

Human Resources

Future Skills entscheiden über die Zukunftsfähigkeit

Welches Skillset wird in der Zukunft benötigt? Und wie finden die Unternehmen genau die Mitarbeitenden, die über diese Skills verfügen? Der Beitrag zeigt, wie es dem Recruiting gelingen kann, diese Zielpersonen zu finden und an das Unternehmen zu binden.

› Dr. Anke Nienkerke-Springer

Die Transformationsprozesse, die in den letzten Jahren zu bewältigen waren, zeigen, dass Unternehmen Zukunftstauglichkeit am besten aufbauen, indem sie mit strategischem Weitblick operieren. Allerdings: Viele KMU versäumen es, proaktiv zu überlegen, wie sie sich aufstellen müssen, um jene Zukunftstauglichkeit zu erwerben. Angesichts sich ändernder Umfeldbedingungen wird allzu oft aktionistisch an Stellschrauben gedreht und bewährten Abläufen lediglich ein neues Etikett aufgeklebt, statt grundsätzlich in die Umgestaltung zu gehen.

Ein strategisches Vorgehen stellt in unsicheren Pandemie- und Krisenzeiten mit all ihren belastenden Begleiterscheinungen eine riesige Herausforderung dar. Trotzdem muss es immer wieder angegangen werden. Möglich ist dies zum Beispiel im Bereich des Recruitings und der Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeitenden.

Schrittweises Vorgehen

Erforderlich ist ein Vorgehen in vier Schritten: Veränderungen und Anpassungen lassen sich zukunftsorientiert meistern, indem die Unternehmen ein

Zukunfts- oder Zielbild kreieren, darauf fussend Future Skills definieren und schliesslich Wege finden, wie die Führungskräfte und Mitarbeitenden diese Kompetenzen erwerben und ausbauen können. Eine Voraussetzung ist ein Recruiting, mit dem es gelingt, Menschen, die jene Voraussetzungen aufweisen, zu finden und ans Unternehmen zu binden.

Schritt 1: Realistisches Zielbild kreieren

Im ersten Schritt geht es um die Analyse und Reflexion sowie die Feststellung, mit welchen Veränderungs- und Anpassungsprozessen ein Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu rechnen hat. Auf dieser Grundlage wird ein realistisches Zielbild kreiert, das mehr ist als eine klassische Vision: Es handelt sich um ein geistiges Bild einer gewollten und möglichen Zukunft, das in einer Kernbotschaft verdichtet wird, aus der hervorgeht, in welche Richtung sich das Unternehmen mit seinem Geschäftsmodell entwickeln will. «So wollen wir im Jahr xy arbeiten und unsere Kundinnen und Kunden begeistern ...» wäre die Quintessenz einer möglichen Kernbotschaft.

Zentrale Vorstellung ist, dass die an der Ausarbeitung des Zukunftsbildes betei-

ligten Führungskräfte und Mitarbeitenden auf der Basis der Unternehmenswerte agieren und jenes Zukunftsbild und die Ziele für Unternehmen, Bereiche, Abteilungen und Teams bis hin zu den einzelnen Arbeitsplätzen aus dem unternehmerischen Wertekanon ableiten.

Schritt 2: Future Skillset erarbeiten

Wer weiss, welchen Hafen das Unternehmen anstrebt, kann die Kompetenzen bestimmen, die notwendig sind, damit das Unternehmensschiff den Zielhafen sicher erreicht. Welche Future Skills erforderlich sind, hängt von dem einzelnen Unternehmen und dem Ergebnis der Kreation des Zielbildes ab. Das Future Skillset umfasst deutlich mehr Kompetenzen, als hier dargestellt werden kann. Es gibt aber einige Zukunftskompetenzen, die in so gut wie jeder Organisation relevant sind. Dazu zählen die Veränderungs- und Flexibilitätskompetenz, die Anpassungsfähigkeit, der Umgang mit Komplexität und Unsicherheit sowie Lernagilität, Selbstreflexionskraft und Resilienzfähigkeit.

Veränderungsbereitschaft und Anpassungsintelligenz: Warum steht die Veränderungsbereitschaft an erster Stelle? Hier soll nicht allein der Spruch

Die Vorgehensweise



Future Skills und Recruiting: Der Prozess im Überblick

- › Schritt 1: Realistisches Zielbild erstellen
- › Schritt 2: Future Skillset mit Kompetenzen füllen:
 - › Veränderungs- und Flexibilitätskompetenz
 - › Anpassungsfähigkeit
 - › Umgang mit Komplexität und Unsicherheit

- › Lernagilität
- › Selbstreflexion
- › Resilienzfähigkeit

- › Schritt 3: Agile Weiterbildungs- und Recruitingmassnahmen nach dem Motto «Human Relations statt Human Resources» umsetzen

- › Schritt 4: Evaluierung

bemüht werden, Veränderung und Wandel seien die einzigen Konstanten in einer sich rasch und permanent verändernden Welt. Denn Fortschritt ist ohne Veränderung nicht denkbar. Wobei Fortschritt nicht per se (unbegrenzt) Wachstum bedeuten muss, aber doch eine Weiterentwicklung, die den Change im Gewande führt. Nur: Dies darf nicht zu einer unreflektierten und unhinterfragten Verherrlichung der Veränderung an sich führen. Wenn im Veränderungsrausch gleich auch das mitverändert wird, was bisher gut funktioniert hat, könnte ein eher destruktiver und für das Unternehmen gefährlicher Sog entstehen.

Ein Unternehmen muss sich nicht ständig neu erfinden, sich jedoch immer wieder flexibel neu ausrichten. Wenn die Analyse ergibt, es seien nur leichte Anpassungen erforderlich, ist es ein Zeichen von Anpassungsintelligenz, die evolutionäre

Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen der revolutionär-umstürzlerischen Veränderung vorzuziehen. Und ob nun revolutionäre Veränderungsfähigkeit oder evolutionäre Anpassungsfähigkeit: Entscheidend sind nicht nur das entsprechende Können und Wissen, sondern überdies der Wille, die Notwendigkeit einer Veränderung oder Anpassung zu akzeptieren, also über eine hohe Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft zu verfügen.

Umgang mit Komplexität und Unsicherheit: Eine hohe Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft hat positive Auswirkungen auf den Umgang mit Komplexität und Unsicherheit. Eine Führungskraft etwa, die der Meinung ist, eine Veränderung sei dringend vonnöten, zweckmässig und sinnvoll, baut eine nach vorn gerichtete Umsetzungsenergie auf. Sie will den Veränderungsprozess aktiv

gestalten und ist darauf fokussiert, Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Sie nimmt zwar respektvoll die Komplexität der Aufgabe wahr, lässt sich dadurch jedoch nicht verunsichern. Führungskräfte hingegen, deren Veränderungsbereitschaft weniger ausgeprägt ist, tendieren dazu, sich auf mögliche Stolperfallen zu konzentrieren und sich von der Grösse der Herausforderung verunsichern zu lassen.

Darum stehen Management und Geschäftsleitung vor der Aufgabe, die Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft zu fördern. Dies gelingt, indem die Notwendigkeit des Change und dessen Nutzen für die einzelnen Abteilungen und Menschen betont und kommuniziert werden. Zudem ist die Stärkung der Selbstwirksamkeit erforderlich. Dazu wird den Führungskräften und Mitarbeitenden verdeutlicht, dass sie als verantwortliche Träger der Veränderung einen konkreten Einfluss auf das Gelingen der Transformation nehmen können.

Lernagilität und Selbstreflexion:

Transformation benötigt Lernprozesse. Alle Beteiligten sollten bereit und willens sein, sich regelmässig zu hinterfragen und das eigene Denken und Handeln auf den Prüfstand zu stellen. Zudem müssen Fehler als unvermeidliche Entwicklungsschritte auf dem Weg zur Zielerreichung akzeptiert werden.

Mithilfe des Reflexionsvermögens lässt sich eine Lernkultur etablieren, die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang setzt. Letztendlich ist es die Selbstreflexion, die eine Lernkultur ermöglicht, ohne die die Transformationsprozesse nicht denkbar sind.

Lernagile Führungskräfte und Mitarbeitende sind sich der Unabschliessbarkeit des Lernens bewusst, das Lernen hört für sie nie auf. Darum sind sie von sich aus bereit, sich in die Selbstreflexion zu begeben und die Ergebnisse der Reflexion zum Ausgangspunkt des nächsten Lernprozesses zu machen. Umgekehrt ver-

langen sie von dem Unternehmen die individuelle Begleitung der Lernprozesse jedes einzelnen Menschen. Der Aufbau von Lernagilität setzt mithin ein Geben und Nehmen voraus, und damit Strukturen, die ein agiles Lernen ermöglichen, und Menschen, die bereit sind, die lernagilen Chancen zu ergreifen.

Individuelle und organisationale Resilienz: Zu den weiteren unerlässlichen Skills zählt die Resilienzfähigkeit, und zwar auf der individuellen und der organisationalen Ebene. Denn Resilienz ist mehr als nur die Entwicklung persönlicher Widerstandskräfte. Sie ist vielmehr ein strategisches Ziel, das auf die Stärkung des Unternehmensganzen abzielt.

Dabei gilt so gut wie immer der Zusammenhang: je resilienter die Menschen, desto widerstandskräftiger die Organisation. Wichtige Kraftquelle für Menschen und Unternehmen ist ein stabiles Wertefundament. Gemeinsame Werte ermöglichen es den Beteiligten, an einem Strang zu ziehen.

Schritt 3: Agile Weiterbildungs- und Recruitingmassnahmen

Das Zielbild liegt vor, das Future Skillset, mit dem sich das Zielbild verwirklichen lässt, ist beschrieben. Es fehlt schliesslich noch die zukunftsentscheidende Beantwortung der Frage, wie es gelingt, dass die bereits vorhandenen Führungskräfte und Mitarbeitenden über genau jenes Skillset verfügen und das Unternehmen entsprechend qualifizierte Menschen einstellt.

Gefragt sind agile Weiterbildungs- und Recruitingaktivitäten, die in den Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels den Menschen in den Fokus rücken, mithin ein Talentmanagement etablieren, das die Passgenauigkeit zwischen Position und Stelle auf der einen und den Menschen auf der anderen Seite gewährleistet.

Dabei gilt: Human Relations statt Human Resources. Führungskräfte und auch

Mitarbeitende haben ein Anrecht darauf, als Menschen wahr- und ernst genommen zu werden. So ist es zum Beispiel erforderlich, dass Anforderungs- und Qualifikationsprofil zueinander passen, die Menschen ein Mitspracherecht bei der Auswahl der Weiterbildungsinhalte haben und die Weiterbildungsveranstaltungen konsequent auf die Bedürfnisse der Menschen und die Anforderungen des Unternehmens abgestimmt werden. Das ist mit agiler Weiterbildung gemeint.

Agiles Recruiting bedeutet eine Ausweitung des Recruitingprozesses, der sicherstellt, dass der richtige Mitarbeitende am richtigen Arbeitsplatz tätig ist. Im Mittelpunkt des Einstellungsprozesses stehen ausführliche Interviews, um die erwähnte Passung zu garantieren. Und durch die Professiona-

lisierung der Onboardingphase ist die rasche Anpassung zwischen den Kompetenzen und Potenzialen eines Bewerbers sowie den Anforderungen des Arbeitsplatzes gegeben.

Schritt 4: Kontinuierliche Evaluierung

Agile Vorgehensweisen erfordern eine permanente Überprüfung und Bewertung des eingeschlagenen Weges. Das gilt für das agile Arbeiten ebenso wie für agile Lernprozesse und agile Weiterbildungs- und Recruitingmassnahmen.

Das realistische Zielbild (siehe Schritt 1) sollte nur wenn unbedingt nötig verändert oder angepasst werden. Das Skillset und die Weiterbildungs- und Recruitingprozesse in den Schritten 2 und 3 hingegen bedürfen der ständigen Neujustierung. «



Literatur



Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten

Anke Nienkerke-Springer
Gabal Verlag, 2020
232 Seiten, CHF 34.00
ISBN: 978-3-86936-963-1



Porträt



Dr. Anke Nienkerke-Springer

Topmanagement-Coach, Unternehmerin und Autorin

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting und Experte für Topmanagement-Coaching. Mit ihrem neuen evolutionären Ansatz zeigt sie auf, wie sich Unternehmen Zukunftsfähigkeit sichern können.



Kontakt

info@nienkerke-springer.de
www.nienkerke-springer.de