

# Integriert

**O**rganisationen agieren heute unter Bedingungen permanenter Beschleunigung, wachsender Unsicherheit und zunehmender Rollenfluidität. Tätigkeiten verändern sich schneller als Stellenbeschreibungen, Anforderungen verschieben sich dynamisch und organisationale Wertschöpfung entsteht immer häufiger in temporären, interdisziplinären Konstellationen. Vor diesem Hintergrund geraten klassische Kompetenzmodelle strukturell an ihre Grenzen.

Viele bestehende Modelle sind zu statisch, zu stark an Funktionen und Rollen gebunden und implizit vergangenheitsorientiert. Sie beschreiben, was bislang erfolgreich war, nicht jedoch, was künftig Handlungsfähigkeit sichert. Hinzu kommt eine sinkende Halbwertszeit einzelner Kompetenzen: Fachliche Inhalte, Methoden oder Tools verlieren rasch an Relevanz, während der Aufwand für Qualifizierung kontinuierlich steigt.

Die Konsequenz ist ein paradoxes Muster: Organisationen investierten in der Vergangenheit erheblich in Training und Entwicklung, beobachteten jedoch vergleichsweise geringe, instabile oder nicht nachhaltig wirksame Verhaltensänderungen. Konsequenz sind nicht nur „Zero Cost Cuts“ in der aktuellen wirtschaftlichen Situation, sondern auch eine mangelnde ganzheitliche Perspektive. Kompetenzentwicklung bleibt fragmentiert, schwer steuerbar und nur begrenzt strategisch anschlussfähig.

Vor diesem Hintergrund stellt sich weniger die Frage nach „mehr“ oder „neuen“ Kompetenzen, sondern nach einer übergeordneten Befähigungslogik: Welche grundlegenden Voraussetzungen ermöglichen es Individuen und Organisationen,



Klassische Kompetenzmodelle hinken meist den aktuellen Entwicklungen hinterher und sind zu sehr an vergangenen Erfolgsprinzipien orientiert. Das „Meta Skills Framework“ soll hier Abhilfe schaffen: Das Konzept setzt nicht den Fokus auf das Training einzelner Skill-Sets, sondern integriert Führung, Lernen, Diagnostik und Organisationsentwicklung – mit dem Ziel die Organisation zukunftsfähig zu gestalten.



# statt isoliert

sich wirksam an neue Anforderungen anzupassen und Zukunft aktiv zu gestalten? Wie kann es gelingen, nicht durch Digitalisierung und KI am Menschen zu sparen, sondern in ihn zu investieren, sodass Organisation und Unternehmenszweck (also auch Profitabilität und Stabilität) gesichert werden können?

## Was sind Meta Skills – und wie helfen sie weiter?

Meta Skills bezeichnen übergreifende, kontextunabhängige Kompetenzen, die nicht an spezifische Rollen, Funktionen oder Inhalte gebunden sind. Sie wirken quer zu Tätigkeiten und Situationen und entfalten ihre Relevanz insbesondere dort, wo Anforderungen unklar, dynamisch oder widersprüchlich sind. Sie werden auch vielfach als sogenannte „Future Skills“ bezeichnet, was jedoch durch ihre Allgemeingültigkeit die Frage aufwirft, was daran genau „Zukunft“ und nicht auch „Heute“ und „Gestern“ ist. Hintergrund ist, dass sie als Voraussetzung gesehen werden, um in emergenten Zukunftssituationen erfolgreich handlungsfähig zu bleiben.

Im Unterschied zu Fachkompetenzen beziehen sich Meta Skills nicht auf spezifisches Wissen oder Können. In Abgrenzung zu klassischen Soft Skills sind sie nicht bloß sozial erwünschte Eigenschaften, sondern beobachtbare, entwickelbare Verhaltens- und Handlungsmuster. Auch von Mindsets sind

Meta Skills klar zu differenzieren: Sie verbleiben nicht auf der Ebene innerer Einstellungen, sondern zeigen sich konsistent im Handeln.

Theoretisch lassen sich Meta Skills an zentrale psychologische Funktionsbereiche anschließen, etwa Selbstregulation, soziale Wirksamkeit und Systemverständnis. Sie beschreiben Bedingungen von Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Handlungsfähigkeit, also die Voraussetzungen dafür, dass Individuen Kompetenzen überhaupt erwerben, anwenden und weiterentwickeln können.

Meta Skills sind damit nicht additive Elemente eines Kompetenzportfolios, sondern strukturierende Prinzipien: Sie bestimmen, wie Menschen mit Anforderungen umgehen, wie sie lernen, Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen.

## Das Meta Skills Framework

Das Meta Skills Framework orientiert sich an der Prozesslogik der Theorie U von Otto Scharmer (MIT) und folgt einer klaren Architektur, die zwischen Zukunftsbewältigung und Zukunftsgestaltung unterscheidet. Es umfasst sechs Skill-Cluster mit insgesamt 18 Meta Skills. Die drei Cluster der Zukunftsbewältigung bilden die Grundlage wirksamen Handelns im Hier und Jetzt:

Person (Selbst, Resilienz, Integrität)

Selbststeuerung als Voraussetzung stabiler Leistungsfähigkeit.

Interaktion (Kommunikation, Empathie, Kooperation)

Koordination von Leistung in sozialen Systemen.

System (Growth Mindset, Ownership, Holismus):

Orientierung und Handeln in vielschichtigen Zusammenhängen.

Darauf aufbauend adressieren die drei Cluster der Zukunftsgestaltung die aktive Auseinandersetzung mit Veränderung:

Shift (Literacy, Kreativität, kritisches Denken)

Zukunft von ihren Möglichkeiten her denken.

Kreation (Konzeption, Kollaboration, Agilität):

Neues gemeinsam entwickeln.

Implementierung (Anpassung, Grit, Komplexität):

Zukunftsfähige Lösungen konsequent umsetzen.

Zentral ist die Logik der Abhängigkeit: Zukunftsgestaltung setzt Zukunftsbewältigung voraus. Ohne Selbststeuerung, soziale Wirksamkeit und Systemverständnis bleiben kreative oder transformative Initiativen instabil oder wirkungslos. Die U-Logik ist also als Prozessmodell zu verstehen, bei der ein Schritt dem anderen folgen sollte, beginnend bei der Person selbst. Das Framework

ist bewusst so gestaltet, dass alle Meta Skills im Arbeitskontext beobachtbar sind, an Führung und Zusammenarbeit anschließen und über unterschiedliche Zielgruppen hinweg skalierbar bleiben.

## Vom Kompetenzmodell zur organisationalen Steuerungslogik

Meta Skills entfalten ihre Wirkung nicht als isoliertes Modell. Ihre Stärke liegt gerade darin, als gemeinsame Sprache und übergreifender Ordnungsrahmen genutzt zu werden. Sie schaffen Anschlussfähigkeit zwischen Führung, Lernen, Diagnostik und Organisationsentwicklung.

Entlang des „Employee Life Cycles“ können Meta Skills als Referenz dienen, vom Einstieg über Entwicklung und Führung bis hin zu Transformation. Dabei ersetzen sie keine bestehenden Instrumente, sondern strukturieren deren Einsatz. Diagnostik, Lernformate und Entwicklungsmaßnahmen werden nicht mehr entlang einzelner Kompetenzen organisiert, sondern entlang übergeordneter Befähigungsdimensionen.

Die zentrale These lautet daher: Meta Skills wirken nur systemisch. Werden sie als einzelnes Trainingsformat oder isoliertes Skill-Set behandelt, verlieren sie ihre konzeptionelle Kraft.

## Internationaler Rollout eines Leadership-Programms

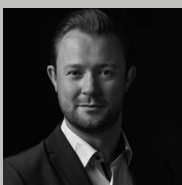
Im Folgenden wollen wir dazu einen Fall vorstellen, wie Meta Skills als überfachliche Komponente in ein internationales Leadership-Programm integriert wurden. Wir zeigen ein Programm, das im Wesentlichen die Architektur abbildet, die wir mit einem Kunden über zwei Jahre entwickelt und implementiert haben. Die Führungskräfte des internationalen Vertriebs bei dem Premium-Konsum- und Investitionsgüter Hersteller sollten für die Zukunftsgestaltung befähigt werden. Das Programm besteht aus drei Säulen:

### 1. Die Leader Conference

Sie bietet die Möglichkeit, die Führungskräfte eines oder mehrerer Märkte an einem Event zusammenzuführen, einen Zukunftsdialog zu ermöglichen und strategische Impulse zu setzen. Die Konferenz dient außerdem als Start- und Endpunkt jeweils einer Etappe der individuellen Development Journey. Zu Beginn der Entwicklungsreise werden verschiedene Module angeboten: Future Workshop, Diagnostik, Planungs- und Vorbereitungseinheiten.

### 2. Die Qualifizierung

Die Phase der eigentlichen Entwicklung umfasst zwölf bis 18 Monaten, je nach individueller Qualifikation, und beinhaltet sowohl strategische Inhalte als auch den Erwerb von Meta Skills. Während die strategischen Themen mit einzelnen Learning Journeys gezielt adressiert werden, begleiten die Meta Skills Journeys im Rahmen von individuellen Coaching- und Selbsterlernereinheiten Teilnehmende über die gesamte Phase hinweg. Dazu kommen Community Learning und Projektarbeit, die strategische Neuerungen direkt an den POS transferiert.



**NICKLAS KINDER** ist Psychologe und als Senior Manager bei The Company Journey Guides (TCJG) tätig. Er ist hier im Schwerpunkt für Learning & Development und Personal-

diagnostik Projekte zuständig und verantwortet den Geschäftsbereich Futurability, der auch das Meta Skills Eco System beinhaltet.

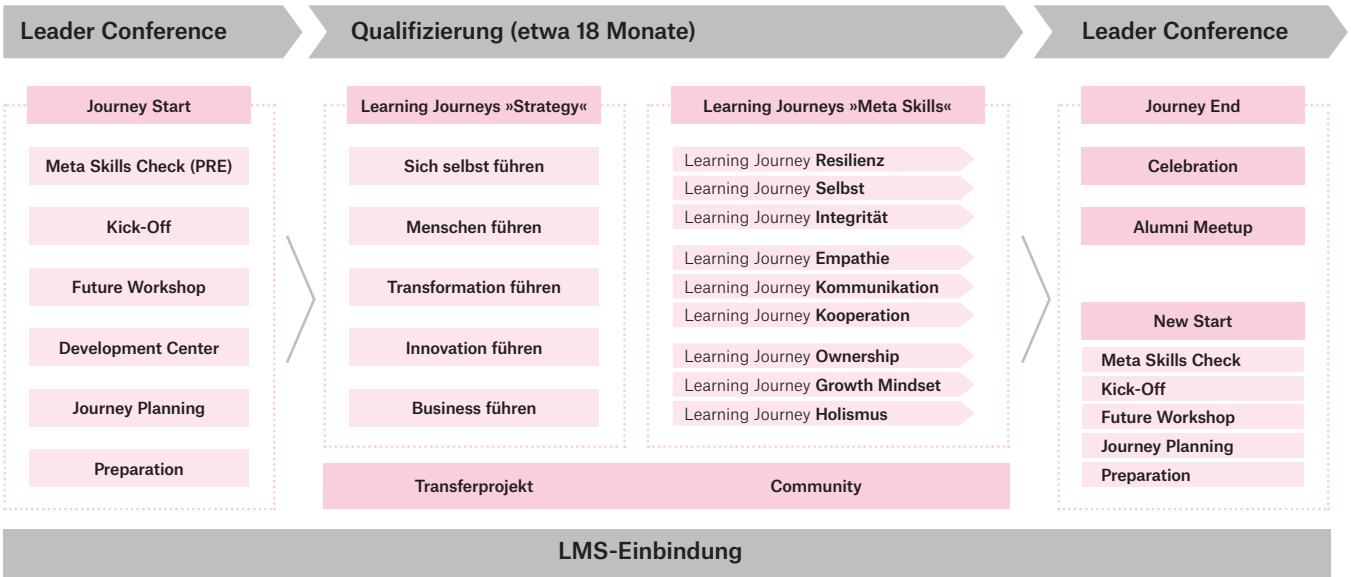


**EVA-MARIA DANZER** ist CEO von The Company Journey Guides (TCJG) aus München. Sie ist seit 25 Jahren an der Kante von Organisations- und Personalentwicklung tätig und

begleitet Menschen und Organisation im Wandel als Future Guide und Innovatorin.



## Beispiel: ein internationales Leadership-Programm



### 3. Final Journey Event

Anlässlich einer künftigen Leader Conference findet ein Abschluss einer Entwicklungs-Journey statt. Gleichzeitig startet die nächste Phase, die gemeinsam mit Alumnis des Programms gestaltet wird. Das Design ist auf lebenslanges Lernen ausgerichtet.

Die Makro-Struktur des Programmes folgt insgesamt der Makro-Struktur jeder Learning Journey und der Mikro-Struktur jeder Lerneinheit für sich. Während der Sensibilisierungsphase werden der „Sense of Urgency“, Motivation für die Lerninhalte und der Mehrwert der Auseinandersetzung mit einzelnen Themen herausgestellt. In der Informationsphase werden Wissensinhalte ausgelagert und als Selbstlerneinheiten in „verdaulichen Happen“, in Kombination mit kurzen Reflexions- oder Anwendungsaufgaben bereitgestellt. In der Anwendungsphase können Teilnehmende in einem geschützten Setting neue Verhaltensweisen und Skills ausüben und ausprobieren. In der abschließenden Handlungsphase werden die vermittelten Kompetenzen und Skills in den Alltag transferiert und individuell ausgeprägt. Diese Struktur wird am Beispiel der Learning Journey Selbst deutlich:

Die modulare Struktur des Gesamtprogramm trägt der Heterogenität der Zielgruppen und der Vielfalt der Bedarfe der Märkte weltweit Rechnung. Eine individuelle Adaption ist bei diesem Design leicht möglich. Jede Learning Journey basiert auf klaren Richtlernzielen, die auf Groblernziele je Lernphase und auf Modulebene auf Feinlernziele ausgerichtet werden.

So ist die Flexibilität gegeben, verfügbare Lernmodule und Journeys einfach in das Gesamtprogramm zu integrieren, solange sie das jeweilige Lernziel adressieren. Auch die Lernumfänge, -formate und die Auswahl der Lerninhalte sind individualisierbar und können je nach Bedarf, Priorität und Budget angepasst werden. Diese Flexibilität führt zu einer hohen Akzeptanz und Durchdringung, während gleichzeitig zentrale Inhalte des Konzerns und kulturelle Ausrichtung durch die Marke erhalten bleiben.

Der Rollout wurde mittels einer eigenen mehrmodularen Train the Trainer (TTT)-Journey umgesetzt, die analog der Learning Journeys für die Führungskräfte aufgebaut war. Dabei erwarben die teilnehmenden Qualifizierungsverantwortlichen der Märkte zum einen die für die Implementierung nötigen Inhalte und lernten dabei „on the fly“ die in den Learning Journeys genutzten Formate kennen. Zum anderen wurden die internationale „Qualification Community“ im Rollout durch Implementierungspläne und individuelle Betreuung unterstützt. Die Implementierung folgte drei Prinzipien:

#### 1. Integration statt Substitution

Meta Skills wurden in bestehende Lernarchitekturen eingebettet.

#### 2. Kombination von Diagnostik, Lernen und Anwendung

Meta Skills dienten als Reflexionsfläche und Basis individueller Lernpfade, nicht als isolierter Inhalt.



## Die Learning Journey zum Praxisbeispiel



### 3. Konsequente Anschlussfähigkeit

Führung, Feedback, Development Center und Review-Formate bezogen sich auf dieselbe Lernarchitektur und dasselbe Framework.

Beobachtbare Effekte zeigten sich vor allem in einer fokussierten Selbstverortung der Teilnehmenden und einer gemeinsamen Führungssprache über Ländergrenzen hinweg. Allerdings treten diese Effekte nicht automatisch ein, sondern fordern konsequente Governance und Begleitung der Umsetzung. Die Adaptierbarkeit vieler Programmkomponenten an Marktbedarfe und die Modularität des Programms sorgten für eine breitere Akzeptanz und sicherten gleichzeitig maßgeschneiderte Lösungen.

### Implikationen für HR und L&D

Die Einführung eines Meta-Skills-Ansatzes ist für HR und Learning & Development weniger eine methodische Erweiterung als eine strukturelle Verschiebung des eigenen Selbstverständnisses. Meta Skills verändern nicht nur, was entwickelt wird, sondern vor allem, wie Entwicklung gedacht, gesteuert und verantwortet wird.

Für HR bedeutet dies zunächst eine Abkehr von additiven Logiken. In vielen Organisationen ist Lernen historisch gewachsen, fragmentiert und stark Programm-getrieben. Neue Anforderungen führen zu neuen Formaten, neuen Trainings oder neuen Initiativen, ohne dass deren Zusammenwirken systematisch reflektiert wird. Meta Skills setzen hier an, indem sie einen übergeordneten Ordnungsrahmen bereitstellen, der disparate Maßnahmen integrierbar macht. Komplexität wird nicht reduziert, indem Inhalte vereinfacht werden, sondern indem sie in eine gemeinsame Entwicklungslogik eingebettet werden.

Für Learning & Development verändert sich damit der Fokus deutlich: weg von der Bereitstellung von Stand-Alone Lernangeboten, hin zur Gestaltung ganzheitlicher Entwicklungsarchitekturen. Lernen wird nicht mehr primär als Ereignis verstanden, sondern als kontinuierlicher Prozess, der den Arbeitsalltag begleitet. Meta Skills dienen dabei als Referenzpunkte, an denen Lernformate, Transfergelegenheiten und Reflexionsräume ausgerichtet werden können. L&D wird so vom Kursanbieter zum Befähigungspartner der Organisation. Dafür braucht es allerdings ein Mandat.

Auf einer erweiterten Ebene berührt der Ansatz die Rolle von HR im organisationalen Gefüge. Meta Skills ermöglichen es HR, Entwicklung nicht nur operativ zu begleiten, sondern strategisch zu rahmen. Sie schaffen eine Verbindung zwischen individuellen Entwicklungsfragen, Führungsanforderungen und organisationalen Zukunftsthemen. Damit eröffnen sie HR die Möglichkeit, sich als gestaltende Instanz zu positionieren, nicht über formale Macht, sondern über Orientierung, Kohärenz und Anschlussfähigkeit.

Im Kontext von HR-Transformation bedeutet dies: HR wird vom Verwalter von Programmen zum Architekten von Entwicklungslogiken. Die zentrale Leistung besteht nicht mehr darin, neue Maßnahmen zu initiieren, sondern darin, Entwicklung verbindlich zu organisieren, Orientierung im System herzustellen und Zukunftsfähigkeit gezielt aufzubauen. Meta Skills bilden hierfür einen schlanken, aber ganzheitlichen Kern, der Stabilität bietet, ohne die notwendige Adaptivität einzuschränken.

