



FUTURE  
SKILLS®

# KURZANALYSE

## FIT FÜR DIE ZUKUNFT

FUTURE SKILLS, INNOVATION UND UNTERNEHMENSENGAGEMENT SMART  
ZUSAMMENDENKEN

- » Um fit für die Zukunft zu sein, brauchen Unternehmen Beschäftigte mit Future Skills sowie Innovationen, die sich an wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit ausrichten.
- » Aktuell fehlen Unternehmen aber die passenden Lernformate für Future Skills.
- » Soziale und ökologische Aspekte fließen zudem nicht systematisch in Innovationsprozesse ein.
- » Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und Corporate-Volunteering-Formate im Speziellen bietet einen Lösungsansatz für die Herausforderungen in den Bereichen Future Skills und nachhaltige Innovation. Dafür müssen Unternehmen aber die Voraussetzungen schaffen.
- » Mohr, Veronika  
Projektmanagerin und Design Thinking Coach
- » Gorke, Johanna  
Studentische Mitarbeiterin
- » Markowski-Beythien, Lydia  
Projektleiterin
- » Labigne, Anaël  
Leiter Unternehmensengagement

### 1. LANGFRISTIGER UNTERNEHMENSERFOLG ERFORDERT FUTURE SKILLS UND NACHHALTIGE INNOVATION

Es ist nichts Neues, dass Trends wie Globalisierung und Digitalisierung unsere Welt beschleunigen und rasante Veränderungen zur Folge haben. Mit dem Ausbruch von COVID-19 wurde dies einmal mehr deutlich. Innerhalb kürzester Zeit mussten

## KURZANALYSE

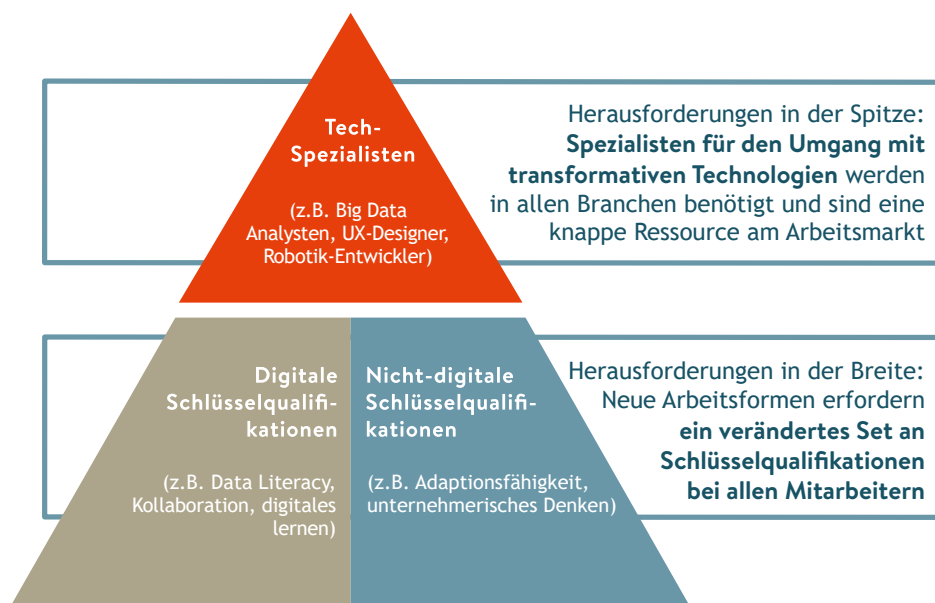
sich global Politik, Wirtschaft und Gesellschaft durch den Einfluss äußerer und unvorhersehbarer Faktoren anpassen. In nur wenigen Wochen veränderten sich weltweit und sektorenübergreifend Marktumfelder und Organisationsstrukturen.

Für die Herausforderungen, vor denen Unternehmen in einem solchen beschleunigten, zunehmend volatilen und komplexen Umfeld stehen, bieten traditionelle Managementstrategien häufig nicht mehr die geeigneten Lösungen (Werther und Bruckner, 2018). Die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen gewinnt hingegen eine noch größere Bedeutung. Um anpassungsfähig und innovativ sein zu können, benötigen Unternehmen jedoch Mitarbeitende mit bestimmten Fähigkeiten - Future Skills.

### WAS SIND FUTURE SKILLS?

Future Skills sind Fähigkeiten, die branchen- und berufsübergreifend in den kommenden Jahren in der Arbeitswelt deutlich wichtiger werden. Neben technischen und digitalen Kompetenzen Begabungen sind dabei auch nicht digitale Future Skills ausschlaggebend. Dazu gehören zum Beispiel Problemlösungsfähigkeit, Kreativität, unternehmerisches Denken, Eigeninitiative, Adaptionfähigkeit oder Empathie. Sie befähigen Beschäftigte in interdisziplinär zusammengesetzten und interkulturellen Teams zu kollaborieren, sich auf neue Situationen einzustellen, flexibel und kreativ neue Lösungsansätze zu finden sowie selbstorganisiert und eigenverantwortlich zu handeln (Bertelsmann Stiftung 2020). Eine Befragung von Unternehmen durch den Stifterverband und McKinsey (2018) hat ergeben, dass mehr als 2,4 Millionen Beschäftigte in Deutschland bis 2023 in den nicht digitalen Future Skills fit sein sollten, um in einer digitalisierten Arbeitswelt gesellschaftlich teilzuhaben und zur Innovations- und Adaptionfähigkeit ihrer Unternehmen beizutragen. Diese Lücke kann von Unternehmen nur geschlossen werden, wenn sie ihre Beschäftigten im Sinne des lebenslangen Lernens kontinuierlich und konsequent weiterbilden (Stifterverband und McKinsey 2018).

ABBILDUNG 1: DIE ZWEIFACHE HERAUSFORDERUNG (STIFTERVERBAND UND MCKINSEY 2018)



- » Krisen wie Corona zeigen einmal mehr, wie schnell Gesellschaft und Wirtschaft sich verändern können.
- » Die Adaption- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen wird in Zukunft für deren Erfolg noch entscheidender. Dafür sind bei Beschäftigten und Unternehmen neue Fähigkeiten - Future Skills - erforderlich.
- » Future Skills sind neben technischen Skills beispielweise auch unternehmerisches Denken, Eigeninitiative und Kreativität. Eine Studie von Stifterverband und McKinsey (2018) zeigt, dass bis 2023 von den Beschäftigten 86 % Kollaborationsfähigkeit, 74 % unternehmerisches Denken und Eigeninitiative sowie 66 % agiles Arbeiten beherrschen sollten. Dies entspricht 2,4 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland.
- » Verbraucherinnen und Verbraucher erwarten von Unternehmen, dass diese soziale Verantwortung übernehmen und lassen diesen Aspekt in ihre Kaufentscheidung mit einfließen.

## KURZANALYSE

### SOZIALE UND ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT ALS ZUKÜNFTIGER ERFOLGSFAKTOR

Neben dem stark erhöhten Bedarf an Future Skills sind Unternehmen in ihren Innovationsprozessen immer stärker darauf angewiesen, Nachhaltigkeit von Anfang an zu berücksichtigen. Denn Verbraucherinnen und Verbraucher achten heute vermehrt darauf, ob ein Unternehmen soziale und ökologische Verantwortung übernimmt. Wer mit wirklich nachhaltigen Angeboten Pioniergeist zeigt, wird für sein Engagement belohnt. Das bestätigt eine Studie von Facit (2018), die Nachhaltigkeits-Images von Unternehmen aus Sicht der Verbraucherinnen und Verbraucher untersucht. 69 Prozent der Konsumierenden gab hier an, dass der Aspekt der Nachhaltigkeit die Kaufentscheidung beeinflusst. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine Studie der Boston Consulting Group (Ringel et al. 2020). Sie zeigt, dass sich Nachhaltigkeits-Engagement für den Unternehmenserfolg auszahlt, wenn Unternehmen einen umfassenden Ansatz verfolgen. Legen sie aber zum Beispiel einseitig Wert auf soziales Engagement oder Umweltstandards in der Lieferkette, kann die CSR-Strategie sogar für rote Zahlen sorgen. Auch die Forschung des Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) unterstreicht die Wichtigkeit sozialer Aspekte im Innovationsmanagement: Damit sich Innovationen durchsetzen und ihr volles Potenzial entfalten können, sind soziale Bedürfnisse und Verhaltensweisen oft wichtiger als nur wirtschaftliche, politische oder technologische Aspekte (Fraunhofer CeRRI 2018).

» Innovationen, die Nachhaltigkeit und somit soziale Bedürfnisse berücksichtigen, sind erfolgreicher.

Für Unternehmen wird die Berücksichtigung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit also zunehmend zu einem unverzichtbaren Bestandteil ihrer strategischen Ausrichtung. Es reicht heutzutage nicht mehr aus, gesellschaftliche Verantwortung als Nebensache zu verfolgen. Mit einer Hinwendung zur Nachhaltigkeit gehen aber auch enorme Potenziale für Unternehmen einher, die vielfach noch nicht ausgeschöpft sind. Unternehmen sollten ihr Kerngeschäft und die damit verbundenen Skalenvorteile nutzen, um sowohl positive Auswirkungen auf die Gesellschaft als auch Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Lead 2020).

## 2. LANGFRISTIGER UNTERNEHMENSERFOLG ERFORDERT FUTURE SKILLS UND NACHHALTIGE INNOVATION

Wie beschrieben, stehen Unternehmen vor der Aufgabe, einerseits ihre Beschäftigten in nicht-digitalen Future Skills zu trainieren und andererseits ökologische und soziale Nachhaltigkeit in ihren Innovationsprozessen zu berücksichtigen.

» Unternehmen brauchen innovative Lernformate, um die nicht-digitalen Future Skills der Mitarbeitenden zu stärken. Die bisherigen Lernformate sind nicht adäquat.

Im Bereich nicht digitaler Future Skills besteht für Unternehmen dabei insbesondere die Herausforderung, eine breite Masse von Beschäftigten in Fähigkeiten trainieren zu müssen, die sich nicht in den traditionellen, Katalog-orientierten und punktuellen Weiterbildungen vermitteln lassen (Accenture 2019, Ehlers und Meertens 2020, Stifterverband und McKinsey, 2018). Unternehmen fehlen aktuell also die passenden Lernformate.

Die Eckpfeiler neuer, selbstorganisierter Lernansätze für nicht digitale Future Skills sollte der Ausbau von erfahrungsorientierten Lernformaten und -methoden sein (Ehlers und Meertens 2020). Diese ermöglichen die Erweiterung des individuellen Kompetenzmixes einzelner Beschäftigter und die Beteiligung aller Beschäftigtengruppen. Sie sollten im Sinne des lebenslangen Lernens ein kontinuierliches und konsequentes Training in diesen Fähigkeiten ermöglichen, und systematisch in der Personalentwicklung verankert werden (Stifterverband und McKinsey 2018).

## KURZANALYSE

Im Bereich nachhaltige Innovationen stellt sich Unternehmen eine Herausforderung anderer Art. Zwar hat ein großer Teil der Unternehmen bereits ökologische und teilweise auch soziale Nachhaltigkeitsziele in ihrer Innovationsstrategie verankert. Nachhaltigkeit ist in den meisten Unternehmen jedoch noch kein integraler Bestandteil des Innovationsmanagements (LangKoetz Schimpf 2019). So werden Nachhaltigkeitsaspekte bislang oft nur "ad hoc" berücksichtigt und der Innovationsprozess trägt dem Thema nicht in seiner ganzen Komplexität und Wichtigkeit Rechnung (Stranger 2016).

- » Unternehmen brauchen Wege, Nachhaltigkeit systematisch in ihren Innovationsprozessen zu verankern. Hierzu fehlen bislang häufig Ansätze.

Festgehalten werden kann: Unternehmen brauchen neben neuen, adäquaten Lernformaten für nicht digitale Future Skills auch Möglichkeiten, soziale und ökologische Nachhaltigkeit im Innovationsprozess zu verankern.

### 3. CORPORATE VOLUNTEERING ALS ADÄQUATES LERNFORMAT FÜR FUTURE SKILLS UND IDEENKATALYSATOR FÜR NACHHALTIGE INNOVATION

Corporate-Volunteering-Formate bieten Unternehmen die Möglichkeit, diese beiden Herausforderungen gemeinsam anzugehen und das Training der nicht digitalen Future Skills ihrer Beschäftigten mit der Entwicklung von nachhaltigen Innovationen zu verbinden. Im Rahmen von Corporate Volunteering kooperieren Unternehmen mit gemeinnützigen Organisationen und entsenden Beschäftigte für ehrenamtliche Arbeit in diese Organisationen.

- » Corporate Volunteering bietet durch selbstorganisiertes und erfahrungsbasiertes Lernen sehr gute Bedingungen, um nicht digitale Future Skills zu trainieren.

#### CORPORATE VOLUNTEERING ALS LERNFORMAT

Bei der ehrenamtlichen Arbeit im Rahmen des Corporate Volunteerings tauchen die Beschäftigten, die Corporate Volunteers, in ein für sie neues Umfeld ein und finden sich in einer ungewohnten interdisziplinären Teamkonstellation zurecht. Sie verlassen die eigene Komfortzone, erlangen einen Perspektivenwechsel in neuen Arbeitskontexten und lernen Menschen kennen, mit denen sie vorher eventuell keine Berührungspunkte hatten. Sie entwickeln kreative Ideen und lösen Probleme mit eingeschränkten Ressourcen.

Das stärkt genau die nicht digitalen Future Skills, die Unternehmen ihren Beschäftigten vermitteln wollen: Problemlösungsfähigkeit, Kreativität, Eigeninitiative, Adaptionfähigkeit und Empathie. Corporate Volunteering ist dabei ein besonders niedrigschwelliger Lernort, um Future Skills zu erwerben. Die Beschäftigten lernen erfahrungsbasiert mit direktem Problem- und Anwendungsbezug und gestalten in einem experimentellen Umfeld, in dem sie die eigenen Fähigkeiten ausprobieren und entdecken können (Söker und Mutz 2003, Dux et al. 2009). Gleichzeitig ist das Format kontinuierlich in den Arbeitsalltag integrierbar, skalierbar und günstig.

Das bedeutet, dass Corporate Volunteering als Lernformat dazu beitragen kann, die Beschäftigten für die heutige und zukünftige Arbeitswelt fit zu machen. Zudem kann es durch die Weiterentwicklung des Skill-Sets der Beschäftigten auch die Innovations- und Adaptionfähigkeit der Unternehmen stärken (Patterson und Kerrin 2009).

## KURZANALYSE

### CORPORATE VOLUNTEERING ALS IDEENKATALYSATOR FÜR NACHHALTIGE INNOVATION

Neben der Innovationsfähigkeit kann Corporate Volunteering aber auch innovative, nachhaltige Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen fördern.

Im Sinne von Open Innovation (siehe Infobox) wird durch die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen eine strukturelle Öffnung von Unternehmen hin zu ihrer Umwelt ermöglicht. Dadurch können Unternehmen neue Perspektiven und das Wissen externer Akteurinnen und Akteure, in diesem Fall von gemeinnützigen Organisationen und deren Zielgruppen, systematisch in ihre Innovationsprozesse integrieren. Corporate Volunteering ist dabei der Begegnungsort, an dem die Beschäftigten des Unternehmens als Corporate Volunteers immer wieder in einen Austausch mit den gemeinnützigen Organisationen und deren Zielgruppen kommen. Diese ungewohnten sozialen Konstellationen fördern ganz besonders divergentes Denken und Kreativität, also die Entwicklung neuer Ideen, die auf den Erfahrungen basieren, die die Corporate Volunteers in der Zusammenarbeit mit den gemeinnützigen Organisationen machen (vgl. Bezmen et al. 2015).

- » Corporate Volunteering kann neben den für die Innovationsfähigkeit relevanten nicht digitalen Future Skills auch neue Ideen für sozial und ökologisch nachhaltige Ideen hervorbringen.

#### WAS IST OPEN INNOVATION?

In einer immer komplexeren Welt reicht das interne Wissen von Unternehmen oft nicht mehr aus, um sich den heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen.

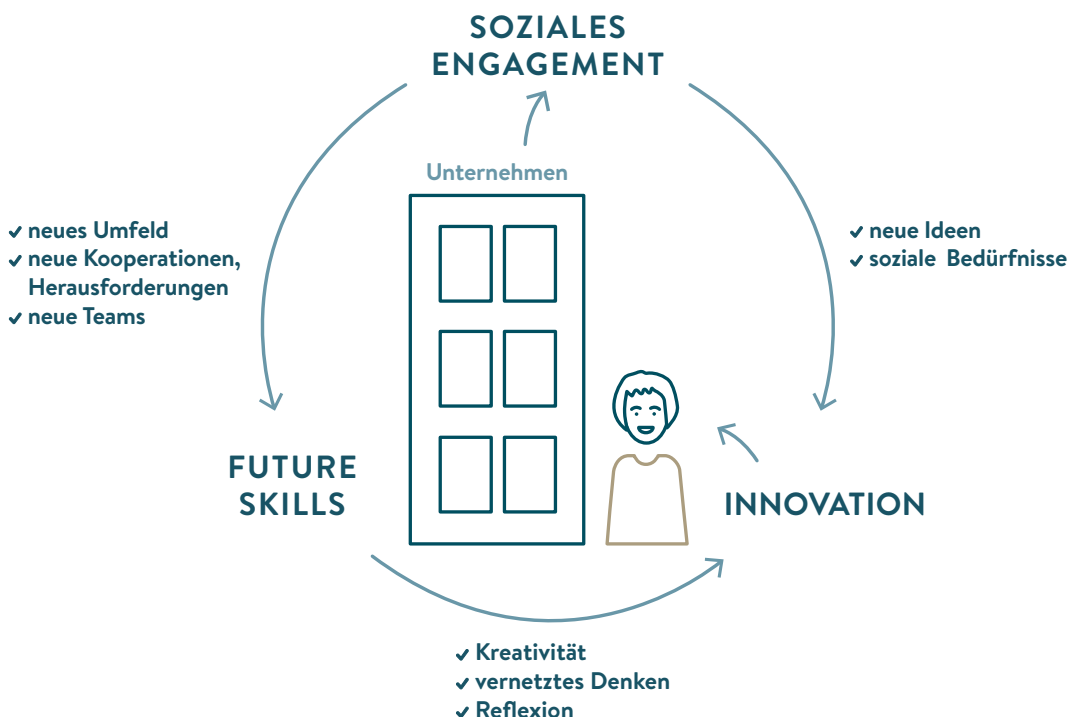
Eine Antwort hierauf bietet Open Innovation. Das Konzept bietet eine neue Art, Innovationsprozesse zu denken. Es beschreibt eine strukturelle Öffnung der Innovationsaktivitäten von Unternehmen hin zu Kooperationen mit externen Partnerinnen und Partnern. Das sind zum Beispiel Hochschulen, andere Unternehmen aber auch zivilgesellschaftliche Organisationen. Durch die Zusammenarbeit mit ihnen können Unternehmen neue Perspektiven und hilfreiches Wissen für ihre Innovationsprozesse gewinnen. Dadurch entstehen neue Produkte, die unternehmerisch erfolgreich sein können und gesellschaftliche Herausforderungen lösen.

Für den Austausch mit externen Partnerinnen und Partnern braucht es jedoch interdisziplinäre Begegnungsräume. Corporate Volunteering kann ein solcher Ort sein.

Eine systematische Verknüpfung von Corporate Volunteering mit den Innovationsprozessen im Unternehmen bietet somit die Chance, die sozial und ökologisch nachhaltigen Ideen und Denkansätze, die Beschäftigte in der ehrenamtlichen Arbeit entwickeln, in die Innovationsaktivitäten des Unternehmens zu integrieren. So geht die Expertise, die Beschäftigte rund um Nachhaltigkeitsfragen und soziale Aspekte aufbauen nicht verloren, sondern wird strukturiert für die Entwicklung innovativer, nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen genutzt (vgl. LangKoetz Schimpf 2019).

## KURZANALYSE

ABBILDUNG 2: DAS ZUSAMMENSPIEL AUS CORPORATE VOLUNTEERING, SKILL BUILDING UND OPEN INNOVATION



## 2. UNTERNEHMEN MÜSSEN PASSENDE VORAUSSETZUNGEN SCHAFFEN

Damit Corporate Volunteering als Katalysator für nicht digitale Future Skills und nachhaltige Innovationen dienen kann, müssen Unternehmen die passenden Voraussetzungen schaffen. Dies ist das Ergebnis einer Studie, die ZiviZ im Stifterverband im Rahmen des „Future Skills durch Engagement“-Projekts gewonnen hat. Mehr als 20 Expertinnen- und Experteninterviews mit Praktikerinnen und Praktikern aus sechs großen markenstarken Unternehmen bildeten hierfür die Basis.

Die Voraussetzungen, die wir identifiziert haben, sind die Grundlage dafür, dass Corporate Volunteering strategisch als Instrument der Personalentwicklung und des Innovationsmanagements genutzt werden kann:

1. Beschäftigte, die sich als Corporate Volunteers engagieren, sollten das **Projekt vor- und nachbereiten**. Das sichert den Lernerfolg: Wenn sich Mitarbeitende vor ihrem Engagement bewusst machen, dass sie dort etwas lernen können, nehmen sie während des Engagements ihr Lernen aktiv wahr. Eine Reflektion der Lernerfahrung nach dem Engagement hilft ihnen wiederum dabei, neue Kompetenzen und Erfahrungen auf ihren Job zu übertragen.

» Möchten Sie mehr dazu erfahren, wie Corporate Volunteering ganz konkret und praktisch umgesetzt werden muss, damit es als Katalysator für Future Skills und nachhaltige Innovationen dient? Hierzu empfehlen wir den Praxisleitfaden Future Skills durch Engagement:

[www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement/praxisleitfaden](http://www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement/praxisleitfaden)

## KURZANALYSE

2. Corporate Volunteering - und erfolgreiches Lernen - braucht **Freiräume**. Das gleiche gilt, wenn innovative Ideen entwickelt werden. Damit sind einerseits zeitliche Freiräume gemeint, andererseits aber auch kulturelle Freiräume, die Lernen, Ausprobieren, Entwicklung, aber auch Scheitern möglich machen und positiv besetzen.
3. **Corporate Volunteering muss raus aus den Silos**, wenn es das Lernen der Beschäftigten und das Innovationspotential des Unternehmens stärken soll. **Innovationsmanagement, Human Resources und CSR-Management** sollten deswegen strategisch zusammenarbeiten. gemeinsame Ziele sowie ein Portfolio definieren und dazu passende Projekte und Prozesse im Unternehmen verankern.
4. Die **Kultur** des Unternehmens sollte Engagement auch wirklich erlauben, damit es für die Mitarbeitenden attraktiv ist, sich in der Gesellschaft und im Unternehmen einzubringen.

» Die Quellen zu dieser Publikation können Sie hier abrufen:

unter [www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement/kurzanalyse](http://www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement/kurzanalyse)

## KURZANALYSE

Diese Publikation ist im Rahmen des Projekts *“Future Skills durch Engagement”* entstanden. Das Projekt wird durchgeführt von ZiviZ im Stifterverband in Kooperation mit Fraunhofer CeRRI.



Center for Responsible  
Research and Innovation  **Fraunhofer**  
IAO

Das Projekt ist Teil der nationalen Future-Skills-Initiative des Stifterverbandes.

Wir bedanken uns für die freundliche Unterstützung von

Beiersdorf AG  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG  
Deichmann SE  
International Business Machines Corporation (IBM)  
Osram GmbH  
Randstad Deutschland GmbH & Co. KG  
randstad stiftung  
Volkswagen AG

» Mehr Informationen zum Projekt  
finden Sie unter

[www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement](http://www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement)

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Barkhovenallee 1, 45239 Essen  
T 0201 8401-0 F 0201 8401-301  
mail@stifterverband.de  
www.stifterverband.org



**STIFTERVERBAND**  
Bildung. Wissenschaft. Innovation.