

Skills im Fokus

Talentmanagement ist Kompetenzmanagement

Das moderne Talentmanagement orientiert sich nicht an Personen oder Funktionen. In Zeiten von Gigworking, Freelancern und der VUCA-Welt stehen vielmehr die einzelnen Kompetenzen (Skills) und Fähigkeiten (Capabilities) im Vordergrund. Es gilt: Kompetenzen statt Talente.

Von Andreas Mollet

Das klassische Talentmanagement gibt es nicht mehr. Die Zeit der klaren, einfachen und stufenbasierten Laufbahn- und Nachfolgeplanungen ist vorbei. High-Potential-Zirkel und Nachwuchskräftepools sind in der jetzigen Form kaum mehr zeitgemäss. Zu stur, zu wenig dynamisch und zu wenig zukunftsorientiert gehen diese altbewährten Programme zu wenig auf die unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft ein.

Der entscheidende Erfolgsfaktor für Unternehmen wird vielmehr sein, die einzelnen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu erfassen und zielgerichtet mit den erfolgskritischen Schlüsselanforderungen der Zukunft abzugleichen. Diese Entwicklungspotenziale zu eruieren und konsequent zu schliessen, ist dabei die entscheidende Aufgabe der Personalentwicklung. So zeigen sich bereits heute 69% aller Unternehmensführer über die *fehlende Verfügbarkeit von Kompetenzen besorgt* und mehr als jeder fünfte CEO (21%) sieht in der Verfügbarkeit der zukünftigen Kompetenzen gar die *grösste Bedrohung für seine Unternehmen*.¹

Wir alle haben Talent

Doch genau hier versagen meist die klassischen Talent- und Managementprogramme. In der Zukunft sind es nicht mehr die einzelnen Mitarbeitenden, die Talente sind, sondern alle sind Talentträger. Es sind einzelne Fähigkeiten und Kompetenzen, bestimmte Skills und Eigenschaften, die zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt den echten Mehrwert in einer bestimmten Situation oder Projekt liefern.



Es gilt herauszufinden, welche Schlüsselkompetenzen für den Unternehmenserfolg entscheidend sind.

Als Konsequenz darf das Talentmanagement der Zukunft nicht mehr auf einen bestimmten Personenkreis fokussieren. Vielmehr liegt der Blick auf die im ganzen Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten. Das Talentmanagement wird somit auch bewusst breiter aufgestellt und unterstützt auch flache und selbstorganisierte Organisationsstrukturen.

Schlüsselanforderungen statt Schlüsselpositionen

Doch um den notwendigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, braucht es auch eine klare Definition der zukünftigen Anforderungen und Herausforderungen. Es werden nicht mehr die kritischen Schlüsselpositionen definiert und entsprechende Laufbahnen konkretisiert.

Die Veränderungen in Märkten und Organisationen führen dazu, dass die bisherigen Aufbaustrukturen mit der heutigen Dynamik meist ohnehin nicht mithalten. Reorganisationen sind in vielen grösseren Betrieben an der Tagesordnung. Eine Anbindung des Talentmanagements an diese doch eher starren Strukturen verstärkt die Problematik dann nur noch zusätzlich.

Entscheidend werden also die relevanten, erfolgskritischen Schlüsselanforderungen für Prozesse wie Zusammenarbeit, Kundengewinnung, Forschung und Innovation sein. Doch hier liegt gemäss der Studie¹ auch die grösste Herausforderung: Unternehmen sind vielfach überfordert in der Definition der zukünftig notwendigen Kompetenzen. Gefangen in den eigenen Strukturen und der eigenen Kultur, braucht es eine unabhängige und vor

allem kritische Sicht, welche die bestehenden Verhaltensmuster und bewährte Normen aufbricht.

Kompetenzmanagement 4.0

Ein hilfreicher Ansatz für diese Problematik liefert das Kompetenzmanagement 4.0. Während das klassische Kompetenzmanagement umfangreiche Modelle und ausgeklügelte Anforderungsprofile verwaltet, gestaltet das dynamische Kompetenzmanagement 4.0 aktiv die Zukunft. Schwerpunkte, Modularität und Rollen stehen im Zentrum der sich ständig in Überarbeitung befindenden flexiblen Modelle. Kein zukünftiger Status Quo und feste Ergebnisse, sondern dynamische Resultate und Handlungsweisen, die im laufenden Prozess definiert und kontinuierlich entwickelt werden. Neben den erfolgsrelevanten Kompetenzen und Fähigkeiten werden zudem auch vermehrt Werte als Alleinstellungsmerkmal definiert.

Während Kompetenzen und deren Entwicklung einer immer schnelleren Dynamik unterworfen sind, bilden Werte ein stabileres Fundament für die Unternehmensentwicklung. Das Talentmanagement wird daher verstärkt auf die Meta-Kompetenzen und transformale Kompetenzen fokussieren, anstatt auf funktionsspezifische Fach- oder Methodenkompetenzen. So werden in Zukunft nicht mehr die typischen Führungs- und Fachkarrieren über das Talentmanagement gesteuert. Vielmehr ist das Talent-

Das Talent-Management der Zukunft	
→	Bezieht alle Mitarbeitenden ein und ist nicht elitär
→	Fokussiert auf Schlüsselanforderungen statt Schlüsselpositionen
→	Basiert auf Kompetenzen und Fähigkeiten statt Ausbildungen
→	Bezieht Freelancer und Gig-Worker ein und ist unternehmensübergreifend
→	Ermöglicht die Schaffung von echten Kernkompetenzen

management auch für erfolgreiche ad interim-Einsätze, ad-hoc-Strukturen und vor allem projektbezogene Einsätze zuständig.

Up- und Reskilling

Entsprechend kommt dem Up- und Reskilling eine noch grössere Bedeutung zu, welche auch erheblichen Einfluss auf das Talentmanagement hat. Einzelne spezielle Fähigkeiten und Kompetenzen zu entdecken und gezielt zu fördern, ist die Hauptaufgabe des Upskilling. Auch wenn die spätere Zielfunktion oder das Einsatzgebiet derzeit unbekannt sind, gilt es, Mitarbeitende konsequent auf die unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Diese Notwendigkeit von Upskilling ist in den Unternehmen bereits vermehrt Realität. So hat bereits jedes Dritte Unternehmen gemäss der Studie¹ entsprechende Programm lanciert.

Beim Reskilling gilt es, bestehende Kompetenzen und Fähigkeiten auf mögliche

alternative Herausforderungen abzugleichen. Dies ist gerade bei strukturellen Veränderungen nötig, um kreative Lösungen für nicht typische Berufsbibliografien zu finden. Was private Dienstleister im Rahmen von Standortbestimmungen und Neuausrichtungen bereits erfolgreich praktizieren, gehört in Zukunft auch ins Talentmanagement jedes Unternehmens.

Talentmanagement über die Unternehmensgrenzen hinaus

Die grösste Herausforderung für das Talentmanagement liegt aber im Umstand, dass es nicht mehr nur auf das eigene Unternehmen beschränkt sein darf. Was bereits in Lehrlingsausbildungen erfolgreich praktiziert wird, sollte auch für das Talentmanagement von Unternehmen gelten. Kooperation und Kollaboration über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus. Spezielle Fähigkeiten, die gezielt gefördert werden, indem Mitarbeitende auch in Projekten von anderen Organisationen mithelfen. Die kurzfristige Unterstützung durch die Verleihung eines Mitarbeiten-

ZeugnisManager.ch

Rechtssichere Arbeitszeugnisse per Knopfdruck generieren.

Bereits ab CHF 498.-/Jahr





Ob er den Schlüssel zum Erfolg mitbringt? Wichtig ist, dass sich Mitarbeitende durch Ihre Kompetenzen gegenseitig ergänzen.

den des eigenen Lieferanten, wenn die eigene Fachkraft ausfällt, ist ebenso denkbar wie der typische ad interim-Einsatz bei der Überbrückung einer Vakanz.

Unternehmen müssen also nicht nur die intern vorhandenen Kompetenzen kennen, sondern auch über ein Netzwerk verfügen, um Kompetenzen und Fähigkeiten bei Bedarf rasch und flexibel zu nutzen. Die technischen Voraussetzungen hierfür sind mit entsprechenden Plattformen bereits gegeben, doch die rechtlichen Rahmenbedingungen und die noch vorherrschende Haltung sind hier wohl die grössten Hindernisse. Dabei würde ein Blick in die vielfach bewährten unternehmensübergreifenden Lehrlingsausbildungen zeigen, wie Kompetenzen und Fähigkeiten kollaborativ aufgebaut werden.

Das, was alle können, ist keine Kernkompetenz

Doch selbst dann zielt das Talentmanagement primär darauf ab, die unternehmerische Leistungsfähigkeit zu erhalten. Will ein Unternehmen jedoch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen, benötigt es die bewusste, situative Kombination der vorhandenen Kompetenzen zu neuen Kernkompetenzen. Und zwar so-

wohl innerhalb des Unternehmens über die verschiedenen Unternehmensbereiche hinweg, als auch entlang der Wertschöpfungskette. Das Zusammenbringen von unterschiedlichsten Kompetenzen und Fähigkeiten ist der Treiber für Innovation, Prozessoptimierungen, aber auch für Verständnis und nachhaltige Kooperation.

Tatsächlich sehen schon heute die HR-Leader den *Aufbau der notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen im Unternehmen*² als wichtigste Aufgabe. Doch dieser Aufbau ist weder zeitlich noch ökonomisch für die meisten Unternehmen in Eigenregie möglich. Vielmehr wird die moderne Auslegung von Talentmanagement mit dem Einbezug von Gig-Workern, Freelancern und ad-interim-Mitarbeitenden zum Erfolgsfaktor. Die dadurch gewonnene Flexibilität hilft Unternehmen, rascher und naher am Markt und den Bedürfnissen zu agieren, wodurch auch festangestellte Mitarbeitende profitieren.

Kompetenzmanagement ist Talentmanagement

Das Talentmanagement der Zukunft ist nicht mehr personen- sondern kompetenzorientiert. Doch dadurch werden

Mitarbeitende nicht, wie vielleicht befürchtet, zu produktiven Ressourcen. Im Gegenteil, der klare und gezielte Blick auf einzelne Stärken, Fähigkeiten und Potenziale ist wertschätzend und empathisch zugleich. Die situative und beabsichtigte Nutzung dieser Talente erhöht zudem die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und erzielt unternehmerischen Mehrwert. Zudem entstehen neue Kernkompetenzen, welche von Dritten nicht einfach kopiert und substituiert werden können. Dadurch wird das Talentmanagement zur Antwort auf die unternehmerischen, kompetenzbasierten Herausforderungen der Zukunft.

Fussnoten

- 1 PWC CEO Survey 2020: <https://www.pwc.ch/de/insights/ceo-survey-2020.html>
- 2 Gartner Top 3 Priorities for HR-Leaders: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-3-priorities-for-hr-leaders-in-2020/>



Andreas Mollet ist Geschäftsleiter der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu machen.

Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf kompetenzmanagement.com.