

Future Skills

# Welche Zukunftskompetenzen gefragt sein werden

Welche Kompetenzen sind unerlässlich für Topleistungen? Die Beantwortung dieser Frage unterliegt einem stetigen Wandel. Darum sind die Bereitschaft und Fähigkeit entscheidend, mögliche Zukunftskompetenzen zu reflektieren, sie mit den neuen Rahmenbedingungen und der Wirklichkeit abzugleichen und sie ihr anzupassen.

› Dirk Thiemann, Rainer Skazel

Es gibt zumindest drei Gründe, sich mit der Frage zu beschäftigen, welche Kernkompetenzen für ein Unternehmen, eine bestimmte Branche oder einen Berufszweig in Zukunft von elementarer Bedeutung sind.

## Zielführende Kompetenzanalyse

Zunächst einmal gilt: Unternehmensziele lassen sich vor allem dann erreichen, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter über genau die Kompetenzen in einem hohen Ausprägungsgrad verfügen, die sie befähigen, einen optimalen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele zu leisten. Für jeden Beruf gibt es bestimmte Fachkenntnisse, Verhaltensmuster, Motive und Kompetenzen, die dringend vorhanden sein müssen, wenn es zu Spitzenleistungen kommen soll.

Zweitens: Unternehmen, die wissen und definiert haben, welche Kompetenzen Voraussetzung sind, um die Unternehmensziele zu erreichen, können ihre Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend aus- und weiterbilden. Das Vorgehen erfolgt mit einem Kompetenzcheck: Die erforderlichen Soll-Kompetenzen

werden möglichst präzise benannt, nach dem Motto: Ohne diese Kompetenzen in einem hohen Ausprägungsgrad, der sich bezüglich jeder einzelnen Kompetenz feststellen lässt, geht es nicht. Danach erfolgt die Analyse der vorhandenen Ist-

Kompetenzen: Der Abgleich von Soll- und Ist-Kompetenzen führt zu eindeutigen Hinweisen auf Kompetenzlücken, die mithilfe gezielter Entwicklungsprogramme geschlossen werden können.

Drittens erleichtern Kompetenzanalysen und Kompetenzdiagnostik das Recruiting. Denn nun können die Personalabteilungen gezielt auf die Suche nach denjenigen Führungskräften und Mitarbeitern gehen, die über die Kompetenzen verfügen, die für die Zielerreichung unerlässlich sind. Oft wächst dann zusammen, was zusammengehört: Es entstehen Win-win-Situationen, weil das Unternehmen über das Personal verfügt, das es benötigt. Und die Menschen fühlen sich wohl an ihren Arbeitsplätzen, weil Anforderungs- und Qualifikationsprofile weitgehend zueinander passen und sie sich dort frei entfalten können: Ein Arbeitsplatz ist mit dem passenden Mitarbeiter besetzt.

## Weiter- und Neuentwicklung

Bleibt die Frage, welche Zukunftskompetenzen denn es nun genau sind, die eine Rolle spielen werden. Auf welche



### kurz & bündig

- › Eine kompetenzorientierte Denkweise zeichnet sich durch einen strategischen Weitblick aus, der die Entscheider in den Unternehmen und die Führungskräfte und Mitarbeiter für zukünftige Entwicklungen sensibilisiert.
- › Zielführend ist es, eine möglichst heterogen zusammengesetzte Taskforce zu beauftragen, nach Antworten auf die Frage zu suchen, welche Kompetenzen zukünftig eine Rolle spielen werden.
- › Upskilling bedeutet, vorhandene Qualifikationen weiterzuentwickeln, sie mithin auf ein höheres Niveau zu heben, um den Anforderungen einer aktuellen Position noch besser gerecht zu werden.

## Das Kompetenzset

1	Engagiert sein	7	Authentisch sein
2	Kundenorientiert sein	8	Ergebnisse erzielen
3	Eigenmotiviert sein	9	Diszipliniert sein
4	Erfolgreich verkaufen	10	Kontinuierlich verbessern
5	Beziehungen gestalten	11	Selbstständig organisieren
6	Zielorientiert vorgehen	12	Fachwissen anwenden

Kompetenzen ist zu achten, wenn es etwa um die Weiterbildung und Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern geht? In diesem Zusammenhang gewinnen die Begriffe Upskilling und Reskilling an Bedeutung. Was ist damit gemeint? Die Begriffe lassen sich durchaus auch mit verständlicheren Begriffen umschreiben: Upskilling bedeutet, vorhandene Qualifikationen weiterzuentwickeln, sie mithin auf ein höheres Niveau zu heben, um den Anforderungen einer aktuellen Position noch besser gerecht zu werden. Dazu ist eine ambitionierte Weiterbildung vonnöten, die in die Richtung eines lebenslangen Lernens weist.

Reskilling hingegen spielt auf Kompetenzen an, die tatsächlich als neu bezeichnet werden müssen, weil sie nicht oder kaum auf vorhandenem Wissen aufbauen. Es handelt sich um Kompetenzen, die heute, in der Gegenwart, niemand auf dem Schirm hat, weil man sie mit den derzeitigen Tätigkeiten nicht in Verbindung bringt oder es schlicht und einfach dafür keine Begrifflichkeiten gibt. Ein einfaches Beispiel: Wer hätte vor der Digitalisierung gedacht, dass es einmal unumgänglich sein wird, über Digitalkompetenz verfügen zu müssen? Oder dass bei der Jobbeschreibung von Führungskräften von Digital Leadern die Rede ist?

Gerade die Entwicklungen der letzten Jahre mit all den Veränderungen im Zuge der Digitalisierung und der Transformation in die digitale Netzwerkgesellschaft zeigen, wie rasch der Aufbau neuer Kompetenzen, an die bis dahin niemand

gedacht hatte, notwendig und unumgänglich sein kann. Wer hätte vor 2020 die Vermutung geäußert, dass es einmal dringend erforderlich sein könnte, ein hybrides Meeting mit dem Verkaufsteam durchzuführen, bei dem einige Verkäufer im Büro sitzen und andere sich im Homeoffice aufhalten? Oder dass Vertriebsführungskräfte «remote» führen können müssen, also mit ihren Mitarbeitern nicht von Angesicht zu Angesicht, sondern aus der Ferne und Distanz von PC zu PC kommunizieren?

### Beispiel Vertrieb

Im Folgenden soll für beide Aspekte – das Upskilling und das Reskilling oder die Weiterentwicklung und Neuentwicklung von Kompetenzen – der Diskussion rund um die Zukunftskompetenzen der Vertrieb als verdeutlichendes Beispiel herangezogen werden.

### Kompetenzen auf ein höheres Level heben

Das Deutsche Institut für Vertriebskompetenz (DIV), Allensbach, hat eine Vertriebskompetenzstudie erstellt, die Aufschluss gibt über die zwölf Kompetenzen, über die Top-Verkäufer verfügen. Es handelt sich um einen Mix von persönlichkeitsorientierten, sozialen, Methoden- und Handlungskompetenzen. Der Hintergrund: Das DIV hat gemeinsam mit der Inolution – Innovative Solution AG ein Kompetenzmodell entwickelt, das 28 Kompetenzen umfasst, und daraus unter Anwendung der Kompetenzanalyse

Compro+ ein zwölfteiliges Set an Kompetenzen herausgefiltert, die aussergewöhnliche Vertriebsmitarbeiter von ihren Kollegen unterscheiden. Die Abbildung zeigt diese Kompetenzen im Überblick.

Unternehmen, die von ihren Verkäufern Spitzenleistungen erwarten, sollten darauf achten, dass diese über jene zwölf Kompetenzen in einem hohen Ausprägungsgrad verfügen. Die Kompetenzanalyse und der Kompetenzabgleich zwischen erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen zeigt den Weiterbildungsbedarf im Detail an. Auf dieser fundierten Grundlage lassen sich für jede Kompetenz Trainings- und Entwicklungsprogramme entwickeln und auflegen, um Kompetenzdefizite auszugleichen. Das ist noch nicht alles: Zugleich ist es möglich, Kompetenzstärken weiter auszubauen. Die Kompetenzanalyse erlaubt, für jeden Verkäufer einen individuellen Entwicklungsplan zu erarbeiten, mit dem einerseits Kompetenzlücken geschlossen und andererseits vorhandene, bereits gut entwickelte Kompetenzen optimiert werden können. Das heisst: Die Kompetenzen der Verkäufer werden fit gemacht für die Zukunft.

### Geeignete Trainingsmassnahmen umsetzen

Dazu zwei Beispiele, beginnend mit der Kompetenz Nummer 1, «Engagiert sein». Ein engagierter Top-Verkäufer setzt sich im Idealfall verantwortungsbewusst für die Unternehmens- und Vertriebsziele ein und geht Fragen, Probleme und Chancen durch proaktives Handeln an. Er handelt und entscheidet aus eigenem Antrieb, zeigt ein hohes Mass an persönlichem Einsatz und hat dabei immer das grosse Ganze im Blick. Zudem engagiert er sich weit über den eigenen Aufgabenbereich hinaus.

Ergeben sich bei einem Verkäufer hierbei Kompetenzdefizite, würde ein entsprechendes Trainingsprogramm zum Beispiel den Aspekt umfassen, dass sich dieser Verkäufer mit seiner Motivationsstruktur beschäftigt und herausfindet, was ihn antreibt und intrinsisch motiviert.

Zudem stellt sich die Frage, wie es mit der Selbstsicherheit, dem Selbstbewusstsein und der Selbstwirksamkeitserwartung aussieht und mithilfe welcher Trainingsmassnahmen es in diesen Bereichen zu einer Verbesserung kommen könnte.

Das zweite Beispiel betrifft die Kompetenz «Kundenorientiert handeln»: Im Zentrum des Entwicklungsplans des Verkäufers steht der Erwerb der Fähigkeit, den Typus und die Persönlichkeitsstruktur eines Kunden einzuschätzen und zu erkennen, um das Agieren im Kundenkontakt auf dessen Vorstellungs- und Wertewelt abzustimmen.

### Neue zukunftsfähige Kompetenzen bestimmen

Das Kompetenzset der Top-Verkäufer verändert sich im Laufe der Zeit. Das gilt natürlich auch für die anderen Unternehmensbereiche. Also: Welche neuen, heute vielleicht noch gar nicht benennbaren Kompetenzen benötigt ein Top-Verkäufer? Mit dieser Frage beschreiten Unternehmen und Personalverantwortliche das Terrain der Prognosen, und solche sind bekanntlich äusserst schwierig, vor allem, wenn und weil sie die Zukunft betreffen.

Eine kompetenzorientierte Denkweise zeichnet sich durch einen strategischen Weitblick aus, der die Entscheider in den Unternehmen und die Führungskräfte und Mitarbeiter für zukünftige Entwicklungen sensibilisiert. Zielführend ist es, eine möglichst heterogen zusammengesetzte Taskforce zu beauftragen, nach Antworten auf die Frage zu suchen, welche Kompetenzen zukünftig eine Rolle spielen werden. Bezogen auf den Vertrieb dient die Liste mit den Kernkompetenzen als Ausgangspunkt für die Diskussion, welche Bedeutung die nun gerade enorm wichtigen zwölf Kompetenzen morgen und übermorgen noch haben werden. Und welche Kompetenzen überflüssig sein könnten.

Noch relevanter als die Benennung konkreter einzelner Zukunftskompetenzen ist die grundsätzliche Haltung, immer

wieder das Set an Zukunftskompetenzen kritisch zu reflektieren, indem man kontinuierlich die Unternehmensziele analysiert, die dafür unerlässlichen Kompetenzen definiert und das Set an Zukunftskompetenzen mit den neuen Rahmenbedingungen abgleicht, um gegebenenfalls Anpassungen und Veränderungen vorzunehmen.

Diese kompetenzorientierte Haltung bildet das Fundament einer strategischen und zukunftsorientierten Personalentwicklung.

### Fazit

Kompetenzmanagement steht im Dienst der Unternehmensstrategie und der Verwirklichung der Unternehmensziele. Die Führungskräfte und Mitarbeiter müssen über die Kompetenzen verfügen, die sie brauchen, um ihre Aufgaben optimal zu erfüllen. Darum ist es erforderlich, ständig einen Abgleich zwischen den vorhandenen und den notwendigen Kompetenzen zu fahren. So lassen sich Kompetenzlücken schliessen und Führungskräfte und Mitarbeiter fit machen für die Zukunft. <<



### Literatur



#### Top-Verkäufer. Die Kompetenzen der Besten. Der strategische Entwicklungsplan zum High-Performer

Dirk Thiemann, Rainer Skazel  
Springer Gabler, 2022  
173 Seiten, CHF 36.70  
ISBN: 978-3-658-37265-1



### Porträt



#### Dirk Thiemann

Unternehmensberater, Personalentwickler, Autor

Dirk Thiemann ist geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz in Allensbach am Bodensee. Er berät Unternehmen des Mittelstandes in Fragen der Vertrieboptimierung und der Personalentwicklung.



#### Rainer Skazel

Unternehmensberater, Top-Management-Coach, Autor

Rainer Skazel ist Experte für Recruiting, Vertriebsmanagement, Führung und Persönlichkeitsdiagnostik sowie geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz.



### Kontakt

dirk.thiemann@div-institut.de  
rainer.skazel@div-institut.de  
www.div-institut.de