

## Talent-, Performance- und Kompetenzmanagement kombinieren

# Die Zukunft beginnt jetzt

Die Gestaltung der Zukunft findet heute statt. Durch die grössere Dynamik von Märkten, die Disruption von ganzen Branchen und die Unberechenbarkeit im gesellschaftlichen und organisatorischen Kontext hat sich der Planungshorizont entscheidend geändert. Die Zukunft beginnt jetzt.

Von Andreas Mollet



Unternehmen müssen die aktive Gestaltung der Zukunft zur Kernaufgabe des HR machen, wenn Sie nachhaltig erfolgreich sein wollen.

Die grossen, vorausschauenden und langfristigen Pläne sind in Zeiten von Agilität, Unsicherheit und Komplexität nicht mehr zeitgemäss. Denn sie können ihre wichtigste Funktion – nämlich jene der Planungssicherheit – nicht mehr gewährleisten. Doch ohne jegliche Adaption von möglichen Szenarien in der Zukunft kann auch keine Organisation erfolgreich sein. Ohne Soll- oder Zielbild wird eine Navigation von Unternehmen, Organisationen, aber auch Teams dem Zufall und dem Glück überlassen. Doch wie kann diese notwendige Balance im HR als elementarer Kernprozess für die strategische Zukunftsgestaltung erfolgreich etabliert werden? Dazu sind die folgenden drei Teilaspekte und die damit einhergehenden Fragen essenziell (siehe Grafik unten).

Innerhalb dieser drei Aspekte gibt es unterschiedliche Themen, welche die Zukunft zum Heute und das Heute zur Zukunft machen.

### Das Kompetenzmanagement (Welche Kompetenzen benötigen wir?)

Die Fokussierung auf Zukunftskompetenzen muss bereits in der Gegenwart geschehen, denn die für Up- und Reskilling benötigte Zeit ist entscheidend, wie schnell ich meine Organisation fit für die Zukunft machen kann. Dies bedingt, dass ich nicht nur das unternehmerische Zielbild konsequent auf die Zukunft ausrichte, sondern auch die kompetenzbasierte Unternehmensführung anhand des HR Lifecycle auf diese Zukunftskompetenzen

fokussiere. Die konkrete Fragestellung ist also: Welche Kompetenzen brauche ich heute, um auch in der unsicheren Zukunft erfolgreich zu sein? Da diese Kompetenzen sich kontinuierlich ändern, ist eine regelmässige Auseinandersetzung mit dem Zielbild entscheidend. Wichtigster Aspekt ist dabei die Einbindung von strategischen Programmen, Projekten und Initiativen.

### Checkliste zum zukunftsorientierten Kompetenzmanagement:

- Unsere Organisation besitzt ein klares und auf die Organisation abgestimmtes Zielbild der erfolgsrelevanten Zukunftskompetenzen.
- Unsere Personalentwicklung konzentriert sich bereits heute auf die Stärkung dieser notwendigen Zukunftskompetenzen.
- Unsere Mitarbeitenden kennen die Herausforderungen der Zukunft und übernehmen Eigenverantwortung für ihre Entwicklung.
- Unsere Organisation schafft den Raum, damit Kompetenzentwicklung während der täglichen Arbeit stattfindet.

### Das Talentmanagement (Über welche Stärken verfügen wir?)

Die Zeit von langfristig angelegten Talentmanagement- und Laufbahnprogrammen ist vorbei. Nicht nur die Generation Z will sich schnell, sofort und unkompliziert einbringen, auch die älteren Generationen am Arbeitsmarkt wollen keine High-Potential-Pools als Ersatzbank für momentan noch nicht mögliche Entwicklungschancen. Niemand will mehr eine weniger spannende Tätigkeit ausüben, einzig mit der Aussicht, später sein Potenzial vielleicht einbringen zu können.

#### Kompetenzen:

- Welche Kompetenzen benötigen wir als Unternehmen oder Organisation?

#### Talente:

- Auf welchen Stärken und Talenten kann die Organisation aufbauen?

#### Performance:

- Wie können wir Talente und Kompetenzen ideal fördern?

Die drei Teilaspekte der strategischen Zukunftsgestaltung.

## Agile Lernkompetenzen stärken

Studien zufolge müssen fast 120 Millionen Arbeitskräfte in den zwölf grössten Volkswirtschaften in den nächsten Jahren neu ausgebildet oder umgeschult werden, allein wegen der rasenden Entwicklung neuer Technologien der Digitalisierung.

Der Rolle des Talent Managements kommt demzufolge eine besondere Bedeutung zu: es muss Strukturen schaffen, die Mitarbeitende darin unterstützen, in einer immer komplexeren Unternehmenswelt mit dem stattfindenden Wandel umgehen zu können. Hier die wichtigsten agilen Lernkompetenzen der Zukunft:

- **Resilienz:** Die heutige und zukünftige Arbeitswelt verlangt von jedem Mitarbeiter ein gewisses Mass an Resilienz, um mit den zunehmenden Anforderungen bez. Schnelligkeit, Workload und Komplexität umgehen zu können.
- **Selbstreflexion:** Die Selbstreflexion von Menschen in Unternehmen ist aus meiner Sicht die Grundvoraussetzung, damit Weichen für die Zukunft optimal gestellt und gute Entscheidungen getroffen werden können.
- **Kommunikationskompetenz:** Egal, wie digital die Arbeitswelt wird – die Kommunikation zwischen Menschen wird nicht weniger wichtig, sondern NOCH WICHTIGER! Mehr denn je ist heute eine aktive Kommunikation notwendig, damit man Beziehungen bewusst gestalten und kollaborativ zusammenarbeiten kann.
- **Entwicklungscompetenz:** Keiner ist bereits in allen Kompetenzen perfekt, keiner weiss ganz genau, wohin sich die Welt, der Kunde oder der Wettbewerb entwickelt. Aber wir alle haben die Chance, zu LERNEN und uns so zu verändern, damit wir immer wieder neuen Anforderungen und Kundenbedürfnissen erfolgreich begegnen können.

94% der Beschäftigten sagen in einer Studie, dass sie bei einem Unternehmen bleiben würden, wenn es in ihr Lernen und ihre Entwicklung investiert. Unternehmen tun also das Richtige, wenn sie ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre Kompetenzen permanent weiterzuentwickeln.

Ein gut funktionierendes Talent Management, das den Fokus auf die Unterstützung agiler Lernkompetenzen legt, wird deshalb ein entscheidender Wettbewerbsvorteil der agilen Zukunft sein.

**Marion Decker-Blank** ist Coach und unterstützt Unternehmen in der Vermittlung agiler Lernkompetenzen. Sie hat vielfältige persönliche Erfahrungen und Kenntnisse im Bereich agiles Lernen und langjährige HR-Erfahrung. [www.personalmanagement-plus.ch](http://www.personalmanagement-plus.ch)



Das liegt auch daran, dass sich der Arbeitsmarkt gewandelt hat. Heute sind es nicht mehr die strukturierten und elitären Talentpools der Firmen, die Talente anziehen, sondern die Talente sind diejenigen, welche die Unternehmen auswählen. Die Zeit der Talentprogramme ist vorbei, vielmehr geht es darum, jede Mitarbeitende und jeden Mitarbeitenden mit den Talenten und Stärken im Jetzt und Hier zu nutzen.

Deshalb muss das HR seine Rolle noch konsequenter auf die Rolle der Unterstützung, Befähigung und Entwicklung konzentrieren. Das Entdecken, Bereitstellen, aktive Nutzen und vor allem die Förderung von Talenten und Stärken sind die Kernaufgabe des modernen Talentmanagements.

### Checkliste zum zukunftsorientierten Talentmanagement:

- In unserem Verständnis haben alle Mitarbeitenden Talente, die genutzt werden sollten.
- Wir fördern als Organisation eine Kultur, in der Kreativität, Ausprobieren und Fehlermachen positiv sind.
- Wir wertschätzen als Organisation nicht nur die Stärken und Talente, sondern wir entwickeln diese kontinuierlich weiter.
- Wir unterstützen auch die Entwicklung von Stärken ausserhalb des beruflichen Kontexts.

### Das Performancemanagement (Wie können Talente ihre Kompetenzen einbringen?)

Zu lange war das Performancemanagement auf den Fokus der Beurteilung reduziert. Doch im Kern geht es nicht darum, Leistung zu messen oder zu beurteilen, sondern vielmehr darum, Performance oder Leistung überhaupt zu ermöglichen, zu optimieren oder zu verbessern. Sobald hier der Fokus nicht mehr auf der rückwärtsgerichteten Beurteilung (wie war deine Leistung?), sondern auf die zukunftsgerichtete Entwicklung (wie können wir deine Leistung verbessern?) liegt, haben wir automatisch den Blick in die gestaltende Zukunft, indem wir Stärken bewusst entwickeln und diejenigen Kompetenzen fördern, die in der Zukunft notwendig sind.

### Checkliste zum zukunftsorientierten Performancemanagement:

- Wir schauen grundsätzlich in die Zukunft: Preview statt Review!
- Im Kern unseres Performancemanagements steht nicht die Entlohnung und Beurteilung, sondern die Entwicklung.
- Unsere Kernfrage ist: Wie können wir noch besser werden?
- Wir vereinbaren gemeinsame Ziele, die uns und die Organisation weiterbringen.

### Interdisziplinarität als zweite grosse Herausforderung

Der Umgang mit Unsicherheit und Komplexität wird noch ergänzt durch das Verschwinden klarer Grenzen zwischen einzelnen Managementthemen. So kann die Zukunft nur aktiv und in der benötigten Zeit gestaltet werden, wenn Kompetenz-, Talent- und Performancemanagement in einem Managementthema zusammenfliessen. Die klassische Trennung der drei Teilbereiche erschwert und hindert Unternehmen daran, die notwendigen Kompetenzen mit den benötigten Talenten und den erforderlichen Rahmenbedingungen zu verbinden.



Wer es als Organisation schafft, diese drei Aspekte in einem durchgängigen, wechselwirksamen Prozess zu gestalten, der hat einen elementaren Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. Herausforderungen, Anpassungen und Transformationen können schneller angegangen und vor allem rascher erfolgreich und wirkungsvoll umgesetzt werden. Denn die Zukunft von Unternehmen beginnt jetzt.



**Andreas Mollet** ist Geschäftsleiter der INOLUTION ([inolution.com](http://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](http://kompetenz-management.com).