



DER HR-DEVELOPER

JULI/AUGUST 2019
NEWSLETTER 02

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



Liebe Leserin, lieber Leser

In der ersten Ausgabe hat unser Experte Andreas Mollet das Thema Personalentwicklung in Kontext zur Unternehmensentwicklung gesetzt. In dieser Ausgabe geht es weiter mit dem Fokus Corporate Fitness und zwar wie Teamentwicklung zur Kernkompetenz eines Unternehmens werden kann (Seite 1).

Dominik Godat und Elfie Czerny stellen Ihnen auf Seite 4 zum Thema Mindset das Instrument GABE statt SWOT vor. Das Modell wird Ihnen

Schritt für Schritt näher gebracht.

In der Rubrik Collaboration widmet sich Marianne Grobner dem Thema Wertschätzung und liefert Ihnen Tipps für wertschätzende Führung in der Praxis.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Teamentwicklung Seite 1
- Mindset: GABE statt SWOT Seite 4
- Collaboration: Lob allein reicht nicht Seite 7
- Mindset: Orientierung geben und Sinn stiften Seite 9
- H im HR: Stärken entdecken und entwickeln Seite 11

Teamentwicklung zur Kernkompetenz

Neue Organisationsformen setzen die klassische Hierarchien vermehrt unter Druck. Unabhängig von der Unternehmensstruktur werden Entscheidungswege kürzer, Verantwortungen neu geregelt und statt dem einzelnen Mitarbeitenden steht die Zusammenarbeit im Zentrum.

■ Von Andreas Mollet

Diese geänderten Strukturen haben aber nicht nur Einfluss auf das Unternehmen und die Organisation, sondern vor allem auf jeden einzelnen Mitarbeitenden. Die erforderlichen Kompetenzen und Werte sind anforderungsreicher und verlangen mehr Engagement und Involvement eines jeden Mitarbeitenden, als Gegenleistung zu mehr Verantwortung und einem ersten Schritt zur Selbstverwirklichung.

Doch was heisst das für die Personalentwicklung?

Die klassische Personal- und Organisationsentwicklung ist im Umbruch. Der typische Ansatz von der Trennung in Personal- und Führungskräfteentwicklung ist gerade in modernen Organisationsstrukturen nicht mehr sinnvoll und zielführend. Nicht nur wird

Führung und Hierarchie entkoppelt, auch die indirekte Belohnung und Motivation für Führungskräfte trainings ist nicht mehr zeitgemäss. Doch viel massgebender ist die Ausrichtung auf Teams, Cluster, Circles und adäquate Gebilde.

Teamentwicklung ist der Erfolgsfaktor der Zukunft

Dass Teams mehr leisten als Einzelkämpfer ist bekannt. Entsprechend wird bereits heute viel in die Teamentwicklung investiert, sei es in Teamfindung, Kommunikation oder gemeinsamer Sinnstiftung. Auch die Neugestaltung des Performance-Managements ist ein wichtiger Baustein. Weg von Individualboni hin zu Teamzielen und entsprechende Wertschätzung des Teamerfolges sind wichtige relevante Rahmenbedingungen. Doch es gibt immer noch



Bereiche, in denen die Ausrichtung auf Teams (noch) nicht genügend konsequent erfolgt. Allen voran bei der Teamzusammensetzung.

Rahmenbedingungen für Teams

Damit ein Team seine Leistungsstärke entfalten kann, braucht es gewisse Faktoren:

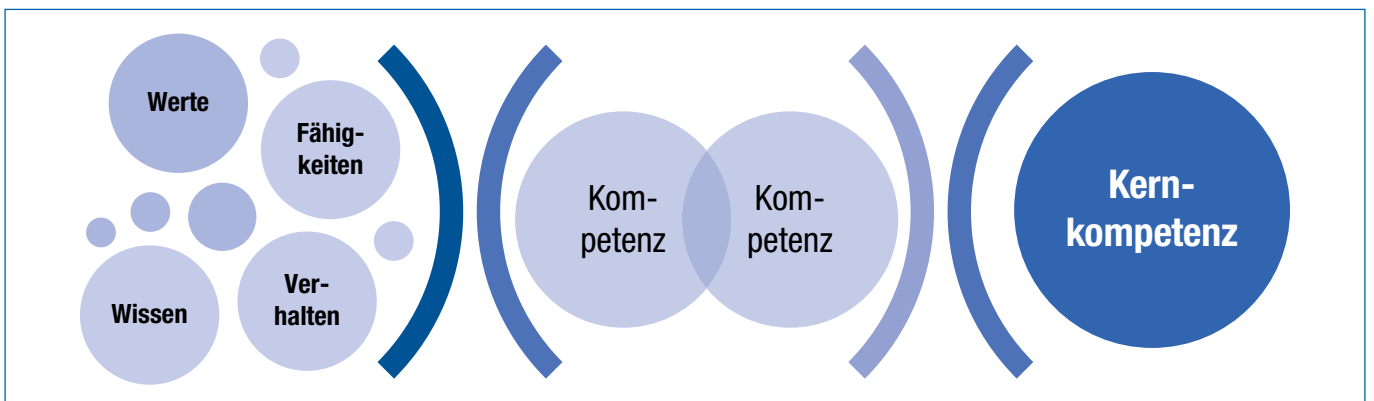
- **Einheit:** Das Team muss die gemeinsame Verantwortung als die erbringende Leistungseinheit übernehmen. Gleichzeitig benötigt es zwingend aber auch ein gemeinsames Commitment als Werteeinheit mit den gleichen, geteilten und gelebten Werten.
- **Rahmenbedingungen:** Strukturen, Rollen und Rituale müssen auch, oder gerade im Umgang mit Unsicherheit geregelt sein. Dabei geht es natürlich nicht um konkrete Anweisungen, sondern vielmehr darum, wie mit Unsicherheit umgegangen werden muss, soll und kann.

- **Fokus:** Das gemeinsame Ziel und die gemeinsame Vision als zwingender Fokus. Nur wenn das Team gemeinsam an einem Strick zieht, sind Erfolge möglich. Das bedingt, dass die persönlichen Anliegen mit den Teamanliegen übereinstimmen.
- **Organisation:** Einerseits sind die Fähigkeit und der Wille zur Selbstorganisation und die individuelle Weiterentwicklung entscheidend. Andererseits aber auch die Nutzung von kollaborativen Tools, Plattformen und Systemen.
- **Lernwille:** Die passive Veränderungs- und Lernfähigkeit reicht nicht aus. Vielmehr braucht es das proaktives Lernen, die Suche nach Neuem, den konsequenten Blick über den Tellerrand und vor allem Querdenken.
- **Gemeinschaft:** Um mit den Herausforderungen umzugehen, braucht es im Gegenzug Sicherheit und Angstfreiheit, um

Augenhöhe und Menschlichkeit innerhalb des Teams zu leben.

- E = Einheit
- R = Rahmenbedingungen
- F = Fokus
- O = Organisation
- L = Lernwille
- G = Gemeinschaft

Die Faktoren erscheinen auf den ersten Blick nicht wirklich revolutionär, noch scheint es «den» geheimen Erfolgsfaktor zu geben. Vielmehr liegt der übergeordnete und ent-





scheidende Erfolgsfaktor darin, die obigen 6 Themen konsequent zu unterstützen, damit kompetente und erfolgreiche Teams auch in der Praxis (und nicht nur auf dem Papier) entstehen.

Kernkompetenzen als Ziel

Bei der Zusammensetzung von erfolgreichen Teams gilt es aber nicht nur die elementaren Faktoren zu berücksichtigen, sondern bewusst Kernkompetenzen zu fördern. Kernkompetenzen entstehen erst durch die Kombination von Kompetenzen, meist aus unterschiedlichen Bereichen. Kernkompetenzen sind daher (fast) nicht zu substituieren oder zu kopieren, wodurch ein echter Wettbewerbsvorteil entsteht.

Leider sind sie aber auch schwer planbar, sondern ergeben sich meist durch die Zusammenarbeit von Experten aus unterschiedlichsten Bereichen, die ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Ihre Kompetenzen bündeln. Für das Unternehmen heisst das, dass bewusst (Frei-) Raum für Begegnungen, unorthodoxe Kombinationen und ausgefallene Ideen geschaffen wird. Denn nur so kann die Kombination von Wissen/Fertigkeiten in unterschiedlichen, meist nicht ergänzenden Bereichen zu neuen, unerwarteten Kernkompetenzen führen. Es braucht Gelegenheiten für einen Austausch über die typischen Prozessschritte hinaus.

Im HR braucht es aber auch den Mut auf spannende, andersartige Berufsbibliographien zu setzen und das Wissen und die Erfahrung von Quereinsteigern zu nutzen. Aber vor allem aktiv einen Mix und den Austausch zwischen den verschiedenen Arbeitsgenerationen herzustellen. Und zu guter Letzt nicht nur die Fachkräfte zu entwickeln, sondern auch die Brückenbauer zwischen den Fachkräften aktiv zu fördern.

Teamprofile als Grundlage

Kernkompetenzen sind aber nicht statisch, sondern benötigen eine stetige Entwicklung. Sei es um den Wettbewerbsvorteil zu erhalten, oder rechtzeitig die Weichen zu stellen um die Neuausrichtung der Kompetenzen auch in der Zukunft gewinnbringend einzusetzen. In einer Zeit, in der sich alles immer schneller dreht, in der die Entwicklungsabstände sich verringern und die Technologien sich spiralartig

IN KÜRZE

Durch die neuen Organisationsformen verschiebt sich der Fokus vom Individuum zum Team, sowohl im Performance- als auch im Kompetenz-Management. Entsprechend muss auch die Personalentwicklung neu ausgerichtet werden. Neben der stetigen klassischen Teamentwicklung, steht vor allem die Unterstützung zur Bildung von nachhaltigen Kernkompetenzen im Zentrum.

fortbewegen, verlieren aber Unternehmen und Teams rasch ihre Kernkompetenzen, wenn sie nicht genügend nah am jetzigen oder zukünftigen Markt, also am Puls der Nutzenstiftung und Nachfrage operieren.

Entsprechend sollte dem Zufall wenn möglich nachgeholfen werden und zwar bereits bei der Teamzusammenstellung. Die Erstellung eines Anforderungsprofils ist zwar in vielen Organisationen Standard, doch liegt der Fokus fast ausschliesslich auf der Stelle. Die Kompetenzen des direkten Umfelds, also Kollegen/innen, Mitarbeitende und allfällige Führungskräfte oder Leader werden kaum individuell berücksichtigt. Allerhöchstens wird auf die Chemie zwischen Kandidat und Team Wert gelegt.

In der Konsequenz generieren wir in Zukunft wohl gar keine individuellen Anforderungsprofile mehr, sondern legen auch bei der Anforderungsdefinition den Fokus auf das Team. Welche Werte werden (vor-)gelebt? Welche Kompetenzen sind notwendig für die Leistungserbringung des Teams und wie kann die Bildung von Kernkompetenzen aktiv unterstützt werden? Wenn diese Definition stattgefunden hat, ist auch ein Abgleich in der Form eines Kompetenz-Teamprofils möglich. Dadurch nutzt ein Unternehmen Stärken noch gezielter und entwickelt Potenziale noch treffender. Die Personal- und Organisationsentwicklung wird mit der strukturierten Teamentwicklung als festes gestaltendes Element erweitert.



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.