

HR-Zielbild entwickeln mit KOWEX

Prof. Götz Piwinger

Das neue HR-Zielbild besteht aus zahlreichen Facetten und kann daher nicht einfach in Workshops entwickelt werden, sondern erfordert das 360 Grad Feedback aller Beteiligten, um das IST-Bild in aller Offenheit beleuchten zu können. Dies geschieht in der Werte-Analyse auf Unternehmensebene. Im selben Workflow erforscht KOWEX auch den Ideal-Zustand. Aus diesen beiden Werten wird die Solldefinition für die Werte/ Mission generiert. Um das selbstorganisierte Entscheiden und Handeln der Menschen zu entwickeln, nutzt KOWEX das People Analytics Modul zu Kompetenzmessung. Denn Kompetenzentwicklung ist die Voraussetzung für eine agile "embedded" HR. Im Folgenden will ich einige Aspekte genauer betrachten:

Identifikation absehbarer Auswirkungen von Arbeitsplatzveränderungen

Zur Ermittlung der Ausprägung der jeweiligen Kompetenz-Entwicklungsbedarfe empfehlen wir den Einsatz von KOWEX ® (www.kowex.de). Mit diesem HR-Tech Instrument werden folgende Arbeitsschritte digital unterstützt:

- Erarbeitung des Werte- und Kompetenzmodells
- Erstellung der Fragebögen zum 360 Grad Feedback Interview
- Durchführung der Interviews zur Einschätzung der jeweiligen Ausprägungen
- Analyse der Ergebnisse
- Ausgabe der Handlungsempfehlungen zur Kompetenzentwicklung

Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen ist dann in den Teams abzustimmen. Mit KOWEX ® sind wir in Lage zu analysieren, welche Entwicklungen aufgrund absehbarer Auswirkungen durch Arbeitsplatzveränderungen sich ergeben und welche Maßnahmen frühzeitig und zielgerichtet erbracht werden sollten, um die Veränderungen als Chance nutzen zu können.

"Neue Methoden und moderne Systeme müssen Hand in Hand zusammenwirken!"

Identifikation von rechtlichen Hindernissen und anderen Risiken für die Umsetzung

Bei der Umsetzung der Kompetenzmanagement-Strategie mit digitalen Hilfsmitteln - in unserem Fall KOWEX ® geht es immer auch um die Verarbeitung personenbezogener Daten. Hier ist die Einhaltung der DSGVO sicherzustellen. Bei der Konzeptionierung sind immer die Personal-/ Betriebsräte*innen mit einzubeziehen. Sie sind wichtige Impulsgeber*innen bei der Entwicklung und Auswertung der Interviewfragen, sowie bei der Auswahl der Handlungsempfehlungen. Mit dem Kompetenzmanagement werden schwächer oder zurückhaltendere Menschen in gleichem Maße einbezogen wie andere. Es muss möglich sein, alle Auswertungen anonym anzeigen zu lassen. Insgesamt handelt es sich bei der Kompetenzentwicklung um fördernde Maßnahmen für alle Beschäftigten auf allen Ebenen.

Entwicklung von geeigneten innovativen Bindungsinstrumenten für relevante Zielgruppen

Kompetenz- und Wertemanagement ist ein kontinuierlicher Prozess zur Entwicklung von selbstorganisiertem Lernen, Entscheiden und Handeln.

“Für das Employer Branding gilt: Wahre Schönheit kommt von innen!”

Für jeden Ebene: **Organisation - Team - Rollen** werden eigene Kompetenz- und Werteprofile entwickelt. Wo früher Persönlichkeitstests das Verhalten der Menschen gemessen haben, wird heute das Handeln gemessen. Denn jedes Verhalten spiegelt sich als Handlung wieder. Das Handeln ist leichter zu verändern als das tief verwurzelte Verhalten. Mit KOWEX ® können wir aus dem Handeln in der Vergangenheit auf das Handeln in der Zukunft beziehungsweise auf dessen Entwicklungsbedarf schließen. Die Entwicklungsschritte basieren auf klaren Analysen und einer veränderten Corporate Learning Strategie. Wenn Menschen zunehmend selbstorganisiert lernen, entscheiden und handeln können, wirkt sich dies sehr positiv auf die Bindung an die Organisation aus. Der Hintergrund liegt im Teilen der gemeinsamen Werte und der damit verbundenen Handlungssicherheit, weil die Werte auch von Kollegen*innen und Führungskräften geteilt werden. Gleichzeitig werden relevante Zielgruppen durch Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung gezielt auf künftige Aufgaben vorbereitet. Diese Entwicklung ist im Gegensatz zu einem Seminar keine Eintagsfliege, sondern ein laufender Workflow, der das Handeln jedes Einzelnen im Einklang mit dem Team und der Organisation verbessert. Das Modell des Werte- und Kompetenzmanagements hat sich auch beim Employer Branding bestens bewährt.

Etablierung eines wertschätzenden Trennungsmanagements

Mit der Kompetenz- und Werteanalyse erfassen wir die Wünsche und Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen. Für Menschen mit auslaufenden Zeitverträgen ist es beispielsweise wichtig, auf das Leben nach dem Ausscheiden vorbereitet zu sein. Gleichzeitig soll der aktuelle Arbeitgeber und dessen Führungskräfte sich fair verhalten. Durch die Bitte zur Mitarbeit in Form von Einschätzungen zum Ist-Zustand und zu gewünschten Zielausprägungen können nach deren Analyse Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden, um den Prozess der Ablösung und gleichzeitig ein gutes Fundament zum Neubeginn konstruktiv und wertschätzend zu gestalten. Die Kompetenzentwicklung passt sich iterativ an veränderte Situationen an.

Mitarbeiterunterstützungsprogramme - zum Thema Karriereübergang, Enabling und Outplacement unter Berücksichtigung verschiedener Altersgruppen und Karrierelevel

Im KOWEX® Kompetenzmanagement ist es möglich, Gruppen, Teams und Mitarbeiter zum Zwecke der Vergleichbarkeit und der Zuordnung individueller Analysen und Empfehlungen vorzunehmen, beispielsweise:

- Altersgruppe 45-60
- Führungskräfte
- Nachwuchsprogramm
- Bald endende Verträge
- etc.

Durch die Entwicklung zielgruppenspezifischer Kompetenzprofile können kann deren Entwicklung auch zielgruppenspezifisch erfolgen. Die Einschätzung jeder Zielgruppe kann gegenübergestellt, verglichen und analysiert werden. Diese Gruppen müssen im Vorfeld definiert werden. So erfährt jede Zielgruppe die optimale Unterstützung zur Entwicklung ihrer Kompetenzen.

Sicherstellung einer tragfähigen Soll-Organisation (inkl. Wissenstransfer und interner Personalentwicklung)

Durch die wissenschaftlich fundierte Kompetenzdefinition und deren digitale Umsetzung wird das Modell skalierbar und verändert das Corporate Learning. Das moderne Bild einer Soll-Organisation mit dem Ziel einer agilen, lernenden Organisation lässt sich anhand der folgenden Grafik erläutern. Denn die Zielorganisation ist ein lernendes Ökosystem und wird

LEARNING EXPERIENCE ECOSYSTEM

genannt:

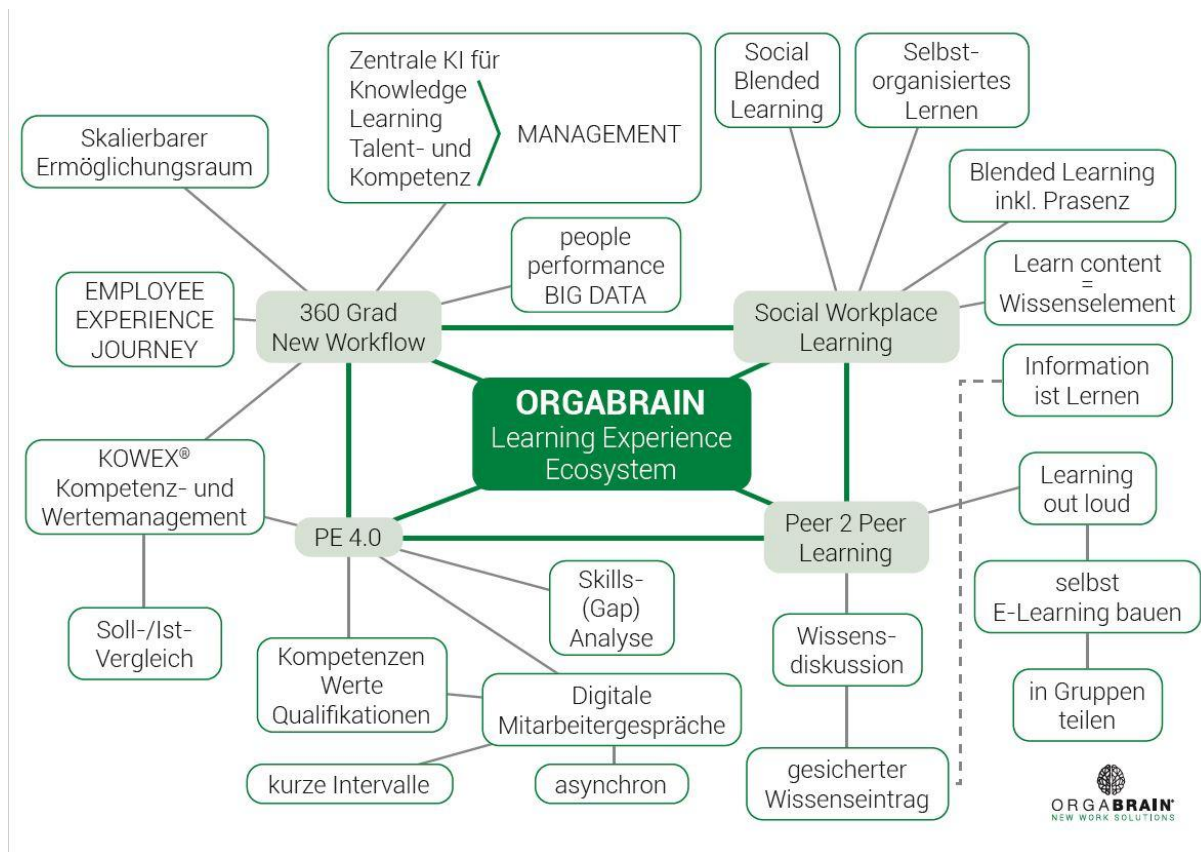


Abb.4 Learning Experience Ecosystem (LXE)

Das LXE umschreibt das Zusammenwirken von Methoden und IT-Systemen (Ermöglichungsraum) in vier Clustern. Es bringt erfahrungsgemäß nichts, wenn die schönsten Methoden vermittelt wurden, aber der Raum zur Anwendung fehlt (vgl. Führerschein ohne Auto). Deshalb müssen alle Komponenten harmonisch zusammenwirken:

- **Das Workplace-Learning**
- **Die Kompetenz- und Werte-Entwicklung**
- **Die bereitgestellten Technologien**
- **Das Personalmanagement**

Das LXE muss für jede Organisation unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen entwickelt werden. Nun stellt sich noch die Frage, wie der Weg zur Soll-Organisation zielgerichtet und strukturiert erfolgen kann. Dabei hilft der Einsatz des New Work Management Action Plan (NW-MAP):



Abb.5: New Work Management Action Plan (NW-MAP)#

Der NW-MAP ist ein agiles Werkzeug, um den Weg zur einer New Work Organisation zielgerichtet und strukturiert, aber trotzdem agil beschreiten zu können!

Mitarbeiterkommunikationskonzept

“Betroffene zu Beteiligten machen!”

Die offene Kommunikation der Ziele und das transparente Handeln der Führungskräfte ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Dabei setzen wir auf das sogenannte “Doppeldeckerprinzip”. Erst wenn jede Führungskraft den Prozess der Kompetenzentwicklung selbst erlebt hat, ist sie in der Lage, kompetenz zu handeln. Deshalb ist es wichtig, über Erfahrungen, beispielsweise in Videobotschaften zu berichten und die gemeinsamen Ziele zu verdeutlichen.

Strategie für eine effiziente Mitarbeitergewinnung

“Wertemanagement ist Employer Branding!”

Die Bildung zur Reputation als guter Arbeitgeber liegt nicht mehr nur in unseren Händen. Durch Bewertungsportale, wie beispielsweise “Kununu” werden Arbeitgeber durch Dritte bewertet. In unserem ganzheitlichen Konzept können wir die emotionale Bewertung und die Motivation der Beschäftigten messen und optimieren. Unser Verfahren heißt:

Employee Experience Journey (EXJ)

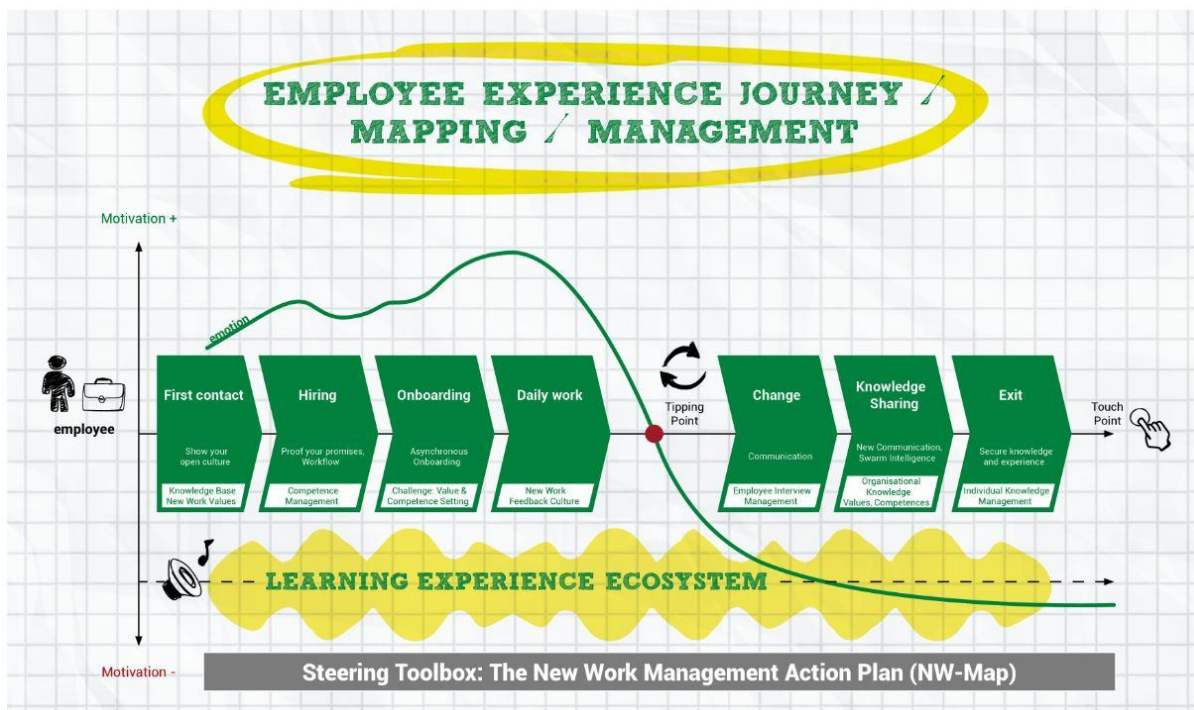


Abb. 6 Employee Experience Journey (EXJ)

Mit diesem System wird es möglich, die Hand “am Puls der Menschen” zu haben und echtzeitnah zu reagieren. Mit der Veröffentlichung der in diesem Konzept genannten Instrumente definiert sich ein hochattraktiver Arbeitgeber.

Kontakt:

Orgabrain GmbH, Koblenz
info@orgabrain.com