



DER HR-DEVELOPER

JUNI 2019
NEWSLETTER 01

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Wir freuen uns Ihnen die erste Ausgabe des HR-Developers zu präsentieren. Mit diesem neuen Print-Newsletter greifen wir für Sie HR-relevante Entwicklungsthemen auf, welche Sie bei Ihren weitreichenden Aufgaben unterstützen und sensibilisieren sollen.

Mit den definierten Rubriken Corporate Business, Mindset, Collaboration, H im HR, HR-Skills und HR@work werden wir in Zukunft die

Impulse aufgreifen und Ihnen gerne näherbringen.

Wir wünschen Ihnen viel Lesevergnügen!

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Businessstreiber Seite 1
- Mindset: Führungskompetenzen Intuition & Meditation Seite 4
- Collaboration: Lösungsorientierte Führung Seite 6
- HR-Skills: HR-Beratung 4.0 Seite 8
- HR@work: Mobiles Arbeiten & rechtliche Aspekte Seite 11

Personalentwicklung ist Unternehmensentwicklung

Die Anforderung und das Ziel sind klar definiert: Die Personalentwicklung muss ihren Beitrag zur Wertschöpfung und zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens oder der Organisation leisten. Doch in der Praxis und der Umsetzung lauern zahlreiche Fallstricke und Stolpersteine.

■ Von Andreas Mollet

Die operativen Aufgaben dominieren das Tagesgeschäft. Ad-hoc-Projekte, kurzfristige Ad-interim-Einsätze und die alltäglichen Veränderungsprojekte laufen nebenbei. Und die notwendige und sinnvolle Einbringung der HR-Aspekte in die Unternehmensstrategie ist kaum mehr als die des Informationsempfängers. Die-

se Situation ist sicherlich nicht optimal, aber trotzdem kann das HR – mit dem Einsatz von Businessstrebem – seinen Beitrag zur Unternehmensentwicklung erheblich steigern.

Natürlich wäre es wünschenswert, wenn das HR und insbesondere die Personalentwicklung

frühzeitig und proaktiv in Veränderungs- und Strategieprozesse integriert würden. Wenn im Rahmen des Business Development nicht nur die zukünftigen Kundenwünsche und Expansionsmöglichkeiten definiert würden, sondern auch die geänderten oder neuen Anforderungen an die Mitarbeitenden Teil des Konzeptes wären. Oder wenn bei Fusionen oder Reorganisationen nicht nur die Anzahl Mitarbeitender und die Prozesse, sondern auch die Qualität und die Kompetenzen der Mitarbeitenden relevant sind. Schliesslich sind es am Schluss die Menschen und die Mitarbeitenden, die den grössten Einfluss auf den Erfolg bzw. den Misserfolg von Strategien, Konzepten und Projekten aufweisen. Doch was, wenn es leider anders läuft und die Personalentwicklung nicht oder nur marginal in strategische Bereiche involviert ist?



Businessstreiber als Bindeglied zwischen Personal- und Unternehmensentwicklung

Nicht nur, aber vor allem für diese Fälle ist die Methodik von Businessstreibern ideal, damit die Personalentwicklung den erwarteten und gewünschten direkten Mehrwert liefert. Der Vorteil der Methodik liegt darin, dass vorgegebene Rahmenbedingungen nicht ein Problem sind, sondern die Grundlage bilden. Die Rahmenbedingungen lassen sich dabei unterteilen in interne und externe Einflussfaktoren.

• Interne Einflussfaktoren:

Unternehmensstrategie, Expansionspläne, Restrukturierungen, Internationalisierung, Führungskräfteprogramme, Produkt- und Marktpläne, Veränderungsprojekte, Werte und Purpose, strategische Projekte, Kooperationen, strategische Initiativen etc.

• Externe Einflussfaktoren:

Technologietrends, Digitalisierung, Marktveränderungen, Liberalisierung, Disruptoren, Konkurrenz und neue Mitbewerber,

Fach- und Führungskräftemarkt, Politik und Sicherheit, Umwelt und Ökologie etc.

Businessstreiber müssen dabei 3 Kriterien erfüllen: Gültigkeit von mindestens 2 Jahren, geschäftskritische Umsetzung, positive Hebelwirkung bei erfolgreicher Umsetzung.

Werte- und Kompetenz-Management als Erfolgsfaktor

Während die Einflussfaktoren das «Was?» beantworten, gilt es auch das «Wie?» zu berücksichtigen.

	Einflussfaktor 1	Einflussfaktor 2	Einflussfaktor 3	Einflussfaktor 4	Rang
<i>Gewichtung</i>	(25%)	(10%)	(50%)	(15%)	
Kompetenz / Wert 1	++	+	+	++	3
Kompetenz / Wert 2	+++	++	+	++	1
Kompetenz / Wert 3			+++	+	2
Kompetenz / Wert 4	+	+		++	4

Beispiel einer BKM ©2019 INOLUTION



sichtigen. Hierzu bildet ein verhaltensorientiertes Kompetenz- und Skill-Management die Grundlage. Das tragfähige Modell sollte aber nicht nur Fähigkeiten und Fertigkeiten berücksichtigen, sondern auch Werte, Normen und Eigenschaften (Abbildung 1). Mitentscheidend für die Verbindung von Personal- zu Unternehmensentwicklung ist zudem, dass das Modell die individuellen, unternehmensspezifischen Kompetenzen und Werte widerspiegelt. Moderne, dynamische und tragfähige Kompetenzmodelle basieren dabei oft auf Schwerpunkten und bilden nicht die Gesamtheit aller Kompetenzen und Skills ab. Dieser Fokus unterstützt dabei automatisch die Auseinandersetzung mit den strategischen Themen.

Das Vorgehen und die Methodik:

1. Aufbereitung der Einflussfaktoren (Was?)

Im Rahmen von mehreren Durchgängen und im Idealfall durch eine möglichst heterogen zusammengesetzte Gruppe werden die vorhandenen Einflussfaktoren gesammelt, wenn nötig, gruppiert und definiert. Idealerweise erfolgt dieses Vorgehen moderiert, um blinde Flecken zu vermeiden und vor allem um die externen Einflussfaktoren einzubringen. Nach der Definition erfolgt die Gewichtung der Einflussfaktoren (im Idealfall 6–10 Stück) auf deren mittel- und langfristigen Einfluss.

2. Aufbereitung der Kompetenzen (Wie?)

Im Idealfall steht ein aktuelles Werte- oder Kompetenzmodell zur Verfügung. Falls dies

nicht der Fall ist, wird meist auch auf ein etabliertes, bewährtes Modell zurückgegriffen, das im Rahmen eines Workshops an die Unternehmensspezifika angepasst bzw. adaptiert wird. Diese Anpassung an die Individualität ist mitentscheidend für die spätere Aussagekraft.

3. Erstellen der Matrix

Als Nächstes geschieht die Erstellung der Businessstreiber-Kompetenz-Matrix (BKM). Bewährt hat sich dabei, die Einflussfaktoren horizontal und die Kompetenzen vertikal darzustellen. Danach wird der Einfluss jedes Faktors auf die Kompetenzen und die Werte definiert. Hier hat sich der Einsatz einer 4-Skala bewährt. Grundsätzlich empfiehlt es sich, diese Einschätzung zuerst individuell vorzunehmen und dann in der Gruppe zu validieren. Ein grosser Vorteil der Methode ist, dass die Einschätzung und die Verifizierung auch örtlich und zeitlich getrennt vorgenommen werden können.

4. Auswertung

Als letzter Schritt erfolgt die Auswertung der Matrix, indem die Gewichtung und der Einfluss der jeweiligen Faktoren pro Kompetenz und Wert berechnet werden. Als Reihenfolge ergeben sich nun die Werte und die Kompetenzen, welche aufgrund der Einflussfaktoren die dominanten Themen in der Personalentwicklung darstellen, sei es auf der individuellen, der funktionalen oder der unternehmensweiten Sicht.

IN KÜRZE

Die Anwendung einer Businessstreiber-Kompetenz-Matrix (BKM) hilft der Personalentwicklung die für die Unternehmensentwicklung relevanten Handlungsfelder zu eruieren und so einen direkten Beitrag zu leisten. Durch die Verwendung von bestehenden Daten ist der Aufwand gering. Zudem eignet sich die Methode besonders, wenn die Personalentwicklung nicht direkt in strategische Prozesse eingebunden ist.

Ein Instrument mit Mehrwert

Neben der visuellen Aussagekraft hat die Matrix den grossen Vorteil, dass sie laufend reflektiert und angepasst und so zu einem wertvollen dynamischen und rollenden Planungsinstrument wird. Durch die Erweiterung oder die Anpassung der Treiber sind die Auswirkungen auf die Personalentwicklungsthemen sofort und transparent dokumentiert und nachvollziehbar. Ein weiterer Pluspunkt ist die mögliche situative Ausarbeitung für Teilbereiche. Bei Bedarf werden bereichs- oder abteilungsspezifische Einflussfaktoren berücksichtigt und die Schwerpunkte noch gezielter gesetzt, ohne jedoch den Bezug zur Unternehmensentwicklung zu verlieren. Durch die externen Einflussfaktoren werden zudem Trends rasch und einfach berücksichtigt.

Der grösste Vorteil liegt jedoch in der einfachen, aber nachvollziehbaren und transparenten Methodik, um Schwerpunkte zu definieren und in die HR-Prozesse zu integrieren. So liefert die Matrix auch wertvolle Erkenntnisse für die Rekrutierung bezüglich zukünftiger Anforderungen. Das Performance-Management evaluiert die für den zukünftigen Erfolg tatsächlich relevanten Erwartungen und Kompetenzen. Und wenn am Schluss das Talent-Management die Inputs nutzt, um die richtigen Potenziale zu fördern, leistet das HR den gewünschten und erforderlichen Beitrag zur Unternehmensentwicklung und ist nicht Verwalter, sondern aktiver Gestalter.

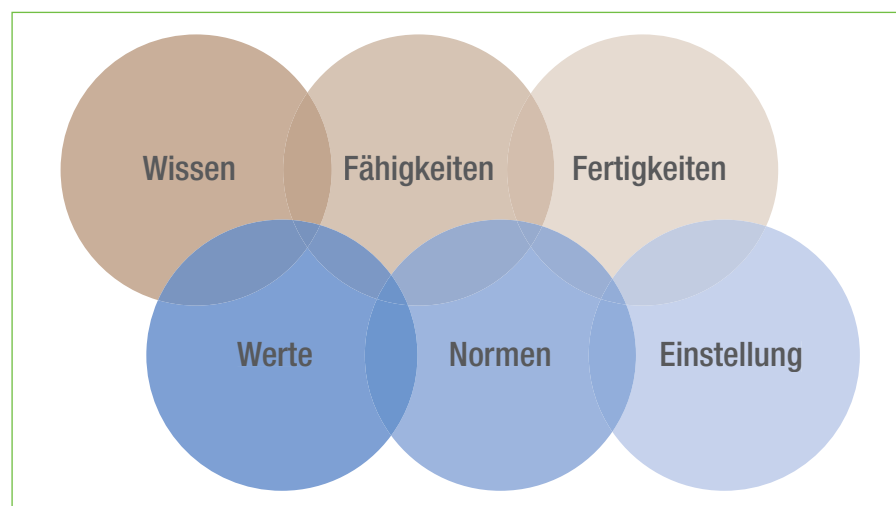


Abbildung 1



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.