

Gestalten einer Business-relevanten Personalentwicklung

Wissen Sie, was alles in Ihren Mitarbeitenden steckt?

Ziel der systematischen Kompetenzentwicklung ist es, Mitarbeitende mit den erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen für die Realisierung zukünftiger Marktchancen und eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit zur Verfügung zu stellen. Als ein integriertes und dynamisches System für z. B. die Rekrutierung, den Einsatz und die Entwicklung von Mitarbeitenden hilft es Unternehmen, schnell und unkompliziert auf Markt und Strategieänderungen zu reagieren.

Kompetenzmanagement – eine harte Nuss zu knacken?

Ein solches System zu definieren und einzuführen, stellt eine grosse Herausforderung dar und wirft etwa folgende Fragen auf:

- Wie lassen sich vorhandene Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden systematisch erfassen und möglichst einheitlich beschreiben?
- Wie gelingt es Ihnen, Stellenbeschreibungen und Job-Profile mit Kompetenzmodellen zu verknüpfen?
- Wie können Sie Bedarfslücken durch gezielte Personalentwicklung und Weiterbildung schliessen und Führungskräfte und Mitarbeitende bei der Implementierung des Systems einbinden?
- Wie lässt sich ein Kompetenzmanagement installieren, das der Komplexität der unterschiedlichen Jobfamilien gerecht wird und doch praktikabel ist?

Ein systematischer PE-Prozess führt Sie zum Erfolg



Mit einem systematischen Prozess werden alle notwendigen Grundlagen rasch und effizient erarbeitet und das System bei den Mitarbeitenden und Führungskräften eingeführt und kalibriert. Dem dabei wichtigen Management der Veränderung wird mit transparenter Kommunikation, einer Informationsveranstaltung und begleitender Unterstützung der Führungskräfte gezielt Rechnung getragen.

1 Verzahnung mit der Unternehmensstrategie

Welche sind die erfolgskritischen Kompetenzen der Zukunft? Sich wandelnde Märkte, verändertes Kundenverhalten, Umstellung interner Strukturen und Abläufe und neue Strategien erfordern *sich wandelnde* oder *veränderte* Mitarbeiter. In dieser ersten Phase werden die Entwicklungsschwerpunkte aus Unternehmenssicht herausgearbeitet.

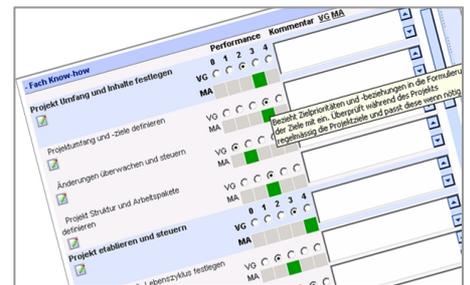
2 Kompetenzprofil erarbeiten

In strukturierten Interviews und Workshops arbeiten wir das Verhalten heraus, das zu Erfolg und besten Ergebnissen führt. Dieses festigen und ergänzen wir durch Ergebnisse aus Expertenworkshops und gleichen es mit Kompetenzbeschreibungen anderer Unternehmen ab. Das Ergebnis ist ein Set von Kompetenzen, das griffig und unternehmensspezifisch beschrieben ist. Zusammen mit einer attraktiven und aussagekräftigen Job-Beschreibung bildet

dies das Kompetenzprofil und somit die Grundlage für die Personalentwicklung und Einsatzplanung.

3 Standortbestimmung und GAP Analyse durchführen

Der individuelle Stand in den einzelnen Kompetenzen wird mittels eines Selbst- und eines Fremdbildes ermittelt. Dabei wird mit detaillierten Handlungszielen auf vier Ausprägungsstufen ein einheitliches und objektives Verständnis sichergestellt.



Fach Know-how	Performance	Kommentar
	1 2 3 4	
Projekt Umfang und Inhalte festlegen	VG C C C C	
Projektumfang und -ziele definieren	MA C C C C	
Änderungen überwachen und steuern	VG C C C C	
Projekt Struktur und Arbeitspakete definieren	MA C C C C	
Projekt etablieren und steuern	VG C C C C	
Projektabschluss festlegen	MA C C C C	

Anforderungsstufen:

- 1: Kennen
- 2: Können
- 3: Beherrschen
- 4: Meistern

4 Persönliche Entwicklungsplanung

Aufgrund der ermittelten Abweichungen zum Soll-Profil wird ein individueller Entwicklungsplan erstellt. Der Entwicklungsplan sorgt für eine hohe Zielorientierung und Verbindlichkeit.

Entwicklungsmaßnahmen	Projekt Umfang und Inhalte festlegen
Zugeordnete Kompetenzen	Sicherheitsgewinn im Scope Mgt.
Bezeichnung	Umfang und Inhalt eines grossen oder komplexen Projektes von Änderungen lösen. Die notwendigen Stellen mit einleiten über Change Requests entschieden wird.
Entwicklungsziel / Indikatoren	
Lernangebot / Aktivität	24 Internes Coaching einer Senior Ressource
Aufwand in Stunden (1 Tag = 8 Stunden)	1.500
Ressourcen / Anbieter	

Fachlaufbahn

Je nach Rolle kann ein differenziertes Profil mit den Stufen und Anforderungskriterien einer Fachlaufbahn hinterlegt werden. Mitarbeitende können sich dabei innerhalb einer Rolle von einem Junior zu einem Professional bis hin zu einem Senior entwickeln. Dies wird häufig in Schlüsselrollen angeboten, wo ein besonders hohes Mass an Kompetenz und Bindung der Mitarbeitenden angestrebt wird.

Talent Management

Kompetenzbeurteilung, Lernen und Talentmanagement wird heute mehr und mehr als integrierter Prozess verstanden. Die Systematische Kompetenzentwicklung liefert wichtige Grundlagen für die Nachfolgeplanung, für die mittel- und langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten und auch die kurzfristigen Einsatzmöglichkeiten in Projekten und strategischen Vorhaben.



5 Umsetzen und Lernen

Damit rasch eine hohe Wirkung erzielt wird, wird das Lernangebot praxisorientiert und entlang der konkreten Bedürfnissen und Aufgabenstellungen aufgebaut. In der systematischen Kompetenzentwicklung stehen folgende Praxis orientierte Lernformen im Vordergrund:

• Kernmodule

Mit den Kernmodulen werden pro Job-Familie die Grundlagen und die gemeinsamen Arbeitsweisen vermittelt. Dabei wird State-of-the-Art Know-how gezielt mit unternehmensinternen Prozessen und Besonderheiten in Verbindung gebracht.

• Lernen von den Besten

Die Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen der *Besten* in den jeweiligen Kompetenzen werden durch Coaching gezielt nutzbar gemacht und multipliziert

• Praxisforum

In 1-2 tägigen Praxisforen werden anhand speziell aufbereiteter, tagesaktueller Praxisfälle mit professioneller Moderation und eingestreuten Experteninputs Projektresultate 1:1 erarbeitet und fortlaufend reflektiert. In einem definierten Prozess wird so praktisches Arbeiten mit persönlichem Lernen wirkungsvoll kombiniert.

• Selbstlern-Medien

Für das Selbststudium stehen wiederum kompetenzorientiert vielfältige Grundlagen und Information wie Fachbücher, Fachartikel, Best Practices, und spezifische Werkzeuge und Vorlagen bereit.

Nutzen der systematischen Kompetenzentwicklung

- Raschere Reaktionsmöglichkeiten bei veränderten Rahmenbedingungen
- Abbau von Differenzen in der Selbsteinschätzung und der Fremdwahrnehmung
- gezielte Massnahmen der Personalentwicklung zu Stärken und Defiziten
- Sicherheit in der Personalauswahl durch fundierte Interviews, Assessments usw.
- bedarfsgerechte Organisation von Schulungs- und Weiterbildungsprogrammen
- Nachvollziehbarkeit von Vergütungsentscheidungen, soweit durch das Ergebnis der Kompetenzbeurteilung bestimmt
- Attraktive Value Proposition für die Mitarbeitenden
 - Klare Job-Anforderungen
 - herausfordernde Entwicklungsmöglichkeiten
 - gesteigerte Arbeitsmarktfähigkeit
- Effiziente und zielgerichtete Durchführung der HR Prozesse im Unternehmen



Autor: **Markus Zäch** ist Geschäftsführer der **SINODUS AG** und berät Unternehmen auf den Gebieten:

- Systematische Kompetenzentwicklung
- Aufbau neuer Fähigkeiten in den Bereichen Projekt Management, Product Management, Engineering
- Moderation und Teamentwicklung

SINODUS AG
CH - 8700 Küsnacht
+41 (0) 44 912 36 64
www.sinodus.ch
contact@sinodus.ch