

# KULTUR MUSS WACHSEN

## Future Skills für Führungskräfte

Gibt es einen Kanon an dauerhaft relevanten Kompetenzen für morgen? Sowohl in der Wissenschaft als auch im Berateralltag sind wichtige Zukunftskompetenzen erkennbar. Sie bilden das Fundament für eine ganzheitliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte – und für die Unternehmenskultur. Erfolgskritisch sind in diesem Kontext die Führungskräfte, die mit viel Geduld und Konsequenz die Ziele ihrer Organisation verfolgen müssen.



DGFP //  
Leadership  
Summit 2024

Präsenztage + Online-Module  
23. - 30. April 2024

[www.dgfp.de/  
veranstaltung/](http://www.dgfp.de/veranstaltung/)



laut dem Future of Work Report 2023 (LinkedIn 2023) erwarten 47 Prozent der US-Executives, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) die Arbeitsproduktivität erhöhen wird. In Stellenausschreibungen tauchen Schlagwörter wie Generative Artificial Intelligence und ChatGPT zwölfmal häufiger auf als noch im November 2022. Mit der zunehmenden Automatisierung und dem Einsatz von teils noch unbekannter KI wird die Zukunft einen erheblichen Qualifikationswandel mit sich bringen. Dieser wird sehr wahrscheinlich größer und schneller sein als Veränderungen, die wir aus der Vergangenheit kennen (McKinsey 2023). Ein Report von Dell Technologies und dem Institute for the Future (2017) geht davon aus, dass 85 Prozent der Jobs, die es 2030 geben wird, noch gar nicht erfunden wurden.

Vor diesem Hintergrund ist die Voraussage naheliegend, dass in einer zunehmend digitalisierten Welt soziale und emotionale Fähigkeiten immer wichtiger werden. Diese zutiefst menschlichen Fähigkeiten können von Maschinen nicht ohne Weiteres nachgebildet werden, sind aber grundlegend für den Unternehmenserfolg. 92 Prozent der Befragten einer LinkedIn-Umfrage glauben, dass People Skills wichtiger denn je für den Erhalt des organisationalen Erfolgs sind (LinkedIn 2023); dazu gehören ganz zentral Führungsqualitäten und der Umgang mit Menschen.

Mitarbeitende brauchen ein agiles Mindset, um für die Transformation gewappnet zu sein. Zentrale Anforderungen sind Lernbereitschaft, kollaborativer Austausch, Selbststeuerung und Ko-Kreation.

Gute Führung in der Zukunft basiert auf hochausgeprägten und stabilen Zukunftskompetenzen bei der Führungskraft selbst und der Förderung, Unterstützung und Weiterentwicklung dieser Zukunftskompetenzen bei den Mitarbeitenden. Wer mit Neugierde lernt, sowohl sich selbst als auch andere gut durch Veränderungen und Konflikte navigiert, belastbare Beziehungen aufbaut und klar kommuniziert, hält den Schlüssel zum Erfolg in der Hand, egal ob Führungskraft oder Teammitglied. Kirchherr et al. (2018, 4) definieren Zukunftskompetenzen als eine Teilmenge aller in Zukunft erforderlichen Fähigkeiten, die in den kommenden fünf Jahren branchenübergreifend an Bedeutung gewinnen werden. In dieser Definition sind sämtliche Fähigkeiten ausgeklammert, die „eindeutig branchen- oder fachspezifisch sind oder deren Bedeutung relativ zu anderen Fähigkeiten abnehmen wird“.

### Mix aus personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen

Die Wissenschaft beschäftigt sich zunehmend mit der Suche nach „Zukunftskompetenzen“ und identifiziert eine engere Auswahl an personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen. So argumentieren Eilers et al. (2022), dass Mitarbeitende ein agiles Mindset benötigen,

um für die Transformation der Organisation gewappnet zu sein, das aus Lernbereitschaft, kollaborativem Austausch, Selbststeuerung sowie Kundenzentrierung und Ko-Kreation besteht. Eine weitere Studie von Schermuly und Meifert (2023) untersuchte die relevantesten Fähigkeiten für die Arbeit im New-Work-Kontext. Auch hier fanden sich Lernbereitschaft und Eigenverantwortung auf den ersten beiden Plätzen wieder, gefolgt von Teamfähigkeit sowie Dialog- und Konfliktfähigkeit. Unter den wichtigsten methodischen Kompetenzen landeten Problemlösekompetenz und Digitalkompetenz. Die Ergebnisse dieser beiden Studien zeigen Überschneidungen mit den im Future of Jobs Report 2023 des World Economic Forum (2023) genannten Fähigkeiten wie technologische Auffassungsgabe, Neugier und lebenslanges Lernen, Resilienz sowie Serviceorientierung. Diese wurden unter den zehn Fähigkeiten identifiziert, die zwischen 2023 und 2027 voraussichtlich am stärksten in ihrer Bedeutung für den Arbeitsmarkt gewinnen werden.

### Auch Teammitglieder sollen führen

Mit der Abflachung von Hierarchien, der Zunahme von Projektarbeit, der steigenden Beliebtheit von Selbstorganisation und Shared-Leadership-Konzepten gewinnt die

Kompetenz, zu führen, auch für Teammitglieder an Bedeutung. In zunehmend mehr Organisationen werden Rollen und Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse auf immer mehr Köpfe innerhalb des Unternehmens verteilt. Aufgaben, die zuvor noch in einer Führungsperson gebündelt waren, verlagern sich in das Team. Das führt dazu, dass (Selbst-)Führungskompetenz und die soziale Einflussnahme für die modernde Organisation sowohl ebenen-, branchen- als auch zielgruppenübergreifend zu Zukunftskompetenzen werden. HRpepper Management Consultants hat aus den genannten Studien, den Ergebnissen einer eigenen Befragung sowie den Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Kund\*innen entlang von drei zentralen Kompetenztypologien ein Kondensat von Zukunftskompetenzen erstellt (Abb. S. 21).

Das kondensierte Set der Zukunftskompetenzen besteht aus sechs Fähigkeiten, die sich entlang von personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen einreihen. Das Basismodell für Zukunftskompetenzen kann für Unternehmen aber nur ein Start sein. Denn sowohl eine Recruiting-Strategie als auch eine Lern- beziehungsweise Qualifizierungsstrategie muss individuell geschnitten und an das Unternehmen angepasst sein, um entlang der Kompetenz-

TEXT



**Jana Becks**  
Change-Managerin, Organisationsentwicklerin und Management-Diagnostikerin bei HRpepper, Berlin. Die Diplom-Psychologin verfügt über mehrjährige Erfahrung in Kompetenzentwicklung und Potenzialentfaltung.  
[jana.becks@hrpepper.de](mailto:jana.becks@hrpepper.de)



**Katherina Bravo**  
Wirtschaftspsychologin, Consultant bei HRpepper, Berlin; spezialisiert auf Führung, Shared Leadership und Teamarbeit  
[katherina.bravo@hrpepper.de](mailto:katherina.bravo@hrpepper.de)

Sobald sich die Organisation ein Zielbild gibt, ist der Weg für das Business frei.

Sogenannte Personas sind erfolgreiche Schlüsselpersonen in der Organisation. Sie werden mit ihren Vorlieben und Eigenschaften, aber vor allem ihren erfolgskritischen Verhaltensweisen beschrieben.

typologie die spezifischen Anforderungen und den individuellen Qualifizierungsbedarf abzuleiten.

Der Blick auf den Forschungsstand gibt Orientierung, doch was braucht die spezifische Organisation? Welche Kompetenzen braucht es, um ausgehend von der Gegenwart (durch die Transformation) erfolgreich die Zukunft zu gestalten? Eine der wichtigsten Antworten auf Strategie erhält Alice im Wunderland (Caroll 1865) von der Grinsekatz: „Willst du mir wohl sagen, ... welchen Weg ich hier nehmen muß?“ „Das hängt zum guten Theil davon ab, wohin du gehen willst“, sagte die Katze.“ Diese Richtungsentscheidung ist idealerweise bereits in der Geschäftsstrategie abgebildet: Hier wird analysiert, was die kommenden Herausforderungen, Chancen und Risiken sind, denen sich die Organisation gegenüberübersieht. Zudem wird beschrieben, auf welchen organisationalen Kernkompetenzen die Organisation weiter aufbauen will, welche neuen Märkte sie erschließen will und auch welche (fundamentalen) Veränderungen sie erfolgreich durchlaufen möchte. Die Organisation gibt sich ein Zielbild; der Weg für das Business ist klar.

### Entwicklung eines Zukunftskompetenzmodells

Für eine gezielte Zukunftskompetenzentwicklung, die sowohl individuell am Reifegrad jeder einzelnen Führungskraft ansetzt und gleichsam das Unternehmen als Ganzes nach vorne bringt, ist die Definition von unternehmensspezifischen Kompetenzen erfolgskritisch. Diese bauen zudem neben den strategischen Zielen auch auf den zentralen Werten des Unternehmens auf, um eine optimale kulturelle Passung zu gewährleisten.

In der Erarbeitung passender Kompetenzen haben sich in Empirie und Praxis verschiedene Ansätze bewährt: So können die Kompetenzen aus den strategischen Zielen oder den Werten des Unter-

nehmens abgeleitet oder forschungsbasiert aus erfolgskritischen Verhaltensweisen erfolgreicher Organisationsmitglieder operationalisiert werden. Um mit den Kompetenzen eine Brücke zwischen bewährtem Verhalten der Vergangenheit und erfolgskritischem zukunftsfähigem Verhalten zu bauen, das zur Kultur des Unternehmens passt, empfiehlt sich eine Kombination aller drei Ansätze:

- ✎ Aus unternehmensübergreifenden Strategiedokumenten und Zukunftstrends sowie (falls vorhanden) formulierten Unternehmenswerten werden die für das Unternehmen relevanten Zukunftskompetenzen herausgearbeitet.
- ✎ Um darüber hinaus diejenigen Verhaltensweisen erfolgreicher Organisationsmitglieder herauszukristallisieren, durch die sich diese von weniger erfolgreichen Organisationsmitgliedern unterscheiden, empfiehlt sich eine Arbeit mit sogenannten Personas: Personas stehen hier für erfolgreiche Schlüsselpersonen der Organisation, die mit ihren persönlichen Vorlieben und Eigenschaften, aber vor allem ihren erfolgskritischen Verhaltensweisen beschrieben werden.
- ✎ Aus allen drei Quellen (Strategiedokumente, Unternehmenswerte und skizzierte Personas) werden relevante Kompetenzen verdichtet, zusammengefasst und in konkrete Verhaltensweisen operationalisiert.



**Ulrike Dittrich**  
Kommunikationswissenschaftlerin und systemische Organisationsberaterin. Bei HRpepper, Berlin, ist sie Co-Lead „Enable Development & Leadership“.  
[ulrike.dittrich@hrpepper.de](mailto:ulrike.dittrich@hrpepper.de)



**Annika Olofsson**  
Principal Consultant für „Assess Competencies and Potential“, HRpepper, Berlin  
[annika.olofsson@hrpepper.de](mailto:annika.olofsson@hrpepper.de)

Der Personalbereich muss seine Planung und sein Handeln an der Geschäftsstrategie ausrichten, um wichtige Kompetenzen in der Belegschaft aufzubauen.

Für die erfolgreiche Ableitung und Arbeit mit unternehmensspezifischen Kompetenzen der Zukunft lassen sich aus der Beratungspraxis heraus folgende prozessuale Erfolgsfaktoren herauskristallisieren:

\ **Fokussieren:** Die genannten empirischen Studien geben Hinweise darauf, sich auf allgemeingültige, unternehmensweite Kompetenzen und keine positionsspezifischen Skills zu fokussieren. Dies bietet den Vorteil, dass das Kompetenzmodell idealerweise aus nicht mehr als acht Kompetenzen besteht und pragmatisch gehandhabt und flexibel (idealerweise jährlich) an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst werden kann. Unserer Empfehlung nach sollten sich Unternehmen auf wenige wichtige Kompetenzen fokussieren. Der Kern der Kompetenzentwicklung liegt auf der Frage, welche Kompetenzen es zukünftig nicht mehr braucht, das heißt welcher Kompetenzen sich das Unternehmen entledigen kann.

\ **Auf Potenzialfaktoren setzen:** In einer sich stetig ändernden Arbeitsumwelt, in der die Jobs von morgen noch nicht gekannt werden, gilt es, sich auf Potenzialfaktoren (z.B. Lernen und Reflexionsfähigkeit) zu fokussieren. Unter Potenzialfaktoren werden relativ stabile Dispositionen verstanden, die besonderen Einfluss auf Lernfähigkeit und Erfolg und damit die Weiterentwicklung der Kompetenzbereiche haben.

\ **Digitalisierung im Blick behalten:** Die Studien zeigen, dass digitale Kompetenzen in die unternehmensspezifischen Kompetenzmodelle integriert werden sollten – weniger im dem Sinne, dass konkrete digitale Skills (z.B. Softwareskills) aufgenommen werden, sondern vielmehr in dem Sinne, dass Kompetenzen (z.B.

digitale Affinität) Beachtung finden. Schließlich braucht die fortschreitende Digitalisierung in Unternehmen digitalaffine Führungskräfte, die neue, digitale Wege gehen und keine Berührungsängste haben.

\ **Diversität zulassen:** Megatrends wie Diversität sollten nicht nur im Rahmen der operationalisierten Kompetenzen, sondern bereits im Rahmen des Prozesses berücksichtigt werden. So kann der Prozess der Kompetenzmodellerarbeitung bereits digital eingebettet oder Diversität insofern immanent sein, als bewusst ausdiskutiert wird, an welchen Stellen das Kompetenzmodell fix ist und an welchen Stellen Variationen von Verhaltensweisen zugelassen werden, um Diversität zu integrieren.

### Gesamtstrategie im Blick

Wenn HR beziehungsweise Learning & Development in der Organisation wirksame und zukunftssichernde Kompetenzen aufbauen wollen, muss ihre Planung und ihr Handeln dicht an die Geschäftsstrategie anschließen. Im besten Fall ist HR bereits in die Gesamtstrategie eingebunden. Wird eine HR-Strategie erst im Anschluss von der Gesamtstrategie abgeleitet, sollten unbedingt mehrere Stakeholder aus den Geschäftsbereichen involviert sein. In jedem Fall sollte ein Verständnis dafür vorhanden sein, dass Lernen eine strategische Notwendigkeit ist und an Bedeutung zunimmt. Damit Lernen nachhaltig und zielführend passiert, muss es an strategische Handlungsfelder angepasst sein, und die zu erlernenden Kompetenzen müssen aus diesen strategischen Handlungsfeldern abgeleitet werden. Hieraus wiederum ergeben sich die Lernlandschaft und die Lernangebote.

In der Beratungspraxis wird häufig deutlich, dass Kompetenzentwicklung ein von den organisatorischen Bedarfen abgekoppeltes Eigenleben führt. Oft gibt es breit gefächerte Lernangebote, in denen bestimmte Kompetenzen entwickelt werden, die aber sehr wenig mit dem zu tun haben, was auf die Organisation zukommt. Damit die Mitarbeitenden nicht im Ungewissen bleiben, welchen Weg sie nehmen sollen, sollte eine an das Geschäft anschließende Kompetenzstrategie definiert werden: Wo braucht es Upskilling, also Weiterqualifizierung, um mit den Veränderungen Schritt halten zu können? Wo braucht es Reskilling – was muss in der Organisation also völlig neu gelernt werden, um sich die Transformation zunutze zu machen? Es sind keine Neuigkeiten, aber diese Zahlen dürften überzeugen: „Unternehmen, die in die (gezielte) Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen investieren, verzeichnen einen Produktivitätsanstieg von 17 bis 33 Prozent“ (van Dam / Rijken 2021).

### Führungshandeln ist Personalentwicklung

Führungskräften kommt im Zuge der zukunftsgerichteten Personalentwicklung eine Doppelrolle zu. Zum einen sind sie selbst Lernende, die sich weiterentwickeln wollen und müssen. Zum anderen haben Menschen, die führen, in ihrer Rolle eine sehr wichtige Funktion bei der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Diese Funktion wird umso wichtiger, je schneller sich Lernbedarfe ändern und je flexibler Organisationen darauf reagieren müssen. Hierfür sollte lebenslanges Lernen (Rang 4 der „Rising Skills“, WEF 2023) durch Führungskräfte vorgelebt, unterstützt und eingefordert werden.

Lernende Organisationen ermöglichen es Mitarbeitenden und Führungskräften, sich über rollenspezifische Modelle hinaus zu positionieren.

Externe „Lernbegleiter“ bieten individuelle Entwicklungspläne an – und sie reflektieren die jeweiligen Fortschritte.

Die Lernbedarfsermittlung ist in die Kompetenzentwicklung eingebettet und sollte grundsätzlich immer aus zwei Richtungen gedacht werden. Lernende Organisationen beschränken ihr Entwicklungsangebot nicht nur auf rollenspezifische Weiterentwicklung, sondern bieten Mitarbeitenden und Führungskräften die Möglichkeit, sich darüber hinaus zu entfalten und ihre Persönlichkeit zu entwickeln. Attraktive Weiterentwicklungsangebote sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil – besonders in Zeiten von Fachkräftemangel. Für 84 Prozent der Arbeitnehmenden ist das Weiterbildungsangebot ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers (Achenbach et al. 2023).

Folgende Schritte helfen HR, die Kompetenzentwicklung auf Basis des vorher entwickelten Zukunftskompetenzmodells strukturiert anzugehen:

▫ **Lernbedarfe zielgruppenspezifisch bestimmen:** Wenn von New Learning gesprochen wird, ist meist gemeint, dass Lernende selbst ihre Lernbedarfe benennen und Lernprozesse selbstorganisiert anstoßen (Foelsing / Schmitz 2021, 110). In der Praxis gibt es heute nur wenige Organisationen, die den lernkulturellen Reifegrad haben, um diese Bedarfsermittlung den Mitarbeitenden oder ihren Führungskräften komplett selbst zu überlassen. Daher ist es sinnvoll, die Lernbedarfe strukturiert zu erheben. Hierbei sollte die Differenz zwischen bestehenden und benötigten Kompetenzen basierend auf dem Kompetenzmodell ermittelt werden. Dazu eignen sich Befragungen, Self-Assessments oder Development Center. Und natürlich spielen die Führungskräfte eine wichtige Rolle dabei, gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden deren Lernbedarfe kontinuierlich zu erfassen.

▫ **Entwicklungspläne aufstellen:** Führungskräfte sollten dabei unterstützt werden, ihren individuellen Entwicklungsplan aufzustellen, und dazu befähigt werden, auch ihre Mitarbeitenden dabei zu unterstützen. Hier bieten sich je nach Reifegrad der Organisation und Person selbstorganisierte Ansätze an, bei denen die Führungskräfte die Pläne selbst entwickeln und sich die passenden Angebote aussuchen. In den meisten Fällen wird dieser Prozess jedoch begleitet. Durch die eigene Führungskraft, HR oder durch externe „Lernbegleiter“ wird gemeinsam mit den Lernenden ihr individueller Entwicklungsplan erstellt und der Fortschritt regelmäßig reflektiert.

## Zukunftskompetenzen im Überblick



Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Der Weg ist das Ziel: Der Prozess des Erarbeitens von Zukunftskompetenzen ist mindestens so wichtig wie diese selbst.

\ **Lernarchitektur schaffen:** Damit auf Basis der benötigten Kompetenzen ein passendes Angebot gemacht werden kann, sollten bestehende Entwicklungsangebote daraufhin bewertet werden, auf welche Zukunftskompetenzen sie einzahlen und an welchen Stellen noch Lücken bestehen. Unterschieden werden sollte danach, welche Angebote für alle Führungskräfte relevant sind, welche nur für bestimmte Zielgruppen und welche gegebenenfalls ganz individuell sind. Die Entwicklung einer Lernarchitektur auf Basis der zu entwickelnden Kompetenzen ist hilfreich und setzt Kompetenzfelder mit den Zielgruppenebenen in Verbindung.

\ **Passgenaue Lernformate entwickeln:** Je nach Entwicklungsbedarf und Lerntyp sollte den Führungskräften eine Auswahl an verschiedenen Lernangeboten zur Verfügung stehen. Lediglich zehn Prozent des Lernens passiert über formale Lernangebote. Größtenteils wird sozial (20 %) und on the Job (70 %) gelernt. Das sollte sich im Lernangebot widerspiegeln, zum Beispiel durch projektbasiertes Lernen, Jobrotation, Mentoring, Coaching, Communitys oder ähnliche Angebote, die klassische Trainings oder E-Learnings ergänzen. Je nach Komplexität der Anforderungen können sowohl einzelne Maßnahmen angeboten werden als auch vorgefertigte Lernpfade. Häufig gilt: Je höher die Führungsebene, desto individueller ist der Bedarf und desto weniger passend sind vorgefertigte Formate. Wenn es um die Ausbildung von Zukunftskompetenzen geht, ist es empfehlenswert, bereits das Lerndesign dahingehend anzupassen. Ein Beispiel sind hybride Lernpfade, die digitale Elemente beinhalten und so bereits qua Design die Digitalkompetenz der Lernenden fördern.

\ **Selbstorganisiertes Lernen stärken:** Egal ob VUCA oder BANI – in einem Punkt sind sich alle einig: Die Zukunft ist unvorhersehbar und schnelllebig. Es kann nicht mehr top-down vorgegeben werden, was gelernt werden soll. Das bedeutet, dass Führungskräfte ihre Lernreise viel stärker in die eigene Hand nehmen und ihre Mitarbeitenden bei deren Lernreise unterstützen müssen. In jeder zukunftsgerichteten Personalentwicklung sollte es Angebote geben, um das Lernen zu lernen. Hier können Lerncoaches helfen, Templates und Vorlagen, aber auch spezifische Angebote, in denen Mitarbeitende und Führungskräfte reflektieren, wie sie selbst am besten lernen, um Zukunftskompetenzen nachhaltig aufzubauen.

### Fazit

Trotz der sich stetig verändernden Arbeitsbedingungen und Veränderungen gibt es ein relativ stabil bleibendes Set an Zukunftskompetenzen, das Organisationen und Führungskräften einen klaren Rahmen gibt, um ihren spezifischen Fokus zu finden. Wichtig ist, dass Unternehmen dem Thema die Relevanz geben, die es hat, und die Definition von Zukunftskompetenzen Teil der unternehmensspezifisch zu leistenden Strategiearbeit ist. Dabei geht es darum, das Set an Zukunftskompetenzen für das Unternehmen zu schärfen und in einem stetigen Prozess der Reflexion zu prüfen und flexibel anzupassen. Dem Prozess des Erarbeitens und der darauf aufbauenden Kompetenzentwicklung kommt eine höhere Relevanz zu als dem eigentlichen Set an Kompetenzen. Aus der strategischen Kompetenzentwicklung abgeleitete Lernbedarfe bilden einen systematischen Ansatz, in dem individuelles, selbstorganisiertes Lernen möglich ist. Führung übernimmt hier die zentrale Rolle als Vorbild, Gestalter und Unterstützer eines lebenslangen Lernens. ●

matischen Ansatz, in dem individuelles, selbstorganisiertes Lernen möglich ist. Führung übernimmt hier die zentrale Rolle als Vorbild, Gestalter und Unterstützer eines lebenslangen Lernens. ●

### Literatur

- Achenbach, M. et al. (2023):** Mit Bildung binden: Die Rolle von Weiterbildungen im Wettbewerb um die besten Fachkräfte, Weiterbildungsstudie 2023 der Bitkom Akademie und HRpepper Management Consultants; [bitkom-akademie.de/sites/default/files/2023-09/Weiterbildungsstudie-2023\\_Bitkom-Akademie-HRpepper\\_0.pdf](https://bitkom-akademie.de/sites/default/files/2023-09/Weiterbildungsstudie-2023_Bitkom-Akademie-HRpepper_0.pdf)
- Eilers, K. / Peters, C. / Leimeister, J. M. (2022):** Why the agile mindset matters, in: Technological Forecasting and Social Change, 179; [doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650)
- Foelsing, J. / Schmitz, A. (2021):** New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten, Wiesbaden
- Institute for the Future / Dell Technologies (2017):** The next era of human machine partnerships: Emerging technologies' impact on society & work in 2030; [www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940\\_IFTFforDellTechnologies\\_Human-Machine\\_070517\\_readerhigh-res.pdf](https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940_IFTFforDellTechnologies_Human-Machine_070517_readerhigh-res.pdf)
- Kirchherr, J. et al. (2018):** Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, Diskussionspapier 1; [www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen](https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen)
- LinkedIn (2023):** Future of Work Report 2023: AI at Work; [economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/future-of-work-report-ai-november-2023.pdf](https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/future-of-work-report-ai-november-2023.pdf)
- McKinsey (2023):** The skills revolution and the future of learning and earning; [www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/the-skills-revolution-and-the-future-of-learning-and-earning](https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/the-skills-revolution-and-the-future-of-learning-and-earning)
- Schermuly, C. / Meifert, M. (2023):** Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023
- Van Dam, N. / Rijken, J. (2021):** 49 tools for learning & development, Hawthorne, CA
- World Economic Forum (WEF) (2023):** Future of Jobs Report 2023; [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)