



KIERAN KING
Global Director, Loyalty Strategy
SkillSoft

Schneller ans Ziel

Wie Lernen mit SkillSoft die individuelle und unternehmensweite Leistungsfähigkeit beeinflusst

Fazit: SkillSoft e-Learning Lösungen erzielen signifikante Ergebnisse fürs Business, ungeachtet von Größe, Standort oder Lernerfahrung des Unternehmens.

Kurzdarstellung

Welchen Wert hat das Lernen mit SkillSoft für Unternehmen und Individuen? Ende 2010 beauftragten wir KnowledgeAdvisors, das weltgrößte Beratungsunternehmen für die Messung von Lernen, Talentmanagement und Personalentwicklung, eine unabhängige Studie zur Beantwortung dieser Frage durchzuführen. Hier einige der Schlüsselerkenntnisse:

- **Hohe Anwendbarkeit:** SkillSoft e-Learning lässt sich einfach in den Arbeitstag integrieren und ist bzgl. der Anwendbarkeit anderen Lösungen überlegen.
- **Auswirkungen auf das Business:** Die Lernenden stellen fest, dass SkillSoft-Trainings einen signifikanten Einfluss auf geschäftskritische Bereiche haben. Dabei steht die Erhöhung von Produktivität und Qualität an erster Stelle.
- **Selbstbewusstsein:** Das Training unterstützt die Mitarbeiter dabei, Wissenslücken zu schließen und das Selbstbewusstsein aufzubauen, das für eine gute Arbeitsleistung essentiell ist.

- **Wertsteigerung über die Zeit:** Die Befragten bestätigen in überwältigendem Ausmaß, dass die SkillSoft e-Learning Ressourcen wertvoll für sie sind. Dabei berichten sie, dass Wert und Nutzen zunehmen, je häufiger die Ressourcen eingesetzt werden.

Insgesamt belegen die Ergebnisse die wichtige Rolle, die SkillSoft e-Learning für den Erfolg eines Unternehmens einnehmen kann.

Beantwortung zentraler Fragen zum Thema Lernen

Eine Studie des ROI Instituts¹ stellte fest, dass Geschäftsführer und Vorstände vor allem folgendes wissen wollen, wenn es um Lernen und Personalentwicklung geht:

- Welchen Einfluss auf die Geschäftsergebnisse kann man erwarten?
- Wie hoch ist der erwartete ROI?

Diese Fragen werden umso wichtiger, wenn Unternehmen nach Wegen suchen, Stärke (zurück) zu gewinnen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

¹ROI Institute Inc.: Phillips, Patti und Jack: How Executives View Learning Metrics. Chief Learning Officer Magazine, Dezember 2010.

Lernende, die SkillSoft-Lösungen nutzen, können ihre neu erworbenen Fähigkeiten in vergleichsweise höherem Maße anwenden.

Die KnowledgeAdvisors Studie – durchgeführt mittels Fragebogens zwischen dem 14.12.2010 und dem 8.1.2011 – beschäftigt sich mit den für die Führungsetage so zentralen Themen des Einflusses von Lernen auf das Geschäft (Business Impact) und des Return-on-Investment. Die Studie untersucht auch die tiefgehende Frage, welchen Effekt Training auf Individuen hat und wie dies wiederum die Leistung des ganzen Unternehmens beeinflusst.

Input aus einem weiten Feld von Unternehmen

Vielfältige Stimmen spiegeln sich in den Untersuchungsdaten wider. Die Antworten kamen von Firmen verschiedenster Größenordnung, Branche und geographischem Standort und bieten somit einen breiten Querschnitt durch die Unternehmenslandschaft. Einige dieser Firmen nutzen innovative Schulungslösungen schon seit Jahrzehnten, andere haben weniger als ein Jahr Erfahrung damit. Die Studie repräsentiert 465 SkillSoft Kunden.

Die Einladung, an der Befragung teilzunehmen, wurde an gut 30.000 Lernende in SkillSoft-Kundenunternehmen versandt. Über 7.800 nahmen teil, was einer Rücklaufquote von 25% entspricht. Damit lag KnowledgeAdvisors eine statistisch fundierte Datengrundlage für die Analyse vor.

Die gute Resonanz ist in Anbetracht der kurzen Zeitspanne umso beeindruckender. Sogar während der Weihnachtsferien waren viele Lernende motiviert, den Fragebogen auszufüllen und ihre Gedanken über SkillSoft Schulungslösungen mitzuteilen. Das Ende der Umfrage musste um eine Woche nach hinten verschoben werden, da einige Lerner darum baten, ihre SkillSoft-Erfahrungen nach der Urlaubspause erzählen zu dürfen.

Was können wir aus den Daten der Lernenden erfahren?

Als KnowledgeAdvisors die Daten analysierte, sprangen vier Schlüsselergebnisse ins Auge:

Schlüsselbefund Nr. 1

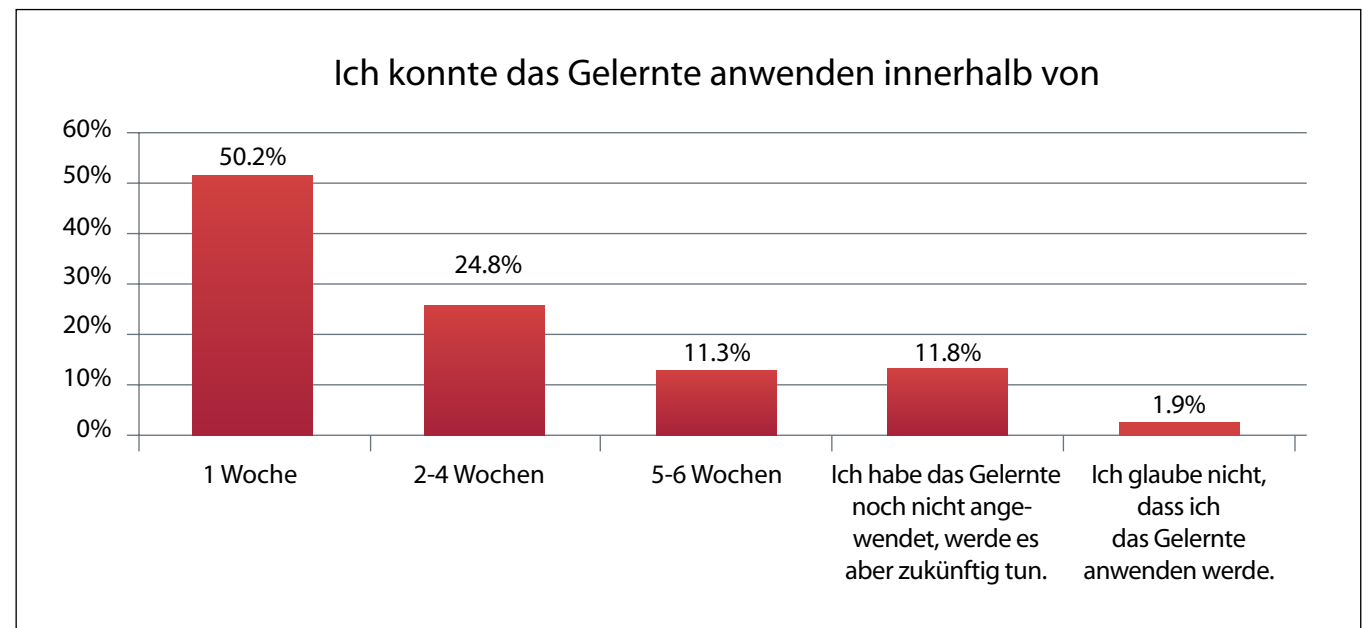
SkillSoft e-Learning wirkt sich auf die Arbeitsleistung aus, da es sich einfach in den Arbeitstag integrieren lässt und sofort anwendbar ist.

SkillSoft Lösungen bieten Unterstützung bei der Arbeitsleistung im Arbeitsalltag. Wenn die Mitarbeiter jederzeit Zugriff auf Lernen haben, können sie sich besser an Veränderungen anpassen.

Zusätzlich sorgt SkillSoft durch kontinuierliche Investitionen dafür, dass ständig aktuelle Inhalte zur Verfügung stehen.

Reduzierung des unnützen Lernens („Scrap-Lernen“)

- Als "Scrap-Lernen" definiert Dr. Robert Brinkerhoff, international anerkannter Experte in Trainingsevaluation und -effizienz, die messbare Menge an Training, die an Lernende herangetragen wird, aber nicht erfolgreich im Job angewendet wird.
- Dr. Brinkerhoff schätzt, dass dies bis zu 80% des Lernens umfassen kann. In der Regel liegt der Anteil an Scrap-Lernen seiner Meinung nach zwischen 55% und 80%.
- Bei den SkillSoft Lernenden gaben 86% an, dass sie das Gelernte innerhalb von sechs Wochen anwenden konnten. Das bedeutet, dass die Scrap-Lernrate bei SkillSoft lediglich 14% misst und somit weit unter dem Durchschnitt liegt.
- SkillSoft Lernende können das erworbene Wissen häufiger und schneller anwenden.
- Nutzen: Höherer ROI und schnellere Ergebnisse mit SkillSoft.



SkillSoft bringt bessere Ergebnisse

Verglichen mit anderen Schulungsanbietern liefert SkillSoft:

- **Größere Anwendbarkeit:** Das Training von SkillSoft ist schneller im Job anwendbar und übertrifft das Benchmark der Branche um 20,1% in den ersten sechs Wochen nach dem Training.
- **Größerer Geschäftseinfluss:** Der Einfluss auf die Produktivität durch SkillSoft Lösungen wurde 19,1% höher bewertet als das Branchen-Benchmark.

Wie beeinflusst das SkillSoft-Angebot die Arbeitsleistung?

- **Bessere Arbeitsleistung:** Die Mehrheit der Lernenden stimmte zu, dass SkillSoft e-Learning *ihre Arbeitsleistung verbesserte*.
- **Wissen schnell anwenden:** Mehr als sieben von zehn Befragten sagten, sie seien *in der Lage gewesen das Gelernte im Job anzuwenden*. Beeindruckend ist, dass die Hälfte das Gelernte innerhalb einer Woche anwenden konnte.

Viele der Befragten gaben an, dass die schnell zugänglichen Ressourcen den Unterschied ausmachten, und sie dabei unterstützten, in weniger Zeit mehr zu schaffen. Ein Lernender beobachtete, dass SkillSoft oft „bessere und fundiertere Suchresultate schneller lieferte als Google.“

Ein anderer Befragter stellte fest, dass „der Zugang zu Books24x7 eine super Sache ist, um sich in kurzer Zeit den Überblick über ein Thema zu verschaffen.“

Sicherlich ist diese Art von Arbeitsunterstützung in der heutigen Geschäftswelt wichtig, doch sie muss auch in harten Fakten und Resultaten sichtbar werden. Ein Lernender gab ein Beispiel, welchen Einfluss SkillSoft auf die Kundenzufriedenheit des Unternehmens hatte:

„Die Zeit, die wir brauchen, um die Fragen unserer Kunden zu beantworten, hat sich von einer Stunde auf 30 Minuten reduziert.“

Ein anderer Weg, um die Anwendung des Trainings zu prüfen, ist, die auftretende Menge an Scrap-Lernen zu messen. In anderen Worten: Training, das unnützlich ist und nicht im Job angewendet wird.

Hier zeigte die Studie wieder vielversprechende Ergebnisse:

- **Der Anteil an Scrap-Lernen liegt mit SkillSoft signifikant niedrig:** Es ist wichtig, den größtmöglichen Nutzen aus der Lernzeit und den Investitionen zu ziehen. 86% der SkillSoft Lernenden konnten das Gelernte innerhalb von sechs Wochen anwenden.
- **Die Unterstützung von Vorgesetzten ist wichtig für den Erfolg:** Nur 15,9% besprachen mit ihren Vorgesetzten, wie ihr Training im Job genutzt werden kann. (Die Ergebnisse waren 8–16% höher in Asien, Indien und dem Mittleren Osten.) Dies spricht einen wichtigen Punkt für alle Schulungs- und Personalentwicklungsbemühungen an: Die Einbindung der Vorgesetzten ist erfolgskritisch und führt zu einem besseren Return für die Schulungsinvestitionen.

- **Wichtig für Vorgesetzte:** Um sicherzustellen, dass das Training den gewünschten Effekt hat und der Anteil an Scrap-Lernen möglichst niedrig ist, sollten Vorgesetzte:
 1. Erwartungen an das Training vorher mit den Mitarbeitern besprechen.
 2. Gemeinsam diskutieren, wie die Fertigkeiten später im Job genutzt werden können.
 3. Die erzielten Resultate nachverfolgen und auswerten.

Diese einfachen Schritte können dazu beitragen, den ROI einer Maßnahme zu steigern.

 **Schlüsselbefund Nr. 2**

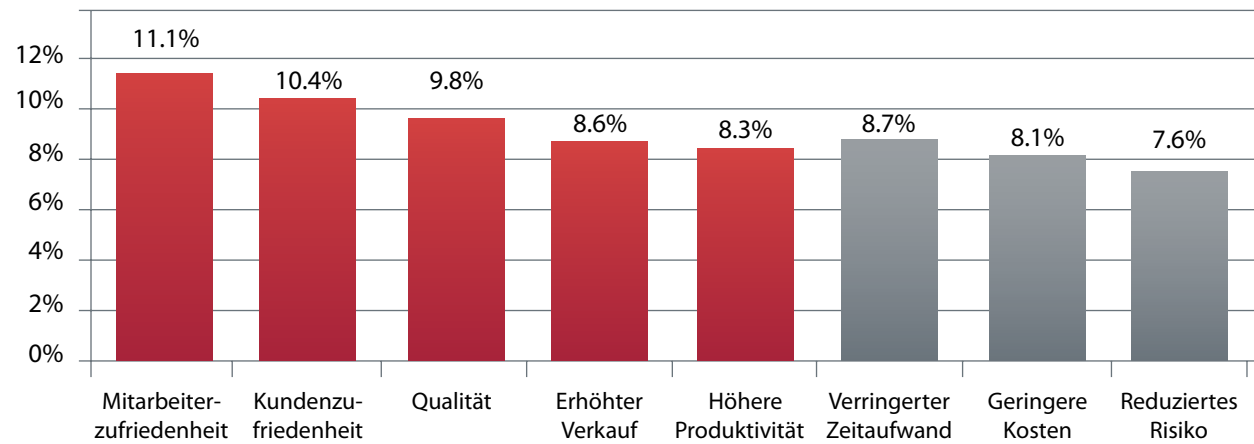
Lernende sind der Meinung, dass SkillSoft kritische Bereiche der Geschäftsleistung beeinflusst.

Dass SkillSoft e-Learning einfach in den Arbeitsalltag integriert werden kann, hebt es von anderen Lösungen ab. Aber wie zeigt sich das in den Geschäftsergebnissen? Die Befragten machten sich Gedanken darüber.

Bei der Frage nach den Geschäftsaspekten, die SkillSoft beeinflusst, gaben die Lernenden an:

Steigerung bzw. Anstieg von:	Abnahme bzw. Verkürzung von:
<ul style="list-style-type: none">• Produktivität• Qualität• Mitarbeiterzufriedenheit• Kundenzufriedenheit• Verkaufszahlen	<ul style="list-style-type: none">• Risiko• Kosten• Zeitzyklen

Der geschätzte Einfluss von SkillSoft e-Learning auf kritische Geschäftsresultate



KnowledgeAdvisors bat die Befragten anschließend, einzuschätzen, *inwieweit sich ihre Arbeitsleistung nach dem Training verbesserte, und wie hoch der Prozentsatz ist, der sich direkt auf das Training mit SkillSoft zurückführen lässt.*

Auf der Basis der Bewertungsmethoden zur ROI-Ermittlung von Dr. Jack J. Phillips berechnete KnowledgeAdvisors den Effekt, den das SkillSoft Training auf die einzelnen, von den Mitarbeitern genannten Bereiche hat.²

Es zeigte sich, dass SkillSoft e-Learning die Geschäftsergebnisse über alle Bereiche hinweg beeinflusst.

Welche konkreten Auswirkungen hat dies auf die Geschäftsergebnisse?

Wir wollen dies am Beispiel eines Unternehmens illustrieren, das eine Milliarde Dollar Umsatz mit 10.000 Beschäftigten macht. (Dies ist ein großes Unternehmen; wir können aber ähnliche Effekte, proportional zu der jeweiligen Größe, auch für kleine und mittelständische Unternehmen erwarten.)

- **Mitarbeiterzufriedenheit erhöht die Mitarbeiterbindung.** Mit einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit verbindet man gewöhnlich weniger Fluktuation. Für unser fiktives Unternehmen schätzen wir die Mitarbeiterfluktuation

auf 15%, was einer Bindung von 85% entspricht. Die Kosten, um einen qualifizierten Arbeitsplatz neu zu besetzen, liegen bei 120.000 Dollar. Die Fluktuationskosten können zwischen 93 und 200% des Mitarbeitergehalts betragen.³ Daraus ergeben sich in unserem Beispielfall absolute Kosten für die jährliche Mitarbeiterfluktuation von 180 Millionen Dollar. Was passiert jetzt, wenn Training die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert? Das könnte die Fluktuation von 15% auf 10% senken, womit ca. 60 Millionen Dollar an Kosten eingespart werden können.

- **Höhere Produktivität besagt, dass mehr Arbeit geschafft wird.** Wenn die Produktivität eines SkillSoft-Lernenden um 8% ansteigt (gemäß einer konservativen Schätzung), erhält ein Unternehmen dadurch 160 zusätzlich geleistete Arbeitsstunden oder anders gesagt, 20 zusätzliche Arbeitstage pro Jahr. Für ein Unternehmen mit einer Milliarde Umsatz würde ein Anstieg der Produktivität um 8% eine Mehreinnahme von 80 Millionen Dollar bedeuten.
- **Abnahme der Kosten für Trainings.** Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität und andere Messwerte verbessern sich. Gleichzeitig reduzieren sich die Kosten für das

²Der ROI Process™ von Phillips gilt weltweit als Standard bei Lernerfolgsanalysen. Weitere Info: <http://www.roi-institut.de>

³Cascio, Wayne & Boudreau, John: *Investing in People: The Financial Impact of Human Resources*. 20112.

Höhere Mitarbeiterzufriedenheit

Zufriedene Mitarbeiter sind engagierter, wenn es um den Erfolg des Unternehmens geht. Die Befragten berichten, dass SkillSoft e-Learning die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht. Die Mitarbeiter

- haben höheres Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- schätzen die Weiterbildungsmöglichkeiten
- verbessern ihre Teamfähigkeiten
- verbessern ihre Kommunikationsfähigkeiten

Lernen, da weniger Geld für Reisen, Lehrpersonal, das Schulungscenter, Bücher, etc. ausgegeben wird. Wenn wir annehmen, dass unser großes Unternehmen pro Jahr 100 Millionen Dollar ausgibt, und der Wert der Einsparungen 8% beträgt, so führt dies zu einer Ersparnis von 8 Millionen \$.

Ähnliche Beispiele könnten auf andere Bereiche der im Diagramm auf Seite 6 dargestellten Werte angewendet werden. Doch einer der spannendsten Aspekte ist, dass der Zuwachs nicht isoliert auftritt; er zieht sich durch die Arbeitsbereiche und verbessert die Arbeitsleistung.

Schlüsselbefund Nr. 3

SkillSoft unterstützt Mitarbeiter dabei, Wissenslücken zu schließen und das Selbstbewusstsein aufzubauen, das für eine hohe Leistungsfähigkeit essentiell ist.

Was ist die treibende Kraft hinter den verbesserten Metriken? Es sind die Mitarbeiter, die selbstbewusst sind und neue Fähigkeiten anwenden.

Im Abschnitt, wo die Befragten ihre Meinung frei äußern konnten, gaben sie wiederholt an, dass SkillSoft Schulungslösungen sich positiv auf folgende Dinge auswirken:

- Management- und Kommunikationsfähigkeiten
- Fähigkeit, Informationen zu sammeln und Probleme zu lösen
- Vertrauen in ihr eigenes Können.

Hier entsteht eine solide Grundlage für Erfolg, die sich wie bei einem Welleneffekt im gesamten Unternehmen verbreitet und zu Verbesserungen auf verschiedenen Gebieten der Unternehmensleistung führt. Mitarbeiter gaben z.B. an:

- Die Qualität verbessert sich, da die Mitarbeiter bessere Kommunikations-, Prozess- und Projektmanagementfähigkeiten haben.
- Die Kundenzufriedenheit steigt an, da Produkte schneller ausgeliefert werden, die Qualität höher ist und sich Kommunikations- und Beratungsfähigkeiten verbessert haben.
- Der Verkauf steigt an, da Mitarbeiter die Kundenbedürfnisse besser verstehen.

Ein Befragter sagte: „Ich fühle mich jetzt im Umgang mit neuer IT schneller sicher und kann mich daher mehr auf meine Führungsfunktion konzentrieren.“

90% der Lernenden schätzen es, Zugang zu SkillSoft e-Learning Ressourcen zu haben.

Jemand anderes sagte: „Ich fühlte mich früher immer ein bisschen unwohl, wenn ich Kundenanrufe annehmen sollte. Nun bin ich die Nummer Eins meiner Firma in diesem Bereich.“

Weitere Kommentare: „Ich kann mich jetzt effektiver um die Kunden kümmern“, „Ich weiß nun, wie ich durch das Stellen der richtigen Fragen an die richtigen Informationen komme“ oder „Ich bin jetzt viel selbstbewusster in meinem Sachgebiet“.

Mit ihren neuen Fähigkeiten und neuem Wissen wurden Mitarbeiter engagierter und produktiver. So wie ein Befragter feststellte: *„Je mehr ich weiß, desto schneller kann ich Probleme lösen“.*

Schlüsselbefund Nr. 4

Die Befragten gaben an, dass sie den Zugang zu den SkillSoft Schulungs- und Informationsressourcen schätzen.

Zusätzlich, zu dem Blick auf die Geschäftsergebnisse, wollten wir auch herausfinden, was die Mitarbeiter über ihre Lernerfahrungen mit SkillSoft denken und ob sie einen

Wert in den zur Verfügung gestellten Ressourcen sahen:

- **Mitarbeiter sehen den Wert:** 90% der Befragten schätzten die Tatsache, dass ihr Arbeitgeber ihnen die Möglichkeit gibt mit e-Learning von SkillSoft zu arbeiten.
- **Sie sind zufrieden:** Ca. 8 von 10 sagten entweder, dass sie mit SkillSoft „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ waren. Würde man diejenigen mitzählen, die mit „einigermaßen zufrieden“ antworteten, wären die Ergebnisse noch höher.
- **Eine lohnenswerte Investition:** Fast dreiviertel sind überzeugt, dass SkillSoft Schulungslösungen eine lohnenswerte Investition für ihren Arbeitgeber darstellen. Dieser Befund war höher als der Branchen-Benchmark.
- **Unterstützung bei der Karriereentwicklung:** Etwa 7 von 10 Lernenden sagten, dass SkillSoft Training sie bei ihrer Karriereentwicklung unterstützt. Dieses Ergebnis ist ebenfalls höher als Vergleichswerte der Branche.

Ein anderer interessanter Befund war der kumulative Effekt, den die Schulungslösungen lieferten. Je länger die SkillSoft-Ressourcen genutzt wurden, desto höher war ihr Wert für die Lernenden und der Einfluss auf das Geschäft.

„Unsere Studie fand heraus, dass die SkillSoft Lernressourcen einen höheren Wert für die Lernenden darstellten und einen größeren Einfluss auf das Geschäft ausübten, je länger sie genutzt wurden.“

~ Jeffrey Berk, Leitender Geschäftsführer, KnowledgeAdvisors.

Kontinuierliches Lernen ist entscheidend, um spezifische Fähigkeiten und tiefgehendes Fachwissen zu entwickeln, so Bersin & Associates in The Corporate Learning Factbook® 2011.⁴ Lernende brauchen andauernde, umfassende Schulungsmöglichkeiten, um Fachwissen zu entwickeln. Die Trainingsabteilungen reagieren darauf, indem sie den kontinuierlichen Zugang zu zielgruppengerechtem Training ermöglichen. Wie die KnowledgeAdvisors Studie zeigt, kann SkillSoft dafür der geeignete strategische Partner sein.

Wirklicher Einfluss, Langzeiterfolg

Lernen und Weiterentwicklung kann die Leistungsfähigkeit von Unternehmen messbar verbessern. Eine Untersuchung von Bersin & Associates mit dem Titel „Building a Borderless Workplace: Predictions for 2011“⁵ zeigt, dass Unternehmen mit einer starken Lernkultur ihre Konkurrenten in den folgenden Bereichen überragen:

- **Innovation** > 46% höhere Wahrscheinlichkeit, der erste im Markt zu sein
- **Effizienz** > 37% höhere Mitarbeiterproduktivität
- **Qualität** > 26% bessere Fertigkeiten, um Qualitätsprodukte zu liefern
- **Agilität** > 58% besser auf zukünftige Anforderungen vorbereitet
- **Marktanteil** > 17% wahrscheinlicher Marktführer zu sein

Diese Zahlen sollten Unternehmen die Augen öffnen bezgl. der Wettbewerbsvorteile, die sie durch einen Fokus auf Lernen und Personalentwicklung erzielen können.

Jedoch sind nicht alle Messungen von Lernen und Personalentwicklung gleichermaßen sinnvoll. Geschäftsführer interessieren sich in der Regel nicht für den Lernkonsum, wie z.B. die Zahl der absolvierten Kurse, sondern für das Ergebnis, den Einfluss aufs Geschäft, den dieser Lernkonsum erzielt. Sie wollen wissen, „was der Geschäftsnutzen“ ist und „wie hoch der Return on Investment“.

⁴Bersin & Associates: The Corporate Learning Factbook® 2011

⁵Bersin & Associates: Building a Borderless Workplace

Wird eine ungeeignete Schulungslösung implementiert, führt dies zu Scrap-Learning, das keinen Nutzen bietet und letztendlich nur zu einer Verschwendung von Zeit, Geld und Ressourcen führt. Macht man es dagegen richtig, wirkt sich Lernen wie ein strategischer Hebel aus, der die Leistungsfähigkeit im ganzen Unternehmen verbessert. Mit der richtigen Schulungslösung sind Mitarbeiter und Führungskräfte zufrieden, da sie Fertiglückenschließt, Selbstbewusstsein aufbaut und die Produktivität verbessert.

Und das Wichtigste: Ein solches Schulungsangebot bringt das Unternehmen schneller ans Ziel – in allen Geschäftsbereichen.

Die Ergebnisse dieser unabhängigen Studie zeigen, dass SkillSoft e-Learning Lösungen genau diesen Effekt erzielen. Nun liegt es an den Unternehmen, diese Möglichkeiten zu nutzen, um Geschäfts- und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Messmethoden der Studie

KnowledgeAdvisors, die diese Studie durchführten ist das weltgrößte Beratungsunternehmen für die Messung von Lernen, Talentmanagement und Personalentwicklung. Das Unternehmen ist Vordenker auf dem Gebiet der Analyse von Humankapital.

Ein freiwilliger, web-basierter Fragebogen wurde an 30.687 SkillSoft Lernende versandt, von denen 7.817 teilnahmen. Das KnowledgeAdvisors Metrics that Matter®-System wurde zur Entwicklung und Auswertung der Befragung eingesetzt. In der Umfrage wurden die Nutzer von SkillSoft-Schulungslösungen gebeten, ihre Erfahrungen mit dem

SkillSoft-Training, das sie von Juni bis November 2010 genutzt hatten, zu erläutern. Die Struktur des Fragebogens und die Analysemethode basieren auf den vier Ebenen von des Lern- und Evaluationsmodells von Kirkpatrick und dem ROI-Prozess des ROI Instituts. Die Resultate wurden mit Standardwerten von mehr als einer halben Millionen Lernevaluationen verglichen, die ebenfalls mit dem KnowledgeAdvisors Messsystem Metrics that Matter® aufgestellt wurden.



**SkillSoft Deutschland
NETg GmbH**

Niederkasseler Lohweg 191
40547 Düsseldorf
T 0800 400 41 40 (kostenlos in D)
T 0211 16 43-3,
F 0211 16 43-411
E info@skillssoft.de

Bäckerstr. 24
21244 Buchholz
T 0800 400 41 41 (kostenlos in D)
E info@skillssoft.de
www.SkillSoft.de

**SkillSoft Österreich
NETg GmbH**

Auhofstr. 129/Top 10
1130 Wien
T +43 1 94 25 79 0
F +43 1 94 25 79 7
E info@skillssoft.at
www.SkillSoft.at

**SkillSoft Schweiz
NETg GmbH**

In der Luberzen 40
8902 Urdorf
T +41 44 744 47 47
F +41 44 744 47 48
E info@skillssoft.ch
www.SkillSoft.ch



KIERAN KING
Global Director, Loyalty Strategy
SkillSoft

Schneller ans Ziel: Wie Lernen mit SkillSoft die individuelle und unternehmensweite Leistungsfähigkeit beeinflusst