



© Stockphoto.com/Marichi

# 21st Century Skills

## Wie kommen Zukunftskompetenzen ins Unternehmen?

*Neue Jobs mit Fokus auf Digitalisierung, Nachhaltigkeit und KI-Literacy entstehen gerade rasant. Für Fach- und Führungskräfte sind dabei Kompetenzen wie Prospektion, Resilienz und Kreativität zukunftsentscheidend. Unternehmen sollten jetzt maßgeschneiderte Aus- und Weiterbildungen setzen, um sich fit für die Transformation zu machen.*

Aktuelle Studien übertreffen sich derzeit mit Empfehlungen und Ratschlägen, welche Kompetenzen Berufseinsteiger:innen, Expert:innen und Führungskräfte in Zukunft brauchen. So unterteilt beispielsweise der aktuelle „Future of Jobs Report 2023“ des World Economic Forum mit seiner „Global Skills Taxonomy“ die transformativen Kompetenzen, die benötigt werden, um in einem Job erfolgreich zu sein, in vier Kompetenzlevels:

- › **Level 1:** Information, Wissen, Fähigkeiten, Werte und Einstellungen
- › **Level 2:** Intra- und interpersonale Kompetenzen wie Selbstdisziplin, Teamfähigkeit oder Empathie
- › **Level 3:** Spezialskills wie Verhandlungsgeschick, kritisches Denken oder Kreativität
- › **Level 4:** Re- & Upskilling Priorities wie KI-Literacy, Selbstwirksamkeit, Kollaborationsfähigkeit sowie ethisches Handeln

In eine ähnliche Richtung gehen die „21st Century Skills“ der OECD, die sich in die sogenannten „5 C“ unterteilen (Abbildung 1, Seite 29):

- › **Critical Thinking**, also etwa die konstruktiv-kritische Evaluierung von Informationen und Argumenten
- › **Communication**, wozu die angemessene Interaktion mit anderen zählt, um Sinn zu vermitteln
- › **Creativity**, also die Entwicklung von Ideen für Innovationen und konstruktive Lösungsfindungen
- › **Collaboration**, wozu die Fähigkeiten gehören, von anderen zu lernen, gemeinsam etwas zu entwickeln und zu wachsen
- › **Citizenship**, worunter der respektvolle und positive Umgang mit anderen gefasst wird

Die WHO listet die sogenannten „3L-Skills“ als wichtige Zukunftskompetenzen auf:



© privat

### // AUTOR

**Stefan Teufel**  
 Study Program Human Resources Management & Organization, FH Wien der WKW; TEUFLCONSULTING – Strategic HR & Positive Leadership Advisory

<b>Critical Thinking</b>	Fragen stellen, Informationen und Argumente bewerten, Zusammenhänge herstellen, Muster erkennen, Schlussfolgerungen ziehen, Wissen aufbauen und es auf konkrete Probleme in der realen Welt anwenden.
<b>Citizenship</b>	Respektvoll und positiv auf andere einwirken und sich aktiv an der Lösung kommunaler, nationaler und/oder globaler Probleme beteiligen.
<b>Growth Mindset</b>	In der Lage sein, Herausforderungen zu meistern, und dabei Hartnäckigkeit, Ausdauer, Widerstandsfähigkeit, Selbstregulierung und Selbstbehauptung zeigen.
<b>Communication</b>	Angemessene Interaktion mit anderen, um Bedeutung zu vermitteln und Verständnis für verschiedene Zwecke, Umgebungen und Zielgruppen, einschließlich der digitalen Umgebung, zu gewinnen.
<b>Creativity</b>	Ideen und Ansätze entwickeln, um Innovationen zu entwerfen, Lösungen zu konstruieren, Verständnis zu schaffen und Perspektiven auszudrücken.
<b>Collaboration</b>	In einem breiten Spektrum gemeinsam arbeiten, von anderen lernen und zum Lernen anderer beitragen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Abbildung 1: 21st Century Skills (Quelle: OECD 2021)

- › **Learning Skills**, die identisch sind mit den ersten vier „C“ der 21st Century Skills der OECD
- › **Life Skills**, wozu Initiative, soziale Fähigkeiten und Leadership zählen
- › **Literacy Skills**, also etwa der gekonnte Umgang mit Informationen, Medien und Technology

Schließlich postulieren Gabriella Rosen Kellermann und Martin Seligman in ihrem aktuellen Buch „Tomorrowmind“, dass in der heutigen Arbeitswelt weniger Hard Skills oder Soft Skills gefragt sind, also etwa klassische technisch-fachliche Kompetenzen, sondern vor allem psychologische Fähigkeiten, sogenannte Powerkompetenzen oder Power Skills beziehungsweise Meta-Skills. In ihren Studien haben die beiden Autoren anhand der Daten von mehr als hunderttausend Arbeitnehmer:innen weltweit fünf sogenannte PRISM-Kräfte identifiziert, die nicht nur für Zufriedenheit und Wohlbefinden in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts entscheidend, sondern auch kompetenzförderlich sind:

- › **P = Prospektion** und Voraussicht, die Arbeitnehmer:innen in die Lage versetzen, sich unterschiedliche Möglichkeiten, wie Zukunft aussehen könnte, vorzustellen und sich mit Widersprüchen und Vielfalt aktiv auseinanderzusetzen, um mögliche Veränderungen zu antizipieren. Dabei geht es darum, eine Zukunftsgestaltungskompetenz („Futures Literacy“ beziehungsweise „Foresight“) zu entwickeln, die auch von der UNESCO als „die essenzielle Kompetenz des 21.

- Jahrhunderts“ hervorgehoben wird.
- › **R = Resilienz** und geistige Beweglichkeit als Grundvoraussetzung, um im Wandel zu gedeihen und mit Rückschlägen umzugehen.
- › **I = Innovation** und Kreativität als einzigartige menschliche Gaben, die neue Bedeutung gewinnen werden.
- › **S = Soziale Unterstützung** und schneller Rapport, die als Verbundenheit für ein gedeihliches Arbeitsleben wichtig sind.
- › **M = Mattering**, also Sinn und Bedeutsamkeit als wichtige Motivationsquelle für Menschen.

### Wie steht es mit den Zukunftskompetenzen im Unternehmen?

Ganz gleich, ob man das Gerede um die Zukunftskompetenzen kritisch als Hype betrachtet oder nicht – Unternehmen sollten sich rechtzeitig Gedanken um die eigene Zukunftsfähigkeit machen. Dafür spricht allein schon die Tatsache, dass sich die Halbwertszeit von Wissen und Kompetenzen dramatisch reduziert und aktuell bei zweieinhalb bis maximal fünf Jahren liegt. Weiters ist laut einer Schätzung des Weltwirtschaftsforums (WEF) und der OECD in fünf Jahren jeder zehnte Job von Automation betroffen, sodass sich zahlreiche Menschen beruflich komplett neu orientieren oder „umschulen“ lassen müssen.

Ein erster Schritt zu einer Strategie, künftig „anders zu denken und zu handeln“, ist es, ein Bewusstsein für die individuelle und/oder organisationale „Inkompetenzkompetenz“ zu entwickeln, also den

Grad dessen zu bestimmen, wie die eigene Unzulänglichkeit im Hinblick auf relevante Zukunftskompetenzen im Unternehmen kassiert wird.

- 1 **Unbewusste Inkompetenz:** „Ich/Meine Organisation weiß nicht, dass ich/sie etwas nicht weiß oder kann.“ Für diese Tendenz, sich trotz Unkenntnis als kompetent einzuschätzen, hat sich populärwissenschaftlich der Begriff „Dunning-Kruger-Effekt“ eingebürgert.
- 2 **Bewusste Inkompetenz:** „Mir/Meiner Organisation wird bewusst, dass ich/meine Organisation etwas nicht weiß oder kann.“ Das wäre vergleichbar mit der sokratischen Eingebung „Ich weiß, dass ich nichts weiß“.
- 3 **Bewusste Kompetenz:** „Ich/meine Organisation weiß, dass ich/sie etwas kann und weiß.“
- 4 **Unbewusste Kompetenz:** „Wissen und Können sind in der Organisation integriert und laufen automatisch ab.“ Das wäre vergleichbar mit einer „Autopilot“-Situation wie Autofahren oder Radfahren.

### Strategische Kompetenzplanung

Um dieser gewaltigen Disruption standhalten zu können, investieren bereits zahlreiche Unternehmen mit großen Budgets in Re- und Upskilling-Initiativen sowie in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen (Tamayo et al. 2023). In der Praxis beginnt dieser Prozess mit den fünf Schritten der strategischen Personal- und Kompetenzplanung. Dabei sollten sich Führungskräfte und HR-Manager:innen folgende Fragen stellen:

- 1 Wie sieht die Strategie des Unternehmens, der Abteilung oder des Teams für das Jahr X aus? Im ersten Schritt geht es darum, die Ausgangslage unter Berücksichtigung strategischer Aspekte zu klären.
- 2 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind derzeit im Unternehmen, in der Abteilung oder im Team vorhanden? Die Ist-Erhebung listet Skills unter Berücksichtigung des geplanten Headcounts ab, am besten in einer Heatmap.
- 3 Welche Kompetenzen benötigen wir kurzfristig, mittelfristig und langfristig? Das Soll-Bild lässt sich am besten anhand einer Skill-Matrix darstellen.

Bachelor	Master	Akademischer Experte	Zertifikatsprogramme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dauer:</b> maximal 6 Semester</li> <li>• <b>Zugangsvoraussetzungen:</b> allgemeine Universitätsreife und Berufserfahrung (BA CE) bzw. mehrjährige Berufserfahrung (BPr)</li> <li>• <b>Abschlüsse:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BA (Continuing Education)</li> <li>- BA Professional (BPr)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dauer:</b> 3–4 Semester</li> <li>• <b>Zugangsvoraussetzungen:</b> Studium und mehrjährige Berufserfahrung</li> <li>• <b>Abschlüsse:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MA (Continuing Education)</li> <li>- MA Professional</li> <li>- MBA</li> <li>- Executive MBA</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dauer:</b> 2 Semester (oftmals integriert in BA- oder MA-Programme)</li> <li>• <b>Zugangsvoraussetzungen:</b> keine</li> <li>• <b>Abschlüsse:</b> z. B. Academic ESG Expert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dauer:</b> 1–12 Monate</li> <li>• <b>Zugangsvoraussetzungen:</b> keine</li> <li>• <b>Abschlüsse:</b> z. B. Certified Program Sustainable Finance oder Certified HR Expert im Tourismus</li> </ul>

Abbildung 2: (Neue) Formate für Hochschullehrgänge (Quelle: Vienna Management Academy by FHWien der WKW, eigene Darstellung)

- 4 Wo besteht Handlungsbedarf und wie können wir ihn füllen? Beim Abgleich des Soll- und Ist-Zustands wird sichtbar, wo das Unternehmen benötigte Kompetenzen generieren kann, zum Beispiel über Recruiting, Training, Learning on the Job oder Job Crafting.
- 5 Welche Entwicklungsvorhaben braucht es, um den Gap zu schließen? Dazu zählen etwa Investitionen in die Personalentwicklung, berufsbegleitende Weiterbildung und Zertifizierung.

### Chancen für die Lernkultur im Unternehmen

Eine zentrale Rolle für den Erfolg des Kompetenzentwicklungsprozesses spielt die Lernkultur eines Unternehmens sowie die zur Verfügung stehende Lernzeit. In vielen Unternehmen klaffen dabei aber Theorie und Praxis auseinander. Laut dem WIFI-Weiterbildungsbarometer 2023 und der E-Learning Benchmark Studie 2022 (siehe Webtipps) wollen Unternehmen zwar mehr Zeit und Geld in die Aus- und Weiterbildung investieren, nach Einschätzung der Mitarbeiter:innen bleibt es jedoch vielfach bei Lippenbekenntnissen. Auch haben die Beschäftigten oft kaum oder wenig Zeit, Lernangebote zu nutzen. Viele wünschen sich künftig mehr Raum, Lernzeit und Budget von ihren Arbeitgeber:innen. Demzufolge sind von dem Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt auch die Methoden und Formate von Weiterbildungsvorhaben betroffen. Der Markt bewegt sich aktuell weg von klassischen Lernsettings in Seminaren oder Konferenzen, hin zu neuen, kurzweiligen Austauschformaten, Mikrotrainings zwecks Kompetenznachweis oder – so ein aktueller Trend – anerkannten akademischen Zertifizierungen, die auch den Weiter-

bildungsbedarf von Unternehmen abdecken können.

### Zukunftskompetenzen dank akademischer Weiterbildung

Dies hat die Reform des Fachhochschulgesetzes (FHG Neu, § 9 Hochschullehrgänge) 2021 ermöglicht, die nun auch Kooperationen mit außerhochschulischen Rechtsträgern und Bildungseinrichtungen vorsieht. Daraus ergeben sich spannende neue Formate wie Hochschullehrgänge auf akademischem Niveau mit Praxisbezug. Dazu wurden neue akademische Grade für eine berufsspezifische Höherqualifizierung eingeführt wie zum Beispiel BA Professional (BPr) oder MA Continuing Education (MCe). Fachhochschulen können nun mit Unternehmen kooperieren, um Weiterbildungsprogramme nach den jeweiligen Bedürfnissen gemeinsam zu entwickeln und berufsbegleitend durchzuführen. Dazu zählen akademische Expert:innenprogramme oder Zertifikatsprogramme (Abbildung 2).

### // FAZIT

Die Themen Future Skills, transformative Kompetenzen und Weiterbildung treiben derzeit viele Unternehmen um. Neben informellen Orten des Lernens und Learning on the Job kann praxisnahe Qualifizierung und Kompetenzentwicklung auch in formellen Lernumgebungen wie Fachhochschulen stattfinden. Anknüpfend an die Berufspraxis und die jeweilige berufsspezifische Fachrichtung entwickeln FHs in Kooperation mit Unternehmen berufsbegleitende Lehrgänge, die wichtige 21st Century Skills vermitteln.

### // LITERATURTIPPS

**Tomorrowmind. Das Toolkit für mentale Stärke, Gesundheit und mehr Freude an der Arbeit.** Von Gabriella Rosen Kellermann und Martin Seligman. Ariston 2023.

**Reskilling in the Age of AI.** Von Jorge Tamayo u. a. In: Harvard Business Review 9 (2023).

**Defining the Skills citizens will need in the future world of work.** Von Marco Dondi u. a. In: McKinsey Quarterly 2021.

### // WEBTIPPS

**The future of Jobs Report 2023.** Von World Economic Forum  
>> [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

**WIFI-Weiterbildungsbarometer 2023**  
>> [bit.ly/3v4esPW](https://bit.ly/3v4esPW)

**E-Learning Benchmark Studie 2022**  
>> [bit.ly/41pXI1F](https://bit.ly/41pXI1F)