

## Wirkung von Mitarbeitenden ins Zentrum stellen

# Die kompetenzbasierte Organisation: Stolpersteine und Chancen

Die kompetenz- und skillbasierte Organisation hat das klare Ziel, dass Menschen sich mit ihren Stärken und Potenzialen, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten am richtigen Ort einbringen, um Mehrwert zu schaffen. Doch es gibt Stolpersteine auf dem Weg zur erfolgreichen Umsetzung.

Von Andreas Mollet

### Die grössten Stolpersteine

Die Einführung einer kompetenzbasierten Organisation birgt zahlreiche Herausforderungen. Die Verlockung, scheinbar objektive Technologien zu nutzen, um Skills per Knopfdruck zu verwalten, ohne jedoch über die strategischen und operativen Grundlagen zu verfügen, ist gross. Aber auch der Fokus auf Wirkung und Leistung ist schwierig, wenn traditionelle Karriere- und Bildungswege weiterhin die Grundlage für viele HR-Prozesse bilden. Doch auch innerhalb von Unternehmen lauern Gefahren, wenn die IT-Abteilung die Führung im Thema übernimmt. Zu guter Letzt gibt es auch grosse Herausforderungen im Bereich des Datenschutzes.

### Technologie über Menschen

Es könnte so einfach sein. Ein paar Klicks, und auf dem Bildschirm wird das Wunsch-Projektteam zusammengestellt, welches sich bezüglich aller notwendigen Kompetenzen ideal ergänzt. Ein weiterer Klick zeigt, wer am besten geeignet ist für die neu geschaffene Aufgabe. Doch hinter jedem System, jedem Matching, jeder KI stehen Algorithmen, Annahmen und vor allem Daten, welche je nach Erfassungsqualität und -tiefe objektiver oder subjektiver sind. Zu gross ist die Verlockung, dem System zu vertrauen, weil es so klar und einfach scheint. Mehr denn je gilt aber gerade auch hier, dass kritisch-konstruktives Denken eine Schlüsselkompetenz ist.

### Skills statt Diplome, aber kein Umdenken

Die kompetenzbasierte Organisation stellt die Wirkung von Mitarbeitenden ins

Zentrum. Nicht das Alter, die Erfahrungsjahre oder Diplome sind entscheidend, sondern die echte Performance und Leistung. Klare Aufgabenpakete, Rollen und Tätigkeiten sind die Basis für die kompetenzbasierte Auswahl, Entwicklung und Förderung. Doch leider bilden oft immer noch vorgegebene Aus- und Weiterbildungen oder Karrierewege den organisatorischen Rahmen. So verpassen Unternehmen die Chance, sich auch für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger zu öffnen und dem Arbeitskräftemangel mit wirklich innovativen Ansätzen entgegenzutreten.

### IT übernimmt die Führung

Mit der Dynamik der Digitalisierung hat sich die IT längst als relevanter, strategischer Partner in Unternehmen und Organisationen etabliert. Etwas, was dem HR nicht immer oder sogar immer weniger gelingt. Dabei können gerade in Zeiten der Digitalisierung die menschlichen Aspekte einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Dazu muss das HR aber im Kompetenzmanagement Leadership beweisen, auch wenn das heisst, sich selbst mit Tools vertieft auseinanderzusetzen zu müssen.

### Datenschutz mit guten Absichten

Der Datenschutz ist ein zentrales und wichtiges Gut, welches es zu bewahren gibt. Dennoch mutet es grotesk an, wenn die grossen internationalen Firmen des Werbemarks meist mehr über die eigenen Mitarbeitenden wissen als die Unternehmen selbst. Interessen, Hobbys und Freizeitaktivitäten können wertvolle Hinweise für die skill- und kompetenzbasier-

te Organisation liefern. Doch wenn der Datenschutz hier übermässig eingreift, dann wird eine Chance vertan, im Privatleben erlernte und genutzte Potenziale und Stärken auch für Organisationen zu nutzen.

### Die grössten Chancen

Doch die kompetenzbasierte Organisation ist eine riesige Chance. Denn sie stellt den Menschen, seine Wirkung und seine wertvollen Stärken konsequent ins Zentrum. Ebenso sind unentdeckte Talente und Potenziale entscheidend für die Innovationskraft, Transformationsgestaltung und Motivation. Langfristige Planung und strategische Einbindung sind nötig, um zukünftige Kompetenzen zu entwickeln. Eine offene Unternehmenskultur, die Stärken und Potenziale fördert, ist essenziell für den Erfolg. Entsprechend entscheidend ist eine grundsätzliche Haltung in Organisationen, welche diesen Weg gehen.

### Menschen und Stärken im Vordergrund

Die Menschen mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften sollten im Vordergrund stehen. Nicht was wir tun, sondern was wir bewirken, wenn das Umfeld stimmt. Stärken erkennen und diese zielgerichtet nutzen, um echte Kernkompetenzen zu erschaffen. Dazu braucht es eine Einstellung, welche in Mitarbeitenden nicht primär Aufwand und Kosten sieht, sondern Mitarbeitende als Vermögen betrachtet, die den Unternehmen ein Gesicht geben und Kompetenzen und Werte nach aussen tragen.

## Potenziale und Talente statt aktueller Fähigkeiten

Momentane Trends fokussieren stark auf die Nutzung von aktuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dabei sind gerade unentdeckte oder noch nicht geförderte Potenziale für die kompetenzbasierte Organisation mitentscheidend. Denn wenn Talente gezielt eruiert und aufgrund ihres ganzen Potenzials eingesetzt werden, steigert die kompetenzbasierte Organisation Motivation sowie Zufriedenheit und erhöht nachweislich auch die Leistungsfähigkeit.

## Zielbilder und strategische Einbindung

Entscheidend für die kompetenzbasierte Organisation sind das Zielbild und die strategische Einbindung. Nur wenn Organisationen wissen, welche Kompetenzen sie in Zukunft benötigen, können diese proaktiv entwickelt und so ein Vorsprung gegenüber dem Markt geschaffen werden. Ohne diese langfristige Einbindung be-

steht die Gefahr, dass Daten lediglich auf einer Istbasis gesammelt werden, jedoch kein Abgleich mit einem Zielbild möglich ist und dieser zukunftsorientierte Nutzen nicht entfaltet wird.

## Kultur statt Struktur

Es ist ein Klassiker und gilt besonders auch im Kompetenzmanagement. Die Unternehmens- oder Organisationskultur ist entscheidend. Es benötigt eine offene Kultur für Stärken, Potenziale und Talente. Nicht Hierarchien, Machtkämpfe und Dienstjahre sind entscheidend, sondern die tatsächliche Wirkung, unabhängig von Alter, Geschlecht und Ausgangslage. So leistet die kompetenzbasierte Organisation wohl den grössten Nutzen, indem sie auch bestehende Kulturen hinterfragt und herausfordert.

## Nachhaltig Wirkung erzielen

Das Thema der kompetenzbasierten Organisation ist also entscheidend, um den Herausforderungen der modernen

Arbeitswelt gerecht zu werden. Durch die gezielte Nutzung von Stärken und Potenzialen der Mitarbeitenden steigern Unternehmen nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit, sondern erhöhen auch die Zufriedenheit und Motivation ihrer Belegschaft. Dabei ist es wichtig, sich den Stolpersteinen bewusst zu sein, um diese erfolgreich zu überwinden und den vollen Nutzen dieses Ansatzes zu entfalten.



**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.

## Foxtrail: Kreative Events für dein Team



### Einfache Organisation, Maximaler Spass.

In der dynamischen Geschäftswelt sind Teamgeist, Soft Skills und Zusammenhalt von entscheidender Bedeutung. Seit über zwei Jahrzehnten bietet Foxtrail die einzigartige Möglichkeit, diese Bedürfnisse zu erfüllen.

### Das «Rundum-Sorglos-Paket»

Das Premium-Paket bietet jetzt noch individuellere Erlebnisse mit exklusiven Routen, eigenen Team-Namen und massgeschneiderten Team-Botschaften. Das Foxtrail Eventmanagement-Team sorgt jederzeit dafür, dass dein Event ein voller Erfolg wird.



### Dinner Package für den unkomplizierten Teamevent.

Mit dem Dinner Package kannst du den Spass direkt mit einem leckeren Abendessen verbinden – perfekt für Teamfeiern ohne Organisationsaufwand!

Euer Team-Event beginnt mit einem entspannten Welcome Drink im Hotel, bei dem ihr herzlich empfangen und auf das bevorstehende Abenteuer eingestimmt werdet. Gemeinsam löst ihr knifflige Rätsel, bevor ihr den Tag bei einem genussvollen 3-Gang-Dinner gemütlich ausklingen lasst.



Zusätzliche  
Informationen

**FOXTRAIL**  
PLAY. THINK. MOVE.