

Agiles Innovationsmanagement durch Veränderungen in der HR ermöglichen

- im Maschinen- und Anlagenbau
- in der Elektroindustrie
- in der chemischen Industrie
- im Handel
- bei Körperschaften des öffentlichen Rechts
- in der öffentlichen Verwaltung
- in der IT-Branche
- im Gesundheitswesen

Veränderte, äußere Rahmenbedingungen (Corona, Brexit, Internationalisierung, digitaler Wandel) sind nicht vorhersehbar und nicht planbar. Deshalb sollten unsere Organisationen so flexibel sein, nicht nur passiv auf eine Veränderung zu reagieren, sondern diese als Chance zur Innovation nutzen zu können. Denn "Hinterherhinken" schwächt auf Dauer auch das gesündeste Unternehmen. Manche Veränderungsprozesse, wie beispielsweise der digitale Wandel befinden sich mitten im Fluss, dennoch fällt uns der Umgang damit immer noch schwer. Das blitzartige Nach-Reagieren auf Trends, Berichte und Ereignisse führt dazu, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich ständig neues Wissen aneignen müssen. Dies führt mittelfristig dann zur Ermüdung, wenn das Lernen auf herkömmliche Weise vonstatten geht, beispielsweise durch die Planung von Seminaren. Um die Organisationskultur - auch im Sinne der Nachhaltigkeit- verändern zu können, müssen folgende Parameter angepasst werden:

- a. Das Lernen
- b. Das eigenständige Entscheiden und Handeln
- c. Einige Rollen im Unternehmen
- d. Die Werte und Prinzipien der Organisation

Um diese Anforderungen systematisch und zielgerichtet umsetzen zu können, brauchen wir klare Methoden und eine passgenaue, digitale Unterstützung, um die Veränderungen ganzheitlich in einem harmonischen Workflow im Organisationsalltag umzusetzen. Die Fähigkeit zum Innovationsmanagement hängt im wesentlichen von der Unternehmenskultur ab. Die Unternehmenskultur wird durch Werte und Prinzipien bestimmt. So mancher fragt sich, warum einige der sogenannten "New-Work-Unternehmen" diesen teilweise unglaublichen Erfolg haben. Dabei ist New Work nichts anderes, als eine zielgerichtete Unternehmenskultur, die in klaren Prozessen gelebt wird. Die Kultur und die Prozesse definieren sich im Kompetenz- und Wertemanagement. Daran wollen wir uns in kurzen Schritten annähern.

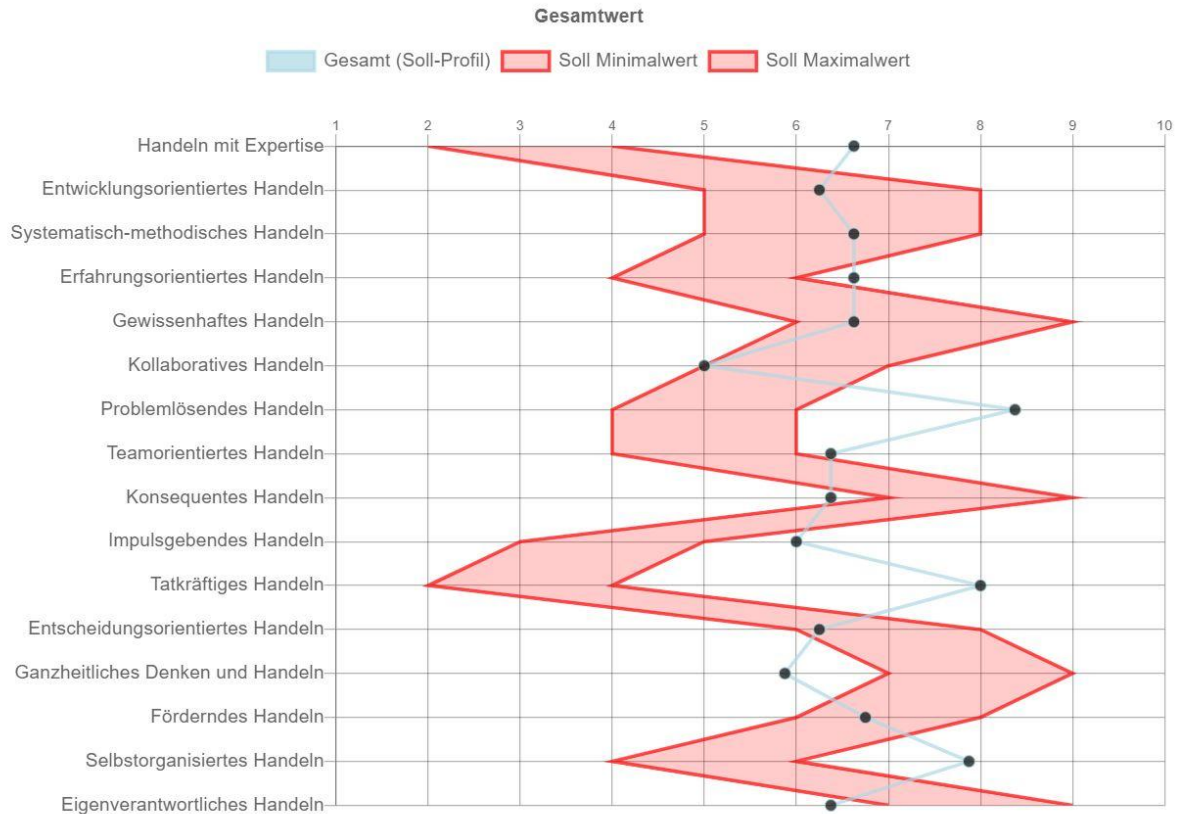
Was ist Kompetenz?

Oftmals wird Kompetenz mit Qualifikation verwechselt. Kompetenz auch keine Fähigkeit, sondern eine geübte Bereitschaft zum Handeln. Um kompetent handeln zu können, müssen bestimmte Parameter einfließen. Am einfachsten lässt sich dies in einer Formel ausdrücken:

+ Qualifikation	(=Wissen aufnehmen)
+ Emotionale Erfahrung	(=Verinnerlichung d. praktischer Erfahrung)
+ Werte/ Prinzipien	(=Brücke über Erfahrungslücken)
<hr/>	
= Kompetenz	(= selbstorganisiertes Entscheiden und Handeln auf der Basis von Werten)

Durch diese Definition gilt Kompetenz nicht nur für Personen, sondern ist sinnvollerweise auch für Teams und ganze Organisationen definierbar und entwickelbar (-> Kernkompetenz). In der Folge ist es möglich, auf allen drei Ebenen sogenannte Kompetenzkorridore zu entwickeln, die den Sollbereich beschreiben.

SSKO



KOWEX® Kompetenz- Sollkorridor mit Abweichungen

Der gesamte Kompetenzmanagement-Prozess erfolgt heutzutage mit digitaler Unterstützung.. Wir empfehlen KOWEX.de als webbasiertes Tool für Werte- und Kompetenzmanagement. Um Kompetenzen von Werten zu unterscheiden, müssen diese so definiert werden, dass dem Adjektiv das substantivierte Verb "Handeln" hinzugefügt wird, beispielsweise "Teamorientiertes Handeln". Der Sollkorridor für das jeweilige Kompetenzprofil wird anschließend durch Fremdeinschätzung und Fremdeinschätzungen als Vergleichswert genutzt, um die Differenzen ermitteln zu können. Aus der Analyse der Abweichungen ergibt sich die Handlungsempfehlung zur Entwicklungsmaßnahme der wichtigsten Kompetenzen. Die Ausgabe der Empfehlungen kann ebenfalls digital durch KOWEX erfolgen.

Mit dieser Methode haben wir nun herausgefunden, welche Handlungsweisen entwickelt werden müssen; es geht hierbei nicht um die Vermittlung von Inhalten, sondern um die Befähigung, selbstorganisiert zu lernen. Die Lerninhalte ergeben sich aus dem Arbeitsalltag. Um dieses Workplace Learning eigenaktiv im Team umsetzen zu können, werden einige

Methoden trainiert, die den jeweiligen Lernvorlieben am besten entspricht. Die wichtigen Lernrituale erfolgt immer im Austausch mit Lernpartner und Kollegen. Dies ist ein fester Bestandteil der systematischen Kompetenzentwicklung. An dieser Stelle wäre nun in erster Kürze definiert, wie KOMPETENZORIENTIERTES LERNEN erfolgt, um flexibel auf Ereignisse, die von außen kommen, mit einer Innovationsentwicklung zu reagieren, indem der Wissensaustausch in interdisziplinären Teams und die permanente Überprüfung der Ziele in kurzen Zyklen erfolgt. Aus der Gestaltung der Ziele leiten sich dann immer wieder die Kompetenz-Entwicklungsmaßnahmen als kontinuierlicher Prozess ab.

Was sind Werte?

Aus der oben genannten Formel wissen wir, dass Werte ein Bestandteil der Kompetenz sind, doch welche Funktion und Bedeutung haben Werte? Werte helfen uns dabei, in unsicheren Situationen entscheiden und handeln zu können. Am besten wird dies in einem Beispiel deutlich:

Der Kunde einer Maschinenbaufirma verlangt dringend die Auslieferung des Produktes, weil der Liefertermin erreicht ist und setzt den Mitarbeiter des Lieferanten massiv unter Druck. Der Mitarbeiter ist sich nicht sicher, wie er reagieren soll. Zum einen ist das Produkt zwar fertiggestellt, aber es hat die Qualitätskontrolle noch nicht zu 100% durchlaufen. Der Mitarbeiter gerät in ein Dilemma.

Wären an dieser Stelle Werte und Prinzipien festgelegt, beispielsweise "Qualität vor Schnelligkeit", dann könnte der Mitarbeiter kompetent handeln, indem er dem Kunden sagt: "Lieber Kunde, es tut mir leid, aber kein Produkt verlässt unser Haus ohne 100%ige Qualitätskontrolle und wir sind bereit die Konsequenzen zu tragen." Der Mitarbeiter kann sich sicher sein, dass seine Entscheidung vom Team und von der Führungskraft mitgetragen wird, denn alle handeln nach gemeinsamen Werten.

Sie können dieses Beispiel in allen Branchen und Situationen übertragen, es fällt ihnen bestimmt etwas vergleichbares ein, wo in unsicheren Situationen gute Entscheidungen gefragt sind. Werte und Prinzipien müssen gezielt analysiert und entwickelt werden. Dies geschieht im ersten Schritt durch eine schonungslose Erfassung des IST-Zustandes, indem alle Stakeholder um ihre Einschätzung gebeten werden, wie bestimmte Werte derzeit im Unternehmen eingehalten werden. Wir alle kennen genügend Beispiele, ob Diesel- oder Bankenskandale, wo die Nichteinhaltung von Prinzipien zu massiven Verlusten in der Bewertung von Unternehmen geführt hat. Die Entwicklung von Unternehmenswerten ist also ein knallharter Wirtschaftsfaktor, auch im Bezug auf das Employer Branding. Um beim Beispiel zu bleiben, befragen wir also die Team zu Werte-Thema: "Wie verhält sich unser Unternehmen derzeit zu Norm und Gesetz?" Und gleich als zweite Frage. "Wie müsste sich unser Unternehmen zu Norm und Gesetz verhalten, um in Zukunft Marktführer zu werden?" Aus den Antworten ergibt sich wieder ein Basis-Korridor, der sogenannte IST-WUNSCH-Korridor. Aus diesen Erkenntnissen wird dann das Sollprofil für alle drei Ebenen: Organisation, Teams und Personen entwickelt.

Wie kommen Werte und Kompetenz gemeinsam in die Entwicklung?

Nun kommen wir zu einem weiteren Faktor in unserer Formel zur Definition der Kompetenz: "Emotionale Erfahrung". Um eine Kompetenz wirklich nachhaltig entwickeln zu können, ist eine emotionale Praxiserfahrung erforderlich. Nur dann, wenn ich etwas erlebt und geübt habe, kann ich es verinnerlichen. Zur Kompetenzbildung muss also immer ein Praxisprojekt oder eine praxisnahe Simulation definiert werden, um die Entwicklung möglich zu machen. Dies geschieht in Absprache mit Lernpartner und Führungskraft, denn die muss das Projekt ermöglichen. Das praktische Projekt muss idealerweise neben den Kompetenzziele auch die Leitwerte des Unternehmens und eine emotionale Dimension beinhalten. Deshalb ist es sinnvoll, die Lernprojekte mit Bedacht auszuwählen, aber auch hier gilt, dass die Übung den Meister macht. Das inhaltliche Wissen, zur Bewältigung des Übungsprojekts und auch für die tägliche Arbeit kommt aus Wissens-Containern. Darin können E-Learning, Lernvideos, Dokumente, Podcasts etc. liegen. Die Lerner greifen bei Bedarf selbst aktiv auf die freigeschalteten Module zu (-> Workplace Learning). Dazu eignet sich ein Wissensmanagementsystem mit integriertem LMS (Learning Management System). Auch hier hilft ein Beispiel: Wenn ein Ingenieur ein Maschine von Typ 5 warten möchte, findet er im System den Schaltplan, um die Kontakte neu belegen zu können, aber auch ein Lernvideo zum Austausch des Staubfilters. Solche ausgereiften Systeme werden Learning Experience Ecosystem (LXE) genannt.



360 Grad Feedback Intermit KOWEX[®]

Die Fähigkeit, Innovationsmanagement als Teil des Geschäftsmodells nachhaltig zu etablieren, erfordert die Implementierung von Kompetenzmanagement statt



Werte- und Kompetenzmanagement

Personalentwicklung und die Bereitstellung eines LXE. Die Umsetzung ist ein Prozess des nachhaltigen Wandels und nichts, was von heute auf morgen umsetzbar ist. Doch wenn die Grundsteine gelegt sind, wird Kompetenzmanagement ganz automatisch zum Selbstläufer.

Kontakt:

Orgabrain GmbH

www.orgabrain.com

info@orgabrain.com