2 - Eher nicht interessiert
  - 3 - Wenig interessant
  - 4 - Teils/teils
  - 5 - Ziemlich interessant
  - 6 - Interessant
  - 7 - Sehr interessant
5. Wie oft haben Sie bei Ihren derzeitigen Projekten Schwierigkeiten mit dem Zeitmanagement?
- Nie
  - Selten
  - Manchmal
  - Oft
  - Ständig
  -
6. Welche Aspekte Ihrer Arbeit sind für Ihre Motivation am wichtigsten? \_\_\_\_\_
7. Schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeits- und Lernmotivation ein.
- 1 - Stimme überhaupt nicht zu
  - 2 - Stimme eher nicht zu
  - 3 - Weder noch
  - 4 - Stimme eher zu
  - 5 - Stimme voll und ganz zu
8. Welche zusätzlichen Programme oder Aktivitäten würden Sie sich wünschen, um Ihre Kompetenzen zu verbessern? \_\_\_\_\_
9. Welche Art von Unterstützung erwarten Sie von Ihrem Management während Ihrer Abwesenheit? \_\_\_\_\_

10. Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, interkulturelle Kompetenzen zu entwickeln, um effektiv in internationalen Teams arbeiten zu können?

- 1 - Überhaupt nicht wichtig
- 2 - Eher unwichtig
- 3 - Weder wichtig noch unwichtig
- 4 - Ziemlich wichtig
- 5 - Sehr wichtig

11. Bewerten Sie Ihre Gesamtzufriedenheit mit Ihrer derzeitigen beruflichen Tätigkeit bei Deloitte.

- 1 - Vollständig unzufrieden
- 2 - Eher unzufrieden
- 3 - Weder zufrieden noch unzufrieden
- 4 - Eher zufrieden
- 5 - Vollständig zufrieden

## Anhang 2: Massnahmenplan

<b>Massnahme</b>	<b>Zeitplan für die Umsetzung</b>	<b>Verantwortliche</b>
Projektarbeit und Simulationen	1-2 Monate (vierteljährlich)	Leiter der Abteilung Ausbildung und Entwicklung, Senior Consultant
Entwicklung von Soft Skills	2-4 Monate (vierteljährlich)	Trainingspezialist, externer Trainer für Führung und Kommunikation
Förderung der Innovation	2-3 Monate (halbjährlich)	IT-Abteilung, Experte für digitale Transformation
Selbst- und Zeitmanagement	1 Monat (vierteljährlich)	Personalabteilung, externer Coach für Zeitmanagement
Fragebögen zur Überprüfung der Wirksamkeit der Massnahmen	Nach jedem Massnahmenzyklus	Personalabteilung
Gespräche mit Mitarbeitenden	Alle 6 Monate	Externer Berater, eigens dafür eingestellter Mitarbeitenden

Tabelle 1: Eigene Darstellung, Zeitplan für die Durchführung von Personalentwicklungsaktivitäten für das Deloitte-Beraterenteam und Zuweisung von Verantwortlichkeiten.