

MANAGEMENTKOMPASS
03 / 2022

Skilling



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



Christian Wrage
Vorstandssprecher
Sopra Steria SE

„Technologien allein machen nicht den Unterschied. Es sind vielmehr die Menschen, die Technologien beherrschen oder mit Hilfe von Technologien ihr Potenzial entfalten können. Skill Management bedeutet deshalb beides: Befähigung von Menschen und von Organisationen.“



Marcel Verweinen
Continental-Personalleiter
Deutschland

„Eine bedarfsgerechte Qualifizierung ist die Voraussetzung dafür, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die produktionsnahe Beschäftigung in Deutschland zu halten.“

EXECUTIVE SUMMARY

Kompetenzen im Blick 4

TREND

Rekrutierung reicht nicht aus 6

Managementkompass Survey 8

THINK TANK

Qualifikation strategisch denken 9

Die Besonderheiten des Re-, Up- und Preskilling

Kompetenzen mit Erfolg managen 12

Mut zur Lücke 13

PRAXIS

Nestlé setzt auf Skills 15

„Ohne Skilling geht es nicht“ 16

Die Herausforderungen der DRV Bund

THINK TANK

Datenarbeit lernen 18

KI ist gefragt 19

PRAXIS

Alles im Team 21

BLICKWECHSEL

Das Lernen verändert sich 22

Organisationen setzen zunehmend auf personalisierte Lernangebote. Die Digitalisierung bietet hierfür vielfältige neue Möglichkeiten.

PRAXIS

Die Jugend begeistern 24

DENKANSTOSS

Lernen muss nachhaltig für die Organisation sein 26



Birgit Bohle
Vorständin Personal
und Recht, Arbeitsdirektorin
Deutsche Telekom

„Neue Ideen und Konzepte sind erforderlich, um den bevorstehenden Strukturwandel zu stemmen. Das Credo vom lebenslangen Lernen muss um die Dimension einer fundamentalen Neuqualifizierung erweitert werden.“



VORWORT

Demographie und Fachkräftemangel sind heute schon für viele Unternehmen und Behörden zentrale Themen, die auch in den nächsten Jahren nichts an Brisanz einbüßen werden. Hinzu kommt, dass die fortschreitende Digitalisierung ganze Geschäftsmodelle verändert und neue Serviceangebote schafft. Energiewende und Veränderungen im Mobilitätssektor treffen weite Teile der Industrie. All dies verändert die Anforderungen an Mitarbeitende gravierend bis hin zu völlig neuen Berufsbildern, die entstehen.

Unternehmen und öffentliche Verwaltungen müssen ihre Mitarbeitenden aktiv dazu befähigen, mit diesem Wandel Schritt zu halten. Es gilt, Teams in die Lage zu versetzen, neue Tätigkeiten zu übernehmen und sich auf andere Aufgabengebiete einzustellen.

Diesen Kraftakt schaffen Organisationen nur mit Skilling. In Zeiten eines nachhaltigen Fach- und sogar Arbeitskräftemangels lassen sich fehlende Kompetenzen nicht mehr so einfach und nicht mehr in den benötigten Mengen auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren. Heutzutage kommt es entscheidend darauf an, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden und zu befähigen. Dies wird aber nicht ohne einen entsprechenden Change-Prozess gelingen.

*Sopra Steria
F.A.Z.-Institut*

THINK TANK

Lernkultur – eine Frage der Führung 27

PRAXIS

Neue Impulse durch fachfremde Talente 29

Qualifizierung ist der Schlüssel 30

Bosch betreibt Reskilling, ermöglicht hierdurch Querbewegungen und eröffnet neue Karrierechancen für die Beschäftigten.

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

EXECUTIVE SUMMARY

Kompetenzen im Blick

Hinter dem Konzept Skilling steckt mehr als reine Schulungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen: Es steht für einen neuen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Skills. Die Orientierung an Kompetenzen statt an Abschlüssen erfordert von den Organisationen und den Angestellten die Bereitschaft, sich umfassend weiterzuentwickeln.

1. Die aktuellen Wandlungsprozesse stellen die Wirtschaft und den Public Sector vor nie dagewesene Herausforderungen. Begreifen Sie diese als Chance für Veränderung und denken Sie perspektivisch. Wer sich der Aufgabe stellt und den Wandel gemeinsam mit seiner Belegschaft angeht, kann sich Wettbewerbsvorteile aufbauen.

Organisationen, die durch strategisches Skilling in ihre bestehende Belegschaft investieren, profitieren von einer gesteigerten Anpassungsfähigkeit, Loyalität und Einsatzbereitschaft. Eine geringere Zahl an Rekrutierungs- und Onboarding-Prozessen spart zudem immense Kosten. Skilling gelingt jedoch nur mit der richtigen Lernkultur. Diese muss den Lernenden ausreichend Zeit, Ruhe und professionelle Anleitung ermöglichen. Folglich sind die Organisationen gefragt: Es liegt an ihnen, ein Umdenken anzuregen und die strukturellen Rahmenbedingungen zu schaffen. Entsprechende Maßnahmen müssen bei den Führungskräften und den Personalabteilungen ansetzen. Um die berufliche Perspektive einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zu bewerten, sollten die aktuellen Fähigkeiten beziehungsweise das Potenzial den Ausschlag geben, wäh-

rend der Ausbildungshintergrund zunehmend an Bedeutung verliert.

2. Gerade innovative und agile Betriebe meistern turbulente Marktsituationen erfolgreich. Entscheidend hierfür sind ihre flachen Hierarchien, die richtige Mentalität in der Belegschaft und kreative Teams. Fördern Sie daher Vielfalt, interdisziplinären Austausch und Weiterbildung.

Arbeiten Personen aus verschiedenen Fachbereichen zusammen, ermöglicht das differente Betrachtungsweisen auf ein Problem oder ein Projekt. Dies fördert den diskursiven Austausch, schafft Ideenreichtum und führt idealerweise zu Erkenntnisgewinnen. Der interdisziplinäre Mehrwert entsteht jedoch nur unter den richtigen Voraussetzungen: Die richtigen individuellen Skill Sets, die aus allgemeinen Grundkenntnissen und spezifischem Expertenwissen bestehen, müssen in einem Skill-Portfolio gebündelt werden. Wer Kompetenzlücken fortlaufend evaluiert und per Skilling schließt, vermeidet gefährliche Wissensmonopole. Auch fest etablierte Teams profitieren von solchen Impulsen. Hier bietet sich beispielsweise die Rekrutierung von Quereinsteigenden an, die neue Perspektiven und fachliche Diversität zur Problemlösung beitragen.

3. Die strategische Planung von Skilling-Maßnahmen in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung erfordert eine genaue Kenntnis der eigenen Kompetenzen. Hierfür empfiehlt es sich, regelmäßig gut strukturierte Skill-Gap-Analysen durchzuführen.

Wer sich in turbulenten Zeiten am Markt behaupten möchte, braucht ein klares Bild der eigenen Fähigkeiten und Schwächen. Wissenslücken bezüglich benötigter Kompetenzen führen zu erheblichen Qualitäts- und Produktivitätseinbußen. Prüfen Sie daher regelmäßig, über welche Kompetenzen Ihre Organisation bereits verfügt und welche fehlen. Das gilt sowohl für aktuell als auch für zukünftig benötigte Skills. Leiten Sie hieraus den organisationseigenen Skilling-Bedarf ab. Achten Sie bei der Kompetenzerfassung jedoch immer darauf, mit objektiv vergleichbaren Werten zu arbeiten. Hierzu eignen sich Kompetenzmodelle: Sie ermöglichen

eine sachliche Analyse und erhöhen die Datenqualität. Grundsätzlich ist bei allen Skilling-Vorhaben zu beachten, dass sie im Einklang mit den langfristigen Unternehmenszielen stehen. Schlecht abgestimmte Maßnahmen verfehlen ihre Wirkung und kosten Geld.

4. Für ein smartes Skill Management steht derzeit eine Vielzahl digitaler Hilfsmittel zu Verfügung. Diese können Sie von der Kompetenzerfassung bis hin zur Skilling-Maßnahme unterstützen und Ihnen so die Arbeit erleichtern.

Um die Kompetenzen der Belegschaft zu erfassen, bieten sich beispielsweise standardisierte Online-Abfragen oder digital erstellte Skill-Profile an. Sie können aber auch weitere Informationsquellen wie Lebensläufe heranziehen. Hier werden die Skills mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) extrahiert. Die Kompetenzen werden anhand von Stellenprofilen und Projektanforderungen erfasst und mit den bisherigen Tätigkeiten abgeglichen. KI kann außerdem auf Skilling-Bedarf hinweisen und entsprechende Maßnahmen anbieten. Es gibt vielfältige digitale Schulungsansätze, die sich dank zeitlicher und räumlicher Unabhängigkeit perfekt in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

5. Der Aufbau eines Talent-Pools schafft Transparenz hinsichtlich der Kompetenzverteilung in Unternehmen und Verwaltungen. Dies birgt die Chance, ungenutzte Kompetenzschätze aufzuspüren und die Produktivität Ihrer Organisation zu steigern.

Kompetenzen zu erfassen und zu evaluieren ist der erste Schritt, sie strategisch zu nutzen der nächste. Durch interne Talent-Pools werden die Kompetenzen der Mitarbeitenden abteilungsübergreifend einsehbar. Darüber hinaus helfen technische Lösungen, verfügbare Fähigkeiten mit offenen Stellen oder Projekten zu matchen. Dadurch bietet sich die Chance, die Skills der Beschäftigten möglichst effizient zu nutzen und zielgerichtet zu schärfen. Hiervon profitiert die Organisation als Ganzes gleich in mehrfacher Hinsicht: Talent-Pools regen die Rotation innerhalb der Organisation an, sie fördern

Skilling-Maßnahmen, ermöglichen hierdurch interne Karrierewege und erhöhen so die Resilienz. Beziehen Sie bei diesem Schritt die Führungskräfte ein. Häufig stößt das Rotationsprinzip nicht von Anfang an auf Zustimmung, denn der Gewinn des einen Teams bedeutet einen Verlust für die anderen.

6. Kompetenzen stehen für das Vermögen, sich in komplexe Situationen hineinzusetzen und diese zu lösen. Sie können jedoch nicht wie Wissen vermittelt und abgefragt werden. Wer auf Kompetenzen statt auf Fachwissen setzt, muss daher neue Wege im Skilling und im Recruiting gehen.

Bei allen Schulungsmaßnahmen ist zu beachten, dass Skills individuell unterschiedlich verteilt sind. Um die Beschäftigten angemessen zu fordern und richtig zu fördern, bieten sich digitale oder hybride Lernformate an. Hierdurch können sowohl die Lernwege als auch die -Settings an die Auszubildenden angepasst werden. Personalisierte Lernangebote werden immer häufiger auch durch Augmented Reality (AR) und Gamification unterstützt.

Mittels AR lassen sich einzelne Aufgabenstellungen oder der Arbeitsort digital erweitern. Ausbilder können so die Trainingssituation durch digitales Echtzeit-Feedback oder Zusatzinformationen anreichern. Durch Gamification halten zudem vermehrt spielerische Elemente Einzug in die Aus- und Weiterbildung. Durch sie lassen sich Lerninhalte auch für junge Zielgruppen interessant gestalten. «

kurz & knapp



48 Prozent der Befragten sind in der Lage, zu prognostizieren, welche Kompetenzen ihre Organisation bis 2025 benötigen wird.

Quelle: Managementkompass Survey „Skilling“ (Sopra Steria), 2022

Buch & Web

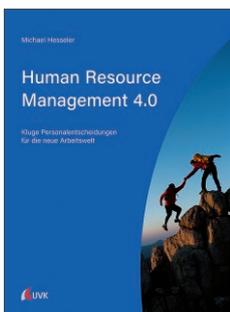
FACHLITERATUR



Verena Fink:

Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit. Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln. Schäffer-Poeschel 2021

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Personalarbeit wird diese von Grund auf verändern. Davon ist die Autorin überzeugt und sieht großes Potenzial. Sie ist Expertin für Zukunftsökonomie und Neuroscience-Marketing und agiert als Unternehmerin sowie mit Start-up-Projekten rund um das Thema Künstliche Intelligenz. Das Buch ist auf reale Alltagserfahrungen aus der Praxis fokussiert. Auf gut 250 Seiten legt die Autorin überzeugend die Vorteile des Einsatzes von KI in der Personalabteilung dar und schildert in angenehmer Detailtiefe die technologischen Grundlagen von KI sowie die Arbeitswelt von morgen. Das Buch besticht durch die praxisnahen Beispiele und die konkreten Anleitungen zur Planung eigener KI-Projekte.



Michael Hessler:

Human Resource Management 4.0. Kluge Personalentscheidungen für die neue Arbeitswelt. UVK 2022

In der neuen Arbeitswelt muss auch das Human Resource Management innerhalb von Unternehmen oder Verwaltungen neue Methoden lernen und einsetzen. Der Autor führt die Leser dabei basierend auf empirischen Studien tief in das Thema Human Resource Management 4.0 ein. Der Hauptteil des Buchs befasst sich mit der Mikroebene der beruflichen Organisation von Arbeit und Human Resource Management. Das Buch überzeugt durch eine wissenschaftliche Schreibweise und Tiefe in der Darstellungsweise. Von besonderem Interesse sind hier die Abschnitte über Künstliche Intelligenz und die Deckung des Personalbedarfs durch die Generationen Y und Z. Teile des Buches, wie eine Fallstudie oder Arbeitshilfen, werden zudem online zur Verfügung gestellt.

LINKS

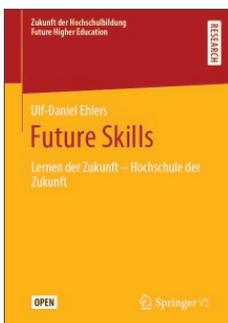
- » <https://www.edx.org/>
Lernplattform, die über 3.000 Kurse – darunter auch kostenfreie – zu verschiedenen Skills anbietet
- » <https://pre-skilling.com/>
Informationsplattform über Skilling-Angebote für Arbeitnehmer
- » <https://skillaware.ch/kompetenztraining-de/>
In der Podcast-Reihe „skills@home“ sprechen wechselnde Gäste über Themen wie New Work, Resilienz oder Skilling.



Peter Spiegel u.a.:

Future Skills – 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. Das Praxisbuch für Zukunftsgestalter. Vahlen 2021

Das Erlernen und Erkennen von zukünftigen Skills gilt in der heutigen Arbeitswelt als entscheidend. Auf gut 400 Seiten stellen die 69 Autoren verschiedene Future Skills vor wie Resilienz, Transformabilität oder Hybrid Thinking. Sie verstehen es, einfach und mit Alltagsbeispielen unterfüttert die ihrer Meinung nach wichtigsten zukünftigen Skills vorzustellen. Besonders gut eignet sich das Werk zum zielgerichteten Nachschlagen bestimmter Begriffe, aber auch zum Überfliegen der neuesten Entwicklungen. Wer tiefere Analysen und wissenschaftliche Daten erwartet, wird hier nicht fündig werden. Für Einsteiger, aber auch für Experten ist dieses Buch ein gutes Nachschlagewerk.



Ulf-Daniel Ehlers:

Future Skills. Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Springer 2020

Im Zuge einer steigenden Nachfrage nach Hochschulbildung aus Industrie- und Schwellenländern steht die Hochschule vor neuen Herausforderungen. Wie muss sich Hochschulbildung entwickeln, um in neuen Arbeitsfeldern bestehen zu können? Welche neuen Skills sollten gelehrt werden? All diesen Fragen geht der Autor in diesem lesenswerten Band nach. Das Buch beginnt mit dem Wandel von Organisationsstrukturen und deren Treibern, um danach auf verschiedene neue Kompetenzfelder anhand empirischer Studien einzugehen. Besonders der letzte Teil des Buches, der sich mit der Projektion der Hochschule der Zukunft befasst, überzeugt dabei. Der Autor geht detailliert auf die wichtigsten Faktoren zukünftiger Hochschulpolitik ein und entwickelt vier Szenarien für die Hochschule der Zukunft. Das Buch bietet nicht nur fachkundigen Lesern einen großen Mehrwert.

Glossar

» Augmented Reality (AR)

Augmented Reality erweitert die Sicht auf Objekte um virtuelle Elemente, die über einen Monitor eingeblendet werden. Augmented-Reality-Brillen sind mit Kamera, Bildschirm und oft Kopfhörer ausgestattet und ermöglichen zum Beispiel die Fernunterstützung durch Dritte etwa bei Reparaturen.

» Data Science

Interdisziplinäres Wissenschaftsfeld für Methoden zur Extraktion von Mustern und Folgerungen aus strukturierten und unstrukturierten Daten.

» Future Skills

Alternativ: Zukunftskompetenzen. Branchenübergreifende Fähigkeiten, die für eine Partizipation am Berufsleben und in der Gesellschaft in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Ein aktuelles Beispiel ist Datenkompetenz.

» Gamification

Auch Gamifizierung. Integration von Elementen aus dem Spieledesign in untypische Kontexte mit dem Ziel, die Motivation zu steigern und teilweise das Verhalten zu ändern. Dazu gehören etwa Quiz-Spiele bei der Kundenansprache oder High Scores für sich wiederholende Tätigkeiten.

» Kompetenzmodell

Grundlegendes Instrument des Kompetenzmanagements, das das Messverfahren und die verschiedenen Skill Levels für Kompetenzen festlegt. Skill-Management-Systeme erleichtern dies und leiten Personalmaßnahmen wie Upskilling oder Beförderungen ab.

» Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

» Learning Journey

Alternativ: Lernpfad. Qualifizierungsmaßnahme, die mit einem klar festgelegten Lernziel startet und bei der die Lernfortschritte über einen längeren Zeitraum gemessen werden. Der Fokus liegt auf der Anwendung des Erlernten und auf kollaborativem Austausch.

» Lebenslanges Lernen

Alternativ: lebensbegleitendes Lernen. Vorstellung, die auf das Lernen von neuen Fähigkeiten und Wissen während des gesamten Lebens und über verschiedene Bereiche hinweg abzielt. Das Bildungskonzept wird auch auf berufliche Weiterentwicklung bezogen.

» New Work

Ein vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägter Begriff, der die Gesamtheit der modernen und flexiblen Formen der Büroarbeit beziehungsweise der Arbeitsorganisation infolge von Globalisierung und Digitalisierung bezeichnet.

» People Analytics

Analyseverfahren, bei dem Personaldaten mit anderen Betriebsinformationen kombiniert werden, um datengestützte Entscheidungen für das Personalmanagement zu treffen. Meist wird spezifische HR-Software für die komplexen Auswertungen verwendet.

» Remote Work

Der Begriff bezieht sich auf das Arbeiten aus der Ferne, im Gegensatz zum Home Office ist dabei aber nicht nur die Arbeit am heimischen Schreibtisch gemeint, sondern jegliche Formen des Arbeitens außerhalb des Büros.

» Selbststeuerndes Team

Agile Organisationsform, bei der Arbeitsgruppen selbstbestimmt ihre Aufgaben organisieren, wobei die übergeordnete Führungskraft selten und vor allem zur Moderation auftritt.

» Skill

Sammelbegriff für die Fähigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften einer Person, die sie zu bestimmten Handlungen befähigen – meist im beruflichen Kontext. Klassischerweise wird zwischen Hard Skills (messbaren Fachkompetenzen) und Soft Skills (sozialen/charakterlichen Kompetenzen) unterschieden.

» Skill Gap

Alternativ: Kompetenzlücke. Diskrepanz zwischen den benötigten Kompetenzen für eine Position und den Skills der Person, die die Position innehat. Eine Skill-Gap-Analyse identifiziert das Ausmaß des Defizits und ist die Basis für Gegenmaßnahmen wie Upskilling.

» Skilling

Befähigung von Personen zur Ausübung neuer Handlungen. Unterarten sind beispielsweise Preskilling, das für weiteres Lernen vorqualifiziert, Reskilling, das für fachfremde Tätigkeiten qualifiziert, und Upskilling, das für neue Aufgaben innerhalb desselben Fachbereiches weiterqualifiziert.

» Talent-Pool

Alternativ: Kandidaten-Pool. Datenbank, in der Informationen zur Belegschaft, zu Kandidatinnen und Kandidaten sowie zu anderen Kontakten gesammelt werden, um eine bessere Übersicht und Auswahl bei der Stellenbesetzung zu haben.

» Transferqualifizierung

Alternativ: Reskilling. Bildungsmaßnahme zur Vermittlung neuer Kompetenzen für eine komplett bis überwiegend fachfremde Tätigkeit, wobei auch bestehende Kompetenzen berücksichtigt werden. Zunehmende Bedeutung erlangen solche Maßnahmen im Kontext der Transformation des Arbeitsmarktes.

Aktuelle Studien



Managementkompass Nachhaltigkeit durch Digitalisierung

Organisationen müssen Nachhaltigkeit in ihrer Strategie und ihrer täglichen Arbeit verankern – und zwar in all ihren Ausprägungen. Aktivitäten, die nur auf die ökologische Komponente von Nachhaltigkeit abzielen, greifen zu kurz. Ein zeitgemäßes Nachhaltigkeitsmanagement integriert soziale, ökonomische und ökologische Anforderungen. Die Errungenschaften der Digitalisierung helfen Unternehmen und Verwaltungen dabei, den Transformationsprozess zu einer nachhaltigen Organisation systematisch zu gestalten oder sogar zu beschleunigen.

Managementkompass Daten nutzen

In der Gesellschaft hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Daten für mehr Wohlstand sorgen und den Schutz vor Risiken verbessern. Daten allein bedeuten aber keinen Mehrwert. Dieser entsteht erst in Kombination mit fachlicher Kompetenz und Disziplinen wie Data Science und Data Engineering. Es gilt deshalb, datenbasiertes Denken mit dem Fachwissen der eigenen Organisation zu verknüpfen, um die richtigen Fragen zu stellen und optimale Lösungen zu finden.



Branchenkompass Banking

Befragung von 100 Führungskräften von Kreditinstituten in Deutschland zu den aktuellen Herausforderungen und Trends der Branche. Der Branchenkompass enthält zudem drei Experteninterviews: mit Ulrich Scheer (CFO der Münchener Hypothekbank), Dr. Olaf Zeitnitz (Gründer und Geschäftsführer von VisualVest) und Dr. Marcus Lingel (Geschäftsführer und persönlich haftender Gesellschafter der Merkur Privatbank).

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Dezember 2022

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: pict rider - stock.adobe.com

Redaktion: Piet Burmester, Thilo Kampffmeyer, Jacqueline Preußer;
Fabian Westermeyer, Mira Würzberger
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Druck und Verarbeitung:
Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG
Emsstraße 14, 65618 Selters
www.seltersdruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-0
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de