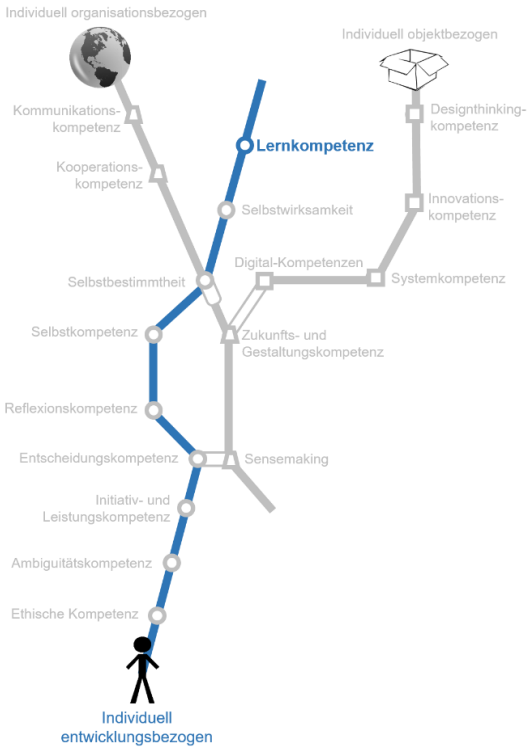
Future Skill Profil #1: Lernkompetenz



Definition: Lernkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen, insbesondere des selbstgesteuerten Lernens. Sie erstreckt sich auch auf metakognitive Fähigkeiten. *(Mittelwert: 4,5 von 5, Standardabweichung: 0,68)*[1]

Bezugskompetenzen: Selbstgesteuertes Lernen, Metakognitive Fähigkeit

Bedeutung: Lernkompetenz als *Future Skill* ermöglicht es Individuen in hochemergenten Kontexten die notwendigen Anpassungsleistungen durch Lernen zu vollziehen, diese zu antizipieren, zu gestalten, wenn diese beispielsweise in stark dem Wandel unterlegenen Arbeits- oder Lebensumfeldern oder Aufgabengebieten notwendig sind.

[1] Im Folgenden wird für jedes Future Skill Profil der Mittelwert (M) und sowie die Standardabweichung (SD) aus der Delphiumfrage angegeben, mit denen die Expertinnen und Experten die Relevanz des jeweiligen Future Skills Profils bewerteten.

Future Skill Profil #2: Selbstwirksamkeit

Definition: Selbstwirksamkeit als *Future Skill* ist die Überzeugung und das (Selbst-)Bewusstsein dafür, die zu bewältigen Aufgaben mit den eigenen Fähigkeiten umsetzen zu können, dabei Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen treffen zu können.[2] (Mittelwert: 4,4 von 5, Standardabweichung: 0,69)

Bezugskompetenz: Selbstbewusstsein

Bedeutung: Selbstwirksamkeit als *Future Skill* ermöglicht es einem Individuum in hochemergenten Kontexten mit der Überzeugung einer Erfolgserwartung im Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten und über die eigenen Bedürfnisse zu agieren.

.

---

[2] Definition in Anlehnung an Bandura (1989) „people's beliefs about their capabilities to exercise control over events that control their lives" (Bandura 1989, S. 1175). Bandura (1982 in Frayne 1987) definiert self-efficacy wie folgt: "Perceived self-efficacy refers to the strength of one's belief that he or she can successfully execute the behaviors required (Bandura 1982)" (in Frayne 1987).

Future Skill Profil #3: Selbstbestimmtheit

Definition: Die Fähigkeit zur Selbstbestimmung als *Future Skill* oder auch Selbstbestimmungskompetenz, bezeichnet die Fähigkeit, im Spannungsverhältnis von Fremd- und Selbstbestimmung produktiv zu agieren und sich Räume zur eigenen Autonomie und Entwicklung zu schaffen, sodass die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse in Freiheit und *selbst-bestimmt* angestrebt werden kann. (Mittelwert: 4,5 von 5, Standardabweichung: 0,61)

Bezugskompetenz: Autonomie

Bedeutung: Selbstbestimmtheit als *Future Skill* ist insbesondere für Lern- und Entwicklungsvorhaben von Bedeutung, da in hochemergenten Organisations- und Handlungskontexten immer weniger die angemessene und individuell richtige Lernkonzeption vorgegebenen werden kann. Daher spielen Autonomie und Selbstbestimmung für Lern- und Handlungsvorgänge eine immer größere Rolle.

Future Skill Profil #4: Selbstkompetenz

Definition: Selbstkompetenz als *Future Skill* ist die Fähigkeit, eigene persönliche und berufliche Entwicklung weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen zu gestalten (vgl. auch KMK 2015). Dazu gehören weitere Kompetenzen wie zum Beispiel selbständige Motivation und Planung. Aber auch die Fähigkeit, sich Ziele zu setzen, das Zeitmanagement, Organisation, Lernfähigkeit und Erfolgskontrolle durch Feedback. Darüber hinaus auch Cognitive Load Management und eine hohe Eigenverantwortlichkeit. (Mittelwert: 4,5 von 5, Standardabweichung: 0,82)

Bezugskompetenzen: Selbstmanagement, Selbstorganisationskompetenz, Eigenregulation, *Cognitive Load* Management, Eigenverantwortung

Bedeutung: Selbstkompetenz nimmt im Rahmen der *Future Skills* eine Sonderstellung ein. Da sie sich auf Selbstorganisationsfähigkeit, Cognitive Load Management und Selbst-Regulation bezieht, ist sie für einen produktiv-balancierten und nachhaltigen Umgang mit Anforderungen im Spannungsfeld zwischen eigenen Fähigkeiten und Bedürfnisse, den fachlichen sowie auch den organisationalen Anforderungen wichtig.

Future Skill Profil #5: Reflexionskompetenz

Definition: Reflexionskompetenz als *Future Skill* umfasst die Bereitschaft und Fähigkeit zur Reflexion, also die Fähigkeit, sich selbst und andere zum Zweck der konstruktiven Weiterentwicklung hinterfragen zu können sowie zugrundeliegende Verhaltens-, Denk- und Wertesysteme zu erkennen und deren Konsequenzen für Handlungen und Entscheidungen holistisch einschätzen zu können. (Mittelwert: 4,5 von 5, Standardabweichung: 0,65)

Bezugskompetenzen: Kritisches Denken, Selbstreflexionskompetenz

Bedeutung: Reflexionskompetenz als *Future Skill* ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Handeln in hochemergenten Handlungskontexten. Es ermöglicht Individuen, Entwicklungen hinterfragend und in Bezug zum eigenen Wertekorsett zu sehen und so Kongruenz oder Divergenz zwischen innerem Bedürfnis und äußerer Situation wahrzunehmen. Es fördert sowohl das *in Distanz setzen* zur eigenen Person (Selbstreflexionskompetenz) als auch das Hinterfragen und das Einnehmen einer anderen kritischen Perspektive in Bezug auf vorliegende identifizierte Sachverhalte.

Future Skill Profil #6: Entscheidungskompetenz

Definition: Entscheidungskompetenz als *Future Skill* ist die Fähigkeit, Entscheidungsnotwendigkeiten wahrzunehmen sowie mögliche alternative Entscheidungen gegeneinander abzuwägen, eine Entscheidung zu treffen und diese zu verantworten. (Mittelwert: 4,5 von 5, Standardabweichung: 0,71)

Bezugskompetenz: Verantwortungsübernahme

Bedeutung: Die Entwicklung von zentral geführten zu dezentralen und vernetzten Organisationsstrukturen macht eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen notwendig. Dadurch wächst die Bedeutung von Fähigkeiten, Entscheidungen zu treffen und verantworten zu können. Entscheidungskompetenz als *Future Skill* in hochemergenten Kontexten ermöglicht einen organisationalen Wandel von hierarchischen Organisationen zu stärker auf Netzwerkstrukturen basierenden Organisationen mit dezentralerer Steuerung.

Future Skill Profil #7: Initiativ- und Leistungskompetenz

Definition: Der *Future Skill* Initiativ- und Leistungskompetenz ist die Fähigkeit zur Selbstmotivation, eine hohe Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz (siehe auch Studie von Pelz (2017) weiter unten) sowie der Wunsch, etwas beizutragen. Beharrlichkeit und Zielorientierung formen die Leistungsmotivation. Zusätzlich spielt ein positives Selbstkonzept eine Rolle, sodass Erfolge und Misserfolge in einer Weise attribuiert werden, die nicht zur Senkung der Leistungsmotivation führen. (Mittelwert: 4,1 von 5, Standardabweichung: 0,91)

Bezugskompetenzen: Motivation (intrinsische), Eigenmotivation, Motivationsfähigkeit, Initiative, Leistungsbereitschaft/-wille, Engagement, Beharrlichkeit, Zielorientierung

Bedeutung: Initiativ- und Leistungskompetenz fungiert wie ein Motor für *Future Skills*. Die Befragten der *Future Skills* Studie gaben an, dass Initiativ- und Leistungskompetenz insbesondere auch die Fähigkeit umfassen sollte, das Ziel von Handlungen in der Ausübung immer mit zu reflektieren und zu überprüfen, ob das ursprüngliche Handlungsziel noch tragfähig ist oder es gegebenenfalls umzusteuern. Auf diese Weise können in hochemergenten Handlungskontexten auch bei neugefassten Zielsetzungen weiterhin hohe und auch intrinsische Motivation, Initiative und Leistungsbereitschaft vorherrschen.

Future Skill Profil #8: Ambiguitätskompetenz

Definition: Ambiguitätskompetenz ist die Fähigkeit, Vieldeutigkeit, Heterogenität und Unsicherheit zu erkennen, zu verstehen und produktiv gestaltend damit umgehen zu können sowie in unterschiedlichen und auch konfligierenden Rollen agieren zu können. (Mittelwert: 4,3 von 5, Standardabweichung: 0,92)

Bezugskompetenzen: Umgang mit Kontextunsicherheit, Heterogenität, Fähigkeit, in unterschiedlichen Rollen zu agieren und mit unterschiedlichen, teilweise auch konfligierenden oder widersprüchlichen Rollenerwartungen produktiv-konstruktiv agieren zu können.

Bedeutung: In hochemergenten Kontexten spielt die Fähigkeit mit Unschärfe und Unsicherheiten umgehen zu können oder auch widersprüchliche Informationen und Signale produktiv umzudeuten, eine wichtige Rolle.

Future Skill Profil #9: Ethische Kompetenz[3]

Definition: Ethische Kompetenz umfasst die Fähigkeit zur Wahrnehmung eines Sachverhalts beziehungsweise einer Situation als ethisch relevant einschließlich seiner/ ihrer begrifflichen, empirischen und kontextuellen Prüfung (wahrnehmen), die Fähigkeit zur Formulierung von einschlägigen präskriptiven Prämissen zusammen mit der Prüfung ihrer Einschlägigkeit, ihres Gewichts, ihrer Begründung, ihrer Verbindlichkeit und ihrer Anwendungsbedingungen (bewerten) sowie die Fähigkeit zur Urteilsbildung und der Prüfung ihrer logischen Konsistenz, ihrer Anwendungsbedingungen und ihrer Alternativen (urteilen).

Bezugskompetenz: ---

Bedeutung: Jede Handlung ist wertgebunden und wertefundiert. Eine Abwägung von Werten in spezifischen Handlungssituationen benötigt daher die Fähigkeit eines Individuums, ethische Maßstäbe zu verstehen, zu entwickeln und für sich in eigenen Handlungskonstellationen nutzbar zu machen. Dies ist umso wichtiger, wenn es keine oder nur wenig Referenzhandlungen, -maßstäbe und Vorbilder gibt, wie es in hochemergenten Kontexten der Fall ist.

---

[3] Die Ethische Kompetenz wurde in der Delphi-Befragung nicht miterhoben.

Future Skill Profil #10: Design-Thinking-Kompetenz

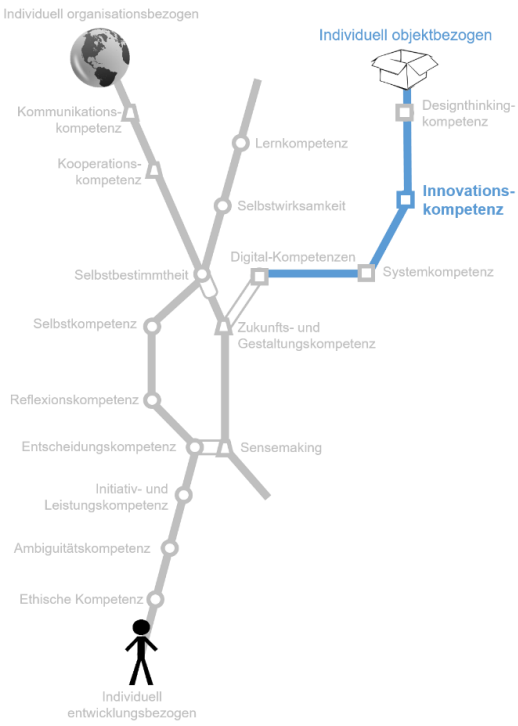
Definition: Das *Future Skill* Profil Design-Thinking-Kompetenz umfasst die Fähigkeit, konkrete Methoden einzusetzen, um ergebnisoffen in Bezug auf gegebene Problem- und Themenstellungen kreative Entwicklungsprozesse durchzuführen und dabei alle Stakeholder in einen gemeinsamen Prozess zum Problem- und Lösungsdesign mit einzubeziehen.[4]

Bezugskompetenzen: Flexibilität und Offenheit, Vielseitigkeit, Fähigkeit zum Perspektivwechsel, Interdisziplinarität

Bedeutung: Als Innovationsökosysteme sind *Future Organisations* darauf angewiesen, konkrete Methodenskills einsetzen zu können, die die gegebenen sozialen Stakeholderkonstellationen in konkrete Problemdefinitions- und Lösungsdesigns miteinbezieht, wie es im *Future Skill* Profil Design-Thinking-Kompetenz repräsentiert ist.

[4] Die Design-Thinking-Kompetenz wurde in der Delphi-Befragung nicht miterhoben.

Future Skill Profil #11: Innovationskompetenz

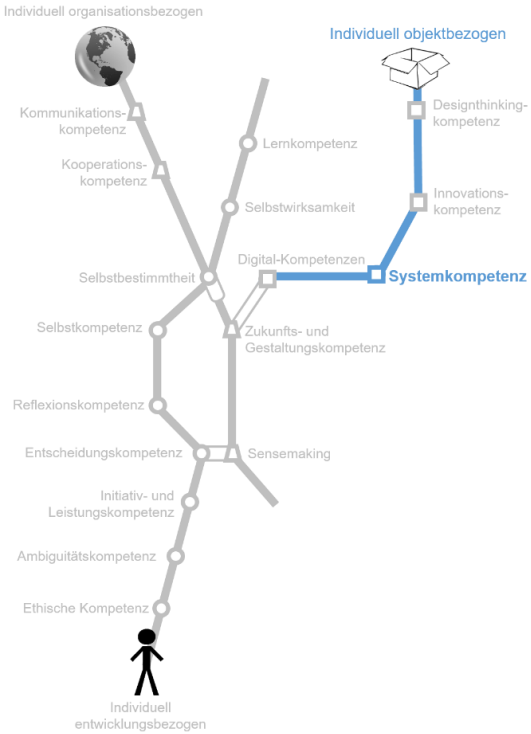


Definition: Innovationskompetenz als *Future Skill* Profil umfasst die Bereitschaft Innovation als integralen Bestandteil eines jeden Organisationsgegenstandes, -themas und -prozesses zu fördern und die Fähigkeit zur Organisation als Innovationsökosystem beizutragen. (Mittelwert: 4,3 von 5, Standardabweichung: 0,75)

Bezugskompetenzen: Kreativität, Innovatives Denken, Experimentierbereitschaft

Bedeutung: In *Future Organisations* ist die Bereitschaft zum *experimental mindset*, zum *Fail Forward* und zur Fehlertoleranz unerlässlich. Darüber hinaus ist es wichtig, *Future Organisations* als Innovationsökosysteme zu verstehen und Innovationsprozesse fördern zu können.

Future Skill Profil #12: Systemkompetenz



Definition: Systemkompetenz als *Future Skill* ist die Fähigkeit komplexe personal-psychische, soziale und technische (Organisations-)systeme sowie deren wechselseitige Einflüsse zu erkennen, zu verstehen und darauf abgestimmte Planungs- und Umsetzungsprozesse für neue Vorhaben im System gestalten und/ oder begleiten zu können. (Mittelwert: 4,3 von 5, Standardabweichung: 0,73)

Bezugskompetenzen: Systems-Thinking, Wissen über Wissensstrukturen, Navigationsfähigkeit in Wissensstrukturen, Vernetztes Denken, Analytische Kompetenz, Synergieherstellung, Anwendungskompetenz, Problemlösekompetenz, Anpassungsfähigkeit

Bedeutung: Für die Arbeit in *Future Organisations* ermöglicht Systemkompetenz Verständnis für die multipolaren Abhängigkeiten von personal-psychischen, sozialen und technischen Systemen und ist damit eine Voraussetzung für die Gestaltungsfähigkeit in und von *Future Organisations*.

Future Skill Profil #13: Digitalkompetenz

Definition: Digitalkompetenz ist die Fähigkeit, digitale Medien zu nutzen, produktiv gestaltend zu entwickeln, für das eigene Leben einzusetzen und reflektorisch, kritisch und analytisch ihre Wirkungsweise in Bezug auf die Einzelne/ den Einzelnen und die Gesellschaft als Ganzes zu verstehen sowie die Kenntnis über die Potenziale und Grenzen digitaler Medien und ihrer Wirkungsweisen. (Mittelwert: 4,5 von 5, Standardabweichung: 0,80)

Bezugskompetenzen: Medienkompetenz, Informationskompetenz

Bedeutung: Digitalkompetenz kann in puncto Wichtigkeit als *Future Skill* gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Insbesondere kritisch-reflektorische aber auch die Nutzung- und Gestaltungskompetenzen sind von essentieller Bedeutung als *Future Skill*.

Future Skill Profil #14: Sensemaking

Definition: Das *Future Skill* Profil Sensemaking umfasst die Bereitschaft und Fähigkeit, die sich schnell wandelnden Sinnstrukturen von *Future Organisations* zu verstehen, bestehende Sinnstrukturen weiterzuentwickeln oder die Entstehung neuer zu befördern, dort wo sie abhandengekommen sind. (Mittelwert: 4,0 von 5, Standardabweichung: 0,90)

Bezugskompetenzen: Sinnstiftung, Wertebezogenheit

Bedeutung: Sensemaking ist in hochemergenten Handlungskontexten von Bedeutung, da es Individuen ermöglicht, sich zu orientieren, wenn sich Sinnstrukturen schnell ändern und weiterentwickeln.

Future Skill Profil #15: Zukunfts- und Gestaltungs-kompetenz

Definition: Zukunfts- und Gestaltungskompetenz ist die Fähigkeit, mit Mut zum Neuen, Veränderungsbereitschaft und Vorwärtsgewandtheit, die derzeit gegebenen Situationen in andere, neue und bisher nicht bekannte Zukunftsvorstellungen weiterzuentwickeln und diese gestalterisch anzugehen. (Mittelwert: 4,3 von 5, Standardabweichung: 0,81)

Bezugskompetenzen: Veränderungsbereitschaft, Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung, Zukunftsfokus, Mut zu Neuem, Entwicklungsbereitschaft, Selbstherausforderung

Bedeutung: Zukunfts- und Gestaltungskompetenzen sind in hochemergenten Handlungskontexten von Bedeutung, da sie Individuen erlauben, nicht ausschließlich reaktiv auf Veränderungen zu reagieren, sondern proaktiv und gestaltend Einfluss zu nehmen, Änderungen auch als Herausforderungen zu verstehen und sie mit Mut zu Neuem produktiv anzugehen.

Future Skill Profil #16: Kooperationskompetenz

Definition: Kooperationskompetenz ist die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in Teams, auch interkulturell, in Präsenzinteraktion oder durch Zuhilfenahme von Medien, innerhalb oder zwischen Organisationen, Zusammenarbeit so zu gestalten, dass bestehende Differenzen in Gemeinsamkeiten überführt werden können. Dabei spielen soziale Intelligenz, Offenheit und Beratungskompetenz eine wichtige Rolle. (Mittelwert: 4,6 von 5, Standardabweichung: 0,67)

Bezugskompetenzen: Soziale Intelligenz, Teamfähigkeit, Führungskraft als Coach, Interkulturelle Kompetenz (Organisationskultur), Beratungskompetenz

Bedeutung: In vernetzten, digitalen, globalen und hochemergenten Handlungskontexten sind die Fähigkeiten unerlässlich, Zusammenarbeit mit anderen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation erfolgreich zu gestalten, als *Social Artist* neue Netzwerke zu knüpfen und andere Menschen offen zur Kooperation einzuladen, sowohl digital als auch in physischer Präsenz.

Future Skill Profil #17: Kommunikationskompetenz

Definition: Kommunikationskompetenz umfasst neben sprachlichen Fähigkeiten auch Diskurs-, Dialog- und strategische Kommunikationsfähigkeit, um in unterschiedlichen Kontexten und Situationen situativ angemessen erfolgreich kommunikativ handlungsfähig zu sein. (Mittelwert: 4,6 von 5, Standardabweichung: 0,68)

Bezugskompetenzen: Sprachkompetenz, Präsentationskompetenz, Dialogfähigkeit, Kommunikationsbereitschaft, Konsensfähigkeit, Kritikfähigkeit

Bedeutung: In allen Interviews der *NextSkills* Studie haben Expertinnen und Experten von *Future Organisations* immer wieder betont, dass die Veränderung von hierarchischen zu vernetzten und von vorgegebenen zu selbstorganisierten Strukturen nur dann funktioniert, wenn Organisationsmitglieder in der Lage sind, bedürfnisorientiert, klar und empathisch zu kommunizieren.