

Future Skills Experte werden – Kompetenzentwicklung voranbringen

Materialien & Methoden für die Ausbildung von Future Skills
Experten im Unternehmen



Transformationsnetzwerk
Nordschwarzwald

REGION NORDSCHWARZWALD
Wirtschaftsförderung





Future Skills Experte werden – Kompetenzentwicklung voranbringen

Materialien & Methoden für die Ausbildung von Future Skills Experten im Unternehmen

Erstellt im Projekt „Transformationsnetzwerk Nordschwarzwald“
www.trafonetz.de

Dezember 2025
alle Rechte vorbehalten

Herausgeber:
Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH
www.nordschwarzwald.de

Bearbeitung durch:
Sylvia Stieler und Bettina Seibold
IMU Institut GmbH



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich sehr, Ihnen unser Handbuch zur Ausbildung von Future Skills Expertinnen und Experten vorzustellen. Dieses Handbuch ist wichtiger Baustein unserer Bemühungen, Unternehmen und Beschäftigte gezielt auf die Anforderungen einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt vorzubereiten.

Angesichts der zahlreichen von der Transformation betroffenen Unternehmen in der Region Nordschwarzwald stehen wir vor besonderen Herausforderungen. Um diesen aktiv zu begegnen, wurde das Transformationsnetzwerk Nordschwarzwald ins Leben gerufen. Es unterstützt Unternehmen der Region partnerschaftlich bei der strategischen Ausrichtung auf die Zukunft und begleitet sie dabei, sich im Kontext globaler Veränderungen nachhaltig und wettbewerbsfähig aufzustellen. Das Netzwerk bündelt die Kompetenzen starker Partner und schafft eine Plattform zur gemeinsamen Gestaltung des Wandels - zum Nutzen von Unternehmen, Beschäftigten und der gesamten Region.

Das Handbuch wurde entwickelt, um Unternehmen eine praxisnahe und strukturierte Unterstützung beim systematischen Aufbau relevanter Future Skills zu bieten, und sie damit auf dem Weg zu einem wettbewerbsfähigen und zukunfts sicheren Handeln zu begleiten. Denn in einer Zeit zunehmender Dynamik und Unsicherheit ist es entscheidend, die richtigen Kompetenzen frühzeitig zu erkennen und gezielt zu fördern.

Mit diesem Handbuch möchten wir Materialien und Methoden für die Ausbildung von Future Skills Expertinnen und Experten im Unternehmen an die Hand geben, die dabei unterstützen, Future Skills systematisch zu identifizieren und aufzubauen.

Das Handbuch richtet sich an alle, die Verantwortung für strategische Zukunftsgestaltung, Personalentwicklung und Qualifizierung tragen und aktiv dazu beitragen wollen, ihre Organisationen fit für die kommenden Herausforderungen zu machen.



Ich lade Sie herzlich ein, dieses Handbuch aktiv zu nutzen, weiterzudenken und als Werkzeug für Ihre tägliche Arbeit einzusetzen. Lassen Sie uns gemeinsam die Kompetenzen von morgen entwickeln und die Transformation erfolgreich gestalten.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in blue ink that reads "Jochen Protzer". The script is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Jochen Protzer
Geschäftsführer

Inhalt

1. Warum Future Skills-Experten und -Expertinnen?	1
2. Betriebliche Future Skills	3
2.1 Skills, Kompetenz und Lernen im Betrieb	3
2.2 Regelmäßige und systematische Kompetenzförderung	4
2.3 Betriebliche Weiterbildungskultur	5
3. Tools für die Bedarfsermittlung	7
3.1 Szenariotechnik	7
3.2 Qualimonitor der AgenturQ	9
3.3 Selbstcheck Future Skills	10
4. Planung und Durchführung der Kompetenzförderung	13
4.1 Motivationstypen und Ansprache der Mitarbeitenden	13
4.2 Sokratische Gesprächsführung	14
4.3 Lernbegleitung für Mitarbeitende	15
4.4 Suche nach Weiterbildungsanbietern: Das Weiterbildungsportal „Mein NOW“	16
5. Evaluation: gemeinsames Fazit	17
6. Interne und externe Unterstützung	18
6.1 Betriebsräte als interne Unterstützung	18
6.2 Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald – erster Ansprechpartner	19
6.3 Arbeitsagentur Nagold-Pforzheim – mehr als finanzielle Förderung	20
6.4 Die AgenturQ – umfassender Blick und umfassende Unterstützung	21

1. Warum Future Skills-Experten und -Expertinnen?

Schlagworte wie „Digitalisierung“, „Transformation“ oder „Dekarbonisierung“ bezeichnen zunehmend dynamische Veränderungen von Produktionsweise und Geschäftsmodellen. Diese betreffen stark die Automobilzulieferindustrie, doch treffen diese Veränderungen alle Branchen und viele der bisherigen Geschäftsmodelle.

Unternehmen beziehungsweise ihre Mitarbeitenden müssen diese Veränderungen bewältigen, und dafür gewinnen zukunftsweisende Kompetenzen – die sogenannten Future Skills – immer größere Bedeutung. Sie ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich auf neue Anforderungen einzustellen. Und sie befähigen die Mitarbeitenden, die Transformation des Unternehmens zum Erfolg zu führen. Der gezielte Aufbau und die Förderung von Future Skills sind daher entscheidend, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationskraft von Unternehmen langfristig zu sichern.

Dieses Handbuch wurde für das Transformationsnetzwerk Nordschwarzwald (**TraFoNetz**) erstellt, als Kompetenzteam für Unternehmen in der Region. Es ist die größte Gemeinschaftsinitiative mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in der Region zu erhalten und zu fördern. Unter der Konsortialführung der Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald unterstützt TraFoNetz bei der Entwicklung von zukunftsorientierten Strategien und Geschäftsmodellen sowie bei der Qualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten.

Mehr zum TraFoNetz: www.trafonetz.de

higen die Mitarbeitenden, die Transformation des Unternehmens zum Erfolg zu führen. Der gezielte Aufbau und die Förderung von Future Skills sind daher entscheidend, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationskraft von Unternehmen langfristig zu sichern.

Wollen sich betriebliche Akteure mit Zukunftskompetenzen befassen, sie also zu Future Skills Experten im Betrieb werden, dann liefert das vorliegende Handbuch ihnen dazu Unterstützung. Es verbindet das Modell einer systematischen betrieblichen Weiterbildung mit pragmatisch anwendbaren Tools. Ergänzend werden externe Unterstützungsangebote vorgestellt.

Ihre Rolle im Betrieb

Sie wollen Future Skills Experte/-Expertin im Unternehmen werden? Je nach Funktion und Aufgabe im Betrieb wird ihre Rolle unterschiedlich zu gestalten sein. Wichtige Arbeitsschritte für alle sind dabei

- **die Kompetenzanalyse und die Identifikation des Weiterbildungsbedarfs** beispielsweise mit der Durchführung von Bestandsaufnahmen im Unternehmen (Tools wie z. B. der Selbstcheck Future Skills oder der Qualimonitor) sowie die ergänzende Ableitung von Qualifizierungsbedarfen aus Markt- und Technologieveränderungen (Szenario-Technik);
- Beratung und strategische **Verankerung der Kompetenzentwicklung im Unternehmen**, beispielsweise durch die Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Integration von Future Skills in die Unternehmensstrategie, und die Mitwirkung an Transformationsprojekten;
- Anstöße geben für **die Entwicklung und Umsetzung der Kompetenzförderung** und zur kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung, beispielsweise über die Weiterbildungsplattform „Mein NOW“ oder die Nutzung weiterer Angebote der Bundesagentur für Arbeit beziehungsweise der Arbeitsagentur Nagold-Pforzheim;
- als **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren** für Zukunftskompetenzen im Unternehmen – gegenüber der Geschäftsleitung, den Führungskräften und den Mitarbeitenden. Ein Instrument dazu können gemeinsame Workshops sein, die auf den hier vorgeschlagenen Online-Tools aufsetzen.

Nutzung des Handbuchs im Unternehmensalltag

Dieses Handbuch leitet sie durch ihre Aufgaben als Future Skills Experte. In der Abwägung zwischen „so kurz wie möglich“ und „so ausführlich wie nötig“ werden zentrale Begriffe zu Future Skills erklärt sowie die Arbeitsschritte einer regelmäßigen und systematischen Weiterbildung beschrieben (Kap. 2). Daran schließen für jeden Arbeitsschritt Beschreibungen einiger ausgewählter Tools an. In den kurzen, in sich abgeschlossenen Abschnitten werden Tools vorgestellt, die beim betrieblichen Kompetenzaufbau unterstützen. Sie wurden danach ausgewählt, dass sie einerseits die Arbeitsschritte einer systematischen Kompetenzförderung abdecken, und dass sie andererseits pragmatisch im Unternehmensalltag einsetzbar sind. Für den schnellen Zugriff auf die Online-Tools sind jeweils die Links und ein passender QR-Code im Handbuch hinterlegt (Stand November 2025)¹.



Die hier gezeigten Arbeitsschritte bieten eine systematische Vorgehensweise, um Kompetenzbedarfe zu ermitteln, Maßnahmen zur Kompetenzförderung zu planen und zu koordinieren. Damit kann eine klare Struktur für die betriebliche Kompetenzförderung geschaffen werden. Die vorgeschlagenen Tools sind leicht anwendbar und befähigen Führungskräfte und Mitarbeitende, Kompetenzbedarfe zu erkennen und Lernprozesse anzustoßen. Sie können mit geringem Zeitaufwand genutzt werden.

Als Impulsgeber für selbstorganisiertes Lernen unterstützt damit dieses Handbuch bei der Umsetzung einer Unternehmenskultur, in der Kompetenzförderung und Weiterbildung als kontinuierlicher Prozess verstanden wird. Diese Veränderungsfähigkeit ist in einer Welt zunehmender Unsicherheiten eine wichtige Fähigkeit von Unternehmen.

¹ Falls sich die Links ändern, können die Tools über eine Suche mit ihrem Namen leicht gefunden werden.

2. Betriebliche Future Skills

2.1 Skills, Kompetenz und Lernen im Betrieb

Die Begriffe „Skills“ beziehungsweise „Kompetenz“ zielt stark auf die Handlungsorientierung, dass also Gelerntes angewandt wird bzw. zu geändertem Verhalten führt. (Im Unterschied dazu zielt der Begriff der Qualifikation stärker auf das Wissen, das nur einen Teil der Kompetenz darstellt.) „Skills“ beziehungsweise „Kompetenz“ beschreiben die Kombination aus Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, das Mindset und das Verhalten von Personen, die zur Erfüllung beruflicher (und anderer) Aufgaben genutzt wird. Herausfordernd ist dabei vor allem die Erwartung einer Verhaltensänderung, die wesentlich umfangreichere Anforderungen an die betroffenen Personen stellt als der Wissenserwerb an sich.

Es gibt verschiedene Kompetenz-Modelle, in denen teilweise eine Vielzahl von Kompetenzen bzw. Kompetenzkategorien unterschieden werden². Stark vereinfacht kann zwischen fachlichen, methodischen und personalen (oder auch sozialen) Kompetenzen unterschieden werden (so beispielsweise im Tarifvertrag Qualifizierung in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie).

Zukunftskompetenzen beziehungsweise Future Skills sind diejenigen, die Unternehmen in den nächsten Jahren verstärkt brauchen. Die Kompetenzcluster der Future Skills-Studie können als Suchraster dienen, mit dem systematisch Kompetenzbedarfe im Unternehmen erkannt werden können (mehr dazu Kapitel 3.3).

Die Förderung von Kompetenzen erfordert die Aneignung neuen Wissens, neuer Fertigkeiten und zusätzlich kompetenzförderliche Arbeitsbedingungen. Lernen als Teil der Kompetenzerweiterung basiert auf bisherigen Lernerfahrungen und persönlichen Interessen. Menschen lernen ständig. Sie brauchen dafür Anschlüsse an bereits vorhandenes Wissen und die Einbindung in eine Gemeinschaft, die die Veränderungen mitgeht. Darüber hinaus erfordert Lernen Zeit – insbesondere, wenn es um Verhaltensänderungen geht. Und schließlich gehört auch das Vergessen zum Lernen, da es Raum für Neues schafft.

Für Kompetenzförderung und Lernen im Betrieb heißt das:

- Die Mitarbeiterinnen brauchen Orientierung, wozu neues Wissen, neue Kompetenzen sinnvoll beziehungsweise notwendig sind.
- Sie brauchen Bezug zu Kolleginnen und Kollegen, beispielsweise durch gemeinsames Lernen;
- und unterschiedliche Lernformate, die an individuelles Vorwissen und an individuell unterschiedliche Lerntypen anschließen. Das umfasst informelle Formen wie Teamgespräche gleichermaßen wie Onlinekurse oder Präsenzs Schulungen.
- Für den Kompetenzerwerb brauchen die Mitarbeitenden Gelegenheiten, das neue Wissen und die neuen Fähigkeiten anzuwenden,
- sowie die Wertschätzung dafür, dass sie zu Neuem übergehen.

² Ein verbreitetes Beispiel ist hier der Kompetenzatlas von Erpenbeck und Heyse mit 64 verschiedenen Kompetenzen, www.kodekonzept.com.

2.2 Regelmäßige und systematische Kompetenzförderung

Die betriebliche Kompetenzförderung von Future Skills erweitert die betriebliche Weiterbildung, in der alle Mitarbeitenden über ihr Erwerbsleben hinweg immer wieder Neues lernen. In vielen Unternehmen zeigt sich dabei die Herausforderung, passgenau notwendige Schulungen anzubieten, damit Mitarbeitende immer auf dem aktuellen Stand ihrer Arbeitsaufgaben sind. Der Begriff des „lebenslangen Lernens“ beschreibt die Anforderung an alle im Unternehmen, sich immer wieder mit neuem Wissen auf neue Tätigkeiten einzustellen. In allen Unternehmen gibt es daher Abläufe der betrieblichen Weiterbildung, an denen Future Skills-Experten anschließen können:

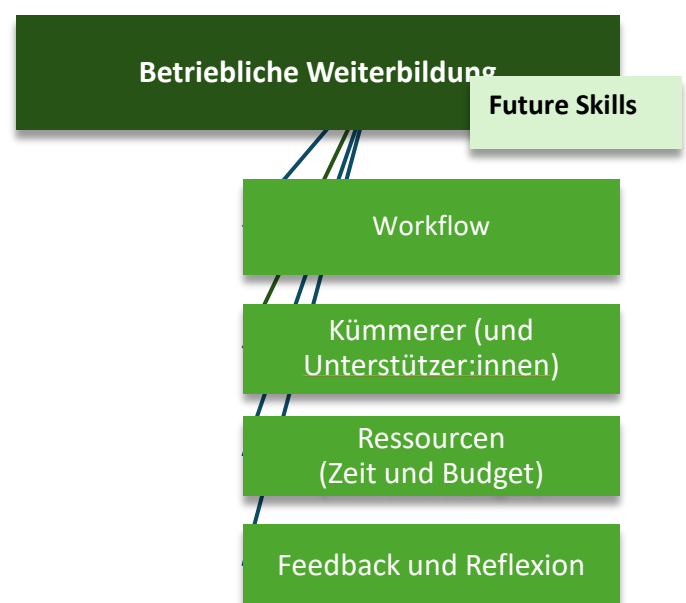
- **Workflows** beispielsweise mit Qualifizierungsgesprächen oder Bedarfsabfragen bei Führungskräften, oder die Organisation interner Schulungen bzw. der Einkauf von externen Schulungen;
- **Kümmerer und Unterstützer** (wie Führungskräfte, Personalverantwortliche, Betriebsräte) sollten in den Prozess eingebunden werden,
- zu klären sind **Ressourcen** wie Zeit (für die Organisation wie für die Freistellungen) und Geld (z. B. als Budget),
- und schließlich dient die **Evaluation** der stetigen Prozessverbesserung.

Fragen zur betrieblichen Zuständigkeit

Um an betriebliche Abläufe anschließen zu können, helfen als Einstieg zwei Fragen zu betrieblichen Zuständigkeiten:

- Sind Workflow, Kümmerer und Ressourcen im Unternehmen klar, oder müssen diese erst geklärt werden?
- Gibt es regelmäßig Feedback und Reflexion?

Außerdem sollte eine systematische Kompetenzentwicklung immer wieder vier Schritte durchlaufen. Zunächst wird der **Qualifizierungsbedarf ermittelt**, um festzustellen, welche Fähigkeiten und Kenntnisse erforderlich sind. Darauf folgen die **Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Kompetenzförderung** bzw. Qualifizierung. Abschließend erfolgt ein Rückblick beziehungsweise eine **Evaluation**, um zu prüfen, ob die Maßnahmen die beabsichtigten Ergebnisse für das Unternehmen gebracht haben. Der Kreislauf orientiert sich an den bekannten PDCA-Zyklen (plan – do – check – act).



Klärung betrieblicher Prozesse

Eine regelmäßige und systematische Kompetenzförderung umfasst die Arbeitsschritte der Bedarfsermittlung, die Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine Evaluation. Keine einfache Frage ist die nach den Kompetenzen, die zukünftig gebraucht werden. In die Bedarfsermittlung (Kap. 3) müssen dafür gleichermaßen Anforderungen von außen sowie unternehmensinterne technische und organisatorische Änderungen einfließen. Hier schlägt sich die Unternehmensstrategie nieder, aus der sich Kompetenzbedarfe ergeben. Zudem ist es im Sinne einer Personalentwicklung gut, auch die Vorstellung der Mitarbeitenden aufzugreifen und sie bei Veränderungen ihrer Arbeitsfelder zu unterstützen. Sind Kompetenzbedarfe benannt, ist die Planung und Durchführung konkreter Weiterbildungsmaßnahmen einfacher. Für die Ansprache der Mitarbeitenden und die Suche nach Weiterbildungsanbietern werden in diesem Handbuch einige Tools vorgestellt (Kap. 4). Zentral ist aus Unternehmenssicht die Frage, ob mit der Kompetenzförderung auch die Erwartungen im Unternehmen erfüllt worden, oder ob zukünftig andere Lernformen, andere Themen notwendig sind. Auch für diese Evaluation wird ein Vorgehen vorgeschlagen (Kap. 5). Die vorgestellten Tools unterstützen sie bei ihrer Arbeit als Future Skills-Experte.

Bestehende Abläufe können für die Förderung der Future Skills genutzt werden. Daher hilft zum Einstieg die Klärung der betrieblichen Prozesse:

- Finden diese vier aufeinander aufbauenden Arbeitsschritte im Unternehmen statt?
- Welche dieser Arbeitsschritte laufen gut, wo gibt es eher Schwierigkeiten?
- Wo stehen die betrieblichen Akteure in Bezug auf die Zukunftskompetenzen? (Je nach Qualifizierungsthema kann die betriebliche Ausgangslage unterschiedlich sein.)



2.3 Betriebliche Weiterbildungskultur

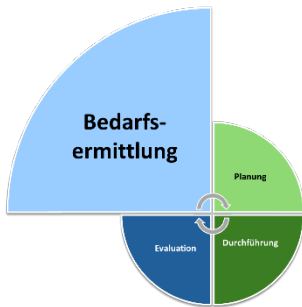
Eine gute betriebliche Weiterbildungskultur zeichnet sich durch klare Strukturen, regelmäßige Bedarfsanalysen und eine enge Verzahnung mit der Unternehmensstrategie aus. Sie bietet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zugang zu vielfältigen Lernformaten – von fachlicher über arbeitsorganisatorischer bis hin zu persönlicher Weiterbildung – und berücksichtigt aktuelle sowie zukünftige Qualifikationsbedarfe. Zentrale Elemente sind die Beteiligung des Betriebsrats, transparente Prozesse zur Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen sowie eine kontinuierliche Evaluation, um die Wirksamkeit zu sichern. Ergänzend stützen lernförderlich gestaltete Arbeitsplätze die Vertiefung neuen Wissens an den Arbeitsplätzen und fördern die Kompetenzerweiterung der Mitarbeitenden. Projekte wie intergenerationelle Lernprozesse und Train-the-Trainer-Programme können eine nachhaltige Lernkultur ergänzen, die sowohl die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als auch die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden stärkt.

Ganz zentral ist jedoch die Einstellung zu Lernen und Qualifizierung ... bei allen! Begonnen bei der Geschäftsführung über die Führungskräfte bis hin zu den Mitarbeitenden brauchen alle Zeit, inhaltliche Anforderungen und Raum für den Erwerb neuen Wissens und dessen Anwendung an den Arbeitsplätzen. Das schließt regelmäßige Lernzeiten (und die Berücksichtigung von Qualifizierungszeiten in der Personalplanung) ebenso ein wie ein breites Angebot an Lernformaten und die Ermunterung zum Lernen durch die Vorgesetzten.

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) bietet eine gute Übersicht zu Weiterbildung und Weiterbildungskultur im Unternehmen. Darüber hinaus stellt es Praxistipps, Leitfäden, Checklisten und Studien zu aktuellen Themen der Personalentwicklung und Fachkräftesicherung zur Verfügung. Außerdem werden kostenfreie Online-Veranstaltungen zu Themen rund um die Personalarbeit angeboten.
www.kofa.de

3. Tools für die Bedarfsermittlung

3.1 Szenariotechnik



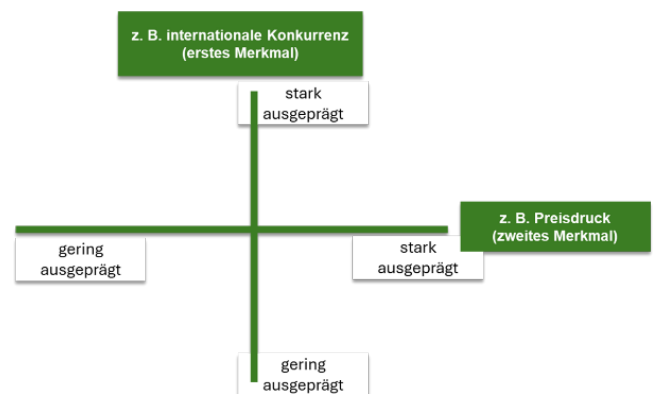
Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie wird mit den sich überlagernden Krisen zunehmend schwieriger, zahlreiche Einflüsse lassen sich für die nächsten Jahre nicht klar benennen. Hier ist die Arbeit mit Szenarien ein konstruktiver Umgang mit dieser Ungewissheit. Anhand ausgewählter Kriterien werden plausible Zukunftsbilder entwickelt. Darauf aufbauend können gewünschte Veränderungen für den Betrieb und Qualifizierungsbedarfe abgeleitet werden. Szenarien werden in der Regel anhand eines Sets aus mehreren Variablen erarbeitet, hier wird eine vereinfachte Methode vorgeschlagen, die pragmatisch im Betrieb umsetzbar ist.

Betrieblicher Nutzen

- plausible Entwicklungspfade aufzeigen und grundlegende Rahmenbedingungen sowie Einflussmöglichkeiten bzw. Stellschrauben für gewünschte Veränderungen identifizieren,
- dabei mit anderen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens in eine Diskussion kommen

Konkretes Vorgehen

- Zusammenstellen einer bereichsübergreifenden Arbeitsgruppe, beispielsweise Führungskräfte aus der Produktion, aus dem Vertrieb, dem Einkauf, aus der Geschäftsführung und der Personalarbeit sowie dem Betriebsratsgremium, eine gute Gruppengröße sind vier bis sieben Personen;
- Verabredung eines gemeinsamen Workshoptermins, der Workshop dauert ca. 2 bis 3 Stunden.



Im Workshop

- Whiteboard oder Metaplantafel zur Visualisierung nutzen;
- gemeinsame Identifikation der relevanten Merkmale, die auf die künftige Unternehmensentwicklung Einfluss haben, und Einigung auf zwei Merkmale, die in dem folgenden Szenarioprozess vertieft betrachtet werden (alternativ: kleinere Arbeitsgruppen befassen sich jeweils mit verschiedenen Merkmalen), sinnvoll ist die Auswahl von zwei voneinander unabhängigen Merkmalen, also beispielsweise lieber „Marktentwicklung“ und „Dekarbonisierung“ als „Marktentwicklung“ und „Umsatz“;

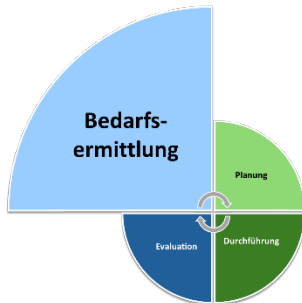
- aus den zwei Merkmalen können dann vier Szenarien abgeleitet werden, indem starke und schwache Merkmalsausprägungen jeweils miteinander kombiniert werden;
- dann wird gemeinsam beschrieben, was das jeweilige Szenario für das Unternehmen und für den zukünftigen Kompetenzbedarf bedeutet.

Weiterführende Quellen:

- Werkzeugkasten Szenarien mit 4 Modulen, Beispiele und Praxis-Übungen unter <https://www.mitbestimmung.de/html/szenarien-18100.html>

Für den Zugang zu den Materialien ist eine kurze, kostenfreie Registrierung erforderlich. Neben Materialien und Hilfestellungen für die eigene Umsetzung gibt es im Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Kontexten (z. B. Maschinenbau).

3.2 Qualimonitor der AgenturQ



Der Qualimonitor ist ein Online-Tool, mit dem schnell und strukturiert die Weiterbildungssituation im Betrieb erfasst werden kann. Nach einer Schnelleinschätzung sind ausführlichere Auswertungen für drei Themenfelder verfügbar: „Wo stehen wir aktuell?“, „Wie läuft Weiterbildung aktuell ab?“ und „Welche Qualifikationen werden gebraucht?“. Die Daten können anonymisiert eingegeben werden und bleiben geschützt. Nach Beantwortung der Fragen erhalten die Teilnehmenden fundierte Einschätzungen und Handlungsempfehlungen.

Betrieblicher Nutzen

- sehr schnelles Feedback zum Weiterbildungsbedarf und
- optional ausführlichere Analysen in weiterführenden Arbeitsschritten.

Die **AgenturQ** ist eine gemeinsame Einrichtung von Südwestmetall und IG Metall Baden-Württemberg, die seit 2002 Betriebsräte und Arbeitgeber bei der Umsetzung betrieblicher Qualifizierung unterstützt. Neben persönlicher Beratung (kostenfrei für Mitgliedsunternehmen von Südwestmetall) bietet die AgenturQ auf ihrer Homepage einen umfangreichen Werkzeugkoffer an, der betriebliche Akteure bei allen Schritten der betrieblichen Weiterbildung unterstützt.

www.agenturq.de



QUALIMONITOR

Weiterbildungsbedarfsanalyse – einfach & strukturiert

Konkretes Vorgehen

- Unter www.quali-monitor.de die Schnelleinschätzung (ca. 4 Minuten) und die ausführlicheren Analysen (insgesamt ca. 20 Minuten) ausfüllen.
- Sofort fundiertes Feedback mit Handlungsempfehlungen erhalten.
- Ein gemeinsamer Blick auf das Feedback und die Handlungsempfehlungen ist eine gute Grundlage für die betriebliche Diskussion. Wenn vorher die Teilnehmenden jeweils für sich den Qualimonitor ausgefüllt haben, können gemeinsame Sichtweisen und unterschiedliche Einschätzungen aufgenommen werden.



3.3 Selbstcheck Future Skills

Es ist für Unternehmen herausfordernd, ihre zukünftig erforderlichen Kompetenzen zu bestimmen. Dabei wirken betriebliche Bedarfe und externe Anforderungen zusammen, beispielsweise von Kunden, Banken, aber auch interne wie die Anforderungen von zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei der Entwicklung dieser Future Skills unterstützt das Transformationsnetzwerk Nordschwarzwald Betriebe mit verschiedenen Angeboten.

Die Studie „**Future Skills für die Region Nordschwarzwald**“ hat in einer Kombination mehrerer Erhebungsverfahren vier Kompetenzkategorien und 39 Future-Skills-Cluster identifiziert. Für diese beschreibt sie, welche Kompetenzen heute wichtig sind und welche im Jahr 2030 für Unternehmen wichtig werden.

Davon ausgehend hat das TrafoNetz ein umfangreiches Online-Angebot zu Zukunftskompetenzen aufgebaut, in dem sich die Studie, der Selbstcheck, Steckbriefe für einzelne Future Skills sowie Weiterbildungsmodule und Lernpfade ergänzen.

<https://trafonetz.de/zukunftskompetenzen>

Vier Kompetenzcluster, 39 Kompetenzen

In der Studie wurden „Technologie und Digitalisierung“, „überfachliche Kompetenzen“, „industrielle Kompetenzen“ sowie „Kompetenzen zur Sicherstellung zentraler Geschäftsprozesse“ als die vier zentralen Kompetenzcluster identifiziert, denen die 39 Zukunftskompetenzen zugeordnet werden können. Die Gesamtübersicht ist auf der nächsten Seite dargestellt.

Unter den 10 Kompetenzen mit dem größten Bedeutungsgewinn bis 2030 sind alle vier Kompetenzcluster vertreten. Allerdings gehören Kompetenzen im Bereich von Technologie und Digitalisierung am häufigsten dazu:

- IT-Systemsicherheit, Künstliche Intelligenz, Data Management, Cloud- und IT-Infrastruktur, Data Analytics sowie Softwarearchitektur;
- Resilienz und Problemlösungsfähigkeit (Überfachliche Kompetenzen);
- Emissionsfreie Produktion (Industrielle Kompetenzen) sowie
- Projektmanagement, Unternehmensführung und Leadership (Kompetenzen zur Sicherstellung zentraler Geschäftsprozesse).



Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung

- Cloud und IT-Infrastruktur
- Data Analytics
- Data Management
- Grundlegende IT-Fähigkeiten
- IT-Systemsicherheit
- Künstliche Intelligenz
- Programmierung
- Robotik
- Sensorik & IOT
- Softwarearchitektur
- Softwareentwicklung

Industrielle Kompetenzen

- alternativer Antrieb
- autonomes Fahren
- Electrical Engineering
- emissionsfreie Produktion
- Fahrzeugbau & Montage
- Forschung & Entwicklung
- Industrial Engineering
- industrielle Fertigungsverfahren
- Qualitätssicherung & Dokumentation
- technisches Grundverständnis
- Wartung/ Reparatur/ Instandhaltung

Überfachliche Kompetenzen

- Eigeninitiative
- Flexibilität
- innovatives Denken
- Kollaboration
- Kundenorientierung
- Organisationsfähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Resilienz
- Sprachkenntnisse
- Zielorientierung

Kompetenzen zur Sicherung zentraler Geschäftsprozesse

- Beschaffung und Lieferkettenmanagement
- betriebliches Ressourcenmanagement
- Logistik, Distribution und Materialflussmanagement
- Marketing und Unternehmenskommunikation
- Personalmanagement
- Projektmanagement, Unternehmensführung und Leadership
- Vertrieb und Kundenbeziehungsmanagement

Abbildung: Übersicht der 4 Kompetenzkategorien und der 39 Future-Skills-Cluster der Future Skills Studie

Mit dem Selbstcheck Future Skills können betriebliche Future Skills-Experten in die Feststellung des Kompetenzbedarfs einsteigen.

Betrieblicher Nutzen

- Den betrieblichen Stand bei den Future Skills „Sicherstellung zentraler Geschäftsprozesse“, „Technologie und Digitalisierung“, überfachliche Kompetenzen“ sowie „industrielle Kompetenzen“ durch ein überbetriebliches Benchmark einschätzen können;
- und eine Rückmeldung zu den Handlungsbedarfen erhalten.



- Der Selbstcheck kann auch jeweils für sich durch mehrere Personen ausgeführt und die Feedbacks können dann in der Gruppe besprochen werden. Das kann ein Impuls für ein betriebliches Team zur Kompetenzförderung sein.

Konkretes Vorgehen

- Zugang zum Online-Tool über <https://trafonetz.de/zukunftskompetenzen>;
- Dauer des Selbstchecks ca. 20 Minuten, unmittelbar danach erhalten die Teilnehmenden die Ergebnisse.
- Weiterführende Informationen zu einzelnen Kompetenzen bieten die Kompetenzsteckbriefe im Projekt TrafoNetz www.trafonetz.de/zukunftskompetenzen.
- Ableitung empfehlenswerter Qualifizierungsthemen über die detaillierte Kompetenzdarstellung der Studie (siehe Abbildung auf der vorherigen Seite oder im Volltext der Studie).
- Suche nach Qualifizierungen beispielsweise über die Weiterbildungsdatenbank der Bundesagentur für Arbeit „Mein NOW – nationales Online-Portal für berufliche Weiterbildung“ www.mein-now.de (> Abschnitt 4.4 im Handbuch).
- Selbstorganisierte Kompetenzförderung wird durch die Weiterbildungsmodulen des TrafoNetzes unterstützt. Sie sind als Lernanleitungen zu einer arbeitsplatzintegrierten Qualifizierung angelegt und fördern Zukunftskompetenzen direkt im Arbeitsalltag und mit Bezug zu konkreten Arbeitsaufgaben. Führungskräfte und Mitarbeitende können sich mit diesen Modulen selbstgesteuert und entlang empfohlener Lernpfade Kompetenzen erarbeiten. Verfügbar sind (Stand November 2025): Datenmanagement, Cloud- und IT-Infrastruktur, Softwareentwicklung, Softwarearchitektur, Beschaffung und Lieferkettenmanagement sowie Resilienz.



4. Planung und Durchführung der Kompetenzförderung

4.1 Motivationstypen und Ansprache der Mitarbeitenden

Arbeitsorganisation und Ansprache durch Vorgesetzte können die Motivation der Mitarbeitenden fördern oder schwächen. Herausfordernd ist dabei, dass es verschiedene Motivationstypen gibt, die unterschiedlich angesprochen werden sollten. Zur Beschreibung der Motivationstypen sind dabei die Gegensatzpaare intrinsisch vs. extrinsisch motiviert sowie kontext- vs. aufgabenorientiert hilfreich.



	Extrinsisch motiviert	Intrinsisch motiviert
aufgabenorientiert	<p>Der ergebnisorientierte Typ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ braucht klar strukturierte Aufgaben, Erwartungen und Ziele; ▪ erledigt dann auch weniger reizvolle Aufgaben, will diese ordentlich erledigen und abschließen; ▪ schätzt und erwartet Belohnung und Anerkennung für die eigene Leistung; ▪ Unklarheit, Unberechenbarkeit und Risiko führen zu Unzufriedenheit und Minderleistung. <p>> braucht Perspektive.</p>	<p>Der entwicklungsorientierte Typ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ braucht Sinn und Zusammenhang in seiner Arbeit sowie ▪ Entwicklungs- und Gestaltungsspielraum und eigenverantwortliches Handeln; ▪ findet Motivation in der Aufgabe selbst, ist eher nicht durch Belohnungen, Prämien, Wettbewerb zu motivieren; ▪ will sich entwickeln, Neues lernen; ▪ braucht Abwechslung, neue Reize; ▪ erträgt nicht zu viel Routine und Kontrolle. <p>> braucht Anstoß.</p>
kontextorientiert	<p>Der wirkungsorientierte Typ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ schätzt herausfordernde Aufgaben mit großer Wirkung im Erfolgsfall; ▪ hat keine Angst vor Risiken; ▪ braucht positive Anreize, Zuspruch und sichtbare Belohnung (eher Status, Anerkennung, Preise als Geld); ▪ Wettbewerb spornt an; ▪ Ist nicht geeignet für Routinejobs. <p>> braucht Erklärung.</p>	<p>Der integrative Typ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ braucht ein gutes soziales Umfeld, um sich entfalten zu können und ist dann sehr engagiert; ▪ braucht gute Kommunikation und Koordination, Wertschätzung; ▪ Ungerechtigkeit, Intransparenz und unmoralisches Handeln führen zu Verweigerung und Minderleistung; ▪ verliert manchmal die Aufgabe aus dem Auge, braucht stärkere Rückbindung an den Vorgesetzten. <p>> braucht Gruppe.</p>

Vorgehen zur Berücksichtigung verschiedener Motivationstypen:

- Sich selbst fragen: was motiviert mich, welcher Typus kommt mir am nächsten?
- Welche Motivationstypen sind in meinem Team vertreten? Werde ich ihren unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht, kann ich sie differenziert ansprechen?
- Mit welchem Mitarbeiter, welcher Mitarbeiterin habe ich in Bezug auf ihre Motivation Probleme? Welchem Typus würde ich sie am ehesten zuordnen?
- Was könnte ich anders machen oder lassen, um diese Mitarbeitenden anders als bisher anzusprechen?

4.2 Sokratische Gesprächsführung



Die „Sokratische Gesprächsführung“ bezeichnet eine Dialogform mit offenen, neutralen Fragen. Sie regen das Gegenüber dazu an, eigene Fragen zu stellen sowie Denkmuster, Annahmen oder Widersprüche zu erkennen und diese zu hinterfragen. Im Sinne der Kompetenzentwicklung weckt diese Gesprächsführung stärker die Motivation zu Veränderungen und gleichzeitig dient sie direkt der Kompetenzerweiterung, weil die Gesprächspartner selbst an der Lösungsfindung teilhaben.

Betrieblicher Nutzen

- höhere Motivation zu und Akzeptanz von Veränderungen,
- höhere Selbständigkeit der Mitarbeitenden,
- bessere Lösungen durch Beteiligung.



Konkretes Vorgehen

- zur Klärung: Können Sie ein Beispiel geben?
- bei Annahmen: Ist das immer so? Gilt das für alle?
- als Beweis: Woher wissen sie das? Gibt es Daten, die ihre Aussagen unterstützen?
- bei Perspektivwechsel: Können sie an Fälle denken, in denen das nicht eintrifft/nicht zutrifft? Wie sehen es die Kollegen?
- zu Konsequenzen: Was wären die Folgen? Was brauchen wir dazu? Was müssen wir noch überlegen/vorbereiten?

4.3 Lernbegleitung für Mitarbeitende



Betriebe können Lernbegleiter benennen, die als zentrale Ansprechpersonen für Mitarbeitende bei Weiterbildungs- und Kompetenzthemen tätig sind. Sie unterstützen dabei, individuelle Lernbedarfe zu benennen, geeignete Lernpfade zu entwickeln und Hindernisse auszuräumen (beispielsweise bei Zugängen zu digitalen Bildungsangeboten). Für ihr Tun brauchen sie eine eigene Qualifizierung, betrieblich definierte Handlungsspielräume und zeitliche Freistellungen.

Sie können individuelle Lernprozesse unterstützen:

- Reflexion eigener Stärken und Schwächen und Ableitung des individuellen Lernbedarfs,
- Formulierung eigener und erreichbarer Lernziele,
- Auswahl geeigneter Lernformate,
- Überwindung von Lernhürden und Reflexion des Lernprozesses („Lernen lernen“).

Betrieblicher Nutzen

- Unterstützung von Mitarbeitenden beim Lernen durch Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe,
- gute soziale Einbindung der Weiterbildung in betriebliche Abläufe.

Konkretes Vorgehen

- Eine Beschreibung zur Rolle, zur Einbindung und zur Qualifizierung von betrieblichen Lernbegleitern gibt der Leitfaden der AgenturQ:
https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/2025/08/agenturq_AQ_Lernbegleitung_Kompakt.pdf,
- Im Anhang findet sich eine gute Übersicht über verschiedene Lernformate in Verbindung mit der Selbsteinschätzung, ob diese Lernformate im Unternehmen angeboten und von den Mitarbeitenden genutzt werden.
- Weitere Informationen und Unterstützung bei der Qualifizierung betrieblicher Lernbegleiter bietet die AgenturQ (> siehe Abschnitt AgenturQ im Handbuch).



4.4 Suche nach Weiterbildungsanbietern: Das Weiterbildungsportal „Mein NOW“

„Mein NOW“ ist die Weiterbildungsplattform der Bundesagentur für Arbeit. Sie bietet Mitarbeitenden und Unternehmen eine einfache, zentrale Suche nach Angeboten der beruflichen Weiterbildung. Die Suche ist leicht und lässt sich durch Filter zu Lehrformaten, Thema oder Region gezielt einschränken. Außerdem wird direkt auf eine mögliche Förderung der Weiterbildung hingewiesen. Zusätzlich werden Kompetenztests oder ein Selbstcheck zu digitalen Kompetenzen angeboten.



Betrieblicher Nutzen

- einfache Online-Suche nach Weiterbildungsangeboten,
 - breites Angebot an Themen, Lernformaten und unterschiedlichen Anforderungsniveaus,
- Zugang zu weiteren Angeboten wie Veränderungen bei Berufsbildern, Tests zum Lerntyp oder zu den digitalen Kompetenzen.



Konkretes Vorgehen

- für die Suche grundlegende Merkmale der gesuchten Weiterbildung überlegen (Thema, Lernformat, ungefähre Dauer, Adressatenkreis, ...),
 - Suche unter www.mein-now.de starten.
- Bei häufigerer Nutzung ist eine Registrierung sinnvoll, mit der beispielsweise Suchen und Favoriten gespeichert werden können.

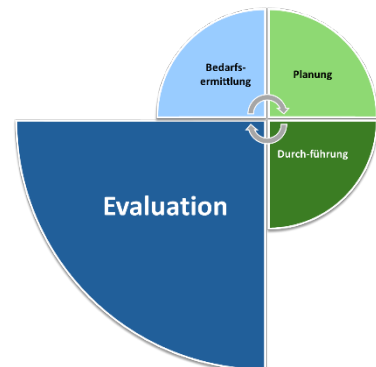


Für die Auswahl von Lernformaten sind folgende Fragen hilfreich:

- Inhouseschulung oder externe Weiterbildung?
- Sollen Inhalte und Methoden eher vorgegeben werden oder kann das Lernen selbstorganisiert stattfinden?
- Welche Themen (fachliche, organisatorische oder persönliche) stehen im Vordergrund?
- Geht es eher um Wissenserwerb oder um Kompetenzerwerb (letzteres erfordert einen längeren Zeitraum)?

5. Evaluation: gemeinsames Fazit

Die betriebliche Kompetenzförderung dient der Verbesserung von Arbeitsabläufen und -ergebnissen, und sie muss selbst regelmäßig verbessert werden. Zentral ist die Frage, ob der gewünschte Nutzen, die gewünschten Veränderungen erreicht werden. Das kann mit Feedbackgesprächen und Kennzahlen passieren. Ein gemeinsamer Workshop wichtiger betrieblicher Akteure aus den zentralen Unternehmensbereichen einschließlich des Betriebsrats ist ein zentraler Schritt in diese Richtung.



Betrieblicher Nutzen

- Antworten auf Fragen wie:
 - Hat die Qualifizierung die gewünschten Ergebnisse gebracht?
 - Wo lagen Schwierigkeiten und wie können wir diese beseitigen?
 - Was hat sich bewährt, so dass wir es fortführen können?

Vorgehen konkret

- regelmäßiger Austausch, z. B. einmal jährlich;
- gemeinsam aus unterschiedlichen Perspektiven auf die betriebliche Kompetenzförderung blicken (z. B. Werks-/Produktionsleitung, Geschäftsführung, Personalführung, Betriebsräte);
- Rückblick auf die geplanten und durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen und Ableitungen für die nächste Qualifizierungsrunde ziehen.
- Zeitliche Orientierung an einem systematischen Ablauf mit Bedarfsermittlung sowie Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen.

6. Interne und externe Unterstützung

6.1 Betriebsräte als interne Unterstützung



Betriebsräte sind wichtige Akteure bei der betrieblichen Weiterbildung. Über ihr formales Mitbestimmungsrecht hinaus wollen sie die Beschäftigung im Betrieb sichern und fördern, sie können selbst Vorschläge für Qualifizierungsmaßnahmen machen.

Betriebsräte haben nach dem Betriebsverfassungsgesetz Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte bei der betrieblichen Weiterbildung. Insbesondere bei der konkreten Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen greift ihre Mitbestimmung nach § 98 BetrVG – beispielsweise bei der zeitlichen Lage, der Form, den Inhalten oder der Auswahl von Teilnehmenden. Ohne die Zustimmung des Betriebsrats darf an sich keine betriebliche Weiterbildung durchgeführt werden.

Betrieblicher Nutzen

- breiter Blick ins Unternehmen, Kenntnis von Kompetenz- und Wissenslücken als gute Ergänzung zum Blick von Werkleitung und Personalverantwortlichen;
- Unterstützung bei der Benennung des Qualifizierungsbedarfs und bei der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen einschließlich einer inhaltlichen Ergänzung der Evaluation;
- Baut auf der formalen Beteiligung nach §§ 96-98 BetrVG einschließlich des Mitbestimmungsrechts bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Vorgehen konkret

- Das Gespräch suchen!
- Gegebenenfalls nachfragen, wie die Betriebsräte bislang in Abläufe der betrieblichen Weiterbildung eingebunden sind und sie gezielt ansprechen – beispielsweise zur Frage, wo sie in Bezug auf Zukunftskompetenzen Lücken sehen, ob sie bei der Beteiligung an Weiterbildungen unterstützen oder ob sie ein Feedback zur bisherigen Qualifizierungspraxis und zur kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung geben.

6.2 Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald – erster Ansprechpartner

Die Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald bietet Unterstützung aus der Region. Sie stellt die Verbindung zu anderen Unternehmen, den Kommunen und Kammern und weiteren Unterstützern her. Unternehmen bietet sie individualisierte Workshops, mit denen die strategische Kompetenzentwicklung in Unternehmen unterstützt wird.

Betrieblicher Nutzen

- Dashbord mit zentralen Kennzahlen zur regionalen Wirtschaft;
- Bedarfsanalyse zukünftiger Kompetenzen;
- Aufbau einer systematischen Weiterbildungsstrategie;
- Beratung bei der Umsetzung betrieblicher Kompetenzentwicklung;
- Präsenz- und Online-Veranstaltungen zur eigenen Weiterbildung und zur Vernetzung mit anderen Wirtschaftsakteuren und Unternehmen im Nordschwarzwald.

Vorgehen konkret

- Allgemeine Informationen unter www.nordschwarzwald.de einsehen
- Kontaktaufnahme unter info@nordschwarzwald.de oder 07231-154 36 90



6.3 Arbeitsagentur Nagold-Pforzheim – mehr als finanzielle Förderung



Beratung zu Weiterbildung oder deren finanzielle Förderung, Vermittlung von Fachkräften, ... - bei allen Themen rund um den Arbeitsmarkt unterstützt der Arbeitgeber-Service der Arbeitsagentur Nagold-Pforzheim. So stehen die Beraterinnen und Berater des Arbeitgeberservice auch als Sparingspartner beim Blick auf Zukunftskompetenzen zur Verfügung, können Empfehlungen für die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs geben und zur finanziellen Förderung von Qualifizierungen beraten.



Die Ansprache der zuständigen Arbeitsagentur lohnt sich mit der Frage, ob Qualifizierungen finanziell gefördert werden können. Nach Gesetzesänderungen (zuletzt 2024) können mittlerweile alle Beschäftigten bei einer Weiterbildung finanziell gefördert werden, das auch schon ab dem ersten Arbeitstag. Zudem wurde die Antragsstellung für Arbeitgeber vereinfacht.

Infos und Kontakt entweder über den Arbeitgeber-service der Arbeitsagenturen (Servicenummer 0800 4 5555 20, der Anruf wird an die regionale Arbeitsagentur weitergeleitet) oder über die Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald (info@nordschwarzwald.de bzw. 07231 154 36 90).

Betrieblicher Nutzen

- breite Arbeitsmarktexpertise für das Unternehmen nutzen;
- umfassendes Unterstützungs- und Beratungsangebot für Unternehmen, insbesondere Analyse des Qualifizierungsbedarfs, Beratung zu Qualifizierungen und deren finanzieller Förderung, Vermittlung von Fachkräften erhalten.

Vorgehen konkret

- allgemeine Informationen zu den Angeboten des Arbeitgeberservices unter www.arbeitsagentur.de/unternehmen;
- erster telefonischer Kontakt z. B. über die bundesweite Servicenummer des Arbeitgeberservice 0800 4 5555 20 (der Anruf wird direkt an die regionale Arbeitsagentur vermittelt);
- erster Kontakt per E-Mail
für Nagold: nagold-pforzheim.141-Arbeitgeber-service@arbeitsagentur.de,
für Pforzheim: pforzheim.142-Arbeitgeber-Service@arbeitsagentur.de.

6.4 Die AgenturQ – umfassender Blick und umfassende Unterstützung



Die AgenturQ informiert und berät Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie zum Tarifvertrag zur Qualifizierung. Darüber hinaus unterstützt sie die Sozialpartner in den Unternehmen bei der Gestaltung der beruflichen Weiterbildung. Dazu hat sie mehrere Tools wie den DigiMONITOR, DigiREADY oder den QUALIMONITOR entwickelt. Diese Online-Tools können von allen Unternehmen genutzt werden. Außerdem behält die AgenturQ regelmäßig für Baden-Württembergs Schlüsselindustrien die Future Skills im Blick.

Betrieblicher Nutzen

- Wettbewerbsvorteile als Unternehmen mit einer systematischen Qualifizierung sichern;
- Vorschläge und Feedback zur Gestaltung der Weiterbildung erhalten;
- kostenfreies Angebot für Mitgliedsunternehmen von Südwestmetall;

Vorgehen konkret

- Informationen zur AgenturQ und Zugang zum Werkzeugkoffer unter www.agenturq.de;
- Vermittlung eines Erstgesprächs über Ipek Güler (0711 365 91 88-19 oder gueler@agenturq.de).



Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH
Westliche Karl-Friedrich-Straße 29-31
75172 Pforzheim
www.nordschwarzwald.de

Ansprechpartnerin:
Katharina Bilaine
Telefon: +49 7231 / 15436936
E-Mail: katharina.bilaine@nordschwarzwald.de

Bildhinweise:

Titelbild: Adobe Stock Bild, Nr. 5909 79937

Abbildung Future Skills, Seite 11 übernommen aus der Studie „Future Skills für die Region Nordschwarzwald“, herausgegeben von der Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald. Online verfügbar unter https://zukunftscompetenzen-nordschwarzwald.com/pdf/FutureSkills_NSW_Studie.pdf, zuletzt abgerufen am 03.12.2025

Grafik Sokratische Gesprächsführung, Seite 14, von Gerd Altmann bei Pixabay.

Die übrigen Grafiken wurden von der IMU Institut GmbH erstellt.

Erstellt durch:

IMU Institut GmbH
Hasenbergstraße 49
70176 Stuttgart
www.imu-institut.de



Ansprechpartnerin:

Sylvia Stieler
ssieler@imu-institut.de

