



# DER HR-DEVELOPER

SEPTEMBER 2019  
NEWSLETTER 03

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



## Liebe Leserin, lieber Leser

Im ersten Beitrag erfahren Sie von unserem Experten Andreas Mollet wieso Werte das neue Wissen eines Unternehmens bedeuten. Er zeigt auf, was Werte auszeichnen und wie die Unternehmen einen mächtigen Treiber generieren können, wenn die Werte, Ziele sowie die Vision im Einklang sind. Sie erfahren mit welchen 6 Schritten Sie Ihre Werte entwickeln und verändern können.

Im zweiten Beitrag Mindset starten wir die Serie von Dr. Cornelia Birta zum Thema Transformation. In diesem erste Artikel führt sie Sie in die neue Denkhaltung ein, und zeigt die Handlungsfelder für die Mentale Fitness 4.0 auf. Sie klärt auf, wie Menschen bei Veränderungsprozessen reagieren und zeigt Techniken auf womit neue Fähigkeiten gebildet werden können.

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

### IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Werte sind das neue Wissen Seite 1
- Mindset: Mentale Fitness (Teil 1) Seite 3
- HR-Skills: Personalentwicklung Seite 6
- HR-Skills: Sicherheit und Verbundenheit Seite 8
- HR-Skills: Candidate Personas Seite 10
- HR@work: Personaldossier Seite 12

## Werte sind das neue Wissen

Zertifikate, Qualifikationen, Kennzahlen und messbare Ziele. Die quantitativen Normierungen waren jahrzehntelang nicht nur ausschlaggebend für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen. Nein, sie waren die Treiber für das ökonomische Verständnis von ganzen Unternehmen, Organisationen und Branchen. Doch das ist inzwischen weder erfolgssichernd noch zeitgemäss.

### ■ Von Andreas Mollet

Selbst die Personal- und Unternehmensentwicklung war massgeblich an smarte Zielvorgaben gebunden. Zwar wurde Soft Skills und Kompetenzen gerne und oft ein massgeblicher Einfluss auf das Unternehmen eingeräumt, doch zu oft fanden diese Ansätze dann keinen direkten Bezug zu Unternehmensführung oder Unternehmensentwicklung. Das

änderte sich jedoch in den letzten Jahren, als das Kompetenzmanagement das klassische Skill- und Wissensmanagement ablöste. Plötzlich standen soziale und personale Kompetenzen im Fokus, und für Talent Management und Personalentwicklung waren nicht mehr – oder viel weniger – Fachwissen und Erfahrung entscheidend.

### Werte als Alleinstellungsmerkmal

Doch auch das klassische Kompetenzmanagement konnte nicht überall den gewünschten Nutzen entfalten. Im dynamischen, schwer plan- und fassbaren Umfeld sind anscheinend auch andere Indikatoren notwendig, um nicht nur langfristig, sondern auch kurzfristig ökonomisch zu bestehen. Der Fokus auf die Unternehmenskultur und die damit einhergehenden Werte eines Unternehmens war nicht mehr nur nice-to-have und ein Aspekt des Employer Branding, sondern wurde und ist heute einer der entscheidenden Faktoren für die nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

Die grösste Herausforderung im Wertemanagement ist jedoch, dass Werte weder rasch definiert noch schnell geändert oder gar kurz-



früher implementiert werden können. Vielmehr sind sie die DNA eines Unternehmens, mit allen Vor- und Nachteilen. Wenn die Werte die Ziele und die Vision des Unternehmens unterstützen, so sind sie ein mächtiger Treiber mit Wettbewerbsvorteil. So z.B., wenn ein hoher Grad von Eigenverantwortung besteht und eine moderne, dynamischere und flexiblere Organisationsstruktur eingeführt werden soll. Sollte jedoch das Unternehmen sehr auf Qualitätsstreben und Fehlervermeidung trainiert sein, so ist dies im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ideal, aber kaum, um Frei- und Fehlerräume für disruptive Innovationen zu fördern. Gerade grössere und erfolgreiche Unternehmen tun sich plötzlich schwer mit den eigenen Werten.

### Was zeichnet Werte aus?

Werte sind mehr als einfach nur Worthülsen. Werte sind denn auch durch verschiedene Aspekte gekennzeichnet.

1. Sie sind meist implizit und nicht zwingend explizit vorhanden
2. Sie sind massgeblicher Träger der Unternehmenskultur
3. Sie werden als völlig selbstverständlich wahrgenommen
4. Sie sind und/oder waren ein Erfolgsfaktor der Vergangenheit
5. Sie sind für andere schwer zu kopieren und zu imitieren
6. Eine Veränderung benötigt viel Zeit und aktive Ressourcen

Diese Klassifizierung zeigt auf, dass Werte einiges gemeinsam mit Kompetenzen haben. Analog zu Kompetenzen gibt es auch bei Werten keine eindeutigen Definitionen, sondern diese entstehen erst im Kontext der Unternehmung. Ebenso sind Werte grundsätzlich neutral, d.h., es gibt per se keine guten oder schlechten Werte, sondern diese müssen in den gewünschten Kontext gestellt werden.

### Das Aussergewöhnliche als Orientierung

Auch hier kann das Kompetenzmanagement wertvolle und praxiserprobte Hilfestellungen liefern. Im Fokus soll nicht die neutrale Umschreibung des Wertes stehen, sondern vielmehr muss die gewünschte Wirkung beschrieben werden. Bewährt hat sich hierbei die Definition der Verhaltensanker nach

der CI-Methode (Critical Incidents). Nicht die alltäglichen, normalen Prozesse werden beschrieben, sondern die erfolgskritischen Ausnahmeprozesse. Dies darum, weil gerade in diesen aussergewöhnlichen und nicht planbaren Momenten die impliziten Werte und Kompetenzen den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Prozessen ausmachen.

### Der Weg ist das Ziel

Ebenso soll nicht das Ergebnis (welches auf unterschiedliche Art erreicht werden kann) im Vordergrund stehen, sondern vielmehr das gewünschte und erforderliche Verhalten. Werte sind also nicht direkt für das Ergebnis verantwortlich, sondern zeichnen vielmehr für den Weg verantwortlich. Genau hier liegt auch das entscheidende Potenzial von Werten. Durch die Fokussierung auf den Weg kann das gewünschte und erfolgsnotwendige Verhalten unabhängig von den gewünschten Zielen genutzt werden (der Weg ist das Ziel). Werte sind also nicht direkt für spezielle Situationen oder Aufgaben notwendig oder erfolgsentscheidend, sondern stellen eine generelle Ausprägung der Unternehmenskultur oder der DNA dar.

### Die Entwicklung oder Veränderung von Werten

Was auf der einen Seite als grösste Stärke gilt, stellt uns auf der anderen Seite vor die grösste Herausforderung. Wie werden Werte, welche so tief in der DNA von Unternehmen und damit auch der Mitarbeitenden verankert sind, verändert oder weiterentwickelt? Klassische Seminare und Schulungen stiften kaum den gewünschten Nutzen.

Die gute Nachricht: Es ist möglich, allerdings nur, wenn der Weg konsequent gegangen wird.

1. Eruiieren der heutigen, vorhandenen Werte
2. Definition der zukünftigen erfolgsrelevanten Werte
3. Abgleich der heutigen und zukünftigen Werte
4. Die Notwendigkeit den Sinn transparent machen
5. Gewünschte Werte fördern, ermöglichen und wertschätzen
6. Unerwünschte Werte und Verhalten konsequent ansprechen

In der Praxis scheitern viele Entwicklungsvorhaben an den Punkten 4 und 6. Wenn die Sinnhaftigkeit der «neuen» Werte für die einzelnen Mitarbeitenden nicht nachvollziehbar ist, so werden sie nicht mitgetragen werden. Unabhängig von den Massnahmen und Aktionen. Ebenso wenn «altes» Verhalten weiterhin toleriert oder sogar akzeptiert wird. Das «Vergessen» von bisherigen Werten ist dabei genauso entscheidend wie der Fokus auf die neuen Werte. Natürlich wird es gerade in Übergangszeiten im Sinne einer Transformation Widerstände, Rückschläge und auch Orientierungslosigkeit geben. Doch wie es dem Kern von Werten entspricht, ist genau dieser Weg das Entscheidende, um Werte langfristig, nachhaltig und tragfähig in einer Organisation zu verankern.

### Werteorientiertes Kompetenzmanagement

Auch wenn Werte sehr wertvoll sind, sind sie nicht erfolgs- oder überlebensentscheidend. Es benötigt immer die additiven und komplementären Kompetenzen, welche die Werte übernehmen und in kompetenzorientierten Wirkungsprozessen umsetzen. Dies insbesondere darum, weil Kompetenzen im Gegensatz zu Werten einfacher und gezielter entwickelt und gefördert werden können. Und trotz allem sind auch Wissen, Erfahrung und Know-how immer noch ein Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit.

Doch Wissen und Informationen jeglicher Art sind heute schneller und einfacher zugänglich und stellen keinen direkten Wettbewerbsvorteil mehr dar. Vielmehr bilden daher Werte das Fundament für handlungsorientierte Kompetenzen, welche wiederum durch Wissen ergänzt werden. Dem wertorientierten Kompetenzmanagement gehört nicht nur die Gegenwart, sondern vor allem die Zukunft.



### 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.