

# FUTURE SKILLS

Kompetenzwandel im  
Bildungshaus der Zukunft

Gaby Filzmoser, Bianca Baumgartner, Peter Jungmeier, Laura Braun,  
Carl Michael de Boor, Peter Buhrmann, Hanna Plank



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

**Herausgeber:**

ARGE Bildungshäuser Österreich  
c/o BH Schloss St. Martin  
Kehlbergstr. 35  
8054 Graz  
Österreich  
office@arge-bildungshaeuser.at  
www.arge-bildungshaeuser.at  
ZVR: 721923721

**Autor\*innen:**

Gaby Filzmoser - ARGE Bildungshäuser Österreich, AT  
Bianca Baumgartner - ARGE Bildungshäuser Österreich, AT  
Peter Jungmeier - SPES Zukunftsakademie, AT  
Peter Buhrmann - Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum, DE  
Laura Braun - Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum, DE  
Carl Michael de Boor - Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum, DE  
Hanna Plank - SPES Zukunftsakademie, AT

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download unter <https://www.arge-bildungshaeuser.at>.  
Future Skills - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft © 2025 ist lizenziert unter CC BY-SA 4.0.  
Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Titelbild: ARGE Bildungshäuser Österreich  
Layout: vorSprung e.U. - Bianca Baumgartner, [www.vorsprung.online](http://www.vorsprung.online)  
Lektorat: Laura Rosinger

Druck: Salzkammergut-Media Ges.m.b.H., [salzkammergut-druck.at](http://salzkammergut-druck.at)  
Diese Broschüre wurde auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt.

März 2025



# **FUTURE SKILLS**

Kompetenzwandel im  
Bildungshaus der Zukunft



# VORWORT

Bildungszentren und Bildungshäuser brauchen heute mehr denn je innovative Konzepte und Strategien, um den durch Digitalisierung und Technologisierung veränderten Arbeitsprozessen vorausschauend zu begegnen. Gleichzeitig müssen sie die Tätigkeitsprofile ihrer Mitarbeitenden adäquat und attraktiv gestalten. Es gilt, Bildungszentren und Bildungshäuser so weiterzuentwickeln, dass sie sowohl für Lernende als auch für Mitarbeitende zukunftsfähig bleiben.

Im **Erasmus+ Projekt „Future Skills - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft“** haben Mitarbeitende des Verbandes der Bildungszentren im ländlichen Raum, der ARGE Bildungshäuser Österreich und der SPES Zukunftsakademie sich ein Jahr lang mit diesem Thema beschäftigt. Im Anschluss an das Vorgängerprojekt „Bildungshäuser der Zukunft - Bedürfnisorientierte Lernraumkonzepte in der Erwachsenenbildung“ sollte der Fokus nun nicht mehr auf den Zielgruppen der Bildungshäuser, sondern auf deren Mitarbeitenden liegen. Ziel war es, Lösungsansätze für die Personalgewinnung und -entwicklung zu erarbeiten und Kompetenzen zu identifizieren, die Bildungszentren und Bildungshäuser helfen, sich auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten.

Inspirierende Best Practices, clevere Tipps und spannende Beispiele aus Exkursionen und der Bildungshaus-Praxis sowie aus Diskussionen in Fokusgruppen wurden gesammelt und sind in einem ausführlichen Ergebnisbericht festgehalten. Diesen können Sie mithilfe eines **QR-Codes in dieser Broschüre** frei zugänglich abrufen und so gezielt Ihr Interessensgebiet vertiefen. Die hier vorgelegte Broschüre fasst die zentralen Erkenntnisse und Fragestellungen zu „Future Skills“ zusammen. Sie versteht sich als Orientierungshilfe und Ideengeberin. Sie will informieren, inspirieren und ins Tun bringen.

Allen Projektbeteiligten an dieser Stelle ein herzliches Danke für die intensive und großartige gemeinsame Arbeit.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!



**Dr. in Gaby Filzmoser BA MA**

Geschäftsführerin der  
ARGE Bildungshäuser Österreich



**Dr. Peter Buhrmann**

Geschäftsführer des  
Verbands der Bildungszentren im ländlichen Raum

„Die größte Gefahr in Zeiten  
des Umbruchs ist nicht der  
Umbruch selbst – es ist das  
Handeln mit der Logik von gestern.“

– Peter Drucker



# INHALT

## **EINLEITUNG**

Fragen, die uns ins Tun brachten ..... 6

## **DEFINITIONEN**

Future Skills ..... 8

New Work ..... 10

## **FOKUSTHEMEN**

Future Skills & Recruiting ..... 12

Future Skills & Organisationsentwicklung ..... 15

Future Skills & Führung ..... 17

Future Skills & Personalentwicklung ..... 19

## **FUTURE SKILLS**

Future Skills im Bildungshaus der Zukunft ..... 22

Future Skills entstehen nicht von allein ..... 29

## **RESÜMEE**

Fragen, die uns weiter begleiten ..... 32

**QUELLENVERZEICHNIS** ..... 34

**DANKE MÖCHTEN WIR SAGEN...** ..... 36



# EINLEITUNG

## EIN BLICK ZURÜCK

# Fragen, die uns ins Tun brachten

Zwei zentrale Fragestellungen beschäftigen Führungskräfte in deutschen Bildungszentren und österreichischen Bildungshäusern seit einiger Zeit:

**Wie finden und/oder halten wir Mitarbeitende, die für die zukünftigen Herausforderungen gewappnet sind, die sich einbringen möchten und unsere Bildungseinrichtungen mitgestalten können?**

**Welche Kompetenzen zeichnen sie aus und wie können wir sie in ihrem Kompetenzerwerb unterstützen?**

Diese Fragen bildeten den Ausgangs- und Angelpunkt des Erasmus+ Projektes „Future Skills - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft“ (Laufzeit März 2024 – März 2025), das sich den Themen Recruiting, Führung, Organisationsstrukturen und Personalentwicklung widmete. Der Schwerpunkt lag schließlich auf den Fragen:

**Welche Kompetenzen, Werte und Haltungen benötigen Mitarbeitende im Bildungszentrum/Bildungshaus der Zukunft?**

**Wie können wir Bildungseinrichtungen für neue, potenzielle Mitarbeitende attraktiv gestalten?**

Um diesen Fragen nachzugehen, haben sich die ARGE Bildungshäuser Österreich (ARGE BHÖ), der Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum (VBLR) und die SPES Zukunftsakademie zu einem Erasmus+ Projekt

*„Die Neugier steht immer an erster Stelle eines Problems, das gelöst werden will.“*

- Galileo Galilei





# DEFINITIONEN

## SUPERKRÄFTE DER ARBEITSWELT VON MORGEN?

# Future Skills

Was sind Future Skills? Future Skills sind vor allem überfachliche Fähigkeiten. Das WeQ Institut, Herausgeber des Future Skills Praxisbuchs und der Plattform [futureskills.org](https://futureskills.org), definiert den Begriff wie folgt:

„Future Skills sind die unverzichtbaren Gesellschafts- und Lebenskompetenzen, die von elementarer Bedeutung sind für eine positive persönliche, gesellschaftliche und planetare Entwicklung im 21. Jahrhundert.“

Future Skills sind insbesondere jene menschlichen Fähigkeiten, die in einer zunehmend digitalisierten Welt immer wichtiger werden. Sie befähigen uns, unser menschliches Potenzial zu entfalten und gemeinsam an einer positiven und lebenswerten Zukunft zu arbeiten. Einer Zukunft, die geprägt ist von einer neuen Menschlichkeit.“

*(WeQ Institut, 2024, o.S.)*

Im Allgemeinen unterscheidet man bei den beruflichen Kompetenzen zwischen den fachlichen, den methodischen, den sozialen und den persönlichen Kompetenzen. Die fachlichen Kompetenzen sind berufsspezifisch. Auf sie richtet sich in der (Aus-)Bildung traditionell die größte Aufmerksamkeit. Future Skills hingegen werden den übrigen drei Gruppen zugeordnet. Zu ihnen zählen folglich:

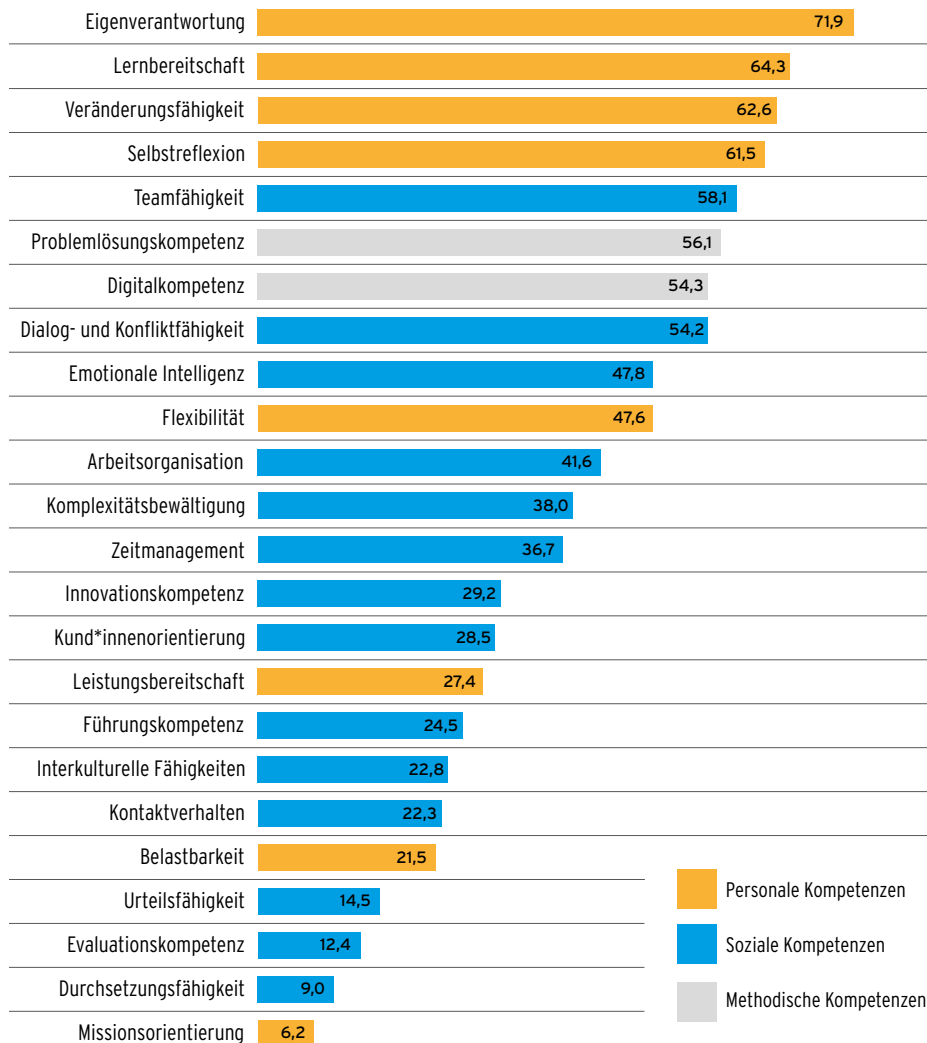
**Methodische Kompetenzen** = kann ich passende Vorgehensweisen, Techniken und Methoden für meine Arbeit auswählen und ausüben?

**Soziale Kompetenzen** = kann ich mich in sozialen Situationen angemessen verhalten?

**Persönliche Kompetenzen** = kann ich während meiner Arbeit gut mit mir selbst umgehen?  
(Kauffeld, 2006 S. 23ff zitiert in Schermuly & Meifert 2023, S. 18)

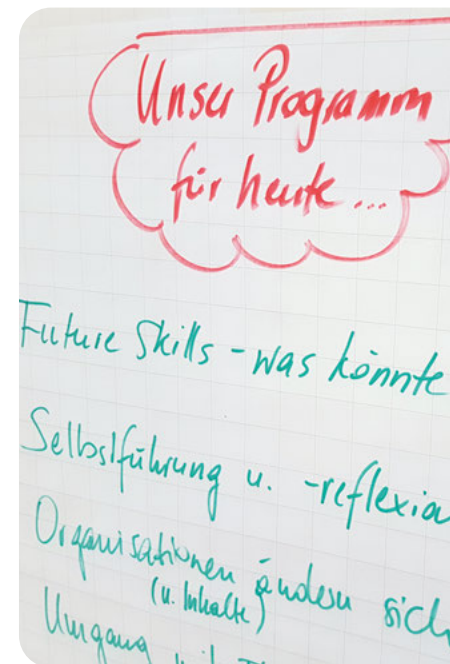
Das „New Work Barometer“ (Schermuly & Meifert, 2023, S. 18) weist diesen Gruppen die folgenden Fähigkeiten zu - geordnet nach ihrer Wichtigkeit gemäß einer Befragung von über 600 Unternehmensvertreter\*innen aus verschiedenen Branchen (die Befragten konnten jeweils zehn Kompetenzen auswählen):

## Schlüsselkompetenzen laut „New Work Barometer“



Quelle: Schermuly & Meifert, 2023, S. 19

Besonders personale Kompetenzen werden als für die Zukunft wichtig erachtet.





# New Work

Der Begriff „New Work“ wird oft als Sammelbegriff für eine Vielzahl „neuer Formen der Arbeit“ verstanden. Die Wirtschaftskammer Österreich (2024) zählt dazu: Remote Work, Job-Sharing, Digital Nomads, agile Organisationen, Employee Sharing, Interim Management etc. Sie spricht in diesem Zusammenhang auch von vier großen „Entkopplungen“:

- der **räumlichen Entkopplung** = Trennung zwischen Aufenthaltsort von Beschäftigten und Unternehmensstandort
- der **zeitlichen Entkopplung** = flexible Arbeitszeiten
- der **relationalen Entkopplung** = mehrere Beschäftigte teilen sich einen Arbeitsplatz oder Beschäftigte sind für mehrere Arbeitgebende tätig
- der **institutionellen Entkopplung** = auf Grund der räumlichen Entkopplung können unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen gelten (z.B. arbeitsrechtliche)

Diese neuen Arbeitsformen bieten mehr Freiheit, bergen jedoch auch Risiken wie prekäre Arbeitsbedingungen und psychische Überlastung durch verstärkte Eigenverantwortung. Ihre erfolgreiche Umsetzung erfordert kritische, selbstreflexive Fähigkeiten, vermehrte Kommunikation der Mitarbeitenden sowie kontinuierliche Aushandlungsprozesse von Mitarbeitenden und Führungskräften (Filzmoser, 2021, S. 225).

## Frithjof Bergmann und der Bildungshaus-Gedanke

Tatsächlich ist der Ausdruck „New Work“ keineswegs neu. Seine ursprüngliche Bedeutung unterscheidet sich jedoch von der heutigen Verwendung. Der Philosoph und Anthropologe Frithjof Bergmann legte bereits in den 1970er Jahren den eigentlichen Grundstein für die „New Work-Bewegung“. Im Zentrum seiner Theorie steht das Streben, den Menschen unabhängiger von klassischer Lohnarbeit zu machen und **Arbeit als etwas zu gestalten, das Kraft und Sinn gibt**.

Bergmann kritisierte das traditionelle Arbeitssystem, in dem Beschäftigte häufig aufgrund mangelnder Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und Talententfaltung Arbeit als eine Art „milde Krankheit“ erlebten. Demgegenüber möchte die New Work-Bewegung die Menschen dabei unterstützen, ihre wahre Berufung zu finden - etwas, das Bergmann als das „wirklich, wirklich Wollen“ bezeichnete. Ziel ist es, das individuelle menschliche Bedürfnis vermehrt ins Zentrum zu rücken (New Work New Culture, 2024). Dabei wies Bergmann darauf hin, dass das Verwirklichen der Berufung nicht immer mit Spaß oder Leichtigkeit verbunden sei. Es gehe vielmehr um eine tief verankerte intrinsische Motivation, die auch Anstrengung und Hingabe erfordere.

Der Terminus „New Work“ wird oft ganz unterschiedlich verstanden.

In der Technologie sah Bergmann den zentralen Hebel, um Menschen die Freiheit gewähren zu können, herauszufinden und tatsächlich umzusetzen, was sie wirklich wollen. Die Technologie könne der Gesellschaft Aufgaben abnehmen, die notwendig, aber nicht erfüllend sind, und so Freiräume schaffen. Zu den zentralen Werten von Bergmanns Theorie gehören unter anderem Autonomie und Selbstbestimmung, größere Freiheit des Menschen, Sinnhaftigkeit der Arbeit sowie eine vermehrte Teilhabe an der Gemeinschaft durch eine intensivere gesellschaftliche Integration (Foelsing & Schmitz, 2021, S. 1ff).

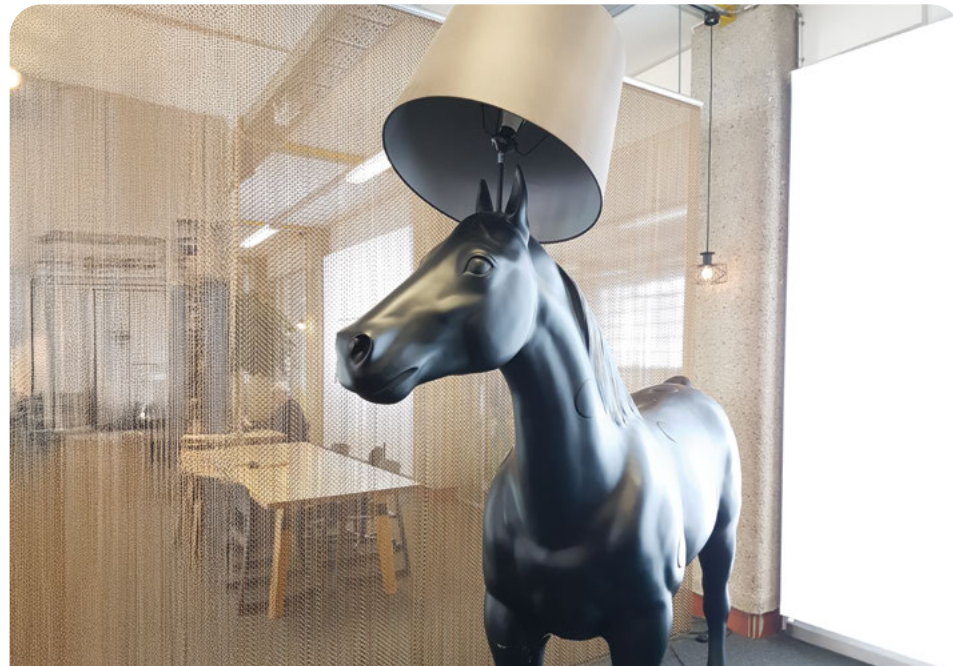
In diesem Sinne war Bergmann vom heutigen Verständnis des Begriffs „New Work“ wenig begeistert, das er als „alte Arbeit im Minirock“ beschrieb. Auch Foelsing und Schmitz (2021, S. 2ff) halten fest, „dass eine Implementierung von New Work in Organisationen fundamentalere Veränderungen benötigt als die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und den Aufbau des sprichwörtlichen ‚Tischkickers‘.“

Bergmanns Ansatz passt gut zum Bildungshaus-Gedanken, wo sich Themen wie gesellschaftliche Verantwortung, inklusive und wertschätzende Grundhaltung, Lernen als lebenslanger und gemeinschaftlicher Prozess und Nachhaltigkeit in den Leitbildern finden.

Von einer sinnvollen Arbeit an einem Ort der persönlichen Entfaltung und Begegnung wird daher gerne gesprochen. In der Praxis kann die Umsetzung dieser Ideale herausfordernd sein. Dennoch bietet dieses gemeinsame Menschenbild eine wertvolle Orientierung und die Chance, sich als attraktive Arbeitgeber\*in klar zu positionieren.



Die Arbeitswelt befindet sich in einem Kulturwandel. Was bedeutet er für Sie und Ihr Bildungshaus?





# FOKUSTHEMEN

## MENSCHEN FÜR BILDUNGSHÄUSER GEWINNEN

# Future Skills & Recruiting

Eine strategische und inklusive Suche nach neuen Mitgliedern für das Bildungshausteam erfordert die Klärung folgender Fragen: **Wen möchten wir gewinnen? Wo erreichen wir diese Personen am effektivsten? Wie sprechen wir sie optimal an?**

Bildungshäuser müssen Diversität im Denken und Handeln aktiv fördern, indem sie neue Ideen gezielt einbinden, (versteckte) Potenziale ihrer Mitarbeitenden nutzen und bei gewünschten Anforderungsprofilen über den Tellerrand schauen (z.B. bezüglich des Alters, generationsspezifischer Merkmale, Einschränkungen). Standardisierte Bewerbungsprozesse erschweren es außerdem unkonventionellen Denker\*innen oft, ihre Fähigkeiten attraktiv zu präsentieren, obwohl genau sie für die Zukunftsfähigkeit eines Bildungshauses entscheidend sein könnten.

Bildungshäuser müssen also ihre Auswahlprozesse anpassen, um nicht nur Fachwissen, sondern auch zukunftsorientierte Fähigkeiten gezielt zu erkennen und zu fördern. Wer Future Skills in den Fokus rückt, gewinnt nicht nur die passenden Mitarbeitenden für sich, sondern macht sich langfristig wettbewerbsfähig.



### TIPP:

Über Gespräche finden Menschen zusammen. So könnte z.B. über ein Gespräch mit einem Gast im Bildungshaus ein Job-Potenzial entstehen.

## Klassische Personalsuche: Hemmnisse und Chancen

Personalgewinnung ist für so manches Bildungshaus ein herausforderndes Unterfangen. Die Gründe sind unterschiedlich und komplex: Zum Beispiel sind qualifizierte Fachkräfte oft bereits in Anstellung, Top-Talente nutzen seltener traditionelle Jobbörsen, Bewerbende recherchieren intensiver zu potenziellen Arbeitgebenden in der Region. Auch der Standort kann Fluch und Segen sein: Zeichnet Bildungshäuser oft eine besonders schöne Lage in ländlichen Gebieten aus, kann das für Mitarbeitende, neben einem inspirierenden

Arbeitsumfeld, lange Pendelzeiten und schlechte Erreichbarkeit bedeuten. Bildungshäuser müssen daher über ihren besonderen Standort hinaus ganzheitliche Anreize schaffen, um Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden.

Eine Chance liegt in den **wechselbereiten Arbeitnehmer\*innen**, die laut Mediapool und Xing (2024) 37% bis 48% der Beschäftigten ausmachen. Grund für einen Jobwechsel sind dann meist ein höheres Gehalt, flexible Arbeitszeiten und attraktive Standorte, aber auch Jobsicherheit, Work-Life-Balance und die Möglichkeit, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen. Besonders vorteilhaft ist es also, wenn Bildungshäuser eine positive Kultur, sinnvolle Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. So greifen persönliche Ziele, der Wunsch nach Selbstverwirklichung und der Organisationszweck ineinander (Laloux, 2015).

Auch sind **Zusatzleistungen und Anreize** wichtig, müssen aber Teil eines größeren Gesamtkonzepts zur Mitarbeiter\*innengewinnung und -bindung sein (Berger, 2024). Der Studie „Attracting Talent 2024“ folgend berücksichtigen 47% der wechselwilligen Arbeitnehmenden Benefits bei der Jobauswahl, während 36% der loyalen Mitarbeitenden sie als Grund für ihren Verbleib nennen. Klassische Benefits allein sind für eine langfristige Mitarbeiter\*innenbindung jedoch oft unzureichend, stellen sie am Ende doch nur eine extrinsische Motivation dar. Langfristig entscheidend sind die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, die Möglichkeit, beruflich und persönlich zu wachsen, und eine positive Unternehmenskultur, die die intrinsische Motivation nährt.

Bildungshäuser sollten im Benefit-Wettbewerb ihr „Licht nicht unter den Scheffel stellen“. Sie dürfen sich selbstbewusst als Partner für Entfaltung, Lernen und sinnstiftende Arbeit positionieren. Dies darf gerne gezielt nach außen und innen kommuniziert werden. Einzige Voraussetzung: **Es muss auch so gelebt werden.**

## Modernes Recruiting: innovative Ideen und Strategien

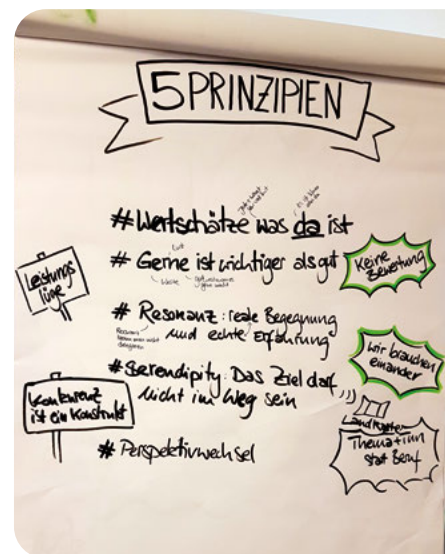
Ergänzend zur klassischen Personalsuche existieren kreative Wege im Recruiting. Wertebasierte Ansätze wie z.B. das **Recruiting ohne Motivationsschreiben oder Lebenslauf** erhöhen die Chancengleichheit. Bewerber\*innen werden anhand relevanter Kompetenzen statt formaler Kriterien bewertet.

**Mitarbeiter\*innenempfehlungsprogramme** und **Corporate Influencing** setzen auf die authentische Weiterempfehlung durch bestehende Mitarbeitende. Die gezielte Nutzung von **Social Media Recruiting** und **interaktiven Karriereseiten** ermöglicht es, Bewerber\*innen dort zu erreichen, wo sie sich aktiv informieren. **Talentpools und strategische Netzwerke** erleichtern die langfristige Personalplanung und bieten Zugang zu neuen Rekrutierungsquellen. Flipped Job Market (2024) sieht Netzwerken gar als Schlüsselement am Arbeitsmarkt. Wenn Bildungshäuser wissen, wen sie im Bildungshaus haben möchten, können sie gezielt recherchieren, in welchen Netzwerken es Menschen gäbe, die diesen Bedarf decken könnten.

**Regionale Kooperationen** bieten die Möglichkeit, durch gemeinsame Strategien Fachkräfte für die Region zu begeistern. Statt nur auf „fertige“ Fachkräfte zu setzen, können Bildungshäuser auch Menschen durch **Mentoring- und Assistenzprogramme** selbst ausbilden und langfristig binden. Und für alle, die es ausfallen mögen: **Recruitment und Gamification** (z.B. digitale Escape Rooms) setzen auf spielerische Elemente, um den Bewerbungsprozess interaktiver und ansprechender zu gestalten. **Guerilla-Recruiting** hingegen nutzt zielgerichtete unkonventionelle Methoden, um sich auf freche Weise von der Konkurrenz abzuheben. Nicht zu vergessen ist das **Re-Hiring**, sprich ehemalige Mitarbeitende kehren zurück - weshalb man sich stets im Guten trennen sollte.

### BEST PRACTICE zu SINNVoller Arbeit: **FLIPPED JOB MARKET** und **DAS „GERNE-PRINZIP“**

Einen Best Practice Tipp zu sinnvoller Arbeit erhielten wir beim Exkursionsziel „Flipped Job Market“ in Berlin. Das innovative Beratungsunternehmen hat das „Gerne-Prinzip“ entwickelt. Dieses betont, dass etwas gerne zu tun wichtiger ist als Perfektion. Und: Sinn entsteht nicht durch den Job selbst, sondern durch die persönliche Bedeutung, die man ihm gibt. „Wer etwas gerne macht, ist in großer Gefahr, gut darin zu sein“ (Narrimann, 2023).





**SCAN ME!**

### HIER FINDEN SIE:

- Weiterführende Informationen
  - Beispiele & Best Practices
    - Konkrete Ideen für Ihr Recruiting & Onboarding

Ein modernes Recruiting sollte nicht nur innovativ, sondern auch ehrlich und authentisch sein, damit Bewerber\*innen nicht nur gewonnen, sondern langfristig überzeugt werden. Zudem gilt es mit einem professionellen **Onboardingprozess** zu punkten - und der beginnt ab dem Moment der Zusage. Schließlich können die **Inner Development Goals (IDGs)** dabei unterstützen, das Bildungshaus als wertorientierten Arbeitgeber zu positionieren, der sowohl die fachliche als auch die persönliche Weiterentwicklung fördert und so seine Mitarbeitenden bindet.

Möglicherweise müssen Arbeitsabläufe, wie die Hauswirtschaft, auch einfach grundlegend neu gedacht und effizienter gestaltet werden - Stichwort: **Reorganisation**. Oft bieten auch **interne Potenziale** ungenutzte Chancen: Wie können Mitarbeitende weiterentwickelt oder in neue Rollen gebracht werden? Welche ungenutzten Potenziale existieren? Können Aufgaben umverteilt werden?

**Jobsharing** ermöglicht es, eine Position flexibel aufzuteilen oder Mitarbeitende zwischen Organisationen zu teilen. Dies schafft Synergien, fördert Wissensaustausch und unterstützt den Wunsch nach mehr Flexibilität (Drucker & Mittermann, 2023).



### **TIPP:**

Ein besonderer Benefit, den Bildungshäuser ihren Mitarbeitenden anbieten können, sind **Lernmobilitäten über das Erasmus+ Programm**.

Über diese Förderschiene können Mitarbeitende z.B. andere Bildungseinrichtungen oder Workshops im Ausland besuchen.

# Future Skills & Organisationsentwicklung

Der Begriff „Organisation“ leitet sich von „Werkzeug“ ab und beschreibt ein Instrument zur Erreichung strategischer Ziele. Dieses Werkzeug muss stetig angepasst werden - insbesondere dann, wenn sich die Ausrichtung der Organisation verändert. Soll beispielsweise die Selbstführung gestärkt werden, erfordert dies strukturelle Anpassungen wie flexiblere Hierarchien, neue Besprechungsformate und veränderte Entscheidungsprozesse. Um diese Anpassungen zu meistern, sind Future Skills gefragt.

## Organisationstheorien und ihre Ansätze

Organisationstheorien zielen meist darauf ab, die „ideale“ Organisation zu beschreiben - in der Hoffnung, Probleme des Alltags zu eliminieren. Damit verbunden sind oft (zu) hohe Erwartungen an die Führungskräfte: Sie sollen motivieren, der Arbeit einen Sinn verleihen, wirtschaftlich erfolgreich sein und Stakeholder-Interessen bedienen.

Nach **Fredmund Malik** sind Organisationen jedoch unvollkommen und bringen zwangsläufig Konflikte und Herausforderungen mit sich. Statt nach der „perfekten“ Organisation zu suchen, empfiehlt er Führungskräften, sich auf fünf zentrale Aufgaben zu konzentrieren: Ziele setzen, organisieren, entscheiden, kontrollieren und Mitarbeitende fördern. Entscheidend sei die Frage, wie sich Strukturen so gestalten lassen, dass sowohl Kund\*innen, Mitarbeitende als auch die Leitung optimal arbeiten können. Effizientes Management ist für ihn der Schlüssel, um gesellschaftliche Transformationsprozesse zu bewältigen.

Er fordert, dass jedes Nachdenken über die eigene Organisation drei Fragen beantworten muss:

- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür die Kund\*innen uns bezahlen, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht?
- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir unsere Mitarbeitenden bezahlen, von diesen auch wirklich getan werden kann?
- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür die Leitung bezahlt wird, von dieser auch wirklich getan werden kann? (Malik, 2006, S. 192)

Maliks Hauptaugenmerk liegt damit auf der Frage, wie vorhandene Organisationen und ihre Strukturen durch kompetente Manager\*innen dazu befähigt werden können, effizient zu arbeiten und zuverlässig zu funktionieren.



Spinner  
betreten  
neue  
Wege.

WIR UNTERSTÜTZEN DAS.

*„Das ist der wahre Genius von Organisationen: Sie können Menschen als Gruppe dazu verhelfen, über sich hinauszuwachsen und Ergebnisse zu erreichen, die sie allein nie geschafft hätten.“*

- Frédéric Laloux



**SCAN ME!**

### HIER FINDEN SIE:

Ein Best Practice Beispiel zum Organisationsmodell nach Frédéric Laloux: Das **Linzer Digitalserviceunternehmen „Netural“**, ein Exkursionsziel aus dem Projekt, hieß uns willkommen und gewährte uns wertvolle Einblicke in die Unternehmensstruktur.

**Frédéric Laloux** dagegen verfolgt in seinem Buch *Reinventing Organizations* einen völlig anderen Ansatz. Er sieht Organisationen an einer Transformationsschwelle: Die bisherigen Strukturen, die für ihr Überleben auf unbegrenztes Wachstum angewiesen waren, stoßen seiner Ansicht nach an ihre Grenzen. Dies mache ein nachhaltiges Agieren langfristig in jeder Hinsicht unmöglich. Gleichzeitig fehlt vielen Menschen der Sinn in ihrer Arbeit. Laloux plädiert deshalb für eine neue Organisationsform, die stärker auf Fairness, Gemeinschaft und Kooperation setzt.

Er sieht in den Fortschritten der letzten Jahrhunderte (z.B. in der medizinischen Versorgung und der verbesserten Welternährungssituation) die Grundlage für eine Transformation von Organisationen. Immer mehr Menschen sind seiner Ansicht nach in der Lage, ihr Leben bewusst zu gestalten. Sie überwinden Ängste, bauen auf ihre Stärken, entwickeln Weisheit jenseits der Rationalität und suchen nach Ganzheit sowie Verbundenheit mit der Natur. Diese Menschen werden neue Organisationsformen kreieren, da sie erleben, wie die bisherigen Formen sie einengen und wie wenig sie in der Lage sind, auf die aktuellen Zukunftsfragen zu antworten. Laloux nennt diese Formen „evolutionäre Organisationen“, die sich durch drei zentrale Merkmale auszeichnen:

- **Selbstführung:** Verzicht auf traditionelle Hierarchien
- **Ganzheit:** Integration persönlicher Werte und Identität in die Arbeit
- **Evolutionärer Sinn:** Die Zukunft wird nicht vorhergesagt und kontrolliert - sie wird gemeinsam gestaltet (Laloux, 2015)

Die Vision von Laloux erscheint revolutionär und teils utopisch.

Können Organisationen wirklich so funktionieren?

Wie soll die Zukunft unserer Bildungshaus-Organisation aussehen - und mit welchen Werkzeugen können wir sie gestalten?



# Future Skills & Führung

Bei der Beschäftigung mit Themen wie Organisationsentwicklung und Future Skills rückt die Führung in den Fokus – jedoch mit einem selbstreflektierten Blick auf die eigene Rolle statt auf Idealbilder:

- Wie muss sich Führung verändern, wenn Mitarbeitende individualisierter geführt werden wollen und sie mehr Verantwortung tragen sollen?
- Was bedeutet das konkret für die Führungskräfte in Bildungshäusern?
- Wie kann ich als Führungskraft die ersten Schritte der Veränderung gehen?

## Die Führungskultur reflektieren, anpassen und öffnen

**Veränderungen brauchen den Willen und den Mut dazu.** Aufgabe der Führungspersonen ist es, das Gespräch über die Veränderungen im Unternehmen aufrechtzuerhalten sowie bei Durststrecken als Motivator\*innen zu wirken.

Die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens hilft, den Status quo besser zu verstehen und Wünsche und Visionen für die eigene Arbeit als Führungsperson zu formulieren. Dabei darf man großzügig mit sich selbst sein: Angeeignetes Wissen über gute Führung ist oft schwer in das eigene Verhalten zu integrieren und bedarf viel Ausdauer und Kraft. Der Auftrag für ein langfristig gutes Zusammenarbeiten und Führen ist, stetig an sich zu arbeiten, Führungsverantwortung neu zu denken und sie dann auch so zu leben. Ein radikaler Wandel von heute auf morgen ist unrealistisch und wäre zu überfordernd für das Bildungshaus und nicht zielführend.

Viele Arbeitgeber\*innen versprechen individuelle Förderung und familienfreundliche Arbeitszeiten – doch wie füllen Führungskräfte diese Grundhaltung mit Leben? Wie moderieren sie dies erfolgreich gegenüber ihren Mitarbeitenden? Wie viel individuelle Behandlung kann man Mitarbeitenden zutrauen? Und welches Maß an Individualisierung macht die Mitarbeitenden zufriedener, ausgeglichener und motivierter? Man darf sich selbst – aber auch gegenüber den Mitarbeitenden – eingestehen, dass die individuelle Führung eine riesige Herausforderung ist. Trotzdem gilt es, auf die persönlichen Bedürfnisse, Stärken und Schwächen jedes und jeder Einzelnen einzugehen, um das volle Potenzial des Teams zu entfalten. Aufgabe der Führungskraft ist es, nach individuellem Bedarf der Mitarbeitenden Ermöglicher\*in, Berater\*in, Mentor\*in zu sein.

Wenn Führungskräfte ihre Vision klären und bereit sind, Verantwortung zu teilen, ist es Zeit, Mitarbeitende einzubinden – das ist ein erster Schritt hin zu einer offenen, partizipativen Führungskultur. Nicht alle Mitarbeitenden werden dieses Angebot annehmen, doch jene, die es tun, erhalten die Chance, aktiv mitzugestalten und Verbesserungen mitzuprägen. Ein großes Aber für viele Führungskräfte sind Mitarbeitende, die „Dienst nach Vorschrift“ machen und keine Veränderungsverantwortung übernehmen möchten – doch auch sie sind wichtig und müssen akzeptiert werden.

„Angst ist der Feind der Potenzialentfaltung.“

- Stiftung Bürgertum





**SCAN ME!**

### **HIER FINDEN SIE:**

- Weitere Informationen
- Tools für Führungskräfte:  
Reflexionsfragen zum eigenen  
Führungsstil, Führungsmythen,  
Prinzipien der kreakilen Agilität

## Mit mehr Mut raus aus der Komfortzone

**Mit den Bildungshäusern haben wir tolle Orte, die prädestiniert sind, auch tolle Arbeitsorte zu sein.**

Spannende Inhalte, tolle Umgebungen, Sinnvolles für die Gesellschaft, familiäres Miteinander; all dies bieten schon sehr viele der Bildungshäuser nicht nur für die Kund\*innen, sondern auch für ihre Mitarbeitenden an. Eigentlich die idealen Voraussetzungen sich in den oft ländlichen Räumen der Bildungshäuser von anderen Arbeitgeber\*innen abzusetzen. In der Praxis sieht es jedoch anders aus. An vielen Stellen unseres Projektes und in den Gesprächen mit Hausleitungen und Mitarbeitenden sind uns immer wieder Ressentiments gegenüber neuen Methoden und kleinen Änderungen in den Bereichen Organisationsentwicklung und Führung aufgefallen. Als Orte des Miteinanders und der Demokratie haben die Bildungshäuser hier eine Vorbildfunktion. Wir bieten Kurse im Bereich Resilienz und Entspannung an, sind aber unnachgiebig mit uns selbst und unseren Kolleg\*innen? Wir schreiben uns Demokratie und Teilhabe auf die Fahnen, leben dies aber nicht in unseren Arbeitsmodellen? Wir wollen (Fort-)Bildung für alle, bleiben aber selbst in alten Mustern, Gedanken und Wissen hängen? „Angst ist der Feind der Potenzialentfaltung“ (Stiftung Bürgertum, 2023, S. 37) - das gilt auch für Führungskräfte.

Zu schauen, wo die eigenen Ängste liegen, aber auch die „Ängste des Bildungshauses“, kann eine gute Chance sein, diese mit Mut anzugehen und einen neuen Blick auf die eigene Arbeit zu erhalten. Die Bildungshäuser, Bildungszentren im ländlichen Raum und Heimvolkshochschulen sind wunderbare Orte, die das Potenzial haben, ein Ort für alle zu sein, die mit auch nur kleinem Aufwand viel bewirken können, die das demokratische Gespräch und die (politische) Bildung in Deutschland und Österreich entscheidend mitprägen können.

Mutig zu den eigenen Fehlern zu stehen; mal auch Erfolg abseits der großen Fördergelder zu sehen; Neues auszuprobieren und letztlich auch Spaß an dieser wichtigen Arbeit zu haben: Die Führungskräfte der Bildungshäuser leisten wichtige Arbeit und dürfen stolz sein, was sie jeden Tag für ihre Mitarbeitenden, ihre Gäste und die Demokratie erreichen.

**Letztlich ist oft schon alles da, was für gute Führung gebraucht wird: ein Sinn,  
tolle Mitarbeitende und großartige Bildungshäuser.  
Manchmal braucht es nur einen Perspektivenwechsel und etwas Mut.**

# Future Skills & Personalentwicklung

Neben der Organisationsentwicklung, der Personalplanung und dem Recruiting liegt in Bildungshäusern auch die Verantwortung für die Entwicklung des Personals oft bei der Leitung.

Die Förderung von Future Skills kann hier gezielt eine Entlastung für Führungskräfte und Mitarbeitende schaffen. Durch kontinuierliche Personalentwicklung werden Mitarbeitende befähigt, neue Technologien und Arbeitsweisen zu nutzen und selbstständiger zu arbeiten. Ziel soll dabei sein, durch ein vertrauensvolles, wertschätzendes und partizipatives Miteinander besser zusammenzuarbeiten und Menschen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das sie stärkt. Laut Frédéric Laloux (2015) sollte Personalentwicklung nicht darauf abzielen, Mitarbeitende effizienter in ein bestehendes System einzufügen, sondern vielmehr darauf, ihre Potenziale freizusetzen, intrinsische Motivation zu fördern und eine Kultur des Vertrauens zu ermöglichen.

## Mehr Zutrauen, mehr Transparenz und echte Wertschätzung

Warum existiert Ihr Bildungshaus? Warum tun die Mitarbeitenden, was sie tun? Bildungshäuser sollten ihren Sinn klar definieren, nach innen und außen kommunizieren und ihn vor allem *leben*. Besonders wertvoll ist die **Verknüpfung des unternehmerischen Sinns mit dem individuellen Sinn der Mitarbeitenden**, das heißt deren persönlichen Motive für ihre Arbeit. Denn wer Sinn in seiner Arbeit sieht, ist engagierter und zufriedener.

Gerade Bildungshäuser haben das Potenzial, mit authentischem Sinn und Werten Mitarbeitende für sich zu begeistern. Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, **Werte und Grundprinzipien** im Bildungshausalltag zu integrieren. Zukunftsorientierte Organisationen schulen ihre Mitarbeitenden in gemeinsamen Regeln zu z.B. Kommunikation und Konfliktlösung, um Orientierung und eine produktive Zusammenarbeit zu fördern. Dabei kann es sehr effektiv sein, gemeinsam mit allen Mitarbeitenden ein „Werte-Manifest“ zu erarbeiten. Wichtig dabei: Werte müssen aktiv integriert und gelebt werden. Nichts untergräbt Motivation und Vertrauen schneller als leere Versprechen.

Die wahrscheinlich wichtigste Voraussetzung für die Zusammenarbeit im Team ist übrigens das **Vertrauen** – besonders wenn Verantwortung delegiert und Selbststeuerung gefördert werden sollen. In diesem Kontext bedeutet Vertrauen nicht ein vorsichtiges Abwarten, bis es verdient wird, sondern eine bewusste **Grundhaltung des Zutrauens**. Ehrlichkeit und Offenheit seitens der Führung sind dabei entscheidend, um eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln und sich gegenseitig unterstützen.

„Ohne großartige Menschen sind auch großartige Ideen nutzlos.“

- Simon Sinek





**SCAN ME!**

### HIER FINDEN SIE:

- [Zusätzlichen Input zu innovativer Personalentwicklung](#)
- [Beispiele, Best Practices, Tipps und Tricks](#)
- [Kritische Ansichten & Impulsfragen zu modernen Ansätzen](#)



Foto: Karolina Grabowska

Wenn Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und **Entscheidungsfreiheit** haben, entsteht intrinsische Motivation. Entscheidend ist dabei ein Lernprozess, bei dem Mitarbeitende den Umgang mit Verantwortung entwickeln können. Der Beratungsprozess, wie von Laloux (2015, S. 102ff) beschrieben, hilft dabei, eigenständig und eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen - nach Rücksprache mit Betroffenen, aber ohne zwingenden Konsens. Die Delegation von Verantwortung soll jedenfalls kein „Arbeit abwälzen“, sondern eine Möglichkeit zur Vereinfachung sein.

**Selbstorganisierte Teams** sind dabei besonders effektiv. Dabei werden klassische Leitungsaufgaben - Zielsetzung, Planung, Anleitung, Kontrolle und Bewertung - auf mehrere Personen und Funktionen innerhalb einer Organisation verteilt. Das Linzer Digitalserviceunternehmen „Netural“ wurde dazu im Rahmen des vorliegenden Projektes als „Best Practice“ besucht. Hier tragen die Teams Umsatzverantwortung, begleiten Projekte von Anfang bis Ende und bestimmen selbst über Personalentscheidungen.

Auch **Flexibilität** wird immer stärker von Mitarbeitenden eingefordert - diese funktioniert in beide Richtungen. Bildungshäuser benötigen einerseits flexible Mitarbeitende und sollten daher andererseits im Gegenzug Flexibilität bei Arbeitszeiten, Arbeitsorten und Aufgabenfeldern ermöglichen. Ziel ist, dass Mitarbeitende Arbeit und private Verpflichtungen besser kombinieren können, was die Zufriedenheit erhöht und den Stresslevel sinken lässt. Bezüglich der Aufgabenfelder können Rollen statt fixer Positionen Arbeitsabläufe agiler machen.

Essenziell ist außerdem **Transparenz**: Mitarbeitende sollten klar nachvollziehen können, was von ihnen erwartet wird und wie sie zum Erfolg des Teams und der Organisation beitragen. Außerdem geht es auch hier um ein „Zutrauen“ des „Damit-umgehen-Könnens“, wenn die Herausforderungen des Bildungshauses offen mit Mitarbeitenden geteilt werden. Es soll ein echtes Gefühl der Mitverantwortung entstehen. Wenn nicht mehr nur die Führung, sondern alle Mitarbeitenden Verantwortung für Sinn, Kultur und Erfolg des Hauses übernehmen, entsteht **psychologische Eigentümerschaft**. Dabei ist die Einbeziehung des Trägers wichtig.

Zentrales Arbeitsplatzkriterium ist die **Vergütung**. Klare und faire Gehaltsstrukturen sind essenziell: Wie wird die Höhe der Gehälter festgelegt? Wie können sie fair gestaltet werden? Welche Gehaltsunterschiede werden akzeptiert? Im Sinne der Fairness ist es zu begrüßen, hohe Gehälter zu begrenzen und niedrige anzuheben. Ein angemessenes Gehalt ist ein Zeichen von Wertschätzung. **Echte Wertschätzung** bedeutet auch, *alle* Leistungen anzuerkennen - unabhängig von der Position - und auch jene sichtbar zu machen, die oft übersehen werden. Wann haben Ihre Reinigungskräfte oder das Küchenpersonal zuletzt ein ehrliches „Das macht ihr großartig“ gehört? Mitarbeitende wünschen sich außerdem **persönliches und individuelles Feedback**. Subjektivität und persönliche Reflexion sind dabei wirksamer als „pseudo-objektive“ Bewertung. Besonders bereichernd kann der Einsatz des „kollegialen Feedbacks“ sein.

**Neben all diesen Dingen bleibt Leistung ein zentrales Thema. Leistung entsteht durch Zufriedenheit. Zufriedene Mitarbeitende sind produktiver und engagierter. Ebenso wichtig ist das Feiern von Erfolgen. Es macht Leistung sichtbar, was im Trubel des Bildungshaus-Alltags manchmal übersehen wird.**



„Es geht immer noch darum,  
Menschen zu begeistern, etwas für  
das Unternehmen zu tun  
– die Frage ist wie.“

– Bodo Janssen

Foto: Christine Hofer-Lukic



# FUTURE SKILLS

## BESTEHENDES NEU DENKEN

# Future Skills im Bildungshaus der Zukunft

Die im Rahmen des Projektes identifizierten und hier präsentierten Future Skills für Bildungshäuser sollen Orientierung und Impulse bieten, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

## Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz

Kommunikationskompetenz ist eines der **zentralen Werkzeuge unserer Zeit**. Effektive Kommunikation stärkt das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeitenden, denn wer sich gehört und gesehen fühlt, entwickelt eine tiefere Bindung an das Unternehmen. Eine wertschätzende Unternehmenskultur beginnt also mit der Sprache:

- Wie sprechen wir *miteinander*?
- Wie treffen wir *Entscheidungen*?
- Wie lösen wir *Konflikte*?
- Wie geben wir *Feedback*?
- Wie zeigen wir *Wertschätzung*?

Trainings in gewaltfreier Kommunikation oder effektivem Feedback-Geben können hier hilfreich sein. Durch die kontinuierliche Schulung in zwischenmenschlichen Kompetenzen werden Mitarbeitende darin gestärkt,

„Es wird in Zukunft viele Aufgaben geben, von denen wir weder wissen, dass sie zu tun sein werden, noch wie sie zu tun sein werden.“

- Flipped Job Market

eigenverantwortlich und sicher miteinander in Kontakt zu treten. Dieser Ansatz fördert nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern auch die Qualität des gemeinschaftlichen Arbeitens (Reinventing Organizations Wiki, 2024).

Ein zentraler Aspekt der gelungenen Kommunikation ist die Fähigkeit zur **Konfliktlösung**. Gerade der erste Schritt, Konflikte anzusprechen, fällt Betroffenen oft schwer. Häufig wird eine direkte Auseinandersetzung vermieden. Statt den Konflikt offen mit der betreffenden Person zu klären, wird das Problem an die Führungskraft delegiert, die ihre Zeitressourcen aufwenden muss, um ihn zu lösen.

Im Idealfall werden Konfliktherde frühzeitig erkannt. Dafür ist es wichtig, Prozesse zu etablieren, die Spannungen und Konflikte sichtbar machen. Regelmäßige Reflexionstreffen, eine offene Feedbackkultur und klare Kommunikationsstrukturen können dabei helfen. Auch unterstützen dabei klar festgelegte Prozesse, um bestehende Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und sich dabei respektvoll mit anderen auseinanderzusetzen (Reinventing Organizations Wiki, 2024). Durch die Implementierung eines solchen Prozesses sollen Mitarbeitende befähigt werden, selbstständig zu einer Lösung zu gelangen. Die Führungskraft kann, falls notwendig, zu einem späteren Zeitpunkt als Vermittler\*in oder Teil eines Gremiums miteinbezogen werden. Bei umfangreichen Konflikten können Coachings helfen.

## Ein Modell eines Konfliktlösungsprozesses beschreibt Laloux:

(2015, S. 114)

### **Schritt 1: Direktes Gespräch zwischen den Parteien**

Dies erfordert Kommunikationskompetenz: Kann ich Problematiken effektiv ansprechen? Kann ich respektvoll ausdrücken, was meine Bedürfnisse sind? Kann ich die Bedürfnisse des Gegenübers hören und verstehen?

### **Schritt 2: Neutrale Kollegin/neutralen Kollegen als Vermittler\*in einbeziehen**

Führt Schritt 1 zu keiner Lösung, kann eine Kollegin oder ein Kollege gebeten werden, als Mediator\*in aufzutreten. Diese Person bleibt dabei wertfrei und erzwingt keine Entscheidung. Der Fokus bleibt auf der gemeinsamen Lösung, nicht auf Schuldzuweisungen.

### **Schritt 3: Klärung durch ein Gremium betroffener Kolleg\*innen**

Wenn der Konflikt auch mit Unterstützung nicht gelöst werden kann, wird ein kleines Gremium aus mit den Themen vertrauten Kolleg\*innen einberufen. Auch das Gremium gibt keine Lösung vor, sondern soll, wie zuvor bei der neutralen Vermittlung, helfen, die Situation zu analysieren, Argumente abzuwägen, Fragen zu stellen etc.





DENK  
SPUR

ACHTUNG!



## Eigenverantwortung

Mitarbeitende, die eigenverantwortlich handeln, können **Entscheidungen treffen, Prioritäten setzen** und ihre **Aufgaben selbstständig erledigen**, ohne ständig Anweisungen dafür zu benötigen. Außerdem geht es darum, Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen zu können - sowohl im Erfolg als auch bei Fehlern, wobei hier eine positive Fehlerkultur von Vorteil ist. In Bildungshäusern, wo zunehmende Individualisierung, Digitalisierung und Ressourcenknappheit Herausforderungen darstellen, trägt Eigenverantwortung dazu bei, flexibel und lösungsorientiert zu agieren.

## Flexibilität und Veränderungsbereitschaft

Bildungsbedarfe, Technologien und gesellschaftliche Rahmenbedingungen entwickeln sich rasant. Für Mitarbeitende im Bildungshaus wird es somit wichtiger, **offen für Neues zu bleiben, Neues zu lernen** und flexibel, kreativ und eigenverantwortlich Herausforderungen zu meistern. Flexibilität und Veränderungsbereitschaft beziehen sich dabei auf unterschiedlichste Aspekte: von Haltung und Werten bis hin zu Arbeitszeitmodellen, Arbeitsweisen und -methoden. Diese beiden Kompetenzen ermöglichen es, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren: sei es durch die Einführung digitaler Lernformate, die Anpassung von Inhalten, den Umgang mit diversen Zielgruppen und Gästen oder schlicht den Ausgleich von Personalmangel.

Gerade in traditionell geführten Häusern, die seit vielen Jahren gleich funktionieren, können Veränderungen mit Argwohn betrachtet werden, Angst machen und ein dementsprechend schwieriger Prozess sein. Veränderung ist außerdem mit Anstrengung verbunden, was ein weiterer Grund sein kann, sie abzulehnen. In solchen Fällen ist es hilfreich, im Bildungshaus eine Kultur der kontinuierlichen Weiterentwicklung und des persönlichen Wachstums zu leben. Veränderung fällt leichter, wenn andere sie vorleben. Im Idealfall sind Mitarbeitende mit voller Transparenz unmittelbar in Veränderungsprozesse eingebunden, beispielsweise bei der Eingliederung neuer Bereiche. So müssen sie nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern können diese aktiv mitgestalten. Eine bessere und schnellere Akzeptanz der Veränderung ist die Folge.

## Multiperspektivität

Multiperspektivität bedeutet, bewusst unterschiedliche Perspektiven zu suchen, wahrzunehmen und einzunehmen und die dadurch gewonnenen Erkenntnisse für sich zu nutzen (Hirsch, 2023).

### Tipps, um diese Fähigkeit anzuregen und zu stärken:

- **Frische Perspektiven** von außen in das Bildungshaus holen, z.B. durch externe Berater\*innen, die neue Impulse setzen - auch wenn das unbequem sein kann
- Durch die Aufnahme von **Praktikant\*innen** oder die **Zusammenarbeit mit Studierenden** bei Masterarbeiten kommen temporär neue Menschen ins Team, die frischen Wind und neue Ideen einbringen.



### TIPP:

Veränderung fällt leichter, wenn andere sie vorleben.

- **„Müllabfuhr-Prozess“:** Hier geht es darum, Prozesse, Strukturen und Denkweisen zu reflektieren und ggf. „auszumisten“. Orientierungsfragen dazu:

Was, von dem, das wir heute tun, würden wir heute nicht mehr anfangen?

Was wollen wir so weiter machen?

Was wollen wir anders machen?

Was wollen wir neu machen?

Was wollen wir nicht mehr machen?

- **Lernreisen** oder **Exkursionen** in andere Branchen unternehmen, um neue Ansätze kennenzulernen und Erfahrungen zu sammeln. Das Motto lautet: raus aus der Komfortzone!
- Neue Ideen durch **Austausch über gute Praxisbeispiele**, z.B. durch Austausch über Podcasts oder andere kurze, inspirierende Formate

## Beispiele zur Umsetzung von Multiperspektivität im Bildungshaus:

### **Perspektivenwechsel in schwierigen Situationen mit Gästen**

Bei herausfordernden Begegnungen mit einem Gast hilft es, sich bewusst in dessen Lage zu versetzen. Welche Bedürfnisse könnten hinter dem gezeigten Verhalten stecken? Das Einnehmen dieser Perspektive kann helfen, ruhig zu bleiben und empathisch und lösungsorientiert zu handeln.

### **Ideensammlung durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit**

Suchen pädagogische Mitarbeitende neue Ideen für Veranstaltungen, kann ein gezielter Perspektivwechsel neue Impulse bringen, beispielsweise indem sie das Gespräch mit Kolleg\*innen aus anderen Bereichen (z.B. Küche, Service) suchen und deren Sichtweisen und Anregungen einbeziehen.

### **Denkmuster aufbrechen durch Umgebungswechsel**

Bei festgefahrenen Denkprozessen kann ein einfacher Umgebungswechsel Wunder wirken. Eine Besprechung in einem anderen Raum, im Freien oder in einer kreativ gestalteten Umgebung kann die Gedanken beleben und neue Perspektiven eröffnen.



Foto: TBI Grillhof

# Lösungsbegabung

Die Fähigkeit, Lösungen für Herausforderungen zu entwickeln, ist heute essenzieller denn je. In einer dynamischen, oft unvorhersehbaren Welt sind **Kreativität, Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft, gewohnte Denkmuster zu verlassen**, entscheidend - **Fachwissen allein reicht nicht aus** (Schipek, o.J.). Auch Bildungshäuser stehen vor zunehmend komplexen Herausforderungen: Personalmangel, Individualisierung von Mitarbeitenden und Gästen, Sparzwänge, neue Ernährungsbedürfnisse der Gäste etc. Entscheidend ist, Mitarbeitende aktiv in Lösungsprozesse einzubinden. Statt Probleme in den Mittelpunkt zu stellen, sollte der Fokus auf konstruktive Ansätze und Lösungen gerichtet werden. Die Fähigkeit zur Lösungsfindung steckt in jedem Menschen und kann gezielt gefördert werden (Schipek, o.J.). Hier einige praktische Tipps, wie das gelingen kann:

## Beispiele zur Förderung von Lösungsbegabung

### **Probleme möglichst konkret benennen (Jungmeier, 2024):**

Je spezifischer, desto einfacher ist es, die nächsten Schritte oder Ziele zu formulieren. Dazu kann das Problem mit der wiederkehrenden Frage „*Warum*“ in seine Einzelteile zerlegt werden.

Beispiel: Ein Bildungshaus hat Schwierigkeiten, eine Leitung zu finden. *Warum* ist das so? Die sich aus dieser Frage ergebenden Antworten können erneut mit *Warum* hinterfragt werden usw.

### **Kollegiale Beratung fördern (Laloux, 2015, S. 99ff):**

Mitarbeitende können Kolleg\*innen bitten, ihnen bei der Lösung von Problemen zu helfen, indem sie um ihre Meinung und/oder Expertise bitten. Idealerweise ist das Team darin geschult, gute Fragen zu stellen und aktiv zuzuhören.

### **Lösungsfähigkeit entsteht im Tun (Flipped Job Market, 2024):**

Die Mitarbeitenden einfach einmal tun lassen. Auch wenn die Lösung noch nicht ganz klar ist, kann es wichtig sein, einfach einmal „loszugehen“ und ggf. Fehler zu machen, anstatt zu verharren. Bei Bedarf kann der Kurs „im Gehen“ korrigiert werden (siehe nächster Punkt „Serendipität“).

*„Ich glaube an Serendipität. Sich für die Zukunft zu rüsten, ist nie ein Event, sondern immer ein fortlaufender Prozess.“*

- Markus Hengstschläger

## Serendipität

Noch nie davon gehört? Das ging uns vor unserer Exkursion zum Flipped Job Market in Berlin genauso, wo Serendipität eines der zentralen Prinzipien darstellt. Serendipität bezeichnet **die Kunst, etwas Wertvolles zu entdecken, wonach man nicht aktiv gesucht hat** - etwas, das jedoch entscheidend zur Lösung einer Herausforderung beiträgt oder eine Situation erheblich verbessert. Um solche „glücklichen Zufälle“ wahrscheinlicher zu machen, braucht es die Fähigkeit, offen für das zu bleiben, was uns begegnet.

Dies gelingt am besten ohne konkrete Erwartungen oder aktives Erzwingen, aber mit bewusster Wahrnehmung und Beobachtung des Erlebten. So entwickelt man die Fähigkeit, sprichwörtlich „Glück“ zu haben. Diese Haltung ist besonders hilfreich, wenn für eine bestehende Herausforderung noch keine fertige Lösung existiert, aber trotzdem gehandelt werden muss. Statt passiv zu verharren, macht man sich einfach auf den Weg und passt den Kurs flexibel an, falls nötig.

## Vertrauen

Bei dieser Fähigkeit geht es vor allem darum zu lernen, sich selbst sowie anderen zu vertrauen bzw. etwas zuzutrauen und dies als Basis für eine Zusammenarbeit zu entwickeln (Hirsch, 2023). Mitarbeitende und vor allem Führungskräfte, die Vertrauen schenken und entgegennehmen können, stärken die Beziehungen zu Kolleg\*innen, Gästen und Kooperationspartner\*innen.

Hierbei geht es auch um das **Loslassen von Kontrolle**, das vor allem dann notwendig ist, wenn Angst vorherrscht. Denn Kontrollmechanismen basieren oft auf Misstrauen. Außerdem geht es um das **Menschenbild**, das uns innewohnt: Gehe ich davon aus, dass meine Mitarbeitenden/Kolleg\*innen gute Menschen sind? Dass sie ihre Arbeit gut erledigen möchten? Dass sie sich bemühen?

Vertrauen schafft eine Atmosphäre, in der sich Menschen wohlfühlen. Sie fördert Eigenverantwortung und Motivation. Dies ist wichtig, wenn eigenständiges Arbeiten und flexible und schnelle Lösungen gefragt sind. Sie ermöglicht den Umgang mit Fehlern als Chance für Wachstum und verbessert die Resilienz in herausfordernden Situationen. Ziel ist eine ausreichend starke Kultur des Vertrauens im Bildungshaus, die auch vereinzelte Vertrauensbrüche aushaltbar macht (Laloux, 2015, S. 80 u. S. 242).

## Intuitive Fähigkeiten/Innerer Kompass

Insbesondere dann, wenn von Mitarbeitenden erwartet wird, eigenständig und selbstorganisiert zu arbeiten sowie Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen, spielt das Schärfen des Gespürs eine entscheidende Rolle. In einer komplexen, schnelllebigen Welt, in der die Flut an Daten, Meinungen und Informationen oft überwältigend erscheint, hilft ein entwickeltes Gespür dabei, **Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden**. Dies ermöglicht es, schneller und sicherer Entscheidungen zu treffen. Es geht darum, die Fähigkeit zu entwickeln, bewusster wahrzunehmen, was tatsächlich notwendig ist, wo sich Chancen ergeben und wo potenzielle Risiken lauern oder wo es sinnvoll ist, genauer hinzusehen oder gezielt nachzufragen (Laloux, 2015, S. 203ff; The Inner Development Goals Foundation, 2024).

Beispiel „*Chancen erkennen*“: Das Rezeptionspersonal stellt fest, dass vermehrt Anfragen zu einem bestimmten Thema eingehen. Dieser Bedarf wird wahrgenommen und als Information an die pädagogischen Mitarbeitenden weitergeleitet.

## Selbstreflexion

Selbstreflexion ist die Fähigkeit, sich bewusst **mit den eigenen Gedanken, Gefühlen und Wünschen auseinanderzusetzen** und diese reflektiert zu betrachten. Sie hilft dabei, ein realistisches Selbstbild und die Fähigkeit zur Selbstregulierung zu entwickeln (Dobmeier, 2023). Durch Selbstreflexion können Mitarbeitende ihre eigenen Stärken und Schwächen erkennen, ihre Handlungen hinterfragen und aus Erfahrungen lernen.



Vertrauen, Intuition und Selbstreflexion sind Tools, die uns helfen, uns persönlich zu festigen und in komplexen Situationen Ruhe zu bewahren. So bleiben wir lösungsorientiert und handlungsfähig. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?



Foto: Anastasia Shuraeva

Sie unterstützt dabei, auf Herausforderungen zu reagieren und die eigene Rolle sowie die Bedürfnisse der Lernenden besser zu verstehen, und fördert die Fähigkeit, konstruktives Feedback anzunehmen und in Verbesserungen umzusetzen.

Darüber hinaus unterstützt Selbstreflexion die Entwicklung von **Empathie**, indem sie hilft, die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere zu erkennen. Sie trägt somit nicht nur zur individuellen Weiterentwicklung bei, sondern auch zur Schaffung eines wertschätzenden und professionellen Arbeitsumfelds.

Um die Selbstreflexion im Bildungshaus zu fördern, können beispielsweise Gruppencoachings oder eine Teamsupervision organisiert werden – nicht erst, wenn bereits Probleme vorhanden sind, sondern auch präventiv (Laloux, 2015, S. 155).

## Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, eigene **Gefühle und die Emotionen anderer wahrzunehmen**, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Sie verbindet Selbstreflexion, Empathie und soziale Kompetenz (StudySmarter, 2024). In einer Arbeitswelt, die zunehmend von Individualisierung geprägt ist, bringen Mitarbeitende verstärkt ihre ganze Persönlichkeit ein. Deshalb ist es essenziell, als Führungskraft Zeit zu investieren, um individuell zu unterstützen, auf persönliche Bedürfnisse einzugehen und Lernprozesse gezielt zu begleiten.

## Digitale Kompetenzen und Umgang mit KI

Die Bedeutung der Digitalisierung für die Arbeit im Bildungshaus variiert je nach Tätigkeitsfeld. Während Bildungsmanager\*innen zunehmend umfassende digitale Kompetenzen benötigen, ist der Bedarf beispielsweise bei Reinigungsfachkräften möglicherweise geringer. Dennoch sollte der Einfluss der Digitalisierung nicht unterschätzt werden. So könnten beispielsweise digitale Geräte wie Tablets oder Smartphones auch in der Reinigung als Kommunikationsschnittstellen zur Rezeption oder zu Kolleg\*innen genutzt werden. **Eine grundlegende digitale Bildung ist daher für alle Mitarbeitenden sinnvoll.**

Dabei ist zu beachten, dass der Einsatz digitaler Tools allein nicht automatisch digitale Kompetenz bedeutet. Es bedarf gezielter Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, die den spezifischen Anforderungen des Bildungshauses angepasst sind. Orientierung bietet hier das „[Digital Competence Framework for Citizens](#)“ (DigComp) der Europäischen Kommission, das eine einheitliche Definition digitaler Kompetenzen liefert. Es umfasst fünf Schlüsselbereiche mit insgesamt 21 spezifischen Kompetenzen.

Ähnliches gilt für die Künstliche Intelligenz (KI). Auch wenn sie für manche Mitarbeitende nicht unmittelbar relevant erscheinen mag, kann eine Basisweiterbildung dazu beitragen, Ängste abzubauen und das Potenzial von KI besser einzuschätzen. Dies stärkt nicht nur die individuelle Kompetenz, sondern fördert auch die Fähigkeit, sich in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt sicherer zu bewegen.



Welche Future Skills werden bereits jetzt in Ihrem Bildungshaus gelebt?

Wie werden Sie in Ihrem Haus gefördert und integriert?

Welche würden Sie noch ergänzen?

# Future Skills entstehen nicht von allein

**Future Skills müssen geschult, bewusst gefördert und laufend angewendet werden.** Trainings, Fortbildungen, Beratungen und die laufende Praxis erprobter Methoden sowie besonders die Unterstützung und Vorbildwirkung der Führung helfen, diese Kompetenzen nachhaltig im Bildungshaus zu verankern. Dieser „Verankerungsprozess“ sollte bereits beim Onboarding von neuen Mitarbeitenden beginnen. Wie Frédéric Laloux (2015, S. 153) betont, investieren „evolutionäre Organisationen“ bewusst Zeit und Energie, um ihre Mitarbeiter\*innen in Grundregeln für gesunde und produktive Zusammenarbeit zu schulen. Dazu gehören z.B. Selbstmanagement, tiefes Zuhören und der Umgang mit Konflikten.

Entscheidend ist, darauf zu achten, dass Mitarbeitende über ausreichend Ressourcen verfügen, um Neues zu lernen. Wer bereits am Limit seiner Belastbarkeit ist, hat weder die Energie noch die Zeit, an Schulungen oder Trainings teilzunehmen. Gerade in solchen Situationen können sich Gedanken wie „Das muss ich jetzt auch noch können/machen“ oder „Ich bin nicht gut genug, ich muss mich entwickeln“ einschleichen – eine Haltung, die Stress und Angst verstärken kann (Krennhuber, 2024).

Es braucht eine Unternehmenskultur, die einerseits Offenheit und Lernen fördert und gleichzeitig die persönlichen Ressourcen der Menschen wahrt. Das bedeutet, **klare Entscheidungswege, Prozesse und Rollen zu schaffen**, die Menschen in ihrem Arbeitsalltag *entlasten*, anstatt sie mit zusätzlichen Erwartungen zu *belasten*. Denn Vorsicht ist geboten, wenn der Fokus auf den individuellen Kompetenzaufbau dazu führt, dass strukturelle Probleme im Unternehmen übersehen oder verschleiert werden und Mitarbeitende für strukturelle Defizite verantwortlich gemacht werden (Webhofer, 2024).

## Von der Theorie ins Tun kommen – praktische Tipps

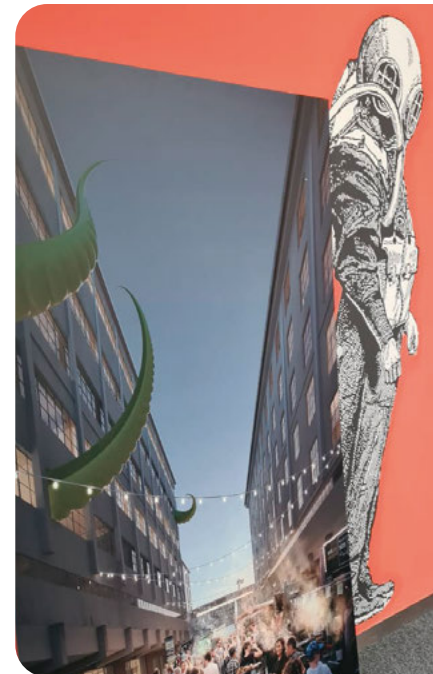
### Grundlagentrainings für neue Mitarbeitende

In den ersten Wochen könnten neue Mitarbeitende zu den Werten und Grundregeln der Zusammenarbeit im Bildungshaus geschult werden. Außerdem kann ein Training in zentralen Fähigkeiten wie Selbstmanagement, Kommunikation (aktives Zuhören, Fragen stellen, Bedürfnisse kommunizieren), konstruktiver Umgang mit Konflikten und Gestaltung eines sicheren Arbeitsumfeldes hilfreich sein. Diese Kompetenzen bilden die Basis für eine respektvolle und lösungsorientierte Zusammenarbeit (Laloux, 2015, S. 153).

Wichtig dabei: *Das Gelernte muss im Bildungshaus authentisch gelebt werden.*

„Um jemanden zu ermutigen, muss ich selbst daran glauben, dass es geht. Um jemanden zu inspirieren, muss ich selbst inspiriert sein.“

- Gerald Hüther





#### **TIPP:**

Neues zu lernen braucht Zeit.  
Im Sinne einer nachhaltigen  
Veränderung sind kleine,  
aber kontinuierliche Schritte  
empfehlenswert.



Diese Schulungen können durchaus von Mitarbeitenden des Bildungshauses gehalten werden, die auf diese Weise ihre Arbeit durch eine spannende Rolle ergänzen und ihre Begeisterung für das Haus so weitergeben.

Generell sind interne Schulungen und Trainings aller Art besonders dann erfolgreich, wenn sie von Kolleg\*innen gehalten werden, die für das Thema brennen und ihr Wissen gerne teilen (Laloux, 2015, S. 181).

#### **Regelmäßige Veranstaltungen**

Ein jährlicher Werte-Tag oder Team-Workshops können helfen, Haltungen, Werte und Grundsätze immer wieder zu reflektieren und zu stärken. Das Modell der *Inner Development Goals* hilft dabei, zu erkennen, welche Kompetenzen im Bildungshaus bereits gut funktionieren, wo Verbesserungsbedarf besteht und welche neuen Impulse sinnvoll sein könnten. So könnte dieses beispielsweise im Rahmen einer Teamklausur o.Ä. gemeinsam bearbeitet werden (siehe dazu: <https://inner-developmentgoals.org/framework/>)

#### **Ansatz des selbstverantwortlichen Lernens**

Für bestehende Mitarbeitende werden Weiterbildungen nicht von der Leitung vorgegeben. Stattdessen könnte ein jährliches Budget zur Verfügung gestellt werden, das den einzelnen Mitarbeitenden/Teams ermöglicht, ohne Erlaubnis jegliche Fortbildung zu besuchen, die als spannend und sinnvoll für ihre (Zusammen-)Arbeit erachtet wird. Bei diesen externen Weiter- und Fortbildungen geht es weniger um klassische Karriereaufstiegstrainings, sondern vielmehr um persönliche Entwicklung und die Schaffung einer gemeinsamen Organisationskultur im Bildungshaus (Laloux, 2015, S. 180ff).

Die ARGE Bildungshäuser Österreich und der Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum bieten beispielsweise jährlich unterschiedliche Seminare für die Berufsgruppen der Bildungshäuser an.

„Wenn man die Fragen lebt,  
lebt man vielleicht allmählich,  
ohne es zu merken, eines fremden  
Tages in die Antwort hinein.“

– Rainer Maria Rilke

LAGER

The Future  
is Yours.

But Which O  
Will You Cho



# RESÜMEE

## EIN BLICK NACH VORNE

# Fragen, die uns weiter begleiten

### Was werden die Zukunftskompetenzen für Mitarbeitende und Leitungspersonen in den Bildungshäusern sein?

Diese Fragestellung erschien zu Beginn eine relativ einfache zu sein. Doch schon eine erste Fokusgruppe mit Leiter\*innen aus deutschen und österreichischen Bildungshäusern zeigte, dass der Kontext, in dessen Rahmen diese Ausgangsfrage gestellt werden muss, ein umfangreicher und komplexer ist.

Da müsste zunächst einmal geklärt und formuliert werden, was Sinn, Zweck und Selbstverständnis der Bildungshäuser in Zukunft sind. Dann stellt sich die Frage, ob und wie geeignetes Personal angesprochen und gefunden werden kann. Und welche Kompetenzen die einzustellenden Personen denn tatsächlich brauchen.

Brauchen wir Bildungshäuser denn tatsächlich Menschen mit „High-Flyer-Skills“ wie KI-Anwendungswissen, digitaler Gestaltungskompetenz, Scrum-Master-Ausbildungen und anderen, uns noch weitgehend fremden Qualitäten? Oder einfach Menschen, die ihre Arbeit ordentlich erledigen, weil sie eine gesunde Arbeitseinstellung haben? Und gut miteinander reden können? Was bringen sie mit - die Vertreter\*innen der vielbeschriebenen „Generation Z“? Welche Erwartungen, Verhaltensweisen, Wertelandskarten prägen die Mitarbeitenden der Zukunft? Wie passt das mit der DNA unserer Bildungshäuser zusammen? Wie passen wir als Bildungshäuser uns an die zukünftigen Mitgestalter\*innen an? Welche Organisationsformen und Führungsstile sollten wir dafür entwickeln?

Sie merken schon, dass im Rahmen dieses Projektes vor allem die Fragen zahlreicher und größer geworden sind. Statt klarer und einfacher Antworten sind uns vielschichtige Ansätze begegnet, die wiederum neue Fragen aufgeworfen haben.

Aber schon Rainer Maria Rilke hat gemeint: „Wenn man die Fragen lebt, lebt man vielleicht allmählich, ohne es zu merken, eines fremden Tages in die Antwort hinein.“ Das heißt: Die Fragen, die sich gerade rund um das Thema Zukunftskompetenzen auf tun, im Bildungshaus mit Vertrauen und Zuversicht zu leben, ist der Nährboden, auf dem Neues, mitunter Unerwartetes, entstehen kann.

**Wir hoffen, Ihnen mit dieser Broschüre eine anregende Essenz aus Praxis und Theorie mitgegeben zu haben.**

**Möge der eine oder andere Impuls zum Tun für Sie darin verborgen sein!**



## Lernen Sie uns kennen

Sie haben Fragen und Anregungen?  
Oder möchten mehr über unsere Arbeit und weitere Projekte erfahren?  
Schreiben Sie uns oder besuchen Sie unsere Webseiten.

### **ARGE Bildungshäuser Österreich**

[office@arge-bildungshaeuser.at](mailto:office@arge-bildungshaeuser.at) | <https://www.arge-bildungshaeuser.at/erasmus-projekte>

### **Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum**

[info@verband-bildungszentren.de](mailto:info@verband-bildungszentren.de) | <https://lernen-im-gruenen.de/projekte>

### **SPES Zukunftsakademie**

[office@spes.co.at](mailto:office@spes.co.at) | <https://www.spes.co.at/spes-zukunftsakademie>

# QUELLENVERZEICHNIS

- Berger, Jasmin (2024):** Benefits für Mitarbeitende: Das wünschen sich Arbeitnehmende wirklich. In Stepstone-Website. Online: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/hr-wissen/recruiting/benefits-fur-mitarbeiter/> [14.10.2024]
- Buß, Johannes (2024):** Online-Diskussion: Future Skills - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft. [25.09.2024]
- Dobmeier, Astrid (2023):** Verständnis der Selbstreflexion. Online: <https://digitales-institut.de/die-bedeutung-der-selbstreflexion-in-der-psychologie/> [15.1.2025]
- Drucker, Corina; Mittermann, Beatrix (2023):** Jobsharing. In Stepstone-Website: Online: <https://www.stepstone.at/e-recruiting/blog/jobsharing/> [19.10.2024]
- Filzmoser, Gaby (2021):** Bildungshäuser im digitalen Wandel, Entwicklungspotenziale für das Bildungsmanagement. Bielefeld: wbv Verlag.
- Foelsing, Jan; Schmitz, Anja (2021):** New Work braucht New Learning. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Flipped Job Market (2024):** Exkursion: FUTURE SKILLS - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft. [25.10.2024]
- Gruber, Barbara (2024):** Online-Diskussion: Future Skills - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft. [25.09.2024]
- Hirsch, Nele (2023):** Future Skills - kurz zusammengefasst. Online: <https://ebildungslabor.de/blog/future-skills-kurz-zusammengefasst/> [07.01.2025]
- Huber, Verena (2024):** Online-Workshop: Impulsworkshop Future Skills. [14.03.2024]
- Ilg, Tobias (2024):** Online-Diskussion: Future Skills - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft. [25.09.2024]
- Jungmeier, Peter (2024):** Multiplier Event: Future Skills - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft. [11.11.2024]
- Kauffeld, Heidi (2006):** Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Krennhuber, Elisabeth (Moderatorin) (2024):** Impuls-Dialog #7 mit IRENE BOUCHAL-GAHLEITNER, mit Herzblut CPO bei Netural in Linz. [Video-Podcast]. YouTube. <https://youtu.be/4eobYA0973Y?si=2LU5SXdRlWF1Hblq> [30.09.2024]
- Laloux, Frederic (2015):** Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen Verlag.
- Malik, Fredmund (2006):** Führen Leisten Leben. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Mediapool (o.J.):** Top Fachkräfte gewinnen, Mit Video-Recruiting und Employer-Branding. In Video auf der Homepage. Online: <https://www.mediapool.video/> [19.10.2024]
- Narriman, Cathy (2023):** Das Gerne-Prinzip. Jobsuche auf den Kopf stellen. Berlin: mikrotex
- Netural (2023):** Interview Irene Bouchal Arbeiten Bei Netural. Online: <https://www.netural.com/de/interviews/interview-irene-bouchal-arbeiten-bei-netural> [03.02.2025]
- Netural (2024):** Exkursion: FUTURE SKILLS - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft. [25.10.2024]
- New Work New Culture (2024):** Frithjof Bergmann. Online: <https://newwork-newculture.dev/frithjofbergmann/> [09.12.2024]
- Reinventing Organizations Wiki (2024):** Konfliktlösung. Online: <https://reinventingorganizationswiki.com/de/theory/conflict-resolution/> [17.12.2024]
- Schermuly, Carsten; Meifert, Matthias (2023):** Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023. Online: [https://www.srh-university.de/fileadmin/Hochschule\\_Berlin/01\\_SEA\\_Landing\\_Pages/Business/Ergebnisbericht\\_zum\\_New\\_Work-Barometer\\_2023.pdf](https://www.srh-university.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/01_SEA_Landing_Pages/Business/Ergebnisbericht_zum_New_Work-Barometer_2023.pdf) [09.12.2024]
- Schipek, Peter (o.J.):** Peter Schipek im Gespräch mit Univ. Prof. Dr. Markus Hengstschläger. Ein Gespräch zum Buch: Die Lösungsbegabung. Gene sind nur unser Werkzeug. Die Nuss knacken wir selbst! Online: <https://www.lernwelt.at/downloads/die-loesungsbegabung-interview-mit-markus-heng.pdf> [14.01.2025]

- Stepstone (2024):** Arbeitsmarkt 2024: Immer mehr Menschen wollen den Job wechseln. Online: <https://www.thestepstonegroup.com/deutsch/newsroom/pressemitteilungen/arbeitsmarkt-2024-immer-mehr-menschen-wollen-den-job-wechseln/> [14.10.2024]
- Stierberger, Julia (2024):** Online-Diskussion: Future Skills - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft. [25.09.2024]
- StudySmarter (2024):** Emotionale Intelligenz. Online: <https://www.studysmarter.de/schule/psychologie/grundlagendisziplinen-der-psychologie/emotionale-intelligenz/> [15.01.2025]
- SPES Zukunftsakademie (2023):** Wie kunstbasierte Strategien die digitale und analoge Kommunikation in Organisationen transformieren. Online: [https://www.spes.co.at/fileadmin/pdf/Zukunftsakademie/Curriculum\\_Kreative\\_Agilit%C3%A4t\\_50\\_Seiten\\_final.pdf](https://www.spes.co.at/fileadmin/pdf/Zukunftsakademie/Curriculum_Kreative_Agilit%C3%A4t_50_Seiten_final.pdf) [08.02.2025]
- Stiftung Bürgermut (2023):** Wandel und Organisationsentwicklung. Online: <https://opentransfer.de/e-book/> [02.02.2025]
- The Inner Development Goals Foundation (2024):** Framework. Online: <https://innerdevelopmentgoals.org/framework/> [14.12.2024]
- WeQ Institute (2024):** Was sind Future Skills? Online: <https://www.futureskills.org> [14.12.2024]
- Webhofer, Peter (2024):** Online-Diskussion: Future Skills - Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft. [25.09.2024]
- Wirtschaftskammer Österreich (2024):** New Work. Arbeit. Neu. Denken. Online: <https://www.jungewirtschaft.at/oesterreich/was-wir-fordern/new-work/jw-new-work.pdf> [09.12.2024]
- Xing (2024):** Job-Wechselbereitschaft der Deutschen 2012-2024. Online: [https://new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2024\\_xing\\_wechselbereitschaftsstudie](https://new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2024_xing_wechselbereitschaftsstudie) [14.10.2024]
- Xing (2017):** NWX17 - Prof. Dr. Frithjof Bergmann auf der XING New Work Experience 2017 [Video]. YouTube: <https://youtu.be/29loGFD86QM?si=BPTmm5BbK-XADpls> [14.07.2024]

# DANKE MÖCHTEN WIR SAGEN...

## ... den Exkursionszielen

**Factory300, Linz (AT):** Ein Innovationszentrum und Coworking-Space in der Tabakfabrik Linz, das kreative Startups, Unternehmer\*innen und Tech-Enthusiast\*innen unterstützt, indem es Raum für Zusammenarbeit, Ideenentwicklung und digitale Transformation bietet.

<https://factory300.at>

**Netural, Linz (AT):** Ein Digital-Pionier, der seit 1998 für renommierte Unternehmen nachhaltige, digitale Services und Geschäftsmodelle entwickelt. Auch Netural ist in der Tabakfabrik in Linz angesiedelt. <https://www.netural.com>

**Open Knowledge Foundation Deutschland, Berlin (DE):** Eine gemeinnützige Organisation, die sich für die Förderung von Open Data, Open Knowledge und Open Government einsetzt, um den freien Zugang zu Informationen und Wissen zu unterstützen. <https://okfn.de>

**SuperCoop, Berlin (DE):** Eine genossenschaftlich organisierte Supermarktkette, die auf nachhaltige, lokale Produkte setzt und es Mitgliedern ermöglicht, aktiv an der Gestaltung des Geschäftsmodells und an den Entscheidungsprozessen teilzunehmen.

<https://supercoop.de>

**Flipped Job Market, Berlin (DE):** Cathy Narriman und Juliane Berghauer Pont von Flipped Job Market sind Arbeitsweltaktivistinnen. Der von ihnen gegründete Flipped Job Market steht für eine faire Arbeitswelt, in der die wichtigen gesellschaftlichen Aufgaben gerne und gut erledigt werden - von Menschen, die sich als selbstwirksam erleben und denen es gut dabei geht. Dafür haben sie eine innovative Methode entwickelt und bieten Weiterbildungen und Formate für alle an, die die Arbeitswelt im Allgemeinen - und ihre eigene im Besonderen - (selbst)verantwortlich gestalten wollen. <https://flipped-job-market.de>

## ... den Expertinnen und Experten

**Johannes Buß,** Direktor des Caritasverbands der Diözese Osnabrück und ehemaliger Heimvolkshochschulleiter

**Peter Webhofer,** Organisationsentwickler, Berater, Trainer und Design Thinking Experte, Geschäftsführer von blueLAB, <https://bluelab.at>

**Barbara Gruber,** Human Resources Expertein

**Tobias Ilg,** agiler Organisationsentwickler, New-Work-Brückenbauer und Inhaber von New Work uffm Land, <https://newwork-uffm-land.de>

**Julia Stierberger,** Human Resources Expertein, Geschäftsführung der Kreuzschwestern Sierning GmbH

**Verena Huber,** Beraterin und Coach für Kommunikation und Organisationsentwicklung, <https://verenahuber.com>

*Wir bedanken uns herzlich für das Teilen von Fachwissen aus Theorie und Praxis, von Praktiken, Erfahrungen, Ideen und Impulsen. All das hat uns sehr inspiriert und maßgeblich zu unserer Ergebnissammlung beigetragen.*



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**

**Haftungsausschluss:**

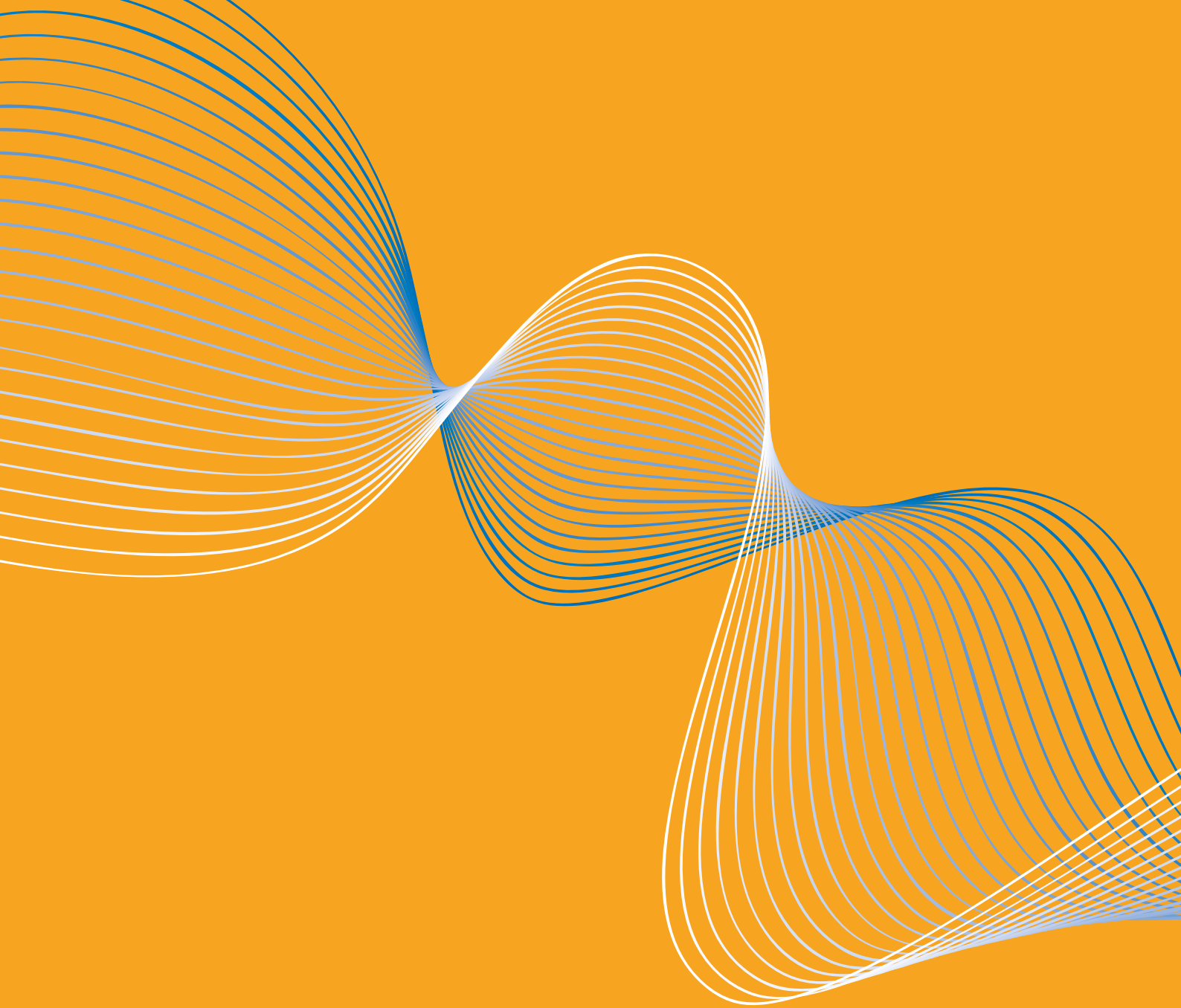
Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich gemacht werden.

**Hinweis Fotorechte**

Die Fotorechte der in dieser Broschüre verwendeten Bilder liegen, wenn nicht anders angegeben, bei den Autor\*innen.

**Weitere Fotoquellen:**

Diese Publikation verwendet Icons unter der Standardlizenz von Adobe Express/stock.adobe.com.



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**