

FUTURE SKILLS

Kompetenzwandel im
Bildungshaus der Zukunft



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
Lektorat: Laura Rosinger

Druck: Salzkammergut-Media Ges.m.b.H., 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 diesem ausführlichen Ergebnisbericht festgehalten. Eine Kurzversion dieses Dokuments wurde in Form einer Broschüre ebenfalls veröffentlicht und fasst die zentralen Erkenntnisse und Fragestellungen zu „Future Skills“ nochmals kompakt zusammen. Unsere Ergebnisse verstehen sich als Orientierungshilfe. Sie wollen 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 8

DEFINITIONEN

Future Skills 10

New Work 12

FOKUSTHEMEN

Future Skills & Recruiting 14

Future Skills & Organisationsentwicklung 20

Future Skills & Führung 22

Future Skills & Personalentwicklung 25

FUTURE SKILLS

Future Skills im Bildungshaus der Zukunft 34

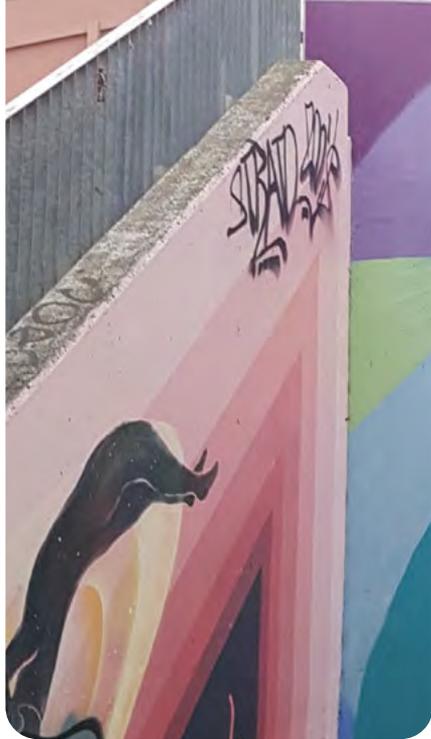
Future Skills entstehen nicht von allein 40

RESÜMEE

Fragen, die uns weiter begleiten 42

QUELLENVERZEICHNIS 44

DANKE MÖCHTEN WIR SAGEN... 46



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?

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

- Galileo Galilei

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 zusammengeschlossen. Auf der Suche nach Antworten wurden Fokusgruppen mit Bildungshausleitungen und Expert*innen abgehalten, Exkursionen zu spannenden Organisationen unternommen und viele gute, inspirierende Bücher gelesen und diskutiert.

Durch die intensive Auseinandersetzung mit diesen Fragen zeigten sich im Verlauf des Projektes weitere Aufgaben und Herausforderungen, die unsere Ergebnisse maßgeblich prägten und die hier kurz angerissen werden sollen:

- Eine erfolgreiche Positionierung der Bildungszentren/Bildungshäuser gelingt durch die Nutzung von Netzwerken, die Verankerung vor Ort, Selbstreflexion, kontinuierliche Mitarbeitengewinnung sowie Offenheit gegenüber neuen Anforderungen und Bedürfnissen von möglichen zukünftigen Mitarbeitenden.
- Wesentlich ist es, die bestehenden Mitarbeitenden zu halten und entsprechend ihren Kompetenzen einzusetzen und zugleich qualifizierte Mitarbeitende mit (Zukunfts-)Kompetenzen zu gewinnen und in Veränderungen einzubinden.
- Die Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsformen wie New Work, flexiblen Arbeitsprozessen (z.B. dem ortsunabhängigen Arbeiten) und den Potenzialen und Risiken des Einsatzes Künstlicher Intelligenz ist immens wichtig. Hier sollte ein bewusster Umgang mit diesen Arbeitsformen bzw. der Einbindung von KI gefunden werden.
- Um Mitarbeitenden entsprechend ihren Kompetenzen individuell entgegenzukommen, sollten Prozesse und Abläufe angepasst werden und ggf. eine Neuverteilung der Aufgaben erfolgen.
- Es gilt der Frage nachzugehen, welche Haltungen wir im Bildungshaus brauchen, um diese Kompetenzen (besser) umzusetzen.
- Wie können Bildungshäuser für potenzielle Mitarbeitende attraktiv gestaltet werden - von kreativen Anspracheformen bis hin zu einer klaren Employer-Branding-Strategie?
- Und schließlich die entscheidende Frage: Wie kommt man von der Theorie ins Tun?

Unsere Erkenntnisse sind kein fertiges Rezept, doch hoffentlich wertvolle Denkanstöße. Lassen Sie sich inspirieren und entwickeln Sie Ihre eigenen Antworten für Ihr Bildungshaus!





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, 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:

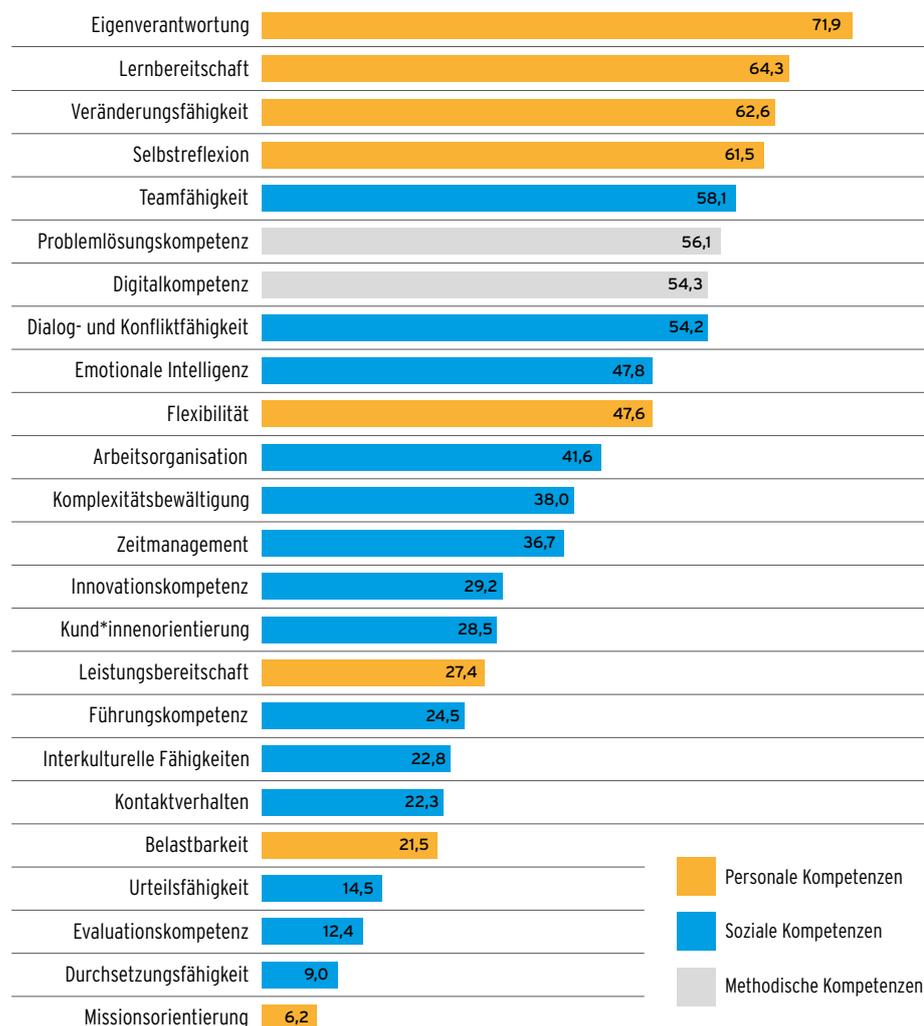
Methodische Kompetenzen = kann ich passende Vorgehensweisen, Techniken und Methoden für meine Arbeit auswählen und ausüben?

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)

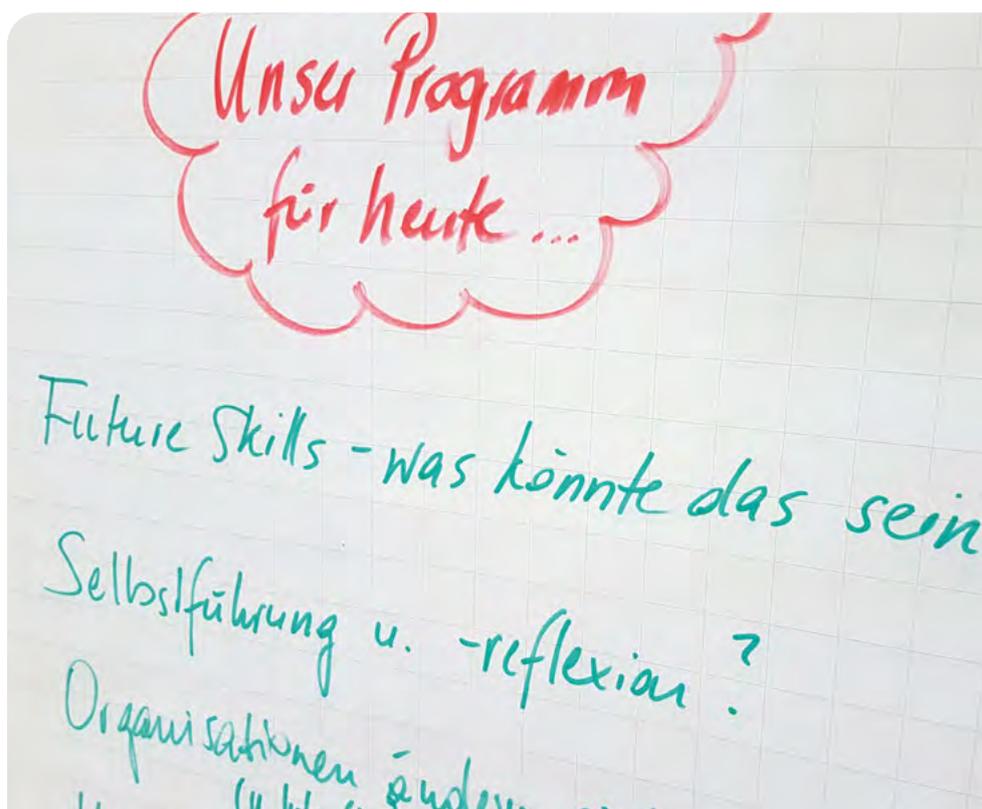
Das „New Work Barometer“ (Schermuly & Meifert, 2023, S. 18) weist diesen Gruppen die folgenden Fähigkeiten zu - geordnet nach ihrer Wichtigkeit gemäß einer Befragung von über 600 Unternehmensvertreter*innen aus verschiedenen Branchen (die Befragten konnten jeweils zehn Kompetenzen auswählen):

Schlüsselkompetenzen laut „New Work Barometer“



Quelle: Schermuly & Meifert, 2023, S. 19

Besonders personale Kompetenzen werden als für die Zukunft wichtig erachtet.



New Work

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

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.

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).

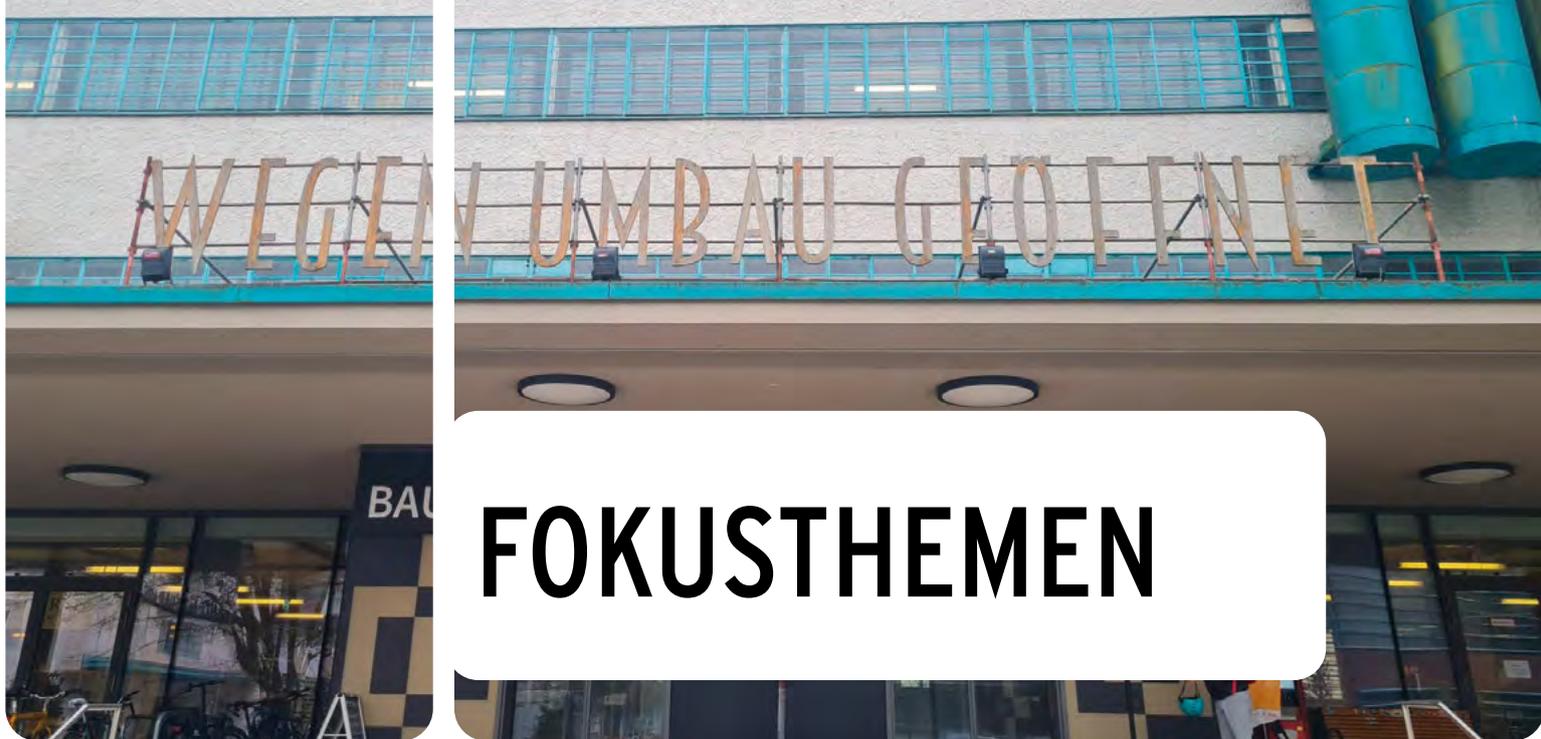
In diesem Sinne war Bergmann vom heutigen Verständnis des Begriffs „New Work“ wenig begeistert, das er als „alte Arbeit im Minirock“ beschrieb. Auch Foelsing und Schmitz (2021, S. 2ff) halten fest, „dass eine Implementierung von New Work in Organisationen fundamentalere Veränderungen benötigt als die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

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 (Harbinger, 2024).

Eine Chance liegt in den **wechselbereiten Arbeitnehmer*innen**, die laut Mediapool und Xing (2024) 37 % bis 48 % der Beschäftigten ausmachen. Wechselwillige Arbeitnehmer*innen sind Personen, die trotz Zufriedenheit mit ihrer aktuellen Stelle offen für neue berufliche Möglichkeiten sind. Grund für einen Jobwechsel sind meist ein höheres Gehalt, flexible Arbeitszeiten und attraktive Standorte, aber auch Jobsicherheit, Work-Life-Balance und die Möglichkeit, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen (Xing, 2024; Delorme, 2024).

Was die Erwartungen an zukünftige Arbeitgebende betrifft, gibt die Forsa-Studie (Xing, 2024) einen Überblick. Laut dieser hat langfristige Jobsicherheit mit 69 % die höchste Priorität (erstmalig abgefragt). Weitere wichtige Faktoren sind:

- Gutes Führungsverhalten (66 %, Anstieg von 59 % in 2022 auf 63 % in 2023)
- Höheres Gehalt (61 %, Rückgang von 67 % in 2023)



TIPP:

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

- Flexible Arbeitszeitgestaltung (61 %, Rückgang von 66 % in 2023)
- Ein attraktiver, gut erreichbarer Standort (60 %)

Ein unattraktiver Standort wird von 56 % der Jobsuchenden als wichtigster Grund genannt, sich nicht bei einem Unternehmen zu bewerben (Xing, 2024). Für Bildungshäuser kann der Standort 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. Wenn zusätzlich die Gehälter nicht mit denen in wirtschaftsstarken Regionen mithalten können, wird es umso schwieriger. Bildungshäuser müssen daher über ihren besonderen Standort hinaus ganzheitliche Anreize schaffen, um Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden.

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). Besonders für jüngere Arbeitnehmende gewinnen persönliche Entwicklung und Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz an Bedeutung. Stepstone (2024) zeigt, dass neben klassischen Faktoren wie Gehalt (66 %) und Urlaubstagen (70 %) eine sinnstiftende Tätigkeit (58 %) und interessante Arbeitsinhalte (55 %) eine wichtige Rolle spielen.

Modernes Recruiting: innovative Ideen und Strategien

Recruiting ohne Lebenslauf

Barbara Gruber (2024), HR-Verantwortliche in einem Industriebetrieb, und Teilnehmende an unserer Projektfokusgruppe erklärte, dass der Lebenslauf aus dem Online-Bewerbungsprozess gestrichen wurde. Dies erhöht die Chancengleichheit und erweitert den Pool an potenziellen Mitarbeitenden. Stattdessen bewerben sich Interessierte über einen Online-Fragebogen mit relevanten Fragen zur offenen Stelle. So werden schnell wichtige Informationen über die Person herausgefiltert (Eigenschaften, Werte). Das entscheidende Element ist anschließend das persönliche Bewerbungsgespräch in entspannter Atmosphäre. Auf Motivationsschreiben wird vollständig verzichtet.

Ein ähnlicher Prozess wird von Tobias Ilg (2024), agilem Organisationsentwickler und ebenfalls Teilnehmer der Fokusgruppe, angewandt. Informationen wie Geschlecht, Foto und Alter sind nicht relevant.

Empfehlungsprogramme für Mitarbeitende

Empfehlungsprogramme für Mitarbeitende können den Rekrutierungsprozess nicht nur beschleunigen, sondern auch erheblich verbessern. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, Freunde, Bekannte oder frühere Kolleg*innen vorzuschlagen, die gut zum Bildungshaus passen. Dadurch wird das Risiko von Fehlbesetzungen reduziert, da empfohlene Kandidat*innen häufig besser mit den Anforderungen und der Unternehmenskultur vertraut sind. Diese Programme fördern zudem eine positive Unternehmenskultur, indem sie die Beteiligung und das Engagement der Mitarbeitenden stärken. Empfehlungen von bestehenden Mitarbeitenden sind besonders wertvoll, da sie die Anforderungen der Position und die Werte des Unternehmens bereits gut kennen (Credo, 2024).

Bildungshäuser sollten ihre Mitarbeitenden aktiv zu Empfehlungen ermutigen. Dies könnte beispielsweise durch klare Kommunikation über das Programm und die zu besetzenden Rollen geschehen. Anreize für erfolgreiche Empfehlungen, wie finanzielle Belohnungen oder andere Vergünstigungen, können ebenfalls motivieren. Ein transparenter Prozess und regelmäßiges Feedback über den Status der Empfehlung stärken das Vertrauen und die Bereitschaft, aktiv am Programm teilzunehmen.

Corporate Influence

Neben klassischen Empfehlungsprogrammen spielt auch das Corporate Influencing eine zunehmend wichtige Rolle. Mitarbeitende kommunizieren - bewusst oder unbewusst - ständig über ihren Arbeitsplatz. Bildungshäuser können diese natürliche Kommunikation gezielt fördern, indem sie eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur schaffen, in der Mitarbeitende gerne über ihre positiven Erfahrungen berichten. Programme zur Förderung des internen Engagements, Schulungen und gezielte Anreize können diesen Prozess unterstützen. Eine offene Unternehmenskultur, die Kommunikation fördert und den Mitarbeitenden ein Gefühl von Stolz auf ihren Arbeitsplatz vermittelt, bildet die Basis für erfolgreiches Corporate Influencing (O'Leary, 2023).

Besonders in sozialen Medien können Mitarbeitende als glaubwürdige Corporate Influencer auftreten, indem sie authentische Einblicke in ihren Arbeitsalltag geben und so das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber präsentieren (O'Leary, 2023). Corporate Influencing ist somit ein effektives Instrument, um sowohl die interne Unternehmenskultur zu stärken als auch die externe Wahrnehmung zu verbessern. Unternehmen können so ihre Markenbotschaften glaubwürdig verbreiten, Talente anziehen und eine stärkere Bindung zu Mitarbeitenden und Kund*innen aufbauen.

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).





TIPP:

**Persönliche Erfahrungen
sichtbar machen!**

Ehemalige Teilnehmende oder Mitarbeitende könnten in kurzen, authentischen Videos über ihre positiven Erfahrungen berichten und damit Interesse bei potenziellen Bewerber*innen wecken.

Social Media Recruiting

Soziale Medien bieten Bildungshäusern ideale Plattformen, um auf offene Stellen aufmerksam zu machen und gezielt mit potenziellen Bewerber*innen in Kontakt zu treten. Plattformen wie LinkedIn, Facebook und Instagram ermöglichen es, eine breite Zielgruppe zu erreichen und gleichzeitig die Interaktion mit potenziellen Mitarbeitenden zu fördern. Social Media Recruiting bietet darüber hinaus die Möglichkeit, die Arbeitgebermarke zu stärken, da die eigene Unternehmenskultur authentisch präsentiert werden kann (Credo, 2024).

Durch die Nutzung sozialer Netzwerke können Bildungshäuser sowohl aktive als auch passive Kandidat*innen ansprechen - also auch solche, die nicht aktiv auf Jobsuche sind. Die Pflege und Aktualisierung von Social-Media-Kanälen erfordert jedoch Zeit und Ressourcen. Um erfolgreich zu sein, sollten die Inhalte kontinuierlich optimiert und an die Bedürfnisse der Zielgruppen sowie an die Dynamik der Plattformen angepasst werden. So bleibt das Haus relevant und sichtbar (Klein, 2024).

Interaktive Karriereseite

Die Karriereseite auf der Webseite ist die zentrale Anlaufstelle für potenzielle Bewerber*innen. Sie bietet Einblicke in offene Stellen, die Unternehmenskultur und die Werte des Bildungshauses. In Kombination mit sozialen Medien steigert sie die Sichtbarkeit und weckt nachhaltig das Interesse. Die Seite sollte anwendungsfreundlich, informativ und visuell ansprechend sein. Regelmäßige Aktualisierungen, die Einbindung von Testimonials sowie Erfolgsgeschichten der Mitarbeitenden steigern Attraktivität und Glaubwürdigkeit (Klein, 2024).

Besonders ein Karrierefilm kann die Karriereseite erheblich aufwerten, indem er authentische Einblicke in den Arbeitsalltag und die Unternehmenskultur bietet (Klein, 2024). Videos erhöhen die Verweildauer auf der Seite und verbessern die Bewerber*innenerfahrung. Professionelle Produktionen können gezielt auf Social-Media-Plattformen eingesetzt werden, um wechselwillige Personen anzusprechen und die Sichtbarkeit zu steigern (Spardel, 2021). Beispiele für solche Videos finden sich auf der Karriereseite der Netural, einem Linzer Digitalserviceunternehmen und Exkursionsziel während des Projekts: <https://www.netural.com/de/karriere>

Netzwerke und Talentpools

Durch den gezielten Einsatz von Netzwerken und einem professionell verwalteten Talentpool können Bildungshäuser nicht nur effektiver Mitarbeitende gewinnen, sondern auch langfristig auf wertvolle Ressourcen für zukünftige Personalbedarfe zurückgreifen.

Der Flipped Job Market (2024), Exkursionsziel während des Projektes, sieht Netzwerken als Schlüsselement am Arbeitsmarkt. Wenn Bildungshäuser wissen, welche Menschen sie im Bildungshaus haben möchten, können sie recherchieren, in welchen Netzwerken es Menschen gibt, die ihren Bedarf decken können - auch wenn es ungewöhnliche Szenen sind. Peter Webhofer (2024) rät diesbezüglich dazu, den „Rand“ des eigenen Bildungshauses zu identifizieren und in weniger offensichtliche Bereiche und Netzwerke zu investieren, um dort Chancen und Wachstumspotenziale zu finden. Auch Co-Working-Spaces sind oft Treffpunkte für kreative, innovative Talente mit Offenheit für Neues.

Ein Talentpool hingegen ist eine strukturierte Datenbank, in der potenzielle Kandidat*innen erfasst werden. Dazu gehören z.B. interessante Initiativbewerbungen, Bewerber*innen, die im Auswahlverfahren knapp gescheitert sind oder hochqualifizierte Praktikant*innen.

Regionale Kooperation

Das Bildungshaus kann gemeinsam mit anderen Unternehmen derselben Region Strategien entwickeln, um Mitarbeitende zu gewinnen. Beispiele wären ein regionales Employer Branding, das Teilen von Lehrlingen oder das Vernetzen über regionale Knotenpunkte. Auch die Frage der fairen Zusammenarbeit in der Region ist entscheidend: Kann man sich darauf einigen, über Einstiegsgehälter oder ähnliche Maßnahmen nicht um Fachkräfte zu konkurrieren? (Buß, 2024; Webhofer, 2024).

Mentoring- und Assistenzprogramme

Statt nur auf „fertige“ Fachkräfte zu setzen, können Bildungshäuser Menschen mittels Mentoring- und Assistenzprogrammen selbst ausbilden. So könnte man engagierte Mitarbeitende langfristig an das Bildungshaus binden (Buß, 2024). Zusätzlich kann ein Weiterentwicklungsprogramm für Mitarbeitende gefördert werden.

Recruitment

Der Begriff *Recruitment* vereint die Begriffe „Recruiting“ und „Entertainment“. Er beschreibt innovative Ansätze, die Unterhaltung mit der Ansprache potenzieller Mitarbeitender kombinieren. Besonders in der IT-Branche, wo viele um Fachkräfte konkurrieren, wird diese Methode immer wichtiger. Junge Menschen

aus den Generationen Y und Z legen aber auch in Bildungsorganisationen besonderen Wert auf Selbstverwirklichung, Freiheit und eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Beispiele:

- Ein beliebtes Format in der IT-Branche ist der **IT-Job-Shuttle**, bei dem mehrere Unternehmen eine gemeinsame Bustour veranstalten. IT-Talente können so in entspannter Atmosphäre verschiedene Arbeitgeber kennenlernen. Oft gibt es spielerische Elemente, um das erste Treffen locker und interaktiv zu gestalten.
- In einem **Digital Escape Room** lösen Bewerber*innenteams gemeinsam knifflige Aufgaben, die auf spezifischen IT-Kenntnissen wie Programmiersprachen basieren. Diese Methode ermöglicht Unternehmen sowohl fachliche als auch soziale Fähigkeiten der Teilnehmenden zu bewerten und gleichzeitig ein modernes, attraktives Arbeitgeberimage zu fördern (Landwehr, 2020).
- **Digitale Schnitzeljagd:** Auf dem stark frequentierten Highway 101 im Silicon Valley platzierte Google 2004 ein Billboard mit einem kryptischen Rätsel, das keinerlei Branding oder direkten Handlungsaufwurf enthielt. Die Lösung des Rätsels führte mathematisch versierte Talente auf eine verschlüsselte Website (7427466391.com). Dort wartete ein weiteres Rätsel. Nach erfolgreicher Lösung landeten die Teilnehmenden auf einer speziellen Recruiting-Seite von Google.

Gamification

Gamification, der Einsatz spielerischer Elemente, wird zunehmend als Rekrutierungsstrategie genutzt, um Auswahlprozesse interessanter zu gestalten und Bewerber*innen aktiv zu motivieren. Es ermöglicht eine spielerische Bewertung von Fähigkeiten und spricht besonders junge Menschen an, die kreative Ansätze schätzen. Zudem stärkt sie das Employer Branding, indem Unternehmen als modern und innovativ wahrgenommen werden (Credo, 2024).

Beispiel:

Die Krankenkasse DAK spricht mit einem „**Online-Praktikum**“ Nachwuchstalente an: Teilnehmende schlüpfen in die Rolle eines Mitarbeitenden und führen eine Krankenhausabrechnung durch (Landwehr, 2020).

Guerilla-Recruiting

Guerilla-Recruiting nutzt zielgerichtete unkonventionelle Methoden, um sich auf freche Weise von der Konkurrenz abzuheben. Durch mutige und kreative Ansätze können Unternehmen ihre Reichweite erhöhen, ihre Employer Brand stärken und sich als moderne, zukunftsorientierte Arbeitgeber positionieren. Im Gegensatz zum klassischen „Gießkannen-Recruiting“ setzen solche Kampagnen auf Überraschungseffekte, auffällige Gestaltung und eine zielgerichtete Ansprache.

Beispiele:

- In einer Werbeaktion von Huddle fuhren Trucks mit der Botschaft „Don't want to work for Microsoft? Come join our band“ durch verschiedene Städte, um gezielt Mitarbeitende eines großen Konkurrenten anzusprechen.
- Ein Unternehmen verteilte einen 365-Tage-Abreißkalender an Agenturmitarbeitende, bei dem jeder Tag eine neue Kündigungserklärung enthielt - ein subtiler Hinweis auf attraktivere Möglichkeiten.

Guerilla-Recruiting ist nicht nur für die IT-Branche geeignet, sondern kann auch für Bildungshäuser interessant sein. Mit kreativen Methoden können sie ihre Werte, Arbeitskultur und innovativen Konzepte besser zeigen.

Re-Hiring

Im ländlichen Raum kehren ehemalige Mitarbeitende oft nach einiger Zeit wieder in ihr früheres Unternehmen zurück. In solchen Fällen kann eine positive Unternehmenskultur der ausschlaggebende Faktor sein. Deshalb ist es wichtig, immer im Guten auseinanderzugehen (Gruber, 2024). So gibt man Menschen die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu sammeln und später trotzdem wieder willkommen geheißen zu werden.

Jobsharing

Beim Jobsharing teilen sich zwei oder mehr Personen flexibel eine Vollzeitstelle, indem sie Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Arbeitszeiten so organisieren, dass die vertraglich festgelegte Gesamtarbeitszeit erfüllt wird (Drucker & Mittermann, 2023). Dies ermöglicht es Synergien zu schaffen und Ressourcen effizient zu nutzen. Eine enge Zusammenarbeit mit regionalen Einrichtungen, die ähnliche Zielgruppen ansprechen, kann dabei besonders vorteilhaft sein.



TIPP:

Event-basierte Ansprache!

Bildungshäuser könnten Veranstaltungen wie „Open House Days“ mit interaktiven Workshops oder Schnuppertagen für Interessierte organisieren, die potenzielle Mitarbeitende einladen, die Institution und ihre Kultur spielerisch kennenzulernen.



TIPP:

Guerilla-Idee für Bildungshäuser

Humorvolle oder kreative Botschaften - sei es auf Social Media oder durch auffällige Plakataktionen - können Aufmerksamkeit erregen. Ein Beispiel wäre eine Anzeige nahe Universitäten mit dem Slogan: „Du willst nicht nur lehren, sondern auch inspirieren? Komm zu uns!“

Das Arbeitsmodell entspricht dem zunehmenden Wunsch nach Flexibilität und Home- oder Remote-Office. Gleichzeitig bietet Jobsharing auch einen strategischen Mehrwert: Es fördert den Wissensaustausch zwischen den Beteiligten und stärkt die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Organisationen.

Alternativen zum Recruiting

Möglicherweise müssen Arbeitsabläufe, wie die Hauswirtschaft, grundlegend neu gedacht und effizienter gestaltet werden. Stichwort: Reorganisation (Webhofer, 2024). Auch das Nutzen interner Potenziale ist eine oft übersehene Alternative. Wie können Mitarbeitende weiterentwickelt oder in neue Rollen gebracht werden? Welche ungenutzten Potenziale existieren? Können Aufgaben umverteilt werden? Gibt es Aufgaben, die jemand abgeben möchte und die jemand anderes aufnehmen möchte?

Optimiertes 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. Ein gut gestalteter Bewerbungs- und Onboardingprozess ist mehr als nur ein Mittel zur Stellenbesetzung. Er bietet eine wertvolle Gelegenheit, um die Verbindung zum Unternehmen zu stärken. Eine klare, zeitnahe und wertschätzende Kommunikation ist dabei entscheidend. Über ein Viertel der Bewerber*innen bemängelt schleppende oder fehlende Rückmeldungen während des Bewerbungsprozesses (Delorme, 2024).

Moderne Organisationen nutzen das Bewerbungsgespräch außerdem nicht nur zur Beurteilung fachlicher Qualifikationen, sondern auch, um die Verbindung zwischen den individuellen Zielen der Bewerber*innen und dem Sinn der Organisation zu erkunden. Dabei werden drei zentrale Aspekte betrachtet:

- **Übereinstimmung mit der Rolle:** Die Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Bewerber*innen sollten den Anforderungen der Position entsprechen.
- **Übereinstimmung mit der Organisation:** Die Werte und Praktiken der Organisation sollten mit den Vorstellungen der Bewerber*innen harmonisieren.
- **Übereinstimmung mit dem Sinn:** Die Ziele und Visionen des Unternehmens stimmen mit der Berufung der Bewerber*innen überein (Laloux, 2015, S. 176 + 221).

Der Flipped Job Market arbeitet beispielsweise mit den folgenden Fragen, um zu klären, was jemand einbringen möchte und was er/sie vorfinden möchten, um das eigene Potenzial entfalten zu können:

- Was bringst du mit: Wie bist du gerne und was möchtest du gerne hier tun?
- Mit welchen Themen beschäftigst du dich gerne?
- Was ist dir im Leben wichtig?
- Welche Rahmenbedingungen brauchst du für sinnvolle Arbeit?
- Mit wem, wo und unter welchen Bedingungen möchtest du arbeiten? (Flipped Job Market, 2024).

Für neue Mitarbeitende sind anschließend die ersten Tage und Wochen im Bildungshaus entscheidend für eine erfolgreiche Integration. Ein gutes Onboarding umfasst ein Training in Werten und Praktiken der Organisation. Neue Mitarbeitende könnten zudem verschiedene Abteilungen durchlaufen, um Abläufe und Kolleg*innen kennenzulernen und neue Rollen zu entdecken (Laloux, 2015, S. 178-179).

Schließlich können die [Inner Development Goals \(IDGs\)](#) dabei unterstützen, das Bildungshaus als werteorientierten Arbeitgeber zu positionieren, der sowohl die fachliche als auch die persönliche Weiterentwicklung fördert und so seine Mitarbeitenden bindet.

Benefits und Anreize

Hier geht es um Zusatzleistungen, Anreize und Möglichkeiten, die das Bildungshaus seinen Mitarbeitenden bietet. 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. So spielen Benefits eine wichtige Rolle, sind jedoch nur ein Baustein eines größeren Ganzen (Berger, 2024). Wie Berger (2024) betont: „Einfach nur mit Benefits zu werben, ohne dabei relevante Aspekte wie Stabilität, Teamkultur, Work-Life-Balance oder Karriereentwicklung hervorzuheben, ist nicht zielführend.“ Als Arbeitgeber*in sollte der Fokus darauf liegen, mehr als nur einen Job anzubieten. Ziel ist es, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die berufliches und persönliches Wachstum ermöglicht und fördert. Dabei sind klassische Benefits allein für eine langfristige Mitarbeiter*innenbindung 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 (Laloux, 2015, S. 134). Benefits dürfen außerdem kein Vortäusch-Manöver werden – ehrliche Kommunikation ist entscheidend.

Aus Fokusgruppen mit Bildungshausleitungen und Branchenexpert*innen im Projekt ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Benefits müssen gleichermaßen für neue und bestehende Mitarbeitende zugänglich sein. Außerdem dürfen sie nicht ausschließlich auf die junge Generation zugeschnitten sein, um Neid und einem Ungleichgewicht im Team vorzubeugen (Stierberger, 2024).
- 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.**



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.

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, 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

Spinner
betreten
neue
Wege.

WIR UNTERSTÜTZEN DAS

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?

BEST PRACTICE BEISPIEL: Exkursionsziel „Netural“

- Ein Digitalserviceunternehmen in Linz

Angelehnt unter anderem an die Ideen von Laloux orientiert sich das Unternehmen am Prinzip der Agilität. Das bedeutet für das Unternehmen „den Mitarbeitern den Spielraum zu geben, selbst die besten Entscheidungen für den Kunden und das Unternehmen treffen zu können“ (Netural, 2023). Es gibt kein klassisches Pyramiden-Organigramm mehr. Die Mitarbeitenden sind in sich selbst steuernde, interdisziplinäre Teams (=Units) organisiert, die projektbasiert arbeiten. Bereichsleitungen wurden abgeschafft. Es gibt keine dezidierten Führungskräfte. Stattdessen wird mit Rollen und Funktionen gearbeitet:

Funktion	Rolle
<ul style="list-style-type: none"> Ist die Grundprofession des Teammitglieds Basiert auf Ausbildung, Erfahrung, Qualifikationen Nimmt mind. 80% der Gesamtarbeitszeit ein Wird nicht von anderen Teammitgliedern gewählt Entlohnung lt. Lohnmodell (siehe Punkt „Vergütung“, S. 30-31) 	<ul style="list-style-type: none"> Ist eine Zusatzverantwortung Basiert auf Stärken, Interessen, Persönlichkeit, Empathie und Standing im Team Flexibel und wird von anderen Teammitgliedern gewählt Nimmt max. 20 % der Gesamtarbeitszeit ein Keine zusätzliche Entlohnung für die Übernahme einer Rolle

Innerhalb einer Unit gibt es 3 Führungsrollen, die das “Fachteam” bilden:

- HR Lead (Mitarbeiter*innenführung, Mitarbeiter*innengespräche)
- Organisatorischer Lead (Organisation, Ressourcenplanung)
- Fachlicher Lead (Fachliche Standards, Mentoring)

Die Rolleninhaber*innen erhalten zweimal pro Jahr Feedback aus ihrem Team. Die Rolle kann zu diesen Zeitpunkten abgegeben, abgewählt und neu vergeben werden. Sollte sich für eine Rolle niemand melden, bleibt sie leer. Das Team muss die Konsequenzen daraus selbst verantworten.

Außerdem gibt es innerhalb jeder Unit ein “Steuerungsteam”. Dieses besteht aus drei Funktionen:

- Innenminister*in = verantwortlich für die strategische Ausrichtung und das Teamgefüge.
- Außenminister*in = Verbindung zur Verkaufseinheit
- Finanzminister*in

Trotz der Selbstführung ist die Netural keine “Basisdemokratie”. Es gibt durchaus eine Geschäftsführung. Diese arbeitet mit dem OKR-Prozess (Objectives & Key Results) und gibt den Jahresschwerpunkt vor (Netural, 2024).



„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

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*in 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.

Als Führungskraft bin ich dann erfolgreich, wenn ich die Mitarbeitenden individuell in ihrem Gestaltungswillen und ihrer Veränderungsbereitschaft begleite. Wenn sich die Mitarbeitenden Wissen und Fähigkeiten aneignen, die die Führungskraft nicht hat und man in diesem Bereich ersetzbar ist, ist man auf dem richtigen Weg. „Ersetzbar sein“ – das macht erstmal Angst, kann aber zu wichtigen Schritten in der Organisationsentwicklung beitragen.

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 abzuheben. In der Praxis sieht es jedoch anders aus. An vielen Stellen unseres Projektes und in den Gesprächen mit Hausleitungen und Mitarbeitenden der Bildungshäuser 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.

„Angst ist der Feind der Potenzialentfaltung.“

- Stiftung Bürgertum

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. Sie können auch mit nur kleinem Aufwand viel bewirken und das demokratische Gespräch und die (politische) Bildung in Deutschland und Österreich entscheidend mitprägen.

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.



TOOLBOX:

Reflexionsfragen zum eigenen Führungsstil

- Was ist mein Ziel als Führungskraft und stimmt dieses mit dem Ziel der Einrichtung überein? Habe ich ein bilanztechnisches, bildungstechnisches oder demokratisches (Haupt-)Ziel? Und ist dies auch das Hauptziel/die Vision meiner Einrichtung? Bin ich hinsichtlich meines Ziels ehrlich mit mir selbst oder liefere ich die sozial erwünschte Antwort?
- Wie schaue ich auf die Themen Zutrauen und Vertrauen?
- Welches Menschenbild habe ich?
- Bin ich eine Führungskraft, die Vertrauen oder Konkurrenz vorlebt?
- Was heißt es für mich, Mitarbeitende an der Organisationsentwicklung zu beteiligen?
- Was heißt es, Menschen in meinem Bildungshaus erfolgreich zu machen? Wie geht das?
- Falle ich in Belastungssituationen in bestimmte Verhaltensmuster?
- Was ist mein Plan B, wenn Mitarbeitende Widerstand zeigen?
- Wer sind meine Verbündeten für die Veränderungen außerhalb der Organisation (im Verband, regionalen Netzwerken o.Ä.) und innerhalb der Organisation?
- Wo/Wer sind meine Netzwerke bzw. Einzelpersonen, um über Führung zu sprechen und Unterstützung zur Selbstreflexion zu erhalten?
- Stimmen Verantwortungsübernahme und Entscheidungskompetenzen überein?
- Wenn nein, wie könnte ich dies angleichen? Und wo kann ich Verantwortung abgeben oder teilen z.B. mit meinen Mitarbeitenden?





TOOLBOX:

Führungsmythen

Es gibt viele Mythen, von denen man sich als Führungskräfte distanzieren darf:

- Die Führungskraft ist die Person, die am meisten weiß.
- Die Führungskraft ist die Person, die schnell Entscheidungen treffen kann.
- Die Führungskraft ist die Person, die als einzige gute und richtige Entscheidungen treffen kann.
- Die Führungskraft ist die Person, die einen bestimmten Aufgabenbereich (Pädagogik, Verwaltung, etc.) am besten kann.
- Die Führungskraft ist die Person im Unternehmen, die persönlich am weitesten gereift ist.
- Die Führungskraft braucht Erfahrung.
- Die Führungskraft muss immer die Konflikte im Unternehmen lösen.
- Selbstbestimmt arbeitende Mitarbeitende, bedeuten einen Kontrollverlust der Führungskraft.



TOOLBOX:

Prinzipien der kreaqilen Agilität

In einem ErasmusPlus-Projekt hat die [SPES Zukunftsakademie](#) erforscht, welche agilen Methoden Künstler*innen und Kulturschaffende nutzen, um kreativ zu arbeiten. Für Management-Tätigkeiten ist es oft hilfreich, mit dieser offenen, manchmal spielerischen Strategie auf die Führungsmythen zu schauen und so neuen Mut für alte Probleme zu gewinnen:

- **ERGEBNISOFFEN ARBEITEN:** Vielfalt zulassen. Umwege erkunden. Kleine Schritte gehen.
- **NICHT-WISSEN ERLAUBEN:** Nicht auf alles eine Antwort parat haben.
- **ÜBERRASCHUNGEN AUFGREIFEN:** Im Augenblick sein. Spontan sein. Improvisieren.
- **FREUDE AM EXPERIMENTIEREN:** Material erkunden. Beobachten. Verändern.
- **RICHTUNG WECHSELN:** Muster erkennen. Gewohnheiten durchbrechen. Anders agieren.
- **INTUITION AKTIVIEREN:** Impulsen folgen. Das Stimmige fühlen. In Bewegung kommen.
- **REFLEXION STIMULIEREN:** Nachdenken. Kritisch hinterfragen. Ungeschminkt beurteilen.
- **VERLERNEN KULTIVIEREN:** Wegdenken. „Entlernen“. Neu-Erlernen.
- **KONTROLLE ABGEBEN:** Vertrauen. Freien Kopf bewahren. Unerwartete Dinge aufgreifen.

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

Den Bildungshaus Sinn & den individuellen Sinn verknüpfen

Warum existiert Ihr Bildungshaus? Warum tun die Mitarbeitenden, was sie tun? Hängt im Bildungshaus ein Leitbild? Und kennt es jemand wirklich? Bildungshäuser sollten ihren **Sinn klar definieren**, nach innen und außen kommunizieren und ihn vor allem *leben*. Finanzielle Ressourcen sind für den Betrieb eines Bildungshauses natürlich nötig, aber nicht das zentrale Ziel. Der Sinn ist unmittelbar mit der Organisationskultur verbunden. Diese stellt unter anderem dar, wie Arbeit im Haus erledigt wird, wer welche Entscheidungen trifft und wie miteinander umgegangen wird. Besonders wertvoll ist die Verknüpfung des unternehmerischen Sinns mit dem individuellen Sinn der Mitarbeitenden - das heißt, mit deren persönlichen Motiven für die eigene Arbeit. Denn wer Sinn in seiner/ihrer Arbeit sieht, ist engagierter und zufriedener. Viele Menschen sehnen sich danach, Arbeit zu verrichten, die sowohl für sie persönlich als auch für die Welt sinnvoll erscheint (Laloux, 2015, S. 220ff).

In Gaby Filzmosers Dissertation wurden Bildungsmanager*innen gefragt, warum sie in der Bildung arbeiten (Filzmoser, 2021, 140ff). Die Antwort war häufig der Wunsch, Menschen zu befähigen und sie weiterzuentwickeln. Viele gaben jedoch an, dass sie diesen Sinn in ihrem Arbeitsalltag nicht ausreichend verwirklichen können. Grund dafür seien zu viele andere Aufgaben und organisatorische Verpflichtungen, wodurch der Kern ihrer Motivation in den Hintergrund rückt. Dies verdeutlicht, wie wichtig es ist, den Sinn der eigenen Arbeit regelmäßig zu reflektieren.

Um Mitarbeitende dabei zu unterstützen, mehr Klarheit über ihren persönlichen Sinn zu gewinnen, können Workshops, Beratung oder andere Methoden der Selbstreflexion hilfreich sein. Auch gezielte Fragen durch die Führungskraft unterstützen dabei, Bedürfnisse, Wünsche und Motivationen der Mitarbeitenden zu verstehen. Diese könnten sein: Was bewegt euch? Was braucht ihr für euer Wohlbefinden und für gute Leistung? Welchen Sinn seht ihr in eurer Arbeit? Wie möchtet ihr euch einbringen? (Laloux, 2015, S. 222)

„Ohne großartige Menschen sind auch großartige Ideen nutzlos.“

- Simon Sinek





TOOLBOX:

Tipps zur Sinnklärung und -kommunikation

- Storytelling: Bildungshäuser haben oft eine lange Geschichte. Spannende Gründungsgeschichten, die das "Urkonzept" des Hauses widerspiegeln, können eine wertvolle Ressource sein, um den eigenen Sinn zu definieren.
- Mitarbeitende und Leitung gestalten gemeinsam das Leitbild. Dieses drückt aus, was die Organisation sein will - nicht nur, was sie sein soll (Laloux, 2015, S. 280).
- Den Sinn in den Arbeitsalltag und in Entscheidungen integrieren. Dazu können Kommunikationskanäle wie interne Newsletter oder Poster in Besprechungsräumen genutzt werden (Laloux, 2015, S. 194ff + 281).
- Stakeholder in den Sinn mit einbeziehen: Zusätzlich zur Außenkommunikation z.B. via Webseite und Newsletter, könnten Kund*innen, Lieferant*innen, Trainer*innen etc. via Workshops einbezogen werden (Laloux, 2015, S. 218). Dadurch werden zusätzlich die Netzwerke des Hauses gestärkt, in denen potenzielle neue Mitarbeitende zu finden sind.

Ja, aber... - Kritische Stimmen aus dem Projekt

- „Sinn finden´ ist nicht in allen Jobs so einfach möglich - sie müssen aber auch gemacht werden!“
- „Es ist okay, wenn der Job für manche Menschen nur einen Sinn hat: Geld verdienen. Die Zwanghaftigkeit, in jeder Tätigkeit einen Sinn zu sehen, ist sehr privilegiert.“
- „Wie kann unser Bildungshaus mit wenig Budget Sinnhaftigkeit fördern, während die Privatwirtschaft mehr Ressourcen dafür hat? Verlieren wir so noch mehr Personal?“

Impulsfragen dazu:

- Können auch scheinbar "wenig sinnstiftende" Arbeiten einem großen Sinn dienen?
- Kann die Wichtigkeit einer Aufgabe im Gesamtkontext des Bildungshauses gesehen werden?
- Kann "wenig Sinn stiftend" ein subjektives Gefühl sein?
- Kann es Menschen geben, die zum Beispiel gerne als Reinigungskraft arbeiten? Kann die Rolle der Reinigungskraft z.B. als „Gastgeber*innenrolle“ gesehen und als solche wertgeschätzt werden?
- Können Aufgaben, die als „wenig sinnstiftend“ gesehen werden, mit Aufgaben/Rollen ergänzt werden, die dies ausgleichen? Eine Person kann zum Beispiel ergänzend zur Haupttätigkeit als Onboarding-Buddy für neue Mitarbeitende agieren.
- Können Menschen damit zufrieden sein, nicht im Beruf, sondern in ihrer Freizeit Sinn zu finden? Und können Sie die Motivation, die sie daraus ziehen, ins Berufsleben mitbringen?
- Kann Sinn auch darin bestehen, einfach nur den Lebensunterhalt zu finanzieren?
- Muss das Vermitteln von Sinn viel Geld kosten?

Werte des Bildungshauses leben

Gerade Bildungshäuser haben das Potenzial, mit authentischem Sinn und Werten Mitarbeitende für sich zu begeistern. Besonders junge Menschen fühlen sich von Unternehmen inspiriert, die Verantwortung für gesellschaftliche und globale Themen übernehmen (Gruber, 2024). 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 effektiv sein, gemeinsam mit allen Mitarbeitenden ein „Werte-Manifest“ zu erarbeiten. So wird eine gemeinsame Vision und ein gemeinsames Vokabular formuliert, um über Beziehungen und Verhaltensweisen zu sprechen. Außerdem werden klare Grenzen zwischen akzeptablem und inakzeptablem Verhalten festgelegt. Dieses Manifest sollte nicht von einer einzigen Person erstellt werden, sondern erfordert die Zusammenarbeit aller. Anschließend gilt es, diese Werte authentisch zu leben – denn nichts untergräbt Motivation und Vertrauen schneller als leere Versprechen (Laloux, 2015, S. 153ff).

Impulsfragen dazu:

- Was haben wir als Bildungshaus für Werte?
- Wie leben wir sie?
- Wie können wir diese (noch) besser leben?

Vertrauen aufbauen und Partizipation fördern

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.

Wenn Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und Entscheidungsfreiheit haben, entsteht intrinsische Motivation. Entscheidend ist dabei ein Lernprozess, bei dem Mitarbeitende den Umgang mit Verantwortung entwickeln können. Unternehmen, die in diesem Rahmen Weiterbildung, Mentoring und neue Herausforderungen fördern, schaffen so eine Kultur des Wachstums. Durch die Übernahme von Verantwortung entwickeln Mitarbeitende oft ganz neue Kompetenzen (Stichwort: Future Skills). Dieser Ansatz erfordert seitens der Führungskraft die Bereitschaft, Ergebnisse zu akzeptieren, die von den eigenen Vorstellungen abweichen. Gleichzeitig müssen klare Konsequenzen gezogen werden, wenn Aufgaben nicht erledigt werden (Laloux, 2015, S. 67+82+89+268). Die Delegation von Verantwortung soll jedenfalls kein „Arbeit abwälzen“, sondern eine Möglichkeit zur Vereinfachung sein.

Partizipation stößt bei komplexen Entscheidungen manchmal an ihre Grenzen. Hier ist es entscheidend, Mitarbeitenden Werkzeuge in die Hand zu geben, die unterstützen, eigenverantwortlich zu Lösungen zu gelangen. Führungskräfte sollten ihre Rolle dabei klar abstecken: Sie können und sollten nicht jedes Problem lösen (Laloux, 2015).



TOOLBOX:

Der Beratungsprozess zur Entscheidungsfindung

(Laloux, 2015, S. 102ff)

Mitarbeitende dürfen eigenständig Entscheidungen treffen, müssen aber zuvor alle davon betroffenen Kolleg*innen und jene mit relevantem Fachwissen dazu konsultieren. Dabei hat jede Stimme ein angemessenes Gewicht, abhängig von Expertise und Grad der Betroffenheit.

Es muss nicht zwingenden ein Konsens erreicht werden, um Stillstand zu vermeiden. Die Verantwortung bleibt bei der entscheidenden Person.

Der Einbezug verschiedener Perspektiven ermöglicht es, sich ein umfassendes Bild der Situation zu verschaffen, um fundierte Entscheidungen zu treffen.



Foto: Karolina Grabowska

Ideen und Best Practice Beispiele, um Mitarbeitende einzubinden

- Ein **Ideenbuch**, in das Mitarbeitende Verbesserungsvorschläge eintragen können. Jene Personen, die sich dafür interessieren, übernehmen die Verantwortung für die Umsetzung der Idee. Es ist darauf zu achten, dass die Ideen im Buch nicht unbeachtet bleiben - dies würde der Motivation schaden (Laloux, 2015, S. 68).
- Anstatt der Leitung könnten **Teams selbst ihre Ziele formulieren**, einen Plan/ein Budget dafür aufstellen und vor den Kolleg*innen präsentieren. Der eigentliche Wert liegt dabei weniger in den Präsentationen selbst, als in der gemeinsamen Vorbereitung darauf. Durch die Diskussion von Plänen und Zielen im Team entsteht eine emotionale Verbundenheit. Während dieser Gespräche entwickeln sich Vorstellungen darüber, was erreichbar und realistisch ist (Laloux, 2015, 268).
- **BEST PRACTICE BEISPIEL aus der SPES Zukunftsakademie (Projektmitglied):**
Alle 6-8 Wochen findet während der Arbeitszeit ein freiwilliges „Speed-Dating“ für Ideen statt. Hier können alle Mitarbeitenden Themen einbringen, für die sie Ideen oder Unterstützung brauchen. Man erhält dann 10 Minuten Zeit, in der man das Thema skizziert und anschließend alle Anwesenden ihre Ideen dazu teilen. Die Person, die das Thema eingebracht hat, ist selbst dafür verantwortlich die Ideen festzuhalten.
- **BEST PRACTICE BEISPIEL aus dem Konrad-Martin Haus (Projektmitglied des VBLR):**
Verwendung der Frage: „Wenn Sie einen Tag Chef wären, was würden Sie ändern?“
- **BEST PRACTICE IDEE aus der Open Knowledge Foundation Deutschland in Berlin (Exkursionsziel):**
Um Mitarbeitende zu ermutigen, ihre Ideen einzubringen, ist der „Innovationsbooster“ geplant: Eine interne Förderung für gute Ideen, die mit diesem Geld ausprobiert werden können.
- **BEST PRACTICE BEISPIEL aus der Open Knowledge Foundation Deutschland in Berlin (Exkursionsziel):**
Mit dem Ziel, dass nicht alle Entscheidungen alleine von der Geschäftsführung getroffen werden sollen, gibt es ein Entscheidungsforum. Dieses Gremium besteht aus der Geschäftsführung und Schlüsselpersonen aus allen Bereichen. Es können aber alle Mitarbeitenden zu diesen Sitzungen dazukommen und ihre Meinung zum Thema kundtun. Die Gremiumsmitglieder werden jedes Jahr aufs Neue gefragt, ob sie weiterhin Teil des Gremiums sein möchten. Die Anzahl an Mitgliedern im Gremium ist begrenzt. Es gibt keine Extrazahlung für diese Rolle.

Selbstführung fördern

Bei der Selbstführung werden klassische Leitungsaufgaben - Zielsetzung, Planung, Anleitung, Kontrolle und Bewertung - auf mehrere Personen und Funktionen innerhalb einer Organisation verteilt. Das bedeutet nicht, dass Hierarchien vollständig abgeschafft werden oder Entscheidungen ausschließlich demokratisch getroffen werden (Laloux, 2015, S. 137).

BEST PRACTICE BEISPIEL aus der Netural in Linz (Exkursionsziel):

Die Teams des Linzer Digitalserviceunternehmens...

... agieren autonom und organisieren sich selbst - jede*r kennt seine/ihre Rolle.

... tragen Umsatzverantwortung und begleiten ihre Projekte vom Angebot bis zur Verrechnung.

... entscheiden selbst, welche Personen im Team benötigt werden und wählen diese aus.

Siehe dazu auch das Best-Practice Beispiel der Netural im Kapitel "Future Skills & Organisationsentwicklung".

BEST PRACTICE BEISPIEL aus dem Steiermarkhof (österreichisches Bildungshaus, Mitglied der ARGE BHÖ):

Das Bildungshaus hat seit Jahren kein Personalproblem in der Reinigung - dank der Bereichsleiterin Neda, die das Team zusammenhält und Wertschätzung vermittelt. Sie ist stolz auf ihre Arbeit und schafft eine gute Atmosphäre. Das Team organisiert sich selbst, Dienstpläne werden gemeinsam erstellt. Kolleg*innen springen freiwillig füreinander ein, da sie sich verantwortlich fühlen. Diese Arbeitsweise ist so beliebt, dass Leiharbeiter*innen oft darum bitten, im Team bleiben zu dürfen.

Während eines Umbaus des Steiermarkhofs wurde für diese Zeit nur die Hälfte der Reinigungskräfte benötigt. Die Leitung bemühte sich, keine Kündigungen auszusprechen und bot alternative Stellen an. Doch das Team entschied gemeinsam, die Arbeitszeit für alle vorübergehend lieber auf 50 % zu reduzieren. Nach dem Umbau kehrten viele der Mitarbeitenden nicht mehr auf das volle Stundenniveau zurück, sondern entschieden sich bewusst, 75 % zu arbeiten, um ihre Lebensqualität zu erhalten. Zusätzliche Mitarbeitende wurden eingestellt, um den Bedarf zu decken. „Ein starkes Housekeeping-Team ist das Herz unseres Hauses. Unsere Vorzeigemannschaft zeigt täglich, was gelebte Wertschätzung und exzellente Führungskultur bewirken - ein Umfeld, in dem sich Mitarbeiter*innen wohlfühlen, wachsen und bleiben“, erklärt Svetlana Schaffler, Geschäftsführerin des Beherbergungsbetriebs des Steiermarkhofs.



Foto: Steiermarkhof

Ja, aber... - Kritische Stimmen aus dem Projekt

- „Menschen sind unterschiedlich - braucht es wirklich gar keinen Druck“?
- „Wie weit kann man mit der Individualisierung gehen, bevor man die Kontrolle verliert?“
- „Bei all den Betrachtungen wird außer Acht gelassen, dass es immer auch zu Gegenbewegungen kommen kann und wird - die Sehnsucht nach der ‚guten alten hierarchischen Welt‘.“
- „Etliche Menschen machen lieber einfach Dienst nach Vorschrift, als sich zu beteiligen.“
- „Wollen oder können alle Mitarbeitenden tatsächlich Verantwortung übernehmen?“

Impulsfragen dazu:

- Ist es möglich, dass Mitarbeitende unter den richtigen Voraussetzungen keinen Druck benötigen, um ihre Aufgaben zu erledigen?
- Muss Arbeiten ohne Druck bedeuten, dass es keine Ziele und Deadlines mehr gibt?
- Könnte zunehmendes Vertrauen in Mitarbeitende ihr Verantwortungsgefühl stärken?
- Könnten Teams motivierter an Zielen arbeiten, wenn sie diese selbst formuliert haben?
- Könnte die gefühlte Verantwortung gegenüber den eigenen Kolleg*innen dazu beitragen, eigene Aufgaben erfüllen zu wollen, um diese nicht zu enttäuschen oder "hängen zu lassen"?
- Kann "Dienst nach Vorschrift" auch wichtig und ausreichend für ein Bildungshaus sein?
- Ist es für ein Bildungshaus aushaltbar, dass Mitarbeitende gehen, wenn sie mit Verantwortung nicht umgehen können oder möchten?

Flexibilität leben

Flexibilität wird immer stärker von Mitarbeitenden eingefordert - diese funktioniert in beide Richtungen. Bildungshäuser benötigen flexible Mitarbeitende und sollten daher 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. Damit Flexibilität zu einer gelebten Realität wird, muss sie fester Bestandteil des Arbeitsalltags sein. Dazu zählt z.B. die Einbindung der Mitarbeitenden in Lösungsfindungsprozesse (Stierberger, 2024).

Flexibilität bei Arbeitszeiten

Auch wenn grundlegende Rahmenzeiten existieren, sollte ausreichend Spielraum bleiben, um persönliche Verpflichtungen wahrzunehmen. Angestellte wie auch Führungskräfte sollten ohne schlechtes Gewissen eine Besprechung verschieben können, wenn es z.B. um den Schulauftritt des Kindes geht. Gleichzeitig bleibt es wichtig, die Verantwortung gegenüber den eigenen Aufgaben zu respektieren (Laloux, 2015, S. 184).

BEST PRACTICE BEISPIEL aus der Open Knowledge Foundation Deutschland in Berlin (Exkursionsziel):

Die Vertrauensarbeitszeit: Obwohl aus gesetzlichen Gründen Zeitaufzeichnungen geführt werden, werden diese nicht kontrolliert. Wichtig ist in erster Linie die Verantwortung gegenüber dem Unternehmen wahrzunehmen. Dies erfordert ein gewisses Maß an Selbständigkeit, Eigenverantwortung und Zeitmanagement.

Flexibilität beim Arbeitsort

Die Möglichkeit, im Homeoffice oder von einem anderen Ort aus zu arbeiten, unterstützt Mitarbeitende dabei, ihre Arbeit mit den Anforderungen ihres täglichen Lebens zu verbinden. Remote-Work-Optionen fördern nicht nur die Produktivität, sondern schaffen die notwendige Freiheit, die Lebensrealität jeder einzelnen Person zu berücksichtigen.

BEST PRACTICE BEISPIEL aus der Open Knowledge Foundation Deutschland in Berlin (Exkursionsziel):

Die Mitarbeitenden nutzen das Homeoffice gerne. Um aber zu garantieren, dass das Team sich auch persönlich regelmäßig austauscht, gibt es "Teamtage". An diesen Tagen werden die Teammitglieder dazu eingeladen, im Büro anwesend zu sein. Obwohl hierzu keine direkte Verpflichtung besteht, wird dazu aufgerufen, diese Tage möglichst häufig wahrzunehmen.



Flexibilität im Aufgabenfeld

Ein flexibler Arbeitsansatz ist die Nutzung von Rollen statt fester Posten. Das ist besonders ideal, wenn in Bereichen eine hohe Flexibilität bei den durchzuführenden Aufgaben notwendig ist. Während die Aufgabenbeschreibung von Posten relativ fix ist, können Rollen jederzeit angepasst, neu geschaffen oder abgeschafft werden. Das bedeutet nicht, dass Mitarbeitende nach Belieben eingestellt oder entlassen werden. Auch Rollen werden im Vorfeld genau beschrieben. Die definierten Aufgaben können sich aber nach Bedarf ändern. Statt eines starren Organigramms entsteht so ein Netzwerk von Beziehungen und Vereinbarungen. Ein*e Mitarbeitende*r kann dabei mehrere Rollen innehaben. Rollen können mit Zustimmung der betroffenen Kolleg*innen wieder abgegeben werden. Für Mitarbeitende, die mit häufigen Veränderungen wenig vertraut sind, kann dieser Ansatz aber zunächst herausfordernd sein (Laloux, 2015, S. 121)

Transparenz und psychologische Eigentümer*innenschaft

Offene und ehrliche Kommunikation ist die Grundlage erfolgreicher Mitarbeiterbindung. Mitarbeitende sollten klar nachvollziehen können, was von ihnen erwartet wird und wie sie zum Erfolg des Teams und der Organisation beitragen (Ilg, 2024; Stierberger, 2024). 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. Denn wie ein Bildungshaus agiert, ist in der Realität in der Regel Sache der Leitung bzw. des Trägers. Für die Mitarbeitenden spielt es, abgesehen vom Grad der Jobsicherheit, oft keine große Rolle, wie erfolgreich ein Haus wirtschaftet – im Falle schlechter Ergebnisse oder notwendiger Veränderungen wird schon jemand aus der Führungsebene die Entscheidungen treffen. Beim Konzept der „psychologischen Eigentümer*innenschaft“ tragen jedoch nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Mitarbeitenden Verantwortung für den Sinn, die Kultur, die Ergebnisse und das Ansehen des Bildungshauses (Laloux, 2015, S. 267)

Ja, aber... - Kritische Stimmen aus dem Projekt

- „In Bildungshäusern mit Trägerschaften ist es nicht möglich, eine psychologische Eigentümer*innenschaft zu entwickeln, da die Entscheidungsfreiheit maßgeblich vom Träger abhängt.“

Impulsfragen dazu:

- Welche Möglichkeiten gibt es, den Träger in die Vision einzubinden und eine gemeinsame Basis für langfristige Zusammenarbeit zu schaffen?
- Ist es möglich, durch innovative Ansätze im Personalmanagement und in der Gestaltung des Bildungshauses in der Gunst des Trägers zu steigen?
- Was wäre möglich, wenn wir uns weniger auf die Einschränkungen konzentrieren und mehr auf die Chancen, die die Zusammenarbeit mit dem Träger bietet?
- Welche kleinen Veränderungen könnten uns helfen, das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Einfluss zu stärken?
- Wie können wir die Stärken und Talente unseres Teams nutzen, um kreative Lösungen zu entwickeln, auch innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen?

Für faire Vergütung sorgen

Laut einer Umfrage von Stepstone (Berger, 2024) liegt das Thema „Vergütung“ quer durch alle Altersgruppen konstant auf Platz 1 oder 2 der wichtigsten Arbeitsplatzfaktoren und ist somit ein wesentlicher Aspekt bei der Jobwahl. Ein angemessenes Gehalt ist außerdem ein Zeichen von Wertschätzung. Grundsätzlich gilt es im Bildungshaus zu klären: 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. Die Gemeinwohlbilanz als Instrument der Gemeinwohl-Ökonomie beinhaltet diesbezüglich ein ethisches Gehaltsmodell, das diese Differenz begrenzt (z.B. mit einem maximalen Verhältnis von niedrigstem und höchstem Gehalt von 1:3) (Rüther, o.J.).

BEST PRACTICE BEISPIEL: Exkursionsziel „Netural“:

- [Ein Digitalserviceunternehmen in Linz](#)

Es gibt keine Gehaltsverhandlungen, dafür aber einen klaren und effektiven Gehaltsprozess. Die Mitarbeitenden erhalten dabei ihre Gehaltsanpassung anhand ihrer Lage im unternehmensinternen Gehaltsband und der Einschätzung der individuellen Leistung durch die Geschäftsführung. Zu beachten:

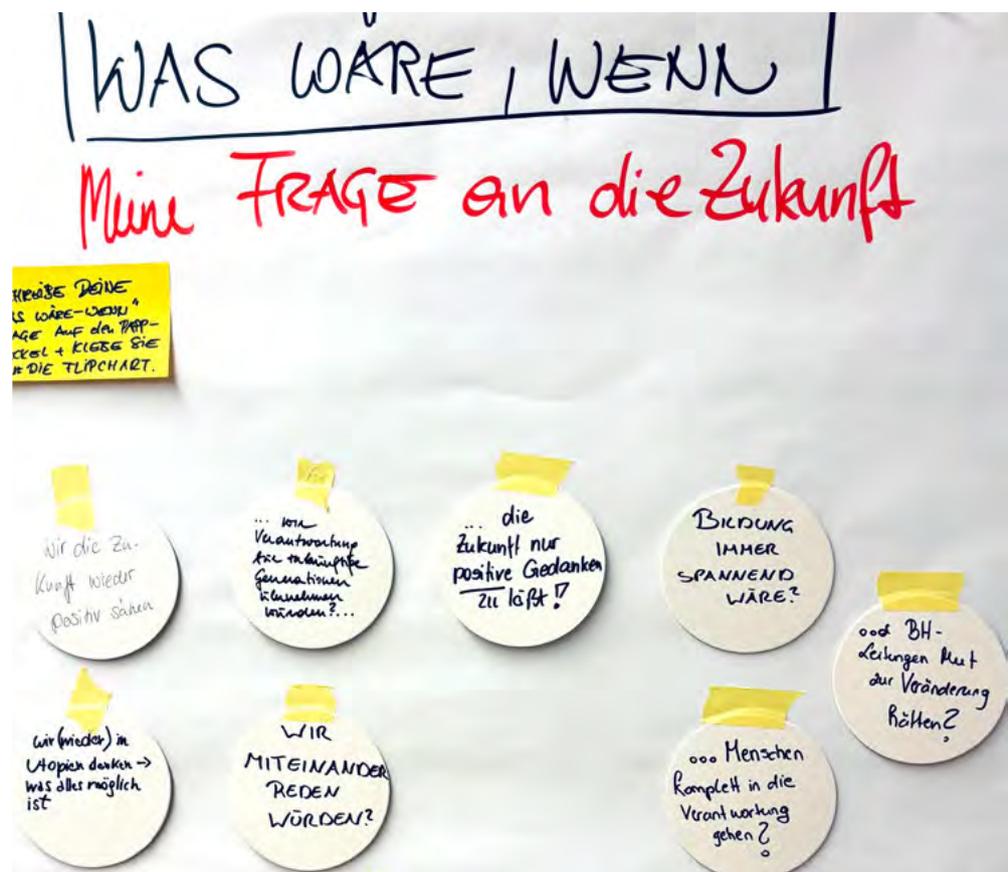
- Es gibt festgelegte Kategorien (Junior, Specialist, Senior) für jede Position im Unternehmen.
- Für jede Positionskategorie gibt es ein Gehaltsband, an dessen unterem Ende das Gehalt laut Kollektivvertrag steht.
- Es gibt Kriterien und NICHT-Kriterien für die Gehaltsanpassung

Kriterien	Nicht-Kriterien
<ul style="list-style-type: none">• Lage im Gehaltsband (je niedriger im Band, desto mehr Erhöhung) Individuelle Leistung: <ul style="list-style-type: none">• Verantwortung• Engagement• Gehaltshistorie• Spezielles Know-How• Funktionswahrnehmung• Vergleich im Team	<ul style="list-style-type: none">• Ausmaß der Arbeitszeit• Quantität (Bereitschaft zu Überstunden)• Geschlecht, Herkunft, Alter, Nationalität• Sozialer Status• Verhandlungsgeschick• Persönlichkeitsmerkmale (introvertiert vs. extrovertiert)

(Netural, 2024)

Wertschätzung fördern

Wertschätzung ist ein kraftvoller Hebel, um Vertrauen, Zufriedenheit und Motivation im Team zu stärken - gerade auch in Bereichen, in denen die äußeren Arbeitsbedingungen weniger attraktiv erscheinen. Echte Wertschätzung bedeutet, alle Leistungen anzuerkennen - unabhängig von der Position einer Person. Und auch jene Mitarbeitenden sichtbar zu machen, die oft übersehen werden. Wann haben Ihre Reinigungskräfte oder das Küchenpersonal zuletzt ein ehrliches „Das macht ihr großartig“ gehört? (Webhofer, 2024).



Feedback geben

Mitarbeitende wünschen sich persönliches und individuelles Feedback. Subjektivität und persönliche Reflexion sind dabei wirksamer als „pseudo-objektive“ Bewertung. Starre Skalen sind zu vermeiden – stattdessen sollte das Gespräch individuell geführt werden, wobei die Rolle der Person im Bildungshaus als Teil ihres Lebensweges betrachtet wird (Laloux, 2015, S. 139).

Mitarbeiter*innengespräche sind außerdem eine gute Möglichkeit über das persönliche Gespräch „versteckte“ Talente von Mitarbeitenden zu entdecken. Diese können einerseits für das Bildungshaus wertvoll sein, andererseits den Berufsalltag für die Person freudvoller gestalten. Ist beispielsweise die Pädagogin eine talentierte Fotografin? Der Rezeptions-Lehrling ein Social-Media-Profi?

Besonders bereichernd kann auch der Einsatz des „kollegialen Feedbacks“ sein. Die Kolleg*innen geben sich dabei gegenseitig Feedback – wie und wie oft, kann selbst festgelegt werden.



TOOLBOX:

Kollegiales Feedback

(angelehnt an das Vorgehen des Multimedia-Verlags „Sounds True“, beschrieben von Laloux, 2015, S. 188ff)

Schritt 1: Die Mitarbeitenden reflektieren selbst in Einzelarbeit ihre Leistung und Zielerreichungen. Ggf. kann eine Liste mit Stichwörtern dabei helfen.

Schritt 2: In der Runde mit dem Team stellt der/die Mitarbeiter*in die eigenen Ergebnissen kurz vor. Anschließend ergänzen die Kolleg*innen, indem sie reihum zwei Fragen beantworten:

- „Was schätze ich besonders an der Zusammenarbeit mit dir?“
- „In welchem Bereich sehe ich Möglichkeiten für Veränderung und Entwicklung?“

Eine Person hält alle Ergebnisse protokollarisch, z.B. auf einem Flipchart, fest und übergibt sie der beurteilten Person am Ende.

Schritt 3: Die beurteilte Person reflektiert über die Aussagen der Kolleg*innen. Anschließend werden die Erkenntnisse im Gespräch mit der Führungskraft oder einer/einem Kolleg*in noch einmal vertieft. Dabei können Fragen gestellt werden wie: Was hast du gelernt? Was nimmst du mit? Worauf möchtest du in Zukunft achten?



Foto: Ann H.

Leistung als Ergebnis & Erfolge feiern

Neben all den aufgeführten Methoden, Tipps und Tricks ist und bleibt Leistung ein zentrales Thema. Wertschöpfung, Effektivität, Produktivität, Ziele und Umsatz sind für ein Bildungshaus notwendig. Gleichzeitig kann sich die Haltung dazu ändern, wenn dabei ein tieferer Sinn verfolgt wird, für den man Leistung erbringen will (und nicht muss). **Leistung entsteht durch Zufriedenheit.** Und um glücklich zu sein, brauchen Menschen Motivation. Diese entsteht, wenn sie z.B. Verantwortung übernehmen können. Sinnstiftende Arbeit im Bildungshaus sowie die Verbindung zum persönlichen Sinn können ein weiterer Schlüssel dazu sein (Laloux, 2015, S. 125).

Leistung bleibt also ein zentrales Thema.

Ebenso wichtig ist aber auch 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.“



FUTURE SKILLS

BESTEHENDES NEU DENKEN

Future Skills im Bildungshaus der Zukunft

Die im Rahmen des Projekts 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 (Laloux, 2015, S. 148):

- 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 Feedbackgeben können hier hilfreich sein. Durch die kontinuierliche Schulung in zwischenmenschlichen Kompetenzen werden Mitarbeitende darin gestärkt, 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 Konflikte frühzeitig erkannt. Dafür ist es wichtig, Prozesse zu etablieren, die Spannungen sichtbar machen. Regelmäßige Reflexionstreffen, eine offene Feedbackkultur und klare Kommunikationsstrukturen können dabei helfen. Auch klar festgelegte Prozesse unterstützen dabei, bestehende Konflikte

„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

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.



TOOLBOX:

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.

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.





Foto: TBI Grillhof

Multiperspektivität

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

Beispiele für Multiperspektivität im Alltag des Bildungshauses (Jungmeier, 2024):

- **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 Perspektivenwechsel 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.



TOOLBOX:

Tipps zur Stärkung von Multiperspektivität

- **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.
- **„Müllabfuhr-Prozess“**: Hier geht es darum, Prozesse, Strukturen und Denkweisen zu reflektieren und ggf. „auszumisten“. Gibt es im Bildungshaus z.B. Seminare, die immer wieder auf die gleiche Weise stattfinden, und ist es Zeit, diese zu verändern oder abzuschaffen?

Orientierungsfragen dazu:

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

Was wollen wir so weitermachen?

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



TIPP:

Veränderung fällt leichter, wenn andere sie vorleben.

Lösungsbegebung

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 immer komplexeren 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 (Stierberger, 2024). Die Fähigkeit zur Lösungsfindung steckt in jedem Menschen und kann gezielt gefördert werden (Schipek, o.J.). In der folgenden Toolbox finden sich einige praktische Tipps, wie das Gelingen kann.



TOOLBOX:

Förderung von Lösungsbegebung

Probleme möglichst konkret benennen (Jungmeier, 2024):

Je spezifischer ein Problem beschrieben wird, 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“).

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 (Flipped Job Market, 2024).

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?

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

- Markus Hengstschläger

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 + 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, und 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. 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 (Gruber, 2024).



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?



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.

Digital Competence Framework der Europäischen Kommission

Information & data literacy	<ul style="list-style-type: none">1.1 Browsing, searching and filtering data, information and digital content1.2 Evaluating data, information and digital content1.3 Managing data, information and digital content
Communication & Collaboration	<ul style="list-style-type: none">2.1 Interaction through digital technologies2.2 Sharing information and content through digital technologies2.3 Engaging in citizenship through digital technologies2.4 Collaborating through digital technologies2.5 Netiquette2.6 Managing digital identity
Digital content creation	<ul style="list-style-type: none">3.1 Developing digital content3.2 Integrating and re-elaborating digital content3.3 Copyright and licences3.4 Programming
Safety	<ul style="list-style-type: none">4.1 Protecting devices4.2 Protecting personal data and privacy4.3 Protecting health and well-being4.4 Protecting the environment
Problem solving	<ul style="list-style-type: none">5.1 Solving technical problems5.2 Identifying needs and technological responses5.3 Creatively using digital technologies5.4 Identifying digital competence gaps

Quelle: Europäische Kommission, 2022

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.* 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://innerdevelopmentgoals.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.

„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.

„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
Will You Choose?



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. Klare und einfache Antworten auf unsere Ausgangsfrage haben wir nicht gefunden. 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 | <https://www.arge-bildungshaeuser.at/erasmus-projekte>

Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum

info@verband-bildungszentren.de | <https://lernen-im-gruenen.de/projekte>

SPES Zukunftsakademie

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]
- Credo, Jennifer (2024):** Die Top Recruiting-Methoden für erfolgreiche Personalgewinnung. Online: <https://mitarbeiter.com/blog/recruiting-methoden/> [14.10.2024]
- Delorme, Camille (2024):** Recruiting Trends 2024 – aktuelle Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. In Stepstone-Website. Online: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/hr-wissen/arbeitsmarkt/recruiting-trends/> [14.10.2024]
- 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]
- European Commission (2023):** DigComp. Online: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_en#:~:text=DigComp%20identifies%20the%20key%20components,in%20education%20and%20employment%20contexts [10.01.2025]
- 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]
- Gründling, Kristian (Produzent & Regisseur) (2018):** Die stille Revolution [Film]. Deutschland: Grünfilm.
- Harbinger AG (2024):** Personalgewinnung: Recruiting Strategien, Zahlen, Trends. Online: <https://www.harbinger-consulting.com/blog/personalgewinnung/> [14.10.2024]
- 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]
- Jochen, Mai (2024):** Employer Branding: Definition, Strategien, Maßnahmen. In Karrierebibel.de. Online: <https://karrierebibel.de/employer-branding/> [14.10.2024]
- 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.
- Klein, Daniel (2024):** Das sind die 8 besten Recruiting Maßnahmen in 2024. Online: <https://mitarbeiter.com/blog/recruiting-massnahmen/> [14.10.2024]
- 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=2LU5SXdrIwF1Hblq> [30.09.2024]
- Laloux, Frederic (2015):** Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen Verlag.
- Landwehr, Jesko (2020):** 5 Recruiting-Methoden, die nur Wenige kennen. Online: <https://employer.it-talents.de/blog/recruiting-methoden/> [14.10.2024]
- Magnussen, Christoph (2019):** Podcast with the man who started the NEW WORK movement - Frithjof Bergmann [Video-Podcast]. YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=LzbmDAdr_0 [29.03.2024]
- 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]
- O’Leary, Emily (2023):** Corporate Influencer: Definition, Best Practices und Beispiele. In HubSpo-Website. Online: <https://blog.hubspot.de/marketing/corporate-influencer> [19.10.2024]
- Open Knowledge Foundation Deutschland (2024):** Exkursion: FUTURE SKILLS – Kompetenzwandel im Bildungshaus der Zukunft. [24.10.2024]
- Pietsch, Lea (2024):** Talent Pool: Definition, Aufbau & Tipps [2024]. Online: <https://hire.workwise.io/hr-praxis/personalsuche/talentpool> [19.10.2024]
- Reinventing Organizations Wiki (2024):** Konfliktlösung. Online: <https://reinventingorganizationswiki.com/de/theory/conflict-resolution/> [17.12.2024]
- Rüther (o.J.):** Gerechte Gehälter. Online: <https://www.soziookratie.org/elemente/gerechte-gehaelter/#:~:text=Die%20Gemeinwohl%2D%C3%96konomie%20beschreibt%20in,zwischen%201%3A3%2F5> [12.02.2025]

- 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 [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]
- Schüller, Anne M. (2021):** Zukunftsgestalter: Sind sie bei Ihnen erwünscht? In: Humanresources Manager, Berlin. Online: <https://www.humanresources-manager.de/future-of-work/zukunftsgestalter-sind-sie-bei-ihnen-erwuenscht/> [12.10.2024]
- Spardeh, Luisa (2021):** 15 kreative Rekrutierungsstrategien. Online: <https://recruitee.com/de-artikel/kreative-rekrutierungsstrategien> [14.10.2024]
- 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 [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 [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]
- Yeboah, Debora (2024):** Remote Work - Herausforderungen und Chancen. In Stepstone-Website. Online: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/hr-wissen/arbeitsmarkt/remote-work/> [14.10.2024]

DANKE MÖCHTEN WIR SAGEN...

... den Exkursionsziele

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 Berghauser 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/flipperium/>

... 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 Expertin

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

Julia Stierberger, Human Resources Expertin, 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:

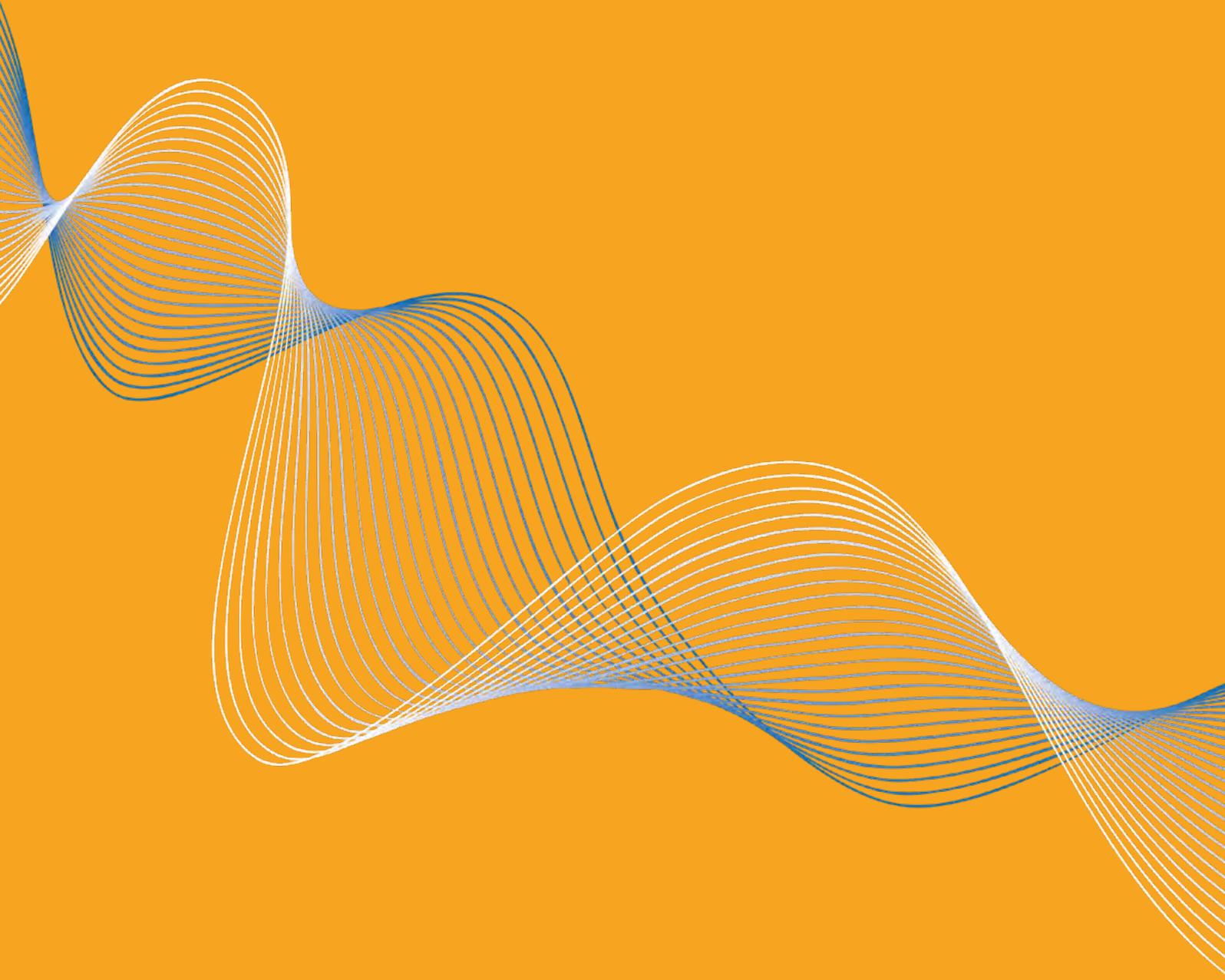
Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich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