

Zukunftskompetenzen wirksam bestimmen: Der Kontext ist entscheidend

Zukunftskompetenzen gelten als Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Transformation. Entsprechend boomen Kompetenzmodelle, Skill-Kataloge und HR-Initiativen. Doch solange nicht klar ist, welche Kompetenzen in welcher Rolle und in welchem Kontext tatsächlich relevant sind, bleiben viele dieser Ansätze wirkungslos. Die Bestimmung von Zukunftskompetenzen ist eine strategische Führungsaufgabe.

■ Von Anne Jansen und Anja Mücke

Kompetenzanforderungen verändern sich

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Die Anforderungen an Stelleninhaber*innen verändern sich grundlegend beispielsweise durch technologische Entwicklungen in den Bereichen Automatisierung, Robotik und künstliche Intelligenz (KI). Das World Economic Forum schätzt im aktuellen Future of Jobs Report, dass bis 2030 rund 39% der Kompetenzen von Beschäftigten neu erlernt oder wesentlich weiterentwickelt werden müssen, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Kompetenzlücken, häufig als Skill Gaps bezeichnet, gelten als eines der grössten Hemmnisse für die industrielle Transformation mit messbaren Auswirkungen auf Produktivität, Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Wachsende Bedeutung passender Kompetenzen

Arbeitgebern ist die wachsende Bedeutung von passenden Kompetenzen bewusst: Up-, Re- und New Skilling von Mitarbeitenden gelten als zentrale Hebel, um diese Passung herzustellen. Je nachdem, wie stark sich die bisherige Tätigkeit verändert, müssen Beschäftigte ihre vorhandenen Kompetenzen erweitern und vertiefen (Upskilling) oder Kompetenzen für eine neue Rolle erlernen (Reskilling). Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn bisherige Tätigkeiten wegfallen. Wenn die notwendigen Kompetenzen bisher noch gar nicht in der Organisation vorhanden sind, müssen neue zukunftsrelevante Kompetenzen aufgebaut werden (New Skilling). Ein Unternehmen führt zum Beispiel KI-gestützte Tools in der Produktentwicklung

ein, und die entsprechenden Kompetenzen waren bislang weder bei einzelnen Rollen noch in der Organisation als Ganzes vorhanden. Somit müssen entweder Mitarbeitende mit Kompetenzen in künstlicher Intelligenz, Datenanalyse und maschinellem Lernen extern rekrutiert werden, oder bestehende Mitarbeitende aus der Produktentwicklung müssen diese Kompetenzen neu erwerben (Personalentwicklung).

Parallel zum Up-, Re- und New Skilling richten viele Organisationen ihre internen Strukturen, Prozesse und Systeme zunehmend kompetenzbasiert («skill-based») aus. Dies bedeutet, dass das Recruiting, die Einsatz- und Projektplanung, die Personal- und Kompetenzentwicklung, Karriere- und Nachfolgeplanung sowie zunehmend auch Vergütungs- und Rollenmodelle kompetenzbasiert erfolgen. Erfahrungsberichte deuten darauf hin, dass kompetenzbasierte Rekrutierungsmodelle mit kürzeren Time-to-Hire-Zeiten, geringeren Fehlbesetzungsraten und verbesserten Retention-Raten einhergehen.

Klares Bild des Solls als zentrale Voraussetzung

Um Strukturen, Prozesse und Systeme kompetenzbasiert ausrichten und Kompetenzen von Mitarbeitenden gezielt weiterentwickeln zu können, brauchen Führungskräfte eine klare Vorstellung davon, welche Kompetenzen potenzielle und bestehende Mitarbeitende für ihre Rollen heute benötigen. Zudem müssen sie wissen, welche Kompetenzen in Zukunft erforderlich sind.

Ein zentrales Instrument hierfür ist die strategische Anforderungsanalyse. Diese ermöglicht es, basierend auf der Kenntnis von Aufgaben, Umfeld, Zielen und Rahmenbedingungen die relevanten Anforderungen abzuleiten und daraus die Kompetenzen zu definieren, die eine Person für die erfolgreiche Ausführung der Arbeit mitbringen muss.

Wichtig ist hierfür, Informationen aus unterschiedlichen externen und internen Quellen zu berücksichtigen, um relevante Anforderungen und entsprechende Kompetenzen zu definieren: Strategische Überlegungen des Managements, Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt sowie fachliche Trends liefern wichtige Hinweise darauf, welche Kompetenzen künftig an Bedeutung gewinnen und wie diese zu gewichten sind. Auch existiert eine Vielzahl von Studien, die die veränderten Kompetenzanforderungen für spezifische Branchen oder Berufe darlegen. Ebenso sind Datenbanken und Skillontologien wie O-Net online oder ESCO vorhanden, die Berufe, Kompetenzen und Qualifikationen klassifizieren und so eine Hilfestellung bieten können, welche Kompetenzen notwendig werden.

Herausforderung im Führungsalltag

In der Praxis zeigt sich, dass es Führungskräften häufig schwerfällt, diese unterschiedlichen Informationen zusammenzuführen und in konkrete, handlungsrelevante Kompetenzanforderungen zu überführen. Der Blick bleibt vielfach auf bestehende Anforderungen (Ist) gerichtet, während zukünftige Kompetenzbedarfe (Soll) nur unzureichend berücksichtigt werden.

Die Gründe hierfür liegen weniger im fehlenden Willen als in strukturellen Rahmenbedingungen. Im operativen Führungsalltag fehlt oft die notwendige Zeit, um sich systematisch mit veränderten Anforderungen auseinanderzusetzen. Entsprechend liegt der Fokus primär auf der Bewältigung kurzfristiger Aufgaben, während die strategische Perspektive in den Hintergrund tritt. Hinzu kommt, dass die Bedeutung zukünftiger Kompetenzanforderungen nicht immer ausreichend bewusst ist und deren langfristige Relevanz für Team- und Unternehmenserfolg unterschätzt wird.



Hinzu kommt ein methodisches Defizit: Vielen Führungskräften fehlt das Wissen, wie sich zukünftige Anforderungen fundiert analysieren und in konkrete Kompetenzanforderungen übersetzen lassen. Zwar könnten HR-Fachkräfte diesen Prozess fachlich begleiten, verfügen insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen jedoch oft nicht über die erforderlichen Kapazitäten, um diese Rolle flächendeckend wahrzunehmen. So wird bei anstehenden Rekrutierungen nicht selten auf bestehende Stellenbeschreibungen zurückgegriffen, ohne systematisch zu reflektieren, wie sich Aufgaben, Rahmenbedingungen und Kompetenzanforderungen verändert haben und welche neuen Kompetenzen künftig erforderlich sind.

Zukunftskompetenzen brauchen Kontext

Fertige Listen sogenannter Zukunftskompetenzen greifen in der Praxis häufig zu kurz und bergen die Gefahr, komplexe Anforderungen auf wohlklingende Schlagworte zu reduzieren. Insbesondere in Organisationen mit grösseren HR-Abteilungen besteht mitunter die Erwartung, dass HR-Fachpersonen auf dieser Basis eindeutige Kompetenzanforderungen vorgeben können. Dabei wird übersehen, dass Kompetenzen nicht abstrakt existieren, sondern stets stark vom fachlichen, strategi-

schen und situativen Kontext der jeweiligen Rolle abhängen.

Zwar können solche Kompetenzkataloge Hinweise darauf liefern, welche Fähigkeiten künftig allgemein an Bedeutung gewinnen. Als universelle Lösung taugen sie jedoch nicht. Begriffe wie «Agilität», «Lernfähigkeit» oder «Resilienz» bleiben ohne Bezug zur konkreten Tätigkeit, zum Teamkontext und zur organisationalen Realität unscharf und wenig handlungsleitend. Die Auswahl und Priorisierung relevanter Kompetenzen für eine bestimmte Position erfordern daher immer eine differenzierte Auseinandersetzung mit der konkreten Ausgestaltung der Stelle sowie dem internen Umfeld. Als grober Orientierungsrahmen mögen Kompetenzlisten hilfreich sein, die eigentliche, kontextbezogene Bestimmung von Kompetenzen können sie jedoch nicht ersetzen.

Bestimmen von Zukunftskompetenzen immer Führungsentscheid

Die Ableitung aktueller und zukünftiger Anforderungen sowie deren Überführung in konkrete Kompetenzen ist eine strategische Führungsaufgabe, mit der zentrale Weichen für die Zukunft gestellt werden. Auf dieser Grundlage werden neue Mitarbeitende rekrutiert und bestehende gezielt weiterentwickelt.

Voraussetzung dafür ist ein strukturierter Prozess, in dem relevante unternehmensinterne und -externe Informationen systematisch gebündelt und ausgewertet werden.

Im Rahmen eines Innosuisse-Projekts des Instituts für Personalmanagement & Organisation der Hochschule für Wirtschaft FHNW wird derzeit gemeinsam mit dem Praxispartner cedac die Machbarkeit einer Lösung untersucht, mit der sich aktuelle und zukünftige Kompetenzanforderungen für Rollen beispielsweise im Kontext einer Rekrutierung systematisch und zukunftsorientiert definieren lassen. Weitere Informationen unter Kompass-KI | FHNW.

QUELLEN

World Economic Forum WEF (2025). Future of Jobs Report 2025. ISBN 978-2-940631-90-2

AUTORINNEN



Prof. Dr. Anne Jansen ist Dozentin für HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz, sie forscht und lehrt unter anderem zu Kompetenzmanagement.



Prof. Dr. Anja Mücke ist Dozentin für HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz, sie forscht und lehrt unter anderem zu Kompetenzmanagement.