

Den Skill Gap vermeiden, Zukunftskompetenzen sichern

Derzeit diskutieren viele Vertriebsleiter mit ihren Außendienstlern die Ziele für das nächste Jahr. Dabei wird zu selten die eigentliche Herausforderung thematisiert: Welche Kompetenzen sind notwendig, um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern und substantiell zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen?

Viele Unternehmen stehen vor einem Skill Gap: Die zurzeit vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen decken nicht oder nur unzureichend die Kompetenzanforderungen ab, die erforderlich wären, um die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu gewährleisten. Dies ist eines der Ergebnisse der Studie „Future Skills – Future Learning“, die von der StepStone GmbH und der Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH erstellt und 2021 erschienen ist. An ihr haben rund 3.000 Fach- und Führungskräfte teilgenommen. Es seien die „Talente mit relevanten Zukunftskompetenzen“, die ein Unternehmen erfolgreich machen, so Kienbaum-CEO Fabian Kienbaum in der Studie. Und Stefanie Müller, Senior Director HR StepStone, ergänzt: „Zukunftskompetenzen zu definieren und uns mit passenden Lernangeboten ständig weiterzuentwickeln – das ist eine der wichtigsten Aufgaben für HR des 21. Jahrhunderts.“

Erst die Ziele, dann die Kompetenzen

Dies deckt sich mit den Erfahrungen des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz. Allerdings: Zuweilen fehlt es den Ent-

scheidern und Vertriebsführungskräften am strategischen Weitblick. Es fällt schwer, sich angesichts der operativen Hektik in Ruhe zurückzuziehen und zu reflektieren, welche Unternehmensziele und welche vertrieblichen Ziele nicht nur im nächsten Jahr, sondern darüber hinaus in der nächsten Dekade verfolgt und erreicht werden sollen. Denn es sind die Ziele, die den Leitstern bilden für die Zukunftskompetenzen.

„Skill Gap: Die vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen decken nur unzureichend die Kompetenzanforderungen ab.“

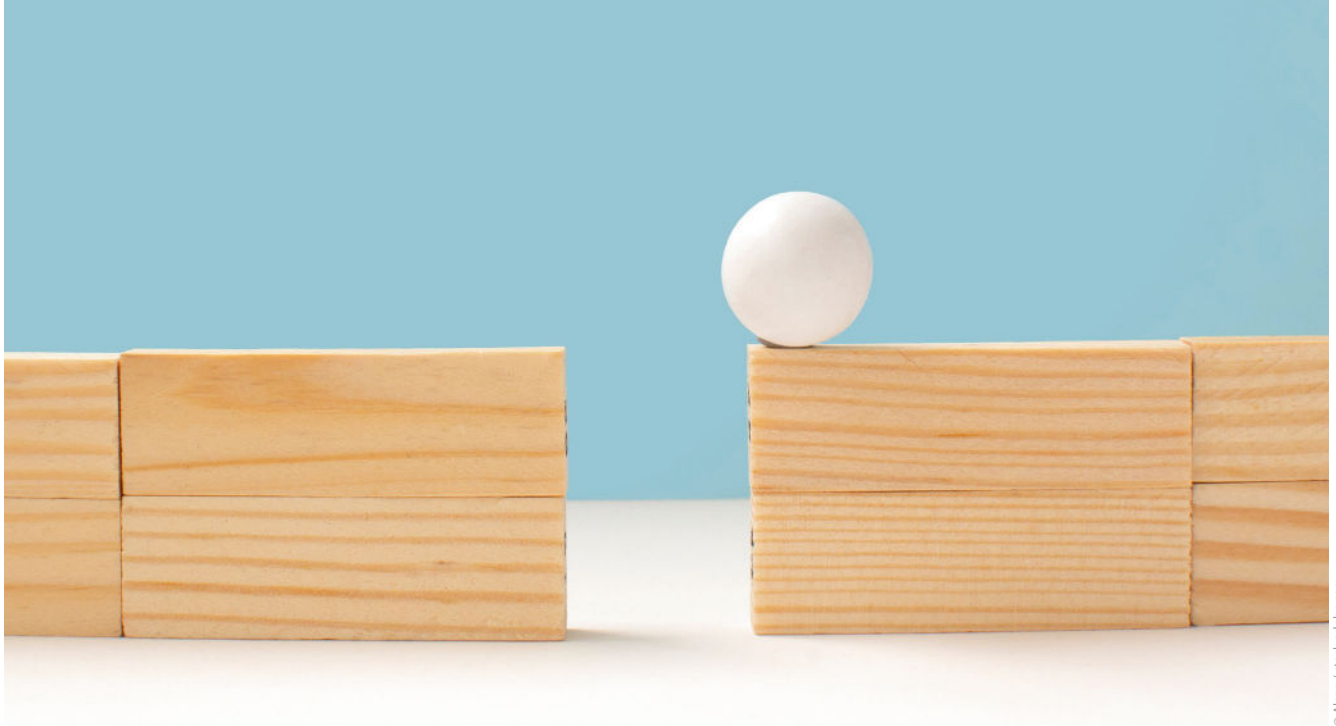
Diese bewegen sich nie im luftleeren Raum – vielmehr dockt die Festlegung der Zukunftskompetenzen an der Beantwortung der folgenden Fragen an: „Welche Ziele wollen wir erreichen und welche Kompetenzen sind aufseiten unserer Außendienstmitarbeiter zwingend notwendig dafür?“ Und: „Welche Zukunftskompetenzen sind für zukünftige Topleistungen erforderlich?“

Kompakt

- Kompetenzmanagement steht im Dienst der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele.
- Der Unternehmenserfolg ist gewährleistet, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte über die Kompetenzen in einem Ausprägungsgrad verfügen, den sie benötigen, um in Gegenwart und Zukunft einen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten.
- Ein strategisches Kompetenzmanagement hat positive Auswirkungen auf das Recruiting, die Personalentwicklung und die Teamentwicklung.

Nach den Zukunftsfähigkeiten suchen

Bei aller Fokussierung auf das Tagesgeschäft steht es in der Verantwortung zukunftsorientierter Vertriebsleiter, sich immer wieder die strategische Kompetenzbrille aufzusetzen. Unter Berücksichtigung der langfristigen (!) unternehmerischen und vertrieblichen Ziele sollten sie sich damit beschäftigen, welche Entwicklungen und Trends, die jetzt noch eher unscheinbar sind, in Zukunft eine Hauptrolle spielen könnten. Das ist natürlich oft leichter gesagt als getan: Wer hat vor der Digitalisierung gedacht, dass es einmal unumgänglich sein



wird, über weitreichende Digitalkompetenzen verfügen zu müssen? Wer hat vermutet, dass als Folge der Transformation in die digitale Netzwerkgesellschaft und eines veränderten Kundenverhaltens das Hybrid Selling eine zentrale Rolle für den Vertriebs Erfolg spielen wird? Wer hat das Ausmaß erahnt, das das „Verkaufen aus der Ferne“, das Remote Selling, gewinnen wird? Und das auch noch vom Homeoffice aus.

„Bei aller Fokussierung auf das Tagesgeschäft müssen sich zukunftsorientierte Vertriebsleiter auch die strategische Kompetenzbrille aufsetzen.“

Welche Optionen gibt es für Vertriebsführungskräfte, Zukunftsentwicklungen zumindest einschätzen zu können?

In den Austausch gehen

Hilfreich ist der Austausch mit anderen Vertriebsleitern und mit den Außendienstlern. Immerhin sitzen diese direkt beim Kunden. Warum es nicht zum festen Bestandteil der Mitarbeitergespräche und Teammeetings machen, die Erfahrungen der Außendienstler einfließen zu lassen: „Welche Trends beobachten Sie? Was glauben Sie, welche Entwicklungen in einigen Jahren entscheidend sein werden für die optimale Gestaltung ihrer Kundenkontakte?“ Eventuell lassen sich daraus Rückschlüsse auf die Zukunftskompetenzen ziehen.

Die Analyse des organisatorischen Umfeldes, des Arbeitsumfeldes und des persönlichen Umfeldes führt zu neuen Einsichten und Schlussfolgerungen bezüglich der Zukunftskompetenzen. In Anlehnung an Andreas Mollet von der Inolution Innovative Solution AG ist in diesem Zusammenhang die Reflexion dieser Fragen (siehe dazu auch www.kompetenz-management.com) zu empfehlen:

- „Welche Kompetenzen sind in der jetzigen Situation am wichtigsten, um die gesetzten Ziele und die gewünschte Wirkung zu erzielen?“
- „Welche Kompetenzen werden in Zukunft entscheidend sein, um die gesetzten Ziele und die gewünschte Wirkung zu erzielen?“
- „Welche Kompetenzen werden dabei an Bedeutung verlieren oder stellen sogar Stolpersteine dar?“

Über den Tellerrand blicken

Zielführend ist überdies der interdisziplinäre Austausch, denn auch dieser führt oft zu innovativen wertvollen Einsichten: „Welche gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Zukunftsentwicklungen wird es geben, die das Kundenverhalten beeinflussen und den Aufbau neuer Kompetenzen erfordern?“ Die Beschäftigung mit Marktanalysen, Branchenreporten und Untersuchungen wie der genannten Kienbaum-Studie erweitert den Zukunftshorizont, ermöglicht den Perspektivwechsel und sensibilisiert dafür, Trends zu verifizieren, die für das Unternehmen wesentlich sein könnten. Dabei sollte stets mit dem notwendigen unternehmensindividuellen Fokus auf jene Entwicklungen geblickt werden: „Was bedeuten die Trends zukünftig für unser Un-

ternehmen, unsere Vertriebsabteilung und unsere Kundenkontakte? Inwiefern wird dadurch zum Beispiel das Kundenverhalten beeinflusst?“

Als unterstützende Maßnahme für die Suche nach relevanten Zukunftskompetenzen ist die Einrichtung einer Task Force denkbar, in der Menschen aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen vertreten sind, um ein vielfältiges, buntes Bild zu malen. Das Spezialteam erhält den Auftrag zu analysieren, welche Kernkompetenzen zukünftig mit einiger Wahrscheinlichkeit von fundamentaler Bedeutung und welche eher überflüssig sein könnten.

Strategisches Kompetenzmanagement nutzen

Die Zukunftskompetenzen aus der Beobachtung potenzieller Trends abzuleiten, ist das eine. Diese auszubilden und aufzubauen, das andere.

„Die Beschäftigung mit Marktanalysen, Branchenreporten und Studien erweitert den Zukunftshorizont und sensibilisiert dafür, Trends zu verifizieren.“

Hier hilft ein strategisches Kompetenzmanagement weiter, bei dem die Kompetenzen unter der Prämisse entwickelt werden, mit ihrer Hilfe mittel- und langfristig zu strategischen Wettbewerbsvorteilen zu gelangen. Grundlage hierfür ist ein Kompetenzcheck:

- Die erforderlichen Soll-Zukunftskompetenzen werden möglichst präzise benannt: „Ohne diese Kompetenzen in einem hohen Ausprägungsgrad, den wir bei jeder einzel-

nen Kompetenz exakt festlegen, bleiben unsere Ziele unerreichtbar!“

- Nun erfolgt die Analyse der vorhandenen Ist-Kompetenzen. Es lohnt sich, ein Diagnostiktool einzusetzen, mit dem sich die Kompetenzen messen lassen. So kann der für eine vertriebliche Funktion relevante Ausprägungsgrad auf der Grundlage von Anforderungsprofilen festgestellt werden.
- Die Kompetenzen sollten mit Verhaltensankern verknüpft sein, also mit erwünschten Verhaltensweisen, die ein Außendienstmitarbeiter bei der Umsetzung seiner Aufgaben an den Tag legen sollte. Ein Beispiel: Beim „Umgang mit Digitalkompetenz“ spielen Verhaltensanker wie „Kommt im digitalen Umfeld problemlos zurecht“ und „Schafft Freiräume durch die Nutzung von digitalen Tools wie Videokonferenzen“ eine Rolle – der Außendienstler sollte digitale Tools zur optimalen Visualisierung einsetzen können.
- Bei der Messung und Einschätzung der Ausprägung einer Kompetenz sind mehrere Aspekte wesentlich: Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung, Führungskräfteeinschätzung, kollegiale Einschätzung, Assessment, Einschätzung durch Kunden oder Partner – je mehr Einschätzungsvarianten im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks möglich sind, desto aussagekräftiger fällt die Beurteilung der Kompetenzen aus.
- Danach kommt es zum Abgleich der erwünschten und erforderlichen Soll-Zukunftskompetenzen und der Ist-Kompetenzen.
- Der Abgleich führt in der Regel zu deutlichen Hinweisen auf Kompetenzlücken, die nun mithilfe gezielter Entwicklungsprogramme und Weiterbildungsmaßnahmen geschlossen werden können.

„Eine Task-Force analysiert, welche Kernkompetenzen zukünftig von fundamentaler Bedeutung und welche eher überflüssig sein könnten.“

Handlungsempfehlungen

Kompetenzen im Wandel

- Kreieren Sie eine Liste mit zehn Zukunftskompetenzen, die Sie ständig aktualisieren.
- Ermöglichen Sie eigenverantwortliches zukunftsorientiertes (lebenslanges) Lernen.
- Betreiben Sie Upskilling: Heben Sie vorhandene Qualifikationen auf ein höheres Niveau.
- Ermöglichen Sie Reskilling: Welche neuen, heute noch nicht klar beschreibbaren Kompetenzen werden benötigt?

Weitere Vorteile des Kompetenzmanagements

Die Vorgehensweise erlaubt nicht nur, die Kompetenzen der Außendienstler konsequent zukunftsorientiert zu entwickeln, sondern hat positive Auswirkungen auf das Recruiting. Denn nun geht die Personalabteilung fokussiert auf die Suche nach genau denjenigen Führungskräften und Mitarbeitern, die bereits über die erforderlichen Zukunftskompetenzen verfügen oder bei denen diese entwickelt werden kön-

nen. Das nutzt allen Beteiligten: Die Unternehmen finden die gewünschten Mitarbeiter mit Zukunftspotenzial und diese werden sich mit einiger Wahrscheinlichkeit sehr wohl an ihren Arbeitsplätzen fühlen, weil Anforderungs- und Qualifikationsprofile zueinanderpassen und sie ihre Fähigkeiten vollumfänglich aktivieren können. Neben der strategischen Personalentwicklung und dem zukunftsorientierten Recruiting erleichtert das Kompetenzmanagement die Weiterentwicklung und die Zusammenstellung der Vertriebsteams.

„Welche neuen, heute noch gar nicht konkret benennbaren Zukunftskompetenzen benötigen Außendienstler für ihre Vertriebsarbeit?“

Dazu einige Beispiele: Der Kompetenz-Check ergibt, dass dem Team ein Machertyp mit akquisitorischen Umsetzungsqualitäten fehlt, um auch in den nächsten Jahren erfolgreich sein zu können: Personal- und HR-Abteilung gehen nun gezielt auf die Suche nach einem Machertyp. Oder: Für eine Projektarbeit soll zeitgebunden ein diverses Team zusammengestellt werden, das aus Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen und Kompetenzen bestehen soll, die sich ergänzen. Das strategische Kompetenzmanagement leistet wertvolle Unterstützung.

Zukunftsszenarien entwickeln

Eine ambitionierte Überlegung, die weit in die Zukunft weist, ist: Das Unternehmen lässt durch die erwähnte Task-Force verschiedene Zukunftsszenarien kreieren. Es geht um den möglichen Vertrieb und die möglichen Sales-Teams und Außendienstmitarbeiter der Zukunft, um den Blick in die gewünschte Zukunft. Mit dem strategischen Kompetenzmanagement lassen sich zumindest die Grundlinien solcher Zukunftsszenarien umreißen. „Welche neuen, heute noch gar nicht konkret benennbaren Zukunftskompetenzen benötigen die Außendienstler für ihre Vertriebsarbeit? Welche Jobs und Aufgaben wird es im Vertrieb geben, von denen wir noch gar nichts ahnen?“ Mit diesen Fragen beschreiten die Unternehmen endgültig das Terrain der Prognosen, und solche sind bekanntlich äußerst schwierig, vor allem, weil sie die Zukunft betreffen. Eine kompetenzorientierte Denkweise zeichnet sich durch strategischen Weitblick aus, der die Entscheider, Führungskräfte und Mitarbeiter für zukünftige Trends und Ent-

wicklungen sensibilisiert. Strategisches Kompetenzmanagement meint auch, mögliche Sets an Zukunftskompetenzen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und offen und flexibel zu bleiben für potenzielle Entwicklungen, die scheinbar unvermittelt und disruptiv sind. ■

Hinweis: Eine begleitende Gratis-Leseprobe zum Beitrag aus dem neuen Springer-Buch „Verkaufskompetenz im Außendienst“ von Dirk Thiemann und Rainer Skazel finden Sie jetzt unter: <https://sn.pub/ujTq7K>



Autoren

Dirk Thiemann

ist Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz – DIV-Institut (<https://www.div-institut.de/>) in Allensbach am Bodensee und Autor mehrerer Springer-Bücher. 2023 ist bei Springer das Buch „Verkaufskompetenz im Außendienst“ erschienen, an dem er als Herausgeber und Co-Autor mitgewirkt hat. E-Mail: dirk.thiemann@div-institut.de



Rainer Skazel

ist geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz (<https://www.div-institut.de/>) und Experte für Recruiting, Vertriebsmanagement, Führung und Persönlichkeitsdiagnostik sowie Autor mehrerer Springer-Bücher. 2023 ist das Buch „Verkaufskompetenz im Außendienst“ erschienen, an dem er als Herausgeber und Co-Autor mitgewirkt hat. E-Mail: rainer.skazel@div-institut.de



Außendienststeuerung



Thiemann, D., Skazel, R.: Erfolgsfaktoren für Top-Performance – Top-Verkäufer verkaufen mit Persönlichkeit und Typologie, in: Thiemann, D., Skazel, R.: Verkaufskompetenz im Außendienst, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/ujTq7K>

Thiemann, D., Skazel, R.: Kompetenz-Stolpersteine überwinden, in: Thiemann, D., Skazel, R.: Top-Verkäufer – Die Kompetenzen der Besten, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/NGDgg5>