



# Future Skills Radar

## Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und ihren HR-Bereichen in Deutschland 2026

Ergebnisse der gemeinsamen Studie  
von The Future Company und Deutsche Gesellschaft für Personalführung

Berlin, 24. März 2026

# Die Studie und ihre Inhalte im Überblick

### Inhalt

---

Executive Summary .....	3
Top-Herausforderungen .....	4
Zukunftsfähigkeit von Organisationen und ihren Mitarbeitenden .....	5
Modell zur Messung organisationaler Zukunftsfähigkeit .....	6
Zukunftsfähigkeit in Deutschland – gesamte Organisation .....	8
Zukunftsfähigkeit in Deutschland – HR-Bereich .....	9
Zukunftsfähigkeit in Deutschland – gesamte Organisation vs. HR-Bereich .....	10
Zukunftsfähigkeit in Deutschland – Unterschiede zwischen Branchen .....	11
Zukunftsfähigkeit in Deutschland – Relevanz in Zukunft .....	12
Future Skills-Integrationsgrad .....	15
Future Skills-Handlungsfelder .....	16
Über uns .....	18
Datengrundlage .....	19
Empfehlungen für Führungskräfte und den HR-Bereich .....	20

### Hintergrund dieser Studie

Exklusive Befragung der DGFP-Mitgliedsunternehmen zwischen Oktober 2025 und Februar 2026.

135 Personen aus 120 Unternehmen haben teilgenommen (Details siehe S. 19).

Für die Analysen zu Unternehmen und HR-Bereich wurden die Antworten von Personen des gleichen Unternehmens zusammengefasst.

Wir haben um Einschätzung gebeten zu diesen Themen:

- Top 3-Herausforderungen
- Zukunftsfähigkeit von Organisation, HR-Bereich und Individuum
- Zukunftsfähigkeit von Organisation und HR-Bereich entlang von 16 Future Skills-Dimensionen (Details siehe S. 6)
- Entwicklung der Relevanz der 16 Future Skills-Dimensionen
- Future Skills-Integrationsgrad im Gesamtunternehmen und in verschiedenen Bereichen
- Status operativer und strategischer Future Skills-Maßnahmen

# Zukunftsfähigkeit braucht Fundament und Führung



### **These 1: Zukunftsfähigkeit ist keine Frage von Technologie**

Die drei Top-Herausforderungen sind Digitalisierung, Kompetenzentwicklung, Kultur und Leadership. Erst ihr Zusammenspiel entscheidet darüber, ob Organisationen Transformation tatsächlich gestalten können.



### **These 2: Zukunftsfähige Menschen allein machen noch keine zukunftsfähige Organisation**

Nur 8% bewerten ihre Organisation als zukunftsfähig, aber 31% sich selbst. Individuelle Bereitschaft ist vorhanden, was jedoch fehlt, sind Strukturen, Führung und Zusammenarbeit, um dieses Potenzial in organisationale Zukunftsfähigkeit übersetzen.



### **These 3: Das organisationale Fundament ist der Engpass der Zukunftsfähigkeit**

Mitarbeitendenorientierung, Technologie und Zukunftsmut sind stark ausgeprägt. Doch genau dort, wo Zukunft im Alltag entsteht – in Strukturen, Zusammenarbeit und Zielorientierung – zeigen sich die größten Schwächen. Ohne organisationale Infrastruktur verpufft vorhandenes Potenzial.



### **These 4: Future Skills sind erkannt, aber nicht strategisch integriert**

Die Bedeutung von Future Skills wird zunehmend erkannt, ihre Integration bleibt jedoch fragmentiert. Nur 5% der Organisationen haben Future Skills umfassend integriert. Häufig entstehen Programme und Pilotprojekte, doch eine systematische Verankerung in Strategie, Führung und Organisation fehlt.



### **These 5: Zukunftsfähigkeit ist eine Führungsaufgabe**

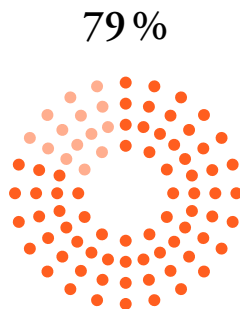
Future Skills werden häufig als reines HR-Thema behandelt. Doch Zukunftsfähigkeit entsteht erst dort, wo technologische Transformation, Marktverständnis und kulturelle Entwicklung zusammengeführt werden. Diese Integration ist nicht nur eine HR-Initiative, sie ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung.

## Zukunftsfähigkeit braucht Mensch und Technologie

Worin liegen die größten Herausforderungen für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen? Technologie alleine ist es nicht. Unsere Daten zeigen, dass Zukunftsfähigkeit dort entsteht, wo Organisationen die Herausforderungen von Technologie, relevanten Kompetenzen, lernorientierter Kultur und wirksamer Führung im Zusammenspiel angehen.

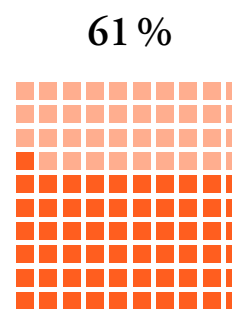
### Digitalisierung & Technologieintegration

Für 79% der Unternehmen sind Digitalisierung und Technologieintegration die größte Herausforderung für ihre Zukunftsfähigkeit. Sie stehen vor der Aufgabe, neue Technologien – insbesondere KI – nicht nur einzuführen, sondern sinnvoll in Prozesse, Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen zu integrieren.



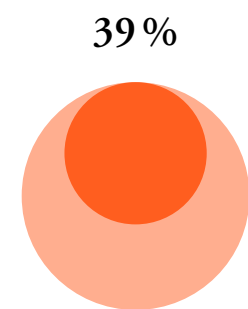
### Kompetenz- und Talententwicklung

61% benennen Kompetenz- und Talententwicklung als zentrale Herausforderung. Ein deutlicher Hinweis darauf, dass der Auf- und Ausbau des menschlichen Potenzials eine strategische Überlebensfrage ist. Das macht Future Skills zu einem strategischen Thema.



### Unternehmenskultur, Purpose und Leadership

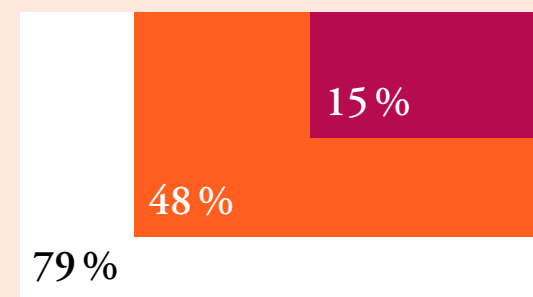
39% benennen Kultur, Haltung und Führung als entscheidende Herausforderung für ihre Zukunftsfähigkeit. Aus gutem Grund: Führung, gemeinsame Orientierung und eine lernfähige Organisation entscheiden darüber, ob Veränderungen umgesetzt und Potenziale tatsächlich genutzt werden.



### Die Zukunft gehört Organisationen, die Technologie, Mensch und Organisationskultur verbinden

Die drei Herausforderungen sind im Zusammenhang zu sehen: Digitalisierung braucht die relevanten menschlichen Kompetenzen und fußt auf einer passenden Kultur. Die eigentliche Herausforderung liegt demnach nicht in einzelnen Themen, sondern in ihrem Zusammenspiel. 48% der Unternehmen nennen sowohl Digitalisierung und Technologieintegration als auch Kompetenz- und Talententwicklung

als zentrale Herausforderungen. Dass Technologie und menschliche Kompetenzen parallel entwickelt werden müssen, hat demnach nur die Hälfte der Befragten erkannt. Noch deutlicher wird dies bei den Befragten, die alle drei Themen gemeinsam nennen: Technologie, Fähigkeiten und Kultur. **Lediglich 15% haben alle drei Themen als die Top-Herausforderungen für sich identifiziert.**

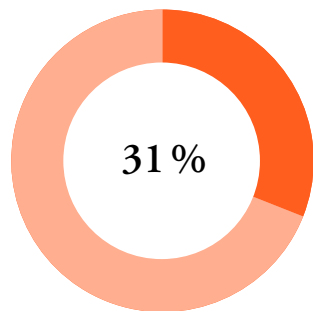


N=135. Die %-Angaben beziehen sich auf den Anteil der Befragten, der die jeweilige Herausforderung als Top 3-Herausforderung ausgewählt hat.

## Zukunftsfähige Menschen machen noch keine zukunftsfähige Organisation

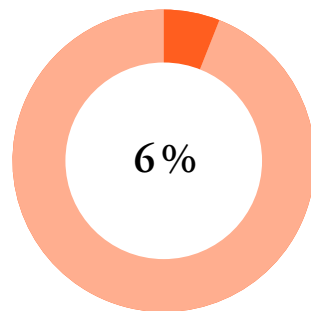
Die Ergebnisse offenbaren eine beunruhigende Lücke zwischen individueller und organisationaler Realität: Während sich viele Menschen persönlich als zukunftsfähig einschätzen, fällt die Bewertung der eigenen Organisation deutlich kritischer aus. Dies signalisiert einen strategischen Handlungsbedarf.

### Individuelle Zukunftsfähigkeit



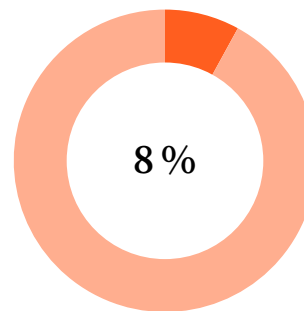
Nur knapp ein Drittel der Befragten schätzt sich selbst als zukunftsfähig ein. Das ist bereits ein ernüchternder Wert – und dennoch der höchste der drei Ebenen.

### Zukunftsfähigkeit des HR-Bereichs



Nur 6% halten den eigenen HR-Bereich für zukunftsfähig. Ein alarmierendes Signal: HR, also die Funktion, die Transformation gestalten und Potenzial entfalten soll, scheint selbst noch nicht ausreichend auf die Zukunft vorbereitet zu sein.

### Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens



Nur 8% bewerten ihre gesamte Organisation als zukunftsfähig. Im Umkehrschluss sehen sich rund neun von zehn Unternehmen nicht ausreichend in der Lage, die Herausforderungen von morgen zu bewältigen.

### Zukunftsfähigkeit entsteht im System

Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Diskrepanz zwischen individueller und organisationaler Wahrnehmung der Zukunftsfähigkeit. **Individuen schätzen sich fast vier Mal so zukunftsfähig ein wie ihre eigene Organisation.**

Die Menschen in der Organisation haben sich auf den Weg gemacht – die Organisation selbst jedoch nicht. Zukunftsfähige Menschen allein machen noch keine zukunftsfähige Organisation. Daran scheitern viele Transformationen, denn: **Die eigentliche Herausforderung liegt nicht an den Menschen, sondern am System.**

Was fehlt? Haltung, lernfähige Strukturen, Führung mit Zukunftsverantwortung, Organisationskultur als Voraussetzung dafür, individuelle Potenziale für die Organisation wirksam zu machen.

Solange Zukunftsfähigkeit lediglich als individuelle Eigenschaft verstanden wird, bleibt diese Lücke bestehen – und mit ihr das Risiko.

# Wir erfassen Zukunftsfähigkeit in 16 Dimensionen mit 42 Future Skills (1/2)

Der Future Skills Navigator® ist ein umfassendes Modell zur Beschreibung und Strukturierung von Future Skills. Auf dieser Grundlage wurden zwei Messinstrumente zur Standortbestimmung entwickelt: das Future Skills Barometer für Individuen und das Future Skills Barometer für Organisationen.

Die individuelle Standortbestimmung ermöglicht Aussagen über das Potenzial von Mitarbeitenden und Teams sowie über deren Entwicklungsmöglichkeiten. Die organisationale Standortbestimmung betrachtet die Zukunftsfähigkeit von Organisationen, indem die Rahmenbedingungen erfasst, die erforderlich sind, damit individuelle Kompetenzen im Unternehmen wirksam werden können. Sie liegt dieser Studie zugrunde.

Die Messung organisationaler Zukunftsfähigkeit erfolgt entlang von 16 Dimensionen in vier Bereichen: Wirkmacht, Weitblick, Leistungsfähigkeit und Pioniergeist. In der vollständigen Version des Instruments werden diese 16 Dimensionen über 42 Future Skills (vgl. Folgeseite) und insgesamt rund 160 Fragen erhoben. Die Beantwortung erfolgt durch verschiedene Mitglieder der Organisation. Für die vorliegende Studie kam eine Kurzversion zum Einsatz. Dabei wurde jede Dimension mit einer Frage erfasst. Auf der folgenden Seite zeigen wir diese 16 Dimensionen und geben beispielhaft zwei zugehörige Future Skills an. Die Befragten bewerteten sowohl die Zukunftsfähigkeit der Gesamtorganisation als auch die des HR-Bereichs getrennt. Zusätzlich schätzten sie die zukünftige Relevanz der einzelnen Dimensionen ein. Die Bewertung erfolgte jeweils auf einer Skala von 1 bis 5.



### Zukunftsfähigkeit von 1 bis 100

Die auf den folgenden Seiten ausgewiesenen Scores basieren auf Selbsteinschätzungen (fünfstufige Skala), normiert auf eine Skala von 1 bis 100. Ein Wert von 100 entspricht dem Maximum.

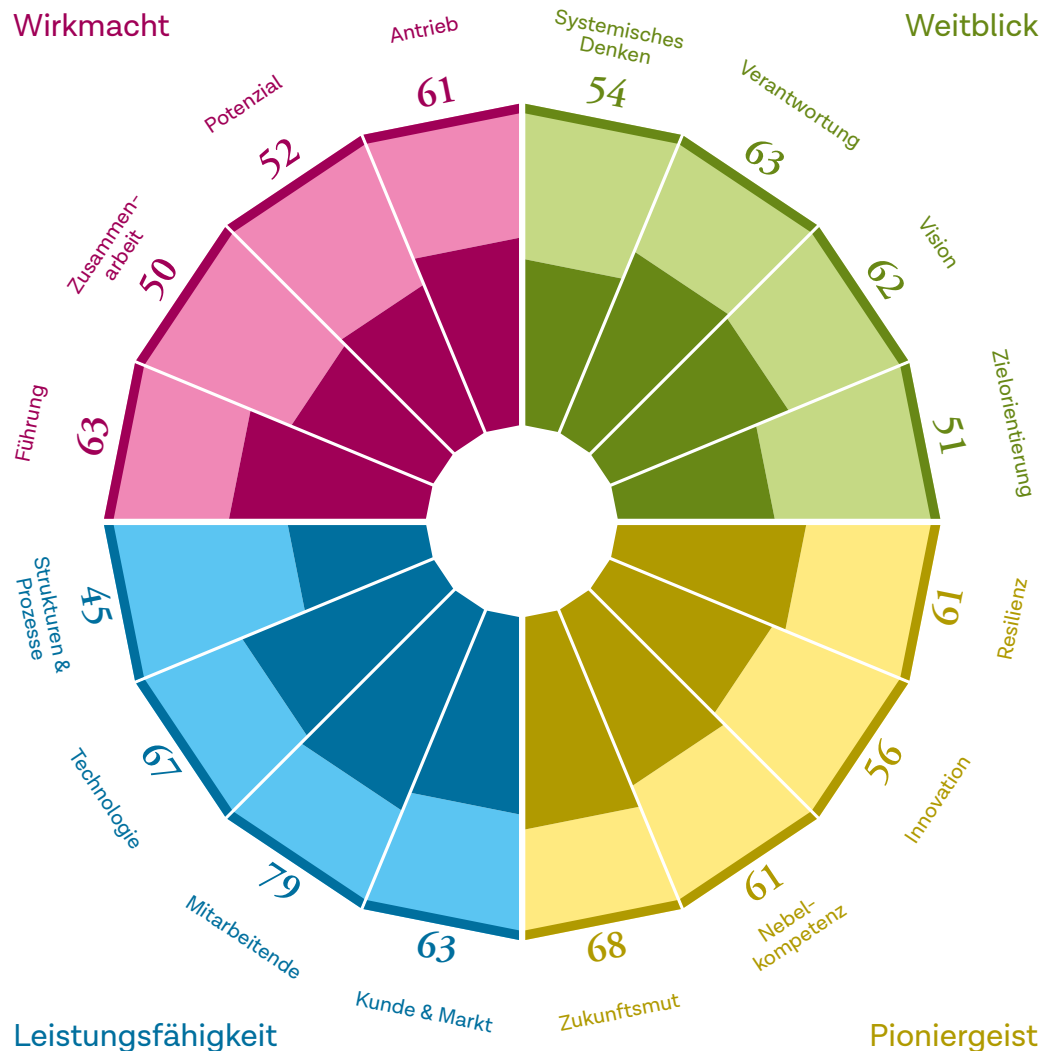
Werte unter 50 signalisieren kritischen Handlungsbedarf, 50–65 dringliche Entwicklungsfelder, über 65 relative Stärken. Zukunftsfähige Organisationen erreichen in den Kernbereichen 70 und mehr.

# MODELL ZUR MESSUNG ORGANISATIONALER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

## Wir erfassen Zukunftsfähigkeit in 16 Dimensionen mit 42 Future Skills (2/2)

<b>Wirkmacht</b>	Führung	Führungskräfte managen nicht nur, sondern inspirieren, leben Kultur vor und stärken die Eigenverantwortung ihrer Teams. <i>enthaltene Future Skills: Authentizität, Empowerment, Inspiration</i>
	Zusammenarbeit	Teams und Abteilungen arbeiten vernetzt statt in Silos – mit Vertrauen, klaren Rollen und abgestimmten Verantwortlichkeiten. <i>enthaltene Future Skills: Kommunikation &amp; Konfliktmanagement, psychologische Sicherheit, Teamgeist</i>
	Potenzial	Stärken und Talente der Mitarbeitenden werden erkannt, gezielt eingesetzt und systematisch weiterentwickelt. <i>enthaltene Future Skills: Potenzialentfaltung, Selbstwirksamkeit</i>
	Antrieb	Mitarbeitende erleben Sinn, Zugehörigkeit und Handlungsspielraum – die Grundlage für intrinsische Motivation. <i>enthaltene Future Skills: Identität &amp; Zugehörigkeit, Motivation, Sinnstiftung</i>
<b>Weitblick</b>	Systemisches Denken	Entscheidungen werden nicht isoliert getroffen, sondern mit Blick auf Wechselwirkungen und Gesamtauswirkungen. <i>enthaltene Future Skills: Komplexitätsmanagement, Multiperspektivität, Systemverständnis</i>
	Verantwortung	Die Organisation handelt auch unter Druck werteorientiert und bezieht gesellschaftliche Verantwortung in Entscheidungen ein. <i>enthaltene Future Skills: verantwortliches Handeln, Werteorientierung</i>
	Vision	Eine klare, inspirierende Zukunftsvorstellung gibt Mitarbeitenden Orientierung und Antrieb für zielgerichtetes Handeln. <i>enthaltene Future Skills: Langzeit- &amp; Wirkungsorientierung, Orientierungsfähigkeit</i>
	Zielorientierung	Die Organisation setzt klare Prioritäten und verfolgt sie konsequent, ohne sich zu verzetteln oder getrieben zu reagieren. <i>enthaltene Future Skills: Alignment, Ergebnisorientierung, Fokus &amp; Priorisierung</i>
<b>Leistungsfähigkeit</b>	Strukturen & Prozesse	Strukturen und Abläufe ermöglichen effektives Arbeiten, anstatt es zu verlangsamen oder zu blockieren. <i>enthaltene Future Skills: Agilität, Effektivität, Umsetzungsstärke</i>
	Technologie	Neue Technologien werden aktiv beobachtet, bewertet und verantwortungsvoll in den Arbeitsalltag integriert. <i>enthaltene Future Skills: Technologieintegration, Technologieoffenheit</i>
	Mitarbeitende	Mitarbeitende zählen als ganze Persönlichkeiten mit individuellen Bedürfnissen. Diese Haltung zeigt sich auch in schwierigen Zeiten. <i>enthaltene Future Skills: Menschenzentrierung, Arbeitsgestaltung</i>
	Kunde & Markt	Die Organisation kennt die Bedarfe ihrer Kunden, richtet sich konsequent daran aus und erkennt Marktveränderungen frühzeitig. <i>enthaltene Future Skills: Future Literacy &amp; Trends, Kundenzentriertheit, Marktorientierung</i>
<b>Pioniergeist</b>	Zukunftsmut	Unsicherheit lähmt nicht, sondern die Organisation vermittelt Zuversicht und den Glauben, die Zukunft aktiv gestalten zu können. <i>enthaltene Future Skills: Eigeninitiative, Growth Mindset, Mut &amp; Optimismus</i>
	Nebelkompetenz	Auch ohne vollständige Informationslage bleibt die Organisation handlungsfähig: Sie probiert aus, statt abzuwarten. <i>enthaltene Future Skills: Experimentierfreude, Unsicherheitstoleranz</i>
	Innovation	Kreatives Denken und neue Ideen werden aktiv gefördert, Gewohntes wird regelmäßig hinterfragt. <i>enthaltene Future Skills: kritisches Denken, Kreativität, Musterbruch</i>
	Resilienz	Krisen werden konstruktiv bewältigt: Die Organisation erholt sich schnell und zieht Lerneffekte aus Rückschlägen. <i>enthaltene Future Skills: Anpassungsvermögen, Loslasskompetenz, Regenerationsvermögen</i>

# Das organisationale Fundament ist der Engpass der Zukunftsfähigkeit



Unsere Analyse der 16 Dimensionen des Future Skills Barometers zeigt ein differenziertes Bild von Zukunftsfähigkeit über die vier Bereiche Wirkmacht, Weitblick, Pioniergeist und Leistungsfähigkeit hinweg. Die Werte bezeichnen einen Score von 0 bis 100. Mitarbeitende (79), Zukunftsmut (68) und Technologie (67) sind am stärksten ausgeprägt. Die kritischen Schwachstellen liegen im organisationalen Fundament, auf dem die Zukunft aufbaut: Strukturen & Prozesse erreichen nur 45, den niedrigsten Wert. Zusammenarbeit liegt bei 50, Zielorientierung bei 51 und Potenzial bei 52.

### Das Potenzial ist da, die Organisation bremst

Organisationen gelingt es nicht, die vorhandene Energie zu bündeln und wirksam zu machen. Besonders dort, wo Zukunft im Alltag entsteht – in Strukturen, Prozessen, gemeinsamen Zielen, Potenzial und kollaborativer Zusammenarbeit – zeigen sich die größten Schwächen.

Wie zuvor auf Seite 3 erläutert, liegt genau darin der Hebel zwischen individueller und organisationaler Zukunftsfähigkeit. **Die vordringlichste Aufgabe für Organisationen liegt also darin, ihr Fundament zukunftsfähig zu machen.**

N=120. Die Werte beziehen sich auf das arithmetische Mittel je Dimension. Die Skala von 1 bis 5 wurde auf einen Score von 0 bis 100 umgerechnet.

## HR und Gesamtorganisation haben unterschiedliche Zukunftsprofile

HR-Bereich und Gesamtorganisation unterscheiden sich in ihrer Zukunftsfähigkeit. Der HR-Bereich liegt besonders bei Führung (69), Zusammenarbeit (60) und Potenzial (57) über den Werten der Gesamtorganisation. Die Organisation wird dagegen stärker bei Technologie (67), Kunde & Markt (63) sowie Zukunftsmut (68) bewertet.

Zukunftsfähigkeit (1 – 100)	gesamte Organisation	HR-Bereich
Führung	63	69
Zusammenarbeit	50	60
Potenzial	52	57
Antrieb	61	63
Systemisches Denken	54	57
Verantwortung	63	65
Vision	62	57
Zielorientierung	51	49
Strukturen & Prozesse	45	46
Technologie	67	55
Mitarbeitende	70	74
Kunde & Markt	63	54
Zukunftsmut	68	63
Nebelkompetenz	61	57
Innovation	56	53
Resilienz	61	58

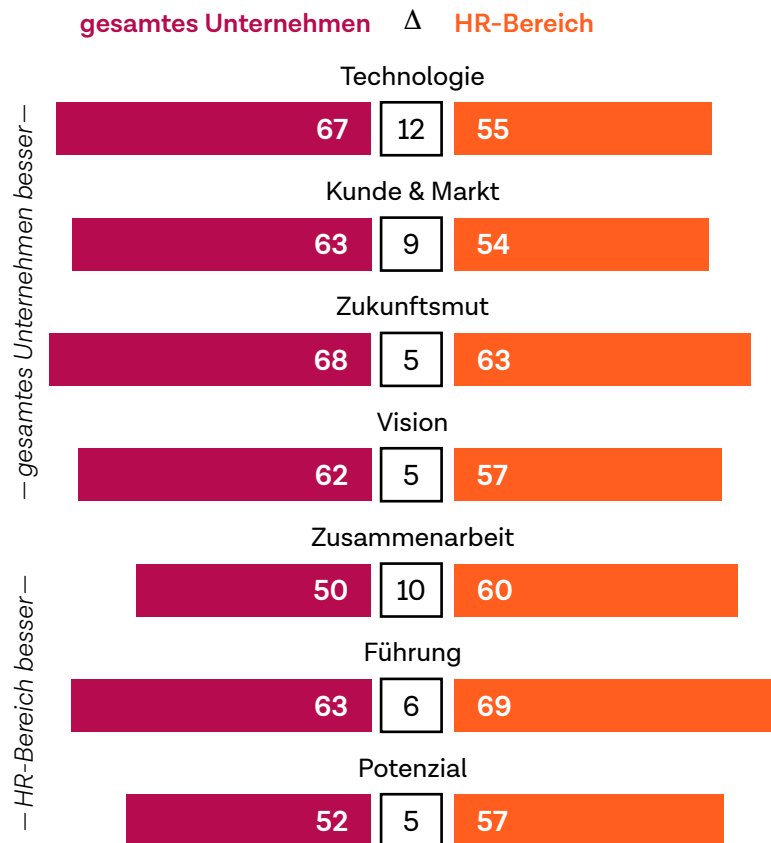
### Zukunftsfähigkeit entsteht an der Schnittstelle

Der Vergleich zwischen HR und Gesamtorganisation offenbart ein bekanntes Muster vieler Transformationen: Die kulturelle Seite der Zukunft wird oft im HR-Bereich verortet, während Technologie, Strategie und Marktfragen im operativen Geschäft liegen. Doch genau hier liegt das Problem: **Zukunftsfähigkeit entsteht nicht in einer einzelnen Funktion.** Sie entsteht dort, wo die Unternehmensführung Kultur, Menschen, Technologie und Strategie gemeinsam gestaltet.

N = 120. Die Werte beziehen sich auf das arithmetische Mittel je Dimension. Die Skala von 1 bis 5 wurde auf einen Score von 0 bis 100 umgerechnet.

## Zukunftsfähigkeit ist Führungsaufgabe

HR ist besonders stark dort, wo Zukunftsfähigkeit kulturell entsteht: in Führung, Zusammenarbeit und der Entwicklung von Potenzialen. Die Organisation hingegen bringt ihre Stärken in technologischen, strategischen und marktorientierten Feldern ein. Genau diese Lücke ist strategisch entscheidend. HR begleitet Transformation, aber gestaltet sie noch nicht.



### Zukunft entsteht im C-Level, nicht in Silos

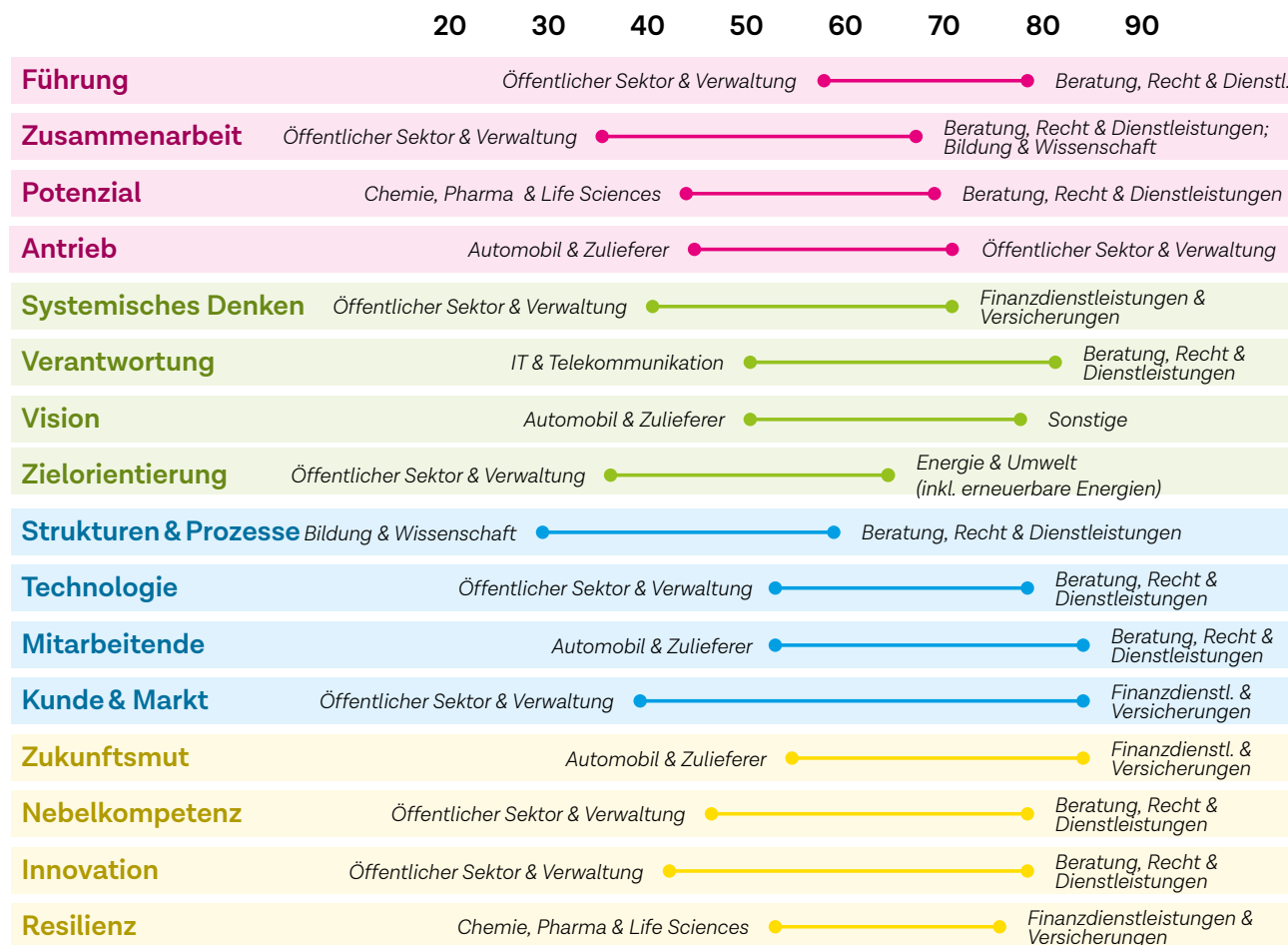
Zukunftsfähigkeit ist keine reine HR-Initiative und kein bloßes Technologieprojekt. Sie entsteht an der Schnittstelle, wo technologische Transformation, Marktverständnis und kulturelle Entwicklung zusammengeführt werden.

Zukunftsfähigkeit ist eine Führungsaufgabe des gesamten Unternehmens und gehört damit ins C-Level. Dort entscheidet sich, ob Technologie, Human Intelligence und Organisation tatsächlich zusammenwirken. Die zentrale Herausforderung besteht deshalb darin, beide Perspektiven systematisch zu verbinden.

N = 120. Die dargestellten Unterschiede in der Zukunftsfähigkeit von gesamter Organisation und HR-Organisation sind statistisch signifikant ( $p < 0,05$ ). Die Gruppenvergleiche beruhen auf deskriptiven Analysen (Post-hoc); die Vergleiche dienen der Mustererkennung, nicht dem statistischen Nachweis von Unterschieden.

## Zukunftsfähigkeit ist auch eine Branchenfrage

Der Branchenvergleich zeigt teils erhebliche Abstände und benennt, wo Aufholbedarf am dringendsten ist. In mehreren Dimensionen liegen zwischen der stärksten und schwächsten Branche Unterschiede von über 30 Punkten. Besonders wissensintensive Dienstleistungen sowie der Finanzsektor erreichen häufig hohe Werte.



### Branchenkontext prägt Zukunftsfähigkeit

Zukunftsfähigkeit ist nicht nur eine organisationsinterne Herausforderung, auch Branchenkontexte prägen ihre Entwicklung.

Der öffentliche Sektor weist in acht von 16 Dimensionen den kleinsten Wert auf: etwa nach innen bei Zielorientierung und Führung und nach außen bei Marktorientierung und Innovation. Automobil & Zulieferer folgt mit schwachen Werten in Vision und Zukunftsmut – genau in den Dimensionen, die kulturelle Erneuerungsfähigkeit messen.

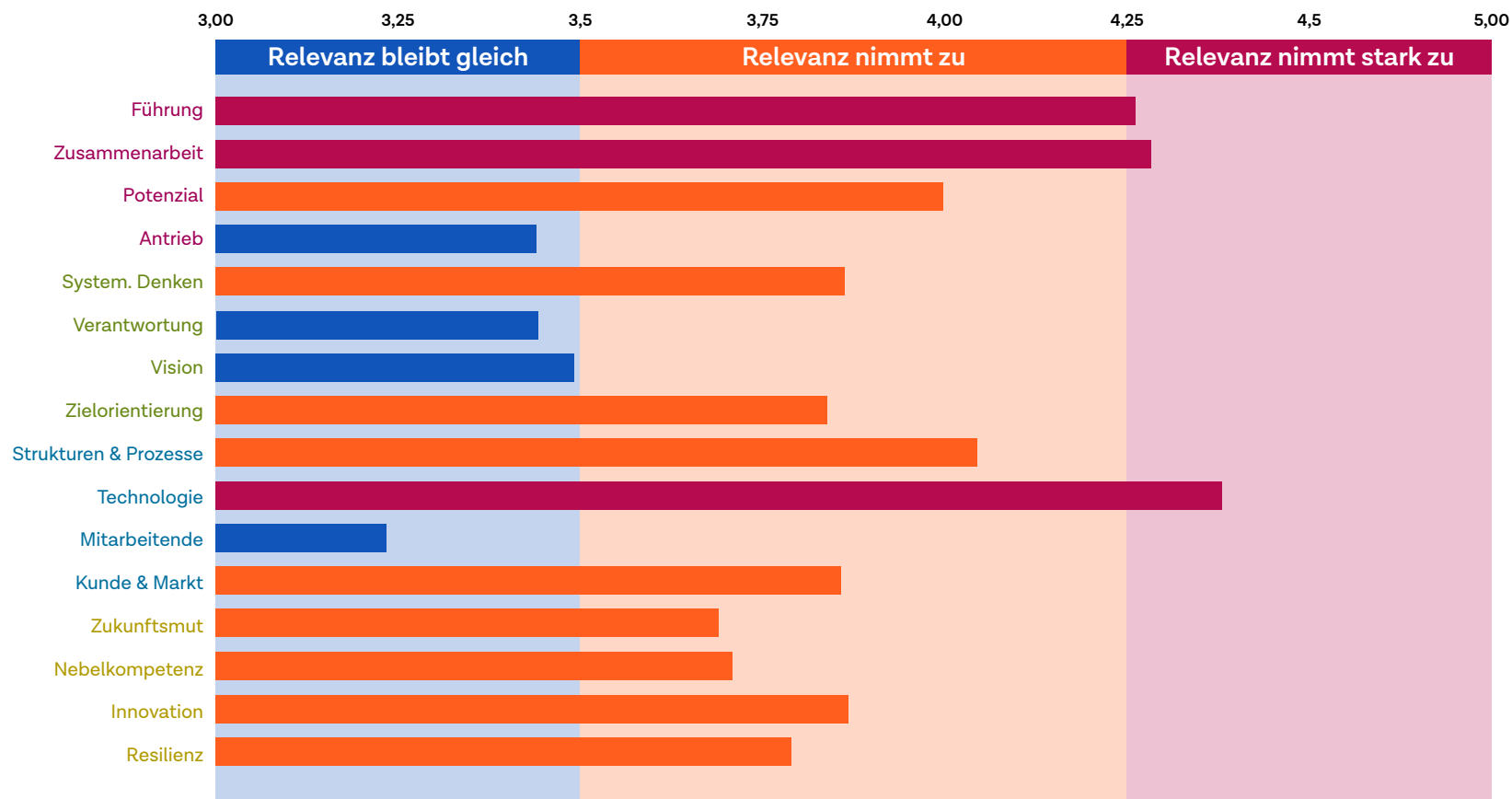
Auf der anderen Seite: Beratung, Recht & Dienstleistungen führen in zehn, die Finanzindustrie in drei von 16 Dimensionen.

Das unterstreicht: Für Zukunftsfähigkeit gibt es keine Blaupause. Organisationen müssen Maßnahmen für Future Skills auf ihre spezifische Ausgangssituation abstimmen.

Die Unterschiede in der Zukunftsfähigkeit zwischen den dargestellten Branchen sind mit Ausnahme der Dimension „Führung“ statistisch signifikant ( $p < 0,05$ ). Die Gruppenvergleiche beruhen auf deskriptiven Analysen (Post-hoc); die Vergleiche dienen der Mustererkennung, nicht dem statistischen Nachweis von Unterschieden. Es wurden nur Branchen berücksichtigt, von denen mindestens 6 Unternehmen teilgenommen haben; dies entspricht einem Anteil von 86% an der Stichprobe.  $N = 120$ .

## Unternehmen erkennen die Relevanz ihres Fundaments (1/3)

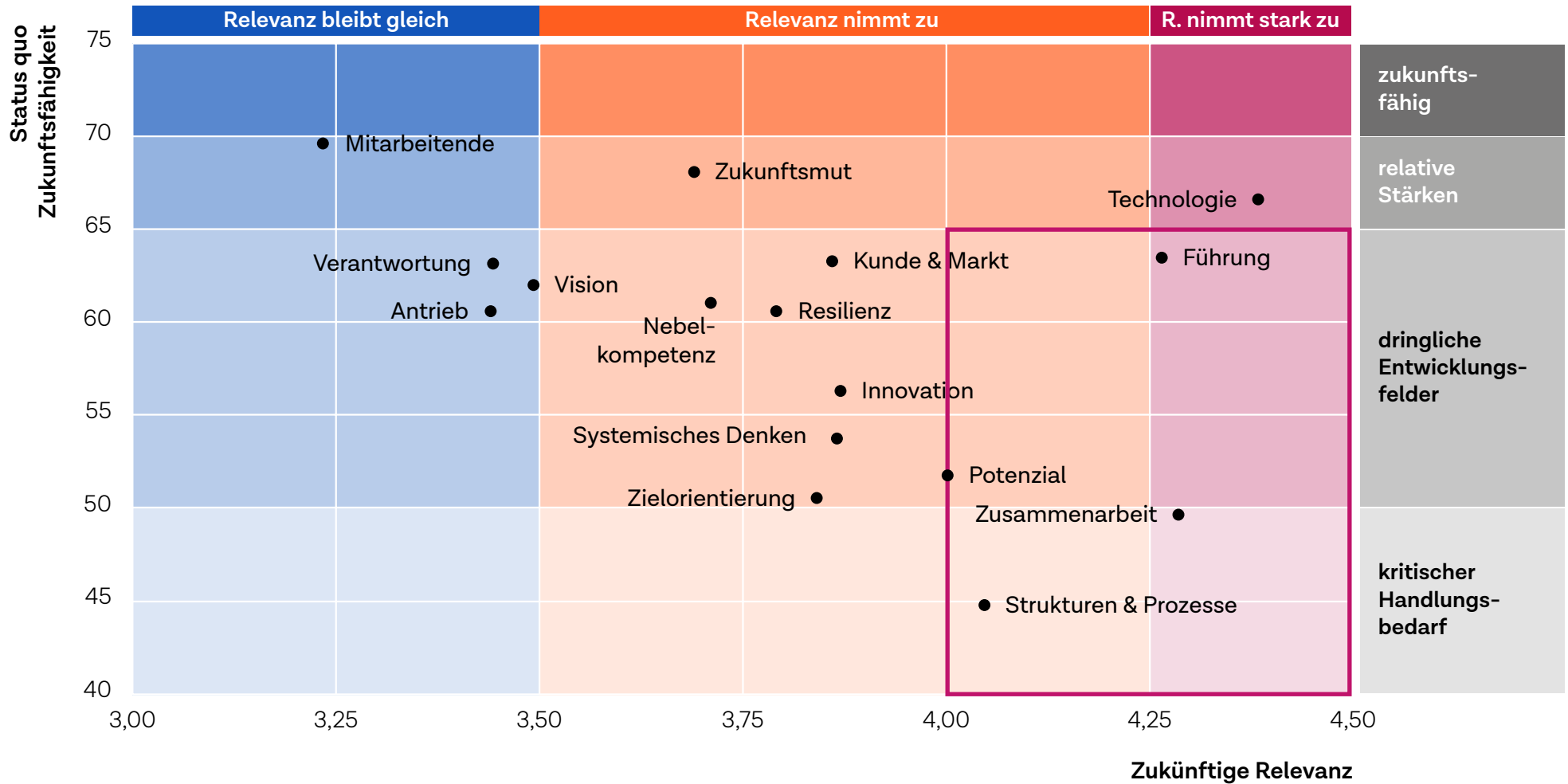
Welche Zukunftskompetenzen sind künftig entscheidend? Die befragten Organisationen erwarten, dass fast alle Dimensionen an Bedeutung gewinnen, einige sogar deutlich. Den größten Anstieg der Relevanz erwarten sie bei Technologie, Zusammenarbeit und Führung. Gleichzeitig werden klassische kulturelle Faktoren wie Antrieb, Verantwortung oder Mitarbeitende eher als stabil eingeschätzt. Das zeigt: Organisationen haben realisiert, dass die Arbeit am organisationalen Fundament (siehe Seite 5) zentral wird.



„Ihrer Einschätzung nach: Wie entwickelt sich die Relevanz dieser 16 Felder für die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation?“ Skala von 1 bis 5. 1: stark abnehmen; 2: abnehmen; 3: gleich bleiben; 4: zunehmen; 5: stark zunehmen. N = 120

*Interpretation der Ergebnisse auf der übernächsten Seite.*

# Unternehmen erkennen die Relevanz ihres Fundaments (2/3)



## Unternehmen erkennen die Relevanz ihres Fundaments (3/3)

### Die Relevanz steigt, die Kompetenzen halten nicht Schritt

Die Relevanz von drei Dimensionen (S. 12) wird als besonders stark zunehmend eingeschätzt: Technologie (4,38), Zusammenarbeit (4,28) und Führung (4,26). Wenn diese Dimensionen in Zukunft noch wichtiger für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sind, sollte auf die Stärkung dieser Dimensionen ein vermerktes Augenmerk gelegt werden.

Kombiniert man die Relevanz mit dem Status quo (S. 13), ergibt sich ein differenzierteres Bild: Besonders zu beachten sind hierbei solche Dimensionen, die derzeit schwach ausgeprägt sind (zwischen 40 und 65) und zugleich eine zunehmende Relevanz aufweisen (ab 4,00; rote Box auf S. 13).

Am deutlichsten wird das Spannungsfeld von Status quo und Relevanz bei der Zusammenarbeit: Sie liegt im Feld „rechts unten“ und vereint damit eine hohe Relevanzsteigerung mit dem zweitniedrigsten Status quo aller 16 untersuchten Dimensionen (50). Die benachbarten kritischen und dringlichen Dimensionen sind Strukturen & Prozesse (45), Führung (63) und Potenzial (52).

Damit rücken genau jene Dimensionen in den Fokus, die darüber entscheiden, ob Organisationen Veränderung tatsächlich umsetzen können. Sie bilden das organisationale Fundament, auf dem Technologie, Innovation und Transformation überhaupt erst wirksam werden.

Auffällig ist zugleich, dass klassische kulturelle Dimensionen wie Antrieb, Verantwortung, Vision oder Mitarbeitende als relativ stabil eingeschätzt werden. Sie bleiben wichtig, werden jedoch weniger stark als wachsender Engpass wahrgenommen.

**Die Herausforderung verschiebt sich damit: Nicht Technologie, Mitarbeitende oder deren Motivation stehen im Zentrum, sondern die Fähigkeit von Organisationen, vorhandenes Potenzial wirksam zu organisieren.** Damit bestätigt sich ein zentrales Muster der Studie: Zukunftsfähigkeit entsteht weder allein durch engagierte Mitarbeitende noch durch technologische Investitionen. Entscheidend ist das organisationale Fundament – dort, wo Führung, Zusammenarbeit, Strukturen und Technologie zusammenwirken.

*Die Ergebnisse sind ein Weckruf: Individuelle Bereitschaft ist vorhanden, aber Organisationen schaffen es noch nicht, dieses Potenzial wirksam zu machen.*

*Solange Future Skills als reines HR-Thema behandelt werden, bleibt Zukunftsfähigkeit eine Absichtserklärung. Sie gehört ins C-Level – und sie braucht eine Strategie.*

---

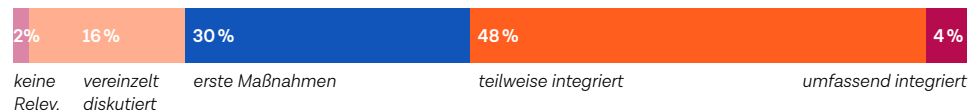
**Susanne Blüml**  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung

## FUTURE SKILLS-INTEGRATIONSGRAD

# Future Skills sind angekommen, aber noch nicht umfassend verankert

Future Skills sind in vielen Organisationen angekommen, aber meist noch nicht systematisch integriert. Über die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass erste Maßnahmen laufen, manches ist bereits teilweise in der Organisation verankert. Eine umfassende Integration bleibt selten. Nur ein kleiner Teil der Organisationen hat Future Skills bislang strategisch und strukturell verankert. Und ausgerechnet HR hinkt hinterher.

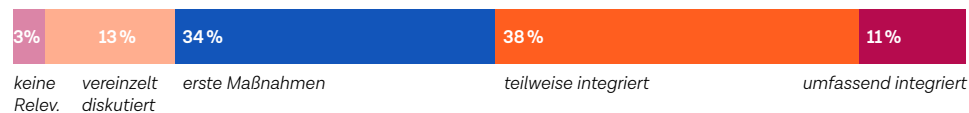
### Gesamtes Unternehmen



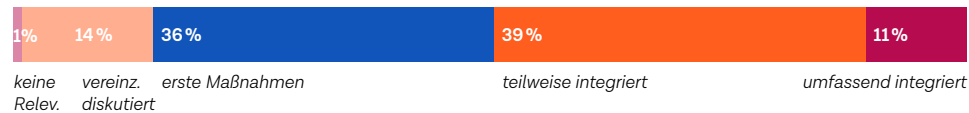
### HR-Bereich



### Unternehmensstrategie



### Learning & Development



### Teilweise integriert ist nicht integriert

Nur 4% der Organisationen haben Future Skills umfassend integriert, im HR-Bereich sind es nur 3%. In der Unternehmensstrategie liegt der Anteil mit 11% deutlich höher. Das zeigt: Die strategische Bedeutung von Future Skills wird erkannt, ihre Umsetzung bleibt jedoch begrenzt. Auch im Bereich Learning & Development liegt der Anteil umfassender Integration bei 11%. Doch selbst dort entfalten die Aktivitäten bislang kaum Wirkung für die Gesamtorganisation.

**Viele Organisationen befinden sich in einem Spannungsfeld.** Future Skills werden diskutiert, Pilotprojekte entstehen, einzelne Initiativen laufen. Doch „teilweise integriert“ bedeutet häufig: isolierte Maßnahmen im Alltag statt Veränderungen im System. Die Verankerung in Strukturen, Prozessen, Führung und Kultur bleibt aus.

Damit bestätigt sich ein zentrales Muster der Studie: Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch einzelne Programme, sondern durch organisationale Integration. Sie entsteht dort, wo Future Skills konsequent in Strategie, Organisation und Führung verankert und Teil des Betriebssystems der Organisation werden. **Das ist kein Umsetzungs-, sondern ein Priorisierungsproblem.** Solange Future Skills nicht als strategische Führungsaufgabe verstanden werden, bleibt ihr Beitrag zur Zukunftsfähigkeit begrenzt.

N=117, 118, 89 und 95. Die Differenz ergibt sich durch die Angabe „Kann ich nicht beurteilen“; die Fragen zu Unternehmensstrategie und Learning & Development waren freiwillig.

# Future Skills Maßnahmen: Umsetzung ohne strategisches Fundament (1/2)

Die Maßnahmen zeigen ein klares Bild: Unternehmen setzen vor allem auf operative Initiativen. Leadership-Trainings, Lernplattformen oder Upskilling-Programme werden bereits in vielen Organisationen umgesetzt, während die strategische Verankerung fehlt: Strategische Maßnahmen wie eine systematische Future-Skills-Strategie oder Standortbestimmung werden dagegen deutlich seltener realisiert.

## Strategische Maßnahmen

### Sensibilisierung und Einbindung des Top-Managements



### Entwicklung einer Future Skills-Strategie



### Standortbestimmung & Benchmarking



Interpretation der Ergebnisse auf der nächsten Seite.

N liegt zwischen 93 und 114. Die Differenz ergibt sich durch die Angabe „Kann ich nicht beurteilen“.

## Operative Maßnahmen

### Integration in Learning Management System / Lernplattform



### Upskilling von Führungskräften / Leadership Trainings



### Upskilling von Mitarbeitenden und Teams



### Maßnahmen für Transformationsbegleitung und Kulturwandel



### Pilotprojekte mit ausgewählten Teams / Bereichen



### Informations- und Kommunikationskampagne



### Integration von Future Skills ins Recruiting



### Training ersetzt keine Strategie

Upskilling von Führungskräften (40 % in Umsetzung, 41% sicher geplant) und Mitarbeitenden (29% in Umsetzung, 42% sicher geplant) gehören zu den am weitesten fortgeschrittenen Maßnahmen. Die Integration von Future Skills ins Recruiting – ein wirkungsvoller Hebel für langfristigen Kompetenzaufbau – ist mit 12 % aktiver Umsetzung der schwächste Wert. Die Future Skills-Strategie, die all dem Richtung und Kohärenz geben würde, liegt bei nur 15% aktiver Umsetzung. 20 % haben sie noch nicht einmal geplant. Nur 21% führen eine systematische Standortbestimmung durch. 20 % haben auch dies nicht geplant. Man schult, bevor man weiß, wohin.

**Das ist das operative Dilemma: Einzelmaßnahmen laufen, aber ohne strategischen Rahmen verpuffen sie.** Gleichzeitig soll das Top-Management sensibilisiert und stärker eingebunden werden (34% in Umsetzung, 39% sicher geplant). Doch ohne klare Strategie und Standortbestimmung fehlt die Grundlage für wirksame Steuerung. **Was nicht gemessen und strategisch verankert ist, lässt sich auch nicht gezielt entwickeln.**

Das unterstreicht das Spannungsfeld von Seite 11: Organisationen investieren zuerst in operative Trainings und Programme. Doch ohne strategische Orientierung bleiben solche Initiativen fragmentiert und verlieren ihre Wirksamkeit. Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Future Skills strategisch priorisiert und konsequent in Führung, Organisation und Personalentwicklung integriert werden.

*Diese Studie offenbart genau die blinden Flecken deutscher Unternehmen, die wir in unserer Arbeit seit Jahren beobachten: nicht mangelnder Wille, nicht fehlende Ressourcen, sondern ein fehlendes gemeinsames Verständnis davon, was Zukunftsfähigkeit konkret bedeutet und wie man sie entwickelt.*

*Wir sind überzeugt: In fünf Jahren führen nicht diejenigen Unternehmen, die heute die beste Technologie haben. Sondern solche, die heute anfangen, Mensch und Maschine intelligent zu verbinden. Dafür braucht es mehr Future Skills in Strategie, Kultur und Führung.*

---

**Dr. Arndt Pechstein und Dr. Martin Schwemmler**  
The Future Company

# ÜBER UNS

## DGFP und The Future Company



**Susanne Blüml**

Projektleitung HRM der Zukunft  
DGFP  
bluemi@dgfp.de



**Dr. Arndt Pechstein**

Geschäftsführer  
The Future Company  
arndt@thefuturecompany.eu



**Dr. Martin Schwemmler**

Geschäftsführer  
The Future Company  
martin@thefuturecompany.eu

### Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Die DGFP ist das Netzwerk für HR-Entscheiderinnen und -Entscheider in Deutschland. Seit über 70 Jahren verbindet sie Menschen, die Arbeit gestalten – und schafft den Raum, in dem Personalführung zur Zukunftsarbeit wird. Mit rund 2.000 Mitgliedsunternehmen ist die DGFP die zentrale Plattform für strategisches HR: ein Ort des Austauschs, des Wissenstransfers und der gemeinsamen Orientierung in einer Zeit, in der Wandel zur Konstante geworden ist.

#### **HRM der Zukunft – die Zukunftsinitiative der DGFP**

Was bedeutet es, HR in einer Welt zu führen, die sich schneller verändert als jede Strategie? Die Initiative HRM der Zukunft gibt darauf eine handlungsorientierte Antwort. Sie identifiziert die Trends, Technologien und Transformationsfelder, die HR morgen prägen werden – und macht sie heute zugänglich. Geleitet von Susanne Blüml schlägt sie den Brückenschlag zwischen Zukunftsforschung und HR-Praxis – mit konkreten Angeboten für DGFP-Mitglieder und die HR-Community: von der Weiterbildung zur HR-Future Managerin über unternehmensindividuelle Keynotes und Workshops bis hin zu Orientierungswissen für eine HR-Community, die nicht reagiert, sondern gestaltet. Zukunftsfähigkeit als strategische Führungsaufgabe – hier wird sie greifbar.  
[www.dgfp.de/hrm-der-zukunft](http://www.dgfp.de/hrm-der-zukunft)

### The Future Company

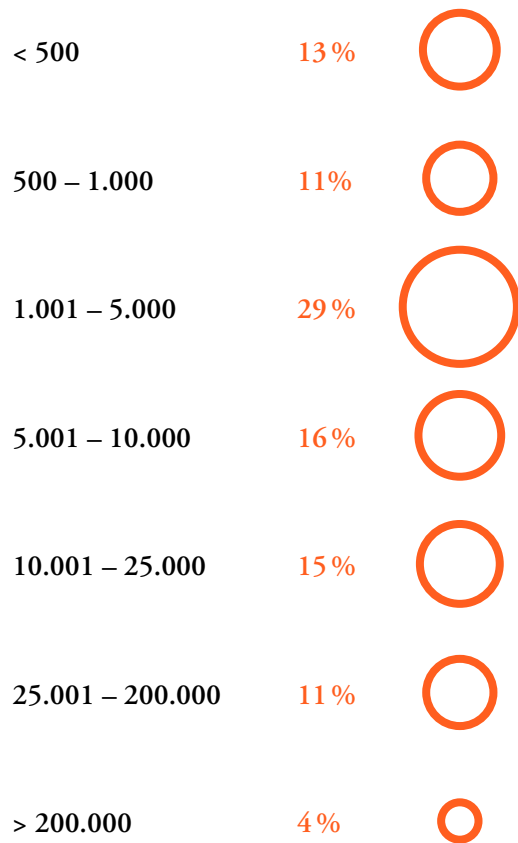
Dr. Arndt Pechstein, Neurowissenschaftler und Transformationsexperte, und Dr. Martin Schwemmler, Wirtschaftswissenschaftler und Innovationsforscher, forschen, schreiben, sprechen und beraten zu Future Skills und organisationaler Zukunftsfähigkeit. Als Keynote Speaker und Gründer von The Future Company begleiten sie Unternehmen bei der strategischen Entwicklung von Future Skills – von der Standortbestimmung bis zur Umsetzung.

Ihr wissenschaftlich fundiertes Rahmenwerk, der Future Skills Navigator, bildet die konzeptionelle Grundlage dieser Studie. Es ist als Buch erschienen und wird von Organisationen, Schulen und Hochschulen im In- und Ausland eingesetzt. Für die praktische Anwendung haben sie u. a. das Future Skills Barometer entwickelt – ein digitales Messinstrument zur Standortbestimmung von individueller und organisationaler Zukunftsfähigkeit. Ferner haben sie innovative Lernformate für Führungskräfte und Teams entwickelt, die auf erfahrungsbasiertem Lernen beruhen.

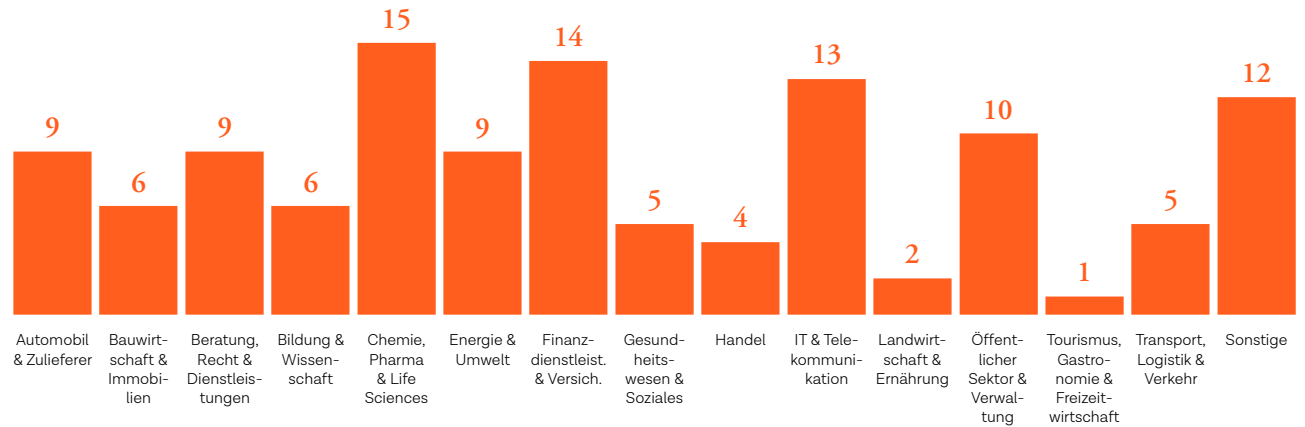
Portfolio (PDF): [www.thefuturecompany.eu/portfolio](http://www.thefuturecompany.eu/portfolio)  
Mehr zum Future Skills Navigator: [www.futureskillsnavigator.eu](http://www.futureskillsnavigator.eu)

# 120 Unternehmen haben am Future Skills Radar teilgenommen

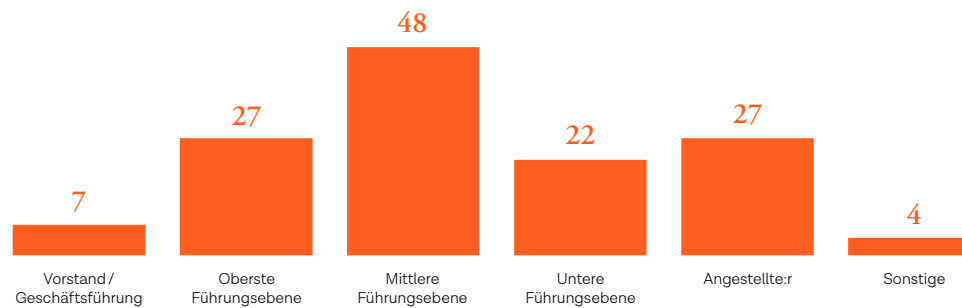
## Unternehmensgröße (Mitarbeitende)



## Branchen



## Seniorität der Teilnehmenden



Wenn von einem Unternehmen mehrere Personen teilgenommen haben, wurden deren Antworten für alle unternehmensbezogenen Auswertungen aggregiert. So wurde sichergestellt, dass jedes Unternehmen mit gleicher Gewichtung in die Analyse eingeflossen ist.

# Empfehlungen für Führungskräfte und den HR-Bereich

## Zukunftsfähigkeit ist Führungsaufgabe

1

### Future Skills zur Chefsache machen

Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Technologie, Kultur und Strategie zusammengeführt werden. Die Führungsebene muss Future Skills als strategisches Thema verantworten – mit klarer Strategie und dedizierten Ressourcen (Zeit, Budget, Personal).

2

### Eine Standortbestimmung durchführen

Ohne eine klare Analyse von Stärken, Lücken und Prioritäten der Zukunftsfähigkeit fehlt die Grundlage für gezielte Maßnahmen. Diese systematische Standortbestimmung der organisationalen Zukunftsfähigkeit ist Voraussetzung für eine wirksame Strategie.

3

### Eine Future-Skills-Strategie und Roadmap entwickeln, inkl. messbarer Ziele und Meilensteine

Ohne strategischen Rahmen bleiben Einzelmaßnahmen wirkungslos. Die Führungsebene muss eine klare Future-Skills-Strategie mit konkreten Zielen, Verantwortlichkeiten und Meilensteinen erstellen, die Initiativen bündelt, Budgets zuweist, Fortschritte und Wirkung misst.

4

### Eine zukunftsfähige Kultur aufbauen

Strukturen und Strategien brauchen die richtige kulturelle Basis. Die Führungsebene muss Rahmenbedingungen für eine solche Kultur schaffen, die Lernen, Experimentieren und Verantwortung für die Zukunft ermöglicht.

## HR wird vom Begleiter zum Gestalter von Zukunftsfähigkeit

1

### HR muss vom Nachzügler zum Vorreiter werden

HR kann Zukunftsfähigkeit nur dann im Unternehmen entwickeln, wenn es sie selbst verkörpert. Dazu darf es Future Skills nicht nur thematisieren, sondern muss sie messbar in Prozesse, Führung und Kultur integrieren und so zum Benchmark für die Organisation werden.

2

### HR als Treiber für Future Skills, nicht als Dienstleister

HR muss als Impulsgeber für organisationale Entwicklung wirken und die strategische Bedeutung von Future Skills sichtbar machen: durch klare Botschaften, Erfolgsgeschichten und die Positionierung von Future Skills als strategisches Unternehmens-thema.

3

### Future Skills-Initiativen mit der Strategie verzahnen

Future-Skills-Initiativen entfalten Wirkung erst, wenn sie konsequent mit der Unternehmensstrategie, Transformation und Geschäftsmodell verbunden sind. HR sollte sicherstellen, dass Kompetenzentwicklung direkt auf die strategischen Zukunftsfelder der Organisation einzahlt.

4

### Future Skills im Recruiting verankern

Zukunftsfähigkeit beginnt bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeitender. Recruiting sollte gezielt auf Future Skills ausgerichtet werden – als zentralen Hebel für langfristigen Kompetenzaufbau.

# Future Skills Radar

Der Begriff Future Skills Navigator, das dem Future Skills Radar zugrunde liegende Konzept, seine einzelnen Dimensionen sowie dieser Ergebnisbericht einschließlich aller Bestandteile, Texte und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt.

© 2026 – The Future Company | Futuready GmbH

Studiendesign und -auswertung:  
Dr. Arndt Pechstein und Dr. Martin Schwemmler

Futuready GmbH  
Friedrich-Klausing-Str. 6b  
14469 Potsdam  
kontakt@thefuturecompany.eu

[www.thefuturecompany.eu](http://www.thefuturecompany.eu)  
[www.futureskillsnavigator.eu](http://www.futureskillsnavigator.eu)

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Johannisstraße 19 A  
10117 Berlin  
Kontakt: Susanne Blüml  
Projektleitung HRM der Zukunft –  
Strategien, Trends und Innovationen  
bluemi@dgfp.de  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

*Mit der Zukunftsinitiative „HRM der Zukunft“ bietet die DGFP HR-Zukunftsarbeit an, die zukünftige Trends und Innovationen kennt und diese für die HR-Community zur Verfügung stellt.*



**The Future**  
Company