
SKILLING @ BANKEN

Strategische Kompetenzplanung und -entwicklung

Praxis-Guide



DRIVEN IN
BANKING

Prolog

Liebe Unternehmens- und HR-Verantwortliche – Willkommen zu Ihrem Praxis-Guide!

In einer Zeit, in der technologische Innovationen und ständig wechselnde Marktanforderungen den Ton angeben, wird eines immer klarer: Anpassungsfähigkeit und Zukunftskompetenzen sind der Schlüssel für den Erfolg in der Finanzbranche. Vor allem die Substitution und Vereinfachung von Tätigkeiten im unteren und mittleren Qualifikationsbereich stellen zentrale Herausforderungen dar. Diese Entwicklungen erfordern nicht nur eine Anpassung der Qualifikationsanforderungen, sondern auch eine Neuausrichtung der Personalentwicklung, um zukünftige Skills optimal zu fördern.

Mehr denn je müssen Sie als Unternehmens- und HR-Verantwortliche vorausschauend handeln. Dieser Leitfaden gibt Ihnen praxisorientierte Ansätze an die Hand, um die Fähigkeiten innerhalb Ihres Unternehmens gezielt zu stärken. Es geht um Strategien, die nicht nur kurzfristige Anpassungen ermöglichen, sondern langfristig die organisationale Resilienz fördern: Denn Unternehmen, die gezielt Kompetenzen aufbauen, sind besser für die dynamischen Herausforderungen der Finanzbranche gerüstet.

Es erwarten Sie hier folgende Themen und Checklisten:

1. Strategische Kompetenzplanung

Wie Sie eine langfristige Strategie entwickeln, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.

2. Strategische Kompetenzentwicklung

Auf welchen Wegen sich die Fähigkeiten innerhalb Ihres Unternehmens zielgerichtet weiterentwickeln lassen.

3. Zukunfts-Skills im Fokus

Welche Kompetenzen in Zukunft benötigt werden und wie Sie diese aufbauen.

Viel Spaß beim Lesen!

Mit besten Grüßen von Ihrem IBE-Projektteam



Strategische Kompetenzplanung

1 Strategische Kompetenzplanung | Substitution & Simplifizierung

Kompetenzplanung und -entwicklung im Finanzdienstleistungssektor bedeutet Chancen und Herausforderungen durch Substitution und Vereinfachung von Tätigkeiten im unteren und mittleren Qualifikationsbereich.

Technologische Innovationen wie Künstliche Intelligenz, Blockchain und Big Data verändern die Spielregeln in der Finanzdienstleistungsbranche grundlegend. Kundinnen und Kunden erwarten personalisierte, einfache und digitale Services rund um die Uhr, während technischer Fortschritt und neue Wettbewerber traditionelle Geschäftsmodelle unter Druck setzen. Gleichzeitig erhöhen regulatorische Änderungen den Anpassungsdruck. Besonders betroffen sind Tätigkeiten des unteren und mittleren Qualifikationsbereichs, die durch Automatisierung immer weiter ersetzt oder vereinfacht werden. Vor diesem Hintergrund gewinnt die strategische Kompetenzplanung an Bedeutung: Beschäftigte müssen auf die neuen Anforderungen vorbereitet und ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit gesichert werden. Dazu gehört insbesondere, frühzeitig betroffene Tätigkeitsfelder zu identifizieren, um präventiv handeln zu können anstatt reaktive Krisenbewältigung zu betreiben. Damit lassen sich „strukturelle Schocks“ abfedern und so die Resilienz auf den drei Ebenen Individuum, Team und Organisation stärken.

Stichworte „Substitution & Simplifizierung“: Welche Tätigkeiten sind betroffen, und wie kann man gezielt dagegen steuern?

Im unteren und mittleren Qualifikationsbereich von Finanzdienstleistern finden sich typischerweise administrative Aufgaben, die stark standardisierbar sind. Dazu gehören zum Beispiel Tätigkeiten wie die Datenerfassung, die Buchung von Transaktionen, der Kundenservice in Form von Call-Center-Aufgaben sowie einfache Analyse- und Berichtsaufgaben. Diese Aufgaben erfordern oft klar definierte, wiederholbare Prozesse, die prädestiniert für Automatisierung sind. Digitale Assistenten, Robotic Process Automation (RPA) und Künstliche Intelligenz (KI) übernehmen mehr und mehr diese Tätigkeiten. Insbesondere Aufgaben, die bisher durch einfache Softwareanwendungen unterstützt wurden, lassen sich heute durch intelligente Algorithmen vollständig automatisieren (*Quelle: Boston Consulting Group, 2024; Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2024*). Detaillierte Informationen zu den Substitutions- und Simplifizierungseffekten bei bestimmten Berufs- und Tätigkeitsfeldern im Zuge von Industrie 4.0 und dem Internet of Things (IoT), dem Trend zu „Everything as a service“ sowie Smart Data Analytics und KI finden sich im Trendguide auf unserer Landingpage.

Szenario aus der Praxis

Ein Beispiel ist die Bearbeitung von Kreditanträgen, die in der Vergangenheit manuell durch Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter überprüft wurde. Heutzutage kann eine KI-basierte Software den gesamten Prozess von der Antragstellung bis zur Entscheidung in Echtzeit abwickeln. Ebenso sind einfache Anfragen im Kundenservice zunehmend durch Chatbots substituierbar, die standardisierte Antworten auf häufige Fragen bieten. Auch in der Buchhaltung oder im Reporting haben digitale Systeme stark an Bedeutung gewonnen, die komplexe Analysen und Zusammenstellungen in Bruchteilen der früher benötigten Zeit erledigen können.

Ein weiterer Anwendungsfall aus dem Finanzdienstleistungsbereich ist die Betrugserkennung im Zahlungsverkehr. Früher mussten die zuständigen Beschäftigten verdächtige Transaktionen manuell prüfen und analysieren, um potenziellen Betrug aufzudecken. Heute übernehmen Algorithmen und KI-Systeme diese Aufgabe nahezu vollständig. Diese Systeme können in Echtzeit große Mengen an Daten analysieren, ungewöhnliche Muster erkennen und potenzielle Betrugsfälle sofort markieren. Dadurch wird der Prüfprozess stark beschleunigt, während Mitarbeitende nur noch in komplexen Fällen eingreifen müssen, bei denen die Algorithmen keine eindeutige Entscheidung treffen können.

Konsequenzen für den Qualifikationsbereich und die Beschäftigten

Der Wandel in der Finanzbranche bedeutet, dass sich viele Beschäftigte in neue Aufgabenfelder einarbeiten müssen. Die Nachfrage nach höher qualifizierten Arbeitskräften steigt in bestimmten Berufsfeldern. Tätigkeiten, die früher manuellen Eingriff erforderten, werden zunehmend automatisiert, während sich menschliche Beiträge auf die Steuerung und Überwachung konzentrieren. Dadurch gewinnen analytische, kreative und kommunikative Fähigkeiten an Bedeutung – Fähigkeiten, die nicht so leicht durch Maschinen ersetzt werden können (*Quellen: Deloitte, 2024; World Economic Forum, 2023*). Auch hierauf geht der Trendguide auf unserer Landingpage ein.

Ansatzpunkte für die Kompetenzentwicklung

Um den Wandel zu bewältigen, müssen Unternehmen gezielt Qualifikationen anpassen – sei es durch Reskilling, um Mitarbeitende für neue Aufgabenfelder zu befähigen, oder durch Upskilling, um bestehende Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Dazu gehören:

<p>Technologisches Verständnis und Digitalkompetenz</p> <p>Die Beschäftigten müssen ein Grundverständnis für die Technologien entwickeln, die ihren Arbeitsbereich beeinflussen.</p>	<p>Analytische und Problemlösungskompetenz</p> <p>Da Standardtätigkeiten automatisiert werden, ist die Fähigkeit, komplexe Probleme zu lösen, zunehmend wichtiger.</p>
<p>Kommunikations- und soziale Kompetenzen</p> <p>Soft Skills wie Empathie und Konfliktlösung nehmen an Bedeutung zu, vor allem in der Kundenberatung.</p>	<p>Flexibilität und lebenslanges Lernen</p> <p>Unternehmen sollten kontinuierliche Lernmöglichkeiten bieten, um die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern.</p>

Die neuen Herausforderungen für Führungskräfte

In einer digitalisierten Welt stehen nicht nur neue Technologien im Vordergrund – Menschen sind der Schlüssel zum Erfolg. Gerade in Zeiten tiefgreifender Veränderungen ist es wichtig, dass Führungskräfte ihre Teams aktiv durch den Wandel begleiten. Dazu gehören nicht nur Fachwissen, sondern auch Resilienz und die Fähigkeit, in schwierigen Zeiten ruhig zu bleiben (*Quelle: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2024*).

Wir begleiten Sie auf dieser Reise und bieten Ihnen praxisnahe Instrumente und Strategien, die sich im Alltag bewährt haben. Mit Checklisten und Handlungsempfehlungen können Sie gezielt und effektiv handeln, um Ihr Unternehmen zukunftsfit zu machen.

1 Strategische Kompetenzplanung | Einführung

Sicher aufgestellt – mit strategischer Kompetenzplanung

Wer auch morgen noch vorne mitspielen will, darf nicht nur das Hier und Jetzt im Blick haben. Unternehmen, die ihre Teams fit für die Zukunft machen, setzen auf Fähigkeiten, die in einer dynamischen Finanzwelt gefragt sind. Dabei geht es nicht nur um Technik – Teamgeist und Kommunikation sind genauso entscheidend. Doch wie lässt sich dieser Prozess effektiv gestalten?

Strategische Kompetenzplanung: Was steckt dahinter?

Strategische Kompetenzplanung ist kein kurzfristiges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Es geht darum, die Fähigkeiten und Kenntnisse zu identifizieren, die in Zukunft gebraucht werden, und diese gezielt zu entwickeln. Durch die enge Verzahnung mit der Unternehmensstrategie können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Beschäftigten für kommende Herausforderungen bestens gerüstet sind.

Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Tools und Vorgehensweisen detailliert vorgestellt – begleitet von drei praxisorientierten Checklisten. Diese bieten konkrete Handlungsanweisungen, um die strategische Kompetenzplanung im Unternehmen effektiv umzusetzen. Damit können Sie sicherstellen, dass Ihr Unternehmen insgesamt und vor allem Ihre Führungskräfte gut vorbereitet sind bzw. wissen, wo sie sich Unterstützung holen können, Veränderungen aktiv gestaltet werden können und die organisationale Resilienz im Transformationsprozess gewahrt bleibt:

- Checkliste: Die Analyse der aktuellen Kompetenzen
- Checkliste: Der Prozess der Kompetenzplanung
- Praxis-Tipps

1 Strategische Kompetenzplanung | Checklisten

Checkliste 1.1: Die Analyse der aktuellen Kompetenzen

Bevor Sie mit der Kompetenzentwicklung beginnen, erfassen Sie den aktuellen Stand der Kompetenzen der Mitarbeitenden. Eine gründliche Analyse der vorhandenen Kompetenzen legt den Grundstein für effektive Maßnahmen. Sie gibt Transparenz über vorhandene Ressourcen und Potenziale und gewährleistet so eine strategische Steuerbarkeit von Qualifikationen, die nicht zuletzt resilienzförderlich wirkt. Eine solche verantwortungsvolle Aufgabe sollte im engen Schulterschluss von Führungskräften und HR angegangen werden. Diese Checkliste hilft Ihnen dabei, Stärken und Entwicklungsbereiche zu identifizieren (*Quelle: Erpenbeck & Heyse, 2021*).

Aktuelle Kompetenzen bestimmen und Kompetenzlücken erkennen

SCHRITT 1: ERFASSEN SIE DEN AKTUELLEN KOMPETENZSTAND		
MASSNAHME	AKTION	ZIELSETZUNG
Selbsteinschätzung der Teams organisieren	Verteilen Sie Fragebögen oder führen Sie Interviews durch, in denen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse bewerten.	Gewinnen Sie Einblicke in die Selbsteinschätzung und erkennen Sie individuelle Stärken und Entwicklungsbedarfe.
Leistungsbeurteilungen durchführen	Organisieren Sie regelmäßige Feedbackgespräche und Leistungsbeurteilungen.	Erhalten Sie ein objektives Bild der praktischen Fähigkeiten und Leistungen im Arbeitsalltag.
Kundenfeedback einholen	Sammeln Sie Rückmeldungen von Kund:innen durch Umfragen oder Feedback-Tools.	Identifizieren Sie Kompetenzbereiche, die aus Kundensicht verbessert werden können.
SCHRITT 2: IDENTIFIZIEREN SIE KOMPETENZLÜCKEN		
MASSNAHME	AKTION	ZIELSETZUNG
Kompetenzmatrix erstellen	Listen Sie die für Ihre Unternehmensstrategie notwendigen Kompetenzen auf und stellen Sie sie den vorhandenen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber.	Machen Sie Lücken sichtbar und priorisieren Sie Entwicklungsfelder.
Mitarbeiterinterviews führen	Führen Sie persönliche Gespräche, um tiefere Einblicke in die individuellen Stärken, Schwächen und Entwicklungswünsche zu erhalten.	Passen Sie Entwicklungsmaßnahmen gezielt an die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten an.
360-Grad-Feedback nutzen	Sammeln Sie Feedback von Vorgesetzten, Kollegen sowie direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.	Erhalten Sie ein umfassendes Bild der Kompetenzen und des Verhaltens Ihrer Führungskräfte und Teams.

Checkliste 1.2: Der Prozess der Kompetenzplanung

Nachdem Sie einen klaren Überblick über die vorhandenen Kompetenzen gewonnen haben, geht es nun darum, den Weg für die zukünftige Entwicklung zu ebnen. Ein strukturierter Plan hilft Ihnen, die richtigen Prioritäten zu setzen und Ressourcen optimal zu nutzen. So erhöhen sich die organisationale Handlungsfähigkeit und das kollektive Erleben der Selbstwirksamkeit – agieren anstatt zu reagieren. Dies wirkt ebenfalls förderlich auf die organisationale Resilienz. Die folgende Checkliste führt Sie Schritt für Schritt durch den Prozess der Kompetenzplanung und bietet praktische Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung (*Quelle: Erpenbeck/Heyse, 2021*).

Kompetenzziele definieren, Ressourcen- und Strategieplanung

SCHRITT 1: ZIELE DER KOMPETENZENTWICKLUNG FESTLEGEN		
MASSNAHME	AKTION	ZIELSETZUNG
Entscheiden, welche Kompetenzen entscheidend sind	Identifizieren Sie die Kompetenzen, die für die Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie am wichtigsten sind.	Fokussieren Sie sich auf die Entwicklung von Fähigkeiten, die den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.
Entwicklungsziele definieren	Legen Sie fest, welche Fähigkeiten entwickelt oder vertieft werden müssen.	Schaffen Sie klare und messbare Entwicklungsziele für Ihre Beschäftigten.
Zeitraumen setzen	Bestimmen Sie, bis wann die Kompetenzen aufgebaut sein sollen.	Stellen Sie sicher, dass Entwicklungsmaßnahmen rechtzeitig umgesetzt werden.
SCHRITT 2: RESSOURCENPLANUNG (ZEIT, BUDGET, TECHNOLOGIE)		
MASSNAHME	AKTION	ZIELSETZUNG
Zeitplanung erstellen	Planen Sie Freiräume für Trainings und Weiterbildungen ein.	Ermöglichen Sie den Beschäftigten, sich ohne Zeitdruck weiterzuentwickeln.
Budget festlegen	Definieren Sie finanzielle Mittel für Schulungen, Seminare und Coaching.	Stellen Sie sicher, dass genügend Ressourcen verfügbar sind.
Technologie auswählen	Entscheiden Sie, welche digitalen Lernplattformen oder Tools eingesetzt werden sollen.	Nutzen Sie Technologie, um Lernen effizienter und zugänglicher zu gestalten.
SCHRITT 3: STRATEGIE ZUR UMSETZUNG VON KOMPETENZENTWICKLUNGSPLÄNEN		
MASSNAHME	AKTION	ZIELSETZUNG
Individuelle Lernpläne entwickeln	Erstellen Sie für jeden Beschäftigten einen individuellen Entwicklungsplan.	Passen Sie Maßnahmen an individuelle Bedürfnisse und Lernstile an.
Lernmethoden auswählen	Wählen Sie geeignete Methoden wie Präsenzseminare, E-Learning, Workshops oder On-the-Job-Training.	Erhöhen Sie die Wirksamkeit der Entwicklung durch vielfältige Lernansätze.
Fortschritt regelmäßig überprüfen	Setzen Sie Meilensteine und führen Sie regelmäßige Feedbackgespräche.	Überwachen Sie den Fortschritt und nehmen Sie bei Bedarf Anpassungen vor.

1 Strategische Kompetenzplanung | Best Practices

Praxis-Tipps

Um die strategische Kompetenzplanung in Ihrem Unternehmen erfolgreich voranzutreiben, können praktische Tools und bewährte Vorgehensweisen einen großen Unterschied machen. Die folgenden Praxis-Tipps bieten Ihnen konkrete Empfehlungen, wie Sie effektive Analyse- und Planungsinstrumente einsetzen und welche Best Practices Sie berücksichtigen sollten. Diese Tipps helfen Ihnen dabei, Ihre Kompetenzentwicklungsmaßnahmen effizient zu gestalten und Ihre Teams optimal vorzubereiten (*Quelle: Boston Consulting Group, 2024*).

Praktische Tools zur Analyse und Planung

- Setzen Sie Skills-Mapping ein.
Visualisieren Sie vorhandene und benötigte Kompetenzen in einer Übersicht. Dadurch erkennen Sie Entwicklungsbedarfe auf einen Blick.
- Wenden Sie Future Skills Frameworks an.
Orientieren Sie sich an Modellen, die zukünftige Schlüsselkompetenzen für die Branche aufzeigen. Planen Sie vorausschauend und bereiten Sie Ihr Unternehmen auf kommende Anforderungen vor.
- Nutzen Sie Personalentwicklungssoftware.
Verwenden Sie digitale Lösungen zur Verwaltung und Verfolgung von Entwicklungsmaßnahmen. Damit erhöhen Sie die Effizienz und Transparenz Ihrer Kompetenzentwicklungsprozesse.

Best Practices

- Binden Sie die Mitarbeitenden ein.
Involvieren Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv in den Planungsprozess. Steigern Sie die Akzeptanz und Motivation durch Beteiligung und Mitgestaltung.
- Bewahren Sie sich Ihre Flexibilität.
Überprüfen und aktualisieren Sie die Kompetenzplanung regelmäßig. Reagieren Sie agil auf Veränderungen und halten Sie Ihre Planung stets aktuell.

Setzen Sie sich messbare Ziele.

Definieren Sie klare Kennzahlen (KPIs) bzw. Ziele zur Erfolgsmessung. Bewerten Sie den Erfolg Ihrer Maßnahmen objektiv und identifizieren Sie Optimierungspotenziale. Berücksichtigen Sie dabei, dass nicht alles quantifizierbar ist (z.B. soziale Kompetenz).

1 Strategische Kompetenzplanung | Essentials

Strategische Kompetenzplanung zielt darauf ab, den zukünftigen Bedarf an Fähigkeiten frühzeitig zu erkennen und Lücken gezielt zu schließen. Sie schafft eine klare Orientierung für Weiterbildung und Personalentwicklung, damit das Unternehmen gezielt Talente fördert und für neue Herausforderungen gewappnet ist. Gleichzeitig sorgt sie dafür, dass Wissen und Fähigkeiten über alle Ebenen hinweg aufeinander abgestimmt sind, was die Innovationskraft des Unternehmens und die organisationale Resilienz stärkt. Idealerweise arbeiten auch hier Führungskräfte und HR-Bereich eng zusammen, um dafür Sorge zu tragen, dass Führungskräfte neben ihrem operativen Tagesgeschäft von dieser Herausforderung nicht überlastet werden.

Was sind die wichtigsten Bausteine?

- **Gründliche Analyse der vorhandenen Kompetenzen:** Ein klares Bild über die aktuellen Stärken, Talente, Potenziale und Entwicklungsfelder der Mitarbeitenden ist der erste Schritt, um zielgerichtete Maßnahmen einzuleiten.
- **Gezielte Kompetenzentwicklung:** Durch eine enge Verzahnung mit den Unternehmenszielen werden die benötigten Fähigkeiten identifiziert und gefördert, sodass das Team für zukünftige Aufgaben sehr gut gerüstet ist.
- **Praxisnahe Tools und Ansätze:** Methoden wie Skills-Mapping oder Future Skills Frameworks sowie digitale Lösungen zur Personalentwicklung machen den Prozess nicht nur effizienter, sondern sorgen auch für Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

Schlussfolgerung

In Zeiten ständigen Wandels ist strategische Kompetenzplanung mehr als nur ein notwendiger Schritt – sie ist wie ein Kompass, der die Richtung weist und damit die Widerstandsfähigkeit und erlebte Selbstwirksamkeit im Transformationsprozess erhöht. Studien heben hervor, dass jene Unternehmen, die proaktiv in die Entwicklung ihrer Teams investieren, langfristig agiler und innovativer sind (*Quellen: Coutu, 2002; Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2023; World Economic Forum, 2023*). Dabei schafft eine Balance zwischen Beständigkeit und Agilität die Grundlage für ein zukunftssicheres Unternehmen.



Strategische Kompetenzentwicklung

2 Strategische Kompetenzentwicklung | Einführung

Warum strategische Kompetenzentwicklung Teams und Führungskräfte zukunftssicher macht

Kompetenzentwicklung, die strategisch ausgerichtet ist, befähigt Teams und Führungskräfte, selbstbewusst auf Veränderungen zu reagieren, sich nachhaltig weiterzuentwickeln und dabei die Resilienz auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene zu sichern. Ein wesentlicher Grund, warum sie gerade heute von so großer Bedeutung ist, lässt sich in der wachsenden Unbeständigkeit der Märkte finden. Besonders im Finanz- und Dienstleistungsbereich sorgen technologische Fortschritte für ein Umfeld, das nur schwer vorhersehbar ist. Studien zeigen, dass Unternehmen, die auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung der strategischen Kompetenzen setzen, ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit deutlich steigern können (*Quelle: World Economic Forum, 2023*).

Dabei geht es nicht nur darum, auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren, sondern sich nachhaltig auf künftige Entwicklungen vorzubereiten. Die fortschreitende Automatisierung und der verstärkte Einsatz von Künstlicher Intelligenz fordern außerdem eine neue Ausrichtung der menschlichen Fähigkeiten. Laut einer weiteren Studie nehmen Automatisierungspotenziale in Routineaufgaben stetig zu, was bedeutet, dass Menschen sich auf Bereiche konzentrieren müssen, in denen sie gegenüber Maschinen im Vorteil sind (*Quelle: McKinsey & Company, 2020*). Es sind vor allem Fähigkeiten wie sozial-emotionale Intelligenz und Führungsqualitäten, die künftig den Unterschied machen werden. Der Aufbau dieser zukunftsorientierten Kompetenzen ermöglicht es, nicht nur Schritt zu halten, sondern aktiv die eigene Rolle sowie den Erfolg des gesamten Unternehmens voranzutreiben. Detaillierte Ausführungen hierzu finden sich in der Trendstudie auf unserer Landingpage.

Was ist strategische Kompetenzentwicklung?

Strategische Kompetenzentwicklung beschreibt den nachhaltigen und systematischen Prozess, durch den die Fähigkeiten und Kenntnisse von Führungskräften und ihren Teams kontinuierlich erweitert werden, um auf sich verändernde Marktanforderungen reagieren zu können. Anders als kurzfristige Schulungsmaßnahmen basiert sie auf einer in die Zukunft gerichteten Strategie, die die langfristigen Ziele eines Unternehmens und die individuellen Potenziale der Mitarbeitenden miteinander verknüpft. Dabei geht es nicht nur um fachliche Qualifikationen, sondern auch um übergreifende und interdisziplinäre Fähigkeiten wie Resilienz, Agilität und strategisches Denken.

2 Strategische Kompetenzentwicklung | Einordnung

Chancen durch strategische Kompetenzentwicklung

Gezielte Kompetenzentwicklung kann zahlreiche Vorteile bringen, die sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitenden zugutekommen:

Wettbewerbsfähigkeit

Unternehmen, die aktiv in die Weiterentwicklung ihrer Teams investieren, bleiben konkurrenzfähig. Die Teams entwickeln eher innovative Lösungen und begegnen Herausforderungen flexibel.

Bindung und Motivation

Teams, die unterstützt werden, fühlen sich wertgeschätzt. Dies führt nicht nur zu einer höheren Mitarbeiterbindung, sondern auch zu einer gesteigerten Produktivität.

Förderung von Innovation

Der Aufbau neuer Fähigkeiten und interdisziplinärer Kompetenzen fördert eine Kultur des Lernens und der Innovation, wodurch Teams neue Ansätze und Geschäftsfelder erschließen können.

Anpassungsfähigkeit und Resilienz

Gut ausgebildete Teams sind in Krisenzeiten flexibler und anpassungsfähiger, was die Widerstandsfähigkeit gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen auch insgesamt auf organisationaler Ebene stärkt.

Herausforderungen der strategischen Kompetenzentwicklung

So vorteilhaft strategische Kompetenzentwicklung auch ist, der Prozess birgt auch Herausforderungen und Stolpersteine, die berücksichtigt werden müssen (*Quelle: Erpenbeck/Heyse, 2021*):

| **Fehlende strategische Ausrichtung**

Eine der größten Herausforderungen besteht darin, die Kompetenzentwicklung mit den langfristigen Zielen des Unternehmens zu verknüpfen. Ohne eine strategische Ausrichtung besteht die Gefahr, dass

Schulungsmaßnahmen isoliert durchgeführt werden, ohne messbare Effekte auf den Erfolg.

Kurzfristiger Fokus

Oftmals liegt der Fokus in Unternehmen auf kurzfristigen Schulungsmaßnahmen, die akute Probleme lösen sollen. Dies kann jedoch zu einem unstrukturierten Vorgehen führen, bei dem die langfristige Entwicklung von Kompetenzen vernachlässigt wird.

Ressourcen als mögliche Engpässe

Die Implementierung einer umfassenden Kompetenzentwicklungsstrategie erfordert Zeit, Geld und Ressourcen. Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten neigen Unternehmen dazu, Investitionen in Weiterbildung zu kürzen, was langfristig zu Kompetenzlücken führen kann.

Akzeptanz der Mitarbeitenden

Nicht alle Beschäftigten stehen neuen Lernprozessen offen gegenüber. Fehlende Motivation, eine Überforderung durch neue Technologien oder eine „Das haben wir immer so gemacht“-Mentalität können den Erfolg von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen erheblich erschweren.

Unzureichende Bedarfsanalyse

Häufig fehlt es an einer gründlichen Analyse der bestehenden Kompetenzen und der zukünftigen Anforderungen. Dies führt dazu, dass Entwicklungsprogramme nicht zielgerichtet sind oder nicht die richtigen Mitarbeitenden erreichen.

Fehlende Erfolgsmessung

Ohne eine Erfolgsmessung lässt sich der Nutzen von Kompetenzentwicklungsprogrammen nur schwer nachvollziehen. Eine Feedbackkultur, qualitative Bewertungen und langfristige Beobachtungen spielen etwa bei Fähigkeiten, die sich nicht in klaren Zahlen ausdrücken lassen, eine zentrale Rolle.

Um den vollen Mehrwert einer strategischen Kompetenzentwicklung zu realisieren, ist eine durchdachte Planung notwendig (siehe Kapitel 1), in die nicht nur die Führungskräfte, sondern auch das Top-Management und der HR-Bereich eingebunden sind. Ein strukturierter Ansatz zur Kompetenzentwicklung kann Herausforderungen minimieren und langfristige Erfolge sichern.

Im nächsten Abschnitt bieten Ihnen Checklisten zur Selbstreflexion, innerer Stärke, Kompetenzentwicklung im Team sowie einige Best Practices konkrete Unterstützung, um Stolpersteine frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern.

2 Strategische Kompetenzentwicklung | Checklisten für Führung

Checkliste 2.1: Selbstreflexion und kontinuierliches Lernen

Führung beginnt immer bei sich selbst. Nur wer sich seiner eigenen Stärken und Entwicklungsfelder bewusst ist, kann auch andere erfolgreich führen. Die nachfolgende Checkliste unterstützt Führungskräfte dabei, ihre eigene Weiterentwicklung – idealerweise unterstützt vom HR-Bereich – systematisch anzugehen:






Kontinuierliche Lern- & Verbesserungsprozesse bei den Führungskräften starten		
Selbst-analyse und Feedback	Nutzung von Tools wie 360-Grad-Feedback , um eine umfassende Sicht auf die Führungsqualitäten zu erhalten. Einbau regelmäßiger Reflexionsphasen – etwa nach Projekten – verbunden mit der Frage, was gut lief und was verbessert werden kann.	
Kompetenz-ziele	Setzen klarer Entwicklungsziele , die auf die langfristigen Karrierestrategien abgestimmt sind. Diese Ziele sollten spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden (SMART) formuliert sein.	
Lebenslanges Lernen	Bewusstes Blocken von Zeit für Weiterbildung auch im Kalender von Führungskräften (z. B. zur Teilnahme an Branchenkonferenzen oder zum Lesen aktueller Fachliteratur). Lebenslanges Lernen ist einer der Schlüsselfaktoren für nachhaltige Führungserfolge.	
Mentoring und Netzwerk	Fördern des Austauschs mit anderen Führungskräften. Mentoring-Programme oder Peer-Gruppen bieten nicht nur wertvolles Feedback, sondern fördern auch die Fähigkeit, aus den Erfahrungen anderer zu lernen.	
Anpassungs-fähigkeit	Bewahren von Offenheit für neue Perspektiven und Technologien. Flexibilität und die Fähigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen, sind entscheidend, um als Führungskraft resilient zu bleiben.	

Abbildung 1: Kontinuierliche Lern- & Verbesserungsprozesse bei den Führungskräften starten

Ein proaktiver Ansatz zur Selbstreflexion und zum kontinuierlichen Lernen kann langfristig den Unterschied bei Ihren Führungskräften ausmachen. Ermutigen Sie diese, regelmäßige Reflexionsroutinen in ihren Alltag zu integrieren, gezielt Lernmöglichkeiten zu nutzen und darauf zu achten, Fortschritte festzuhalten. Dies stärkt auch die Fähigkeit Ihrer Führungskräfte, ihre Teams durch zukünftige Herausforderungen zu führen.

Checkliste 2.2: Aufbau von Resilienz und innerer Stärke

Resilienz und innere Stärke sind wichtige Fähigkeiten, um sowohl persönliche als auch berufliche Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Resilienz ist nicht angeboren – sie lässt sich durch gezielte Maßnahmen und regelmäßige Reflexion trainieren und weiterentwickeln und haben gerade für Führungskräfte in Zeiten der Transformation eine hohe Bedeutung.

Eigene Balance durch Ziele, Einsicht und Selbstvertrauen finden

Die folgenden sieben Faktoren bieten eine hilfreiche Orientierung, wie Führungskräfte nicht nur ihre eigene Resilienz, sondern auch die ihres Teams stärken und letztlich der gesamten Organisation können (Quellen: Heller, 2018; Korte, 2017).



Abbildung 2: Die sieben Faktoren für Resilienz und innere Stärke (nach Heller & Korte, 2017).

Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, die folgenden Tipps zu nutzen, um ihre innere Stärke zu festigen und auch in aufregenden Zeiten den Überblick zu behalten können (*Quellen: Heller, 2018; Korte, 2017*):

Fokus auf die kommenden Aufgaben

- | Setzen klarer Prioritäten und Konzentration auf das Wesentliche.
- | Bewusstes Einplanen von Zeit für strategische Planung und Aufgabenmanagement.

Einsicht und Akzeptanz für das Unveränderliche

- | Akzeptanz für die Tatsache, dass nicht alle Faktoren beeinflussbar sind.
- | Konzentration der Energie auf das, was in im jeweiligen Einflussbereich liegt.

Beziehungsstärke

- | Fördern starker, vertrauensvoller Beziehungen zu den Teams und den Kolleginnen und Kollegen.
- | Pflege des eigenen beruflichen Netzwerks, um Unterstützung und Austausch zu gewährleisten.

Gelassenheit in unsicheren Situationen

- | Anwenden von Achtsamkeit, um in stressigen Situationen einen klaren Kopf zu bewahren.
- | Vertrauen auf die Fähigkeit, auch in unvorhersehbaren Momenten angemessen zu handeln.

Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten

- | Stärkung des Selbstvertrauens durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Erfolge.
- | Regelmäßige Erinnerung an bisherige Erfolge und Fortschritte.

Emotionale Balance und Steuerung

- | Regelmäßige Reflektion über die eigenen Gefühle und deren Einfluss auf Entscheidungen.
- | Versuch, Emotionen wie Stress und Unsicherheit zu regulieren, um handlungsfähig zu bleiben.

Kompetenz zur Problemlösung

- | Entwickeln der Fähigkeit, in schwierigen Situationen kreative und nachhaltige Lösungen zu finden.
- | Fördern eines lösungsorientierten Denkens in den Teams durch Einbeziehung alternativer Perspektiven.

Checkliste 2.3: Kompetenzentwicklung im Team

Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem die individuelle und kollektive Kompetenzentwicklung gefördert wird. Studien belegen, dass Teams, die in einer solchen Umgebung arbeiten, nicht nur motivierter und produktiver sind, sondern auch signifikant resilienter auf Veränderungen reagieren (*Quelle: Heller, 2018*). Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte aktiv dabei, ein solches Umfeld zu schaffen und lassen Sie sie mit dieser Aufgabe nicht allein.

Geeignetes Lernumfeld schaffen: Im Team lernen und gemeinsam wachsen

Wie lässt sich ein solches motivierendes Umfeld schaffen?

| Stärkenorientierte Führung

Führungskräfte sollten die individuellen Stärken und Entwicklungsfelder ihrer Teammitglieder verstehen. Online-Tools zur Potenzialanalyse wie CliftonStrengths oder DISC-Analysen bieten wertvolle Einblicke in die persönlichen Präferenzen und Arbeitsstile.

| Individuelle Entwicklungspläne

Gemeinsam mit jedem Teammitglied lassen sich individuelle Entwicklungspläne erarbeiten, die auf persönlichen Interessen und den strategischen Zielen des Unternehmens basieren. Diese Pläne sollten regelmäßig überprüft und angepasst werden.

| Ermöglichen Sie „Stretch Assignments“

Den Mitarbeitenden sollten Projekte oder Aufgaben angeboten werden, die leicht außerhalb ihrer Komfortzone liegen. Diese sogenannten „Stretch Assignments“ fördern das Wachstum und erhöhen die Motivation, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

| Regelmäßige Entwicklungsgespräche

*Es sollten strukturierte Entwicklungsgespräche geplant werden, um die Fortschritte zu besprechen und gemeinsam neue Lernziele festzulegen. Laut einer Studie von Deloitte steigert regelmäßiges und konstruktives Feedback die Mitarbeiterzufriedenheit um bis zu 25 % (*Quelle: Deloitte, 2020*).*

| Förderung von Teamlernen

Peer-Learning-Ansätze, bei denen Teammitglieder voneinander lernen können, schaffen nicht nur eine stärkere Bindung im Team, sondern fördern auch den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit.

| **Zukunftsorientiertes Lernen**

Der Fokus sollte auf der Entwicklung von „Future Skills“ liegen - Fähigkeiten, die in einer zunehmend digitalisierten Welt an Bedeutung gewinnen, wie digitale Kompetenz, kritisches Denken und emotionale Intelligenz.

2 Strategische Kompetenzentwicklung | Best Practices

Best Practices für eine strategische Kompetenzentwicklung

Die folgenden 5 Best Practices einer strategischen Kompetenzentwicklung bieten Ihnen klare Orientierungspunkte und helfen dabei, eine langfristige Entwicklungsstrategie zu schaffen. Sie unterstützen damit auch Reskilling- und Upskilling-Prozesse, die ein immer stärkeres Gewicht erhalten (nähere Informationen finden Sie in unseren Praxis-Guides „Upskilling“ und „Reskilling“).

Etablieren Sie eine Lern- und Entwicklungskultur

Eine der wirkungsvollsten Maßnahmen ist die Etablierung einer Lernkultur, die als integraler Bestandteil des Arbeitsalltags verankert wird. Es geht darum, eine Umgebung zu schaffen, in der kontinuierliches Lernen als Selbstverständlichkeit gilt – von der Geschäftsleitung bis hin zu jedem Teammitglied. Forschungsergebnisse legen dar, dass Unternehmen, die eine starke Lernkultur fördern, deutlich produktiver sind und ihre Innovationskraft erheblich steigern können (*Quelle: Desire to learn, 2020*). Zudem stärkt dies die organisationale Resilienz, indem die Belegschaft anpassungsfähiger und flexibler im Kontext von Veränderungen wird.

Fördern Sie ein cross-funktionales Lernen

Ein besonders wertvoller Ansatz für die Kompetenzentwicklung ist die Förderung des abteilungsübergreifenden Lernens. Teams, die regelmäßig in interdisziplinären Kontexten arbeiten, profitieren nicht nur von neuen Perspektiven, sondern entwickeln ein tieferes Verständnis für die Gesamtziele des Unternehmens. Studien zeigen, dass cross-funktionales Lernen die Kreativität erhöht und gleichzeitig die Problemlösungsfähigkeiten verbessert (*Quelle: McKinsey & Company, 2020*).

Nutzen Sie digitale Lernplattformen

Moderne digitale Tools können eine entscheidende Rolle spielen, wenn es darum geht, Lernprozesse zu strukturieren und zu optimieren. Softwareplattformen wie "Degreed" oder "LinkedIn Learning" ermöglichen personalisierte Lernpfade, die auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten sind, und machen Fortschritte messbar. Unternehmen, die auf digitale Lernplattformen setzen, steigern ihre Effizienz in hohem Maße (*Quelle: Deloitte Insights, 2018*).

Vergessen Sie Belohnungen und Anerkennung nicht

Eine Kultur des Lernens wächst am besten, wenn Anstrengungen und Fortschritte sichtbar anerkannt werden. Dies kann dabei verschiedene Formen annehmen – von öffentlichen Auszeichnungen über finanzielle Anreize bis hin zu individuellen Karrierechancen. Eine Studie des Institute for Corporate Productivity zeigt, dass Unternehmen, die Lernfortschritte aktiv belohnen, bis zu 30 % mehr Engagement erreichen (*Quelle: Institute for Corporate Productivity, 2021*).

Fördern Sie Resilienz als Schlüsselkompetenz

Gerade in Zeiten von Unsicherheit und Wandel ist individuelle Resilienz eine der gefragtesten Fähigkeiten. Sie sollten daher gezielt auf den Aufbau mentaler Stärke setzen und entsprechende Schulungen anbieten, um die Anpassungsfähigkeit ihrer Teams zu stärken. Resiliente Teams sind zudem besser in der Lage, auch in Krisenzeiten Höchstleistungen zu erbringen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. (*Quelle: PwC, 2020*). Dies zählt schlussendlich auch auf die organisationale Resilienz ein.

ESSENTIAL

Was Sie wirklich wissen müssen

Die strategische Kompetenzentwicklung fördert Fähigkeiten, die Finanzdienstleistungsunternehmen langfristig widerstandsfähig und anpassungsfähig – also organisational resilient – machen. Drei zentrale Aspekte stehen dabei im Vordergrund:

- 1) Identifikation zukunftsrelevanter Skills, um die Mitarbeitenden auf neue Herausforderungen vorzubereiten.
- 2) Integration von Weiterbildungsangeboten in den Arbeitsalltag, um eine kontinuierliche Entwicklung sicherzustellen.
- 3) Enge Verzahnung von Personalentwicklung mit den strategischen Zielen des Unternehmens, um nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern diese aktiv mitzugestalten.

Um in dieser schnelllebigen Branche wettbewerbsfähig zu bleiben, sind die folgenden Aspekte besonders wichtig (*Quelle: World Economic Forum, 2025*):

Selbstreflexion und kontinuierliches Lernen

Führungskräfte der Finanzdienstleister sollten regelmäßig ihre eigenen Stärken und Entwicklungsfelder analysieren. Dies ist umso wichtiger, da die Branche immer komplexere regulatorische Anforderungen und technologische Innovationen bewältigen muss. Führungskräfte, die sich stetig weiterbilden, insbesondere in den Bereichen Compliance, Digitalisierung und Fintech-Entwicklungen, sind besser in der Lage, ihre Teams durch unsichere Zeiten zu führen. Laut einer Studie wird kontinuierliches Lernen in der Finanzbranche zunehmend als wesentliche Führungsqualität angesehen (*Quelle: World Economic Forum, 2023*). Dabei sollten Führungskräfte nicht allein gelassen, sondern gerade vom HR-Bereich angemessen unterstützt werden.

Individuelle und teamorientierte Entwicklungspläne

Die Finanzdienstleistungsbranche ist bekannt für ihre hochspezialisierten Funktionen, von Risiko- und Asset-Management bis hin zu Compliance und digitaler Transformation. Führungskräfte müssen daher nicht nur die Stärken ihrer Teams erkennen, sondern mit entsprechender Begleitung spezifische Entwicklungspläne entwerfen, um diese weiter auszubauen. Dies könnte etwa die Förderung von Expertenwissen in neuen Technologien wie Blockchain oder Künstlicher Intelligenz beinhalten, um den Anschluss an Brancheninnovationen zu halten. Unternehmen,

die auf maßgeschneiderte Entwicklungspläne setzen, können ihre Fähigkeit zur Innovation und Anpassung erheblich steigern (*Quelle: McKinsey & Company, 2020*).

Einsatz moderner Lernmethoden und Tools

Der Einsatz von Stretch Assignments - Aufgaben, die Mitarbeitende dazu bringen, über ihre Komfortzone hinauszuwachsen - ist besonders wichtig, um flexibles Denken und Anpassungsfähigkeit zu fördern.

Resümee: Was das in der Praxis heißt

Wahre Stärke entsteht, wenn Kompetenzen nicht nur reaktiv, sondern vorausschauend entwickelt werden. Es geht weniger darum, immer auf den nächsten Trend zu springen, sondern darum, eine Arbeitskultur zu etablieren, die Mitarbeitende dazu motiviert, eigenständig neue Lösungen zu finden und innovative Wege zu gehen und so die Organisation als Ganzes widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen zu machen.

Im nächsten Kapitel werden daher Zukunfts-Skills in den Blick genommen, die Führungskräfte und Teams benötigen, um sich in einem zunehmend technologiegetriebenen Umfeld behaupten zu können. Diese Fähigkeiten, die von digitaler Expertise bis hin zu emotionaler Intelligenz reichen, werden entscheidend sein, um Unternehmen in der Finanzwelt auf Kurs zu halten und neue Geschäftsfelder zu erschließen (*Quelle: Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft e. V., 2021*).

TIME
FOR
CHANGE

3

Zukunfts-Skills im Fokus

3 Zukunfts-Skills im Fokus | Überblick

Technologischer Fortschritt als Treiber

Eine der wohl stärksten Veränderungen im Finanzsektor wird durch die fortschreitende Digitalisierung ausgelöst. Laut einer Studie wird der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI), maschinellem Lernen und Blockchain-Technologien den Markt grundlegend umgestalten. Automatisierte Prozesse, die heute schon bei Standardaufgaben wie der Datenverarbeitung eingesetzt werden, werden bald auch in komplexeren Bereichen wie der Kundenberatung oder dem Risikomanagement eine zentrale Rolle spielen. Die Ergebnisse zeigen, dass KI-basierte Systeme zukünftig Entscheidungen schneller und präziser treffen können, als es Menschen allein je möglich wäre (Quelle: Deloitte, 2024).

Führungskräfte sollten daher vermehrt Kompetenzen im Bereich der digitalen Transformation aufbauen – sowohl für sich selbst als auch innerhalb ihrer Teams. Digitale Innovationsfähigkeit, Datenanalyse und der sichere Umgang mit KI gehören zu den Schlüsselkompetenzen, die in den kommenden Jahren immer wichtiger werden. Wer frühzeitig auf diese Zukunfts-Skills setzt, verschafft sich einen klaren Wettbewerbsvorteil (Quelle: Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft e. V., 2021).

Der Mensch im Mittelpunkt

Trotz der technologischen Fortschritte bleiben zwischenmenschliche Fähigkeiten, Kreativität und emotionale Intelligenz unverzichtbar. Kunden und Kundinnen erwarten zunehmend personalisierte, maßgeschneiderte Finanzdienstleistungen, die auf ihre individuellen Bedürfnisse eingehen.

Die Prognose einer renommierten Wirtschaftsberatungsgesellschaft hebt hervor, dass Vertrauen und Transparenz die zentralen Währungen der Zukunft sein werden (Quelle: PwC, 2020). Führungskräfte sollten daher in der Lage sein, nicht nur technologische Innovationen zu verstehen, sondern auch die zwischenmenschliche Komponente der Kundeninteraktion zu stärken.

Die Entwicklung von Kommunikations- und Führungskompetenzen wird ebenso entscheidend sein, wie die Fähigkeit, Teams durch den Wandel zu führen. Agilität und Anpassungsfähigkeit sind hier die Schlüssel: In einem dynamischen Markt

sollten Führungskräfte flexibel auf neue Herausforderungen reagieren können, ohne das Vertrauen ihrer Beschäftigten oder Kundinnen und Kunden zu verlieren. Hierfür brauchen sie eine entsprechende Unterstützung auf organisationaler Ebene. Nähere Informationen zum Thema Agilität finden Sie in unserem Praxis-Guide „Agil arbeiten und führen“.

Ein weiterer Trend, der nicht unterschätzt werden darf, ist das steigende Bewusstsein für Nachhaltigkeit. Investitionen in grüne und ethische Finanzprodukte wachsen stetig, da sowohl Kundinnen, Kunden als auch Regulierungsbehörden zunehmend Wert auf nachhaltiges Handeln legen.

Eine Untersuchung prognostiziert, dass Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle an nachhaltigen Prinzipien ausrichten, langfristig erfolgreicher sein werden. Führungskräfte müssen deshalb nicht nur in der Lage sein, nachhaltige Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, sondern auch die ethischen Herausforderungen, die mit neuen Technologien einhergehen, zu adressieren. Dies erfordert ein fundiertes Wissen über Regulierungen und ethische Grundsätze, insbesondere in Bezug auf Datenschutz und den verantwortungsvollen Einsatz von KI und Datenanalysen *(Quelle: KPMG, 2024)*.

3 Zukunfts-Skills im Fokus | Checklisten

175 Zukunfts-Skills für Finanzdienstleister

Technologische Innovationen und neue Geschäftsmodelle bringen für die Finanzdienstleistungsbranche nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen mit sich. Um in diesem dynamischen Umfeld gut aufgestellt zu sein, ist es wichtig, die Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens gezielt weiterzuentwickeln.

Das Projekt **Skilling@Banken** hat vor diesem Hintergrund in Zusammenarbeit mit allen Projektbeteiligten insgesamt 175 Zukunfts-Skills identifiziert, die in den kommenden Jahren im Finanzdienstleistungssektor eine entscheidende Rolle spielen werden. Sie finden die ausführliche Darstellung dieser Zukunfts-Skills unter der Bezeichnung „Zukunfts-Skills der Finanzdienstleister“ auf der Landingpage des Projekts.

Der nachfolgende umfassende Überblick über die „Zukunfts-Skills der Finanzdienstleister“ soll Ihnen als ausführliche und spezifische Orientierungshilfe dienen. So fällt es Ihnen leichter, die richtigen Schwerpunkte in Ihrer Branche zu setzen und vorhandene Kompetenzen gezielt auszubauen. Damit wird es für Sie deutlich einfacher, die Kompetenzen in Ihrem Team zu identifizieren und gezielt zu fördern. Es spart Zeit und Mühe, indem es klar zwischen bankenspezifischen Berufskompetenzen und allgemeinen, überfachlichen Schlüsselkompetenzen unterscheidet.

Jede Hauptkompetenz ist in praxisnahe Unterkompetenzen gegliedert, was Ihnen hilft, gezielte Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu planen. So gestalten Sie den Weg zur Zukunftsfähigkeit übersichtlich und vor allem unkompliziert.

Nachfolgend finden Sie eine Übersicht der wichtigsten Hauptkompetenzen für die Zukunft von Finanzdienstleistern:

Fachliche und überfachliche Schlüssel-Skills für Finanzdienstleister



Die spezifische Berufskompetenzen

Die spezifischen Berufskompetenzen sind grundlegend für den Erfolg in der Finanzdienstleistungsbranche. Diese Kompetenzen sind nicht nur eigenständig wichtig, sondern umfassen zahlreiche Unterkompetenzen, die ebenfalls entwickelt werden sollten.

Fachspezifische Zukunfts-Skills für Finanzdienstleister

- **Produkt- und Dienstleistungskompetenz:** Das Verständnis für aktuelle und zukünftige Produkte sowie Dienstleistungen, die für die Kundinnen und Kunden von Interesse sind.
- **Finanzmathematische Kenntnisse:** Essenziell für die Berechnung von Risiken, Renditen und zur Analyse von Investitionen.
- **Zahlungsverkehr und Abwicklung:** Expertise im Bereich der Zahlungsprozesse und die Kenntnis neuer digitaler Zahlungsmethoden.
- **Kredit- und Risikomanagement:** Die Fähigkeit, Kreditrisiken richtig einzuschätzen und Risikostrategien zu entwickeln.
- **Kundenberatung:** Kompetenzen in der Beratung, um individuelle Kundenlösungen zu entwickeln.
- **Digitale Kompetenz:** Das Know-how, um mit neuen Technologien und digitalen Tools sicher umzugehen.
- **Digitale Innovationsfähigkeit:** Die Fähigkeit, digitale Innovationen nicht nur zu erkennen, sondern auch zu implementieren.
- **Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI):** Verstehen und Nutzen von KI für effizientere Prozesse und bessere Kundenlösungen.
- **Datenanalyse:** Die Fähigkeit, große Datenmengen zu analysieren und daraus strategische Entscheidungen abzuleiten.
- **Gesetzliche und regulatorische Kenntnisse:** Umfassendes Wissen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Finanzdienstleistungen betreffen.
- **Vertriebs- und Verkaufskompetenzen:** Fähigkeit, Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu platzieren.
- **Bewusstsein für Nachhaltigkeit:** Nachhaltigkeit in den eigenen Prozessen und Angeboten zu verankern.
- **Fähigkeit, nachhaltig zu handeln:** Das Team/Teammitglied muss grundlegende Nachhaltigkeitsprinzipien kennen und im Arbeitskontext berücksichtigen.

Die überfachlichen Schlüsselkompetenzen

Neben den spezifischen Berufskompetenzen sind überfachliche Schlüsselkompetenzen unverzichtbar, um im Finanzdienstleistungskontext erfolgreich zu sein. Sie sind für die tägliche Praxis von größter Bedeutung und auch sie enthalten weitere Unterkompetenzen, die es aufzubauen gilt (*Quelle: World Economic Forum, 2025*):

Überfachliche Zukunfts- und Soft- Skills

- **Kommunikations-Skills:** Die Fähigkeit, klare, präzise und überzeugende Kommunikation zu pflegen – intern wie extern.
- **Prozess-Skills:** Optimierung von Geschäftsprozessen, um Effizienz und Produktivität zu steigern.
- **Performance-Skills:** Sicherstellung der Leistungsfähigkeit des Teams durch kontinuierliche Leistungsüberwachung und -verbesserung.
- **Problemlösungs-Skills:** Die Kompetenz, komplexe Herausforderungen schnell und effektiv zu bewältigen.
- **Agilitäts-Skills:** Flexibilität und die Fähigkeit, sich schnell an neue Rahmenbedingungen und Marktveränderungen anzupassen.
- **Führungs-Skills:** Führungskräfte müssen Teams inspirieren, anleiten und in Zeiten des Wandels stärken.
- **Delegationskompetenz:** Das Team/Teammitglied muss Aufgaben verantwortungsvoll delegieren und Mitarbeitenden dabei Vertrauen entgegenbringen.

Zusätzlich zu dieser breit angelegten und sehr spezifischen Betrachtung für den Finanzdienstleistungsbereich bietet Ihnen die Landingpage des Projektes [Skilling@Banken](#) noch einen „Quick Check Future Skills“. Hier finden sie einen branchenunabhängigen und verdichteten Überblick auf eine Auswahl von 60 Skills, die auf Individual- oder Teamebene im Hinblick auf ihre Relevanz und Ausprägung beurteilt werden können.

In den vorherigen Kapiteln haben wir uns bereits ausführlich mit der strategischen Kompetenzplanung und Kompetenzentwicklung beschäftigt. Die dort aufgeführten Checklisten bieten Ihnen praktische Hilfestellungen, um die notwendigen Kompetenzen Schritt für Schritt in Ihr Unternehmen zu integrieren.

ESSENTIAL

Was Sie wirklich wissen müssen

Unternehmens- und HR-Verantwortliche im Finanzbereich stehen vor der Aufgabe, ihr Unternehmen auf eine zunehmend komplexe und digitale Arbeitswelt vorzubereiten. Neben technologischem Know-how sind in Zukunft vor allem interdisziplinäres Denken, Entscheidungsstärke und die Fähigkeit, in unsicheren Situationen schnell zu handeln, gefragt (*Quelle: Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft e. V., 2021*). Diese Fähigkeiten gilt es nicht nur theoretisch zu vermitteln, sondern in den Alltag zu integrieren. Dabei sollten Führungskräfte nicht alleine gelassen werden, sondern vielmehr stets bedacht werden, dass sie neben ihrem operativen Tagesgeschäft Unterstützung benötigen, um Veränderungsprozesse in ihren Teams anzustoßen und zu begleiten.

Doch welche Kompetenzen sind erfolgskritisch, um in der Finanzbranche langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben?

Forschungsergebnisse und Prognosen zeigen, dass gerade der Umgang mit komplexen Technologien, eine verstärkte Kundenorientierung sowie die Fähigkeit, sich schnell auf neue Marktbedingungen einzustellen, den Erfolg von Unternehmen maßgeblich beeinflussen werden. Studienergebnisse betonen, dass vor allem digitale Fähigkeiten und ein tiefes Verständnis für Datenanalysen zu den Schlüsselkompetenzen der Zukunft gehören (*Quelle: Deloitte Development LLC, 2024*). Diese Kompetenzen sind nicht nur in technischen Bereichen gefragt – auch Führungskräfte müssen diese verstehen und gezielt fördern, um strategische Entscheidungen fundiert treffen zu können.

Doch wie setzt man all diese Erkenntnisse effektiv um?

Hier kommen die 175 identifizierten Zukunfts-Skills ins Spiel. Sie bieten einen klaren Fahrplan, welche Fähigkeiten nicht nur für den Moment, sondern für die kommenden Jahre entscheidend sein werden. Der wesentliche Vorteil dieses Katalogs liegt darin, dass er Struktur in einen oft überwältigenden Bereich bringt. Er hilft dabei, die Entwicklung von Kompetenzen gezielt anzugehen, ohne sich in den vielen Trends und neuen Technologien zu verlieren.

Was macht diesen Überblick so wertvoll?

Er spart Zeit, indem er die wichtigsten bankenspezifischen Berufskompetenzen von den überfachlichen Schlüsselkompetenzen trennt. Das bedeutet, man kann sich zunächst auf die Fähigkeiten konzentrieren, die für einen speziellen Bereich

relevant sind, und diese dann schrittweise vertiefen. Gleichzeitig bietet der Katalog eine fundierte Basis für langfristige strategische Entscheidungen: Er hilft dabei, auf Entwicklungen vorbereitet zu sein, bevor sie das Unternehmen unter Druck setzen und stärkt so die organisationale Resilienz.

Epilog

Liebe Unternehmens- und HR-Verantwortliche,

am Ende dieses Praxis-Guides bleibt eine zentrale Frage: Wie gestaltet man die Zukunft, die sich stets entzieht, die immer schneller auf uns zukommt? Die Antwort liegt nicht nur im Reagieren, sondern im vorausschauenden Handeln. Mit den 175 Zukunfts-Skills haben Sie die Werkzeuge in der Hand, um den Wandel nicht nur zu bewältigen, sondern ihm voranzugehen.

Es ist kein Zufall, dass die erfolgreichsten Unternehmen diejenigen sind, die sich nicht in der Gegenwart verlieren, sondern die Zukunft schon jetzt mitgestalten. Sie wissen, dass die größte Herausforderung darin liegt, nicht nur den nächsten Schritt zu sehen, sondern den übernächsten zu antizipieren. Das Spiel der Kräfte in der Finanzwelt wird zunehmend komplexer, aber genau darin liegt Ihre Möglichkeit zu gewinnen.

Der wahre Wert dieser Skills liegt nicht darin, jede Fähigkeit sofort perfekt zu beherrschen. Vielmehr geht es darum, den richtigen Moment zu erkennen, in dem eine strategische Entscheidung den Lauf der Dinge verändern kann. Sie sind die Architektinnen bzw. die Architekten der Zukunft – Ihr Blick auf den Horizont definiert, welche Ziele Sie ansteuern.

Das Geheimnis? Ruhe zu bewahren, den Überblick zu behalten, und, wo andere zögern, den Kurs mutig zu setzen. In einer Welt, die sich permanent wandelt, bleiben nur diejenigen erfolgreich, die den Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Möglichkeit begreifen und so die Organisation resilient zu machen.

Also seien Sie mutig, seien Sie vorausschauend – die Zukunft ist nicht nur eine Herausforderung, sie ist Ihre Bühne.

Viel Erfolg beim Umsetzen Ihrer Strategien und herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ihr IBE-Projektteam

Literaturhinweise

Für weiterführende Informationen

Die folgenden Institutionen bieten wertvolle Informationen und praxisnahe Tipps zu diesem Themenfeld. Sie stellen regelmäßig aktualisierte, trendorientierte Hilfestellungen auf ihren Websites zur Verfügung:

- | **Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR):** Unterstützt Genossenschaftsbanken in Deutschland durch umfassende Beratungs- und Serviceangebote. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung zukunftsorientierter Kompetenzmodelle, die den spezifischen Anforderungen der Finanzbranche gerecht werden und dabei helfen, Führungskräfte gezielt weiterzubilden und an neue Herausforderungen anzupassen.
- | **Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO):** Entwickelt praxisnahe Lösungen für das Arbeiten der Zukunft und setzt sich mit neuen und bestehenden Kompetenzprofilen und deren Erweiterung oder Modellierung auseinander.
- | **RKW Kompetenzzentrum:** Dient als Ratgeber für den deutschen Mittelstand und richtet sich mit den Inhalten an jene Unternehmen, die durch zukunftsgerichtete Ideen ihre Wettbewerbsfähigkeit behalten wollen. Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf dem Einfluss und dem Umgang mit der Digitalisierung sowie der steigenden, gesellschaftlich geforderten Verankerung von Nachhaltigkeit.
- | **Stifterverband für deutsche Wissenschaft e.V.:** Fokussiert sich auf die Innovationskraft der Gesellschaft, um zukunftsgerichtete Systeme mit dafür benötigten Kompetenzen herauszustellen und zu stärken.

Diese Quellen bieten praxisnahe Unterstützung bei der Umsetzung und der Förderung zukunftsfähiger Kompetenzen. Dabei ist es wichtig zu wissen: Es ist immer ein fortlaufender Prozess, bei dem alle Beteiligten kontinuierlich dazulernen und sich weiterentwickeln.

Referenzen und Tipps zum Nachlesen

Boston Consulting Group (2024): Transformation in Financial Services. (Online verfügbar unter: <https://www.bcg.com/industries/financial-institutions/overview>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Coutu, D. (2002): How resilience works. In: Harvard Business Review. (Online verfügbar unter: <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Deloitte (2024): Deloitte – Studie zur digitalen Transformation im Finanzsektor und der Rolle von Künstlicher Intelligenz. (Online verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/2024/the-financeai-dossier-generative-ai-use-cases-in-finance.pdf>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Deloitte Development LLC (2024): The FinanceAI Dossier: A selection of high-impact Generative AI use cases in Finance. (Online verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/2024/the-financeai-dossier-generative-ai-use-cases-in-finance.pdf>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Deloitte Insights (2018): The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. (Online verfügbar unter: <https://www.ecgi.global/sites/default/files/2018-deloitte-global-human-capital-trends.pdf>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Deloitte (2020): Deloitte Insights. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. (Online verfügbar unter: <https://mkto.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/tech-sap-global-human-capital-trends.pdf>, zuletzt aufgerufen am 04.06.2025).

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2023): Short on skills? Rethink your Learning Approach. (Online verfügbar unter: www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-kinh-te-thanh-pho-ho-chi-minh/financial-accounting/deloitte-rethink-your-learning-approach/77314714, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Desire to learn (2020): The Future of Lifelong Learning. (Online verfügbar unter: <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2022/10/Future-of-Lifelong-Learning-D2L-2020-Digital-Edition.pdf> zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Erpenbeck, J.& Heyse, V. (2021): Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung. 3. Auflage. S. 224-463.

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2024): Bank und Zukunft: Die Zukunft der Banken gestalten. (Online verfügbar unter: <https://www.bankundzukunft.de>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Heller, J. (2018): Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. 1. Auflage. S. 20-127.

Institute for Corporate Productivity (2021): Attracting and Retaining Employees Amidst a Talent Exodus. (Online verfügbar unter: <https://www.i4cp.com/press-releases/study-only-30-of-companies-say-their-employees-have-needed-skills-but-few-understand-current-capabilities>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Korte, M. (2017): *Wir sind Gedächtnis: Wie unsere Erinnerungen bestimmen, wer wir sind*. 4. Auflage, S. 271-364.

McKinsey & Company (2020): *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. (Online verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

PwC (2020): *Securing your tomorrow, today: The future of financial services*. (Online verfügbar unter: <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/pwc-the-future-of-financial-services.pdf>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (2021): *Future Skills 2021 – 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel*. (Online verfügbar unter: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021/kompetenzen>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

World Economic Forum (2023): *The Future of Jobs Report 2023*. (Online verfügbar unter: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

World Economic Forum (2025): *The Future of Jobs Report 2025*. (Online verfügbar unter: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf, zuletzt aufgerufen am 14.01.2025).

Impressum

Das Projekt in Kürze: Wer wir sind und was wir tun

Die vorliegende Veröffentlichung stammt aus dem Projekt „Skilling@Banken“, das in den Jahren 2023 bis 2025 vom Projektkonsortium bearbeitet wurde. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert, während die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) für die fachliche Begleitung verantwortlich war. Die Atruvia AG und das Institut für Beschäftigung und Employability IBE leiteten das Projekt und waren verantwortlich für die umfassende Planung, Durchführung, Organisation und den erfolgreichen Abschluss des Projekts.

Inhalt, Gestaltung und Design:

© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Bildnachweis: <https://unsplash.com/>, <https://pixabay.com>

Projektkonsortium:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Ein Projekt von:



Ludwigshafen 2025