

TRENDRADAR

Die Jobs der Zukunft

zukunftsInstitut

Im Auftrag der Haufe Akademie.

JOBS DER ZUKUNFT

Diskussionen zur Zukunft der Arbeit drehen sich allzu oft darum, welche Jobs künftig wegfallen werden – dabei erfordern die rasanten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen unserer Zeit eine Reihe neuer Jobs. Technologische und kulturelle Veränderungen wandeln die Anforderungen an das Personal in Organisationen, es entstehen Arbeitsfelder, die von qualifizierten Menschen ausgefüllt werden müssen.

Um Menschen und Unternehmen auf die künftigen Aufgaben vorzubereiten und die Entwicklung notwendiger Skills zu unterstützen, identifiziert das Zukunftsinstitut im Auftrag der Haufe Akademie die Arbeitsfelder von morgen, in denen neue Jobprofile entstehen. Das vorliegende Radar zeigt daher – auf Basis systemischer KI-gestützter Datenanalyse – jene Arbeitsfelder, die in den nächsten Jahren zunehmend relevant werden. Es liefert damit einen Überblick dessen, was die Jobs der Zukunft ausmachen wird. Die Beschreibungen der einzelnen Arbeitsfelder sowie der darin gebündelten Kompetenzen erläutern zudem, welche Rollen Menschen in Jobs der Zukunft erfüllen werden, welche Fähigkeiten sie dafür einsetzen und welche Entwicklungen dafür sorgen, dass sich in den Arbeitsfeldern zunehmend Bedarf entwickeln wird.

Der Blick auf das Radar gibt Orientierung, mit welchen Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt gepunktet werden kann, um die künftig relevanten Arbeitsfelder adäquat auszufüllen. Für Unternehmen zeigen die Forschungsergebnisse, in welche Jobrollen und Kompetenzen sie investieren sollten, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein. Kurz: das Trendradar ordnet ein, welche Jobs und Skills unsere Arbeitswelt von morgen prägen werden.

Methodik

Die Radar-Methodik des Zukunftsinstituts wurde gewählt, um belastbare und anwendbare Research-Ergebnisse zu erhalten. Der systemische Ansatz des Radars gewährleistet dabei, nicht nur einzelne Fähigkeiten oder Kompetenzen isoliert zu betrachten und zu benennen, sondern den Zusammenhang und ihre Wechselwirkungen untereinander herzustellen.

Ausgehend von zwei Forschungsfragen startete das Zukunftsinstitut seinen Research-Prozess, um zu beantworten:

- 1) Welche Fähigkeiten und fachlichen Kenntnisse benötigen Fach- und Führungskräfte im D-A-CH-Raum, um für Jobs der Zukunft in der Wirtschaft vorbereitet zu sein?
- 2) Welche spezifischen Arbeitsfelder lassen sich aus diesen Fähigkeiten und Fachkenntnissen ableiten?

Es wurden zunächst gemäß des Gütekriteriums der „Datentriangulation“ verschiedene Dokumente, Studien, Reports, wissenschaftliche Peer-reviewed Journals sowie Expert:inneninterviews ausgewertet und diese mittels systemischen Codings analysiert. Das systemische Coding zielte darauf ab, aus der vorliegenden Datengrundlage KI-gestützt Fähigkeiten und Fachkenntnisse zu identifizieren und sie zu Kompetenz- und Fähigkeitenbündel zu verdichten. Aus einer weiteren Verdichtung der Kompetenzen wurden dann

die Arbeitsfelder abgeleitet. Spezifische Fachkenntnisse sind in der Datenerhebung zentral, sowohl in der Expert:innenbefragung als auch in den zusätzlich erhobenen Daten.

Zur Qualitätssicherung der Erkenntnisse wurde in diesem Research-Prozess eine Güteprüfung durchgeführt, die sowohl wissenschaftliche als auch systemische Kriterien umfasst, u.a. Systemdenken, Konzentration auf Gegenstandsangemessenheit, Datentriangulation, theoretische Sättigung, Konstruktvalidität und Exaktheit der Anwendung.

Das Radar lesen

Als Output des systemischen Codings bildet das Radar die zusammenhängenden Veränderungsbewegungen hinsichtlich der künftigen Arbeitsfelder ab. Innerhalb dieses Radars lässt sich in verschiedenen Wellen erkennen, wie hoch die Intensität des jeweiligen Arbeitsfelds ist, aber auch, wie akut dieses in der Wirtschaft gebraucht werden wird.

Die Arbeitsfelder basieren auf der narrativen Verbindung zusammengehöriger Zukunftskompetenzen und Themen. Die Größe der einzelnen Punkte verdeutlicht die Signalstärke der jeweiligen Zukunftskompetenz: Je kleiner der Punkt, umso schwächer ist das Signal. Je größer der Punkt, umso stärker ist das Signal. Die Signalstärke ergibt sich aus der Anzahl der Codes hinter der jeweiligen Zukunftskompetenz. Die Position einer Zukunftskompetenz auf dem Radar ist jedoch nicht nur abhängig von der Häufigkeit der Codes, sondern auch von der Intensität der Vernetzung zwischen den Zukunftskompetenzen. In den hellen Bereichen des Radars ist die Vernetzung höher, in den dunkleren Bereichen niedriger.

Damit macht das Radar die Komplexität des Wandels von Arbeitsfeldern erkennbar, denn Komplexität besteht aus Signalstärke und Vernetzung. Starke Signale mit hoher Verdichtung befinden sich oben rechts im Radar. Schwächere Signale mit weniger Verbindungen sind eher unten links im Radar positioniert. Das bedeutet, dass die Arbeitsfelder, die sich oben rechts befinden, die Jobs der Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit am stärksten prägen werden. Die Arbeitsfelder links unten sind noch weniger klar in ihrem Umfang und ihrer Kraft.

Damit ergeben sich mit Blick auf das Radar auch konkrete Handlungsempfehlungen. Arbeitsfelder oben rechts in der ersten Welle „Act“ sind Jobprofile, mit denen Unternehmen sich jetzt akut auseinandersetzen und in die Sie investieren sollten. In der Welle „Create“ ergeben sich Arbeitsfelder, bei denen bereits ersichtlich ist, dass sie in den nächsten Jahren zunehmend relevant werden. Für diese Arbeitsfelder sollten Unternehmen Ihre Skills bereits gestalten bzw. ausbauen, um rechtzeitig bereit zu sein. In der Welle „Develop“ sind Arbeitsfelder verortet, die sich noch in einem Entwicklungsstadium befinden. Diese gilt es vorausschauend auf dem Schirm zu behalten, um die weitere Entwicklung zu beobachten. Die Arbeitsfelder in der Welle „Discover“ können als Bereiche mit großem Potenzial gesehen werden, auch wenn sie aus unternehmerischer Sicht vielleicht keine große Handlungsdringlichkeit ausstrahlen.

EXECUTIVE SUMMARY

Die vorliegende Studie identifiziert und erläutert die Arbeitsfelder, auf deren Basis sich die Jobs der Zukunft entwickeln. Mit Blick auf die Research-Ergebnisse ist augenscheinlich, dass zwei große Treiber dabei maßgeblich sind: die digitale Transformation sowie die Zunahme von Komplexität. Insbesondere technologischer Wandel und die damit einhergehenden neuen Anforderungen spielen entscheidende Rollen bei einer Vielzahl der identifizierten Arbeitsfelder. Dies liegt vor allem darin begründet, dass der New-Work-Trend Technosoziale Arbeitswelt – sprich das Verschmelzen von Technologie und sozialen Systemen – eine neue Ära einläutet.

Das folgende Radar zeigt auf einen Blick die identifizierten Arbeitsfelder. Größe und Position sind dabei Hinweise auf Signalstärke, Vernetzung sowie Handlungsdringlichkeit. Entsprechend ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen: Ausgehend von der Welle „Act“ rechts oben nimmt die Handlungsdringlichkeit nach links unten ab. Das bedeutet etwa, dass Learning and Development Management jenes Arbeitsfeld ist, das es am unmittelbarsten zu besetzen gilt. Hierbei ist die schnelle Anpassung an die Bedürfnisse einer sich stetig wandelnden Arbeitsumgebung entscheidend, insbesondere im Hinblick auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten durch innovative Lernansätze und digitale Plattformen.

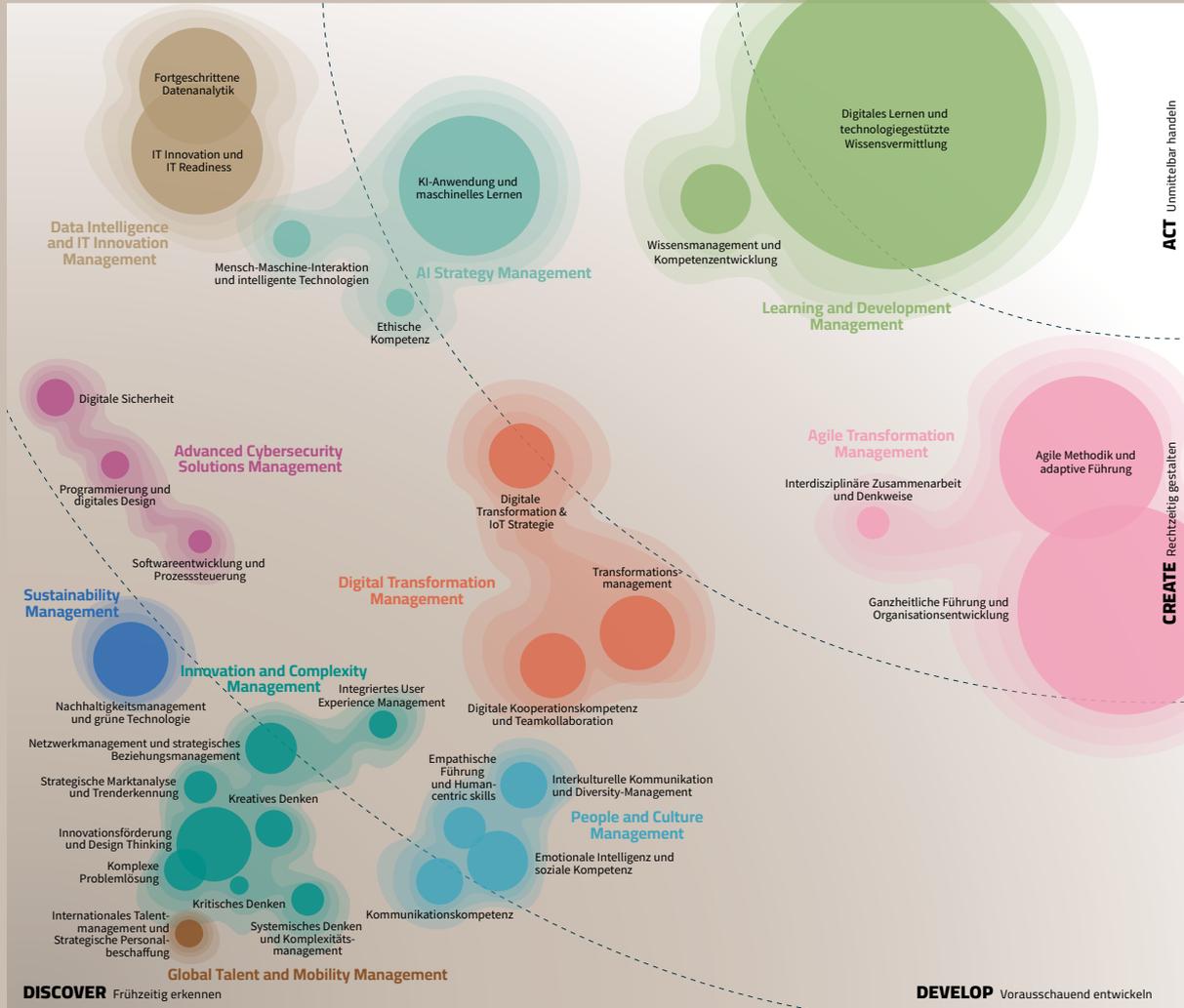
In der Welle „Create“ konzentrieren sich mit AI Strategy Management und Agile Transformation Management zwei Arbeitsfelder, in denen Organisationen gefordert sind, sich frühzeitig vorzubereiten. AI Strategy Management fokussiert sich auf die strategische Integration von KI in Unternehmensprozesse, während Agile Transformation Management Unternehmen unterstützt, sich durch agile Praktiken flexibel und anpassungsfähig zu halten.

Hinter diesen bereits stark ausgeprägten Arbeitsfeldern ordnen sich in der „Develop“-Welle vier Arbeitsfelder ein, für die jetzt vorausschauend Konzepte und Strategien entwickelt werden können. Während Data Intelligence und IT Innovation Management sich auf innovative IT-Lösungen und Datenanalysen konzentrieren, legt Advanced Cybersecurity Solutions Management den Fokus auf den Schutz vor Cyber-Bedrohungen. Digital Transformation Management und People and Culture Management sind entscheidend für die Gestaltung der digitalen Unternehmensstrategie und einer positiven Unternehmenskultur.

Die „Discover“-Welle zeigt Arbeitsfelder, in denen durch frühzeitiges Erkennen Pionierrollen eingenommen werden können. Sustainability Management zielt auf die Entwicklung nachhaltiger Geschäftspraktiken ab, während Innovation and Complexity Management Herausforderungen mit neuen, kreativen Ansätzen löst. Global Talent and Mobility Management widmet sich der Akquisition und Entwicklung internationaler Fachkräfte.

Aus den Research-Ergebnissen wird also deutlich, dass sich in der Wirtschaft im D-A-CH-Raum in den nächsten Jahren ein starker Bedarf an Learning and Development Management entwickelt. Auch Jobs in den Arbeitsfeldern AI Strategy Management und Agile Transformation Management werden schnell zunehmend gefragt sein. Insgesamt zeigt sich, dass besonders technologische Herausforderungen und die wachsende Komplexität in Geschäftsprozessen und -strategien neue Chancen für zukünftige Berufsfelder eröffnen. Schnelle Anpassungsfähigkeit, Kreativität und strategisches Denken sind dabei übergreifend relevant, um in der dynamischen Arbeitswelt erfolgreich zu sein.

TRENDRADAR



LEGENDE

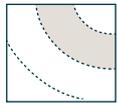
- Zugrundeliegende Zukunftskompetenzen
- Arbeitsfelder
- Signalstärke
- Nähe im Segment
- Vernetzungsintensität
- Act
- Create
- Discover

INHALT



ACT – Unmittelbar handeln **08**

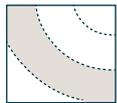
01 Learning and Development Management 09



CREATE – Rechtzeitig gestalten **11**

02 AI Strategy Management 12

03 Agile Transformation Management 14



DEVELOP – Vorausschauend entwickeln **17**

04 Data Intelligence and IT Innovation Management 18

05 Advanced Cybersecurity Solutions Management 20

06 Digital Transformation Management 23

07 People and Culture Management 26



DISCOVER – Frühzeitig erkennen **29**

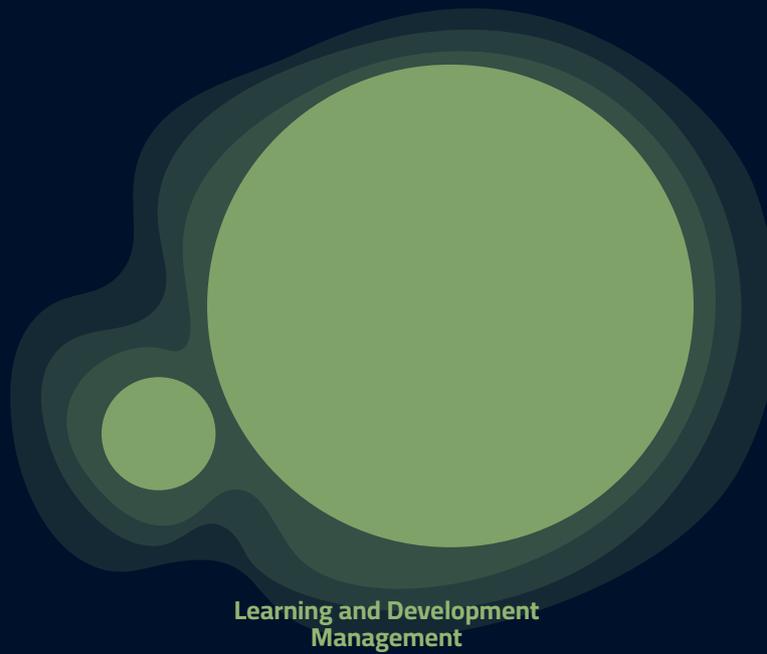
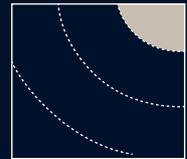
08 Sustainability Management 30

09 Innovation and Complexity Management 32

10 Global Talent and Mobility Management 36

UNMITTELBAR HANDELN

ACT



„Act“ sind Bereiche, mit denen Menschen und Unternehmen sich jetzt akut auseinandersetzen und in die sie investieren sollten.

01 LEARNING AND DEVELOPMENT MANAGEMENT

Learning and Development Management positioniert das Lernen und die Entwicklung in Organisationen als strategische Priorität. In einer sich ständig verändernden Welt, in der digitale Fähigkeiten und KI-Kenntnisse immer mehr an Bedeutung gewinnen, ist L&D Management dafür verantwortlich, dass Mitarbeiter:innen kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern und ihre Lernbereitschaft fördern.

L&D Management spielt eine entscheidende Rolle beim Aufbau einer Kultur des lebenslangen Lernens. Teams in diesem Bereich entwickeln individuelle und zielgruppenspezifische Lernstrategien und passen Bildungsangebote an die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen an. Durch das Managen digitaler Lernplattformen und -programme fördern sie ein aktives, selbstgesteuertes Lernen.

Um dies zu ermöglichen, muss das L&D Management über umfassende Kenntnisse in der Bedarfsermittlung und Qualifizierungsplanung verfügen. Es sollte in der Lage sein, Technologie gekonnt in den Arbeitsalltag zu integrieren und Mitarbeiter:innen dabei zu unterstützen, ihren Umgang damit zu verbessern. Jenseits des reinen Kompetenzmanagements gibt es auch Expert:innen für Wissensmanagement, insbesondere wenn es um die technologische Gestaltung von Prozessen geht. Durch die Integration von Unternehmensdaten in bestehende Systeme und die Nutzung von Plattformen für die Wissensvermittlung wird dafür gesorgt, dass Mitarbeiter:innen auf dem neuesten Stand bleiben.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Digitales Lernen und technologiegestützte Wissensvermittlung

Im Zentrum des digitalen Lernens und der technologiegestützten Wissensvermittlung steht die Erschaffung und Aneignung von neuem Wissen. Die effektive Begleitung digitaler Lernprozesse ist wesentlich für die systematische Vermittlung neuer Fähigkeiten und Kenntnisse durch innovative digitale Werkzeuge und Plattformen. Digital & Data Literacy sowie das Management digitaler Lernplattformen bilden dabei die Kernkompetenzen.

Diese Plattformen und Lernmodule bieten flexible Nutzungsmöglichkeiten und einen großen Spielraum für die effiziente Vermittlung von Wissen und das schnelle Auffinden von Informationen. Digitales Lernen ist daher stark mit der technologischen Gestaltung von Prozessen verbunden. Bspw. ermöglicht die Integration von Unternehmensdaten und -wissen in bestehende Systeme, dass Lerninhalte direkt im Arbeitskontext angewendet werden.

Zudem ist ein breites Allgemeinwissen, kombiniert mit spezialisierten Kenntnissen in der Informationssicherheitsanalyse, wichtig. Denn in digitalen Lernumgebungen werden persönliche Informationen der Lernenden sowie vertrauliche Unternehmensdaten verarbeitet und gespeichert. Der Schutz sensibler Daten und die Sicherstellung der Datenintegrität sind somit ein zentrales Anliegen, um Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Authentizität der Informationen in einer digitalen Lernplattform zu garantieren.



Die Arbeitsfelder setzen sich aus den folgenden zugrundeliegenden Zukunftskompetenzen zusammen.

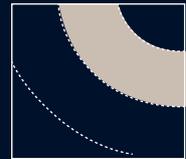
Wissensmanagement und Kompetenzentwicklung

Wissensmanagement und Kompetenzentwicklung fokussieren auf die Organisation und Nutzung des vorhandenen Wissens im Unternehmen. Ein zentrales Element ist dabei das Verständnis für Personalplanung sowie die Konzeption von Weiterbildungsprogrammen und Entwicklung von individualisierten Lernstrategien im Unternehmen. Dieser Ansatz kann die Motivation zum Lernen steigern, indem er direkt auf die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter eingeht. Hier sind didaktische Fähigkeiten erforderlich, um Wissen effektiv zu transferieren.

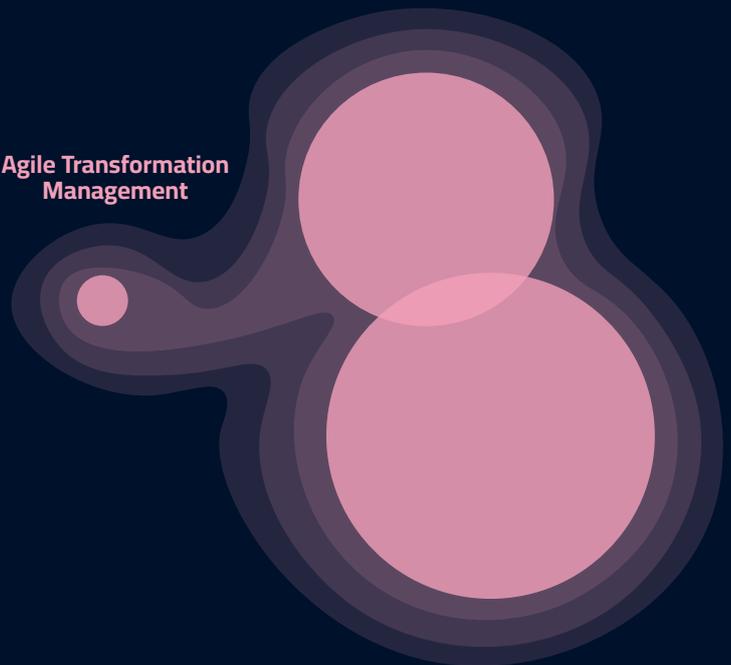
Unter Einsatz von Technologie wird die Filterung, Anreicherung und Aufbereitung von Informationen für die individuellen Bedarfe leichter. Das Kompetenzfeld verlangt zudem eine Offenheit für Neues und ein Verständnis wissenschaftlicher Prinzipien, ergänzt durch Fachwissen über die Funktionsweise und Anwendung von künstlicher Intelligenz im Kontext des Wissensmanagements. Diese Kombination von technischen, didaktischen und analytischen Fähigkeiten macht das Profil essenziell für Organisationen, die in einer zunehmend datengetriebenen und vernetzten Welt agieren.

RECHTZEITIG GESTALTEN

CREATE



Agile Transformation Management



In der Welle „Create“ ergeben sich Arbeitsfelder, bei denen bereits ersichtlich ist, dass sie in den nächsten Jahren zunehmend relevant werden. Für diese Arbeitsfelder sollten Unternehmen Ihre Skills bereits gestalten bzw. ausbauen, um rechtzeitig bereit zu sein.

02

AI STRATEGY MANAGEMENT

Der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen führt zur Entstehung neuer Berufsbilder. Einige davon sind im Handlungsraum AI Strategy Management, an der Schnittstelle zwischen Technologie, Geschäftsstrategie und Ethik angesiedelt. Das AI Strategy Management ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung der KI-Initiativen eines Unternehmens. Es identifiziert potenzielle Anwendungsfelder für KI, analysiert und nutzt große Datenmengen und entwickelt Strategien für den Einsatz von maschinellem Lernen. Dabei spielen sowohl technisches Know-how, betriebswirtschaftliche und geschäftsstrategische Kenntnisse als auch ein fundiertes Verständnis für ethische Fragen eine entscheidende Rolle.

Darüber hinaus liegt eine wichtige Aufgabe des AI Strategy Managements in der Gestaltung effizienter Arbeitsprozesse durch das Design benutzerfreundlicher Mensch-Maschine-Interaktionen. Hierfür sind Kenntnisse in Bereichen wie Smart Devices, Robotik oder 3D-Druck notwendig. Mit dem AI Strategy Management entsteht somit ein Handlungsraum, der sowohl technische Expertise, unternehmensstrategisches Wissen als auch ethische Reflexionsfähigkeit erfordert und damit maßgeblich die digitale Transformation eines Unternehmens prägt.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

KI-Anwendung und maschinelles Lernen

Die Anwendung von künstlicher Intelligenz (KI) und maschinellem Lernen kann Geschäftsprozesse grundlegend revolutionieren. Diese Technologien ermöglichen es uns, riesige Datenmengen zu analysieren, zu interpretieren und zur Implementierung nutzbar zu machen. Dies erfordert jedoch nicht nur technisches Know-how, sondern auch die Fähigkeit, geeignete Anwendungsfelder zu identifizieren und KI in bestehende Strukturen zu integrieren. Darüber hinaus sollten Fachkräfte in der Lage sein, die Qualität der durch KI generierten Ergebnisse kritisch zu beurteilen. Sie müssen rechtliche Rahmenbedingungen im Umgang mit KI verstehen und ethische Fragen im Zusammenhang mit KI klären können. Zudem sind Fähigkeiten zur Gestaltung neuer Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung des Einsatzes von künstlicher Intelligenz unerlässlich. Nur so kann das volle Potenzial dieser Technologien ausgeschöpft werden.

Mensch-Maschine-Interaktion

Die Mensch-Maschine-Interaktion hat sich im Zeitalter der digitalen Transformation als Schlüsselkomponente entwickelt. Die effiziente und harmonische Zusammenarbeit zwischen Menschen und intelligenten Systemen oder Maschinen steht dabei im Vordergrund. Dies umfasst ein breites Spektrum von Technologien, einschließlich Internet of Things (IoT)-Geräten, fortschrittlicher Automatisierungstechnik und intelligenten Produktionsanlagen. Ein tiefgreifendes Verständnis dieser Interaktionen ist entscheidend für das Design benutzerfreundlicher Interfaces und effizienter Arbeitsprozesse. Es erfordert Kenntnisse in Bereichen wie Design und UX Management. Mit dieser Kompetenz können Fachkräfte nicht nur die Interaktion zwischen Mensch und Maschine verbessern, sondern auch die Vernetzung von Mensch und Anlage, Produkt oder Dienstleistung effektiver gestalten und Automatisierungen realisieren.

Ethische Kompetenz

Ethische Kompetenz ist im Zeitalter der Digitalisierung und Künstlichen Intelligenz (KI) von entscheidender Bedeutung. Mit dem verstärkten Einsatz von KI in verschiedenen Bereichen wie Datenschutz, Gesundheit oder Finanzen entstehen immer mehr ethische Herausforderungen. Es ist daher unerlässlich, ethische Fragen zu erkennen, zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln.

Personen mit solchen Kompetenzen sind in der Lage, ein tiefgreifendes Verständnis für digitale Ethik aufzubauen und ethische Urteilsbildung anzuwenden. Sie können die soziale Verantwortung in Bezug auf den Einsatz von KI bewerten und moralische Grenzen sowie ethische Werte in Bezug auf Digital Ethics festlegen und einhalten. Darüber hinaus können sie zur Entwicklung von Richtlinien für die Verwendung von KI beitragen, um sicherzustellen, dass diese Technologien verantwortungsbewusst eingesetzt werden.

03 AGILE TRANSFORMATION MANAGEMENT

Vor dem Hintergrund der Geschwindigkeit und Verstärkung von Veränderungsprozessen in der heutigen Arbeitswelt steht Agile Transformation Management vor der wichtigen Aufgabe, die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen. Es fördert eine Kultur der interdisziplinären Zusammenarbeit und schafft Räume, in denen Teams mit unterschiedlichen Kompetenzen ihre Ideen und Perspektiven mittels selbstverantwortlicher Arbeitsmethoden frei austauschen können. Dieser Ansatz führt zu innovativen Lösungen, die traditionelle Abteilungsgrenzen überwinden. Gleichzeitig verkörpert Agile Transformation Management die Prinzipien der agilen Methodik und der adaptiven Führung auf Unternehmensebene. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, Unternehmensprozesse und -strukturen so zu gestalten, dass sie flexibel auf die Anforderungen ständiger Marktveränderungen und neuer Herausforderungen reagieren können.

Agile Transformation Management zeichnet sich zudem durch ganzheitliche Führungskompetenz aus. Das braucht einerseits Führungskräfte, die es verstehen, die individuelle Entwicklung der Teammitglieder mit den Zielen der Organisation zu verbinden. Andererseits wirkt der Kompetenzbereich auch auf die Neugestaltung der Führungsstrukturen und -praktiken im gesamten Unternehmen. Diese Fähigkeit zur Organisationsentwicklung ist entscheidend, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Innovation gedeiht und Mitarbeiter:innen sich weiterentwickeln können.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Agile Methodik und adaptive Führung

Agile Methodik und adaptive Führung umfassen eine Reihe von Fähigkeiten und Praktiken, die für ein effizientes Management in dynamischen und sich ständig verändernden Arbeitsumgebungen entscheidend sind. Im Mittelpunkt steht die Agilität, also die Fähigkeit, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Dies beinhaltet eine hohe Anpassungsgeschwindigkeit und Umsetzungsstärke, insbesondere in schwierigen Situationen und bei der Bewältigung unvorhergesehener Herausforderungen.

Agile Methoden wie SCRUM, Kanban und Design Thinking fördern Selbstorganisation und eigenverantwortliches Handeln in Teams. Sie ermöglichen eine nutzerorientierte, iterative Teamarbeit, die eine schnelle Produktentwicklung und kontinuierliche Prozessanpassung ermöglicht. Zudem unterstützen solche Methoden auch die Entwicklung von Selbstmanagementkompetenzen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Fähigkeit zur adaptiven Führung, die ein Umdenken von traditionellen Hierarchien und funktionaler Arbeitsteilung hin zu flexibleren und hybriden Arbeitsstrukturen erfordert. Adaptive Führungskräfte müssen in der Lage sein, agile Strukturen in das Unternehmen zu integrieren und sowohl team- als auch unternehmensweit agile Prinzipien zu fördern. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich fortwährend weiterzubilden und neue Denkweisen zu adaptieren.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Denkweise

Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Denkweisen sind zentrale Elemente in der heutigen Arbeitswelt. Sie basieren auf der Integration von Wissen und Methoden aus unterschiedlichen Fachbereichen, um komplexe Probleme zu erkennen und innovativ zu lösen. Dies erfordert eine Offenheit für verschiedene Perspektiven und die Bereitschaft, über den Tellerrand des eigenen Fachgebietes hinauszublicken.

Insbesondere in der Teamarbeit geht es darum, kollektives Wissen zu bündeln und Synergien zu schaffen, die über die Kompetenzen des Einzelnen hinausgehen. In einem Umfeld, das durch raschen technologischen Wandel, globalisierte Märkte und vielfältige gesellschaftliche Anforderungen geprägt ist, reichen isolierte Fachkenntnisse oft nicht aus, um innovativ zu agieren und komplexe Herausforderungen zu bewältigen. Praktische Interdisziplinarität bedeutet, dass Teammitglieder auch bereit sind, Methoden und Sichtweisen anderer Disziplinen zu erlernen und anzuwenden. Des Weiteren braucht es aber auch Personen im Team, die eine dezidierte Übersetzungs- und Koordinationsfunktion haben und die Interdisziplinarität aktiv managen. So können sich die wertvollen Fachexperten weiterhin auf Ihre Kernexpertise konzentrieren.

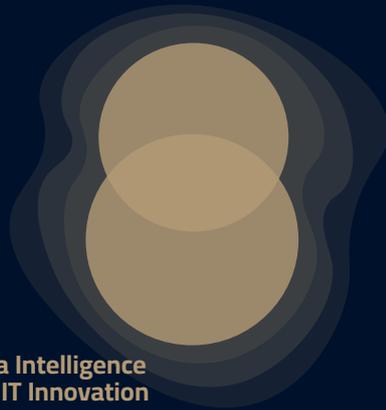
Ganzheitliche Führung und Organisationsentwicklung

Ganzheitliche Führung und Organisationsentwicklung stellen einen umfassenden Ansatz dar, der sowohl individuelle Fähigkeiten als auch die Gesamtstruktur einer Organisation berücksichtigt. Im Mittelpunkt stehen Leadership Skills, die eine Kombination aus Entscheidungskompetenz, Führungsrolle und Fähigkeit zur Motivation umfassen. Besonders in virtuellen Arbeitsumgebungen kann es eine Herausforderung darstellen, Teams anhaltend zu motivieren und zu begeistern. Hier kommt der Führung auf Distanz eine wichtige Bedeutung zu, um trotz physischer Abwesenheit ein Gefühl der Verbundenheit und des Engagements zu fördern.

Im Bereich der Organisationsentwicklung ist es entscheidend, dass Führungskräfte über ausgeprägte Projektmanagement-Fähigkeiten verfügen und in der Lage sind, die Unternehmensvision auf operative Bereiche oder Teams herunterzubrechen. Es erfordert eine starke Kommunikationsfähigkeit, um den sinnstiftenden Kern des Unternehmens nach innen und außen zu tragen. Dazu gehören Kenntnisse über Transformationsdynamiken und Unternehmenskultur, aber auch die Bereitschaft, Verantwortung und Kompetenzen zu delegieren, um die Organisationsstruktur nach den Maßstäben der Effizienz und Effektivität auszurichten. Insgesamt erfordert ganzheitliche Führung und Organisationsentwicklung eine Kombination aus strategischer Weitsicht, Anpassungsfähigkeit, Kommunikationsstärke und der Fähigkeit, andere zu inspirieren und zu motivieren.

VORAUSSCHAUEND ENTWICKELN

DEVELOP



Data Intelligence
and IT Innovation

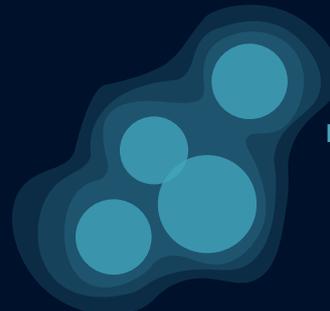


Advanced Cybersecurity
Solutions Management

Digital Transformation
Management



In der Welle „Develop“ sind Arbeitsfelder verortet, die sich noch in einem Entwicklungsstadium befinden. Diese gilt es vorausschauend auf dem Schirm zu behalten, um die weitere Entwicklung zu beobachten.



People and Culture
Management

04 DATA INTELLIGENCE AND IT INNOVATION MANAGEMENT

Dieses Arbeitsfeld ist verantwortlich für das Management der IT-Infrastrukturen und Systeme innerhalb einer Organisation. Mit einem ausgeprägten Verständnis für innovative technologische Konzepte wie Hyperscaling, Industrie 4.0 und Quantum Computing, beinhaltet es die Aufgabe, komplexe IT-Prozesse zu gestalten, zu überwachen und zu steuern. Diese Rolle erfordert ein tiefes Verständnis von Technologie-Innovationen sowie die Fähigkeit, diese effektiv zu implementieren und zu nutzen. Der Hauptaufgabenbereich umfasst nicht nur das Management der physischen Infrastruktur, sondern auch die Analyse großer Datenmengen zur Gewinnung wertvoller Einblicke - eine Aufgabe, die fortgeschrittene Datenanalysefähigkeiten erfordert.

Zusätzlich zur Beherrschung dieser technischen Aspekte sind die Mitarbeitenden in diesem Bereich auch verantwortlich für das Management komplexer IT-Service-Portfolios in Verbindung mit algorithmisch gesteuerter Prozesskontrolle. Die Implementierung moderner Lösungen trägt wesentlich zur Effizienzsteigerung bei. In diesem Handlungsfeld ist es ebenso entscheidend, datenzentriertes Denken und Handeln innerhalb des Teams zu fördern. Dieser Ansatz ermöglicht es der Organisation, sich schnell an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen und ihre Geschäftsmodelle effektiv zu optimieren. Zusammengefasst liegen in IT und Data Analytics die Schlüssel für eine zukunftsfähige Organisation. Ein starker technischer Hintergrund und ausgeprägte analytischen Fähigkeiten üben hier einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens aus.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

IT Innovation und IT Readiness

Technologieinnovation und der flexible, bedarfsorientierte Einsatz von IT-Systemen und -Services spielen für Unternehmen heute eine entscheidende Rolle. Um in diesem Bereich erfolgreich zu sein, ist ein tiefes Verständnis für technische Sprachen und Terminologien unerlässlich. Fachleute sind gefordert, die IT-Architektur in ihrer Komplexität zu verstehen und dezentrale Infrastrukturen mithilfe neuester Technologien zu entwickeln und bereitzustellen. Sie sollten auch in der Lage sein, algorithmisch unterstützte Steuerungssoftware zu implementieren, anzupassen und einsetzen zu können. Darüber hinaus ist es bedeutend, Werkzeuge zur Beschleunigung von Prozessen zu beherrschen, rasch auf das Aufkommen grundlegend neuer Technologien reagieren zu können und Märkte und zugehörige Services zu managen. Dies umfasst auch die Fähigkeit, mit neuen Technologien wie Quanteninformationstechnologie und Quantum Computing umzugehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist ein ausgeprägtes Verständnis für Wertschöpfungsketten und Business-Logiken sowie die konsequente Ausrichtung der IT an der Unternehmensstrategie. Fachleute sollten ebenso über Managementkompetenzen verfügen, die für die effektive Umsetzung von Innovationen und die strategische Steuerung der IT-Systeme erforderlich sind.

Fortgeschrittene Datenanalytik

Fortgeschrittenes Datenmanagement und Datenanalytik spielen eine entscheidende Rolle bei der Auswertung großer Datenmengen zur Gewinnung wertvoller Erkenntnisse für strategische Entscheidungen. Kompetenzen im Bereich der Datenanalytik, datenbasiertes Denken und analytische Fähigkeiten sind daher unerlässlich.

Die Bedeutung des Cloud Computing, von Echtzeit-Datenanalysen und Machine-Learning-Algorithmen, u. a. für die Prozesskontrolle, kann nicht mehr wegedacht werden. Daten-Expert:innen sollten durchweg ein tiefes Verständnis für Datenmodelle und Strukturen haben und in der Lage sein, diese in Arbeitsprozesse zu übersetzen.

Insgesamt erfordert der Bereich der fortgeschrittenen Datenanalytik und IT-Infrastruktur starke Data-Literacy-Fähigkeiten (Fähigkeit, Daten zu verstehen, zu analysieren und daraus Schlüsse zu ziehen) und ein tiefes Verständnis für die Zusammenhänge innerhalb von Prozessen, Informationsverbindungen sowie mögliche Störungen und potenzielle Lösungen.

05 ADVANCED CYBERSECURITY SOLUTIONS MANAGEMENT

Advanced Cybersecurity Solutions Management befindet sich im Zentrum der digitalen Transformation und ist entscheidend für den Schutz und die Weiterentwicklung von Unternehmensressourcen. Dieser Bereich verlangt ein tiefgreifendes Verständnis für digitale Sicherheit, um komplexe Cyberbedrohungen zu identifizieren und abzuwehren. Dies erfordert, sowohl fundierte Kenntnisse in der Programmierung als auch im digitalen Design, um Sicherheitslösungen für aktuelle und zukünftige Anforderungen entwickeln zu können.

Während in diesem Bereich technische Fähigkeiten im Vordergrund stehen, ist auch ein grundlegendes Bewusstsein für Geschäftsprozesse und -strategien wichtig, um die Sicherheitsmaßnahmen effektiv in die Unternehmensstruktur einzubetten. Advanced Cybersecurity Solutions Management dient somit als Bindeglied zwischen Technik und betrieblichen Abläufen, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung und Implementierung von Sicherheitsstrategien liegt.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Digitale Sicherheit

Digitale Sicherheit ist ein entscheidendes Kompetenzfeld in einer zunehmend vernetzten Welt. Fachkenntnisse in Cybersecurity und Netzwerksicherheit bilden das Fundament dieses Bereichs. Hierbei geht es nicht nur um den Schutz vor herkömmlichen Cyberangriffen, sondern auch um spezialisierte Kenntnisse im Umgang mit modernen Bedrohungen wie KI-unterstütztem Hacking und Ransomware-Angriffen. Eine tiefgreifende Expertise in Datensicherheitstechniken ist unerlässlich, um sensible Informationen effektiv zu schützen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Know-how zur Anwendung von Differential Privacy. Diese Methode hilft dabei, die Identität von Nutzer:innen zu schützen, während aggregierte Daten gesammelt und analysiert werden. Zudem sind fundierte Kenntnisse im Datenschutz und in der Datenanonymisierung von großer Bedeutung. Sie gewährleisten, dass persönliche Daten nicht nur sicher, sondern auch im Einklang mit ethischen und rechtlichen Standards behandelt werden. Insgesamt erfordert digitale Sicherheit ein breites Spektrum an Fähigkeiten, um in der digitalen Ära effektiven Schutz zu bieten.

Programmierung und digitales Design

Im Kontext fortschrittlicher Cybersecurity-Lösungen sind Programmier- und Designkompetenzen grundlegend. Sie ermöglichen die Entwicklung leistungsfähiger Sicherheitssysteme, um sowohl präventiv als auch reaktiv gegen Cyberbedrohungen gewappnet zu sein. Dies beginnt bei der Entwicklung spezialisierter Sicherheitssoftware wie Firewalls und Antivirenprogramme, die ein tiefes Verständnis verschiedener Programmiersprachen erfordern, und reicht bis hin zur Durchführung maßgeschneiderter Penetrationstests (simulierte Cyberangriffe, um Anfälligkeiten in Sicherheitssystemen aufzudecken) und Sicherheitsbewertungen, um Schwachstellen zu identifizieren und abzusichern.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Gestaltung benutzerfreundlicher Oberflächen für Sicherheitstools. Beispielsweise sollten Dashboards für Netzwerksicherheit, komplexe Echtzeitdaten über Netzwerkverkehr und Bedrohungswarnungen in einer verständlichen und interaktiven Weise darstellen, sodass auch Nutzer:innen ohne tiefe technische Kenntnisse schnell auf potenzielle Sicherheitsrisiken reagieren können.

Softwareentwicklung und Prozesssteuerung

Das Kompetenzfeld Softwareentwicklung und Prozesssteuerung umfasst die Fähigkeit, maßgeschneiderte Softwarelösungen zu entwickeln und deren Integration in bestehende Systemlandschaften zu gestalten. Im Kontext digitaler Sicherheit bedeutet das Schwachstellen im System zu identifizieren und das Verständnis für potenzielle Risiken, die aus aktuellen Sicherheitsbedrohungen resultieren können, zu verstehen.

Im Sinne der Prozesssteuerung geht die Verantwortung in diesem Bereich aber über die anfängliche Analyse hinaus. Sie umfassen auch die kontinuierliche Bewertung und fortlaufende Anpassung der bestehenden Sicherheitssysteme. Diese dynamische Herangehensweise sorgt dafür, dass die Systeme stets den neuesten technologischen Entwicklungen und veränderten Rahmenbedingungen entsprechen. Insgesamt spielt die Softwareentwicklung eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der Sicherheitsstrategie eines Unternehmens.

06 DIGITAL TRANS- FORMATION MANAGEMENT

Digital Transformation Management ist ein zukunftsorientierter Bereich, der die digitale Strategie eines Unternehmens maßgeblich prägt. Dabei geht es um Möglichkeiten, Kooperationskompetenz und Teamkollaboration digital neu zu gestalten und die Zusammenarbeit von Teams durch moderne digitale Werkzeuge hin zu tragfähigen digitalen Geschäftsmodellen zu optimieren. Gleichzeitig agiert dieser Bereich an der Schnittstelle von Technologie und Unternehmensstrategie. Er umfasst die Analyse der Wechselwirkungen zwischen Technologien und deren Auswirkungen auf das Geschäftsumfeld sowie bestehende Produkte und Dienstleistungen und erfordert daher tiefes Wissen in digitalen Transformationstechniken und IoT-Strategien. Auf Basis dieser Verantwortungsbereiche ist das Team des Digital Transformation Management zuständig für die Gestaltung und Umsetzung einer umfassenden digitalen Roadmap, die sowohl kurzfristige als auch langfristige Ziele beinhaltet.

Das Transformationsmanagement ist ein weiterer wesentlicher Aspekt dieses Bereichs. Es geht darum, Veränderungen nicht nur zu planen und zu steuern, sondern auch die Mitarbeiter:innen auf diese Reise mitzunehmen und für die neue digitale Arbeitsweise zu begeistern. Die erfolgreiche Integration von digitalen Innovationen erfordert einerseits technisches Know-how, andererseits aber auch Fähigkeiten im Change Management und in der Mitarbeiter:innenführung. Digital Transformation Management ist somit ein Pionierbereich, der das Unternehmen sicher in die digitale Zukunft führt.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Transformationsmanagement

Das Management von Transformationen leitet sich aus der Fähigkeit, bedeutende Veränderungsprozesse in Organisationen zu steuern und erfolgreich umzusetzen, ab. Es umfasst die Neugestaltung der Arbeitskultur und die Förderung transformationaler Führung. Ein wichtiger Aspekt ist die Fähigkeit, Mitarbeiter:innen für den Wandel zu begeistern und sie durch den Prozess zu führen. Dies erfordert ausgeprägte Führungskompetenzen sowie die Fähigkeit, die Organisation an Veränderungen anzupassen oder adaptiv auf sie zu reagieren.

Resilienz, Stressresistenz und Flexibilität sind weitere Schlüsselqualitäten, die es ermöglichen, positiv auf Herausforderungen zu reagieren und kompetent mit veränderten Anforderungen umzugehen. Technische Fähigkeiten in der Entwicklung und im Umgang mit transformativen Technologien spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Insgesamt erfordert Transformationsmanagement eine Kombination aus Veränderungsfähigkeit, Gestaltungskraft und Anpassungsfähigkeit, um in dynamischen und professionellen Kontexten erfolgreich zu sein.

Agile Methoden bieten einen praktischen Rahmen, um diese Qualitäten effektiv einzusetzen und gehen hier mit Transformationsmanagement Hand in Hand. Besonders relevant werden diese Methoden im Transformationsmanagement, wenn es um die Implementierung und das Management von plattformbasierten Geschäftsmodellen geht. Hierbei sind agiles Denken und Handeln zentral, um die Potenziale der digitalen Vernetzung voll auszuschöpfen. Beispielsweise können Unternehmen durch agiles Vorgehen schnell auf Kund:innenfeedback reagieren und Funktionen hinzufügen, die Nutzende sich wünschen.

Netzwerkeffekte, die durch die Vernetzung von Marktakteuren auf Plattformen entstehen, sind zentral für Innovation und Wertschöpfung. Die Plattformen werden wertvoller, je mehr Nutzer sie anziehen, was die Attraktivität für Anbieter und Konsumenten erhöht. Diese wechselseitige Steigerung des Nutzens fördert die Vernetzung und bietet neue Möglichkeiten für Kooperationen, Marketingstrategien und kundenspezifische Dienstleistungen. Ein Verständnis für die Entwicklung von auf Kooperation, Datenanalyse und Kundenzentrierung basierenden Geschäftsmodellen ist für Fach- und Führungskräfte daher essenziell, ebenso wie technologisches Wissen und Marktkenntnisse.

Digitale Kooperationskompetenz und Teamkollaboration

Digitale Kooperationskompetenz und Teamkollaboration umfasst Fähigkeiten zur Gestaltung und Förderung effektiver digitaler Zusammenarbeit in Teams und Organisationen. Dies beinhaltet den gekonnten Umgang mit digitalen Kooperationsstools und Plattformen für virtuelle Zusammenarbeit, die zunehmend eine zentrale Rolle in der modernen Arbeitswelt spielen. Kooperationsfähigkeit und Teamorientierung sind grundlegend für dieses Feld. Sie ermöglichen es, Co-Creation-Prozesse in sozialen und organisationalen Kontexten erfolgreich zu gestalten und dabei auf die Stärken und Fähigkeiten jedes Teammitglieds einzugehen. In der digitalen Arbeitswelt sind Teams oft räumlich verteilt und fachlich divers aufgestellt. Hier ist es entscheidend, dass Mitglieder unterschiedlicher Funktionen und Hierarchieebenen eine offene Einstellung zur interdisziplinären Zusammenarbeit und zum gegenseitigen Verständnis an den Tag legen.

So wird gewährleistet, dass Teams einerseits technisch über Plattformen verbunden, andererseits auch in der Lage sind, Wissen, Fähigkeiten und Perspektiven über Abteilungsgrenzen hinweg zu integrieren. Insgesamt leistet die digitale Kooperationskompetenz einen entscheidenden Beitrag zur Förderung einer effektiven und vernetzten Arbeitsumgebung.

Digitale Transformation & IoT Strategie

Das Kompetenzfeld 'Digitale Transformation & IoT Strategie' umfasst den kompetenten Umgang mit dem Internet of Things (IoT) sowie die Integration digitaler Elemente in die Unternehmensstrategie. Dies beinhaltet ein vertiefendes Verständnis von Digitalisierung und Industrie 4.0-Themen, einschließlich der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und der Integration von IIoT (Industrial Internet of Things). Durch den Einsatz von IoT-Technologien können Prozesse nicht nur effizienter gestaltet, sondern auch weitgehend automatisiert werden, was sowohl interne Betriebsabläufe als auch externe Geschäftsprozesse betrifft.

Grundlegende Kenntnisse in Sensortechnik sind für die effektive Nutzung von IoT-Lösungen wesentlich, da Sensoren die Grundbausteine des Internet of Things (IoT) darstellen. Sie sammeln Daten, die anschließend analysiert und zur Steuerung und Optimierung dieser automatisierten Prozesse genutzt werden können. Dies ermöglicht es Unternehmen, ihre Ressourcen effizienter einzusetzen, Kosten zu senken und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Digitale und Medienkompetenzen sind ebenfalls entscheidend. Sie umfassen einerseits die Fähigkeit, verschiedene Medienformate zu nutzen und Inhalte zu produzieren. Andererseits befähigen sie einen auch, diese Formate kritisch zu beurteilen. Beispielsweise kann die Effizienz und Sicherheit von IoT-basierten Systemen analysiert und die Auswirkungen digitaler Strategien auf Geschäftsmodelle und Kund:innenbeziehungen bewertet werden. Letztlich dient das Kompetenzfeld, Organisationen unter dem Einfluss von Digitalisierung und veränderten Arbeitsweisen weiterzuentwickeln. Dazu gehört auch der Umgang mit der Entgrenzung von beruflichen und privaten Lebensräumen und die Förderung virtuellen Arbeitens. Insgesamt erfordert das Feld 'Digitale Transformation & IoT Strategie' eine Kombination aus technischem Know-how und strategischer Planung, um die Chancen der Digitalisierung effektiv zu nutzen.

07 PEOPLE AND CULTURE MANAGEMENT

Das People and Culture Management ist ein integraler Bestandteil zukünftiger Unternehmensstrukturen, der sich darauf konzentriert, eine positive Arbeitskultur zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Hauptaufgabe des Bereichs ist es, Gesundheit und die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu fördern und damit die Produktivität zu maximieren. Die Rolle des People and Culture Managements ist vielfältig: Es kommuniziert in jeglicher Situation klar und effektiv und fungiert als Vermittler zwischen verschiedenen Abteilungen des Unternehmens, um sicherzustellen, dass alle auf dem gleichen Stand sind.

Das Team des People and Culture Managements verfügt über emotionale Intelligenz, soziale Kompetenz und einem tiefen Verständnis für menschliche Emotionen und soziale Dynamiken. Es nutzt das Wissen empathisch, um ein gesundes und unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Im Kontext von Mitarbeiter:innen und Teams unterschiedlicher Nationalitäten spielt der Bereich auch eine entscheidende Rolle beim Management von interkultureller Kommunikation. Er fördert eine inklusive Kultur, in der alle Mitarbeiter:innen, unabhängig von ihren Diversity-Dimensionen, respektiert und wertgeschätzt werden. Schließlich konzentriert sich das People and Culture Management auf die Gestaltung von Erfahrungen und stellt sicher, dass die Mitarbeiter:innen einen positiven Arbeitsalltag erleben, der sie motiviert und begeistert.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Kommunikationskompetenz

Dieses Kompetenzfeld umfasst eine Vielzahl von Fähigkeiten und Kompetenzen, die für eine effektive und effiziente Kommunikation in verschiedenen Kontexten und über verschiedene Plattformen hinweg notwendig sind. Dazu gehört die Fähigkeit zur digitalen Kommunikation, sowie die Kommunikationsfähigkeit in Veränderungsprozessen, die schnelles und klares Feedback erfordert. Kommunikative Fähigkeiten über Disziplinengrenzen hinweg sind ebenso relevant, um komplexe Inhalte verschiedenen Zielgruppen verständlich zu machen.

Das Kompetenzfeld beinhaltet zudem ethisches Verhalten in der digitalen Kommunikation und Überzeugungsvermögen. Soft Skills wie Teamfähigkeit und die Fähigkeit, effektiv zu verhandeln und zu kommunizieren, sind grundlegend. Diese Kompetenzen ermöglichen es, in einem dynamischen und oft interdisziplinären Umfeld klar, präzise und wirkungsvoll zu interagieren und tragen wesentlich zur erfolgreichen Zusammenarbeit und zum Erreichen gemeinsamer Ziele bei.

Emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz

Emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz umfasst eine breite Palette an Fähigkeiten, die für effektive zwischenmenschliche Beziehungen und die Bewältigung sozialer sowie emotionaler Herausforderungen entscheidend sind. Im Mittelpunkt stehen Dialog- und Konfliktfähigkeit, die es ermöglichen, Meinungsverschiedenheiten konstruktiv zu begegnen und zu lösen. Die Fähigkeit, emotionale Intelligenz weiterzuentwickeln und kritisches Denken zu schärfen, ist ebenso wichtig, wie das Erkennen, Nutzen und Managen von Emotionen.

Zuhören und soziale Kompetenzen, einschließlich der Fähigkeit, soziale und emotionale Probleme zu bewältigen, spielen eine wesentliche Rolle.

Dieses Kompetenzfeld beinhaltet auch kulturelle Kompetenz, um in einem vielfältigen Umfeld effektiv zu agieren. Die Fähigkeit, Sinn und Werte zu vermitteln, ergänzt den Aufgabenbereich und trägt zur Bildung starker, wertorientierter Teams und Arbeitsgruppen bei. Insgesamt fördern diese Kompetenzen und Fähigkeiten ein tiefes Verständnis für menschliche Emotionen und soziale Dynamiken, was für persönliches Wachstum und erfolgreiche zwischenmenschliche Beziehungen unerlässlich ist.

Empathische Führung und Human-centric skills

Hierbei geht es um die Entwicklung und Anwendung von Empathie in verschiedenen Führungskontexten. Zentral ist dabei die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen, sowohl im persönlichen Umgang als auch in der digitalen Kommunikation. Dies beinhaltet Empathie im Design Thinking, wo ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse und Perspektiven anderer zur Entwicklung von Lösungen führt, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen.

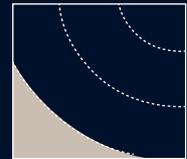
Die Fähigkeit, Empathie in direkten Interaktionen zu zeigen, ist ebenso wichtig wie die Fähigkeit, Feedback und Kritik einfühlsam zu kommunizieren. Positive Leadership, basierend auf empathischem Verständnis, fördert ein unterstützendes und motivierendes Umfeld. Coaching- sowie Beratungs- und Orientierungskompetenzen ergänzen dieses Profil, ebenso wie human-centric Skills, die auf die Wertschätzung und das Verständnis menschlicher Bedürfnisse abzielen. Insgesamt fördert diese Fähigkeiten eine Führungskultur, die auf Verständnis, Fürsorge und effektiver menschlicher Interaktion basiert.

Interkulturelle Kommunikation und Diversity-Management

Dieses Fähigkeitenbündel umfasst entscheidende Kompetenzen für das effektive Arbeiten in und mit diversen und kulturell unterschiedlichen Gruppen. Es beinhaltet die Fähigkeit zu zielgerichteter Verständigung zwischen diesen Gruppen, untermauert durch Fremdsprachenkenntnisse und eine sensible Kommunikationsweise. Tiefgreifendes Verständnis für Diversität und die Fähigkeit, in crossfunktionalen Teams zu arbeiten, sind ebenfalls zentral.

Wesentlich sind auch Kenntnisse in der Integration von Mitarbeiter:innen, der Handhabung von Heterogenität sowie das Überwinden von Widerständen bei Kulturwandlungsprozessen. Sensibilisierung für DEI-Themen und ausgeprägte interkulturelle Kompetenzen sind unerlässlich, ebenso wie die Fähigkeit, generationenübergreifend zu arbeiten und integrative Personalentwicklungsstrategien zu entwickeln. Interkulturelle Kompetenz und die Fähigkeit, über kulturelle Grenzen hinweg effektiv zu agieren, runden dieses Bündel ab. Insgesamt ermöglichen diese Fähigkeiten und Kompetenzen eine inklusive und wertschätzende Arbeitsumgebung, die Vielfalt als Stärke begreift und nutzt.

FRÜHZEITIG ERKENNEN **DISCOVER**



Die Arbeitsfelder in der Welle „Discover“ können als Bereiche mit großem Potenzial gesehen werden, auch wenn sie aus unternehmerischer Sicht vielleicht keine große Handlungsdringlichkeit ausstrahlen.

08

SUSTAINABILITY MANAGEMENT

Vor dem Hintergrund des Klimawandels und der wachsenden Forderung nach ökologischer Verantwortung gewinnt Sustainability Management zunehmend an Bedeutung. Dabei geht es um die Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Strategien und Geschäftsmodelle, die ökologische, ökonomische und soziale Ziele miteinander vereinen. Sustainability Management ist essenziell für die Förderung eines umweltbewussten Unternehmensbildes. Es arbeitet eng mit verschiedenen Abteilungen zusammen, um nachhaltige Praktiken bspw. durch grüne Technologien in allen Unternehmensbereichen zu implementieren. Der Anwendungsbereich umfasst sowohl die umweltbewusste Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, als auch die Optimierung der Lieferketten und die Verringerung des ökologischen Fußabdrucks des Unternehmens.

Effektive Kommunikation und Stakeholder-Engagement nach innen und außen sind ebenfalls wesentliche Aspekte des Sustainability Managements. Es geht außerdem um das Schärfen des Bewusstseins für Umweltfragen, wie Emissionsreduzierung, Abfallmanagement, Ressourcenschonung etc. im Unternehmen, sowie die Positionierung des Unternehmens als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit. Um ein Unternehmen zukunftsorientiert und im Sinne der Prinzipien der Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch und sozial) ausrichten zu können, ist Sustainability Management essenziell.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Nachhaltigkeitsmanagement und grüne Technologie

Nachhaltigkeitsmanagement hat in den letzten Jahren an immer größerer Bedeutung gewonnen - nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden gesetzlichen Anforderungen und Regularien im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Unternehmen sind heute mehr denn je dazu angehalten, ihre Geschäftsprozesse und -modelle nachhaltig zu gestalten und transparent darüber zu berichten.

Ein zentrales Element dabei ist die sogenannte Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), die Unternehmen dazu verpflichtet, über ihre Nachhaltigkeitsperformance zu informieren. Hierbei geht es um weit mehr als nur um die reine Dokumentation von CO₂-Emissionen. Vielmehr müssen Unternehmen darlegen, wie sie Nachhaltigkeit in ihrer Strategie verankert haben und welche Maßnahmen sie ergreifen, um ihre Umwelt- und Sozialverträglichkeit zu verbessern.

Im Zuge dessen spielt auch die Einhaltung von Compliance-Richtlinien eine entscheidende Rolle. Die EU-Taxonomie beispielsweise bietet einen einheitlichen Klassifikationsrahmen zur Identifizierung von umweltfreundlichen Wirtschaftstätigkeiten und soll dazu beitragen, Greenwashing zu verhindern. Im Kontext von Sustainable Finance werden zudem immer strengere Anforderungen an Finanzinstitute gestellt, die dazu verpflichtet sind, ihre Investitionen auf ihre Nachhaltigkeit hin zu prüfen und transparent darüber zu berichten.

09 INNOVATION AND COMPLEXITY MANAGEMENT

Innovation & Complexity Management bildet die Schnittstelle zwischen Information und Aktion und nutzt ausgeprägte Fähigkeiten im kritischen Denken, um komplexe Probleme zu analysieren und innovative Lösungsstrategien zu entwickeln. Ein tiefgreifendes Verständnis von Netzwerken und Beziehungen ermöglicht dem Innovation & Complexity Management, ein effektives Netzwerk aufzubauen und strategisch einzusetzen. So können wichtige Akteur:innen identifiziert, Beziehungen aufgebaut und gepflegt und somit Nutzen für die Organisation geschaffen werden. Durch ein systemisches Denken versteht das Innovation & Complexity Management komplexe Zusammenhänge in ihrer Gesamtheit.

Es werden Abhängigkeiten erkannt, Unsicherheiten bewältigt und auf Veränderungen wird angemessen reagiert. Dank der Fähigkeiten in der strategischen Marktanalyse und Trenderkennung kann das Innovation & Complexity Management mögliche Zukunftsszenarien identifizieren und das Unternehmen proaktiv auf kommende Herausforderungen vorbereiten. Dabei wird eine Kultur der Innovation und des kreativen Denkens an den Tag gelegt, um stetig neue Ideen hervorzubringen und diese erfolgreich umzusetzen. Expertise in Customer Experience Management hilft außerdem, herausragende Erlebnisse für Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen zu schaffen. Innovation & Complexity Management umfasst Strategieexpert:innen, Netzwerker:innen, Problemlöser:innen und Innovator:innen und gestaltet somit aktiv die Zukunft der eigenen Organisation.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Kritisches Denken

Beim kritischen Denken geht es nicht nur darum, Informationen zu analysieren und zu verstehen, sondern auch, ihre Herkunft und ihren Kontext zu hinterfragen, verschiedene Argumente gegeneinander abzuwägen und aufmerksam für mögliche Voreingenommenheiten oder logische Fehlschlüsse zu sein. Ein:e kritische:r Denker:in ist in ständiger Selbstreflexion und hat ein Bewusstsein für seine:ihre eigene Denkweise. Er:Sie ist bereit, seine:ihre Ansichten infrage zu stellen und gegebenenfalls zu ändern. Durch kritisches Denken können iterativ Entscheidungen getroffen werden, die zur Lösung komplexer Probleme beitragen.

Komplexe Problemlösung

Das Lösen komplexer Probleme erfordert ein tiefgreifendes Verständnis der Problemstellung sowie die Fähigkeit, innovative Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Flexibilität im Umgang mit unvorhersehbaren Veränderungen oder Unsicherheiten spielt dabei eine ebenso große Rolle wie die Bereitschaft, Entscheidungen auf der Grundlage vorhandener Informationen zu treffen. Da komplexe Probleme oft eine multidisziplinäre Herangehensweise erfordern und verschiedene Problemlösungsstrategien benötigen, ist diese Kompetenz in einer Vielzahl von Unternehmenskontexten von großer Bedeutung. In technischen und wissenschaftlichen Berufen, aber auch darüber hinaus, in quasi jeder beruflichen Tätigkeit, insbesondere in Entscheidungs- und Planungsprozessen.

Netzwerkmanagement und strategisches Beziehungsmanagement

Netzwerkmanagement und strategisches Beziehungsmanagement beinhaltet sowohl die Kompetenz, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, als auch die strategische Fähigkeit, die richtigen Akteur:innen einzubeziehen und das Netzwerk optimal zu nutzen. Ein gepflegtes und strategisch genutztes Netzwerk kann sowohl den individuellen als auch den organisatorischen Erfolg erheblich steigern. Es ermöglicht Zugang zu neuen Ressourcen, Wissen und Synergien sowie potenziellen Geschäfts- oder Kooperationspartner:innen. Darüber hinaus kann ein Netzwerk auch dazu beitragen, Risiken durch gegenseitige Unterstützung zu minimieren und Herausforderungen gemeinsam besser zu bewältigen, da man durch das Netzwerk eine zusätzliche Perspektive auf ein komplexes Problem oder eine chaotische Situation erhält, die Impulse zur weiteren Lösung geben. Daher wird das Management von Netzwerken und Beziehungen als eine zentrale Kompetenz in allen Berufsfeldern angesehen.

Systemisches Denken und Komplexitätsmanagement

Es geht darum, komplexe Systeme in ihrer Gesamtheit zu verstehen und Wechselwirkungen sowie Abhängigkeiten innerhalb dieser Systeme zu erkennen. Dies erfordert nicht nur analytische Fähigkeiten, sondern auch einen ganzheitlichen Blick auf verschiedene Aspekte eines Systems oder Problems.

Darüber hinaus ist der Umgang mit Vieldeutigkeit und Unsicherheit ebenso wichtig wie die Fähigkeit zur Selbstorganisation in dynamischen Systemzuständen. Durch systemisches Denken können wir das Gesamtbild besser verstehen, verborgene Potenziale aufdecken und nutzen sowie effektivere und nachhaltigere Lösungen entwickeln. Daher ist das systemische Denken eine grundlegende Kompetenz für Führungskräfte, Manager:innen und Entscheidungsträger:innen in allen Bereichen.

Strategische Marktanalyse und Trenderkennung

Die Fähigkeit, Veränderungen im Markt frühzeitig zu erkennen und darauf basierend strategische Entscheidungen zu treffen, ist ein zentraler Faktor für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Dies erfordert eine systematische Marktanalyse, ein Gespür für neue Trends und Entwicklungen sowie die Fähigkeit, diese Erkenntnisse in zukunftsorientierte Strategien umzusetzen. Eine gründliche Marktanalyse kann das Risiko von Fehlentscheidungen minimieren und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken. Darüber hinaus kann sie dazu beitragen, neue Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren und bestehende Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln oder anzupassen. Die strategische Marktanalyse und Trenderkennung ist eine unverzichtbare Kompetenz für alle Unternehmen, die sich langfristig am Markt behaupten möchten.

Innovationsförderung und kreatives Denken

Innovationen sind ein wichtiger Schlüssel für erfolgreiche Unternehmensentwicklung, da sie es ermöglichen, sich in einem schnelllebigen und wettbewerbsintensiven Umfeld hervorzuheben. Durch die ständige Weiter- und Neuentwicklung von Ideen, Produkten und Dienstleistungen können sie nicht nur auf aktuelle Markttrends reagieren, sondern auch zukünftige Trends setzen. Daher ist es unabdingbar, eine Kultur der Innovation zu fördern, in der kreatives Denken und Ideengebung aktiv gefördert und belohnt werden. Dies kann durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden, wie beispielsweise durch die Bereitstellung von Ressourcen für Experimente und Prototyping, die Einrichtung von interdisziplinären Teams, die Förderung von Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen, oder durch die Etablierung eines offenen Dialogs, in dem Ideen frei geäußert und diskutiert werden können. Die Anwendung kreativer Problemlösungsstrategien wie Design Thinking sowie die Fähigkeit, aus abstrakten Ideen greifbare und wirtschaftlich erfolgreiche Produkte zu entwickeln, sind somit zentrale Säulen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur. Insgesamt tragen innovative Ansätze also dazu bei, Herausforderungen auf neue, effektive und nachhaltige Weise – in dem Sinne, dass sie langfristige Vorteile für das Unternehmen bringen, zu meistern.

Integriertes User Experience Management

In diesem Kompetenzbereich geht es darum, herausragende Erlebnisse für Mitarbeiter:innen bzw. Nutzer:innen zu schaffen. Dafür braucht es Expertise im Customer Experience Management, ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse der Nutzer:innen und die Fähigkeit, die Zufriedenheit und Begeisterung der Nutzenden zu steigern. Auch Kenntnisse im Management der gesamten Human Experience (ganzheitliche menschliche Erfahrung, die sowohl die emotionale als auch die praktische Interaktion mit dem Unternehmen umfasst) sind wichtig, sowie die Fähigkeit, eine überzeugende Unternehmensstory zu entwickeln und zu kommunizieren. Des Weiteren spielt im Kompetenzfeld das Verständnis für nutzerzentriertes Design eine zentrale Rolle, wobei die Fähigkeiten im UI-/UX-/Interaction-Design, wie beispielsweise die Nutzung von Adobe XD, direkt zur Gestaltung benutzerfreundlicher digitaler Interfaces verwendet werden. Gleichzeitig ergänzen Kenntnisse in der Webfrontend-Entwicklung, bspw. der Einsatz von CSS, das Profil, indem sie die digitalen Erfahrungen der Nutzer:innen individuell formen.

10 GLOBAL TALENT AND MOBILITY MANAGEMENT

Global Talent and Mobility Management ist eine Schlüsselfunktion in global agierenden Unternehmen, die sich auf die Akquisition und Entwicklung internationaler Fachkräfte sowie deren Mobilität konzentriert. Diese Position beinhaltet die Identifikation, Anwerbung und Integration von Talenten aus verschiedenen Regionen der Welt, insbesondere über die DACH-Region hinaus. Der Bereich ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien, um dem internationalen Fachkräftemangel entgegenzuwirken. So unterstützt er beispielsweise Mitarbeitende bei ihrer geografischen und beruflichen Mobilität über Ländergrenzen hinweg, indem er ihnen hilft, behördlichen Anforderungen zu managen. Darüber hinaus arbeitet der Bereich eng mit verschiedenen Abteilungen zusammen, um sicherzustellen, dass die internationalen Talente effektiv in das Unternehmen integriert werden.

Im Global Talent and Mobility Management ist ein tiefes Verständnis für interkulturelle Unterschiede, rechtliche Rahmenbedingungen und behördliche Anforderungen in verschiedenen Ländern gefordert. Das Global Talent and Mobility Management pflegt effektive Beziehungen zu Behörden und externen Partnern. Sprachkenntnisse und interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten sind dabei unerlässlich. Darüber hinaus spielt der Bereich eine wichtige Rolle in der Personalentwicklung, indem er individuelle Karrierepläne für internationale Mitarbeiter:innen erstellt und deren Fortschritt begleitet. Insgesamt ist es eine strategisch wichtige Position, die Flexibilität, diplomatisches Geschick und ein umfassendes Verständnis für globale Talente und Mobilitätsfragen erfordert.

ZUGRUNDELIEGENDE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Internationales Talentmanagement und Strategische Personalbeschaffung

Die Kompetenz für strategische Personalbeschaffung umfasst die Bereitschaft und Fähigkeit, qualifiziertes Personal zu akquirieren, insbesondere wenn im Unternehmen selbst keine entsprechenden Fachkenntnisse vorhanden sind. Dies erfordert ein tiefgreifendes Verständnis für die internationale Mobilität von Fachkräften sowie die Entwicklung wirksamer Strategien zur Bewältigung des Fachkräftemangels.

Eine besonders wichtige Rolle spielt dabei das Talentmanagement und die Personalentwicklung, auch im Hinblick auf die erfolgreiche Integration ausländischer Fachkräfte ins Unternehmen. Neben interkulturellen Kompetenzen sind spezifische Kenntnisse im Umgang mit internationalen und lokalen Behörden unerlässlich. Ein hohes Sprachniveau ist erforderlich, um effektiv in einem multikulturellen Kontext zu kommunizieren und zu interagieren.

Darüber hinaus erfordert diese Aufgabe eine sorgfältige Abwägung der Vor- und Nachteile globaler Rekrutierungsstrategien gegenüber lokalen Ansätzen wie der Zusammenarbeit mit Jobcentern. Strategisches Denken, Planungsfähigkeiten und Anpassungsfähigkeit sind wesentlich, um auf sich ständig ändernde globale Arbeitsmarktbedingungen reagieren zu können.

ABOUT

Zukunftsinstitut

Das Zukunftsinstitut ist der renommierte Partner für Menschen und Organisationen, die Zukunft erkennen, verstehen und gestalten wollen. Seit seiner Gründung 1998 prägt das Zukunftsinstitut die Trend- und Zukunftsforschung wie auch das öffentliche Denken über Zukunft maßgeblich und bietet Orientierung bei Fragen zu wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen.

Als verlässlicher Partner überführt das Zukunftsinstitut exklusive Trend- und Forschungsergebnisse in konkrete Maßnahmen, Konzepte und Entscheidungen. Basierend auf diesen Erkenntnissen berät es bei zukunftsweisenden strategischen und operativen Fragestellungen.

In Kombination mit seinem breiten Netzwerk an Expert:innen gibt es zudem Ausblicke für Branchen, Märkte, einzelne Organisationen und komplexe Zukunftsthemen. Kurzum: Das Zukunftsinstitut beobachtet, ordnet ein, inspiriert und unterstützt bei der aktiven Gestaltung von Zukunft.

www.zukunftsinstitut.de

Haufe Akademie

Unser Ziel ist es, Menschen und Organisationen zu qualifizieren und weiterzuentwickeln – ganzheitlich, nachhaltig, erfolgreich. Deshalb bauen wir seit jeher unser Themenspektrum sowie unsere digitalen und analogen Angebote und Lösungen aus. Schließlich benötigen Mitarbeitende und Führungskräfte individuelle Lösungen für ihre spezifische Herausforderungen. Heute finden Interessierte mit über 2.300 Themen bei uns das umfangreichste Angebot für das Personal Development von Beschäftigten im DACH-Raum. Ergänzend bieten wir, ebenfalls als einzige Anbieterin im DACH-Raum, ein umfassendes Bundle aus Learning Management System, Learning Experience Plattform sowie Content Kits (sparks, Compliance College, Sustainability College). Gehostet in Deutschland, um den höchsten Standards gerecht zu werden.

Das positive Feedback unserer Kunden und Kundinnen, darunter alle DAX-40 Unternehmen, spornt uns an, die Vision voranzutreiben, der wir seit 1978 folgen: Die Entwicklung von Menschen und Unternehmen zu erleichtern.

www.haufe-akademie.de

QUELLEN

Ehlers, Ulf-Daniel (2022): Future Skills im Vergleich. Zur Konstruktion eines allgemeinen Rahmenmodells für Zukunftskompetenzen in der akademischen Bildung. Stuttgart: Universität Stuttgart.

Goulart, Vera / Bartocci Liboni, Lara / Oranges Cezarino, Luciana (2022): Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. In: Industry and Higher Education 36/2, 1–10.

Klier, Mathias / Heinrich, Bernd / Klier, Julia / Brasse, Julia / Förster, Maximilian / Hühn, Philipp / Moestue, Lars (2021): Future Skills: Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind. Stuttgart: AgenturQ.

Lern Und Berufswelt (2021): Industrie 4.0 – diese Fähigkeiten brauchen Manager für die Zukunft.
<https://www.lern-und-berufswelt.de/fuehrungskraefte/industrie-4-0-diese-faehigkeiten-brauchen-manager-fuer-die-zukunft/> (letzter Zugriff am 15.01.2024).

Li, Ling (2022): Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-022-10308-y> (letzter Zugriff am 15.01.2024).

Marr, Bernard (2023): The Top 10 In-Demand Skills For 2030.
<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/02/14/the-top-10-in-demand-skills-for-2030/?sh=24304cc82fb9> (letzter Zugriff am 15.01.2024).

Ottersböck, Nicole (2021): Kompetenzen für die Arbeitswelt der Zukunft. Düsseldorf: ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft.

Smonik, Claudia (2021): Kompetenzen der Zukunft: Fähigkeiten und Strategien zur Bewältigung der Bedingungen einer digitalisierten Arbeitswelt. In U. Filipič, / A. Schönauer (Hg.), Ein Jahr Corona: Ausblick Zukunft der Arbeit (47–55). Wien: ÖGB-Verlag.

Stepstone GmbH / Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH (2021): Future Skills - Future Learning.

Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e. V. / McKinsey & Company (2021): Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Essen: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e. V.

IMPRESSUM

Raphael Shklarek
Analyse

Gregor Kroismayr
Analyse

Valentina Kantner
Analyse

Stephan Schmöle
Projektmanagement

Verena Edinger
Gestaltung

© **Zukunftsinstitut GmbH, 2024**
www.zukunftsinstitut.at

Im Auftrag der Haufe Akademie.