



3. Dialogformate & sichere Räume

Um Negativität und Angst nutzbar zu machen, braucht es das Aufbrechen von Tabus. Das meint auch die Erlaubnis, offen und ehrlich Emotionen am Arbeitsplatz äussern zu dürfen, ohne dafür abgestraft zu werden oder an Respekt einzubüssen. Hierfür bedarf es eines hohen Masses an Vertrauen und psychologischer Sicherheit (Edmondson, 2018). Es braucht sichere Räume, in welchen Ängste und Sorgen frei geäussert werden dürfen. Den Mitarbeitenden muss aktiv die Möglichkeit geboten werden, ihre Gefühle als Ressource einzubringen. Diese sicheren Räume können sich Teams selbst schaffen, indem sie nicht nur Fachliches in Terminen besprechen, sondern auch Zeiten einplanen, um Emotionales auszusprechen. Nicht alle Teams sind darin bereits geübt oder fühlen sich wohl mit diesen Dialog-

formen. Ebenso würden sich sicher viele Führungskräfte Unterstützung dabei wünschen, ein psychologisch sicheres Klima in ihren Teams zu schaffen. HRM kann helfen, Dialogräume und Beteiligungsmöglichkeiten über die Teams hinweg zu schaffen, und diese moderieren. Ein anderer Beitrag kann sein, Führungskräfte und Teams mit Methoden und Tools darin zu unterstützen, dies selbst aufzubauen.

Fazit

Keine Organisation und keine Transformation sind angstfrei. Ohne negative Gefühle findet keine echte Veränderung statt. Vielmehr kommt es auf emotionale Agilität an und darauf, die Angst in der Veränderung als organisationale Ressource nutzbar zu machen. Dann kann sie der Weg zu echtem Optimismus sein und sogar die Handlungsfä-

higkeit von Unternehmen verstärken – nicht schwächen.

QUELLEN:

Bruch, H., Berenbold, S., Spilker, M. (2019). Starke Führung in der Arbeitswelt 4.0. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 02/19, 107 –108.

Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

Gerold, T. (2022). Wir brauchen Angst in Organisationen! In: Permantier, M. (Hrsg.), Ich, Wir, Alle: Transformationsgestalter:innen geben wegweisende Impulse für die Zukunft, Franz Vahlen Verlag: München.



AUTORIN

Dr. Sandra Berenbold ist Gründerin der Impact290Degrees GmbH sowie Beraterin und Lehrbeauftragte für Leadership & Culture Transformation. Kontakt: sberenbold@impact290degrees.com

Kompetenzen im Fokus: Was es für ein sinnvolles Skillmanagement braucht

Die spürbaren Veränderungen unserer Arbeitswelt und der Mangel an Fachkräften lassen Skills und Kompetenzen immer stärker in den Fokus rücken. Eine Übersicht über vorhandene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potenziale erleichtert Staffing, Teamzusammenstellung sowie Up- und Reskilling. Für ein sinnvolles Skillmanagement gilt es nicht nur, die Anforderungen der Zukunft einzubeziehen, sondern auch eine geeignete technologische Plattform zu nutzen.

■ Von Anne Jansen

Fähigkeiten und Fertigkeiten statt Jobs rücken in den Vordergrund

Technologien und die fortschreitende Digitalisierung ebenso wie die stärkere Bedeutung, die der Nachhaltigkeit beigemessen wird, verändern Aufgaben und Tätigkeiten in der Arbeitswelt und damit die bestehenden Jobinhalte in den Unternehmen. Auch die Pandemie hat in den meisten Organisationen zu Veränderungen geführt. Hybrides Arbeiten und virtuelle Führung werden nun von immer mehr Mitarbeitenden gefordert und gelebt. Heute als Produktmanager*in oder Webdesigner*in

tätig zu sein, bedeutet etwas anderes als noch vor zehn Jahren, und bereits in wenigen Jahren werden diese Jobs voraussichtlich wieder ganz anders aussehen. Dazu kommt, dass auch unter die gleiche Jobbezeichnung unter Umständen unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten fallen und beispielsweise der Job als Vertriebsingenieur*in nicht zwangsläufig vergleichbar mit demselben Job in einem anderen Unternehmen ist. Zudem fehlen Fachkräfte in vielen Bereichen, insbesondere Spezialist*innen im Gesundheitsbereich, IT-Entwickler*innen und ingenieurtechnische

Fachkräfte. Hinzu kommt, dass nicht immer die gesuchten Qualifikationen auf dem Markt existieren. Arbeitgeber müssen sich daher darüber im Klaren sein, welche Skills es sind, die für ein erfolgreiches Ausüben von Tätigkeiten entscheidend sind, welche sich ggf. kompensieren oder on the Job entwickeln lassen. Es überrascht daher nicht, dass Kompetenzen, d.h. fachliche wie soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten verbunden mit Werten und Interessen, stärker in den Fokus rücken. Wenn Mitarbeitende jedoch nicht als Jobinhaber*innen, sondern als individuelle Personen mit einem Portfolio bestimmter Kompetenzen bzw. einem Skillset betrachtet werden, ist ein gezieltes Skillmanagement notwendig.

Transparenz über die vorhandenen Skills bietet verschiedene Vorteile

Eine Übersicht über die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die bei den Mitarbeitenden vorhanden sind, ist erforderlich, um Kompetenzen im Unternehmen sinnvoll zu managen. Wenn bekannt ist, welche Mitarbeitenden welche Skills in welchem Ausmass besitzen, lassen sich diese Informationen ganz unterschiedlich nutzen. Zunächst können so gezielt Personen mit Skills und Kompetenzen gesucht werden, die im Unternehmen fehlen. Intern kann Projekterfolg sichergestellt werden, indem die



richtigen Mitarbeitenden für die richtigen Projekte eingesetzt werden. Teambzusammensetzungen können basierend auf den Fähigkeiten, Fertigkeiten und Entwicklungswünschen der Mitarbeitenden erfolgen, indem ein Team so zusammengestellt wird, dass es sich idealerweise sinnvoll in seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten ergänzt. Fallen Mitarbeitende aus, lässt sich dank einer Übersicht nach Personen suchen, die entsprechende Skills mitbringen und die Aufgaben unkompliziert übernehmen können. Auch für interne Stellenausschreibungen oder die Nachfolgeplanung können aufgrund der Transparenz geeignete Mitarbeitende mit den passenden Skills identifiziert werden, unabhängig davon, wie bislang ihr Jobtitel lautete. Mitarbeitenden, deren Jobs wegfallen, da ihre Aufgaben ganz oder teilweise automatisiert sind, können aufgrund ihrer Skills möglicherweise andere Tätigkeiten übertragen werden.

Schliesslich kann basierend auf Kompetenzdaten Up- und Reskilling ermöglicht werden. Eine Übersicht über vorhandene Skills bietet die Basis, um fehlende oder unterentwickelte Skills zu erkennen. Entwicklungsbedarf lässt sich gezielt bestimmen, sodass Mitarbeitende selbst aktiv werden können und ihre Kompetenzen erweitern. Gleichzeitig erhalten auch Führungskräfte eine Übersicht darüber, welche Mitarbeitenden welche Kompetenzen aufbauen oder weiterentwickeln sollten, damit sie beispielsweise für andere Tätigkeiten oder Rollen vorbereitet sind.

Die erforderlichen Skills der Zukunft integrieren

Da sich Aufgaben und Tätigkeiten sowie die dafür benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten mehr oder weniger stark wandeln, braucht es für ein sinnvolles Skillmanagement auch die Anforderungen der Zukunft. Es reicht nicht, nur den Status quo zu kennen und einen Überblick zu haben, wer momentan über welche Fähigkeiten und Fertigkeiten in welchem Ausmass verfügt. Damit Entwicklungsmaßnahmen gezielt geplant werden können, ist die Weitsicht erforderlich, wie sich Aufgaben und Tätigkeiten entwickeln, welche Jobs wegfallen oder sich durch den Einsatz neuer Technologien oder Organisationsformen und Arbeitsweisen verändern werden. Wenn Mitarbeitende die Skills kennen, die sie in ihrer

Tätigkeit zukünftig mehr einsetzen werden, und wissen, welche sie nicht mehr benötigen, können sie sich entsprechend darauf einstellen und passende Weiterbildungsangebote auswählen. Für ein gezieltes Skillmanagement reicht es jedoch nicht, nur zu wissen, dass zu den bedeutsamen Future Skills Lern- und Datenkompetenz gehören. Vielmehr müssen Mitarbeitende sich damit auseinandersetzen, was dies im Kontext ihres derzeitigen Jobs bedeutet, wie sehr ihre Aufgaben und Tätigkeiten davon betroffen sind und wie schnell Veränderungen im eigenen Unternehmen und in der Branche geschehen. Je konkreter die zukünftigen Veränderungen der Anforderungen abgebildet sind, um so einfacher wird es für Mitarbeitende und Führungskräfte, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend darauf auszurichten.

Sinnvolles Skillmanagement lässt sich ermöglichen

Damit der operative Umgang mit Skills und Kompetenzen im Unternehmen funktioniert, braucht es eine geeignete technologische Unterstützung. Neue technologische Entwicklungen können hier einigen Mehrwert bieten. Einfache Analysen zeigen z.B. per Knopfdruck, über welche Skills bestimmte Mitarbeitende bereits verfügen und welche sie sich zusätzlich aneignen wollen. Gleichzeitig werden dadurch auch Skillgaps identifiziert und der Bedarf an Up- oder Reskilling aufgezeigt. KI kann darüber hinaus genutzt werden, um Mitarbeitende mit ihren Skillsets mit vorhandenen Jobs oder Rollen zu matchen, und damit die Laufbahnplanung unterstützen. Mittels technologischer Unterstützung lässt sich mühelos erkennen, inwieweit die Kompetenzen für bestimmte Tätigkeiten bereits vorhanden sind und welche noch entwickelt werden müssten.

Nicht nur das Matching zu Rollen, Jobs oder Teams wird durch Technologie enorm erleichtert, sondern es ist auch möglich, Skillprofile mit Lernangeboten zu matchen. Mitarbeitende bekommen angezeigt, auf welche Weise sie ihre Skills entwickeln können, zum Beispiel welche Bildungsinstitutionen einen Kurs dazu anbieten, ob es ein internes Angebot gibt und welche unterschiedlichen Lernformen (Präsenz oder online, synchron oder asynchron) zur Verfügung stehen. Schliesslich kann KI auch dazu eingesetzt werden, um

Kompetenzen abzuleiten und ggf. sogar zu bewerten. Der Pflegeaufwand von Skill- und Kompetenzdaten, der in der Vergangenheit häufig dazu geführt hat, dass das Kompetenzmanagement nach der Initialisierung häufig nicht weitergeführt wurde, kann durch neue Systeme enorm reduziert werden. Wesentlich ist hierfür die Anschlussfähigkeit zur Systemlandschaft im Unternehmen.

Validierung der Skills als Voraussetzung

Eine Grundlage für sinnvolles Skillmanagement ist die Art und Weise, wie die Skills validiert werden. Insbesondere wenn auf Basis von Kompetenzen Entscheidungen zum Personaleinsatz, Beförderungen und ggf. sogar Vergütung (skill based pay) getroffen werden, dann ist entscheidend, auf welche Weise Fähigkeiten und Fertigkeiten validiert werden. Unternehmen verlassen sich hier häufig entweder auf Abschlüsse und Zertifikate oder auf die Selbsteinschätzung von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Da Mitarbeitende nicht für jede Kompetenz einen Abschluss vorweisen können, ist es wichtig, alternative Wege zur Validierung von Skills zu nutzen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass ein sehr unvollständiges Bild der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen erzeugt wird und sich die Übersicht der Kompetenzen nur auf belegbare Qualifikationen beschränkt. Auch der reine Selbstbericht birgt bekanntlich seine Tücken und ist daher ebenfalls nicht für die Umsetzung ratsam. Vielversprechender sind Ansätze, bei denen Assessments genutzt und Feedback zu Kompetenzen und Skills durch Peers und Führungskräfte miteinbezogen werden. Eine gemeinsame Sprache und ein Rahmenmodell für die Fähigkeiten und Fertigkeiten gewährleisten, dass Skills und Kompetenzlevel verglichen und über ihren Wert und ihre Priorisierung gesprochen werden kann.

REFERENZEN

Deloitte Insights. (2022). The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce. BCG & Burning Glass Institute & Emsi Burning Glass (2022). Shifting Skills, Moving Targets, and Remaking the Workforce.



AUTORIN

Prof. Dr. Anne Jansen ist Dozentin für HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz und leitet die Vertiefungsrichtung HRM & Change.