

Future Skills und die Zukunft der menschlichen Arbeitskraft

Dr. Walter Lieberei

20.03.2025

Die Arbeitswelt im Wandel erzwingt neue Skill-Sets

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Neue Technologien – allen voran Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI) – verändern Prozesse, Berufe und die Anforderungen an Beschäftigte fundamental. Studien prognostizieren, dass bis 2025 etwa die Hälfte aller Mitarbeiter*innen eine Weiterbildung oder Umschulung benötigt, um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten (11).

Gleichzeitig könnten weltweit bis zu 85 Millionen Stellen durch Automatisierung wegfallen – jedoch 97 Millionen neue entstehen, sofern die Belegschaften die dafür notwendigen **Future Skills** mitbringen (11). Unter **Future Skills** versteht man jene Fähigkeiten und Kompetenzen, die in Zukunft verstärkt gefragt sein werden, um im Arbeitsmarkt erfolgreich zu bleiben. Ihre Bedeutung ergibt sich vor allem daraus, dass Routineaufgaben mehr und mehr von Maschinen übernommen werden. Menschliche Arbeitskraft muss sich daher auf Bereiche verlagern, in denen wir einen Vorsprung gegenüber Algorithmen haben – etwa komplexe Problemlösung, Kreativität, soziales Verständnis – **und** darauf, neue Technologien effizient zu nutzen. Gelingt dies nicht, droht ein Szenario, in dem technologischer Fortschritt zu Fachkräfteengpässen, Massenarbeitslosigkeit und wachsender Ungleichheit führt (9). Entsprechend sollten Unternehmen proaktiv in die Entwicklung dieser Future Skills investieren, Beschäftigte sich auf lebenslanges Lernen einstellen und Bildungssysteme ein unterstützendes Umfeld schaffen (9). In diesem Artikel geben wir einen Überblick, welche Future Skills in den letzten Jahren identifiziert wurden, wie sich die Anforderungen durch KI bis 2025 bereits verändert haben und welche Kompetenzen bis 2030 in einer KI-dominierten Arbeitswelt voraussichtlich essenziell sein werden. Für HR-Verantwortliche und Personalentwickler zeigen wir zudem Handlungsempfehlungen auf, um Mitarbeitende optimal auf diese Zukunft vorzubereiten.

Future Skills und Future of Jobs (McKinsey & WEF) – Status 2018/2019

Bereits 2018 war absehbar, dass sich das benötigte Skill-Set von Beschäftigten deutlich verändern würde. Zwei einflussreiche Studien – das McKinsey Global Institute Papier „*Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*“ und der *Future of Jobs Report 2018* des Weltwirtschaftsforums (WEF) – zeichneten ein ähnliches Bild: **Technologie-** und **Höherqualifikations-Fähigkeiten** gewinnen an Gewicht, während einfachere manuelle oder kognitive Fertigkeiten an Bedeutung verlieren (1)(4)(9). Laut WEF erwarteten Ende 2018 die allermeisten Arbeitgeber, dass bis 2022 die Fertigkeiten, die für die meisten Jobs benötigt werden, signifikant anders aussehen würden (9). Die globale „Skill-Stabilität“ – also der Anteil der Kernfähigkeiten eines Jobs, der unverändert bleibt – wurde auf nur 58 % geschätzt, was bedeutet, dass sich 42 % der Anforderungen pro Rolle in nur fünf Jahren

verändern (9). Entsprechend groß ist der **Weiterbildungsbedarf**: Bis 2022 würden 54 % aller Beschäftigten umfangreiche Upskilling- oder Reskilling-Maßnahmen benötigen (9).

Welche Kompetenzen standen im Fokus? Das WEF identifizierte vor allem höhere kognitive Fähigkeiten („human skills“) und technologische Kompetenzen als Zukunftstreiber. Konkret wurde ein fortgesetzter Bedeutungszuwachs prognostiziert für **analytisches Denken** und **Innovation, aktive Lernfähigkeit** (Lernstrategien) sowie **Technologie-Design und Programmierung** (9). Gleichzeitig blieben genuin menschliche Stärken wie **Kreativität, Originalität** und **Initiative, kritisches Denken, Überzeugungsfähigkeit** und **Verhandlungsführung** sehr gefragt bzw. sollten sogar an Wert gewinnen (9). Fähigkeiten wie **Detailgenauigkeit, Belastbarkeit** und **Anpassungsfähigkeit** sowie **komplexe Problemlösung** wurden ebenfalls als zunehmend wichtig eingestuft (9). Auch **emotionale Intelligenz, Führungsfähigkeit** und **Service-Orientierung** erfuhren laut der Befragungen einen starken Nachfrageschub (9). Diese Liste machte deutlich, dass nicht nur technisches Know-how, sondern auch Sozialkompetenzen und metakognitive Fähigkeiten (wie Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit) integraler Bestandteil der Future Skills sind.

McKinsey kam zeitgleich zu sehr ähnlichen Schlussfolgerungen. In der Studie wurde die Arbeitszeit von Beschäftigten fünf Kategorien von Fähigkeiten zugeordnet – **physisch-manuelle, grundlegend kognitive, höher kognitive, soziale und emotionale** sowie **technologische** Skills (6). Bereits zwischen 2002 und 2016 hatte sich die Schwerpunktverteilung etwas verschoben, doch für den Zeitraum 2016 bis 2030 erwartete McKinsey eine **deutliche Beschleunigung** dieser Verschiebung durch Automatisierung und KI (6). Einfachere Fertigkeiten würden künftig viel weniger Zeit in Anspruch nehmen, während komplexere Fähigkeiten stark zulegen. So prognostizierte McKinsey etwa, dass in den USA und Westeuropa der Anteil der Arbeitsstunden, in denen technologische Skills eingesetzt werden, von 11 % (2016) auf etwa 17 % im Jahr 2030 steigen wird (3). Gleichzeitig soll der Zeitanteil für manuelle Routineaufgaben (der 2016 noch den größten Block bildete) deutlich sinken. Auch der Bedarf an Grundkenntnissen (z. B. einfaches Datenverarbeiten oder schlichtes Lesen/Schreiben) nimmt ab, während höherwertige kognitive Tätigkeiten leicht zunehmen und **soziale** sowie **emotionale Kompetenzen** einen kräftigen Sprung machen (3). Mit anderen Worten: Unternehmen verlangen mittelfristig ein immer höheres Maß an **digitaler Kompetenz** und **sozialer/intellektueller Flexibilität** von ihren Mitarbeitern, wohingegen körperliche und triviale geistige Arbeiten immer weniger nachgefragt sind (4).

Diese Entwicklung veranschaulicht **Abbildung 1**: Sie zeigt den von McKinsey prognostizierten Wandel der erforderlichen Fähigkeitsprofile zwischen 2016 und 2030. **Physische und grundlegende kognitive Skills (braun/blau)** schrumpfen deutlich, während **technologische (hellblau)** sowie **soziale und emotionale Skills (gelb)** substantiell zulegen (3). Interessant ist, dass auch 2030 noch alle fünf Kategorien relevant bleiben – rein „humanfreie“ Arbeitsumgebungen wird es also nicht geben. Allerdings verschiebt sich das Gleichgewicht: Routinefähigkeiten machen einen kleineren Teil des „Fähigkeitenmix“ aus, während komplexere Fähigkeiten näher zusammenrücken und gemeinschaftlich den Großteil der Arbeit bestimmen (3).

image-20250319155138147

Abbildung 1: Automatisierung und KI treiben den Skill-Wandel bis 2030 voran

Quelle: McKinsey Global Institute (2018), dargestellt in (6).

Auch andere Institutionen propagierten in dieser Zeit ähnliche Future-Skills-Konzepte. Bildungsnahe Frameworks wie das P21-Modell (Partnership for 21st Century Learning) betonten die 4 K's – **kritisches Denken, Kommunikation, Kollaboration und Kreativität** – als Schlüsselfähigkeiten für Erfolg in der modernen Arbeitswelt (1). Ergänzt werden diese um digitale Literacies (Umgang mit Informationstechnologien, Medienkompetenz) und lebenslange Lernkompetenzen wie Selbststeuerung, Flexibilität und interkulturelle Fähigkeiten (1). Bemerkenswert ist die Übereinstimmung dieser Bildungsframeworks mit den empirischen Befunden von WEF und McKinsey: Beide Seiten kommen überein, dass zukünftige Jobs ein breites Bündel an Fähigkeiten erfordern, das technologische Fertigkeiten *und* ausgeprägte menschliche Stärken umfasst.

Zusammenfassend zeichnete sich Ende der 2010er-Jahre folgendes Bild: Unternehmen aller Branchen sahen einen dringenden Bedarf, ihre Belegschaften mit neuen Kompetenzen auszustatten, um im Zeitalter von KI und Automatisierung wettbewerbsfähig zu bleiben. **Future Skills** wurden als strategischer Erfolgsfaktor erkannt – sowohl in großen Konzernen als auch in KMU. Doch was hat sich seither getan? Welche dieser Prognosen haben sich bestätigt, welche neuen Trends sind bis 2025 hinzugekommen?

Veränderungen durch KI bis 2025

Die letzten Jahre – geprägt von der COVID-19-Pandemie und rasanten Fortschritten im KI-Bereich – haben die Arbeitswelt teils schneller verändert als erwartet. Digitalisierungsschübe durch Homeoffice und Remote Work, der Boom von E-Commerce und Datenökonomie sowie jüngst der Durchbruch generativer KI (z. B. **GPT-Modelle**) haben die zuvor skizzierten Trends verstärkt und neue Akzente gesetzt. Ein Blick auf aktuelle Studien zeigt: Viele der 2018 prognostizierten Future Skills sind heute tatsächlich hochrelevant, jedoch haben sich Prioritäten verschoben und erweitert.

So stellte der *Future of Jobs Report 2020* des WEF (erschienen im Oktober 2020) fest, dass **kritisches Denken** und **Problemlösen** weiterhin ganz oben auf der Agenda der Arbeitgeber stehen – konsistent mit früheren Erhebungen (11). Neu hinzugekommen im Top-Ranking sind jedoch Fähigkeiten aus dem Bereich **Selbstmanagement**, insbesondere **aktives Lernen, Resilienz, Stressresistenz** und **Flexibilität** (11). Die Erfahrungen der Pandemie – plötzliche Umstellungen, Unsicherheit, Beschleunigung der Digitalisierung – haben deutlich gemacht, wie wichtig anpassungsfähige und belastbare Mitarbeiter*innen sind.

Abbildung 2 zeigt die vom WEF identifizierten „Top 10 Skills für 2025“ aus jener Erhebung. Auffällig ist, dass neben klassischen kognitiven Skills (analytisches Denken, Problemlösung, Ideenfindung) nun **Resilienz und Anpassungsfähigkeit** einen festen Platz in den Top 10 einnehmen. Ebenso hat **Technologieanwendung und -überwachung** an Bedeutung gewonnen, während „Learning on the Job“ durch **aktives Lernverhalten** systematischer gedacht wird. Fähigkeiten wie **Führung und soziale Beeinflussung** bleiben wichtig, rutschen aber im Ranking etwas nach unten – nicht weil sie unwichtig geworden wären,

sondern weil einige meta-kognitive und digitale Kompetenzen noch stärker an Dringlichkeit gewonnen haben (11).

Diese Auswertung aus 2020 unterstreicht zwei Punkte: Erstens *verstärkt* die fortschreitende Automatisierung die Nachfrage nach komplexen **Denkfähigkeiten** (Analyse, Kreativität) anstatt sie zu verringern. Zweitens rücken **selbstorganisatorische Kompetenzen** ins Rampenlicht – die Fähigkeit, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen und mit Stress und Wandel umzugehen.

image-20250319161338223

Abbildung 2: Top 10 Skills für 2025 (laut WEF Future of Jobs Report 2020)

Quelle: World Economic Forum (2020), Future of Jobs Report 2020

Nun, Mitte der 2020er-Jahre, lässt sich anhand weiterer Daten ein Update der Future Skills zeichnen. Laut dem *Future of Jobs Report 2023* sind analytisches Denken und kreatives Denken die mit Abstand wichtigsten Kernkompetenzen der heutigen Arbeitswelt – mehr Unternehmen nennen diese als essenziell als jede andere Fähigkeit (12). Interessanterweise rangieren gleich dahinter drei Fähigkeiten, die der Kategorie *Selbstwirksamkeit* zuzuordnen sind: Resilienz, Flexibilität & Agilität, Eigenmotivation & Selbstbewusstsein sowie Neugierde & lebenslanges Lernen (12). Diese Betonung zeigt, dass in einer von Technik und Wandel geprägten Welt die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich selbst anzupassen und zu steuern, immens wertvoll ist. Technologische Kompetenz bleibt wichtig – technologische Fertigkeiten bzw. digitale Grundkenntnisse stehen 2023 auf Platz 6 – doch es geht zunehmend um breite digitale Literacy statt um rein spezialisierte Programmierskills (12). So hat sich z. B. Technologie-Design und Programmierung (2018 noch in den Top 10 für 2022) im neuesten Ranking nicht mehr unter den ersten zehn Kernkompetenzen befunden. An ihre Stelle tritt die allgemeine technologische Urteilskompetenz (Technologieaffinität und -verständnis), welche für eine viel größere Anzahl von Berufen relevant ist. Zudem taucht neu der Bereich Qualitätskontrolle in den Top 10 auf (12) – eine Aufgabe, die im Zuge verstärkter Automatisierung an Bedeutung gewinnt, da menschliche Fachkräfte verstärkt Ergebnisse von KI-Systemen und automatisierten Prozessen überwachen und validieren müssen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass KI bisher keine menschlichen Kompetenzen obsolet gemacht hat, sondern vielmehr den Bedarf an bestimmten Fähigkeiten erhöht oder neu geschaffen hat. So benötigen Mitarbeitende heute oft KI-Kompetenzen im Sinne von *AI Literacy* – z. B. die Fähigkeit, mit algorithmischen Systemen effektiv zusammenzuarbeiten, KI-Ausgaben kritisch zu prüfen oder sogar KI-Modelle (etwa via Prompting) gezielt zu steuern. Dieser Bedarf wurde vor wenigen Jahren noch kaum diskutiert. Allerdings besteht hier noch eine große Lücke: Nur in 12 % der Unternehmen haben Mitarbeitende bisher KI-Schulungen erhalten (7). Viele Firmen experimentieren zwar mit KI-Tools, aber systematisches KI-Weiterbildungsangebot für die Belegschaft steht häufig noch aus. Für HR-Abteilungen ergibt sich daraus kurzfristig Handlungsdruck, da KI-

Tools wie Chatbots, Entscheidungsalgorithmen oder Prozessautomatisierungen immer häufiger eingesetzt werden und die Mitarbeiter darauf vorbereitet sein müssen, diese verantwortungsvoll und effizient zu nutzen.

Ein weiterer Trend bis 2025 ist die zunehmende Automatisierung kognitiver Teilaufgaben. KI-Systeme können heute nicht mehr nur physische oder repetitive Aufgaben übernehmen, sondern auch Anteile von analytischen oder administrativen Tätigkeiten. Laut WEF erwarten Unternehmen, dass bis 2027 durchschnittlich 42 % aller Arbeitsprozesse zumindest teilweise automatisiert werden (12). Besonders hoch ist das Potenzial in Bereichen wie Informations- und Dataverarbeitung (Schätzung ~65 % Automatisierung bis 2027) und einfachen Entscheidungsprozessen (~35 %) (12). Dies bedeutet, dass sich Jobprofile bereits jetzt wandeln: Routineanteile schrumpfen, während die Schnittstellenkompetenz Mensch-Maschine wichtiger wird. Beschäftigte müssen lernen, Ergebnisse von KI-Auswertungen in Entscheidungen einzubeziehen, Lücken oder Bias in automatisierten Prozessen zu erkennen und gegebenenfalls korrigierend einzugreifen. Empathie, ethisches Urteilsvermögen und komplexe Problemlösung im Kontext sind Fähigkeiten, die Maschinen (noch) nicht beherrschen und die in solchen gemischten Arbeitsumgebungen an Bedeutung gewinnen. Unternehmen berichten in Umfragen interessanterweise nicht, dass bestimmte Fähigkeiten komplett an Relevanz verloren hätten - es gibt kein „Netto-Minus“ für irgendeine menschliche Fähigkeit (12). Vielmehr verschiebt sich die Wichtigkeit: Einige klassische Grundfertigkeiten (etwa routinemäßiges Lesen, Schreiben, einfache Mathematik) werden von vielen Firmen als gegeben vorausgesetzt und treten insofern als Engpass weniger hervor, während meta-kognitive und soziale Fähigkeiten zu entscheidenden Differenzierungsmerkmalen werden.

Zusammengefasst haben die Jahre bis 2025 die Prognosen von 2018 größtenteils bestätigt, aber auch Nuancen sichtbar gemacht: Future Skills sind ein bewegliches Ziel. Neue Entwicklungen - wie z.B. die aktuelle Generative KI - bringen immer wieder zusätzliche Kompetenzanforderungen hervor. Was konstant bleibt, ist die *Richtung*: Beschäftigte der Zukunft müssen Mehrwert bieten können, den Maschinen nicht liefern (4), sie müssen im digitalen Umfeld souverän agieren und sich kontinuierlich auf neue Arbeitsweisen einstellen (4). Diese Grundprinzipien sind eine Richtschnur für das, was bis 2030 auf uns zukommt.

Future Skills 2030 - Ausblick in eine KI-dominierte Arbeitswelt

Wenn wir den Blick noch weiter nach vorn richten, auf das Jahr 2030 und darüber hinaus, so wird deutlich: Die Kluft zwischen menschlichen und maschinellen Fähigkeiten wird sich weiter verschieben, aber keineswegs zugunsten einer reinen Dominanz der Maschinen. Vielmehr zeichnet sich eine Arbeitswelt ab, in der Menschen und KI eng kooperieren. Die Fähigkeiten, die in einer solchen Welt essenziell sind, knüpfen an die bisherigen Trends an und erweitern sie in neue Dimensionen.

Erstens wird die Fähigkeit, Mehrwert gegenüber KI zu liefern, zum Dreh- und Angelpunkt. Was Maschinen bis 2030 können, wird beeindruckend sein: KI-Systeme werden Muster noch schneller erkennen, riesige Datenmengen in Sekunden analysieren und vermutlich auch kreativ anmutende Outputs generieren. Doch Menschen behalten voraussichtlich die Oberhand, wenn es um zwischenmenschliche Interaktion, ethische Entscheidungen, strategische Weitsicht und das Verstehen vielschichtiger Kontexte geht. Future Skills 2030 werden daher verstärkt soziale Intelligenz, Empathie, Verhandlungsgeschick und kulturelle Kompetenz umfassen - also all jene Soft Skills, die Vertrauen aufbauen, Teamdynamiken steuern und Kundenbedürfnisse ganzheitlich verstehen lassen. Diese Fähigkeiten sind schwierig zu automatisieren und fungieren als menschliches Alleinstellungsmerkmal.

Zweitens steigt der Anspruch an digitale Kompetenz weiter. Bis 2030 dürfte ein grundlegendes Verständnis von Daten und KI so selbstverständlich sein wie heute Office-Kenntnisse. Man spricht hier auch von AI Literacy als Erweiterung der Digitalkompetenz. Arbeitnehmer sollten die Funktionsweise von KI-Systemen zumindest in Grundzügen verstehen, um sie korrekt einsetzen zu können - vergleichbar mit dem Verständnis eines Piloten von seinem Autopiloten. Darüber hinaus gewinnen Cybersecurity-Bewusstsein und Datenethik an Bedeutung, da fast jeder Job mit digitalen Systemen interagiert und Daten produziert. Technologische Lernagilität - also die Fähigkeit, sich schnell in neue Tools, Software oder Maschinen hineinzufinden - wird zu einer Kernkompetenz, denn die Halbwertszeit von technischen Skills nimmt weiter ab. In diesem Zusammenhang wird oft von „digital fluency“ gesprochen: 2030 genügt es nicht, eine Handvoll Softwareprogramme zu kennen; man muss fähig sein, sich fortlaufend in neue digitale Umgebungen einzuarbeiten und vielleicht sogar die Zusammenarbeit mit digitalen Kollegen (z.B. KI-Bots) zu orchestrieren.

Drittens wird lebenslanges Lernen selbst zur Schlüsselkompetenz. Die Geschwindigkeit des Wandels erfordert von Beschäftigten eine kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten. *Lernkompetenz* - also zu wissen, wie man effektiv lernt, verlernt und neu lernt - ist quasi die „Mutter der Future Skills“. Darunter fallen Skills wie Selbstreflexion (Erkennen eigener Lernbedarfe), Informationskompetenz (finden und bewerten relevanter Lernressourcen) und Metakognition (Kenntnis eigener Stärken/Schwächen im Lernprozess). Unternehmen könnten 2030 gezielt nach Menschen suchen, die durch Zertifizierungen, Micro-Degrees oder interne Projekte belegen können, dass sie sich wiederholt erfolgreich neue Kompetenzen angeeignet haben. Der Arbeitsmarktexperte *Yasmin Weiß* spricht in diesem Zusammenhang von „Skill Security“ - also Beschäftigungssicherheit, die daraus entsteht, stets die richtigen Fähigkeiten zur Hand zu haben (7). Da klassische Arbeitsplatzsicherheit immer weniger gegeben ist (Jobwechsel werden häufiger, feste Stellenprofile lösen sich auf), tritt an ihre Stelle die Fähigkeit der Individuen, sich über Skills immer wieder neu zu erfinden und anzupassen. Skill Security wird so zu einer neuen Form der Beschäftigungsgarantie in unsicheren Zeiten.

Viertens dürften interdisziplinäre Fähigkeiten und ein ganzheitliches Denken wichtiger werden. Viele der Herausforderungen der kommenden Jahre - seien es KI-Projekte, Nachhaltigkeitsinitiativen oder neue Geschäftsmodelle - erfordern ein Zusammenspiel verschiedener Fachrichtungen. Mitarbeiterinnen, die in der Lage sind, Schnittstellenkompetenzen* zu entwickeln, also z.B. Grundverständnisse von Softwareentwicklung und Projektmanagement und vielleicht noch Domänenwissen in einem Anwendungsfeld mitbringen, werden sehr gefragt sein. Solche T-Shaped Skills (Breite in vielen Gebieten, Tiefe in einigen) erleichtern die Zusammenarbeit in agilen, cross-funktionalen Teams, wie sie 2030 vermutlich die Norm sein werden. Auch kreative Kombination von Wissen - eine Fähigkeit, die KI schwerfällt - wird geschätzt: Neue Innovationen entstehen oft an den Überschneidungen von Disziplinen. Daher werden Future Skills hier auch die Förderung von Neugier und Offenheit für fachfremde Themen einschließen.

Nicht zuletzt wird man über Future Skills 2030 auch im Kontext der Nachhaltigkeit sprechen müssen. Während sich dieser Artikel primär auf die Auswirkungen von KI konzentriert, sollte nicht vergessen werden, dass die ökologische Transformation ebenfalls viele Jobs verändert. Neue „Green Jobs“ entstehen (z.B. im Bereich erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft), und traditionelle Berufe benötigen zusätzliches Wissen über nachhaltige Praktiken. Fähigkeiten wie ökologisches Systemdenken, nachhaltiges Innovationsmanagement oder regulatorisches Wissen zu Umweltstandards könnten in manchen Branchen zu wichtigen Future Skills avancieren. Diese überschneiden sich teilweise mit den bereits genannten (z.B. komplexes Problemlösen ist sowohl für KI-Projekte als auch für Nachhaltigkeitsprojekte relevant). Für Unternehmen bedeutet das: Die Definition von Future Skills muss regelmäßig überprüft und an neue Megatrends angepasst werden.

Zusammenfassend lässt sich der Future Skills Kanon für 2030 so beschreiben: Eine idealer Mitarbeiterin der Zukunft besitzt ein stabiles Fundament an „Power Skills“*, also universellen Kernkompetenzen, und baut darauf flexibel fachliche („Hard Skill“-)Kenntnisse je nach Bedarf auf.

McKinsey hat in einer weltweiten Untersuchung 56 solcher „Foundational Skills“ identifiziert, aufgeteilt in die Bereiche Kognition, digitale Fähigkeiten, soziale/interpersonelle Fähigkeiten und Selbstführung.

Interessanterweise zeigen die Daten, dass Personen mit hoher Ausprägung dieser grundlegenden Skills heute schon ein höheres Einkommen, mehr Jobzufriedenheit und bessere Chancen auf Beschäftigung haben.

Diese Grundlagenskills - z. B. problemlösendes Denken, Kommunikation, Teamfähigkeit, Belastbarkeit, technologische Offenheit - werden 2030 den Unterschied machen zwischen einer Workforce, die sich ständig neu erfinden kann, und jener, die von der Entwicklung abgehängt wird. Future Skills 2030 bedeuten also nicht, jeder müsse eine Datenwissenschaftlerin oder

Programmiererin sein, sondern flexible Generalistinnen mit ausgeprägten Lernfähigkeiten und menschlichen Stärken werden die Gewinner sein. Ihre Devise lautet: „Learn to learn, unlearn, and relearn“ - als permanente Haltung.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen (Großunternehmen vs. KMU)

Angesichts der beschriebenen Entwicklungen stellt sich für Personalabteilungen die Frage: Wie bereiten wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Future Skills 2030 vor? Nachfolgend einige praxisnahe Empfehlungen, differenziert nach großen Unternehmen und kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen (KMU), die oft vor unterschiedlichen Herausforderungen stehen.

1. Strategische Skill-Bedarfsanalyse und Priorisierung: Unternehmen – egal welcher Größe – sollten zunächst Klarheit darüber gewinnen, welche Future Skills für ihre eigene Strategie besonders relevant sind. Eine Befragung in der DACH-Region hat gezeigt, dass fast die Hälfte der Firmen kein gemeinsames Verständnis davon hat, welche zukunftsrelevanten Fähigkeiten eigentlich benötigt werden (5). Hier ist dringender Handlungsbedarf: HR sollte gemeinsam mit der Geschäftsführung und Fachexperten **zukünftige Kompetenzprofile** definieren, basierend auf Technologietrends, Marktentwicklungen und Geschäftsmodell-Plänen. Große Konzerne verfügen hierfür oft über Ressourcen (z.B. interne Strategieteams, Zugang zu Trendstudien) und sollten diese nutzen, um **Skill-Roadmaps** für die nächsten 3–5 Jahre zu erstellen. KMU haben es mit knapperen Ressourcen schwerer, können aber branchenspezifische Netzwerke, Industrie- und Handelskammern oder Beratungsangebote nutzen, um sich einen Überblick zu verschaffen. Wichtig ist, **Fokus** zu setzen: Lieber identifiziert man die Top 5–10 Future Skills, die für das Unternehmen entscheidend sind, als alles gleichzeitig angehen zu wollen.

2. „Power Skills“ ins Zentrum der Personalentwicklung stellen: Statt Schulungen nur für kurzfristig fehlende Fachkenntnisse anzubieten, sollten Unternehmen den Aufbau jener überfachlichen Power Skills forcieren, die langfristig Anpassungsfähigkeit gewährleisten. Studien nennen hier immer wieder Collaboration & Leadership, Kommunikationsfähigkeit, digitales Grundverständnis, analytisches Denken, Kreativität etc. (5) – also genau die Kompetenzen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, sich *selbst* neue fachliche Fähigkeiten anzueignen (5). Für Großunternehmen bedeutet das z. B., interne **Academies** oder Curricula einzurichten, die modulare Kurse zu diesen Kernkompetenzen anbieten (z. B. Design Thinking Workshops, Critical Thinking Labs, agiles Projektmanagement, Lernkompetenz-Trainings). Einige Vorreiterunternehmen ernennen auch **„Learning Coaches“** oder **„Future Skills Ambassadors“** innerhalb der Belegschaft, die Kollegen beim Erwerb dieser Meta-Skills unterstützen. KMU können hier kreativ vorgehen: Kooperationen mit externen Weiterbildungsträgern, die Nutzung von E-Learning-Plattformen oder gemeinschaftliche Trainings mit anderen Mittelständlern (z. B. über Cluster-Initiativen) können den Zugang zu solchen Entwicklungsmaßnahmen erleichtern. Essenziell ist, dass die Belegschaft versteht, warum diese Power Skills wichtig sind – Kommunikation seitens der Führungskräfte und Vorleben dieser Werte (z. B. indem Führungskräfte selbst an Trainings teilnehmen) fördern die Akzeptanz.

3. Individuelle Lernzeit und -pfade ermöglichen: Eine wichtige praktische Voraussetzung für Upskilling ist **Zeit**. In vielen Unternehmen wird fehlende Zeit für Weiterbildung als größtes Hindernis gesehen (54,5 % nannten Zeitmangel als Problem) (5). Hier müssen Arbeitgeber ansetzen und **Rahmenbedingungen schaffen**, die Lernen als festen Bestandteil der Arbeit etablieren. Große Unternehmen können etwa definierte Lernzeiten pro Woche/Monat einführen oder Lernziele in Mitarbeitervereinbarungen aufnehmen. Einige Tech-Konzerne geben z. B. 20 % der Arbeitszeit für freie Projekte und Lernen frei – ein Modell, das adaptierbar ist. KMU mögen nicht so viel Puffer haben, aber auch sie können z. B. durch **kurze, frequentielle Lerneinheiten** (Micro-Learning, Lunch & Learn Sessions) Weiterbildung in den Alltag integrieren. Flexibilität ist wichtig: Mitarbeiter sollten auf **vielfältige Lernpfade** zugreifen können – von klassischen Seminaren über Online-Kurse bis hin zu Peer-Learning in Lernzirkeln. Ein neuer Ansatz ist, weniger auf starre Schulungskataloge von HR zu setzen, sondern einen *Rahmen* bereitzustellen, in dem Beschäftigte eigenverantwortlich und bedarfsgerecht lernen können (5). Das kann z.B. eine interne Lernplattform mit kuratierten Inhalten sein oder ein Budget, das Mitarbeitende für selbstgewählte externe Kurse nutzen dürfen. Wichtig ist, dass HR diesen Prozess moderiert, um sicherzustellen, dass die individuellen Lernpfade auch den strategischen Skill-Bedarf des Unternehmens treffen.

4. Kultur des kontinuierlichen Lernens und Fehlerfreundlichkeit fördern: Skills lassen sich nicht nachhaltig entwickeln, wenn nicht auch die **Unternehmenskultur** mitzieht. Führungskräfte sollten Weiterbildung nicht als lästige Pflicht betrachten, sondern aktiv einfordern und wertschätzen. Lob und Anerkennung für erworbene neue Fähigkeiten (z.B. im Rahmen von Team-Meetings) können die Motivation steigern. Zudem muss eine Kultur gefördert werden, in der **Experimentieren und Fehler machen** auf dem Lernweg erlaubt sind. Wenn Mitarbeiter neue Technologien ausprobieren (etwa eine KI in einem Projekt einsetzen) und dabei Fehler passieren, sollte das als Lernchance gesehen werden und nicht sanktioniert werden. Großunternehmen können hierfür bereichsübergreifende „Innovation Days“ oder Lernwettbewerbe veranstalten, um Neugier zu belohnen. KMU profitieren oft von kürzeren Kommunikationswegen: Hier kann der Inhaber oder Geschäftsführer persönlich als **„Chief Learning Officer“** agieren, der die Belegschaft regelmäßig auf zukünftige Anforderungen einstimmt und Weiterbildungserfolge sichtbar macht.

5. Gezielt Upskilling für von Automatisierung betroffene Rollen betreiben: Nicht alle Jobs sind gleichermaßen von KI und Automatisierung betroffen. HR-Abteilungen sollten daher eine **Risikobewertung** vornehmen: Welche Rollen im Unternehmen könnten bis 2030 erheblich an Inhalt verlieren oder sich stark verändern? Für diese „Risikogruppen“ sollte es spezifische Umschulungs- oder Weiterbildungsprogramme geben. Große Unternehmen haben oft interne Arbeitsmarktdaten oder können KI-gestützte Skill-Management-Systeme einsetzen, um solche Prognosen zu erstellen. Sie können z.B. Mitarbeitern in gefährdeten Rollen (wie Routine-Sachbearbeitung) frühzeitig **Reskilling-Pfade** aufzeigen – etwa den Übergang in analytischere oder kundenorientierte Rollen, die zukunftssicherer sind. Mittelständler kennen ihre Schlüsselpersonen meist direkt und sollten mit ihnen offen das Thema ansprechen und Entwicklungspläne schmieden, bevor Automatisierung greift. Wichtig: Nicht nur Top-Performer einbeziehen. Laut WEF

konzentrierten sich viele Firmen beim Upskilling zunächst auf ihre High Potentials und ließen Mitarbeitende in potenziell gefährdeten einfachen Tätigkeiten außen vor (9). Diese Strategie ist kurzsichtig, da gerade letztere von Automation bedroht sind. Statt reine Fluktuation zu riskieren, sollten Unternehmen versuchen, so viele Mitarbeitende wie möglich **„mitzunehmen“** und ihnen Perspektiven durch Weiterbildung zu bieten.

6. Metriken und Erfolgskontrolle einführen: Ein Professionalismus der Future-Skills-Entwicklung erfordert, Fortschritte messbar zu machen. Bislang erheben viele Unternehmen den **Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen** kaum oder gar nicht – insbesondere kleine Firmen: Bei 40,3 % der kleinen Unternehmen wird der Erfolg von Mitarbeiterschulungen überhaupt nicht ermittelt (5). Hier besteht Verbesserungsbedarf. Größere Unternehmen können Kennzahlen wie Lernstunden pro Mitarbeitenden, erworbene Zertifikate, interne Beförderungsraten oder Skill-Level-Evaluierungen vor und nach Trainings tracken. Moderne Learning-Experience-Plattformen bieten solche Analytics an. KMU könnten zumindest qualitative Evaluierungen durchführen (Feedback-Gespräche nach Schulungen, Beobachtung von Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz). Ziel sollte sein, **Lernen genauso zu steuern wie andere Geschäftsprozesse** – mit Zielen, Messung und Nachjustierung. Beispielsweise kann man anstreben: „Bis Ende nächsten Jahres sollen 80 % der Belegschaft eine Grundlagenschulung in Datenkompetenz absolviert haben“. Wird das Ziel verfehlt, muss eruiert werden, woran es lag (fehlende Zeit? falsches Format?) und die Strategie angepasst werden. Durch messbare Ziele wird Weiterbildung auch für das Management greifbarer und ernsthafter betrieben.

7. Flexible Organisationsstrukturen und Jobprofile entwickeln: Neben der individuellen Mitarbeiterentwicklung sollten Unternehmen auch **strukturell** auf den Skills-Wandel reagieren. Klassische, starre Stellenbeschreibungen könnten in einer agilen, projektbasierten Zukunft zunehmend hinderlich sein. Ein Gastbeitrag der Beratungsfirma von Rundstedt betitelte provokant: „Feste Stellenprofile sind bald passé“ – und plädierte für einen **aufgabenorientierten Personaleinsatz**, der das Personalmanagement beweglicher macht (8). Konkret bedeutet dies, Mitarbeiter nicht für eng definierte Rollen einzustellen („Du bist ausschließlich Sachbearbeiter X“), sondern eher für ihre **übertragbaren Skills** und ihr Potenzial, verschiedene Aufgaben zu übernehmen. Große Unternehmen experimentieren hier mit **Skill-Datenbanken** und internen Talent-Marktplätzen, auf denen Projekte ausgeschrieben werden und Mitarbeiter mit passenden Skills sich temporär einbringen können – abteilungsübergreifend. So entstehen dynamischere Karrierepfade, die gleichzeitig Weiterbildung on the Job liefern. KMU können flache Hierarchien und generalistische Rollenmodelle nutzen: Mitarbeiter erhalten Spielraum, unterschiedliche Aufgaben zu übernehmen und so neue Fähigkeiten anzueignen. Wichtig ist auch die enge Verzahnung von Recruiting und Upskilling: Wenn neue benötigte Fähigkeiten am Markt rar sind, sollte man verstärkt intern entwickeln. Etwa kann ein mittelständischer Betrieb anstatt einen externen Data Scientist zu suchen, lieber einen datenaffinen bestehenden Mitarbeiter identifizieren und diesem via Weiterbildung die tieferen Analytics-Skills vermitteln. Diese **Make-or-Buy-Entscheidungen** bei Skills werden zum Alltag von HR gehören.

Abschließend sei betont: Ob Großkonzern oder KMU – die Vorbereitung auf Future Skills erfordert **Führung**. HR-Abteilungen müssen das Thema aktiv auf die Agenda setzen, Business Cases für Weiterbildung (z. B. in Form von produktivitätssteigernden Effekten oder geringerem Fachkräftemangel) erstellen und das Top-Management ins Boot holen. Die gute Nachricht: Viele Unternehmen in der DACH-Region haben erkannt, dass die Bewältigung des Wandels der Arbeitswelt nur mit massivem Upskilling einhergehen kann (5). Nun gilt es, aus dieser Erkenntnis konsequent Taten folgen zu lassen.

Fazit

Die Zukunft der menschlichen Arbeitskraft liegt nicht darin, mit Maschinen in Konkurrenz zu treten, sondern mit ihnen zu kooperieren und sie zu ergänzen. Future Skills bilden das Rüstzeug, mit dem Beschäftigte und Unternehmen diese Koexistenz erfolgreich gestalten können. Wie wir gesehen haben, gehören dazu sowohl digitale/technische Kompetenzen als auch - und vielleicht noch mehr - traditionell menschliche Fähigkeiten wie kreatives Denken, Empathie, Führungsstärke und Lernfähigkeit. Automatisierung und KI werden viele Tätigkeiten grundlegend verändern, aber sie eröffnen auch neue Tätigkeitsfelder, in denen menschliche Talente zur Geltung kommen können.

Für HR-Verantwortliche bedeutet dies, bereits heute die Weichen für 2030 zu stellen. Die Entwicklung der Belegschaft zu einer lernagilen, anpassungsfähigen und vielseitig kompetenten Workforce ist eine strategische Kernaufgabe. Dabei gibt es Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU in den Herangehensweisen, doch keine Organisation kann es sich leisten, das Thema aufzuschieben. Die Investition in Future Skills ist eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens selbst. Sie hilft, den Fachkräftebedarf von morgen aus den eigenen Reihen zu decken, Innovation voranzutreiben und Mitarbeiterbindung zu stärken - denn gerade die Möglichkeit zur Weiterentwicklung ist für viele Talente ein entscheidender Faktor, um bei einem Arbeitgeber zu bleiben.

Die menschliche Arbeitskraft hat auch in einer KI-dominierten Arbeitswelt eine Zukunft, jedoch nur, wenn wir uns stetig weiterentwickeln. Oder um es mit den Worten der BWL-Professorin Yasmin Weiß zu sagen: Sicherheit im Berufsleben entsteht künftig daraus, „dass wir die richtigen Fähigkeiten zum richtigen Zeitpunkt besitzen“ (7). Future Skills zu fördern heißt letztlich, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre eigene Employability in die Hand zu nehmen und dem Wandel mit Zuversicht zu begegnen. Für Unternehmen zahlt es sich aus - in Form einer resilienten, zukunftsorientierten Belegschaft, die den Wandel nicht fürchtet, sondern als Chance begreift.

Quellen

1. **Battelle for Kids. (2019). P21 framework definitions. Zugriff am 9. April 2024 von <https://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>**

2. **Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). (2018). *Die zukünftigen Qualifikationsanforderungen in Zeiten der Industrie 4.0* (Analyse der McKinsey-Studie „Skill Shift“). (Übersetzung ausgewählter Inhalte der McKinsey-Studie, veröffentlicht im BDI-Dossier Zukunft der Arbeit.)**
3. **Consulting.us. (2018). McKinsey reveals skills needed to survive automation. Zugriff am 9. April 2024 von <https://www.consulting.us/news/254/mckinsey-reveals-skills-needed-to-survive-automation>**
4. **Dondi, M., Klier, J., Panier, F., & Schubert, J. (2021). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*. McKinsey & Company.**
5. **Masterplan. (2024). *Upskilling für die Zukunft - Wie gut DACH-Unternehmen heute auf die Welt von morgen vorbereitet sind (Masterplan Studie 2024)*. Masterplan Unternehmensberatung.**
6. **McKinsey Global Institute. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey & Company.**
7. **Preppner, K. (2024, 4. Dezember). *Auf der Spur der Future Skills*. In: Zeit Online X (Online-Dossier zur Zukunft der Arbeit).**
8. **Sophia von Rundstedt. (2024, 4. April). *Feste Stellenprofile sind bald passé*. Springer Professional (Gastbeitrag Recruiting).**
9. **World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Weltwirtschaftsforum, Genf.**
10. **World Economic Forum. (2020a). *Future of Jobs Survey 2020* (Datensatz und Ergebnisse). In: *The Future of Jobs Report 2020* (3. Auflage), Anhang. WEF, Genf.**
11. **World Economic Forum. (2020b, 21. Oktober). *What are the top 10 job skills for the future?* (Jobs Reset Summit Insight Report). World Economic Forum Website.**
12. **World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Weltwirtschaftsforum, Genf.**