



© Gerd Altmann / Pixabay

Welche Fähigkeiten sind in Zukunft gefragt und wie soll man sich dafür rüsten? Vor dieser Frage stehen heute wohl fast alle Unternehmen.

## Future Skills – eine unternehmerische Herausforderung

*Lebenslanges Lernen und stetige Weiterentwicklung sind längst Normalität (siehe vorangehender Artikel). Unternehmen sind aber auch mehr denn je gefordert, sich mit zukünftig notwendigen Skills und Kompetenzen auseinanderzusetzen. Doch was sind die «Future Skills» und welche davon sind besonders elementar?*

VON ANDREAS MOLLET\*

Niemand kann aus aktueller Sicht mit Sicherheit beantworten, welche Kompetenzen und Skills Mitarbeitende in 5 oder 10 Jahren mitbringen müssen. Die Zukunft kann auch nicht mit Blick auf die aktuelle Arbeitswelt definiert werden. Allerdings können sogenannte META-Kompetenzen definiert werden, die genau den Umgang mit dieser Unsicherheit, der Dynamik und der Schnelllebigkeit ermöglichen. Dazu gehören die aktive Mitgestaltung von Veränderungsprozessen, Achtsamkeit und Offenheit für Neues, aber auch ein gekonnter Umgang mit Medien. Ebenso entscheidend wird auch die Selbstreflektion sein. Stärken richtig einzusetzen, Grenzen und Schwächen zu akzeptieren und sich stetig persönlich weiter zu entwickeln wird von der Normalität zur Voraussetzung.

**Die Unternehmen sind gefordert.** Gleiches gilt auch für Unternehmen. Auch in Unternehmen muss die Auseinandersetzung mit Stärken, Schwächen und Kernkompetenzen stattfinden, um weiterhin erfolgreich am Markt zu agieren. Doch wie soll eine zielgerichtete Personalstrategie stattfinden, wenn das Ziel, bzw. die notwendigen Future Skills, nicht bekannt sind? Hierbei unterstützt eine gesonderte Betrachtung der wichtigsten Einflussfaktoren:

### Die wichtigsten Einflussfaktoren

> **Der Klassiker:** Digitalisierung und Technologieshift sind sicherlich die bekanntesten Treiber für zukünftige Anforderungen. Doch es muss nicht immer gleich Blockchain und Coding sein, aber der Umgang mit neuen Geschäftsapplikationen und Kommunikationsplattformen muss den Mitarbeitenden genauso mitgegeben

werden wie die Handhabung der neuen Tablets und Maschinensteuerungen.

- > **Der Aktuelle:** Die aktuelle Situation ist Sinnbild für Dynamik und wie rasch sich plötzlich Rahmenbedingungen ändern. Während einige Firmen notwendige Umstellungen z.B. auf Homeoffice rasch umstellen konnten, hatten andere grössere Schwierigkeiten. Notwendige Kompetenzen sind hierfür sicherlich eigenverantwortliches Arbeiten, situative Selbstorganisation, erfolgreicher Umgang mit Kollaborationstools aber auch vertrauensbasierte Führung.
- > **Der Nachhaltige:** Neue Generationen drängen in den Arbeitsmarkt und wollen nicht nur als digital natives wahrgenommen werden, sondern auch ihre Werte im Arbeitsleben wiederfinden. Nachhaltiges agieren und Freiräume gestalten

sind genauso wichtig wie situative Arbeitsorganisation und dynamische Aufgabengestaltung. Auch die Führung muss sich anpassen und von command and control auf Führung über Werte und gemeinsame Sinnstiftung eine Ausrichtung an den Zielen erreichen.

- > **Der Trendsetter:** Ebenfalls einen elementaren Einfluss dürften neue Organisations- und Unternehmensformen auf die zukünftigen Skills und Kompetenzen haben. Agile Organisations- und Arbeitsformen erfordern neue Skills, und zwar für alle Mitarbeitenden. Agile Methoden, unternehmerisches Mitdenken, aber

**Definition von Future Skills.** Um die konkreten, notwendigen Future Skills für die individuelle unternehmensspezifische Situation zu definieren ist es wertvoll mit Szenarien zu arbeiten. Dazu wird der Einfluss der einzelnen Faktoren analysiert und was dies allgemein für die Zukunft des Unternehmens oder von einzelnen Teilbereichen bedeutet. Ebenso werden aus der bestehenden Strategie und den existierenden strategischen Programmen die für die Zukunft notwendigen Kompetenzen abgeleitet. Diese Erarbeitung findet im Idealfall mit externer Begleitung und möglichst heterogener Beteiligung im Unternehmen statt um eigene, blinde

Die konstante und kontinuierliche Weiterentwicklung sichert nicht nur die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden, sondern vor allem auch die Attraktivität und Marktfähigkeit des Unternehmens.

Daneben fördern folgende Elemente die Entwicklung der Future Skills:

- > Strukturierte Lernprogramme (nicht Kurse) für gezielte Kompetenzentwicklung
- > In dynamischen Rollen und Aufgaben statt starren Funktionen und Stellen denken
- > Zeitliche und inhaltliche Freiräume für unstrukturierte Kompetenzentwicklung
- > Eine adäquate Fehler- und somit Lernkultur (für Sicherheit in der Kompetenzentwicklung)
- > Aktiver Austausch (über Bereiche, intern/extern) um «Kernkompetenzen» zu fördern
- > Einbezug von externem und heterogenem Wissen (Reduktion von Betriebsblindheit)
- > Strukturierte Lernbegleitung / Coaching und Mentoringprogramme (Reverse-Mentoring)

### Digitalisierung & Technologieshift



Die fünf wichtigsten Faktoren, welche die Future Skills beeinflussen.

auch die partnerschaftliche Führung auf Augenhöhe sind elementar, um diese Herausforderungen zum Vorteil zu nutzen.

- > **Der Unterschätzte:** Neue Kooperations- und Kollaborationsmodelle werden die Zukunft prägen. Projektorientiertes Arbeiten wird vor allem für Supportfunktionen zunehmen, aber auch vor den Kernbereichen nicht Halt machen. Notwendige Fähigkeiten werden situativ, ad hoc und ad interim von Gig-Worker, Wissensarbeitern und Freelancern ins Unternehmen integriert. Der Umgang mit entsprechenden Kollaborationstools, die Sicherstellung von Integrität aber auch die Etablierung einer offenen Unternehmenskultur sind Herausforderungen der Zukunft.

Flecken zu minimieren. Auch die Einbindung von Stakeholdern ausserhalb des Unternehmens ist sehr wertvoll und bietet einen differenzierten Blick des Marktes. Daraus aufbauend werden dann die erfolgskritischen Schlüsselanforderungen für die Zukunft definiert.

**Re- und Upskilling.** Die Definition von Future Skills ist keine einmalige Gelegenheit. Vielmehr ist es die Hauptaufgabe der strategischen Personalentwicklung sich fortwährend mit den neuen Herausforderungen zu beschäftigen und diese proaktiv zu gestalten. Dazu gehört neben der regelmässigen Definition der Future Skills auch die kontinuierliche Analyse der bestehenden Kompetenzen. Entsprechend gilt es, das Re- und Upskilling als strategisches Thema im Unternehmen zu etablieren.

**Future Skills – ein Überlebensfaktor.** Globalisierung, Technologieshift, Disruption, neue Mitbewerber und verändernde Märkte. Unternehmen sind mehr denn je gefordert sich rasch und dynamisch anzupassen. Doch das gelingt nur, wenn die Mitarbeitenden sich im gleichen und notwendigen Tempo mitentwickeln. Und falls es gelingt, dass die Mitarbeitenden sich sogar noch schneller entwickeln, kann sich ein Unternehmen regelmässig neu erfinden und auch zukünftige Märkte aktiv mitgestalten.



**ANDREAS MOLLET**  
ist Geschäftsleiter der INOLUTION ([www.inolution.com](http://www.inolution.com)). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu machen. Für kompetente

Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen. Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf [kompetenz-management.com](http://kompetenz-management.com).