

Professionelles Kompetenzmanagement für den Unternehmenserfolg

# Zukunftskompetenzen im Fokus

**Im Berufsalltag sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr als bisher gefordert, mit einem hohen Tempo an Veränderungen umzugehen, ohne an Leistungsfähigkeit zu verlieren. Da lohnt es sich, einen bewussten Blick auf Kompetenzen und ihre Zukunftsrelevanz zu werfen. Mit einem Kompetenzmodell können Volksbanken und Raiffeisenbanken die heute und zukünftig erforderlichen Kompetenzen mit Verhaltensankern klar definieren und auf dieser Basis ihr Personalmanagement erfolgreich gestalten.**

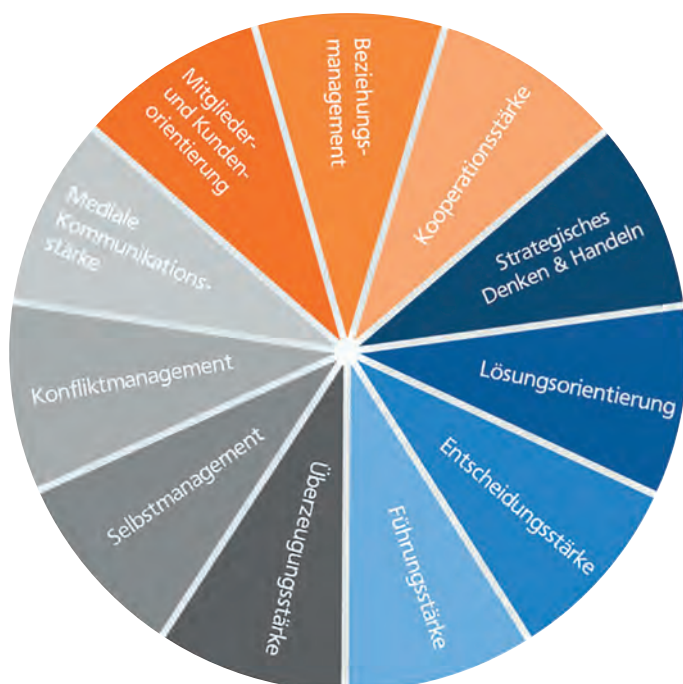
Menschen fühlen sich in der Regel wohl, wenn sie ihren bevorzugten Verhaltensmustern folgen können. In der Zusammenarbeit mit Kollegen oder Kunden ist es allerdings ebenso wichtig, sich auf unterschiedliche Persönlichkeiten einstellen zu können. Dabei liegt einer individuellen Persönlichkeit genetisch quasi eine

gewisse „Voreinstellung“ zugrunde. Die individuellen Regler stehen z. B. irgendwo auf einer Skala von „sehr gering ausgeprägt“ bis „sehr stark ausgeprägt“ bezogen auf das in der Persönlichkeitspsychologie häufig verwendete Big-Five-Modell. Jeder hat sozusagen eine andere Grunddisposition. Ob ein Mensch eher

introvertiert oder extrovertiert veranlagt ist, ob er eher ängstlich und unsicher oder emotional stabiler durchs (Berufs-) Leben geht, muss im Umgang miteinander ein Stück weit akzeptiert werden. Es ist möglich, sich aufeinander einzustellen und in Interaktion und Kommunikation miteinander Rücksicht auf besonders stark erkennbare Ausprägungen zu nehmen.

## Hohe Anforderungen der Arbeitswelt

Es fällt den meisten Menschen nicht schwer, sich in den einzelnen Dimensionen selbst einzuschätzen. Aber auch aus der Beobachtung heraus gelingt es häufig, zu erkennen, welche Ausprägung z. B. Ansprechpartnern und Projektpartnern eigen ist, mit denen man häufig und in unterschiedlichen Kontexten zusammenarbeitet. Stellen sich die Beteiligten bewusst darauf ein, erleichtert dies oftmals eine gute Zusammenarbeit. Aber im beruflichen Kontext reicht es nicht aus, sich einfach nur gut aufeinander einzustellen. Denn die Arbeitswelt ist alles andere als statisch. Die Kompetenzen, die von Berufstätigen gefordert werden, verändern sich rasant. Und die Aktualisierung des Wissens allein reicht nicht aus, um in Zukunft gleichermaßen erfolgreich zu sein. Am einfachsten ist dies für uns alle erkennbar bezogen auf die mediale Kommunikationsfähigkeit. Aber auch agile Arbeitsmethoden sind nicht nur neue Tools, sondern bedürfen anderer personaler Kompetenzen und Haltungen als die klassische Projektarbeit. Nachfolgende Generationen stellen andere Ansprüche an Führungskräfte. Co-kreative Prozesse fordern eine andere Kommunikation und Kooperation als die Umsetzung einer klaren Vorgabe. Natürlich wäre es wünschenswert, je nach Anforderung die genetischen „Vor-



einstellungen“ und die daraus resultierenden Verhaltensweisen einfach zu ändern. Dies ist jedoch nur bedingt möglich. Die gute Nachricht aber ist, dass es darüber hinaus noch die Verhaltensweisen gibt, die man sich durch Sozialisation in Erziehung, Schulausbildung, Berufs- und Privatleben mit der Zeit aneignet. Und diese können beeinflusst werden, falls die Bereitschaft dazu besteht. Der Mensch ist sein gesamtes Leben bis ins hohe Alter diesbezüglich lernfähig, wenn er bereit ist zur Selbstreflexion und er Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung hat.

In einer Zeit, in der technologische Entwicklungen, wirtschaftliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Trends immer weniger berechenbar sind und die Halbwertszeit unseres Wissens immer kürzer wird, ist die einzige Konstante der Mensch mit seiner individuellen Persönlichkeit. Deshalb nimmt auch aus Sicht des Unternehmens die Wichtigkeit zu, sich intensiver mit der möglichen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden aktiv auseinanderzusetzen.

In Unternehmen wird der Blick häufig stark auf Wissen und Qualifikation gerichtet, um abzuschätzen, wer für welche Aufgabe gut geeignet ist. Und das ist auch wichtig und richtig so. Wissen und Erfahrung in der Anwendung dieses Wissens waren immer wichtige Erfolgsfaktoren und werden es bleiben. Aber das reicht bei Weitem nicht mehr aus. Denn über den Erfolg innerhalb einer Aufgabe entscheiden immer stärker auch die personalen Kompetenzen: Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsstärke, Beziehungsmanagement und nicht zuletzt eine empathische und motivierende Führungsstärke resultieren neben individuellen Persönlichkeitsmerkmalen, dem eigenen Wertesystem und Menschenbild auch aus erlernten und vom bisherigen sozialen Umfeld stark beeinflussten Verhaltensweisen.

Wenn sich z. B. durch eine neue Geschäftsführung die Unternehmenskultur verändert, neue Anforderungen vom Markt gestellt werden oder das Geschäftsmodell sich ändert, dann sind die Ver-

antwortlichen gut beraten, sich einen Überblick über die aktuell vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen zu verschaffen, um einzuschätzen, wie schnell die zukünftigen Anforderungen erfüllt werden können und was an Kompetenzaufbau noch zu leisten ist.

Dies kann in Schlüsselpositionen durch ein professionell begleitetes Assessment oder Development Center erfolgen. Selbsteinschätzungen und systematische Befragungen können auf breiter Basis einen ersten Überblick verschaffen. Häufige Feedbackgespräche und regelmäßige Mitarbeitergespräche bieten sich an, um gemeinsam zu schauen, welche Kompetenzen vorhanden sind, welche unter veränderten Bedingungen gestärkt oder auch neu aufgebaut werden müssen, um die Zukunft erfolgreich zu meistern. Fest steht, dass es bei einer starken Dynamik keine gute Idee ist, im persönlichen Entwicklungsstillstand zu verharren. Und nicht zuletzt fühlen sich alle viel wohler, wenn sie kompetent agieren und das auch ausstrahlen.

Ein professionelles Kompetenzmanagement im Unternehmen begleitet diesen Prozess auf der Unternehmensseite. Es ermöglicht sozusagen eine regelmäßige „Inventur“ bezogen auf verfügbare personale Kompetenzen. Dabei hilft ein Kompetenzmodell. Für die genossenschaftliche Familie hat der BVR unter Beteiligung der Primärbanken ein Kompetenzmodell entwickelt, das von den Volksbanken und Raiffeisenbanken seit Herbst 2019 genutzt werden kann. Die GenoPersonalConsult hat sich in der Management-Diagnostik darauf eingestellt und bietet neben dem erprobten GPC-Kompetenzmodell ebenso Auswahlverfahren, Standortanalysen und Development Center an, die am BVR-Kompetenzmodell ausgerichtet sind. Auch stellt die GPC auf Schloss Montabaur in der Seminar-Reihe zum BVR-Kompetenzmodell im Modul „Auswahlinterviews kompetenzbasiert führen“ ihre Expertise zur Verfügung.

Ein Kompetenzmodell, das für alle sichtbar die heute und zukünftig erforderlichen Kompetenzen mit Verhaltensankern klar definiert, und ein Personalmanagement,

das dafür sorgt, dass dieses Modell in allen Personal- und Führungsinstrumenten von der Personalauswahl bis zur -entwicklung konsequent genutzt wird, tragen maßgeblich zum Unternehmenserfolg in der Zukunft bei. Das Unternehmen gewinnt einen Überblick, wo zukünftig erforderliche Kompetenzen im Unternehmen stark oder schwach ausgeprägt sind. Potenzialträger werden sichtbar, auch wenn sie in ihrer heutigen Funktion zukünftig benötigte Kompetenzen vielleicht noch nicht zeigen konnten. Und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen einen klaren Blick darauf, wo sie in ihrer individuellen Entwicklung und Selbststeuerung zukünftig besonders gefordert sein werden. Mit diesem Wissen können sie sich auf den Weg machen, die heute digital verfügbaren Weiterbildungsmöglichkeiten aktiv und selbstständig zu nutzen. Mögliche Entwicklungsmaßnahmen wie Seminare und Fortbildungen, die vom Unternehmen aktiv unterstützt werden, können ganz gezielt mit Blick auf die benötigten Zukunftskompetenzen ausgewählt werden. Aber auch alle anderen Arten des Lernens wie z. B. Coaching, Netzwerken, Job-Rotation, Projektarbeit oder Mentoring profitieren von einem professionellen Kompetenzmanagement.

## Fazit

Nicht alles ist gleichermaßen bei jedem entwickelbar. Aber jede Entwicklung fängt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme an. Und der Mensch hat selbst auf mehr Faktoren Einfluss, als er es sich vielleicht manchmal vor Augen führt oder zutraut. Neue Formate des Austausches und des Arbeitens werden durch Unternehmen geschaffen und können von außen Entwicklungsimpulse setzen. Für die Weiterentwicklung der personalen Kompetenzen und den Aufbau von Zukunftskompetenzen sind Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende jedoch gleichermaßen in der Verantwortung.