



## Antizipatives Kompetenzmanagement

# Vorwärts denken

Der erfolgreiche Umgang mit wachsender Agilität gehört auf jede strategische Agenda. Um diese Herausforderung zu bestehen, müssen Instrumente und Methoden neu ausgerichtet werden. Die konsequente Orientierung an der Zukunft wird zum entscheidenden Faktor, insbesondere im Kompetenz-Management.

Von *Andreas Mollet*

Die Anforderung, dass das HR einen strategischen Mehrwert für die Unternehmensentwicklung leisten soll ist weder neu, noch bestritten. Mit den Megatrends Digitalisierung, New Work und Agilität wird dieser Anspruch sogar noch verstärkt werden. Leider ist das HR (nicht die Abteilung, sondern wirklich die Human Resources) aber kein Schnellboot, sondern ein Tanker, dessen Kompetenzen, Werte und Fähigkeiten sich nicht innert kürzester Zeit ändern oder auf neue Richtungen trimmen lassen. Sowohl Massnahmen in der Personalentwicklung, als auch die kontinuierlichen Veränderungen durch neue Einstellungen benötigen Zeit, viel Zeit, vielleicht sogar zu viel bis die Wirkung entfalten wird.

Es braucht also Massnahmen, um diese Zeitspanne zu verkürzen und die gewünschte und erhoffte Wirkung rascher im Arbeitsalltag zu etablieren. Dies kann einerseits durch eine Intensivierung der Personalentwicklungsmassnahmen oder durch erhöhte Neubesetzungen entstehen. Beides ist jedoch mit erheblichen Kosten und möglichen Gefahren verbunden. Effizienter und vor allem effektiver ist es daher, die Veränderungen früher in Angriff zu nehmen, sodass vor der Notwendigkeit bereits erste Korrekturen vorgenommen wurden. Der Kurs wird also bereits eingeschlagen, bevor die Kurskorrektur tatsächlich notwendig ist.

### Notwendige Neuausrichtung

Das bedingt aber gerade im Kompetenz-Management eine wichtige Korrektur. So sind heute in vielen Unternehmen Kompetenzen und Kompetenzmodelle Teil der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung. Diese



*Antizipatives Kompetenz-Management – Sich den künftigen Herausforderungen proaktiv stellen.*

Beurteilung erfolgt aber leider grundsätzlich in Bezug auf die Leistung und das Verhalten in der Vergangenheit, unterliegend also retrospektivem Charakter. Nun ist aber einerseits die Prognostizität aufgrund der Vergangenheit ein schlechter Wegweiser. Was «gestern» als wichtig und relevant galt, muss nicht zwingend auch für die Zukunft gelten. Vielleicht ist es sogar kontraproduktiv. Andererseits ist durch diese Orientierung eine Ausrichtung auf die Zukunft nur erschwert möglich.

Es braucht also als erstes eine Abkopplung bzw. Neuausrichtung des Kompetenz-Managements von der rückwärtsgerichteten Leistungs- und Verhaltensbeurteilung.

Die Ausrichtung auf die zukünftigen Anforderungen und Herausforderungen bringt aber noch weitere Vorteile. So können Schwerpunkte gezielter gesetzt und verfolgt werden. Den Mitarbeitenden kann verständlicher und transparenter Entwicklungsbedarf aufgezeigt werden, ohne dass eine defizitäre Leis-

tung im Vordergrund steht. Vielmehr ist es eine gelebte Wertschätzung, dass die Mitarbeitenden proaktiv in zukünftige Entwicklungen einbezogen und bereits im Vorfeld proaktiv auf diese vorbereitet werden. Dass solche Faktoren auch für die Arbeitsmarktfähigkeit und Employer Branding wertvoll sein können, rundet die neue Notwendigkeit der Ausrichtung ab.

### Herausforderung Anforderungen

Damit die Zukunft erfolgreich vorweggenommen werden kann, braucht es verlässliche und zuverlässige Indikatoren zur Definition der in der Zukunft benötigten Kompetenzen und – mindestens genauso wichtig – der nicht mehr benötigten Kompetenzen. Leider geschieht aber die Definition von Kompetenz-Anforderungen oftmals noch sehr statisch mit dem Hauptfokus auf der Aufgabenbeschreibung oder sogar als Teil der Stellenbeschreibung. Diese bilden jedoch nicht die Zukunft sondern nur die jetzigen Tätigkeiten und Aufgaben ab und eignen sich daher nur bedingt für die zukunftsorientierte Ausgestaltung. Auch die alleinige



Einbindung der Führungskräfte und Stelleninhaber zur Erarbeitung der zukünftigen Anforderungen ist aufgrund der eigenen Befangenheit und Betroffenheit nicht zielführend. Die Orientierung an Werten des Unternehmens ist sicherlich ein veritabler Ansatz, doch es bedarf zwei wichtigen Aspekten: Einerseits müssen die Werte wirklich gelebt werden und verankert sein und andererseits müssen die Werte vor allem für die Zukunft tragfähig sein.

Im Grundsatz gibt es drei elementare Barrieren, warum es Unternehmen schwer fällt, auf die Zukunft rechtzeitig zu reagieren und somit auch die zukünftigen Anforderungen realistisch definieren zu können:

- Zu hohe Änderungsgeschwindigkeit durch Technologie und Innovation (Fehlende Ausrichtung an der Zukunft)
- Ignoranz gegenüber Veränderungen und fehlendes Gespür für den Markt (Bewusstes Festhalten an den bisherigen Erfolgsfaktoren)
- Organisationelle Trägheit und Besitzstandswahrung der Führungskräfte (Unzeitgemässe Werte und Strukturen)

Um der ersten Barriere entgegen zu wirken, muss das Unternehmen konsequent und stetig an der eigenen Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit arbeiten. Das zu erreichende Ziel darf dabei aber nicht definiert sein, sondern vielmehr müssen jene interdisziplinären Kompetenzen im Zentrum stehen, welche den erfolgreichen Umgang mit Unsicherheit, Unwissen und Unbekanntem ermöglichen, aber auch die eigene Innovationsfähigkeit erhöht.

Als bewährtes Instrument für die zweite Barriere kann hier die strategische und operative Frühaufklärung eine wichtige Rolle einnehmen. Durch die ernsthafte, strukturierte Identifikation und Analyse von schwachen und vielleicht noch unklaren Signalen im Umfeld eines Unternehmens können technologische Trends und Veränderungen im Marktumfeld schneller erkannt werden.

Um die Barriere der organisationalen Trägheit zu überwinden, braucht es ein von Personen und Stellen unabhängiges Vorgehen, welches die Organisation oder Unternehmung in den Mittelpunkt stellt. Dies vor allem um den zu starken Fokus auf das aktuelle Geschäft zu verhindern, welches zu kognitiver Trägheit führt.

### Der Einsatz von Business-Treibern

Um genau diese zukünftigen Anforderungen im Kompetenz-Management definieren zu können, eignet sich der Einsatz von Business- Geschäfts- oder Erfolgstreibern. Diese bezeichnen die relevanten, zukünftigen Einflussfaktoren auf das Unternehmen oder Organisationseinheiten. Beispiele von Business-Treibern sind:

- Expansion nach Südamerika mit Aufbau einer eigenen Produktionsanlage
- Kostenstrukturprogramm inkl. einer Reorganisation
- Etablierung einer neuen Führungsstruktur inkl. Führungswerten
- Interne Netzwerke und integrierte Dienstleistungen optimieren

Die Auswahl zeigt auf, dass es sich bei den Treibern um interne und externe, strategische und operationelle Program-

me/Projekte/Vorhaben handeln kann. Gemein ist jedoch erstens, dass sowohl deren Umsetzung und Wirkung über einen längeren Zeitraum im Fokus stehen. Zweitens, dass deren erfolgreiche Umsetzung für das Unternehmen geschäftskritisch ist und drittens, dass die Treiber bei erfolgreicher Umsetzung eine positive Hebelwirkung entfalten.

Die Erarbeitung der Treiber erfolgt natürlich meist bereits im Rahmen der strategischen Unternehmensführung, von Roadmaps oder strategischen Initiativen. Diese müssen also in den wenigsten Unternehmen erarbeitet werden, sondern viel eher zusammen getragen und allenfalls noch klassifiziert und priorisiert werden, damit die Treiber zur Analyse der zukünftigen Anforderungen verwendet werden können.

In der Praxis hat sich zudem eine Aufteilung der Treiber bewährt, damit diese auch in gleichem Umfang in die Erarbeitung einfließen. Mögliche Aufteilungen können sein: operative oder strategische Treiber, intern oder extern gesteuerte Treiber oder auch nach organisatorischen Einheiten.

### Das antizipative Kompetenz-Management

Im nächsten Schritt werden nun die definierten Treiber mit dem bestehenden Kompetenzmodell kombiniert. Bedingung hierfür ist natürlich, dass das Kompetenzmodell bereits zukunftsorientiert und zeitgemäss erarbeitet wurde und den notwendigen Qualitätsansprüchen genügt. In einem zweiten Schritt wer-

BKM	Wertetreiber			Operative Treiber			Strategische Treiber			Fokus
	W1	W2	W3	O1	O2	O3	S1	S2	S3	
Kompetenz		+	+			++			+	●
Kompetenz	++		+	+		++	+	+	+	●
Kompetenz		+					+			
Kompetenz	+	++		+	+		++	++		●
Kompetenz		+			++			+	+	●
Kompetenz	+					+				
Kompetenz								+		
Kompetenz										



den nun für alle Treiber die notwendigen Kompetenzen priorisiert und zugeteilt. Diese Zuteilung sollte natürlich ebenso in einem iterativen Verfahren im Unternehmen, im Idealfall mit externer Begleitung geschehen, um die eigene Betroffenheit und Betriebsblindheit zu minimieren. Die so erarbeitete Matrix ergibt nun jene Kompetenzen, welche für die Zukunft relevant und erfolgskritisch sind. Aber auch jene, welche für die Zukunft nicht mehr entscheidend sein werden.

Weitere Vorteile der Businessstreiber-Kompetenz-Matrix (BKM) sind, dass das Kompetenzmodell und die Treiber bei Notwendigkeit getrennt definiert und ausgearbeitet werden können. Zudem werden die Treiber meist von unterschiedlichen Anspruchsgruppen erarbeitet und bilden so die Interdisziplinarität von Unternehmen besser ab. Ebenso ermöglicht eine BKM ein rollendes, antizipatives Kompetenz-Management, da einfach neue Treiber hinzugefügt, nicht mehr zeitgemässe reduziert und vor allem die bestehenden Treiber regelmässig neu priori-

siert werden können. Die Matrix fördert zudem die Konzentration auf Schwerpunkte und fokussiert durch die Systematik auf die Unternehmensentwicklung und ermöglicht so eine zielgerichtete Personal- und Organisationsentwicklung. Die Vorteile der BKM im Überblick:

- Transparente Definition der erfolgsrelevanten Kompetenzen
- Trennung Treiber (Ursache) und Kompetenzen (Wirkung)
- Fokus auf den zukünftigen Schwerpunkten
- Zielgerichtete und priorisierte Entwicklung
- Rollendes antizipatives Kompetenz-Management
- Einbindung unterschiedlicher Anspruchsgruppen
- Controlling der strategischen Entwicklung

### Preview statt Review

Das antizipative Kompetenz-Management leistet aber natürlich nur einen Teilbeitrag an die notwendige Ausrichtung

an der Zukunft. Um die volle Wirkung entfalten zu können, braucht es dementsprechend die Anpassungen in den restlichen HR-Prozessen. Talent-, Rekrutierungs- und Entwicklungsprozesse müssen auf die erarbeiteten Schwerpunkte adaptiert werden. Vor allem aber der gesamte Performance Prozess, bei welchem der Fokus nicht mehr auf der Beurteilung der vergangenen Leistung liegen darf, sondern auf dem Umgang mit den zukünftigen Herausforderungen stehen muss. Denn schliesslich ist das Hauptziel des Performance Managements, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der Zukunft sicher zu stellen.



Autor

**Andreas Mollet** ist Geschäftsleiter der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen und Performance transparent und nutzbar zu machen. Seine Erfahrung aus zahlreichen HR-Projekten bloggt er regelmässig auf [kompetenz-management.com](http://kompetenz-management.com).