



## Mit Kernkompetenzen zukünftige Herausforderungen meistern

# Die Kompetenz(r)evolution

Die Arbeitswelt ist in stetigem Umbruch. Notwendige Transformationen werden zur Normalität. Entsprechend liefern bestehende Managementsysteme nur noch bedingt Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft. Die kompetenzorientierte Unternehmensführung ist eine Alternative dazu.

Von *Andreas Mollet*

### Die 5 Einflussfaktoren der Zukunft

Die Herausforderungen der Zukunft sind vielseitig und vielschichtig. Sie betreffen sämtliche Aspekte der Unternehmensführung. Von der Strategie über die Struktur bis zur Kultur. Neben der Digitalisierung beschäftigen uns die aktuelle Situation und das New Normal. Aber auch eine ganze Generation von anderen Werten und Vorstellungen drängt auf den Arbeitsmarkt. Neue Organisations- und Kooperationsformen verändern unsere Art der Zusammenarbeit nachhaltig. Und mittendrin sind die Mitarbeitenden, die mit diesen veränderten Einflussfaktoren und den entsprechenden Anforderungen umgehen müssen.

Wenn solche elementaren Veränderungen gleichzeitig in Unternehmen und Gesellschaft geschehen, dann geben bestehende Systeme meist keine adäquate Antwort mehr. Vielmehr braucht es einen neuen Ansatz, um diese Transformationen nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

### Kompetenzorientierte HR-Prozesse

Mit schlanken Organisationen und agilen Prozessen wird schon viel in Unterneh-

men umgesetzt, doch die letzte Konsequenz, damit die Ergebnisorientierung und die Wirkung von Handlungen im Zentrum stehen, fehlt vielerorts noch. Noch zu oft stehen Funktionen, Strukturen oder Hierarchien im Zentrum von HR-Prozessen. Dabei ist in Zukunft, um dynamisch auf die Einflussfaktoren zu reagieren, ein noch konsequenterer Fokus auf Kompetenzen, Werte und Skills in den HR-Kernprozessen notwendig.

- **Personalplanung:** Nicht die Anzahl benötigter Stellen wird geplant, sondern im Rahmen der Strategie werden jene Kernkompetenzen definiert, welche im Unternehmen gezielt gefördert werden müssen. Nachfolgeplanung findet nicht mehr auf Funktionen oder Stellen statt, sondern auf den Kompetenzen, welche für das Unternehmen oder die Organisation nachhaltig erfolgsrelevant sind. Dadurch werden auch Fach- und Projektkarrieren gestärkt und zur valablen Alternative zur Führungskarriere.
- **Personalbeschaffung:** Diplome, Abschlüsse oder Erfahrungsjahre sind nicht mehr zwingende Voraussetzungen für den Rekrutierungsprozess.

Vielmehr stehen konsequent die erzielte Wirkung und nachweisbare Ergebnisse im Zentrum. Gerade in Bereichen mit akutem Fachkräftemangel müssen andere, neue Wege gegangen werden. Deshalb wird auch der klassische unbefristete Arbeitsvertrag mit nur einem Arbeitgeber kritisch hinterfragt werden müssen. Ebenso werden alternative Berufsbiografien nicht nur toleriert, sondern bewusst im Sinne der Diversität aktiv gesucht und gefördert.

- **Personalentwicklung:** Ausbildungskataloge und Systeme zur Wissensvermittlung gehören der Vergangenheit an. Vielmehr wird konsequent die 70-20-10-Lernmethode genutzt, um die Kompetenzentwicklung nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Mentoring, gemeinsames (voneinander) Lernen, Working out Loud, Lernzirkel und aktiver Netzwerkaustausch werden zum Standard und zur Basis der Personalentwicklung. Immer mit dem Fokus auf erzielter Wirkung und Ergebnissen.
- **Talentmanagement:** Das elitäre Talentmanagement mit High-Potential-Pools hat ausgedient. Es gilt der Grundsatz, dass alle Mitarbeitenden

<p><b>1</b></p> <p><b>Digitalisierung &amp; Technologieshift</b></p> <p>Es muss nicht immer Blockchain und Coding sein, aber die Digitalisierung ist und bleibt ein Haupttreiber.</p>	<p><b>2</b></p> <p><b>New Work &amp; New Normal</b></p> <p>Homeoffice wird nur eine von mehreren Rahmenbedingungen sein, welche unsere Arbeitszukunft mitbeeinflussen.</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Generation Next</b></p> <p>Werte und Sinnstiftung werden unser aller Verhalten in Zukunft noch mehr prägen und lenken.</p>	<p><b>4</b></p> <p><b>Agile Organisation</b></p> <p>Neue Arbeitsformen werden entscheidend sein für die zukünftigen notwendigen Skills und Kompetenzen.</p>	<p><b>5</b></p> <p><b>Neue Kooperationsformen</b></p> <p>Kollaboration werden unsere Zukunft prägen, sowohl intern als auch im Umgang mit Gig-Workern, Wissensarbeitern und Freelancern.</p>
---	--	--	---	--

Die 5 Einflussfaktoren auf die Kompetenzen der Zukunft



Die HR-Kernprozesse in der kompetenzbasierten Unternehmensführung

Talente sind und Talente haben. Der Fokus liegt also auch nicht mehr auf der gesamten Person, sondern auf den erfolgskritischen Skills, welche für die Zukunft relevant sind. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist daher, diese Stärken, Potenziale und Kompetenzen zu kennen, zum richtigen Zeitpunkt zu fördern und dann situativ zu nutzen.

- **Personalbeurteilung:** Die klassische rückwärtsgerichtete Leistungsbeurteilung ist schon länger nicht mehr zeitgemäss. Aber der konsequente Schritt weg von der Beurteilung zum Entwicklungsfokus fehlt noch vielerorts. Nur wenn Organisationen die Zukunft immer wieder antizipieren, gestalten sie diese aktiv mit. Richtig umgesetzt, leistet ein moderner Ansatz zudem einen Beitrag zur Arbeitsmarktfähigkeit, zum Employer Branding und zur Arbeitgeberbindung.

### Kernkompetenzen als Wettbewerbsvorteil

Das Ziel der kompetenzbasierten Unternehmensführung ist aber nicht nur die Ausrichtung auf Kompetenzen statt Funktionen und Strukturen, sondern die aktive Förderung und Nutzung von Kernkompetenzen. Echte Kernkompetenzen

zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Wirkung **wahrnehmbar** sind, **Mehrwert stiften, nicht substituierbar** und **nicht duplizierbar** sind. Unter Kernkompetenzen verstehen wir nicht Fähigkeiten und Prozesse, die Unternehmen einfach gut beherrschen. Denn das, was viele können, ist keine Kernkompetenz. Kernkompetenzen sind vielmehr nur jene Aspekte, die Organisationen nachweislich viel besser als andere Organisationen beherrschen. Als Wettbewerbsvorteil sind Kernkompetenzen deshalb elementar und sollten entsprechend aktiv gefördert werden. Da diese aber meist erst dann entstehen, wenn zwei oder mehr unterschiedliche Disziplinen sich ergänzen, kann dieser Prozess nicht geplant werden. Vielmehr müssen möglichst viele Berührungspunkte geschaffen werden. Dabei helfen klassische Instrumente wie Job-Sharing, Job-Rotation, Rollenteilung und Rollenvielfalt, aber auch moderne digitale Tools im Bereich der Kollaboration. Diese Massnahmen sollten aber nicht an den Unternehmensgrenzen (oder an Bereichsgrenzen) Halt machen. Die aktive Einbindung von Lieferanten und Kunden ist genauso wichtig wie der Einbezug von Freelancern, Gig-Workern und Experten, immer mit dem Ziel, Kompetenzpools zu bilden. Und dazu gehört last but not least auch die aktive Förderung von Diversität auf allen Stufen.

### Kompetenzentwicklung ist Unternehmensentwicklung

Kompetenzentwicklung ist nicht ein anderes Wort für Personalentwicklung. Kompetenzmanagement ist auch keine HR-Aufgabe. Das Kompetenzmanagement im modernen Verständnis ist eine unternehmerische Aufgabe, um die strategischen, taktischen und operativen Ziele in Zukunft zu erreichen. Dazu gehört auch die organisatorische Selbstreflexion über eigene Stärken, Schwächen und Potenziale. Diese Prozesse finden aber nicht mehr nur top-down statt. Vielmehr gilt es, einen Mix zu finden, damit sich bottom-up auch individuelle Stärken und Talente ins Unternehmen einbringen. Denn dann erreicht die kompetenzbasierte Unternehmensführung ihr Ziel: die Zukunft aktiv gestalten statt nur passiv verwalten.



**Andreas Mollet** ist Geschäftsführer der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu machen, für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen. Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com.



**IQB** | Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft



## 1. Gespräch kostenlos Analyse zur Laufbahnvietfalt in Unternehmen



[careerdevelopment.ch](http://careerdevelopment.ch)