

# Charakterstärken oder Future Skills

Was ist wichtiger?

---

Dr. Alexander Stahlmann

[alexander.stahlmann@clyos.ch](mailto:alexander.stahlmann@clyos.ch)

**Was sind Future Skills?**

# Was sind Future Skills?

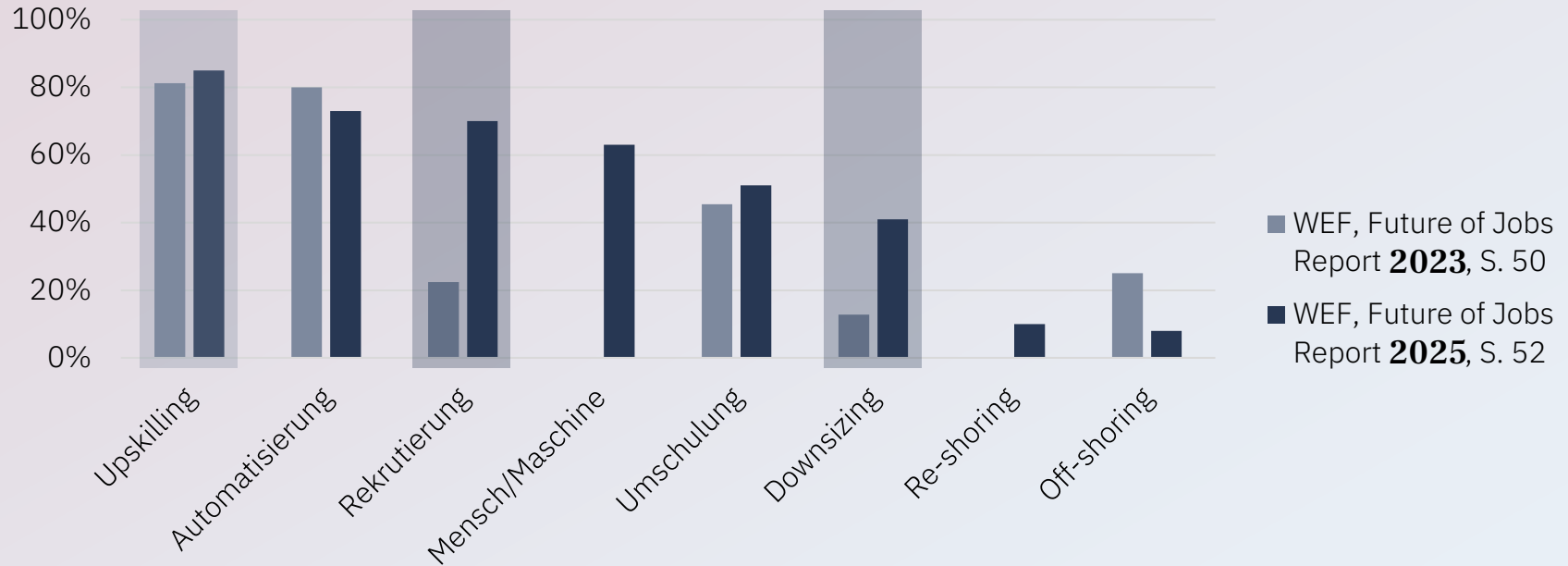
- Teilmenge der **Global Skills Taxonomy** (Hrsg. WEF)
- Von führenden Unternehmen **in Zukunft als wichtig erachtete Skills**
- **Future of Jobs Survey** (alle zwei Jahre)
- **Future of Jobs Report 2025, S. 41**



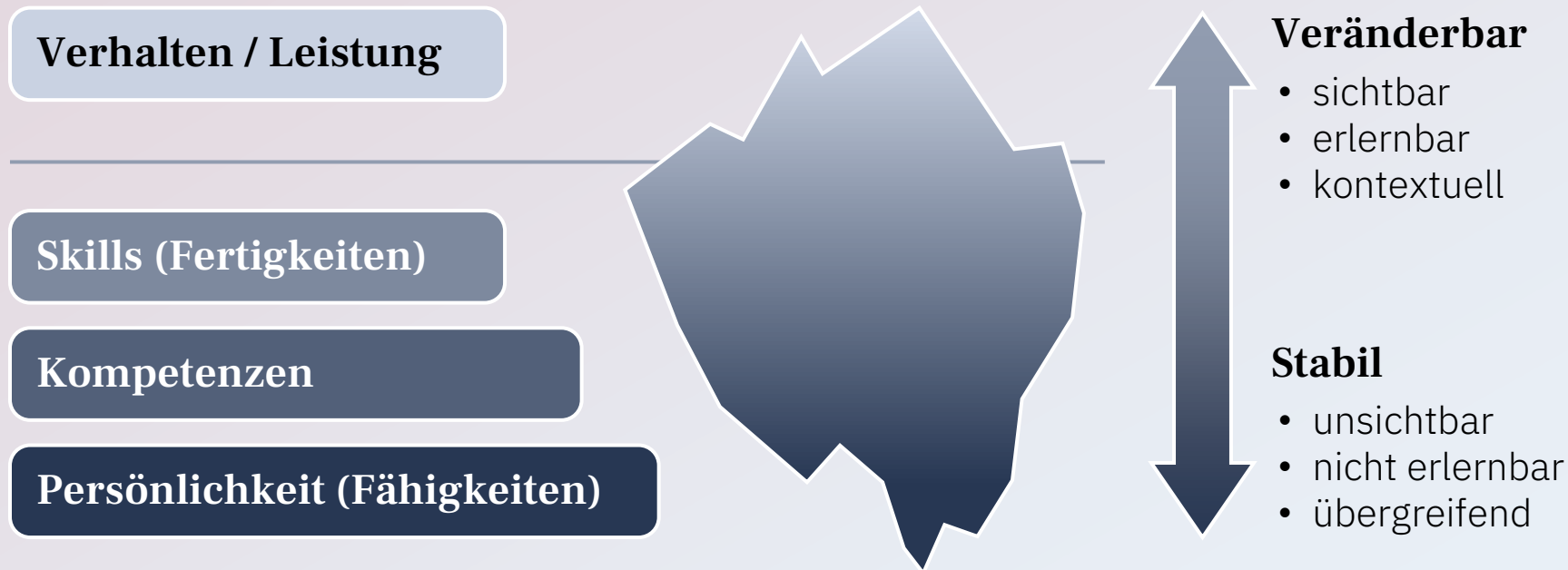
# Welche Skills sind heute wichtig?

| Skill                                                                                                       | Forschung | Effekt | Fazit                       | Schlüsselliteratur         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------------------------|----------------------------|
|  <b>Cognitive Skills</b>   | ★ ★ ★     | ★ ★ ★  | Universeller Leistungsanker | Schmidt & Hunter (1998)    |
|  <b>Ethics</b>             | ★ ★ ★     | ★ ★    | Schützt vor Fehlverhalten   | Ones et al. (1993)         |
|  <b>Self Efficacy</b>      | ★ ★ ★     | ★ ★    | «Schmiermittel» für Erfolg  | Stajkovic & Luthans (1998) |
|  <b>Physical Abilities</b> | ★ ★ ★     | ★ ★ ★  | Stark berufsabhängig        | Hogan (1991)               |
|  <b>Engagement Skills</b>  | ★ ★       | ★ ★    | Stark berufsabhängig        | Franke et al. (2006)       |
|  <b>Working w/ Others</b>  | ★ ★       | ★ ★    | Stark berufsabhängig        | O'Boyle et al. (2011)      |
|  <b>Management Skills</b>  | ★ ★       | ★      | Stark berufsabhängig        | Combs et al. (2006)        |
|  <b>Technology Skills</b>  | ★         | ★ ★    | Mehr Forschung notwendig    | Akter et al. (2016)        |

# Welche Strategien nutzen Unternehmen?



# Wie veränderbar sind Skills?



# Wo funktioniert Upskilling?

## Skalierbar

- Technological Literacy
- Talent Management

### Schlüsselliteratur

- Salas et al. (2012)
- Roberts et al. (2006)
- Schmidt & Hunter (2004)

## Kontextabhängig

- AI & Big Data
- Creative Thinking
- Empathy & Active Listening
- Resilience, Flexibility & Agility
- Leadership & Social Influence

## Ineffizient

- Curiosity & Lifelong Learning
- Analytical Thinking
- Systems Thinking
- Motivation & Self-Awareness

# Zwischenfazit

1. Future Skills = In Zukunft als wichtig erachtete **Kompetenzen und Fähigkeiten**.
2. Die meisten sind schon **seit langer Zeit hochrelevant**.
3. Viele sind **nicht einfach/skalierbar trainierbar**.





**«Upskilling» mit Charakterstärken**

# «Upskilling» mit Charakterstärken



## Was untersucht Positive Psychologie?

**Was Menschen gut können.** Und unter welchen Bedingungen sie sowie die Systeme, in denen sie leben und arbeiten, funktionieren.

## Was sind Charakterstärken?

Psychologische Fähigkeiten, die exzellentes Handeln ermöglichen.  
Beispiele: 🚀 **Ambition**, 🔭 **Weitsicht** und 🌱 **Teamgeist**.

## Was sagen Charakterstärken aus?

Jeder Mensch besitzt ein hochindividuelles Stärkenprofil. Niemand ist perfekt, aber **alle haben Stärken, die sie auszeichnen**.

# «Upskilling» mit Charakterstärken

Höheres  
**Engagement**

Mehr  
**Resilienz**

Mehr  
**Loyalität**

Häufiger  
**Flow**

---

Mehr **Leistung**

Bereitschaft  
**zu lernen**

Weniger  
**Krankentage**

Geringerer  
**Turnover**

Mehr  
**Innovativität**

---

Höherer **Umsatz**



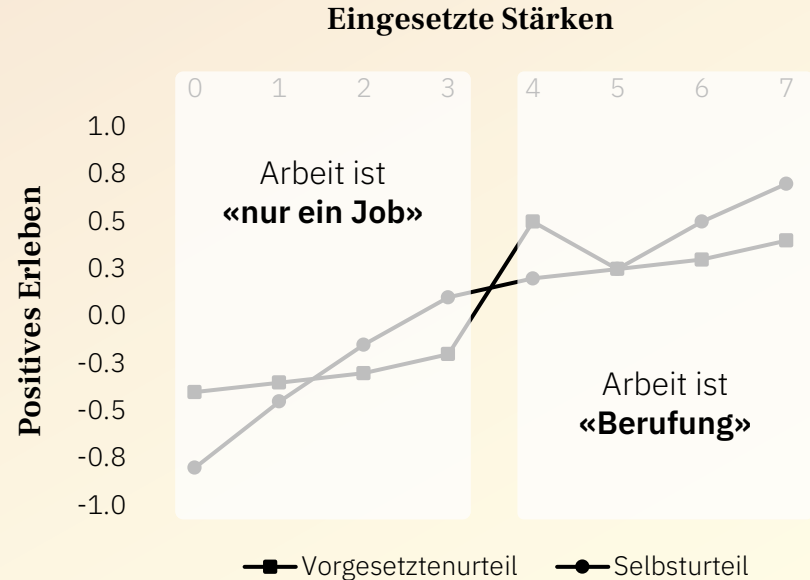
# Ausgewählte Studienergebnisse

Am Arbeitsplatz steigen **für jede weitere eingesetzte Charakterstärke ...**

- **Leistung, Engagement und OCB** um 3%–6%
- das **positive Erleben** um 12.5%
- die **Loyalität zur Organisation** um 9%

Mitarbeitende, die vier oder mehr Stärken täglich einsetzen, erleben die **Arbeit als «Berufung»**.

**Quellen:** Drei Beobachtungsstudien auf Basis von 1'111 Mitarbeitenden und 108 Vorgesetzten (**Harzer & Ruch, 2012, 2013, 2014**).



# Ausgewählte Studienergebnisse

Stärkenbasiertes Arbeiten führt zu **mehr Flow-Erleben und höherer Innovationsfähigkeit.**

- Mitarbeitende, die ihre Stärken am Arbeitsplatz einsetzen können, gelangen zwei- bis viermal so häufig pro Tag in einen **Flow-Zustand**.
- Flow-Erleben steigert die Innovationsfähigkeit um 130%, erkennbar an einer vielen **neuen Ideen, Lösungen und optimierten Arbeitsabläufe.**

**Quellen:** Zwei Längsschnittstudien auf Basis von 457 Mitarbeitenden und eine Meta-Studie (Ignjatovic et al., 2022; Liu et al., 2023; Sari et al., 2020).



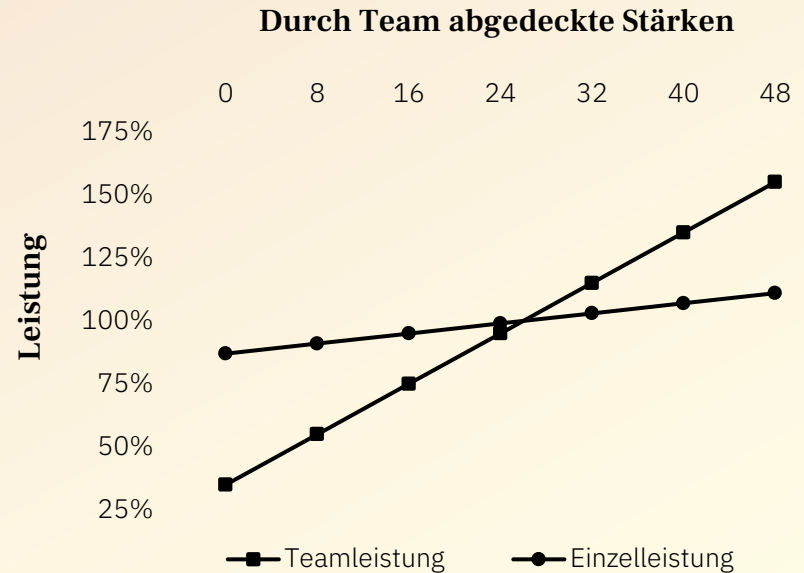
# Ausgewählte Studienergebnisse

## Teams mit einer breiten Vielfalt an Stärken ...

- erreichen bis zu **95% höhere Teamleistung**
- fördern auch **einzelne Teammitglieder**: Diese erreichen bis zu **19% höhere Einzelleistung** – und bis zu **32.5% in stärkenorientierten Teams**

**Bestimmte Charakterstärken sind essenziell für Teamqualität** – z. B. Teamgeist, Bescheidenheit, Verständnisfähigkeit und Gerechtigkeitssinn

**Quellen:** Zwei Beobachtungsstudien auf Basis von 178 Teams mit insgesamt 1'209 Mitarbeitenden (**Gander et al., 2020; Meyers et al., 2023**).



# Charakterstärken fördern

1

## Einzelebene (Mitarbeitende, Bewerbende)

- Stärken identifizieren, Job-Crafting, Job-Enrichment

2

## Gruppenebene (Teams, Geschäftseinheiten)

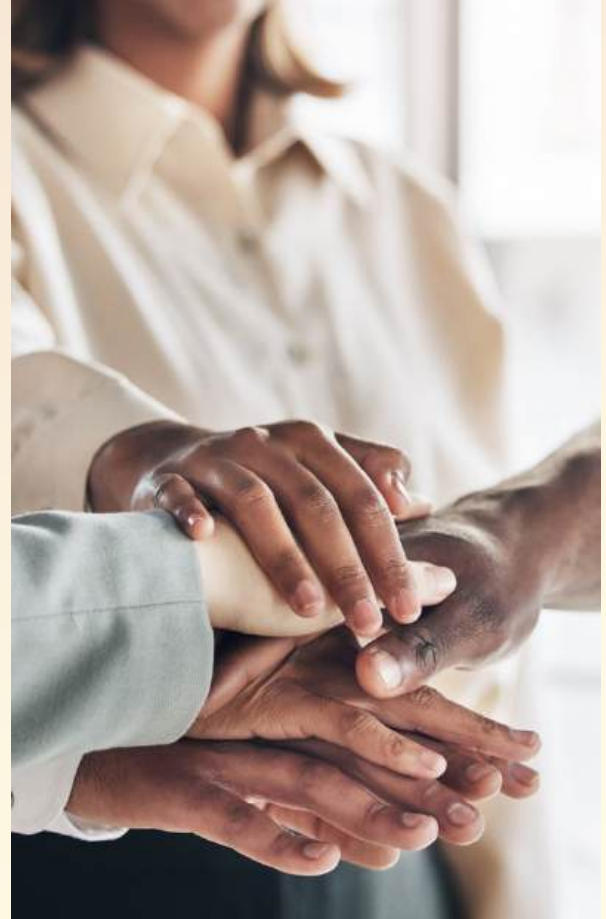
- Spannungsfelder identifizieren, Vielfalt nutzbar machen

3

## Organisationsebene (Kultur, Branding)

- «Sprache der Vielfalt», «Management by Strengths»

**Schlüsselliteratur:** Systematische Reviews und Meta-Analysen zur Effektivität von stärkenbasierten Interventionen (Miglianico et al., 2020; Ghielen et al., 2018; Luan et al., 2023)





# Abschlussfazit

1. Bekannte Kompetenzen und Fähigkeiten werden **auch weiterhin wichtig** sein.
2. Statt Entlassungen und Neueinstellungen => **Vorhandene Ressourcen nutzen**.
3. Denn: **Starke und motivierte Mitarbeitende machen zukunftsfähig**.

## Leseempfehlungen

- Harzer (2020): Fostering character strengths to promote thriving and flourishing in organizations
- Bakker & van Woerkom (2018): Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health
- Meyers et al. (2020): Nurturing happiness at work through strengths use

# Charakterstärken oder Future Skills

Was ist wichtiger?

---

Dr. Alexander Stahlmann

[alexander.stahlmann@clyos.ch](mailto:alexander.stahlmann@clyos.ch)