

# Kompetenzen für die neue Arbeitswelt — welche Metakompetenzen Mitarbeiter zukunftsfit machen

Eine Studie zu den  
wichtigsten überfachlichen Kompetenzen  
von Mitarbeitern heute und morgen

*Kompetenzen für die neue Arbeitswelt – welche Metakompetenzen Mitarbeiter zukunftsfit machen*

Nele Graf, Denise Gramß, Ulrich Althausen, Wolfgang Runge

Jahr 2020

Herausgegeben von  
Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e. V.  
Roßmarkt 18  
60311 Frankfurt am Main

<https://selbst-gmbh.de/>

Alle Daten sind nach bestem Gewissen gesammelt und aufbereitet, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Bei (auszugsweisem) Nachdruck ist die Quelle anzugeben.

# Management summary

Die Publikation fasst die Ergebnisse einer zweiteiligen Online-Delphi-Studie mit 46 Experten in sieben Untersuchungsgruppen zu Metakompetenzen für die heutige und zukünftige Arbeitswelt zusammen. Die Studie wurde durchgeführt vom Personalernetzwerk Initiative „Wege zur Selbst GmbH“ e.V. im Zeitraum von Februar bis September 2019.

## Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- Ein umfassendes Modell aus 22 Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt wurde basierend auf einem Expertenworkshop, einer Literaturrecherche und eines Expertendelphis entwickelt. Im Modell wird zwischen elementaren und notwendigen Metakompetenzen differenziert.
- Vier Kompetenzen aus der Vorarbeit (Achtsamkeit, Transdisziplinarität, Design mindset und Reputationsmanagement) haben den Weg nicht in das Modell gefunden, da sie auch Sicht der Experten im Vergleich zu den anderen Kompetenzen deutlich weniger relevant sind.
- Es muss zwischen homogenen (allgemeingültigen) und heterogenen (situationsabhängigen) Metakompetenzen unterschieden werden. Einige Metakompetenzen kommen in ihrer Wichtigkeit erst in Abhängigkeit von den Arbeitsanforderungen zum Tragen.
- In der zukünftigen Arbeitswelt werden andere Kompetenzen relevant sein als heute. Die Bedeutung selbstbezogener Kompetenzen wie Selbstreflexion und Selbstorganisation nimmt zu.
- Den meisten Bedeutungszuwachs wird es in digitalen Grundkompetenzen, Selbstreflexion, Selbstorganisation, Umgang mit Komplexität und Umgang mit Unsicherheit/Risiko geben.
- Immer mehr Mitarbeiter werden nach Einschätzung der Experten über digitale Grundkompetenzen, Selbstorganisation, Kundenorientierung, Lernkompetenzen und Netzwerkkompetenz verfügen – sie werden deutlich besser ausgebaut sein.
- Das Modell bietet umfassende Möglichkeiten zum Diskurs über Kompetenzanforderungen und Maßnahmen zur Kompetenzförderung.

# Inhaltsverzeichnis

1. Ziele und Motivation

2. Studie: Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt (Vorgehen)

2.1 Überblick der Metakompetenzen

2.2 Modell der Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt

2.3 Vergleich heute und morgen

2.4 Haben Mitarbeiter die erforderlichen Metakompetenzen?

2.5 Zusammenfassung

3. Tipps

Anhang

Aufbau der Delphi-Studie

Übersicht Kompetenz-Modelle aus der Literaturrecherche

Team

# 1. Ziele und Motivation

Die Arbeitswelt verändert sich durch Megatrends wie z.B. Konnektivität, Individualisierung, Globalisierung und New Work.

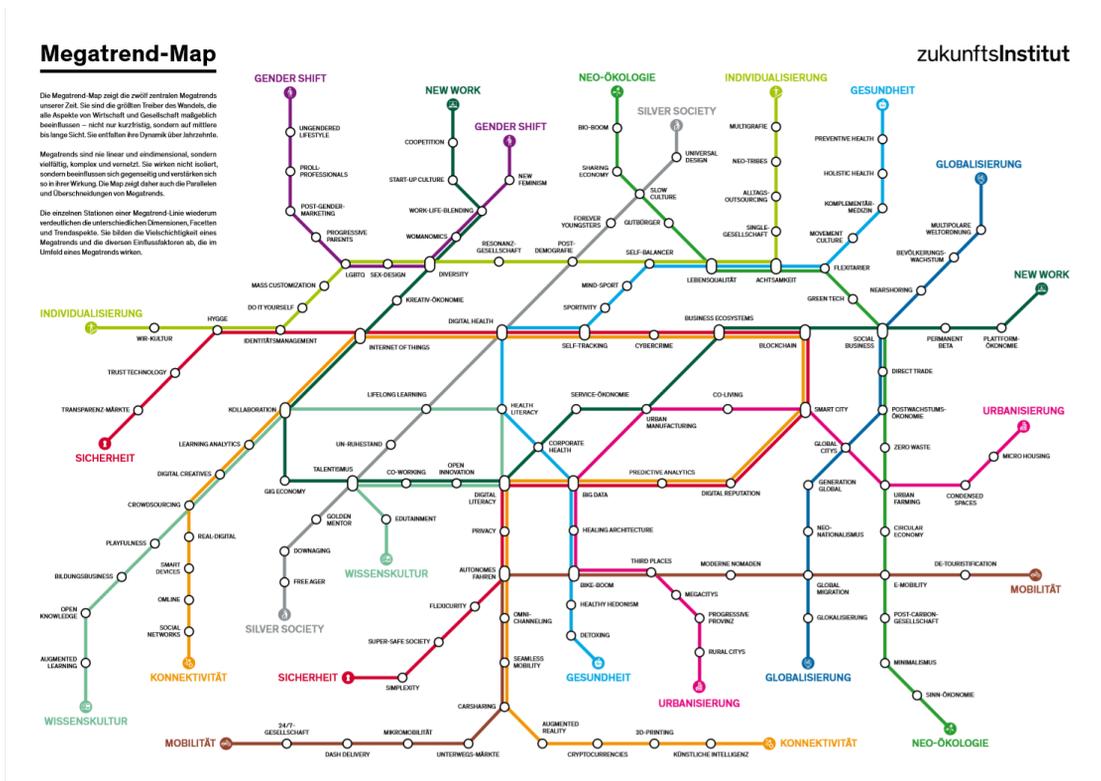


Abb.1: Megatrend-Map, Zukunftsinstitut GmbH, 2018

[https://www.zukunftsinstitut.de/documents/downloads/MegatrendMapZukunftsinstitut\\_120918.pdf](https://www.zukunftsinstitut.de/documents/downloads/MegatrendMapZukunftsinstitut_120918.pdf)

Neue Arbeitsanforderungen wie Kollaboration, Kreativität, Work-Life-Blending, Kollaboration, Lebenslanges Lernen prägen das Arbeitsumfeld, in dem wir uns bewegen. Digitalisierung treibt zudem den Trend zu flexiblen Arbeitszeiten und dezentralen Arbeitsorten voran (Weißbuch, 2018). Handlungsspielräume erweitern sich. Es geht nicht mehr nur darum Arbeitsaufträge abzuwickeln, sondern auch freier und kreativer zu handeln <https://www.haz.de/Sonntag/Top-Thema/Es-geht-nicht-nur-um-Roboter>.

Zentral dafür ist die Qualifizierung von Mitarbeitern – sowohl fachlich als auch überfachlich. Die sich ständig wandelnde Arbeitswelt erfordert dabei weit mehr als die klassischen fachlichen Kompetenzen. U.a. Kontinuierliches Lernen und Erwerben neuer Kompetenzen für die Arbeitstätigkeiten sind notwendig. Dabei spielen Selbststeuerung und Selbstorganisation eine wesentliche Rolle für die eigene Weiterentwicklung. Die Herausforderung besteht darin, flexibel auf Anforderungen zu reagieren, in wechselnden Arbeitskontexten erfolgreich handeln zu können und dabei gesund zu bleiben.

Diese überfachlichen Kompetenzen nennen wir Metakompetenzen oder Kern- bzw. Schlüsselkompetenzen, sie helfen uns bei der Anpassung und bei der Bewältigung von neuen Anforderungen der Arbeitswelt – unabhängig von der fachlichen Tätigkeit. Diese sind notwendig, um arbeits- und beschäftigungsfähig zu bleiben, auch wenn sich Arbeitstätigkeiten bzw. der Arbeitgeber verändern.

Ein umfassendes Verständnis zu notwendigen Kompetenzen in der neuen Arbeitswelt gibt es bisher kaum. Verschiedene Kompetenzmodelle beleuchten oft nur einen Teilbereich wie zum Beispiel Kompetenzanforderungen, die durch Digitalisierung entstehen.

Unsere Motivation ist, sich einen Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion zu den Metakompetenzen zu verschaffen als auch die einzelnen Diskussionsstränge kritisch zu beleuchten und zusammenzuführen, um den Praktikern, die sich mit Mitarbeiterkompetenzen im Unternehmen befassen, eine Orientierung zu bieten.

Aus dieser Motivation wurde die vorliegende Studie durchgeführt. Ziel ist es, Kompetenzen zu beschreiben, die Mitarbeiter brauchen, um den Anforderungen der neuen Arbeitswelt – unabhängig von der fachlichen Tätigkeit - gerecht zu werden und gesund zu bleiben.

Im Rahmen der Studie wurde ein Modell erstellt, das Antworten auf folgende Fragen liefert:

- *Welche Metakompetenzen benötigen Mitarbeiter für zukünftige Herausforderungen der Arbeitswelt?*
- *Welche Relevanz wird einzelnen Metakompetenzen zugeschrieben?*
- *Welche Metakompetenzen haben den größten Bedarfszuwachs in der näheren Zukunft?*

Doch wie jedes Modell ist dies eine skizzenhafte Darstellung, die einen Großteil der Arbeitsanforderungen in verschiedenen Kontexten abdecken soll, aber nicht jeden Praxisfall treffen kann. Daher ist dieses Modell eine gute Diskussionsgrundlage, ersetzt aber nicht die kritische Auseinandersetzung mit dem Thema im individuellen Kontext.

Dennoch bietet das Modell eine gute Zusammenfassung von Metakompetenzen, die Experten als relevant und unabdingbar für die Bewältigung der Herausforderungen in der modernen und künftigen Arbeitswelt einschätzen. Es kann als Orientierung und Reflexion sowohl für den Diskurs der Kompetenzanforderungen als auch für Maßnahmen der Kompetenzförderung in der Praxis dienen.

## 2. Studie: Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt (Vorgehen)

Gefördert von der ZAAG (Zukunftsallianz Arbeit & Gesellschaft) wurde die vorliegende Studie zu Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt vom Personalernetzwerk „Initiative Wege zur Selbst GmbH e.V.“ durchgeführt, um verschiedene spezifische Kompetenzmodelle zusammenzuführen und ein umfassendes Modell der Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt zu erstellen. Die Abbildung zeigt einen Überblick zum Ablauf der Studie.



Abb 2: Übersicht über den Studienverlauf

- Im 49. Netzwerktreffen 2017 der Selbst-GmbH erstellten 40 Personalexperthen ein erstes Modell der Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt.
- Im Rahmen dieser Studie zu Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt wurden zunächst verschiedene existierende Modelle zur Beschreibung relevanter Kompetenzen für die Arbeitswelt geprüft. (Literaturrecherche)
- Die verschiedenen Modelle weisen eine gewisse Schnittmenge in den beschriebenen Kompetenzen auf, beleuchten aber zum Teil unterschiedliche Aspekte. In der Analyse wurden die verschiedenen Kompetenzen zunächst zusammengetragen.
- Als Basis für den ersten Teil der Expertenbefragung im Rahmen der Delphi-Studie (siehe Anhang) wurden die verschiedenen Metakompetenzen zusammengestellt und definiert. Die befragten Experten schätzten diese nach Relevanz und Vorhandensein heute und in der zukünftigen Arbeitswelt ein. Insgesamt wurden sieben Expertengruppen unabhängig voneinander befragt. Die Analyse der Befragung ergab je Gruppe ein Modell der elementaren, notwendigen und weniger wichtigen Kompetenzen.
- Im zweiten Teil der Delphi-Befragungen wurden die resultierenden Modelle in den Expertengruppen zur Spezifizierung zurückgemeldet. Die Experten konnten für das jeweilige Modell Änderungen in der Zuordnung der Kompetenzen vornehmen. Im Anschluss wurden in einer Analyse die Modelle der einzelnen Expertengruppen zu einem gemeinsamen Modell zusammengeführt, das sowohl die Bedeutung als auch die Einigkeit über die Kompetenzen widerspiegelt.

Im Ergebnis konnte in einer zweistufigen Analyse ein ganzheitliches Modell zu Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt abgeleitet werden, das elementare und notwendige Kompetenzen zusammenfasst und dabei sowohl zwischen unabdingbaren (homogenen) und situationsabhängigen (heterogenen) Kompetenzen differenziert.

# 2.1 Überblick der Metakompetenzen

Als Grundlage für die Expertenbefragung im Rahmen der Delphi-Studie identifizierten wir in einer Vorstudie und Literaturrecherche (siehe Anhang) zunächst 26 unterschiedliche Metakompetenzen.



Abb. 3: Übersicht der Metakompetenzen

## Überblick und Definition - Kompetenzen aus der Literaturrecherche

### Selbstorganisation

ist die Fähigkeit, das eigene Handeln aktiv und weitgehend unabhängig von unterstützenden oder störenden Faktoren situationsentsprechend zu realisieren. Es baut auf Selbstständigkeit und Eigenaktivität des Handelnden, auf Selbsterfahrung und Selbstkontrolle, einschließlich der notwendigen Selbstkritik.

### Kommunikationskompetenz

ist die Fähigkeit konstruktiv, effektiv und bewusst zu kommunizieren, um vorteilhafte Ergebnisse und Lösungen zu erzielen, ohne Kommunikationspartner zu frustrieren. Im Virtuellen ist es die Fähigkeit, in Wort und Schrift zu kommunizieren und dieses den Kanälen anzupassen.

### Digitale Grundkompetenzen

ist die Fähigkeit digitale Daten, Informationen und Inhalte zu speichern, zu managen und zu organisieren sowie mittels digitaler Technologien zu kommunizieren und zu kollaborieren und Probleme zu lösen. Zudem können digitale Inhalte erstellt und Rechte und Lizenzen beachtet sowie Geräte und Daten geschützt werden.

### Lernkompetenz

ist die Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen durch Wissen über eigene Lernpräferenzen und die Gestaltung des eigenen Lernprozesses unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der Organisation.

### **Selbstreflexion**

bezeichnet die Fähigkeit des Menschen, über die eigene Situation nachzudenken. Reflexionen von äußeren oder inneren Beobachtungen können als Chancen zum Erkennen von Problemen und Ansatzpunkten für Veränderungen angesehen werden.

### **Kundenorientierung**

ist die Fähigkeit zur regelmäßigen, systematischen Erfassung und Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren Umsetzung.

### **Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit)**

ist die Fähigkeit von Menschen, auf Anforderungen in sich ändernden Situationen flexibel und angemessen zu reagieren und stressreiche, frustrierende, schwierige und belastende Situationen ohne psychische Folgeschäden zu meistern.

### **Umgang mit Unsicherheit/ Risiko**

ist die Fähigkeit in Situationen Entscheidungen zu treffen und zu handeln, in denen nur Wahrscheinlichkeiten und Ungewissheit über Ergebnisse bestehen.

### **Informationsmanagement**

ist die Fähigkeit zur Suche, Strukturierung, Speicherung, Verbreitung sowie der Prüfung des Wahrheitsgehalts von Informationen. Qualitätskriterium ist, dass die richtige Information die richtige Person im richtige Format zur richtige Zeit erreicht.

### **Verantwortungsbereitschaft**

ist einerseits das Bewusstsein über die Verpflichtung und Berechtigung zum selbstständigen Handeln und zur Erfüllung einer Aufgabe sowie andererseits die Bereitschaft für damit verbundenen Auswirkungen des eigenen Handelns die Verantwortung zu übernehmen.

### **Umgang mit Komplexität**

ist die Fähigkeit mit vielen Variablen, deren starker Vernetzung und Abhängigkeit sowie Intransparenz umzugehen. Dadurch können gegenseitig beeinflussende und sogar widersprechende Ziele sowie zunehmende Unsicherheit gehandhabt werden.

### **Selbstwirksamkeit**

ist die Überzeugung, dass man fähig ist, etwas zu erlernen oder eine bestimmte Aufgabe auszuführen und damit auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können.

### **Kritisches Denken**

ist die Fähigkeit Wertvolles von Wertlosem zu unterscheiden und Hypothesen auf ihre Richtigkeit zu prüfen. Dazu werden Belege und Gegenbelege unabhängig von der eigenen Position bewertet und in eine Schlussfolgerung überführt.

### **Interkulturelle Kompetenz**

ist die Fähigkeit, mit Individuen und Gruppen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen zu interagieren, im engeren Sinne die Fähigkeit zum beidseitig zufriedenstellenden Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Orientierung.

### **Netzwerkkompetenz**

ist die Fähigkeit Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, in diesen zu arbeiten und für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen.

### **Kreativität**

ist die Fähigkeit zur Entwicklung und Ausarbeitung von originellen – d.h. neuen bzw. ungewöhnlichen Ideen. Dabei werden Alternativen zu herkömmlichen Problemlösungswegen herausgearbeitet und realistische, zielgerichtete Entscheidungen getroffen.

### **Konfliktkompetenz**

ist die Fähigkeit zum Erkennen von Interessengegensätzen, die persönliche Toleranz, Meinungen anderer auch dann noch zuzulassen, wenn sie der eigenen Vorstellung widersprechen sowie die individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung. Dazu gehört auch die eigene Konfliktfähigkeit zu reflektieren sowie die notwendige Kompromissbereitschaft aufzubringen.

### **Empathie**

ist die Fähigkeit, sich treffsicher in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Menschen hineinzusetzen. Dadurch kann man das Verhalten einzelner Menschen oder ganzer Gemeinschaften (Teams oder Organisationen) besser vorhersagen (antizipieren) und sich gezielt darauf einstellen.

### **Prozessverständnis**

ist die Fähigkeit zum Verstehen von Prozessen, Abläufen, Zusammenhängen und deren Auswirkungen. Es beschreibt das Vermögen, ein komplexes System gedanklich oder physisch in seine Elemente bzw. Subsysteme zu zerlegen sowie Zusammenhänge aufzudecken und beeinflussbare Variablen und Parameter des Systems zu gestalten.

### **Transferfähigkeit**

ist die Fähigkeit, verstandene Prinzipien oder Strukturen auf Neues oder Ähnliches zu übertragen, unabhängig von der Situation erinnern und anwenden zu können.

### **Anpassungsfähigkeit**

ist die Fähigkeit sich im Rahmen der Arbeit mit anderen in Gruppen (Teams), Unternehmen und Organisationen so einzubringen, so dass die gemeinsamen Ziele schneller und besser erreicht werden, ohne dabei die eigene Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit einzuschränken.

### **Beziehungsgestaltung**

ist die Fähigkeit mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu treten und diese auch langfristig aufrecht zu erhalten.

### **Achtsamkeit**

ist die bewusste Wahrnehmung und Konzentration auf das Erleben des aktuellen Momentes ohne zu urteilen. Und zwar mit allem, was dazu gehört: Gedanken, Emotionen, Sinneseindrücke, körperliche Vorgänge und alles, was um Sie herum geschieht.

### **Design mindset**

ist die Fähigkeit zum Erkennen und Entwickeln von Aufgaben und Arbeitsprozessen zum Erreichen eines gewünschten Ergebnisses. Das Denken zur Entscheidungsfindung und Problemlösen ist durch eine ergebnisorientierte Strategie gekennzeichnet.

### **Transdisziplinarität**

ist die Fähigkeit zum problemorientierten Arbeitsverhalten durch Integration verschiedener disziplinärer und/oder lebensweltlicher Denkmuster und Handlungsperspektiven. <sup>10</sup>

### **Reputationsmanagement**

ist die Fähigkeit, den eigenen Ruf inkl. der eigenen Kompetenzen gegenüber allen relevanten Stakeholdern zu planen, aufzubauen, zu pflegen, zu steuern und zu kontrollieren.

## 2.2 Modell der Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt

Auf Basis der Delphi-Studie wurde ein Modell der Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt erstellt. Dieses unterscheidet elementare und notwendige Metakompetenzen. Elementare Metakompetenzen sind von großer Relevanz und unabdingbar für erfolgreiches Handeln in der neuen Arbeitswelt. Notwendige Metakompetenzen sind zudem von Vorteil, um mit den Anforderungen der Arbeitswelt besser umgehen zu können. Zudem wurden vier Kompetenzen als weniger wichtig als die anderen eingeordnet und haben deswegen nicht den Weg in das Modell gefunden.

Außerdem wurde eine Differenzierung zwischen homogenen und heterogenen Kompetenzen in beiden Bereichen eingeführt.

Homogene Metakompetenzen wurden von den Experten über alle sieben Gruppen hinweg eindeutig in den jeweiligen Bereich eingeordnet. Bei den heterogenen Metakompetenzen sind sich die Experten hingegen nicht einig. Diese werden häufiger, aber nicht einstimmig, in einem bestimmten Bereich zugeordnet. Damit ist von einer Situationsabhängigkeit dieser Kompetenzen auszugehen, d.h. nicht in allen Situationen und für alle Tätigkeiten sind die Kompetenzen elementar oder notwendig. Dies ist abhängig von den spezifischen Anforderungen der Situation.

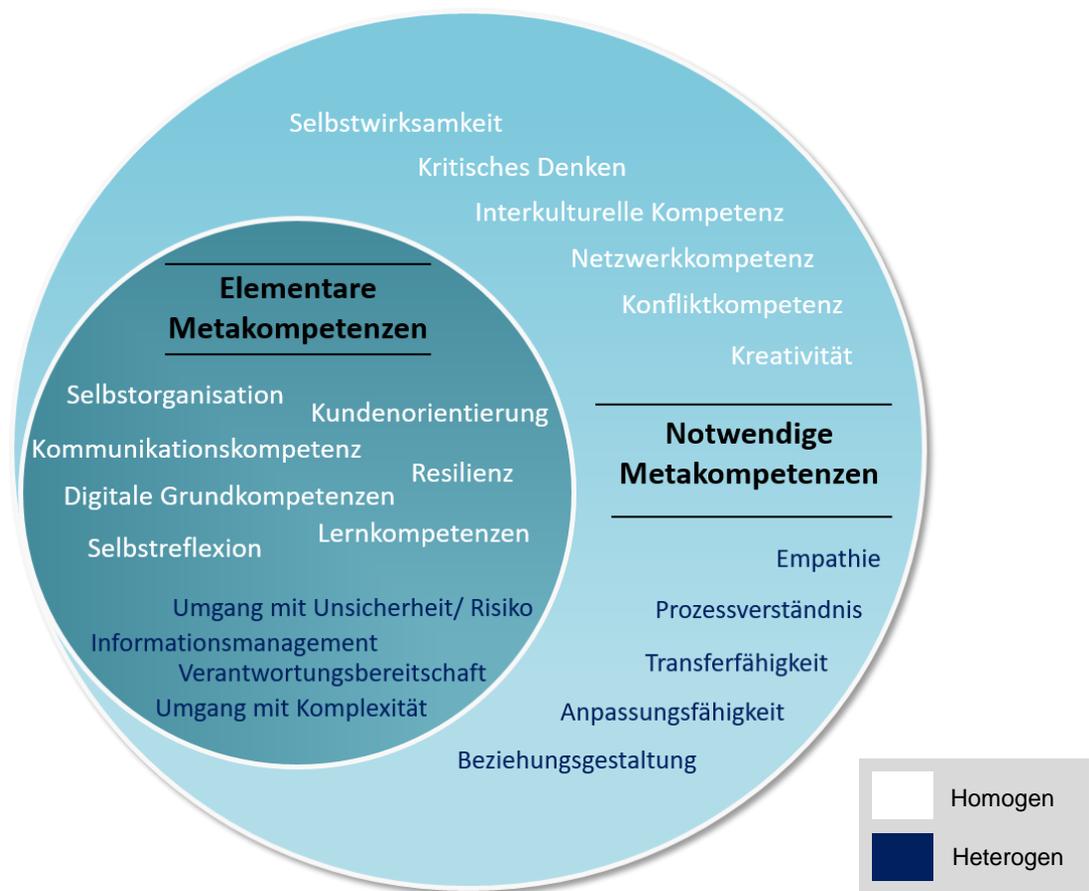


Abb. 4: Modell, sortiert nach Wichtigkeit und Homogenität

## Metakompetenzen, die im Modell enthalten sind

Das Modell umfasst insgesamt 22 Metakompetenzen, die sich in zwei Gruppen nach ihrer Wichtigkeit unterteilen lassen: elementare (innerer Kreis) und notwendige (äußerer Kreis) Metakompetenzen.

Zu den elementaren und von allen Experten einstimmig (homogen) in gleicher Art und Weise zugeordneten Kompetenzen gehören: Selbstorganisation, Kundenorientierung, Kommunikationskompetenz, Resilienz, digitale Grundkompetenzen, Lernkompetenz und Selbstreflexion. Diese sind somit von hoher allgemeiner Relevanz für die Bewältigung von Anforderungen in der neuen Arbeitswelt. Ergänzend können weitere elementare Kompetenzen wie Umgang mit Unsicherheit/ Risiko, Informationsmanagement, Verantwortungsbereitschaft und Umgang mit Komplexität identifiziert werden, die jedoch differenzierter betrachtet werden müssen. Bei diesen Kompetenzen besteht eine Situationsabhängigkeit, d.h. sie sind nur bei bestimmten Anforderungen relevant.

Die notwendigen Metakompetenzen helfen beim Umgang und der Bewältigung der neuen Anforderungen der Arbeitswelt. Auch hier gibt es bei den befragten Experten Einigkeit bei einem Teil der Kompetenzen. Diese homogenen, notwendigen Metakompetenzen sind Selbstwirksamkeit, kritisches Denken, interkulturelle Kompetenz, Netzwerkkompetenz, Konfliktkompetenz und Kreativität. Andere notwendige Metakompetenzen wie Empathie, Prozessverständnis, Transferfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Beziehungsgestaltung kommen hingegen nur in bestimmten Situationen zum Tragen und unterstützen bei der erfolgreichen Bewältigung von Anforderungen der Arbeit.

Somit bietet das Modell der Metakompetenzen einen umfassenden und differenzierten Überblick über Kompetenzen, die in unterschiedlichem Maße relevant für die neue Arbeitswelt sind. Das Modell gibt Orientierung und bietet eine Grundlage für Betrachtungen von Kompetenzanforderungen. Zudem liefert es Ansatzpunkte für mögliche Maßnahmen zur Kompetenzförderung.

## Metakompetenzen, die es nicht in das Modell geschafft haben

Von den ursprünglich 26 Metakompetenzen wurden die vier Metakompetenzen Achtsamkeit, Design mindset, Transdisziplinarität und Reputationsmanagement von den Experten als deutlich weniger relevant eingestuft und sind daher nicht im finalen Modell enthalten.

Dieses Ergebnis kann auf den ersten Blick überraschen. Insbesondere Achtsamkeit steht präsent in der öffentlichen Diskussion zu den Metakompetenzen, da Selbstbeobachtung und –wahrnehmung Grundpfeiler u.a. zur Bewältigung von Stress sind. Dennoch wird Achtsamkeit von den Experten nicht als relevante Kompetenz für die neue Arbeitswelt eingeschätzt.

Interpretativ lässt sich dies durch den Fokus auf das Resultat (Stressbewältigung) erklären, da Resilienz im Gegensatz zu Achtsamkeit als elementare Kompetenz eingeordnet wird. Somit ist die erfolgreiche Bewältigung von stressreichen und belastenden Situationen wichtiger als die bewusste Wahrnehmung eigenen Erlebens. Der Umgang mit der Situation ist entscheidend.

Auch die geringe Relevanz von Transdisziplinarität ist mit Blick auf zunehmende bereichsübergreifende Projektarbeit überraschend. Da jedoch Kommunikationskompetenz, Kundenorientierung und Netzwerkkompetenz im Modell vorhanden sind, kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter die nötigen Kompetenzen haben, um auch über verschiedenen Disziplinen hinweg erfolgreich zusammenarbeiten zu können.

Weiterhin wurde das Design mindset aus dem Modell ausgeschlossen. Demnach ist das Erkennen von Anforderungen an Arbeitsaufgaben und das Anpassen von Umgebung und Prozessen für eine erfolgreiche Umsetzung aus Sicht der Experten weniger relevant. Interpretativ lässt sich vermuten, dass u.a. Selbstorganisation, Umgang mit Komplexität, Transferfähigkeit und weitere Kompetenzen bereits vieles abdecken .

Auch das Reputationsmanagement ist nicht Teil des Metakompetenzmodells. Die Planung, der Aufbau und die Pflege des eigenen Rufs in Bezug auf Stärken und Kompetenzen gegenüber Stakeholdern z.B. für die Besetzung von Projektstellen wird nicht als relevante Kompetenz eingeschätzt. Dies ist insofern überraschend, da die Sichtbarkeit eigener Kompetenzen für die Anbahnung kollaborativer Prozesse unterstützend wirkt. Allerdings kann dies über Netzwerkpflge und Beziehungsgestaltung kompensiert werden. Eine andere Interpretation wäre, dass die Wirksamkeit bzw. Notwendigkeit des Reputationsmanagements aufgrund einer stabileren Beschäftigungssituation eher gering eingeschätzt werden kann.

Insgesamt lässt sich also sagen, dass vier der 26 Metakompetenzen aus der Literaturrecherche eindeutig weniger wichtig von den Experten eingestuft wurden als die restlichen 22 Kompetenzen, die sich in dem Modell wiederfinden.

## 2.3 Vergleich heute und morgen

Für die 22 Metakompetenzen, die als elementar oder notwendig eingeschätzt wurden, ist zudem interessant zu betrachten, wie die Zuwachsrate ist – also wie wichtig die Kompetenzen im Vergleich von heute und in der Zukunft sind.

Abbildung 5 stellt zunächst die Metakompetenzen gegenüber, die von den Experten für die heutige und die zukünftige Arbeitswelt als besonders relevant eingeschätzt werden.

Top 5 relevanter Kompetenzen für die heutige Arbeitswelt	Top 5 relevanter Kompetenzen für die zukünftige Arbeitswelt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikationskompetenz</li><li>• Resilienz</li><li>• Kundenorientierung</li><li>• Konfliktkompetenz</li><li>• Empathie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Digitale Grundkompetenzen</li><li>• Selbstreflexion</li><li>• Resilienz</li><li>• Selbstorganisation</li><li>• Kommunikationskompetenz</li></ul>

Abb. 5 Top 5 relevanter Kompetenzen heute und in Zukunft

Einige der heute relevanten Metakompetenzen wie Kommunikationskompetenz und Resilienz werden auch in Zukunft eine hohe Relevanz haben. Die effektive Gestaltung von Kommunikation wird in dezentraler Gestaltung von Arbeitsorten wichtig. Abstimmungsprozesse und Zusammenarbeit erfolgen zunehmend virtuell. Das stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Resilienz ermöglicht darüber hinaus das flexible Reagieren auf sich verändernde Anforderungen und das Handeln in stressreichen und belastenden Situation ohne psychische Folgeschäden beispielsweise durch Überlastung davonzutragen.

Andere Kompetenzen werden weniger wichtig, da neue Metakompetenzen an Bedeutung gewinnen. Insbesondere digitale Grundkompetenzen, aber auch Selbstreflexion und Selbstorganisation werden zukünftig immer wichtiger werden. Anders als die heute relevanten Kompetenzen Kundenorientierung, Konfliktkompetenz und Empathie werden also zukünftig mehr selbstbezogene Kompetenzen eine Rolle spielen. Diese sind notwendig, um die erforderliche Eigenständigkeit in der neuen Arbeitswelt erreichen zu können. Das Reflektieren eigener Fähigkeiten und Kompetenzen bietet beispielsweise Ansatzpunkte für die eigene Weiterentwicklung und Veränderung, wodurch eine Anpassung an die Anforderungen der neuen Arbeitswelt gelingt.

Die fünf Metakompetenzen, die den größten Bedeutungszuwachs haben, sind in der Abbildung 6 blau hervorgehoben. Alle fünf sind elementare Metakompetenzen. Digitale Grundkompetenzen, Selbstorganisation und Selbstreflexion werden als homogene elementare Metakompetenzen an Bedeutung gewinnen. Digitale Grundkompetenzen werden dabei am meisten an Bedeutung gewinnen. Diese sind essentiell, um neue digitale Angebote zu nutzen und mit digitalen Informationen reflektiert umgehen und diese managen zu können. Auch die Bedeutung selbstbezogener Kompetenzen wie Selbstorganisation und Selbstreflexion nehmen zu.

Diese sind besonders wichtig in einer neuen Arbeitswelt mit vielen Handlungsmöglichkeiten und Freiheitsgraden. Sie ermöglichen eine hohe Selbstständigkeit und das Erkennen von Chancen und Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Beispielsweise kann durch ausgeprägte Selbstorganisation das eigene Handeln aktiv gestaltet und sichergestellt werden. Insbesondere durch die Vielfalt verfügbarer Informationen, die Unvorhersehbarkeit von Veränderungen und Entwicklungen sowie die zunehmende Komplexität sind Kompetenzen wie Selbstreflexion und Umgang mit Komplexität wichtige Voraussetzungen für sicheres Handeln.

Darüber hinaus nimmt auch die Relevanz der Kompetenzen Umgang mit Komplexität und Umgang mit Unsicherheit/Risiko deutlich zu. Die Relevanz dieser heterogenen, elementaren Metakompetenzen ist allerdings abhängig von der Situation bzw. den Anforderungen. Der kompetente Umgang mit Unsicherheit und Risiko sichert Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in einem von Mehrdeutigkeit geprägtem Umfeld.

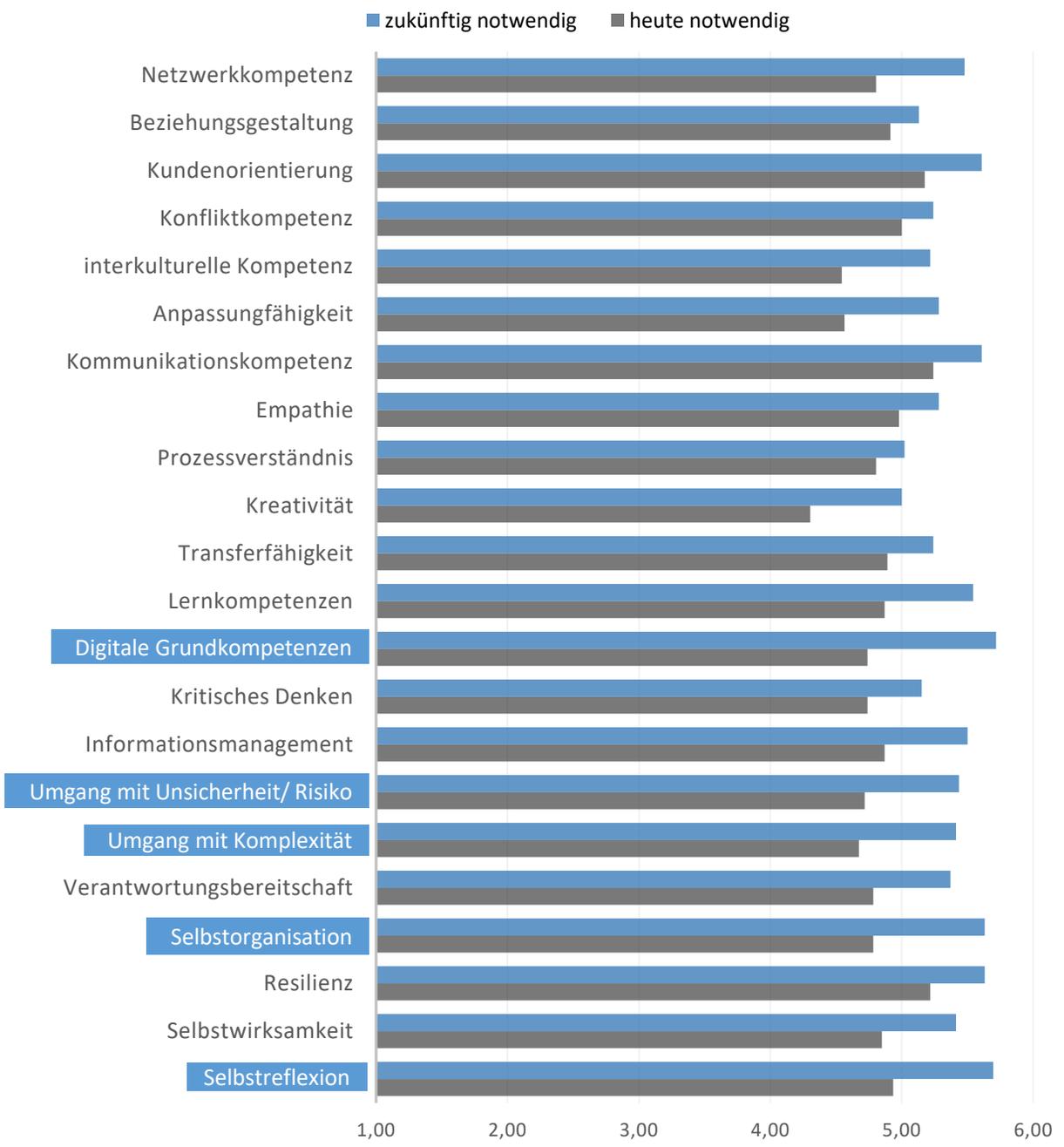


Abb. 6: Notwendigkeit der Metakompetenzen heute und zukünftig

## 2.4 Haben Mitarbeiter die erforderlichen Metakompetenzen?

Zusätzlich zur Relevanz der Metakompetenzen für die zukünftige Arbeitswelt, schätzten die Experten ein, wie viele Mitarbeiter die jeweilige Kompetenz auch haben werden.

Grundsätzlich nehmen die Befragten an, dass es einen Kompetenzzuwachs bei Mitarbeitern geben wird, allerdings in unterschiedlichem Maße und nicht in dem Umfang wie es mit Blick auf die Notwendigkeit der Kompetenz erforderlich wäre. Bezogen auf die fünf Kompetenzen, die den höchsten Zuwachs in der Relevanz haben (Abbildung 7), zeigt sich, dass diese Kompetenzen der Mitarbeiter zunehmen, jedoch in unterschiedlichem Maße. Insbesondere über digitale Grundkompetenzen und Selbstorganisation werden zukünftig deutlich mehr Mitarbeiter verfügen als heute. Aber auch Selbstreflexion, Umgang mit Komplexität und Umgang mit Unsicherheit/ Risiko nehmen zu, allerdings in geringerem Maße.

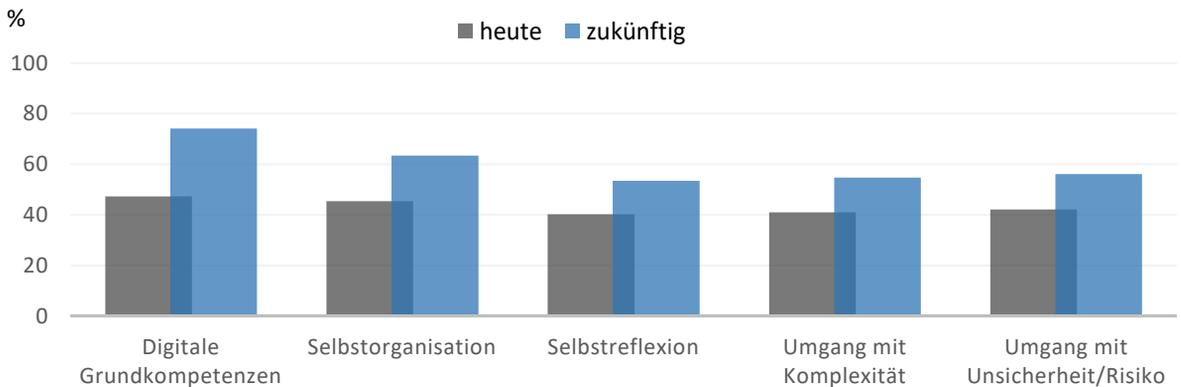


Abb. 7 Wie viele Mitarbeiter verfügen über diese Kompetenz? (heute/ zukünftig)

Der nächste Schritt stellt die geschätzte Relevanz der Metakompetenzen in der Zukunft (also die Bedeutung der Kompetenz in der zukünftigen Arbeitswelt), dem geschätzten Anteil der Mitarbeiter, die über diese Kompetenzen verfügen, gegenüber. Es wird deutlich, dass die Ausprägung der Kompetenzen bei Mitarbeitern teilweise deutlich geringer (Abbildung 8) sind. Insbesondere Selbstreflexion, Umgang mit Komplexität und Umgang mit Unsicherheit/Risiko sind vergleichsweise Kompetenzen, über die weniger Mitarbeiter verfügen werden. Geschätzte Dreiviertel der Befragten (74,11%) werden demnach digitale Grundkompetenzen haben, während nur circa die Hälfte der Mitarbeiter über die Kompetenz zur Selbstreflexion (53,48%), zum Umgang mit Komplexität (54,67%) und zum Umgang mit Unsicherheit/ Risiko (56,15%) verfügen werden. Die Kompetenz zur Selbstorganisation wird mit 63,37% etwas höher eingeschätzt.

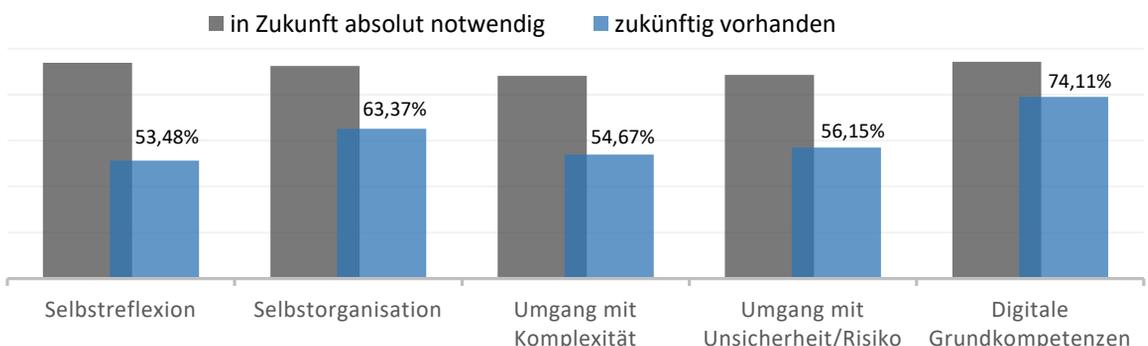


Abb. 8 Notwendigkeit und Vorhandensein der Top 5 Metakompetenzen bei den Mitarbeitern

## 2.5 Zusammenfassung

Auf Basis einer zweistufigen Expertenbefragung konnte ein umfassendes und differenziertes Modell mit 22 Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt erstellt werden. Das Modell unterscheidet zum einen zwischen elementaren und notwendigen, d.h. unabdingbaren und unterstützenden Kompetenzen. Darüber hinaus können homogene und heterogene Metakompetenzen identifiziert werden. Bei homogenen Metakompetenzen sind sich die Experten über die Bedeutung der Kompetenzen für die neue Arbeitswelt einig. Heterogene Metakompetenzen sind hingegen solche, die in Abhängigkeit von der Situation und den Anforderungen relevant sind. Vier Metakompetenzen wurde aus dem Modell ausgeschlossen, da sie nach Ansicht der Experten nicht relevant sind. Dazu gehören Achtsamkeit, Transdisziplinarität, Design mindset und Reputationsmanagement.

Die Einschätzung der Experten zeigt darüber hinaus, dass in der heutigen Arbeitswelt andere Kompetenzen relevant sind als in der zukünftigen Arbeitswelt gefordert. Insbesondere die Bedeutung der selbstbezogenen Kompetenzen wie Selbstorganisation und Selbstreflexion nimmt zu. Diese und digitale Grundkompetenzen, ebenso wie der Umgang mit Komplexität und der Umgang mit Unsicherheit und Risiko werden am meisten an Relevanz zunehmen.

Ergänzend sind im Modell (Abbildung 9) die fünf Kompetenzen hervorgehoben, über die zukünftig mehr Mitarbeiter verfügen. Demnach ist zu erwarten, dass es in den Bereichen Selbstorganisation, Kundenorientierung, Digitale Grundkompetenzen, Lernkompetenzen und Netzwerkkompetenz Kompetenzentwicklungen geben wird, so dass zukünftig mehr Mitarbeiter über diese Kompetenzen verfügen.

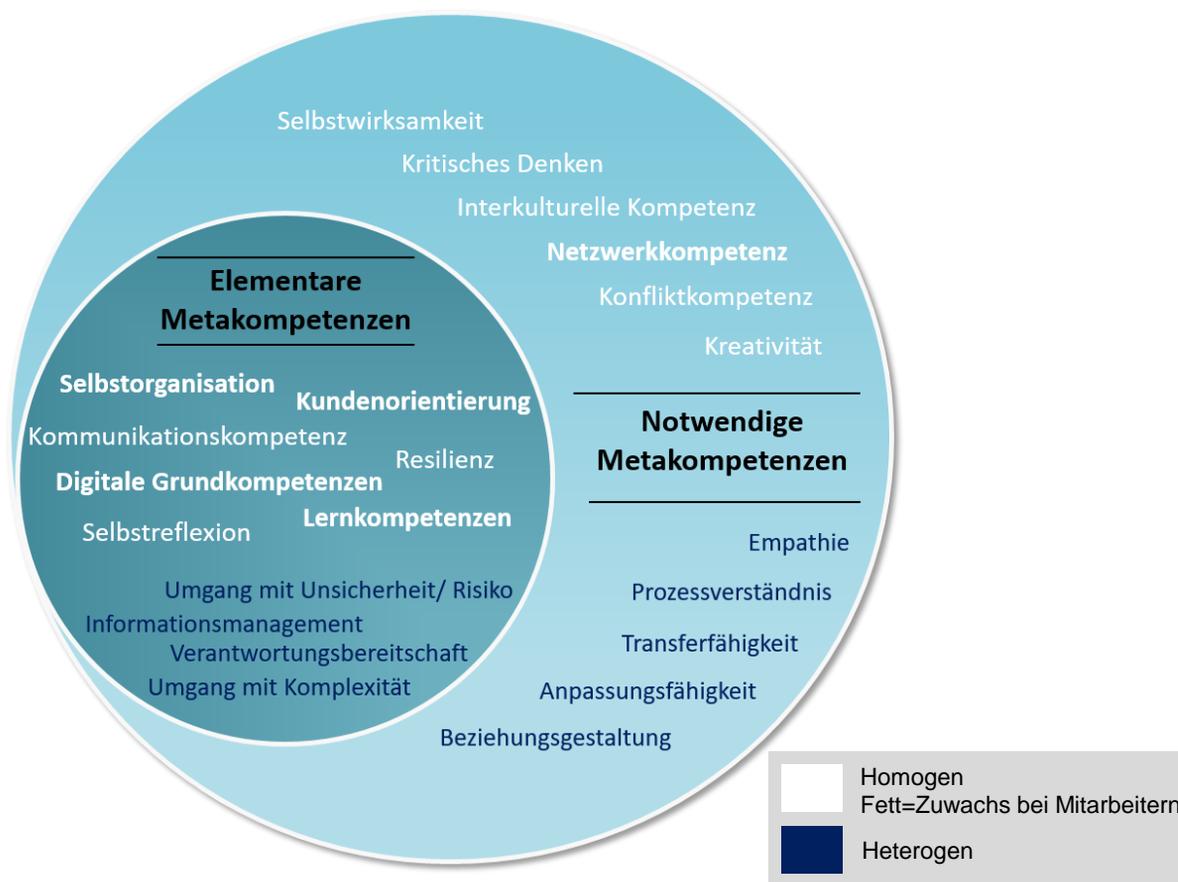


Abb. 8: Modell, sortiert nach Wichtigkeit und Homogenität

# 3. Tipps für die Trainierbarkeit

Ergänzend zeigten die Experten im Rahmen der Studie Möglichkeiten auf, Metakompetenzen von Mitarbeitern zu trainieren und damit den Kompetenzaufbau zu fördern.

Ansatzpunkte, um generell für die Notwendigkeit der individuellen Weiterentwicklung und Qualifizierung zu sensibilisieren und den Kompetenzaufbau zu fördern, können laut den Experten sein:

- **Learning on the job:** Gelegenheiten zum Lernen am Arbeitsplatz schaffen durch das Sammeln von Erfahrungen in der Auseinandersetzung mit und Lösung von Problemen.
- **Soziales Lernen:** Möglichkeiten des Lernens im sozialen Austausch und durch gemeinsames Reflektieren gilt es zu schaffen. Auch (kollegialer) Austausch und Supervision können die Entwicklung der Metakompetenzen fördern.
- **Impulse** aus dem Umfeld der Arbeitstätigkeiten sind für eine stetige Weiterentwicklung wichtig.
- **Feedback:** Mitarbeiter sollten ermuntert werden, sich aktiv Feedback von anderen einzuholen und damit Stärken und Schwächen in den verschiedenen Kompetenzen reflektieren sowie zu entwickeln.
- **Führungskraft:** Eine wesentliche Rolle wird auch den Führungskräften zugeschrieben. Sie können mit differenziertem Feedback und Coaching die Entwicklung relevanter Metakompetenzen unterstützen und fördern. Mitarbeitergespräche und regelmäßiges Feedback zu spezifischen Metakompetenzen helfen Mitarbeitern beim Reflektieren und Einschätzen eigener Fähigkeiten. Zentral ist dabei das Aufzeigen neuer und zukünftiger Anforderungen.
- **Lerngruppen:** In gemischten Teams und Lerntandems können zudem digitale Grundkompetenzen trainiert werden. Hierbei können ältere Mitarbeiter bei der Nutzung digitaler Medien von jüngeren lernen, während für den reflektierten und kritischen Umgang mit digitalen Medien jüngere Mitarbeiter von älteren profitieren.
- **Simulationen:** Praxisnahe und sich schnell ändernde Szenarien können verschiedene Metakompetenzen trainieren. Beispielsweise kann damit der Umgang mit Komplexität gefördert werden, ebenso wie der Umgang mit Unsicherheit und Risiko. Gerade unvorhersehbare Szenarien, z.B. digitale Spiele (serious games) eignen sich.
- **Verantwortung:** Größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume bieten Entwicklungsmöglichkeiten für verschiedene Kompetenzen wie Selbstorganisation, Selbstwirksamkeit etc.
- **Coaching:** Auch in Coachings können Metakompetenzen konkret gefördert werden.

# Anhang: Aufbau der Delphi-Studie

Das Modell ist das Resultat einer Delphi-Studie. Eine Delphi-Studie ist eine mehrteilige Experten-Befragung, bei der die Ergebnisse der vorherigen Phase in der nächsten Phase aufbereitet reflektiert werden. Somit erfolgt die zweite, individuelle Einschätzung einzelner Experten unter Einfluss der Meinung anderer Experten. Ziel dabei ist es, eine kollektive Einschätzung zu erreichen, während dabei gruppenspezifische Prozesse ausgeschlossen werden. Die vorliegende Delphi-Studie gliederte sich in zwei Phasen, in denen Experten zu relevanten Metakompetenzen befragt wurden.

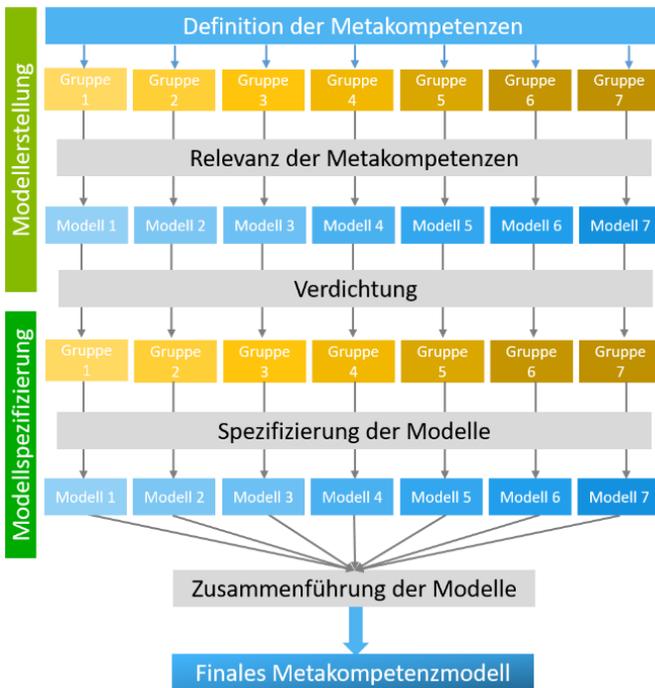


Abb. 10: Methode der Delphi-Studie in zwei Phasen

Im Folgenden werden die beiden Phasen der Studie zur Modellentwicklung genauer beschrieben.

Die Abbildung 10 stellt die Methode des Delphi-Studie im Überblick dar.

Zur Erstellung des Modells zu Metakompetenzen für die neue Arbeitswelt befragten wir im ersten Schritt der Delphi-Studie 46 Experten. Die Experten wurden 7 verschiedenen Gruppen zugeordnet, die in gleicher Weise die Befragung absolvierten, so dass die Bandbreite der Ergebnisse erhöht wurde. Für jede Expertengruppe konnte am Ende der ersten Phase ein Modell der Metakompetenzen erstellt werden, das in der zweiten Phase weiter spezifiziert wurde. Am Ende der zweiten Befragungsphase konnten die verschiedenen Modelle in das finale Metakompetenzmodell zusammengeführt werden.

Ausgehend von der Literaturrecherche wurden Definitionen von 26 Metakompetenzen erstellt. In der Online-Befragung schätzten die Experten auf einer sechsstufigen Skala für jede dieser Kompetenzen ein, wie relevant diese für die heutige und die zukünftige Arbeitswelt ist. Zudem wurde auf einer offenen Skala von 0 bis 100 eingeschätzt, wie viele Erwerbstätige diese Kompetenz ausreichend für ihre Arbeitstätigkeit heute und in Zukunft haben.

Aus dem ersten Teil der Delphi-Studie konnte damit für jede der sieben Expertengruppe ein spezifisches Modell abgeleitet werden. Die Unterteilung der 46 Experten in sieben Expertengruppen diente dabei der Wissenschaftlichkeit. Die einzelnen Gruppen entwickelten wie beschrieben zunächst ein eigenes Modell der Metakompetenzen. Diese Gruppenergebnisse wurden dann verglichen, um festzustellen, wo sich Experten einig sind (homogen bewertete Kompetenzen) und wo zwischen den Gruppen Unterschiede bestehen (heterogen bewertete Kompetenzen).

In den Modellen wurde aufgrund der Ergebnisse der Befragung zwischen elementaren und notwendigen sowie im späteren Modell nicht berücksichtigten Metakompetenzen sowie zwischen heterogen und homogenen Kompetenzen unterschieden.

## Stichprobe

Die Experten wurden persönlich zur Teilnahme an der Studie eingeladen. In der ersten Delphi-Phase haben 46 Experten teilgenommen. Die Befragten sind überwiegend in Unternehmen im Bereich Human Resources tätig. 50% übernehmen Führungsaufgaben in ihrer Tätigkeit. Die meisten Befragten haben mehr als 20 Jahre Berufserfahrung.

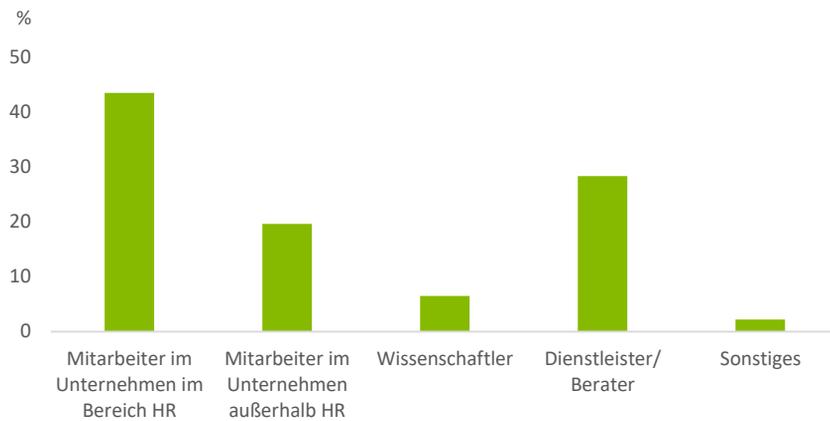


Abb. 11: Berufliche Tätigkeit der befragten Experten (Anzahl in %)

69,6 % haben sich im Rahmen ihrer Arbeit bereits intensiver mit dem Thema Metakompetenzen auseinandergesetzt.

Die meisten der befragten Experten haben mehr als 20 Jahre Berufserfahrung.

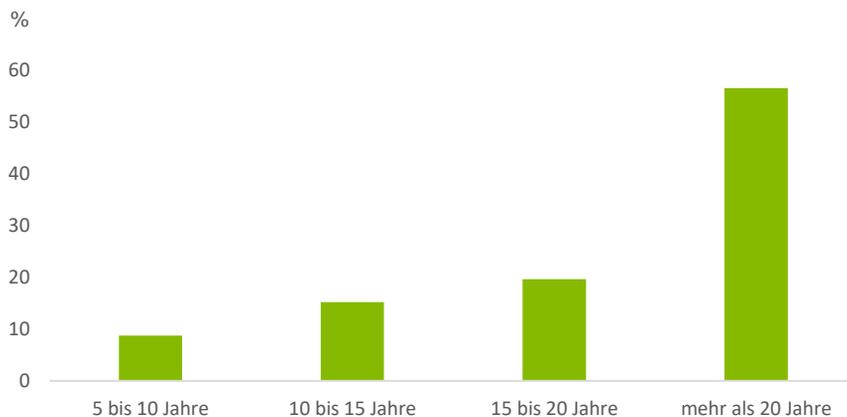


Abb. 12: Berufserfahrung der befragten Experten (in %)

Im zweiten Teil der Studie, der Spezifizierung des Modells in den Gruppen, haben 39 der ursprünglichen 46 Experten eine Rückmeldung gegeben.

# Anhang:

## Übersicht Modelle der Literaturrecherche

Folgende Modelle wurde in der Literaturrecherche betrachtet und in diese Studie integriert.

### **Kompetenzbereiche für die digitale Welt**

Kultusministerkonferenz 2016

Insgesamt werden in der Zusammenstellung der KMK sechs Kernbereiche von Kompetenzen von Lernenden differenziert. Die Kompetenzbereiche sind Suchen, Verarbeiten, Aufbewahren, Kommunizieren und Kooperieren, Produzieren und Präsentieren, Schützen und sicher agieren, Problemlösen und Handeln sowie Analysieren und Reflektieren.

[https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/KMK\\_Kompetenzen\\_-\\_Bildung\\_in\\_der\\_digitalen\\_Welt\\_Web.html](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/KMK_Kompetenzen_-_Bildung_in_der_digitalen_Welt_Web.html)

### **2050: Die Zukunft der Arbeit (Delphi-Studie 2016)**

Bertelsmann Stiftung

Die Delphi-Studie ermittelte technologische Kompetenzen zum Umgang und Verständnis sowie Steuerung von Technologien als zukünftige Basiskompetenz. Aber auch Metakompetenzen wie selbstorganisiertes Lernen, Arbeiten in Selbstständigkeit, Arbeit in virtuellen Teams, kritisches Denken, Datenanalyse, Lernfähigkeit und unternehmerische Kompetenzen sind erforderlich, um in der zukünftigen Arbeitswelt agieren zu können.

[https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST\\_Delphi\\_Studie\\_2016.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST_Delphi_Studie_2016.pdf)

### **21th Century digital skills**

Ester van Laar, Alexander J.A.M. van Deursen, Jan A.G.M. van Dijk, Jos de Haan, 2017

Die Metastudie ermittelte sieben Kernkompetenzen für das 21. Jahrhundert. Dazu gehören technisches und Informationsmanagement, Kommunikation, Kollaboration, Kreativität, kritisches Denken und Problemlösen. Ergänzend konnten kontextuelle Fähigkeiten identifiziert werden: ethisches Bewusstsein, kulturelles Bewusstsein, Flexibilität, Selbststeuerung und lebenslanges Lernen.

[https://www.researchgate.net/publication/314217019\\_The\\_relation\\_between\\_21st-century\\_skills\\_and\\_digital\\_skills\\_A\\_systematic\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/314217019_The_relation_between_21st-century_skills_and_digital_skills_A_systematic_literature_review)

### **HR Report 2017**

Kompetenzen für die digitale Arbeitswelt

Die Studie fasst u.a. Kompetenzen zusammen, für die sehr hoher Handlungsbedarf besteht, um den Anforderungen der neuen Arbeitswelt gerecht zu werden. Die fünf wichtigsten Kompetenzen in diesem Kontext sind Bereitschaft, sich auf Veränderungen aktiv einzulassen, Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität, Fähigkeit, mit Unsicherheiten/Risiken umzugehen, Fähigkeit in Zusammenhängen zu denken und Priorisierungskompetenz.

<https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf>

## **Kompetenzanforderungen 4.0**

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)

Qualifikationsanforderungen und Kompetenzen für die digitale Arbeitswelt, 2017

In der Zusammenfassung zu Kompetenzanforderungen 4.0 werden neue berufsübergreifende Kompetenzen deutlich. Dazu gehören Prozessverständnis und steuerungstechnisches Know-How in Mensch-Maschine-Interaktionen, Organisation von Problemlöseprozessen, Nutzung neuer Kommunikationswege, Umgang mit abstrakten Informationen, zeitnahe Beschaffung von Informationen und Digital literacy.

[https://www.researchgate.net/publication/317070099\\_Qualifikationsanforderungen\\_und\\_Kompetenzen\\_fur\\_die\\_digitale\\_Arbeitswelt](https://www.researchgate.net/publication/317070099_Qualifikationsanforderungen_und_Kompetenzen_fur_die_digitale_Arbeitswelt)

## **Kompetenzen in der digitalen Arbeitswelt**

Scil, 2017

Der Orientierungsrahmen differenziert digitale Grundkompetenzen (Kommunizieren, kritisches Denken, technische Fertigkeiten, Erstellen digitaler Inhalte etc.) und arbeitsbezogene Kompetenzen (kreatives, adaptives Denken, interkulturelle Kompetenz, disziplinübergreifendes Denken und Arbeiten, effektiver virtueller Austausch, Management kognitiver Belastung, design mindset), die für die digitale Arbeitswelt wichtig sind.

<https://www.scil-blog.ch/blog/2017/11/30/kompetenzen-fuer-eine-digitalisierte-arbeitswelt/>

## **Future Skills**

Ehlers, Universität Karlsruhe, 2019

Die Delphi-Studie betrachtet Kompetenzen, die für den erfolgreichen Umgang mit komplexen Problemen ermöglichen. Dabei werden subjektive Dimension (u.a. Autonomie, Selbstmanagement, Selbstwirksamkeit), Objektdimension (u.a. Kreativität, Toleranz für Ambiguität, digital literacy) und soziale Welt (u.a. kooperative Fähigkeiten, Kommunikationskompetenz) unterschieden.

<https://nextskills.files.wordpress.com/2019/05/2019-05-17-report-vs.15.pdf>

## **Integrales Kompetenzmodell**

imu Augsburg, 2017

Das Kompetenzmodell beinhaltet verschiedene individuelle Kompetenzbereiche. Dazu zählen u.a. Motivation, Veränderungsbereitschaft, eigener Gestaltungsanspruch, Selbstwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Umgang mit Konflikten etc.

[https://imu-augsburg.de/wp-content/uploads/2017/05/Kompetenzmodell\\_hochkant.pdf](https://imu-augsburg.de/wp-content/uploads/2017/05/Kompetenzmodell_hochkant.pdf)

## 4. Die Autoren



**Prof. Dr.  
Nele Graf**  
Projektleitung

ist Forscherin, Unternehmerin, Speakerin und Autorin. Sie leitet das CompetenceCentre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL) an der Hochschule für angewandtes Management und berät als Geschäftsführerin der Mentus GmbH Unternehmen zur zukunftsorientierten PE/OE- und Führungskräfteentwicklung. Sie hat den Bestseller „Agiles Lernen“ geschrieben und ist Vorstandsmitglied für Wissenschaft in der Selbst-GmbH e.V.



**Dipl.-Psych.  
Denise Gramß**  
Wiss.  
Mitarbeiterin

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für angewandtes Management im CILL in Berlin. In ihrer langjährigen Forschungsarbeit beschäftigt sie sich mit menschlichen Faktoren in Mensch-Maschine-Systemen, Lernkompetenzen und deren Einfluss auf das Lernen in Studium und Beruf. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf digitalen Kompetenzen und Arbeiten und Lernen in der digitalen Arbeitswelt.



**Dr.  
Ulrich  
Althaus**

arbeitete in diversen HR Funktionen und Beratungs-unternehmen. 2004 gründete er hr.quadrat und ist seither im Bereich Human Resources Management, Führungskräfte-entwicklung und Coaching sowie Changemanagement und Kulturentwicklung tätig. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift „Weiterbildung – Grundlagen, Praxis und Trends“ und engagiert sich als Vorstand in der Selbst GmbH e. V.



**Dr.  
Wolfgang  
Runge**

hat international und national Erfahrungen als HR Verantwortlicher und Berater gesammelt, u.a. bei der Marine, Motorola, Avaya und Manpower. Was alle Stationen als roter Faden miteinander verbindet, ist seine Begeisterung für Technik, die er in der Promotion im Bereich kybernetischer Pädagogik mit seiner HR-Passion zusammenführen konnte. Neben der Arbeit engagiert er sich in einem Startup und im Vorstand der Selbst GmbH.

### Herausgeber

Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V. ist ein branchenübergreifendes Netzwerk von Personalexperten. Ziel ist es, den hierarchiefreien Austausch von Ideen und Denkanstößen zu ermöglichen, innovative Konzepte zur Flexibilisierung und Modernisierung unserer Arbeitswelt und deren praktische Umsetzung zu entwickeln, zusammen Lösungen zu aktuellen Fragestellungen zu erarbeiten und vieles mehr.



### Gefördert durch

ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e.V.



## Impressum

Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e. V.  
Roßmarkt 18  
60311 Frankfurt am Main

Mail: [info@selbst-gmbh.de](mailto:info@selbst-gmbh.de)  
<https://selbst-gmbh.de/>