



# Zukunftskompetenzen – Individualität schlägt Trend

Die Gestaltung der Zukunftskompetenzen ist für Unternehmen, Mitarbeitende und die Gesellschaft gleichermaßen entscheidend. Wie gelingt der digitale Wandel, der Umgang mit neuen Herausforderungen und stetiger Unsicherheit? Nicht mit vorschnellen und vermeintlichen Lösungen.

■ Von Andreas Mollet



Future Skills und Zukunftskompetenzen sind allgegenwärtig. Vor allem getrieben durch die Digitalisierung und Disruption von Branchen und Märkten müssen sich Organisationen und Unternehmen Gedanken machen, wie sie die Anforderungen der Zukunft meistern können. Im Gegensatz zur immer noch vorherrschenden rückwärtsgerichteten Budgettheorie ist die Zukunft aber mehrheitlich ungewiss und sind die dafür benötigten Kompetenzen unter Umständen noch gar nicht bekannt. Tatsächlich gibt es unzählige Studien und Lektüre, welche uns als Wegweiser zu den Zukunftskompetenzen unterstützen. Als konkrete Navigation sind diese aber nur bedingt hilfreich, um als Unternehmen gezielt die Zukunft zu gestalten. Der Grund liegt darin, dass Erfolg versprechende und nachhaltige Kompetenzentwicklung immer einen sehr individuellen Fokus haben muss.

Doch wie können wir dieser Individualität gerecht werden und in der Fülle der angebotenen Zukunftskompetenzen und Future Skills sicher navigieren? Bei einer vertieften Auseinandersetzung wird rasch klar, dass es nicht die Zukunftskompetenzen gibt, die für alle Unternehmen und alle Mitarbeitenden gleich relevant und wichtig sind.

Entscheidend für eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema Future Skills ist, die richtigen und entscheidenden Einflussfaktoren zu identifizieren, zu priorisieren und dann entsprechend die relevanten, erfolgskritischen Zukunftskompetenzen zu definieren. Der folgende Ansatz hilft einerseits Unternehmen, die relevanten Kompetenzen zu definieren, aber andererseits auch allen Personen, die sich mit der eigenen Kompetenzentwicklung auseinandersetzen wollen.

Grundsätzlich bestehen drei grosse Einflussfaktoren auf die Herausforderungen und Anforderungen der Zukunft:

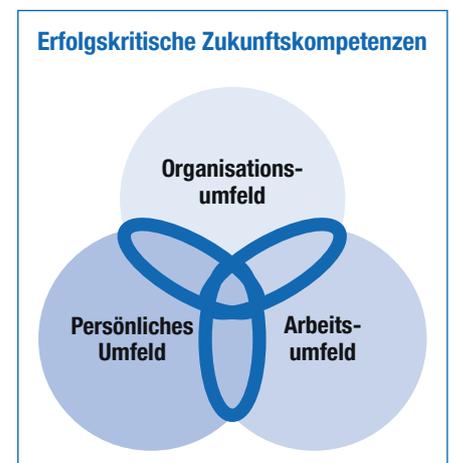
### **Einflussfaktor 1: Das organisatorische Umfeld**

Haupttreiber für diesen Einflussfaktor ist sicher die Strategie des Unternehmens oder der Organisation. Berücksichtigt werden dabei explizite und implizite Strategie und Ausrichtung, aktuelle Schwerpunkte und die vorherrschende, bekannte Situation. Darauf basierend werden die Kompetenzen definiert, die zur Umsetzung dieser strategischen Aspekte relevant sind. Ebenso wichtig ist die Unternehmenskultur als entscheidendes und

omnipräsentes Element für unsere tägliche Arbeit. So beinhaltet die Kultur unter anderem Aspekte wie Zusammenarbeit, Führung, Innovation und Werte, welche ebenfalls durch Kompetenzen Wirkung entfalten und sichtbar werden. Als dritter Aspekt im organisatorischen Umfeld gilt der Bereich, die Abteilung oder auch das Team. Die für den gemeinsamen Erfolg notwendigen Kompetenzen können auf dieser Ebene der Organisationseinheit durchaus variieren, denn schliesslich gibt es kaum die eine Firma, in welcher sämtliche Abteilungen oder Bereiche die gleichen Herausforderungen in der Zukunft haben. Zudem ist die Einbettung in die Geschäftsprozesse relevant. Schnittstellen, Anspruchsgruppen und vor- und nachgelagerte Dienstleistungen sind ebenso entscheidend für relevante Zukunftskompetenzen.

### **Einflussfaktor 2: Das Arbeitsumfeld**

Jedes Unternehmen ist jedoch auch Teil eines ökonomischen Systems und in ständiger Wechselwirkung mit der Branche oder dem Wirtschaftszweig. Sie gibt die massgeblichen Trends und Richtungen vor, an denen sich Unternehmen mehr oder weniger orientieren (müssen). Die Branche mit unseren direkten Mitbewerbern und Mitgestaltern ist aber gleichzeitig auch ein Benchmark für die Kompetenzentwicklung. Als weiteres elementares Einflussgebiet gilt der Arbeitsmarkt und somit die Arbeitsmarktfähigkeit. Als direkter Puls für



Eine **Kompetenz** ist die Kombination aus Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Erfahrung, Normen und Werten, um selbstorganisiert **eine gewünschte Wirkung im unternehmerischen Kontext zu erzielen**.



die Nachfrage am Markt ist es unerlässlich, sich sowohl als Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer regelmässig über die aktuellen und zukünftigen Anforderungen zu informieren. Inserate, Stellenausschreibungen, aber auch Bildungsangebote sind ein Pflichtprogramm für den Kompetenzbenchmark. Mit unserer Ausbildung und unserer Erfahrung führen wir meist eine definierte Funktion oder Rolle aus, die es meist auch in anderen Organisationen oder Unternehmen gibt. Eine Orientierung an unserer Kernfunktion oder Kernrolle kann daher mehr als hilfreich sein, um die zukünftige funktionsspezifische Kompetenzbibliothek einordnen zu können. Hilfreich sind hier vor allem Netzwerke innerhalb von gleichen Funktionen sowie die aktuellen Lehr- oder Ausbildungspläne.

### Einflussfaktor 3: Das persönliche Umfeld

Die Grundbildung und somit die Grundkompetenzentwicklung findet in der sozialen Gesellschaft statt. Breit abgestützt und tief verankert liefert unser Bildungswesen wichtige Informationen über den aktuellen Stand der Grundkompetenzen, vor allem seit der Umstellung auf die kompetenzbasierte Betrachtung. Die Trennung zwischen Arbeits- und privatem Umfeld verschwindet. Aber auch die Kompetenzen unterscheiden nicht zwischen beruflichem oder privatem Kontext, wenn die Wirkung die gleiche ist. Gerade deshalb lohnt es sich, auch die private Sicht in die Kompetenzperspektive aufzunehmen. Was wir

gerne tun, tun wir oft mit Freude und mit einem Talent. Entsprechend sollte aufgrund der stärkenorientierten persönlichen Entwicklung auch die persönliche Perspektive einfließen. Auch und gerade auch zum möglichen Nutzen einer Organisation oder Unternehmung.

Doch wie können nun diese drei Einflussfaktoren zur Analyse und Definition der relevanten Zukunftskompetenzen genutzt werden? Indem wir ein Kompetenzframework mit der immer identischen Fragestellung pro Einflussfaktor nutzen:

- Welche Kompetenzen sind aktuell bzw. in der jetzigen Situation am wichtigsten, um die gewünschte, erwartete oder erforderliche Wirkung/Nutzen zu erzielen?
- Welche Kompetenzen werden in Zukunft entscheidend sein, um diese gewünschte, erwartete oder erforderliche Wirkung/Nutzen zu erzielen?
- Welche Kompetenzen werden in der Zukunft an Bedeutung verlieren oder sogar hinderlich sein, um die gewünschte, erwartete oder erforderliche Wirkung/Nutzen zu erzielen?

### Vorgehen

**Schritt 1:** Wichtigkeit/Relevanz definieren: Welchen Einfluss hat der Einflussfaktor für mich als Unternehmen oder Person? Inwieweit besteht eine Abhängigkeit oder eine notwendige Wechselwirkung?

	Wichtigkeit/Relevanz	Welche Kompetenzen sind aktuell am wichtigsten?	Welche Kompetenzen werden in Zukunft wichtiger?	Welche Kompetenzen werden an Wichtigkeit verlieren?
Unternehmen				
Kultur				
Abteilung/OE				
Branche				
Arbeitsmarkt				
Funktion/Rolle				
Gesellschaft				
Privat				
Talent/Stärken				

Kompetenzframework der INOLUTION Innovative Solution AG

**Schritt 2:** Definition der jeweiligen Top-Kompetenzen pro Feld. Unsere Empfehlung ist, pro Feld maximal drei Kompetenzen zu notieren.

**Schritt 3:** Konsolidierung und Verifizierung der einzelnen Kompetenzen und Erstellung, Abgleich oder Integration in ein bestehendes Kompetenzraster. Ideal ist es, wenn ich in jene Zukunftskompetenzen investiere, die in den ersten beiden Spalten am meisten genannt bzw. definiert wurden.

**Tipp:** Die Definition kann sowohl einzeln, aber auch im Team oder im Rahmen eines Workshops stattfinden. Idealerweise wird der Prozess zudem begleitet, um eine externe, objektivere Sicht einzubringen oder blinde Flecken ansprechen zu können.

**Fazit: Die Individualität ist der Erfolgsfaktor:** Die detaillierte Auseinandersetzung mit Zukunftskompetenzen und Future Skills ist sowohl für Unternehmen und Organisationen entscheidend, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten. Aber auch Mitarbeitende und Führungspersonen sind gefordert, sich – unabhängig vom organisatorischen Umfeld – mit den notwendigen Kompetenzenanforderungen und Kompetenzentwicklungen zu befassen. Und zwar bezogen auf die individuellen Ziele, Rahmenbedingungen und vorhandenen Stärken. Denn Personalentwicklung ist Kompetenzentwicklung ist Unternehmensentwicklung.

### SEMINARTIPP

#### Future Skills Lab

Entscheidende Zukunftskompetenzen managen und entwickeln

Definieren und konsolidieren Sie die für Ihr Unternehmen notwendigen Zukunftskompetenzen am WEKA Praxis-Seminar Future Skills Lab am 23.05.2023 in Zürich. Hier mehr erfahren, anmelden und die Zukunft mitgestalten:



praxisseminare.ch



### AUTOR

**Andreas Mollet** ist Geschäftsleiter der INOLUTION (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.