

RKW MAGAZIN



Erfolgreich mit strategischer Personalarbeit



Informationen und Ergebnisse
 aus dem Projekt
 „Wettbewerbsfähig mit
 Personalstrategie“.
www.strategische-personalarbeit.de

Das
 Online-Kompodium
 für Personalarbeit im
 Mittelstand.
www.perso-net.de

Neuigkeiten, Ideen und
 Lösungen rund um das Thema
 Fachkräftesicherung.
www.fachkraefte-blog.de

BESUCHEN SIE UNS & DISKUTIEREN SIE MIT UNS!



„Hätte, hätte, Fahrradkette!“

Dieser Ausruf des SPD-Kanzlerkandidaten ist hängengeblieben vom letzten Bundestagswahlkampf. Er umschreibt mit der Treffsicherheit eines Peer Steinbrück den Moment, in dem einem die Versäumnisse aus der Vergangenheit bewusst werden.

Entscheider in Unternehmen kennen diesen Moment, zum Beispiel im Wettbewerb um Fachkräfte. Wer hier zu spät kommt, der hat immer öfter das

Und wer das tut, ist im Vorteil im Ringen um die besten und klügsten Köpfe. Wie das RKW diese strategische Personalarbeit versteht und wie wir gerade kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, das bildet den Schwerpunkt dieses RKW Magazins.

Liebe Leserin, lieber Leser, ich wünsche Ihnen eine unterhaltsame und anregende Lektüre!

”

Der Wettbewerb um Fachkräfte verschärft sich, und damit auch die Notwendigkeit, vorausschauende Personalarbeit zu betreiben.

Nachsehen. Denn der Wettbewerb um Fachkräfte verschärft sich, und damit auch die Notwendigkeit, vorausschauende Personalarbeit zu betreiben. Das gelingt am besten, wenn man sich zunächst Gedanken über die Unternehmensstrategie macht. Denn nur, wer weiß, wo seine Unternehmung in den nächsten Jahren stehen soll, kann die eigene Personalarbeit daran gezielt ausrichten.

Mit herzlichen Grüßen



Ihr W. Axel Zehrfeld

Impressum

Chefredaktion: Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)
Redaktion: Bruno Pusch, Christel Lehn
Fachliche und redaktionelle Unterstützung: Kathrin Großheim
Artredaktion/Layout: Claudia Weinhold

Druck: H. Reuffurth GmbH, digital media & print,
 Philipp-Reis-Straße 6, 63165 Mühlheim am Main

Herausgeber: W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer,
 RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
 Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
 Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn,
 Telefon: 06196-495 33 33,
www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, 06196-495 28 16, www.rkw-magazin.de

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich; Auflage dieser Ausgabe: 7.500

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
 des Deutschen Bundestages

Bildnachweise: 123rf.com: Benis Arapovic (S. 1, 54),
 Gunnar Pippel (S. 20), Fotolia.com: goodluz (S. 2),
 Tobias Machhaus (S. 15), Robert Kneschke (S. 4, 50),
 pressmaster (S. 60), iStockphoto.com: Troels Graugaard
 (S. 4, 10), Photocase.com: aremac (S. 16, 19), an.ma.nie (S. 27),
 krockenmitte (S. 4, 30), Maria Vaorin (S. 34), Grabba (S. 38,
 40), marqs (S. 42), particula (S. 56, 57), Plainpicture:
 Martin Barraud (S. 6), Sonstige: RKW Kompetenzzentrum,
 Dachdeckermeisterbetrieb Heinrich Koch (S. 24)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

Inhalt

Warum ist eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit oder eine personalwirtschaftliche Umsetzung der Unternehmensstrategie überhaupt wichtig? Wie können sie mittelstandstauglich, also mit wenig Kosten und Managementaufwand, umgesetzt werden?

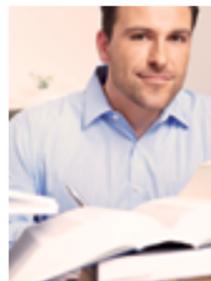


10

26



Es fühlen sich 85 Prozent der Mitarbeiter nicht emotional an den Arbeitgeber gebunden, nur 15 Prozent sind bereit, sich für das Unternehmen zu engagieren. Wie kann ein Unternehmen für seine Mitarbeiter attraktiver werden?



Immer mehr kleine und mittlere Unternehmen interessieren sich für Personalcontrolling. In der Praxis ist jedoch oft nicht klar, was damit eigentlich gemeint ist.

Themen

- 10 Leitartikel**
Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen
- 14 Gastkommentar**
Orientierung geben und umsetzen
- 16 In sechs Schritten**
zur strategischen Personalplanung
- 20 Dynamisches Umfeld**
Personal richtig planen – Strategische Personalplanung in Szenarien
- 24 Wir haben nachgefragt ...**
beim Dachdeckerbetrieb Koch
- 26 Fünf Thesen**
Worauf es beim Employer Branding wirklich ankommt
- 30 Praxisbeispiel**
Fachlaufbahnen bei ADMEDES Schuessler
- 34 Mensch & Aufgabe**
Die richtige Passung finden
- 38 Sinn und Unsinn**
von Kompetenzmanagement
- 42 Studie**
Kompetenzmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Ergebnisse der Studie des Fraunhofer IAO
- 46 Praxisbeispiel**
Einführung eines Kompetenzentwicklungsprogramms bei EJOT
- 50 Operatives und Strategisches**
Personalcontrolling

Rubriken

- 6 News**
- 8 Wussten Sie schon, dass ...**
- 54 RKW vor Ort**
- 56 RKW Kalender**
- 58 Kolumne**



30

Mit einem unternehmensspezifischen Fachlaufbahnkonzept bindet die ADMEDES Schuessler GmbH ihre Fachkräfte.



Ihr direkter Draht: Mehr Informationen über das RKW Magazin finden Sie unter: rkw-magazin.de

News News

Veranstaltung

Prävention in unserer Region: kompetent, sicher und gesund arbeiten



Vom 25. bis 28. August 2014 führt das RKW Kompetenzzentrum gemeinsam mit dem Hessischen Ministerium für Soziales und Integration und dem RKW-Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“ das Regionalforum durch.

Im Rahmen der „Arbeitsschutz Aktuell“ (Messe Frankfurt) möchte das Regionalforum die Prävention in der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main unterstützen: In insgesamt acht Workshops und mit einem Messestand informieren wir die Besucher über aktuelle Themen der „betrieblichen Prävention“ und regen zum Austausch mit Fachexperten und Praktikern vor Ort an. Ein Tagesticket von 15 Euro ermöglicht den Besuch der Workshops und der Fachmesse „Arbeitsschutz Aktuell“.

- Weitere Informationen:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/praevention
- Ihre Ansprechpartnerin: Gabriele Gusia, gusia@rkw.de

Veranstaltung

Frankfurter Bautage 2014

Trends und Szenarien für den Wohnungs- und Städtebau

Wie wird sich der Wohnungsmarkt künftig entwickeln? Und welche Auswirkungen bringen diese Entwicklungen mit sich? Wir laden Sie ein, mit Experten aus Politik und Wirtschaft am **25. September 2014** auf dem **Bauwirtschaftstag** zu diskutieren. Hierzu werden hochkarätige Persönlichkeiten der Branche Rahmenbedingungen, Konzepte und Standpunkte vorstellen. Ergänzt wird das Programm durch die Vorstellung von Projekten aus der Praxis.

Feuchteschutz und Bauwerksabdichtung

Feuchte in Bauwerken ist eine der Hauptursachen für Gebäudeschäden. Immer wieder müssen sich Bausachverständige mit der Bewertung von Feuchtigkeitsschäden und in diesem Zusammenhang mit der Beschaffenheit von Bauwerksabdichtungen auseinandersetzen. Im Rahmen des **49. Bausachverständigentages am 26. September 2014** stellen deshalb namhafte Bausachverständige und Abdichtungsexperten die neuesten Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis vor.

- Weitere Informationen und Anmeldung:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen
- Ihr Ansprechpartner: Günter Blochmann, RG-Bau, blochmann@rkw.de

Wettbewerb

Neue Runde für „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“

Zum 14. Mal veranstaltet das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie zusammen mit Förderern und den Verbänden der Bauwirtschaft den bundesweiten Wettbewerb „Auf IT gebaut“. Bis zum 17. November 2014 können beim RKW Kompetenzzentrum die Arbeiten eingereicht werden.



Beim Wettbewerb bietet sich die Gelegenheit für Studenten, Absolventen und junge Beschäftigte der Baubranche, mit

innovativen IT-Lösungen Preisgelder in Höhe von insgesamt 20.000 Euro zu gewinnen. Auch in diesem Jahr werden kreative Ideen aus den vier Wettbewerbskategorien Baubetriebswirtschaft, Architektur, Bauingenieurwesen und dem gewerblich-technischen Bereich gewürdigt.

- Weitere Informationen und Anmeldung: www.aufitgebaut.de
- Ihr Ansprechpartner: Günter Blochmann, RG-Bau, blochmann@rkw.de



Lesetipp

Praxismaterialien 4: Personalmanagement im Zeitdilemma

Der Leitfaden zeigt anhand einfacher Beispiele, dass eine strategische Aufstellung bei der Personalplanung in kleinen und mittleren Unternehmen machbar ist.

- Bestellbar als Print-Version unter: kommunikation@rkw.de
- PDF-Download unter: www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen

Lesetipp

Strategiemappe: Innovation managen

Der zunehmende Wettbewerb und die raschen Änderungen von Technologien und Kundenwünschen erhöhen den Handlungsdruck auf Unternehmen, immer effektiver und effizienter zu innovieren. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Ihnen fehlt aber allzu oft die Fähigkeit, innovative Projekte zu initiieren und erfolgreich zu realisieren.

In dieser Strategiemappe werden fünf Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen beschrieben, die dabei unterstützen, Innovationen im Betrieb erfolgreich umzusetzen.

- Bestellbar als Print-Version unter: kommunikation@rkw.de
- PDF-Download unter: www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen



Social Media

Strategische Personalarbeit – auf XING diskutieren!

Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen braucht den Bezug zur Unternehmensstrategie – sonst fehlt ihr die nötige Energie. Das heißt: Personalverantwortliche sollten dem eigenen Handeln einen strategischen Sinn geben und diesen auch kommunizieren und/oder Herausforderungen aus der Unternehmensstrategie direkt personalwirtschaftlich umsetzen. In der Praxis wird beides nach wie vor meist versäumt – und mitunter dann gern die Bedeutungslosigkeit der Personalarbeit im Unternehmen beklagt.

In der neuen XING-Gruppe „Strategische Personalarbeit“ können Sie sich ab sofort über solche Praxiserfahrungen austauschen. Betreut und moderiert wird die Plattform des sozialen Netzwerks vom Team des RKW-Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“.

- Zur XING-Gruppe „Strategische Personalarbeit“:
www.xing.com
- Ihr Ansprechpartner: Dr. Thomas Hoffmann, t.hoffmann@rkw.de

**strategische
Personalarbeit**

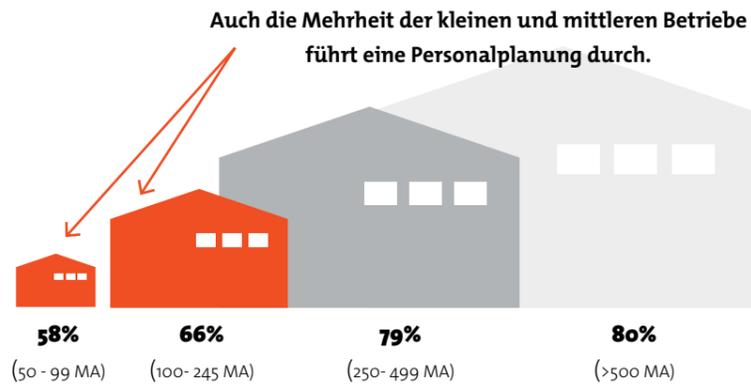
WUSSTEN

SIE

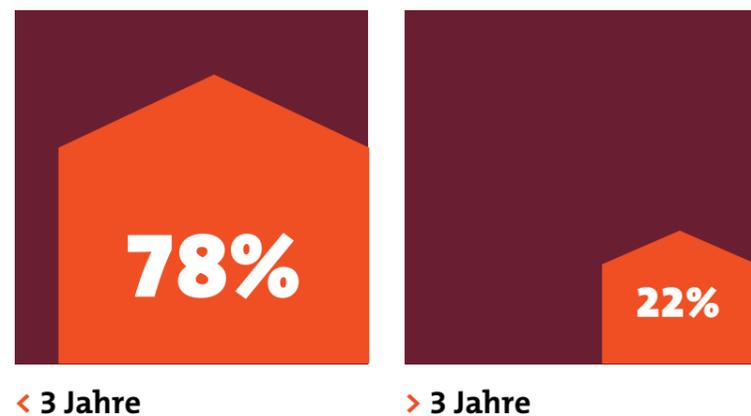
SCHON,

DASS...

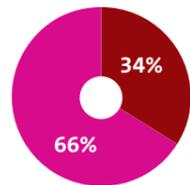
... fast **zwei Drittel** der befragten Betriebe einen Personalplan haben?



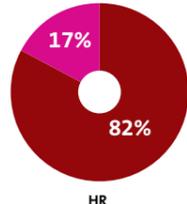
... aber nur **22%** dieser Betriebe länger als drei Jahre in die Zukunft planen?



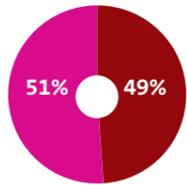
Quelle: Monitor – Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. BMAS 2014



Fachabteilungen



HR



Einkauf

Wie erfolgt Personalplanung in Ihrem Unternehmen?

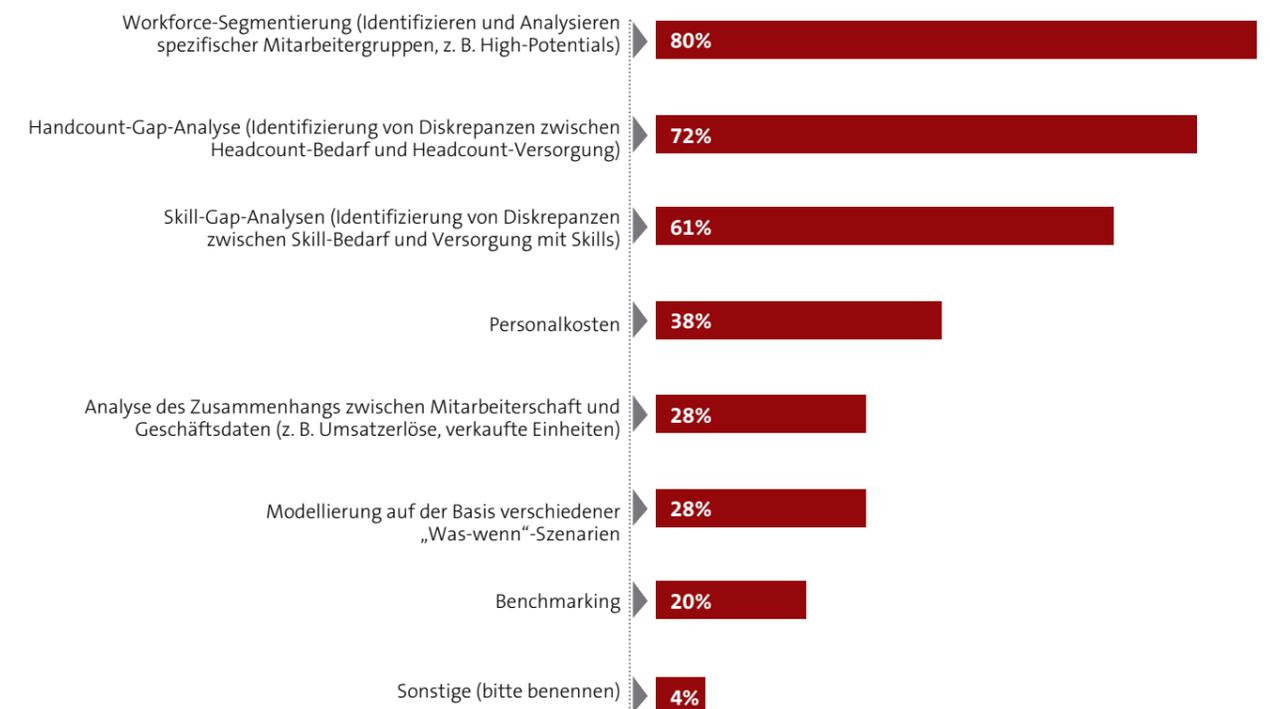
- Einheitlich, über einen zentral abgestimmten Prozess
- Dezentral, liegt im Ermessen einzelner Fachbereiche oder Standorte

Anteile in Prozent der Unternehmen, n=303

Quelle: Personalbedarfsplanung und -beschaffung in Unternehmen, Hays /PAC, 2014

... STRATEGIC WORKFORCE PLANNING STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG BEDEUTET?

Welche Art von Analyse gehört zu Ihrem „Strategic Workforce Planning“ – Ansatz?



n=113 Vertreter aus Unternehmen verschiedener Größen und Branchen
Quelle: Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung, Hrsg.: PWC, S. 19, 2012

→ Leitartikel



PERSONAL STRATEGIEN

IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

Das Wörtchen „strategisch“ scheint in Mode gekommen zu sein. In der personalwirtschaftlichen Literatur und auch in der Beratungspraxis schmückt es heutzutage recht viele Managementbegriffe wie Kompetenzmanagement, Talentmanagement, ja sogar Gesundheitsmanagement. Wenn man jedoch genauer nachhakt, erfährt man selten, was mit „strategisch“ überhaupt gemeint ist. Vielmehr entsteht der Eindruck, „strategisch“ sei das, was der jeweilige Protagonist für wichtig hält.

Selten wird eine Verknüpfung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie tatsächlich hergestellt. Doch warum ist eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit oder – umgekehrt – eine personalwirtschaftliche Umsetzung der Unternehmensstrategie überhaupt wichtig? Und: Wie kann sie mittelstandstauglich, also mit wenig Kosten und Managementaufwand, umgesetzt werden?

Was müssen wir heute entscheiden, damit wir auch in Zukunft im Geschäft sind?

Anders als vielleicht noch vor zehn oder 20 Jahren wird es für Unternehmen zunehmend aufwendiger, das passende Personal zu finden und den Anforderungen entsprechend weiterzubilden. Personalbeschaffung und -entwicklung kosten mehr Zeit – und Geld. Andererseits bleibt immer weniger Zeit, um im Wettlauf mit der Konkurrenz neue Produkte auf den Markt zu bringen. Und wenn man die passenden Fachkräfte gefunden und intern entwickelt hat: Wer garantiert, dass sie im Unternehmen bleiben?

Mit Personalstrategien kann ein Unternehmen Zeit gewinnen – und damit Wettbewerbsvorteile. Und dies auch dann, wenn – wie im Mittelstand durchaus üblich – eine ausformulierte Unternehmensstrategie fehlt. Wichtig ist, dass das Unternehmen genau weiß, auf welchen Märkten es wie stark und mit welchen Innovationen in den nächsten Jahren wachsen (oder auch schrumpfen) will.

”
Fehlt der Strategiebezug in der Personalarbeit, kann ein Unternehmen nur kurzfristig und operativ auf Personalbedarf reagieren.



Autoren:

Dr. Thomas Hoffmann
ist Projektleiter im
Fachbereich Fachkräfte
des RKW
Kompetenzzentrums.
t.hoffmann@rkw.de

Dr. Mandy Pastohr leitet
den Fachbereich
Fachkräfte des RKW
Kompetenzzentrums.
pastohr@rkw.de

Möglicherweise will das Unternehmen stärker im Ausland Geschäfte machen. Oder aber mit neuen Technologien produzieren. Oder seine Produkte um weitere Dienstleistungen ergänzen. Für die Wege dorthin sind – laut Fredmund Malik – die passenden Humanressourcen eine von sechs strategischen Schlüsselgrößen. Eine gute Unternehmensstrategie steuert diese Schlüsselgrößen vor und ebnet damit den Weg zur Erreichung der Unternehmensziele. Die verschiedenen Funktions- oder Geschäftsbereiche bekommen so ihre Orientierung und kennen die Beiträge, die sie zur Umsetzung der Strategie leisten müssen.

Durch Strategiebezug operative Fehler vermeiden

Das gilt auch für die Personalarbeit: Es wird sichergestellt, dass personalwirtschaftlich das Richtige zum richtigen Zeitpunkt getan wird, damit die „richtigen“ Arbeitskräfte zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sind. Man kennt dann auch genau die Risiken, die dabei bestehen, und kann rechtzeitig gegensteuern.

Fehlt der Strategiebezug in der Personalarbeit, kann ein Unternehmen nur kurzfristig und operativ auf Personalbedarf reagieren. Was heißt das in der Praxis? Es kann sein, dass in einem Unternehmen in den kommenden Jahren mehrere Fachkräfte auf Schlüsselpositionen ausscheiden. Diese Fachkräfte sind aber für die zukünftige Wettbewerbspositionierung des Unternehmens entscheidend und obendrein vielleicht auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu beschaffen. Erkennt das Unternehmen den Ersatzbedarf, die strategische Relevanz und/oder das Beschaffungsrisiko zu spät oder gar nicht, wird es Wettbewerbsnachteile haben. Mit einer strategischen Personalplanung hätte man die Risiken frühzeitig festgestellt und gegensteuern können.

Ebenso ärgerlich ist es, wenn Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen kündigen. Ein strategisch ausgerichtetes Employer Branding und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität können hier frühzeitig einlenken.

Oft verlaufen personalwirtschaftliche Aktivitäten auch im Sande, da man nicht genau weiß, ob man sie wirklich braucht. Etwa wenn ein Personalleiter quasi „im Alleingang“ versucht, ein feingliedriges Kompetenzmanagement oder Fachlaufbahnen einzuführen – und scheitert. Eine Verknüpfung der Personalarbeit mit den Unternehmenszielen und klar definierte Rollen für die Umsetzung können helfen, solche Fehlinvestitionen zu vermeiden.

Strategiebezug entweder „von oben“ oder „von unten“

Die Verknüpfung zwischen Personalarbeit und Unternehmensstrategie ist auf zweifache Weise herstellbar. Üblicherweise formuliert der Personalleiter gemeinsam mit der Geschäftsführung aus einer bestehenden Unternehmensstrategie Ziele für die Personalarbeit. Dabei wird „von oben“ auch festgelegt, wie das Erreichen der Ziele – im Sinne des Personalcontrollings – zu messen ist. Anschließend werden die notwendigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen abgeleitet. Und was ist, wenn eine (ausformulierte) Unternehmensstrategie fehlt? Dann kann der Strategiebezug „von unten“ definiert werden: Der Personalleiter verständigt sich mit der Geschäftsführung über die zukünftige Geschäftsausrichtung und holt sich den ausdrücklichen strategischen Auftrag für einzelne Maßnahmen oder Projekte ein.

Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie

Für beide Wege benötigt ein mittelständisches Unternehmen ein einfaches Strategieformat, eine handhabbare Systematik für die strategische Personalplanung und einen definierten Prozess, der beiden Seiten, dem Personalmanagement und der Geschäftsführung, klar definierte Rollen zuweist. So weit die Theorie. Die Praxis zeigt allerdings: Nur wenige kleine und mittlere Unternehmen arbeiten mit einer Personalstrategie. Die Folge ist, dass personalwirtschaftliche Potenziale meist nicht angemessen genutzt werden. Das RKW Kompetenzzentrum widmet sich daher dem Thema „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ in einem neuen gleichnamigen Projekt. Ziel ist es, für mittelständische Unternehmen praxistaugliche, ineinandergreifende Lösungen für eine strategisch ausgerichtete Personalarbeit zu entwickeln. Dabei werden folgende Schwerpunkte gesetzt, zu denen das vorliegende RKW Magazin bereits erste Impulse liefert (siehe auch Abbildung 1):

- Strategische Personalplanung (siehe hierzu den Beitrag ab S. 16)
- Jobfamilien (siehe hierzu Beiträge ab S. 16 und S. 38)
- Personalrekrutierung und -marketing (siehe hierzu Beiträge ab S. 26 und S. 34)
- Fachlaufbahnen (siehe hierzu den Beitrag ab S. 30)
- Personalcontrolling (siehe hierzu den Beitrag ab S. 50). ▀

”
Eine Verknüpfung der Personalarbeit mit den Unternehmenszielen und klar definierte Rollen für die Umsetzung können helfen, Fehlinvestitionen zu vermeiden.

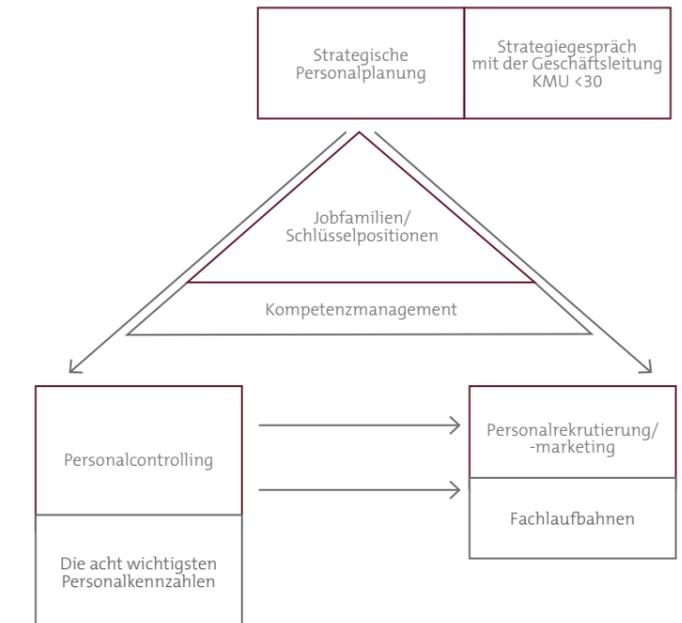


Abbildung 1: Module der strategischen Personalarbeit

Lesetipp:

Fredmund Malik (2011): Strategie. Campus: Frankfurt a.M.

→ Gastkommentar von Prof. Dr. Fredmund Malik

ORIENTIERUNG GEBEN UND UMSETZEN



Eines der Hauptthemen meiner Gespräche mit Unternehmern ist deren Frage, was „da draußen“ vor sich geht. Sie brauchen eine verlässliche Orientierung. Viele von ihnen waren bisher oft sehr erfolgreich, und damit es auch so bleibt, wollen sie die Veränderungen der Zeit besser verstehen. Unter anderem wollen sie auch wissen, was es für ihr Personal bedeutet, mit den neuen Herausforderungen umzugehen, die so in ihrer Erfahrung bisher noch nicht vorgekommen sind. Denn ohne Orientierung bekommen Menschen Angst.



Autor:
Prof. Dr. Fredmund Malik
ist habilitierter
Professor für
Unternehmensführung an
der Universität
St. Gallen sowie
Inhaber der
Managementberatung
„Malik Management
Zentrum St. Gallen AG“.
info@malik-
management.com

„Geburtswehen“ einer neuen Welt

Weltweit gehen Wirtschaft und Gesellschaft durch tiefgreifende Veränderungen, die ich seit längerem „Die Große Transformation²¹“ nenne. Es ist eine Epoche der zwar selten, dafür aber mit umso größerer Wucht auftretenden „Schöpferischen Zerstörung“. Die alte Welt wird verdrängt durch eine neue Welt, so wie zum Beispiel das Auto das Pferd verdrängte und das Smartphone die Fotoindustrie. Krisen und Chancen sind die „Geburtswehen der neuen Welt“.

Dem Wandel voraus sein

Die Betonung liegt auf „schöpferisch“, denn als Unternehmer sollte man dem Wandel voraus sein. Gegen die Gezeiten des Wandels anzukämpfen ist gefährlich. Man sollte das Alte möglichst mit den eigenen Innovationen verdrängen, damit es nicht andere tun können. Scheinbar über Nacht wird das Bisherige ersetzt durch immer mehr Neues. Herkömmliche Methoden greifen immer weniger; und das bisher Wertvollste, nämlich Wissen und Erfahrung der Mitarbeiter, muss immer schneller erneuert werden, damit es nicht zum Hindernis wird. Es wird Zeit, das Geschäft neu zu denken.

Die dreifache Herausforderung

Immer mehr Firmen stehen vor einer dreifachen Herausforderung, von denen eine allein schon groß genug wäre. Erstens muss man das bisherige Geschäft betreiben,

solange es noch etwas hergibt. Gleichzeitig muss man das neue Geschäft rechtzeitig aufbauen. Und drittens muss man den Change von alt auf neu kontrolliert managen. Dies erfordert auf der Ebene des Geschäftes selbst, darüber hinaus aber besonders auch für das Führen der Firma, neue Strategien, Prozesse, Methoden und Tools, die parallel mit den neuen Herausforderungen ebenfalls entstanden sind.

Umsetzungskraft vervielfachen mit weniger Stress

Die größte Herausforderung für die meisten Unternehmen ist das Umsetzen, denn erst das Umsetzen bringt den Erfolg im Markt. Für die Herausforderungen der „Großen Transformation“ braucht es in fast allen Firmen neue Formen der Zusammenarbeit für das Nutzen von Wissen, von Systemintelligenz und Kreativität und für die nötige Initiative. Viele Mitarbeiter müssen umlernen, um sich selbst und ihre Teams für das Management von Change effektiv zu machen. Mit den neuen Tools kommt man schnell und zielsicher zu Konsens, und man setzt menschliche Energien für das Umsetzen frei. Der Konsens bringt den Willen, und die Energie bringt die Kraft. Beides zusammen führt zu einer neuen Kultur der Effektivität – um mit weniger Stress mehr zu erreichen. ─



Sechs Schritte zur strategischen Personalplanung in kleinen und mittleren Unternehmen

Die wenigsten Unternehmen können damit rechnen, dass alles so bleibt, wie es ist – egal, wie groß sie sind. In Spanien wird eine neue Vertriebsniederlassung eröffnet, ein neues Produkt wird entwickelt, der Umsatz in Marktsegment X soll erheblich gesteigert werden und so weiter. Für solche geschäftlichen Veränderungen brauchen Unternehmen immer auch das entsprechende Personal.

Eine strategische Personalplanung hilft ihnen dabei, heute zu erkennen, welche Mitarbeiter sie brauchen, um auch morgen noch erfolgreich im Geschäft zu sein.

So haben sie die Chance, sich personalwirtschaftlich rechtzeitig aufzustellen. Mit einer einfachen und erprobten Methode können Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen gemeinsam mit dem Management eine solche strategische Personalplanung durchführen.

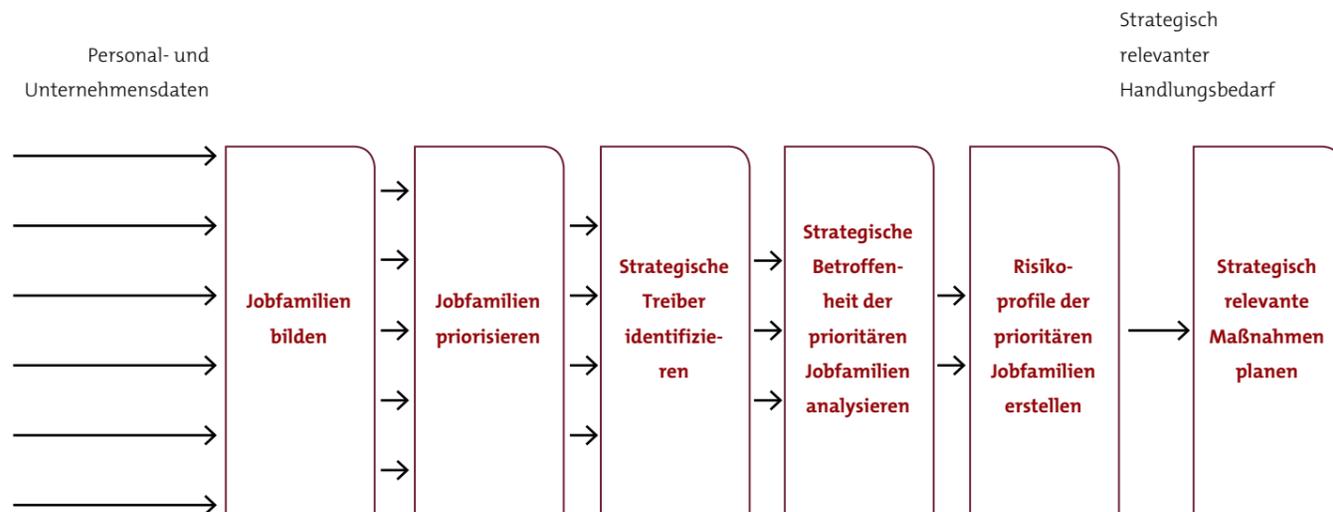


Abbildung 1: Strategische Personalplanung in sechs Schritten



Autorin:
Kathrin Großheim
arbeitet als Referentin
im Fachbereich
Fachkräfte des RKW
Kompetenzzentrums.
k.grossheim@rkw.de

Die richtigen Fragen stellen, nicht verzetteln

Jede strategische Planung, auch die Personalplanung, bekommt es zu Beginn mit einer Fülle von Informationen zu tun, die die Beteiligten leicht überfordern kann. Deshalb braucht es eine einfache Systematik, die zunächst einmal Komplexität reduziert und die Aufmerksamkeit auf die „richtigen“ Themen lenkt.

Wie die Abbildung 1 zeigt, lässt sich so eine strategische Personalplanung in sechs Schritten realisieren. Einigen Unternehmen sind diese Schritte vertraut, anderen nicht oder weniger. In allen Fällen ist es aber sinnvoll, sich an die zugrunde liegende Systematik zu halten – es dauert nur unterschiedlich lang.

Welcher Aufwand ist damit verbunden?

Strategische Personalplanung kann auch ohne vorhergehenden Strategieprozess gemacht werden, allerdings nicht ohne strategischen Input der Geschäftsführung. Eine gute Vorbereitung vorausgesetzt, beträgt der Aufwand einen

halbtägigen Workshop mit Geschäftsführung, Personalleitung, den wichtigsten Bereichsleitern und gegebenenfalls auch einem Vertreter des Betriebsrats. Ergebnis ist ein Portfolio an personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die für den Unternehmenserfolg der nächsten Jahre notwendig sind: Man weiß, was zu tun ist, und auch, was man getrost lassen kann. Der Zeithorizont einer strategischen Personalplanung bewegt sich erfahrungsgemäß zwischen einem und fünf Jahren. In sehr turbulenten Zeiten muss man sie möglicherweise sogar im halbjährlichen Abstand wiederholen.

Die Vorbereitung ist Aufgabe der Personalleitung und betrifft hauptsächlich die Organisation und Gestaltung des Workshops. Die Methode und einzusetzenden Instrumente sollte sie sicher anwenden können und natürlich die Personalstruktur möglichst gut kennen. Idealerweise gibt es auch schon Vorstellungen dazu, welche Jobfamilien das Unternehmen hat (siehe Schritt 1). ▬

Auf einen Blick: Strategische Personalplanung in sechs Schritten

1. Jobfamilien bilden – alle anderen Strukturen, Abteilungen, Hierarchieebenen etc. werden beiseite gelassen: Sie fassen Jobs mit gleichen oder ähnlichen Anforderungsprofilen zu sogenannten Jobfamilien zusammen wie etwa Konstrukteure, Außendienstmitarbeiter oder Einkäufer. Das sind in mittelständischen Unternehmen erfahrungsgemäß nicht mehr als zwölf, eher weniger.

2. Jobfamilien priorisieren – alle anderen Jobfamilien werden beiseite gelassen: Sie beginnen nun mit der eigentlichen Personalplanung, indem Sie Ihre Jobfamilien nach deren Bedeutung für die Wettbewerbsstärken Ihres Unternehmens priorisieren. Das sind in mittelständischen Unternehmen erfahrungsgemäß nicht mehr als fünf. In einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition könnte eine prioritäre Jobfamilie zum Beispiel die der „Einkäufer“ sein.

3. Strategische Treiber identifizieren – alle anderen Unternehmensinformationen werden beiseite gelassen: Sie leiten aus den Marktpositionierungs-, Innovations- und Produktivitätszielen Ihres Unternehmens die Treiber für Ihren zukünftigen Personalbedarf ab, zum Beispiel Wachstumsziele, Eroberung neuer Märkte oder geplante technische Entwicklungen.

4. Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien analysieren – alle anderen Merkmale der prioritären Jobfamilien werden beiseite gelassen: Sie bestimmen die Wirkungen der strategischen Personalbedarfstreiber auf Ihre prioritären Jobfamilien. Dieser Schritt ist das Herzstück der strategischen Personalplanung, denn er verbindet die Unternehmensstrategie mit der Personalplanung. Sie stellen beispielsweise fest:

Das absehbare Umsatzwachstum von fünf Prozent im Marktsegment Maschinenbau wird sich stark auf unseren Bedarf nach Konstrukteuren auswirken, auf die Jobfamilie Einkäufer eher weniger.

5. Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen – alle anderen Zukunftsszenarien werden beiseite gelassen. Sie prüfen die Betroffenheit der prioritären Jobfamilien von den zentralen personalwirtschaftlichen Risiken: Kapazitäts-, Kompetenz-, Beschaffungs- und Altersrisiko. Sie stellen zum Beispiel fest: Bei den Außendienstmitarbeitern ist mit altersbedingten Ausfällen zu rechnen (Altersrisiko) und sie sind zugleich auf dem Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres verfügbar (Beschaffungsrisiko).

6. Strategisch relevante Maßnahmen planen – alle anderen Beweggründe werden beiseite gelassen: Sie können nun genau bestimmen, welche kurz-, mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig sind (und welche nicht) und diese planen, beispielsweise die detaillierte Identifizierung der relevanten Arbeitsmärkte für Außendienstmitarbeiter und/oder die Festlegung interner Rekrutierungswege für diese Jobfamilie.

Lesetipp:

In Kürze erscheint der Leitfaden „Strategische Personalplanung in kleinen und mittleren Unternehmen“. Er ist im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ im RKW Kompetenzzentrum entstanden.

Linktipp:

Wollen Sie mehr über strategische Personalplanung wissen? Dann besuchen Sie uns auf www.strategische-personalarbeit.de.



PERSONAL RICHTIG PLANEN

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG
IM DYNAMISCHEN UMFELD MIT SZENARIEN

Die fast täglichen Meldungen über den Mangel an Fachkräften, Diversity oder den demografischen Wandel verunsichern zunehmend Unternehmen und führen zu kurzfristig angestoßenen Initiativen. Kritisch ist dabei, insbesondere mit Blick auf die Wirksamkeit dieser Maßnahmen, dass in vielen Fällen eine zwingend notwendige Verbindung mit der strategischen Ausrichtung der Unternehmung sowie eine Abstimmung der Handlungsfelder untereinander fehlt.

Genau hier setzt die strategische Personalplanung an: Sie bildet die Brücke zwischen der Ausrichtung der Unternehmung und der Ausgestaltung der zentralen personalwirtschaftlichen Handlungsfelder als Bestandteil der Personalstrategie. Nur so werden die tatsächlichen Herausforderungen aus den Trends im Umfeld und des eigenen Mitarbeiterbestands richtig erkannt und adressiert. Es gilt, Risiken und Chancen auszubalancieren. Damit leistet die strategische Personalplanung einen wichtigen Beitrag, die Umsetzung des Unternehmenszwecks in der Zukunft zu sichern.

Zentrale Bausteine strategischer Personalplanung

Ausgangspunkt bilden die strategischen Fragen, welche die Außenperspektive, wie beispielsweise Aussagen über Markt-

entwicklungen, als auch eine nach innen gerichtete Sichtweise über die bestehenden Ressourcen abdecken. Sie bilden den Relevanzfilter für das folgende Planungsmodell. Dort werden die zentralen Treiber für den Personalbedarf, differenziert nach den Unternehmensfunktionen (Jobfamilien), abgebildet. Diese Aufteilung ist ein zentrales Element der strategischen Personalplanung. Sie ermöglicht neben einer mengengetriebenen Betrachtung auch die ebenso wichtige qualitative Auseinandersetzung. Zusammen mit Annahmen über Bestandsentwicklung, wie beispielsweise Alterungsdynamik, und ungeplante Fluktuation ergibt die Analyse pro Jobfamilie Aussagen über Kapazitätslücken, Altersrisiken sowie mögliche Entwicklungsengpässe zwischen Jobfamilien.

Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich nun die richtigen Ableitungen für die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder treffen und auf die kritischen Jobfamilien abstimmen. Das bedeutet zum Beispiel, konkret die Rekrutierungspolitik für Experten oder Berufseinsteiger neu zu gestalten oder Nachwuchspools zu dimensionieren. Daneben kann die Lösung für die Herausforderungen auch außerhalb der Personalfunktion liegen, zum Beispiel in Veränderungen von Prozessen oder in der Bearbeitung von Märkten. Darüber entsteht eine Rückkopplung aus der strategischen Personalplanung mit der Unternehmensstrategie.

Abbildung 1: Elemente der Strategischen Personalplanung; Quelle: Dynaplan



Die Abbildung zeigt die Elemente des Planungsprozesses und den Stellenwert von Simulationsmodellen und Szenarien.

Verbreitete Missverständnisse und Stolpersteine

Die folgende Aufzählung soll helfen, Missverständnisse und Stolpersteine bei der Umsetzung strategischer Personalplanung zu vermeiden:

Eine strategische Personalplanung ist nur etwas für große Unternehmen.

Genauso wenig wie ohne die betriebsnotwendige Liquidität kann eine Unternehmung auf Dauer ohne die richtigen Mitarbeiter funktionieren. Unabhängig von der Größe muss jede Unternehmung diese Anforderungen sicherstellen. Personalressourcen sind keine unerschöpfbare Quelle, die ohne Zeitverzögerung die gewünschte Anzahl an Mitarbeitern an beliebigen Orten mit dem notwendigen Profil zur Verfügung stellt.

Eine strategische Personalplanung benötigt eine große Personalabteilung.

Aufgrund der strategischen Ausrichtung der Planung kommen mehrere Fachfunktionen zusammen. Neben den

Daten über den aktuellen Mitarbeiterbestand liegen viele Informationen außerhalb der Personalfunktion vor. Eine strategische Personalplanung ist dabei nicht zwangsläufig nur Aufgabe der HR-Abteilung, sondern Aufgabe des Managements oder ist sogar Chefsache. Dort fließen alle Informationen zusammen.

Eine strategische Personalplanung ist eigentlich nur eine über die Zeit verlängerte operative Personalplanung.

Es ist unmöglich, auf der Detaillierungsebene einzelner Mitarbeiter eine strategische Personalplanung aufzusetzen. Das Geschäft muss unabhängig von Einzelpersonen sein, sonst liegt ein großes Risiko vor. Der richtige Auflösungsgrad sind daher die in Zukunft benötigten und vergleichbaren Funktionen, welche sich unter dem Begriff der Jobfamilien zusammenfassen lassen.

Die Bildung dieser Cluster orientiert sich dabei an dem Bedarf. Die strategische Personalplanung ist demnach keine einfache Fortschreibung des Mitarbeiterbestands in die Zukunft. Vielmehr werden zukünftige Zeitpfade mit Annahmen über Bedarf und Bestand über Szenarien simuliert.

Experiencing the future

Dynaplan SMIA ist ein völlig neuer Weg, zukünftige Zeitpfade frühzeitig zu entdecken, strategische Herausforderungen zu analysieren, die Wirkung möglicher Gestaltungsoptionen richtig abzuschätzen, um schließlich zu richtigen Entscheidungen zu gelangen.

Kalkulationstabellen sind sehr beliebt und verbreitet für die Arbeit in strukturell einfachen Bereichen.

Geht es hingegen um komplexe Systeme, bietet sich SMIA aufgrund der starken Visualisierung verbunden mit dem objektorientierten Ansatz als deutlich überlegenes Werkzeug an, sowohl bei der Erstellung und bei Weiterentwicklung von Modellen als auch beim Analysieren und Vermitteln von Erkenntnissen.

Im Vergleich zu Tabellenkalkulationsprogrammen sind in SMIA Modelle schneller modelliert und

nehmen Komplexität adäquat auf. Zudem kann SMIA mit ERP-Systemen verknüpft werden, so dass bereits vorhandene Daten genutzt werden können, um die Vergangenheit besser zu verstehen respektive die Zukunft besser zu planen.

S tructured
M odelling
I nteractive
A nalysis
with Dynaplan

Eine strategische Personalplanung ist nur als aufwendiges IT-Projekt machbar.

Für die Beschreibung zukünftiger Zeitpfade sind an erster Stelle von den Fachfunktionen gemeinsam getragene Planungsmodelle und Planungsprämissen notwendig, die nur in dem Unternehmen selbst entwickelt werden können. Denn hier liegt beispielsweise das notwendige Wissen für die Beschreibung der Personalbedarfe. IT-Werkzeuge helfen dabei als Intelligenzverstärker, mit denen Zusammenhänge besser abbildbar sind und alternative Szenarien über die Zeit gerechnet werden können. Dafür sind jedoch keine „Supertanker“ wie riesige Datenbanksysteme notwendig, sondern eher ein schlankes „Schnellboot“, das ohne großen Aufwand mit den bestehenden Systemen korrespondieren und unmittelbar im Entscheidungsprozess eingesetzt werden kann.

Nutzen der strategischen Personalplanung

Eine strategische Personalplanung versachlicht die Diskussion um die aktuellen personalwirtschaftlichen Trends. Als dauerhafte Planungsfunktion zeigt sie rechtzeitig zukünftige Personalrisiken auf und stellt so den Geschäftszweck sicher. Dabei leisten die Bildung und der Vergleich unterschiedlicher Szenarien per Mausclick wertvolle Dienste. Dafür gibt es heutzutage innovative Instrumente, die den klassischen Tabellenkalkulationsprogrammen weit überlegen sind und auch unter sehr komplexen Bedingungen einfach funktionieren. Überraschungen haben in Unternehmen dann keinen Platz mehr. Die gehören ausschließlich unter den Weihnachtsbaum. ┘



Autor:
Dr. Kai Berendes ist Experte im Bereich strategische Personalplanung und entwickelt als Executive Partner bei Dynaplan AG in St. Gallen Planungslösungen mit Hilfe der Methode von Szenariosimulationen.
kai.berendes@dynaplan.com

Lesetipp:
Berendes, K. et al. (2011):
Strategische Personalplanung –
Zukunft heute gestalten,
Das Demographie Netzwerk
(Hrsg.)

→ Wir haben nachgefragt

... beim Dachdeckermeisterbetrieb Heinrich Koch

(Personal) Strategien Ist das auch was für die ganz Kleinen?!



Heike Waldhoff-Koch steht ihrem Mann im Dachdeckermeisterbetrieb Heinrich Koch zur Seite und ist parallel dazu als Beraterin für Personalführung und Prozessoptimierung tätig.
info@dachdecker-koch.de, www.dachdecker-koch.de

Der Dachdeckermeisterbetrieb Heinrich Koch im nordrhein-westfälischen Warburg reagierte Ende 2013 auf unseren Aufruf für Pilotunternehmen in unserem Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“. Was bewegt ein kleines Handwerksunternehmen mit sieben Mitarbeitern, sich zu diesem Thema zu melden? Wir haben nachgefragt bei Heike Waldhoff-Koch, die gemeinsam mit ihrem Mann das Unternehmen führt.

RKW Magazin: Frau Waldhoff-Koch, warum beschäftigt Sie das Thema Strategie?

Waldhoff-Koch: Ich weiß, das ist für kleine Handwerksbetriebe eher ungewöhnlich – viele gehen im operativen Tagesgeschäft unter oder fahren ihre Strategien unbewusst. Wir haben aber für uns festgestellt: Wir brauchen den roten Faden, um für das operative Geschäft gewappnet zu sein und uns nicht zu verzetteln. Denn es wird schwieriger, Unternehmen zu steuern. Wir müssen uns in immer mehr und komplexeren Bereichen auskennen – da spielen rechtliche, kaufmännische und technische Fragen eine Rolle, aber auch Aufgaben wie Personalführung und Marketing.

Wie geht es Ihrem Unternehmen?

Trägt Ihre „strategische Denke“ Früchte?

Wir haben eine gute Auftragslage, obwohl wir einen sehr starken Wettbewerb haben. Im Umkreis von 15 Kilometern sind sieben weitere Dachdeckerbetriebe ansässig. Entgegen den meisten Kollegen haben wir uns von Anfang an auf Privatkunden im näheren Umfeld konzentriert. Hier haben wir mittlerweile einen Marktanteil von schätzungsweise 50 Prozent. Das heißt: Wir haben viele, eher kleinere Aufträge mit einer hohen Beratungsintensität und sind aber eben nicht von ein, zwei großen Firmenkunden abhängig. Dabei haben wir von Anfang an ganz konsequent auf Qualität gesetzt und kommunizieren das auch offensiv. Wir arbeiten nach dem neuesten Stand der Technik, beraten intensiv (auch an Sonntagen), bieten viel Service rund um das Projekt. Und das spricht sich rum: Unsere Aufträge beruhen zum Großteil auf Weiterempfehlungen.

Was bedeutet das für Ihre Personalarbeit?

Unsere Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource auf diesem Weg. Deshalb investieren wir sehr stark in ihre Weiterbildung – sowohl fachlich als auch im Umgang mit Kunden. Wir reden viel miteinander und versuchen einerseits unsere Strategie, insbesondere unseren hohen Anspruch an Qualität und Kundenorientierung, immer wieder deutlich zu



Das Interview führte Kathrin Großheim, Referentin im Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“. k.grossheim@rkw.de

machen. Andererseits versuchen wir auch auf die Vorstellungen der Mitarbeiter einzugehen, zum Beispiel bei der Zusammensetzung von Projektteams, der Auswahl von Fortbildungen oder der Nachfolgeplanung. Sie können Verantwortung übernehmen und bekommen viel Freiraum bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, aber wir achten auch auf Kleinigkeiten, wie vernünftige Arbeitskleidung.

Damit wollen wir nicht nur unsere Qualitätsstrategie umsetzen, sondern die Mitarbeiter auch möglichst gut an uns binden. Dass der Markt gute Fachkräfte nicht mehr einfach so hergibt, wird besonders deutlich bei der Suche nach Azubis: Die bekommen wir nicht mehr einfach so. Das ist aber eben auch ein Zeichen dafür, dass

der Markt sich verändern wird. Gute Handwerksleistungen werden künftig nicht mehr so einfach zu kriegen sein.

Das ist ein gutes Stichwort:

Wohin geht die Reise für Ihr Unternehmen?

Was planen Sie?

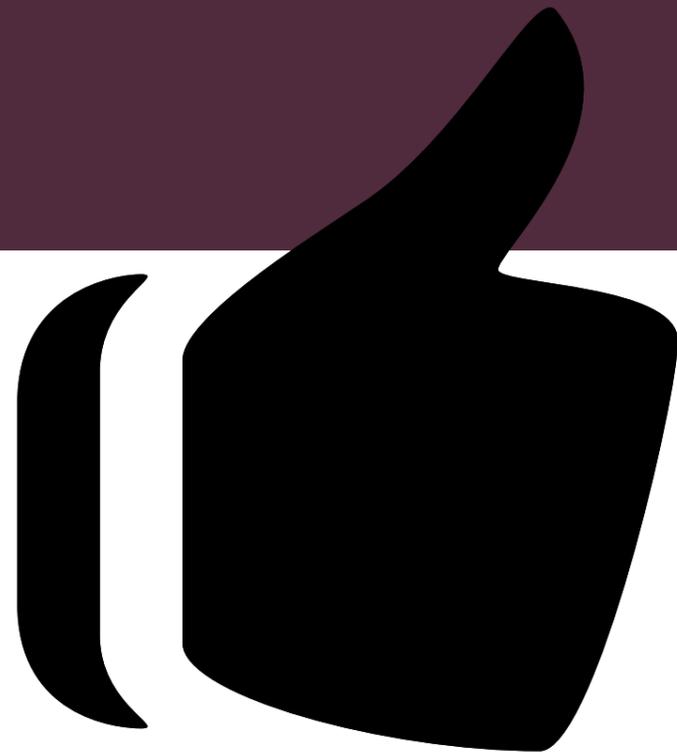
Wir wollen nicht unbedingt wachsen. An mehr Aufträgen hängt ja auch mehr Personal, das sie erstmal bekommen müssen, mehr Material, Lagerfläche, Werkzeuge und Maschinen, mehr Koordination ... und Ruckzuck sind sie in dem Rädchen drin, wo sich Wachstum nicht mehr lohnt.

Wir werden vor allem an unserer Produktivität arbeiten, um unsere Erträge zu steigern. So versuchen wir die Trefferquote bei der Angebotserstellung zu erhöhen, weil das unser aufwendigster Prozess ist, der im Zweifel nicht honoriert wird. Wir bestellen zum Beispiel unsere potenziellen Kunden in unsere Räume, um unsere Lösung und damit auch unser Angebot anschaulich an einem Modell zu erklären. Das erhöht die Beratungsqualität enorm und überzeugt. Potenziale zur Kostensenkung sehen wir auch noch in den Bereichen Material, Lager und Einkauf – aber das eher in kleinerem Stil.

Wichtiger ist, dass wir uns unsere Service-Leistungen auch bezahlen lassen – gerade im Handwerk kein einfaches Geschäft, weil keine gängige Praxis. Immerhin haben wir eine Pauschale durchsetzen können, in der wir beispielsweise Anfahrten oder bestimmte Beratungsleistungen kalkulieren. Da bleiben wir dran.

Frau Waldhoff-Koch, wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg für Ihr Geschäft und bedanken uns für das Gespräch. ─

FÜNF THESEN ...



... WORAUF ES BEIM EMPLOYER BRANDING WIRKLICH ANKOMMT

Um auf zunehmende Fachkräfteengpässe auf dem Arbeitsmarkt und die wachsenden Ansprüche und Erwartungen der gesuchten Fachkräfte zu reagieren, gestalten Unternehmen Arbeitszeiten möglichst flexibel, unterstützen Beschäftigte mit Einkaufsservices, bieten Massagen am Arbeitsplatz an und haben selbstverständlich Angebote für Kinderbetreuung oder Pflegeverpflichtungen. Mit Zertifikaten für familienfreundliche Unternehmen oder Siegerurkunden von Arbeitgeber-Wettbewerben stellen sie dann unter Beweis, dass sie attraktive Arbeitgeber sind. Das Kalkül dahinter: Fühlen sich die Mitarbeiter wohl, arbeiten sie motivierter und bleiben dem Unternehmen erhalten.

Doch die Rechnung geht nur bedingt auf, wie die Gallup-Studien immer wieder belegen. Demnach fühlen sich 85 Prozent der Mitarbeiter nicht emotional an den Arbeitgeber gebunden, sind nur 15 Prozent bereit, sich für das Unternehmen zu engagieren über den „Dienst nach Vorschrift“ hinaus. Was läuft da schief?



Autorin:
Ulrike Heitzer-Priem
arbeitet als
Projektleiterin im
Fachbereich Fachkräfte des
RKW Kompetenzzentrums.
heitzer@rkw.de

1. Reizüberflutung

Im „Kuschelunternehmen“ erlahmt die Motivation schnell, wenn nicht ständig neue Anreize geboten werden. Arbeit hat immer noch etwas mit Anstrengung zu tun, ist keine „Spaß“-Veranstaltung. Wenn das vor lauter Teamevents und Relaxzonen vergessen wird, setzt das Unternehmen offensichtlich falsche Akzente: Spaß, den gerade junge Menschen bei der Arbeit haben wollen, entsteht vor allem durch ein innovatives Produkt und zufriedene Kunden. Das Ergebnis verschafft die Befriedigung und die Freude.

→ **Es kommt also auf den Output an und nicht auf den Input.**

2. Der Fisch stinkt vom Kopf

Was oft übersehen wird: Zu den Erwartungen der Beschäftigten gehören auch eine herausfordernde Arbeit, eine Aufgabe, an der man wachsen kann, eine faire Beurteilung der Leistungen, Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen sowie Entwicklungsmöglichkeiten bis hin zur Karriere bis in die Chefetagen. Fehlen Chefs Empathie, Organisationsvermögen und Kommunikationskompetenz folgen über kurz oder lang die innere und dann auch die endgültige Kündigung der Unterebenen.

→ **Die Schlüsselfigur für Fachkräftebindung ist der unmittelbare Vorgesetzte.**

3. Andere Mütter haben auch schöne Töchter

Die unüberschaubare Auswahl an Optionen, die die Medien jedem jederzeit offerieren, lassen es als wenig opportun erscheinen, sich festzulegen – das gilt für Arbeitgeber ebenso wie für Arbeitnehmer. Es könnte sich ja im nächsten Moment eine bessere Gelegenheit ergeben. Beständigkeit gilt heute in Beziehungen immer weniger – auf der privaten Ebene belegen das hohe Scheidungsraten, im Berufsleben der hohe Anteil befristeter Einstellungen von 44 Prozent (nach Zahlen des IAB von 2012). So ist eine junge Fachkraft schon bei Eintritt ins Unternehmen wieder auf Stellensuche. Das Unternehmen kann kaum nachhaltig Wissen halten, sondern investiert immer wieder aufs Neue, um eine Fachkraft zu dem fachlich und persönlich passenden Experten zu entwickeln, der an dieser Stelle benötigt wird.

→ **Fachkräftebindung setzt Verbindlichkeit voraus.**

4. Was alle machen, muss doch gut sein

Jedem Unternehmen ist es völlig klar, dass es im scharfen Wettbewerb nur bestehen kann, wenn es sich von seinen Konkurrenten unterscheidet und mit seinem speziellen Angebot die Kunden überzeugt. Auf dem Arbeitsmarkt meint man jedoch, mit dem, was alle machen, punkten zu können. Man stelle sich gedanklich vor, eine Werbeanzeige für ein neues Mittelklasse-Auto wäre so gestaltet wie eine herkömmliche Stellenanzeige. Das Angebot würde sich darauf reduzieren, dass das Produkt vier Räder hat. Die Erwartung an den Käufer bestünde darin, dass er pünktlich die Leasing-Raten überweist. Kaum ein Unternehmen stellt heraus, was es als Arbeitgeber auszeichnet. So fehlt dem Bewerber genau die Orientierung, für die Produktmarken einst erfunden wurden.

→ **Authentizität und Unterscheidbarkeit punkten auch auf Arbeitsmärkten.**



Was läuft da schief?



Wie geht es besser?

Unternehmen muss es gelingen, eine wirtschaftlich sinnvolle und für die Zukunft stabile Balance zwischen den Erfordernissen des Unternehmens und den individuellen Erwartungen der Fachkräfte zu finden. Und dabei so flexibel bleiben, dass sie schnell auf veränderte Erwartungen reagieren können. Das ist zugegebenermaßen ein nicht ganz einfacher Prozess, aber notwendig und nützlich. Je eher Unternehmen damit starten, umso besser ist ihre Ausgangssituation im Wettbewerb um gute Fachkräfte und Auszubildende.

Dabei müssen sie sich treu bleiben und aus ihren Stärken und Schwächen herauskristalisieren, was sie ausmacht und unterscheidet. Dann können sie ihre ganz individuelle Arbeitgebermarke entwickeln. Das braucht kein großes Budget, sondern vor allem Ehrlichkeit, Offenheit und Vertrauen. Und den Mut, auch zu seinen Schwächen zu stehen, denn das ist die Voraussetzung dafür, sie in Stärken verwandeln zu können. ─

5. Vornehme Zurückhaltung

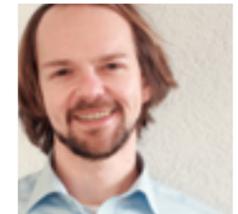
Kaum ein kleines Unternehmen outet sich als Arbeitgeber oder belässt es beim lapidaren Aufkleber auf dem Firmenfahrzeug: „Wir suchen ...“. Dabei haben sie weit mehr zu bieten und können spannende Geschichten erzählen. Wer kann authentischer über seine Arbeit berichten als der, der sie tut? Stattdessen findet man auf den Karriereseiten und in Jobbörsen nichtssagende Floskeln und immer dieselben kostenlosen Fotos mit allezeit lächelnden Menschen. Dass es auch anders geht, zeigen ermutigende Beispiele aus kleinen und mittleren Unternehmen: Mit 33 Gründen für sich als Arbeitgeber beispielsweise wirbt die Bauunternehmung Krieger und Schramm (www.krieger-schramm.de/karriere). Mit authentischen Fotos und umfassenden Informationen auf der Website und bei Facebook sucht Weber Metallgestaltung Auszubildende (www.weber-metallgestaltung.de/de/jobs/azubi-metallgestaltung.html).

→ **Wer sich nicht als Arbeitgeber outet, findet auf dem Arbeitsmarkt nicht statt.**

Praxisbeispiel



FACH LAUF BAHNEN



Autor:
Patrick Großheim arbeitet
als Referent im Fachbereich
Fachkräfte des
RKW Kompetenzzentrums.
grossheim@rkw.de

eine
strategische
Maßnahme
zur
Personalbindung

Pforzheim ist nicht der Nabel der Welt. Die dort ansässige ADMEDES Schuessler GmbH benötigt für die Produktion von medizintechnischen Miniaturkomponenten und Instrumenten reichlich Ingenieure mit Spezialkenntnissen. Schließlich wächst das 1996 gegründete Unternehmen stetig. 2007 beschäftigte es bereits 250 Mitarbeiter. Um die begehrten Fachkräfte zu halten und zu begeistern, führte das Unternehmen Fachlaufbahnen ein.

Warum Fachlaufbahnen?

Aufstiegsmöglichkeiten sind zwangsläufig begrenzt, insbesondere in mittelständischen Unternehmen. Bei ADMEDES sind außerdem viele Schlüsselpositionen in Entwicklung und Produktion nicht mit Personalverantwortung verbunden, die Fluktuation ist niedrig. Eine Fachlaufbahn bietet gerade diesen Fachexperten Entwicklungsmöglichkeiten, steigert Motivation, Betriebsbindung und Transparenz in der individuellen Weiterentwicklung.

Der Anfang ist gemacht: die Einführung von Fachlaufbahnen

Immer mit Blick auf die Führungslaufbahn im Unternehmen definierte ein heterogen zusammengesetztes Projektteam den Geltungsbereich und die insgesamt vier Rangstufen der Fachlaufbahn. Das Team unter der Leitung der Personalleiterin Isabel Meister legte vier Beurteilungskriterien fest, versah die Rangstufen mit präzise abgrenzbaren Anforderungen und mit Gratifikationen. Zu diesem Zeitpunkt bestanden die Gratifikationen vor allem in wachsenden Weiterbildungs-etats und entsprechenden Titeln. Alle betroffenen Mitarbeiter wurden umfassend über das Konzept informiert und gemäß den Beurteilungskriterien eingestuft. Die Einordnung in eine Laufbahnstufe nahmen Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam vor.

Nur der Wandel ist stetig: ein innovatives Laufbahnkonzept entsteht

ADMEDES merkte mit steigender Mitarbeiterzahl aber, dass dieser „klassische Ansatz“ nicht mehr ausreichte. Vor allem stieg die Zahl der Beschäftigten, die sich nicht mehr angemessen eingeordnet sahen. 2013 übernahm daher ein zehnköpfiges Projektteam, das sich aus Mitarbeitern und Führungskräften aus Produktion und Entwicklung sowie Vertretern der Personalabteilung und betrieblicher Interessenvertretung zusammensetzte, die Weiterentwicklung des Fachlaufbahnkonzeptes. Nach vier Sitzungen stand ein neues Modell: Es bewertet in sieben Kategorien (Führung, Strategie, Kommunikation etc.) die aktuelle Leistung der Beschäftigten anhand einer festgelegten und gewichteten Punkteskala. Dadurch werden Fach-, Projekt- und Führungstätigkeiten in die Einstufung einbezogen. Aus der Summe ergibt sich die Einordnung in eine der insgesamt acht Stufen. Die Bewertung der Beschäftigten erfolgt in alljährlichen Mitarbeitergesprächen. Dabei werden ebenfalls Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und vereinbart. Der Geltungsbereich der

Fachlaufbahn erstreckt sich ausschließlich auf strategisch wichtige Jobfamilien: außertarifliche Fach- und Führungspositionen in Entwicklung und Produktion. Betroffen sind daher vor allem Ingenieure und Maschinenbautechniker – in Zahlen: rund 150 der aktuell etwa 700 Beschäftigten.

Worauf ist besonders zu achten?

Die Einführung und die Aktualisierung des Fachlaufbahnmodells sind geglückt. Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter beurteilen das Modell positiv. Auch wenn jedes Laufbahnkonzept betriebsspezifisch umgesetzt werden muss, basiert der Erfolg auf einigen zentralen Voraussetzungen:

- Es wird ein klarer Auftrag der Geschäftsführung benötigt, die sich darüber im Klaren sein muss, dass Fachlaufbahnen zunächst kostspielig sind. ADMEDES profitiert dabei von einer guten Anbindung der Personalabteilung an die Führungsprozesse im Unternehmen.
- Ein Projektteam, das mit Betroffenen und Führungskräften erfolgskritischer Bereiche besetzt ist, erarbeitet das Laufbahnkonzept und stimmt es an vorher definierten Punkten mit der Geschäftsführung ab. Kritische Stimmen sind wie im Falle von ADMEDES möglichst in das Projektteam zu integrieren.
- Fachlaufbahnen müssen gleichwertig zur Führungslaufbahn konstruiert und gelebt werden. Für ADMEDES bedeutet das: klare Titel und identische Gehaltsbänder für Führungs- und Fachkräfte auf derselben Stufe. Es ist problemlos möglich, dass ein Fachexperte sowohl in Bezug auf die innerbetriebliche Reputation als auch bezogen auf das Gehalt über der zuständigen Führungskraft steht.
- Ein Wechsel zwischen Führungs- und Fachlaufbahn sollte möglich sein, Fachlaufbahnpositionen dürfen keinesfalls zum Abschieben unpassender Führungskräfte genutzt werden.
- Sollte es zu Abstiegen kommen, sollte es einen Bestandsschutz geben. Bei ADMEDES spürt ein Fachexperte, der eine Stufe auf der Leiter heruntergestuft wird, diesen Abstieg beispielsweise nicht unmittelbar im Portemonnaie. ▀

Drei
Fragen an
Isabel Meister,
Leiterin Personal bei der
ADMEDES Schuessler
GmbH:



Was ist Ihrer Meinung nach das Erfolgsrezept Ihres Fachlaufbahn-Modells?

Das Erfolgsrezept beruht einerseits auf der gemeinsamen Erarbeitung des Modells durch ein heterogenes Projektteam und andererseits auf der Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Anforderungen. Es gibt kein universelles Modell, das man für mittelständische Unternehmen anwenden könnte. Wichtig ist, dass die Anforderungen der Zukunft an die Arbeitsplätze bedacht werden. Bei der Einführung eines neuen Modells sind alle Führungskräfte von großer Bedeutung. Sie müssen bestens informiert werden und das neue Modell vertreten, so können sie ihre Mitarbeiter abholen. Mit einem guten internen Marketing steht dem Erfolg dann nichts mehr im Wege.

Was können Sie aufgrund Ihrer Erfahrung anderen Unternehmen in vergleichbarer Situation raten?

Ich kann nur jedem Unternehmen raten, ein Fachlaufbahn-Modell einzuführen. Es bietet Perspektiven, unterscheidet die Stellen und führt letztendlich zu einer transparenten und gerechten Entlohnung. Aus meiner Sicht gibt es keinen Nachteil. Selbst die Zeit, ein solches Modell zu entwickeln, steht kaum im Verhältnis zum positiven Nutzen. Die Mitarbeiter sind motiviert und wissen, was sie tun müssen, um weiter zu kommen.

Was haben Sie in Zukunft noch in Sachen Laufbahnplanung in Ihrem Unternehmen vor?

Aktuell ist die Einführungsphase gerade abgeschlossen. Wir haben vor, nach einem Jahr ein Review-Termin mit allen Vorgesetzten durchzuführen. Wir werden prüfen, ob wir das Modell noch anpassen müssen. Auch dieses Modell wird nicht für die Ewigkeit halten und ich bin sicher, dass wir spätestens in fünf Jahren eine weitere Anpassung vornehmen müssen. Es ist wichtig, dass das Modell immer wieder mit den Gegebenheiten des Unternehmens in Einklang gebracht werden muss und somit aktuell bleibt.



Im Idealfall haben die Persönlichkeit des Menschen, sein Wollen und Können sowie das betriebliche Müssen eine größtmögliche Schnittmenge.

Mensch & Aufgabe

Die richtige Passung finden

Unternehmen sollten darauf achten, genau für die Menschen attraktiv zu sein, die das Unternehmen braucht, um erfolgreich Geschäfte zu tätigen. Daher ist es ein wichtiges Ziel, dafür zu sorgen, dass mehr gute Leute in das Unternehmen kommen und bleiben wollen, als es verlassen. Um als Unternehmen attraktiv zu sein, bedarf es heute anderer Lösungen als eine betriebliche Altersversorgung, verschiedene Gleitzeitregelungen oder einen Tischkicker im Pausenraum. GUTE Mitarbeiter wollen GUTE Arbeit leisten, sie wollen Exzellenz erreichen, sich entwickeln und Resultate hervorbringen. Wenn es einem Unternehmen gelingt, seinen Mitarbeitern das zu ermöglichen und sie dabei zu unterstützen, verbessert sich nicht nur ihre Leistung: Ihre Bindung an das Unternehmen wird insgesamt gestärkt.

Eine wirksame Gestaltungsmöglichkeit dafür ist: die Passung zwischen Mensch und Aufgabe zu vergrößern. Mit Passung ist hier gemeint, dass es jenseits der üblichen Qualifikationskriterien weitere wichtige Aspekte gibt, die Einfluss auf die Leistung, Kompetenz und Zufriedenheit eines Mitarbeiters haben.

Ziel: größtmögliche Schnittmenge

Menschen, die für sie sinnvolle und attraktive Aufgaben in einem für sie passenden Umfeld ausüben, sind in der Regel nicht nur motivierter, sondern auch erfolgreicher. Dieser Aussage liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen gerne leisten und gestalten wollen.

Das gelingt ihnen am besten, wenn

- sie das tun (dürfen), was ihnen liegt,
- sie ihre individuellen Stärken ausspielen können,
- sie einen persönlichen Sinn sehen beziehungsweise individuell wichtige Befriedigungselemente erfüllt finden.

Im Idealfall haben die Persönlichkeit des Menschen, sein Wollen und Können sowie das betriebliche Müssen eine größtmögliche Schnittmenge. Eine vollkommene Übereinstimmung ist eher die Ausnahme und kann auch keine Zielstellung für Unternehmen sein. Aber der Versuch einer Annäherung – beispielsweise im Rahmen von Stellenbesetzungen oder der Aufgabenzuweisung – kann sich im beschriebenen Sinne positiv auswirken.

Passung lässt sich jedoch nicht nur über die Tätigkeit an sich herstellen. Passung und Kompetenz können auch wesentlich durch das Umfeld, in welchem wir tätig sind, beeinflusst werden – zum Beispiel durch den Zweck, die Werte, die Produkte oder Ergebnisse des Unternehmens oder auch eines Teams.

Wie sich vorhandene beziehungsweise fehlende Passung auf die Leistung auswirken kann, soll folgendes Beispiel aus der Beratung veranschaulichen.

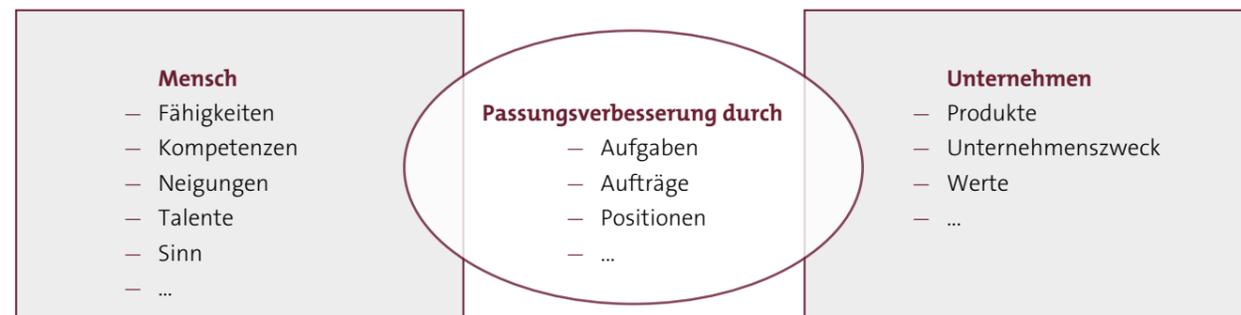


Abbildung 1: Kriterien mit Einfluss auf die Passung und Möglichkeiten zur Verbesserung (in Anlehnung an Schmid/Messmer: 2005)

Beispiel

Fehlende Passung nach einer Beförderung in einem Großunternehmen

Ein Manager eines Konzerns für Anlagenbau hat einen Kompetenzverlust erlitten, den er selbst und seine Vorgesetzten nicht einordnen können. Die ganzen Jahre hatte er als Werkleiter kraftvoll und erfolgreich gearbeitet. Durch Umorganisation im Konzern war er jetzt, statt für alle Bereiche an einem Standort, für einen Teilbereich in mehreren, auf ganz Europa verstreuten Standorten zuständig. Eigentlich war dies ein Aufstieg und fachlich hatte er alle Voraussetzungen dafür. Bei näherer Betrachtung wurde jedoch klar, dass ein wesentlicher Antrieb für ihn darin lag, eine lokale Gemeinschaft zu führen, was nach der Beförderung jedoch nicht mehr gegeben war. Die ausschnittshafte Tätigkeit über viele Länder hinweg verringerte trotz Beförderung seine Passung zur Aufgabe. Weiterbildung oder Incentives wären hier als Lösungsversuche wenig erfolgversprechend. (Schmid 2005: Sinnstiftende Hintergrundbilder und die Theatermetapher im Coaching (isb-w.eu)).

Für die Praxis

Da es wesentlich leichter ist, Aufgaben zu verändern als Menschen oder den Unternehmenszweck, geht es im Wesentlichen darum, ein interessantes und sinnerfülltes Tätigkeitsfeld anzubieten. Im Betrieb bieten sich folgende Gestaltungsfelder an:

Der Aufgabenzuschnitt: Hier wird versucht, eine Passungsverbesserung durch Variation der Inhalte und/oder des Umfangs der Arbeitspakete zu erreichen. Ebenso ist eine Erweiterung beziehungsweise Verringerung der Entschei-

ungsgrade, der Ressourcenausstattung und vieles mehr möglich. Eine weitere Möglichkeit liegt auch in der Ausgestaltung eines spezifischen „Auftrags“ für Mitarbeiter. So kann beispielsweise einer von drei Key-Account-Managern den Auftrag erhalten, ein neues Vertriebsnetz in den USA aufzubauen, beziehungsweise es wird nach dem Mitarbeiter gesucht, der eine gute Passung zu dieser Aufgabe mitbringt.

Der Personaleinsatz: Hier gilt der Grundsatz „Die richtigen Mitarbeiter auf den richtigen Stellen“ einsetzen. Dies ist keineswegs trivial, wenn man sich vor Augen führt, wie oft beispielsweise Führungspositionen fehlbesetzt werden. Ziel ist es daher, neben Fragen der Qualifikation, der Erfahrung und des Kompetenzprofils, auch die individuelle Passung bei der Auswahl für Neubesetzungen, Beförderungen, Versetzungen und so weiter zu berücksichtigen.

Die Berücksichtigung der Passung ist jedoch kein Selbstzweck oder ein Ausdruck einer besonderen Wohlfühlmentalität im Betrieb. Sie dient der Verbesserung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit des Unternehmens wie das folgende Beispiel verdeutlichen soll.

Es geht weniger darum, Stellen und Aufgaben einseitig um die Bedürfnisse und Vorlieben der Mitarbeiter „herzubauen“. Auch ist weder die Erforschung tiefliegender Sinnstrukturen der Mitarbeiter Aufgabe eines Unternehmens noch ist ein Betrieb der optimale Entfaltungsraum für Menschen. Jedoch können Betriebe den Gedanken der Passung bei der Personalauswahl oder der Aufgabenfestlegung als ein weiteres Kriterium miteinfließen lassen. Sie erhalten so zusätzliche Optionen, um Einfluss auf Leistung, Entwicklung und Bindung ihrer Mitarbeiter ausüben zu können. ▀

Beispiel

Neuer Aufgabenzuschnitt bei der KEMMER & HEIN OHG
Zwei auf gleicher Hierarchieebene tätige Werkstattleiter haben sich ihre Aufgaben nach Kunden und Projekten aufgeteilt, jeder führte somit die Hälfte des Werkstattpersonals an. Beide waren in ihrem Job weder zufrieden noch wirklich gut. Um die Passung zu verbessern, wurden Motivationsprofile erstellt. Es stellte sich heraus, dass der eine eher ein „Tüftler“, der andere eher ein „Kreativer“ war. Also wurde die Aufgabenstellung neu aufgeteilt. Der „Kreative“ übernahm die gesamte Werkstattleitung, was Organisation, Ablauf und Personalführung betraf, war aber mit technischen Details der einzelnen Projekte nicht mehr befasst.

Der „Tüftler“ wurde aus der Personalverantwortung ganz herausgenommen, hier hatte er sich auch am wenigsten wohl gefühlt. Er hatte jetzt nur noch die Gesamtverantwortung für die kompletten technischen Details aller Projekte. Er hatte dank des Wegfalls der Personalbetreuung nun ausreichend Zeit, sich in aller Ruhe in technische Lösungen hineinzusetzen, ohne ständig durch organisatorische Fragen gestört zu werden. Durch die größere Arbeitszufriedenheit beider Werkstattleiter klappte die Absprache zwischen beiden Bereichen reibungslos. Das Betriebsklima hat sich wesentlich verbessert, die Produktivität der gesamten Werkstatt ist deutlich gestiegen.

Lesen Sie das gesamte Beispiel in den Praxismaterialien I auf: www.rkw-kompetenzzentrum.de/praxismaterialien



Autor:

Sascha Hertling arbeitet als Referent im Fachbereich Fachkräfte des RKW Kompetenzzentrums. hertling@rkw.de

Lesetipp:

Malik (2006): Führen, Leisten, Leben. Campus, S. 242ff. und 298ff.

Schmid/Messmer (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. EHP, Bergisch Gladbach, S. 26ff.

RKW (2010): Praxismaterialien 1. Mitarbeiterbindung und Leistungsfähigkeit. Eschborn. S. 35f., www.rkw-kompetenzzentrum.de/praxismaterialien

Zum Weiterlesen:

Ergebnisse aus der Sinnforschung: www.sinnforschung.org/

SINN UND UNSINN

von Kompetenzmanagement

Wenn es schwieriger und aufwendiger für Unternehmen wird, das passende Personal für wettbewerbsrelevante Stellen zu rekrutieren, werden Fehlentscheidungen bei Stellenbesetzungen teuer, und oft sind sie gar nicht mehr oder nur mit hohem Aufwand korrigierbar. Das Versprechen höherer Sicherheit beziehungsweise verbesserter Vor- oder Nachjustierungsmöglichkeiten bei Personalentscheidungen durch Kompetenzmanagement kann hier für das Management sehr verlockend wirken. Aber kann man diesem Versprechen trauen?



Back to the Roots

Die Begriffe „Kompetenz“ und „Kompetenzmanagement“ werden heute inflationär in allen möglichen und unmöglichen Zusammenhängen des Personalmanagements verwendet – insbesondere in der Personalentwicklung. Alles, was mit Qualifikation, Wissen, Erfahrung und Lernen zu tun hat, verquirlt man zum Einheitsbrei Kompetenz.

Der ursprüngliche begrenzte Zweck, weshalb die Arbeits- und Organisationspsychologie sich damit beschäftigt hat, droht dabei in Vergessenheit zu geraten. Eine kurze Rückschau stellt deshalb den Zusammenhang von Kompetenz(management) und Arbeitsleistung her. Überzogene Erwartungen lösen sich dann in Luft auf.

Die Kompetenzforschung ist entstanden als Reaktion auf gestiegene und komplexer gewordene Anforderungen der Arbeitswelt. An den Arbeitsleistungen sind mehr und mehr problemlösende Anteile beteiligt. Zum fachspezifischen Können müssen in der Folge zunehmend fachübergreifende (fachunspezifische) Fähigkeiten hinzutreten, um Aufgaben bewältigen zu können.

Bei diesen fachunspezifischen Fähigkeiten handelt es sich um „generalisierbare Wissens- und Könnensanteile“ (Hacker 2009). Sie werden in den unterschiedlichsten Berufen benötigt, sowohl in kaufmännisch als auch technisch geprägten, und ergänzen die formale Qualifikation (Berufsabschluss, Studienabschluss etc.). Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird zunehmend wichtig, dass für bestimmte Jobfamilien (also nicht für alle!) die Mitarbeiter neben den formalen in erheblichem Umfang auch fachübergreifende Fähigkeiten mitbringen.

Jobfamilien

fassen als Cluster Stellen mit gleichen oder ähnlichen Anforderungen zusammen. Sie sind ein sehr brauchbares personalwirtschaftliches Instrument, um Personal punktgenau und effektiv zu rekrutieren und zu entwickeln, also Kompetenzentwicklung zu machen. Jobfamilien lassen sich außerdem nach ihrer Relevanz für die Wettbewerbsposition des Unternehmens unterscheiden. Man kann dann für die geschäftspolitisch prioritären Jobfamilien eine strategische Personalplanung machen – inklusive Kompetenzentwicklung, falls notwendig.

Leistung kann man messen – Kompetenzmessung gleicht dem Lesen im Kaffeesatz

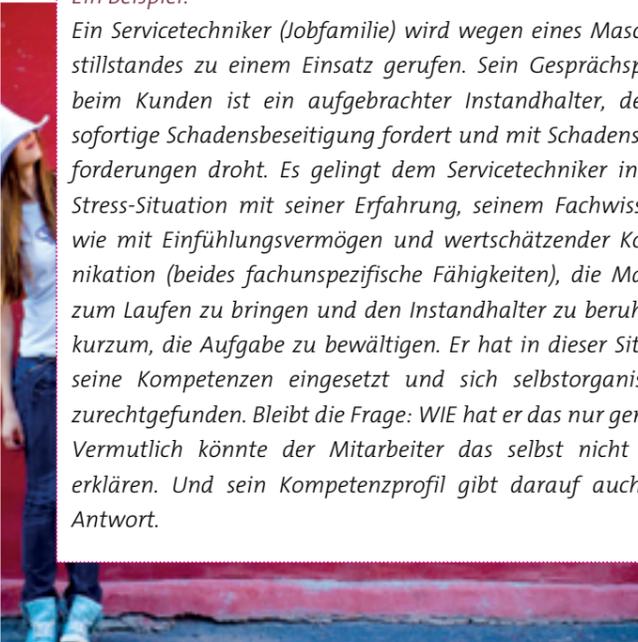
Aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie gelten Mitarbeiter dann als kompetent, wenn sie Arbeitsaufgaben erfolgreich bewältigen, für die fachspezifische und fachübergreifende Fähigkeiten erforderlich sind. In diesem Sinne bezeichnet die Kompetenzforschung Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen: Sie „charakterisieren die Fähigkeiten von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden“ (Heyse/Erpenbeck, 2004). Es handelt sich also um persönlichkeitsgebundene Potenziale, die in einer Situation (Aufgabe) aktualisiert werden.

Insofern ist der Schluss von einer beobachteten oder gemessenen Leistung beziehungsweise einem Erfolg auf zugrunde liegende Kompetenz(en) eines Mitarbeiters möglich und plausibel. Etwas völlig anderes jedoch ist der umgekehrte Schluss von Kompetenzen auf (zukünftige) Leistungen, etwa indem man das Kompetenzprofil eines Mitarbeiters

über das Anforderungsprofil einer Stelle legt und (mehr oder weniger) Übereinstimmung zu sehen meint. Kompetenzmanagement suggeriert diese Möglichkeit (vgl. die PAS-Norm 1093) – und verlässt damit den Rahmen der seriösen Kompetenzforschung.

Ein Beispiel:

Ein Servicetechniker (Jobfamilie) wird wegen eines Maschinenstillstandes zu einem Einsatz gerufen. Sein Gesprächspartner beim Kunden ist ein aufgebrachter Instandhalter, der eine sofortige Schadensbeseitigung fordert und mit Schadensersatzforderungen droht. Es gelingt dem Servicetechniker in dieser Stress-Situation mit seiner Erfahrung, seinem Fachwissen sowie mit Einfühlungsvermögen und wertschätzender Kommunikation (beides fachunspezifische Fähigkeiten), die Maschine zum Laufen zu bringen und den Instandhalter zu beruhigen – kurzum, die Aufgabe zu bewältigen. Er hat in dieser Situation seine Kompetenzen eingesetzt und sich selbstorganisierend zurechtgefunden. Bleibt die Frage: WIE hat er das nur gemacht? Vermutlich könnte der Mitarbeiter das selbst nicht genau erklären. Und sein Kompetenzprofil gibt darauf auch keine Antwort.



Schwimmen lernt man (am besten) im Wasser

In der Personalentwicklung ignoriert man beharrlich die Nichtvermittelbarkeit von Kompetenzen. Man kann den Mitarbeiter nicht lehren, wie er eine Problemlösung erfordernde Situation zu bewältigen hat – zumal dann nicht, wenn der Handlungskontext ständig variiert. Diesen Suchprozess lernt der Mitarbeiter nur durch eigenes Handeln. Es kommt auf seinen Lernprozess in der Arbeit an. Zu erinnern ist an dieser Stelle an die Erkenntnis der Arbeitspsychologie: „Arbeitsaufgaben haben die Potenz, sich Experten und Handlungsstrategien zu ihrer Bewältigung selbst zu erzeugen – wenn auch mit beträchtlichen Verlusten an Zeit und mit hoher Ergebnisunsicherheit“ (Hacker 2009). Insofern ist Kompetenz immer aufs Engste mit Lernen im Arbeitsprozess verbunden.

Kompetenzen: keine Luftnummern bitte

Für die Unternehmen sind Kompetenzen nur im Zusammenhang mit Jobfamilien und Stellen beziehungsweise deren Anforderungsprofilen wesentlich. In den meisten Jobfamilien reichen fachspezifisches Wissen und die üblicherweise zu erwartenden sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung aus. Für einige Jobfamilien sind darüber hinausgehende fachunspezifische und problemlösende Fähigkeiten nötig. Dabei handelt es sich meist um Jobfamilien mit hohen dialogisch-interaktiven Arbeitsanteilen (wie zum Beispiel Verkauf, Beratung, Service, Projektleitung, Führung). Diese Jobfamilien zu bestimmen und die dafür erforderlichen problemlösenden Fähigkeiten konkret zu benennen ist die Aufgabe des Personalmanagements. Nichts ist gewonnen, wenn man dies Kompetenzmanagement nennt.

Nicht alle Wege führen nach Rom

Die aktuelle Kompetenzforschung fasst alle fachunspezifischen Fähigkeiten unter dem Konstrukt „Kompetenzatlas“ zusammen. Diese Fähigkeiten werden in folgende Gruppen klassifiziert: personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz. Sie ermöglicht damit den Unternehmen ggf. diesen fachunspezifischen Teil ihrer Anforderungsprofile mit Kompetenzanforderungen zu hinterlegen. Unter den insgesamt 64 Kompetenzen des Kompetenzatlas befinden sich viele Allerweltsdispositionen, die man von Mitarbeitern erwarten darf und die für problemlösende Aufgaben eine eher nebensächliche Rolle spielen. Auffallend ist die hohe Anzahl von Kompetenzen, die in der Ethik als Tugenden gelten (wie etwa Verantwortung, Fleiß, Beharrlichkeit, Humor, Sprachgewandtheit), und außerdem solchen, die in bekannten Persönlichkeitstests seit eh und je geprüft werden.

Wie dem auch sei: Ob überhaupt und welche Kompetenzen wo gebraucht werden, muss das Unternehmen auf der Grundlage des Aufgaben- beziehungsweise Anforderungsprofils seiner Stellen oder Jobfamilien bestimmen. Das ist der Ausgangspunkt der Beschäftigung mit Kompetenzen. Ohne diesen Bezug hängt jedes Kompetenzmanagement in einem Unternehmen in der Luft. Denn was nützt ein Atlas, wenn man nicht weiß, welche Richtung das Unternehmen einschlägt?

Managen von Aufgaben und Kompetenzen statt Kompetenzmanagement

In drei personalwirtschaftlichen Funktionen kommt es auf Kompetenzen besonders an: bei der Personalbeschaffung, bei der Einarbeitung von Mitarbeitern und bei der Personalentwicklung.

- Bei der Beschaffung passender (kompetenter) Mitarbeiter kommt es zum einen auf die gekonnte Erstellung des jeweiligen Aufgabenprofils an. Mit ihm legt das Unternehmen zugleich fest, welche überfachlichen Fähigkeiten für die Stelle nötig sind. Zur Erinnerung: Keineswegs für jede Jobfamilie werden besondere Kompetenzen gebraucht. Zum anderen kommt es sehr auf das Auswahlverfahren an, weil Fehler (fast) nicht korrigierbar sind. Die üblichen Persönlichkeitstests leisten ausreichend gute Dienste.
- Das Training von fachunspezifischen Fähigkeiten kann zwar durchaus dazu beitragen, den Lernprozess für Mitarbeiter zu verkürzen. Allerdings gelingt das nicht mit situationsunabhängigen (von der Handlungspraxis losgelösten) Trainings. Nötig sind fundierte Lernverfahren, die Wissen (Kenntnisse und Fähigkeiten) und Erfahrungserwerb miteinander kombinieren, also jobfamilienbezogene arbeitsintegrierte Trainings. Die üblichen Kompetenzschnellbleichen taugen nichts. Sie sind meist Geld- und Zeitverschwendung.
- Mehr Beachtung als bislang verdient die Organisation des Lernens durch firmeninterne „Experten“ (in den relevanten Jobfamilien). Für die Entwicklung der Leistungsfähigkeit speziell neuer Mitarbeiter ist das Lernen von Experten eine vorzügliche Lernquelle. Hier besteht für das Personalmanagement Nachholbedarf.
- Auf die Entfaltung oder auch Entwicklung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters nimmt die (gute) Führungskraft den größten Einfluss. Sie achtet auf die Passung von Arbeitsaufgabe und Können/Fähigkeiten (Jobdesign) und schützt den Mitarbeiter vor Unter- und Überforderung. Sie bietet Arbeitsplätze an nach „Merkmale gut gestalteter Aufgaben“. Sie gewährt dem Mitarbeiter Freiräume und Selbstbestimmung bei der Aufgabenerfüllung. Sie überträgt dem Mitarbeiter

Sonderaufgaben und Projekte, fordert und fördert ihn dadurch. Gutes Management (Führung) braucht deshalb kein nebenherlaufendes oder fremdorganisiertes Kompetenzmanagement – es ist immer auch ein solches.

- Und ein „solches“ ist übrigens ohne das arbeitswissenschaftliche AKV-Konstrukt nicht denkbar. Aufgabe, Kompetenz (Zuständigkeit) und Verantwortung bilden eine Einheit. Jedes sogenannte Kompetenzmanagement muss das im Blick haben.

Und die Moral von der Geschicht'?

Die Kompetenzforschung leistet einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern in ausgewählten Jobfamilien. Genau in diesem Umfeld muss eine professionelle Personalarbeit mit Kompetenzen umgehen können. Das scheint nicht viel, aber viel wäre damit gewonnen. ▬

Lesetipp:

Kathrin Großheim/ Thomas Hoffmann
(2013): Fachkräfteentwicklung:
Einfaches Kompetenzmanagement.
[www.rkw-kompetenzzentrum.de/
publikationen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen)



Autoren:
Thomas Hoffmann
arbeitet als Projektleiter im
Fachbereich Fachkräfte im
RKW Kompetenzzentrum.
t.hoffmann@rkw.de



Alexander Zipperle
arbeitet im RKW Baden-
Württemberg und unter-
stützt mittelständische
Unternehmen bei
Personal- und Weiterbil-
dungsprojekten.
zipperle@rkw-bw.de

Ergebnisse der aktuellen Studie des Fraunhofer IAO

KOMPETENZMANAGEMENT IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

Was verbinden Unternehmen mit Kompetenzmanagement? Wie systematisch gehen Unternehmen Kompetenzmanagement an? Wer sind die Treiber von Kompetenzmanagementaktivitäten? In der Studie „Kompetenzmanagement in deutschen Unternehmen 2012/2013“ hat das Fraunhofer IAO dazu 518 betriebliche Experten befragt und erste Antworten auf diese Fragen gefunden.

Hoher KMU-Anteil sorgt für aufschlussreiche Ergebnisse

Im Gegensatz zu den bisher vorliegenden und nur wenigen Studien zum Thema Kompetenzmanagement, die zumeist Großunternehmen und ihre Aktivitäten analysiert haben, sind in der Studie des Fraunhofer IAO überwiegend KMU vertreten: 79,9 Prozent der befragten Unternehmen sind Betriebe mit weniger als 501 Mitarbeitern. Die Studie bietet deshalb gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) interessante Ergebnisse und einen guten Überblick über den Status quo sowie künftige Trends von Kompetenzmanagement.

Vergleicht man große und kleine Unternehmen hinsichtlich ihrer Kompetenzmanagementaktivitäten, so zeigt sich, dass der Anteil der KMU, die Kompetenzmanagement eingeführt haben, deutlich geringer ist als jener von großen Unternehmen. In KMU besteht somit noch großes Potenzial, um Kompetenzmanagement zu nutzen (siehe Abbildung 1).

Wurde bei Ihrem Unternehmen Kompetenzmanagement eingeführt?

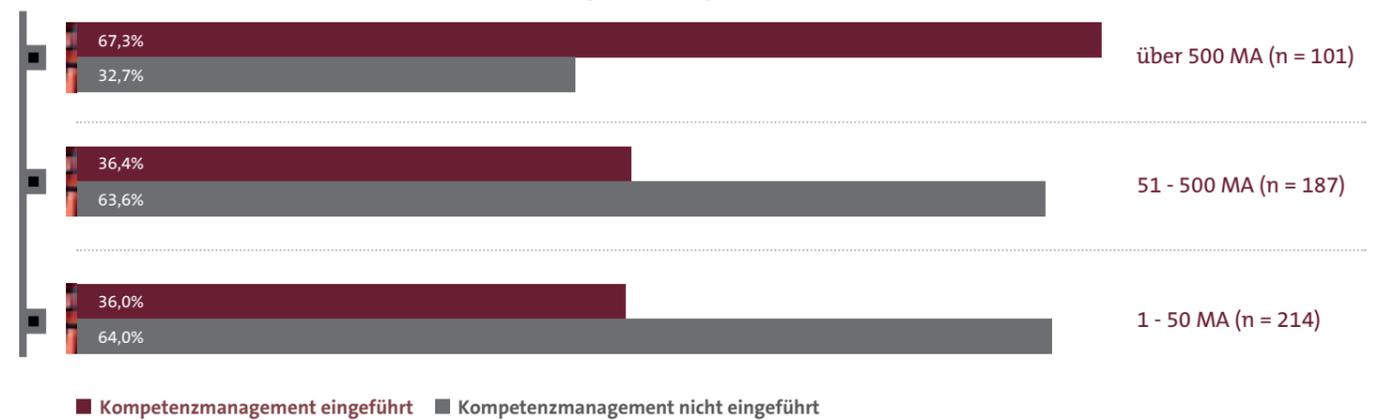


Abbildung 1: Unternehmen, die Kompetenzmanagement eingeführt haben, nach Unternehmensgröße (Basis: alle Unternehmen)

Lesetipp:

Die IAO-Studie „Kompetenzmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen 2012/2013“ ist kostenpflichtig bestellbar unter: <https://shop.iao.fraunhofer.de/details.php?id=583>

Die Zusammenfassung der Umfrageergebnisse steht als PDF zum Download zur Verfügung: www.iao.fraunhofer.de/lang-de/images/iao-news/kompetenzmanagement-in-deutschen-unternehmen-summary.pdf

Ein Beitrag zum Unternehmenserfolg

Auch für KMU zahlt sich die Einführung von Kompetenzmanagement offensichtlich aus: Rund zwei Drittel der befragten KMU weisen einen hohen beziehungsweise sehr hohen Beitrag des Kompetenzmanagements zum Unternehmenserfolg aus. Dies deckt sich mit den Einschätzungen großer Unternehmen. Somit lohnt sich die Einführung von Kompetenzmanagement für KMU und große Unternehmen in gleichem Maße. KMU sehen den Beitrag von Kompetenzmanagement vor allem in der Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Aus Perspektive der aktuellen Fachkräftemangel-Debatte erstaunt jedoch, dass gerade KMU Kompetenzmanagement nicht als probates Mittel ansehen, einem Fachkräftemangel vorzubeugen.

Mangelnde Systematik als Performance-Bremse

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen, die Kompetenzmanagement systematisch betreiben, dies mit höherem Unternehmenserfolg verbinden. Während große Unternehmen Kompetenzmanagement überwiegend systematisch anwenden, gehen KMU zumeist deutlich weniger systematisch vor. Die Frage, die sich dabei stellt, ist, ob kleine Unternehmen für ihre Kompetenzmanagementaktivitäten weniger Ressourcen einsetzen oder ob ihnen schlicht die richtigen Instrumente und das Know-how für systematisches Kompetenzmanagement fehlen.

Geschäftsführung als Treiber und Promotor

Für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Kompetenzmanagement ist es notwendig, einen Promotor zu haben, der mit entsprechendem Mandat, Sanktionsinstrumentarium und Interesse die Einführung umsetzt. Bei KMU ist es mit deutlichem Abstand die Geschäftsleitung, die hinter dem Thema Kompetenzmanagement steht. Mehr als drei Viertel der Kompetenzmanagementaktivitäten in KMU gehen direkt auf die Geschäftsleitung zurück (siehe Abbildung 2). Dies belegt die Vermutung, dass in KMU

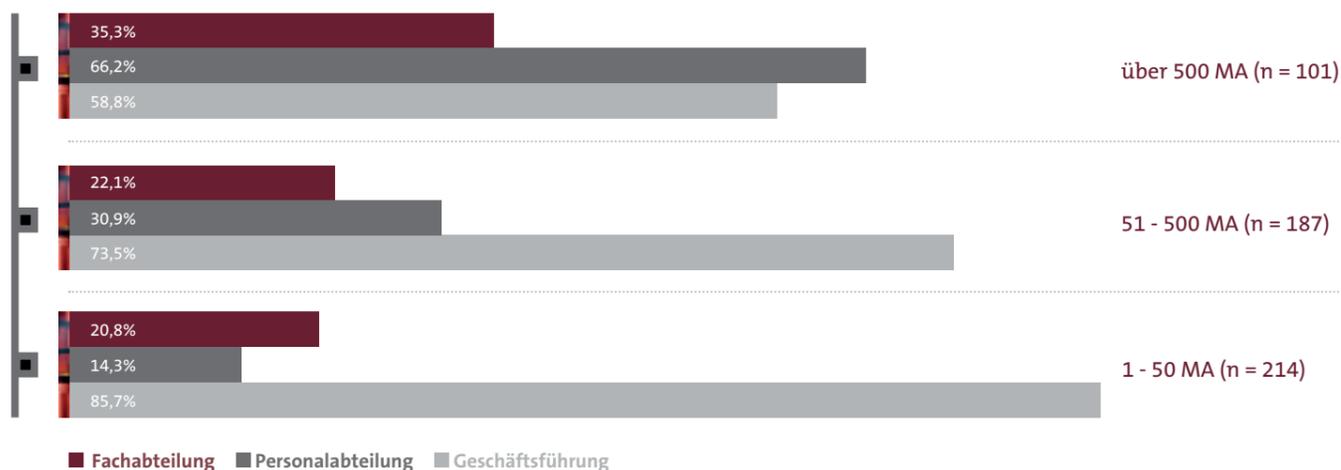
Wer hat sich für die Einführung von Kompetenzmanagement in Ihrem Unternehmen stark gemacht?

Abbildung 2: Promotoren der Einführung von Kompetenzmanagement nach Unternehmensgröße (Basis: Unternehmen, die Kompetenzmanagement eingeführt haben)

die Geschäftsleitung die entscheidende Ebene ist, die aktiviert und adressiert werden muss, wenn Kompetenzmanagement eingeführt werden soll. Wenn in einem KMU die Geschäftsleitung nicht von dem Thema Kompetenzmanagement überzeugt ist, wird dieses nicht eingeführt werden.

Hürden und Hindernisse

Betrachtet man die Hürden, die Unternehmen überwinden müssen, um Kompetenzmanagement erfolgreich zu betreiben, sehen KMU die Überlastung von Führungskräften, den Zeitmangel und das fehlende Wissen über Kompetenzmanagement als die größten Hindernisse an. Es zeigt sich insbesondere, dass der Nutzen und die Gründe für die Einführung von Kompetenzmanagement kleinen und mittleren Unternehmen zu wenig vermittelt werden. Es gilt also, Know-how über Kompetenzmanagement in KMU adäquat und praxistauglich aufzubauen.

Zukünftige Bedeutung steigt

Unabhängig von der Unternehmensgröße geht die Mehrheit der befragten Unternehmen davon aus, dass Kompetenzmanagement in seiner Bedeutung zunehmen wird. Kleinere und mittlere Unternehmen schätzen zwar diesen absehbaren Bedeutungszuwachs als geringer ein als Großunternehmen, die Untersuchungsergebnisse belegen jedoch eindeutig, dass Kompetenzmanagement durchaus auch im Bewusstsein von KMU angekommen ist. Auch wenn große Unternehmen häufiger Kompetenzmanagement bereits eingeführt haben als KMU, lässt sich festhalten, dass kleine und mittlere Unternehmen in den nächsten Jahren verstärkt beabsichtigen, hier nachzuziehen und eine Einführung planen. Jedoch gilt es zu bedenken: Viele Vorgehensweisen und Konzepte des Kompetenzmanagements sind auf Großunternehmen zugeschnitten und für kleine und mittlere Unternehmen nicht unmittelbar anwendbar.

Aufgaben und Herausforderungen

Generell entstehen Handlungsoptionen zum Einsatz von Kompetenzmanagement vor allem dann, wenn zukünftige Anforderungen in strategischer, prozessualer oder tätigkeitsorientierter Hinsicht anhand der bestehenden Kompetenzen reflektiert und angegangen werden.

Transparente Anforderungsprofile zu entwickeln und daraus entsprechende Schlüsselkompetenzen für das Unternehmen abzuleiten ist somit eine zentrale Aufgabe, der sich auch kleine und mittlere Unternehmen stellen sollten, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Dies zeigt sich bei denjenigen KMU in der IAO-Studie auch recht anschaulich, deren prioritäre Planungsaktivitäten in der Erstellung geeigneter Kompetenzmodelle und praktikabler Soll-Kompetenzprofile bestehen. Dabei handelt es sich hier nicht um die gleichen Lösungen, die Großunternehmen implementieren. Insofern gilt es, Methoden und Vorgehensweisen einzusetzen, die die besonderen Bedingungen von KMU berücksichtigen und deren Bedarfslagen entsprechend befriedigen.

Lösungen spezifisch an die Bedürfnisse der KMU anzupassen, nachhaltig zu implementieren und dabei mit den Kosten und Aufwänden in einem mittelstandtauglichen Rahmen zu bleiben erscheint als die zentrale Herausforderung, um Kompetenzmanagement für kleine und mittlere Unternehmen in seiner Wirkung auf die Unternehmensperformance zu maximieren. ▀



Autor:
Alexander Karapides
arbeitet im
Fraunhofer-Institut
für Arbeitswirtschaft
und Organisation.
alexander.karapides@iao.fraunhofer.de

Praxisbeispiel

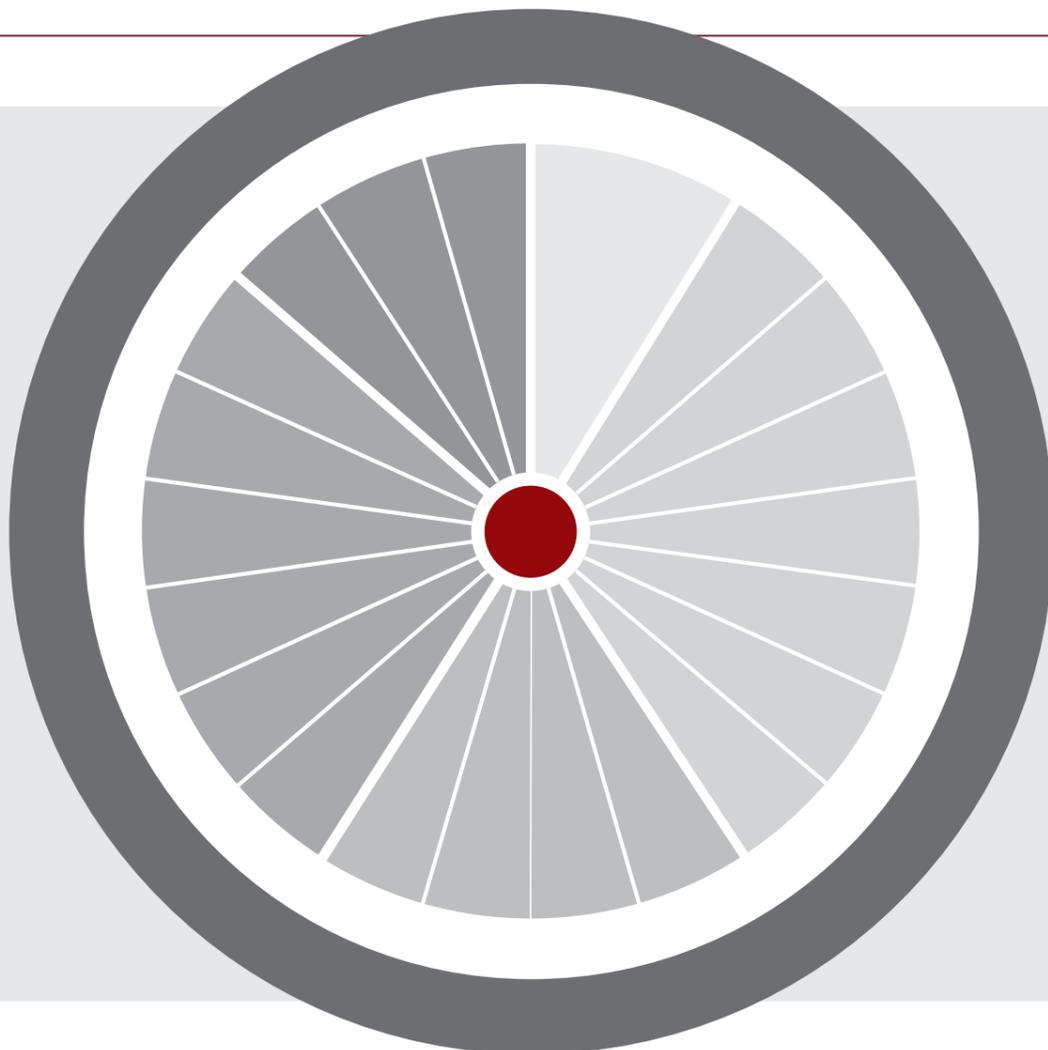
EINFÜHRUNG EINES KOMPETENZENTWICKLUNGSPROGRAMMS BEI EJOT



Autorinnen:

Andrea Neuland leitet den Bereich Personalentwicklung/Human Resources Development der EJOT Holding GmbH & Co. KG in Bad Berleburg. aneuland@ejot.de

Yvonne Salazar ist zuständig für das Global Training Business Development der Festo Didactic GmbH & Co. KG. ysa@de.festo.com



EJOT ist eine inhabergeführte, mittelständische Unternehmensgruppe mit Firmensitz in Bad Berleburg. Als Spezialist für innovative Verbindungs- und Montagetechnik setzt EJOT Kundenanforderungen der Automobil- und Bauindustrie sowie vieler weiterer Branchen in individuelle Produktlösungen um. Mit seinen Vertriebs- und Produktionsgesellschaften ist das Unternehmen europäischer Marktführer in der Verbindungstechnik. Zu diesem Erfolg tragen weltweit über 2.300 Mitarbeiter bei. Dabei entfallen etwa 1.500 Beschäftigte auf die deutschen Standorte, weitere rund 800 Mitarbeiter sind in internationalen Gesellschaften tätig.

EJOT zeichnet sich durch technisch anspruchsvolle Produkte aus, durch die sich das Unternehmen von Mitbewerbern unterscheidet. Für ihre Herstellung sind ausgeprägtes Wissen sowie hochentwickelte Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter Voraussetzung. Die Mitarbeiter sind damit die wichtigste Ressource in Zeiten, die geprägt sind von turbulentem globalem Wettbewerb, demografischem Wandel und einsetzendem Fachkräftemangel. Mitarbeiterbindung und -entwicklung erhalten so einen hohen Stellenwert, der sich in der Personalarbeit von EJOT widerspiegelt.

Um künftig Personalprozesse, insbesondere in den Bereichen Rekrutierung und Personalentwicklung, mit einem strategischen Ansatz zu betreiben, entschied EJOT, zunächst in einem Pilotprojekt ein Kompetenzmanagementsystem einzuführen.

Umsetzung des Pilotprojekts

Die Vorgehensweise bei der Einführung des Kompetenzmodells war partizipativ angelegt. Es wurde bewusst ein Bottom-up-Ansatz gewählt, um zunächst auf der Arbeitsebene Akzeptanz und Nachhaltigkeit für das Instrument zu sichern. Aufbau und Einführung des Kompetenzmodells lassen sich in folgende vier Phasen unterteilen:



Linktipp:

Zum ausführlichen Bericht:

www.perso-net.de/kompetenzentwicklung/zielgruppenuebergreifend/kompetenzentwicklungsprogramm-bei-ejot/

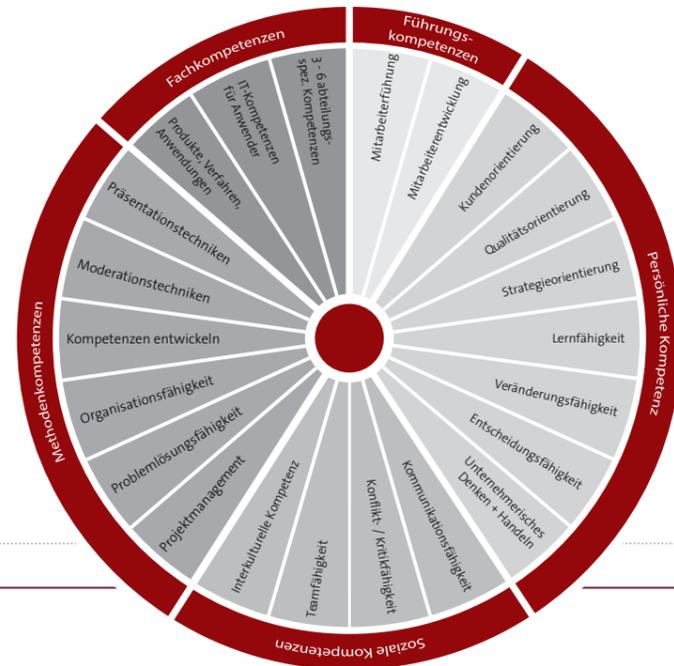


Abbildung 1: Das EJOT-Kompetenzrad

1. Phase: Erstellung des Kompetenzkataloges

Ausgehend von der Vision und dem Leitbild des Unternehmens bestimmten die Pilotgruppenteilnehmer die für EJOT fachübergreifenden Kompetenzen. Im Mittelpunkt standen dabei die Fragen: Welche Anforderungen oder Aufgaben werden an unsere Mitarbeiter heute und morgen gestellt? Welche Kompetenzen werden zu deren Erfüllung benötigt? Als Ergebnis wurde ein klar strukturierter Kompetenzkatalog mit 19 fachübergreifenden Kompetenzen und über 40 Fachkompetenzen für die Pilotgruppe erstellt, die hier in Form eines Kompetenzrades visualisiert sind (siehe Abbildung 1).

2. Phase: Erarbeitung der Fachkompetenzen und Sollprofile

In einem Pilotworkshop wurden die Sollprofile eines Fertigungsstandortes der Sparte Verbindungstechnik erarbeitet. Beteiligt waren der Fertigungsleiter und einige seiner Schichtführer. Zunächst wurden die Jobfamilien für den betroffenen Bereich festgelegt. Eine Jobfamilie fasst einzelne Arbeitsplätze zusammen, das heißt, es wird von den individuellen Arbeitsplatzanforderungen abstrahiert, und es werden gemeinsame erfolgskritische Kompetenzen für die jeweilige Gruppe definiert, zum Beispiel Schichtführer, Maschinenbediener oder Instandhalter. Kompetenzprofile von Jobfamilien können im Vergleich zu konkreten Stellenbeschreibungen langfristig genutzt werden, da nicht jede individuelle Arbeitsplatzveränderung in den Aufgaben und Kompetenzen berücksichtigt werden muss (Mehr Informationen zur Definition von Jobfamilien, siehe Seite 38 in diesem Heft).

3. Phase: Die Kompetenz- erfassung

EJOT hat sich dafür entschieden, die Kompetenzen im Rahmen eines jährlichen Mitarbeitergesprächs zu erfassen, welches bewusst von anderen Gesprächen zu Zielvereinbarungen beziehungsweise den Leistungsbeurteilungen für die Tarifmitarbeiter und damit von Vergütungsbestandteilen abgekoppelt wurde.

Auf Grundlage des Soll-Profiles nahmen Mitarbeiter und Führungskraft unabhängig voneinander eine Selbstbeziehungsweise eine Fremdeinschätzung vor. Im Anschluss werden anhand von Beispielen aus dem Arbeitsalltag Kompetenzdefizite verdeutlicht.

4. Phase: Die Kompetenz- entwicklung

Hierunter versteht die Personalentwicklung nicht nur klassische Qualifizierungen in Form von Trainings. EJOT nutzt bewusst die gesamte Palette von Maßnahmen zum gezielten Kompetenzaufbau (on the job, near the job, off the job).

Zudem muss beim Kompetenzaufbau berücksichtigt werden, dass Kompetenzen für unterschiedliche Jobfamilien verschieden sein können. Bei den Maschinenbedienern geht es beispielsweise bei der sozialen Kompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ darum, Schichten so zu übergeben, dass die Nachfolger ohne Reibungsverluste die Arbeit fortsetzen können. Der Marketingmanager hingegen soll sich auch in schwierigen und komplexen Kommunikationssituationen professionell verhalten können. Das sind zwei unterschiedliche Anforderungen, die differenziert betrachtet und behandelt werden müssen.

Lessons learned

Die Brücke zur strategischen Ebene des Unternehmens ist zentral, um das Kompetenzmanagementsystem effektiv zu nutzen. Nur auf dieser Basis ermöglicht Kompetenzmanagement die Bereitstellung der erforderlichen Kompetenzen zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.

Neben dem derzeitigen Haupteinsatzgebiet im Bereich Kompetenzentwicklung wurde das Instrument parallel auch für die Erstellung von ersten Soll-Profilen für vakante Positionen und zum Abgleich mit Bewerberkompetenzen in Vorstellungsgesprächen genutzt. Sowohl für die Führungskräfte als auch die Personalleitung zeigte sich das Instrument als sehr hilfreich, da Entscheidungen nun nach einem nachvollziehbaren System getroffen werden können.

Der partizipative Ansatz wurde von den Pilotteilnehmern durchweg positiv bewertet. Durch die gemeinsame Erarbeitung der Fachkompetenzen und der Soll-Profilen hatten die Führungskräfte die Möglichkeit, den Katalog selbst mitzugestalten, was zu einer hohen Identifikation geführt hat. ▬



OPERATIVES UND STRATEGISCHES

PERSONAL

CONTROLLING

Immer mehr kleine und mittlere Unternehmen interessieren sich für Personalcontrolling. In der Praxis ist jedoch oft nicht klar, was damit eigentlich gemeint ist, und aus dieser Unsicherheit heraus wird mitunter mehr gemacht als eigentlich notwendig.

Erster Grundsatz:
Weniger ist mehr.

Unklar ist zunächst immer noch der Begriff „Controlling“, dessen Bedeutung nach wie vor auf „Kontrollieren“ reduziert wird, der jedoch im Kern „Steuern“ (von Unternehmensprozessen) meint. Im Fall von Personalcontrolling heißt das: Steuern oder planen und dann natürlich auch kontrollieren der personalwirtschaftlichen Prozesse in einem Unternehmen. Mit anderen Worten: das Aufbereiten der für Managemententscheidungen relevanten personalwirtschaftlichen Informationen.

Zweiter Grundsatz:
Controllinginformationen sind immer relevant für Managemententscheidungen.

Kennzahlenblatt für die Personalkostenproduktivität	
Kennzahlenbezeichnung	Personalkostenproduktivität
Beschreibung/Formel	$\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Personalkosten}}$
Gliederungsmöglichkeit(en)	Unternehmen, auch nach Geschäftsfeldern möglich
Frequenz/ Erhebungszeitpunkt/-raum	halbjährlich, jährlich
Kennzahlenzweck	Beobachtung und Steuerung der Personalkosten und der Personalproduktivität
Basisdaten	<ul style="list-style-type: none"> – Rohertrag (= Umsatz – Vorleistungen) – Personalkosten
Vergleichsgrundlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Zeitvergleich (über Jahre) – Unternehmensvergleich – Branchenvergleich
Interpretation	<p>Diese Kennzahl gibt Auskunft über die Entwicklung der Personalkosten im Verhältnis zur Entwicklung des Rohertrages. Sie zeigt, ob mit dem Umsatzwachstum auch die Produktivität steigt (Effekt der Erfahrungskurve). Ist das nicht der Fall, verschlechtert sich die Effizienz des Unternehmens und das Risiko steigt.</p> <p>Die Kennzahl macht alle produzierenden Unternehmen vergleichbar, da ihre Berechnung mit der Größe des Rohertrags die unterschiedlichen Fertigungstiefen außen vor lässt.</p> <p>Die Wirkung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens sollte sich an dieser Kennzahl ablesen lassen.</p> <p>Die Personalkostenproduktivität sollte größer als 1,6 sein (Benchmark). Gute Unternehmen erzielen Werte um den Faktor 2.</p>

In diesem Sinn hat Personalcontrolling zwei Bestandteile: Es unterstützt die Steuerung und Kontrolle der Personalkostenproduktivität, also der Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes des Unternehmens.

Dazu tragen weiterhin eine Reihe operativer Personalkennzahlen aus den Personalprozessen bei: Personalbeschaffung, -marketing, -bindung, -integration, -entwicklung und Trennung. Verbreitete Beispiele solcher operativer Kennzahlen sind:

- Anzahl von Initiativbewerbungen
- Anzahl erfolgreicher Einstellungen
- Anzahl der Schlüsselkräfte
- Fluktuation bei Schlüsselkräften
- Anteil der Personalentwicklungskosten an den Gesamtkosten

Dritter Grundsatz:
Zentraler Bezugspunkt des Personalcontrollings ist die Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes.

Neben seinen operativen Aufgaben hat Personalcontrolling zum anderen die Umsetzung der strategischen Personalplanung eines Unternehmens zu unterstützen, also strategieumsetzende Aufgaben wahrzunehmen. Voraussetzung ist, dass das Unternehmen seine Personalplanung aus seiner Unternehmensplanung ableitet: Was müssen wir heute personalwirtschaftlich entscheiden und beginnen, damit wir unsere strategischen Unternehmensziele erreichen können? Solche strategieumsetzenden Maßnahmen können sein:

- Die Einführung einer Fachlaufbahn für die wettbewerbsrelevanten Jobfamilien bzw. Schlüsselkräfte des Unternehmens, um diese wirksam zu binden.
- Einführung eines Schulungs- und Coachingprogramms, um die Mitarbeiter auf zukünftige Auslandseinsätze vorzubereiten.
- Erstellung von Einarbeitungsplänen für Fachkräfte, um deren Integration und Wertschöpfung zu unterstützen.
- Definition von Anforderungsprofilen für Außendienstmitarbeiter, um deren Nachfolgeplanung langfristig zu steuern.

Jede dieser strategisch veranlassten personalwirtschaftlichen Maßnahmen braucht eigene strategische Ergebnisse, die mit passenden Kennzahlen zu hinterlegen sind. Zum Beispiel: Mit der Einführung einer Fachlaufbahn für Schlüsselkräfte wird unter anderem das Ziel angestrebt, deren Leistungen zu verbessern. Das Personalcontrolling definiert Leistungskennzahlen, an denen die Realisierung dieses Ziels ablesbar ist.

Vierter Grundsatz:
Personalcontrolling hat einen klaren Strategiebezug – entweder es plant, steuert und kontrolliert direkt eine strategisch begründete Maßnahme, oder es trägt indirekt zur Erreichung der Unternehmensziele bei.

In jedem Fall – sowohl beim operativen als auch beim strategischen Personalmanagement – gilt, dass Personalcontrolling nicht als fester Standard eingeführt werden kann. Seine Kennzahlen müssen laufend von der Personalabteilung daraufhin überprüft werden, ob sie noch geeignet sind, ihren Zweck zu erfüllen.

Fünfter Grundsatz:
Personalcontrolling muss unternehmensspezifisch gestaltet und laufend der Unternehmensentwicklung angepasst werden.



Autoren:

Kathrin Großheim
arbeitet als Referentin im
Fachbereich Fachkräfte des
RKW Kompetenzzentrums.
k.grossheim@rkw.de

Dr. Thomas Hoffmann
ist Projektleiter im
Fachbereich Fachkräfte des
RKW Kompetenzzentrums.
t.hoffmann@rkw.de

RKW

VOR ORT



Weiterbildungsangebote des
RKW-Netzwerks finden Sie auf
www.rkw.de/weiterbildung

Beratung, Coaching und Modellprojekte der
RKW-Landesverbände zum Thema:

Personalarbeit

RKW Bremen

- Neues RKW/IQ Projekt „Willkommensservice“ von der WfB (in Kooperation mit der HK und dem Wirtschaftsressort) für ausländische Fach- und Führungskräfte
- RKW/IQ Projekt „Deutsch im Betrieb“ der VHS – berufsbegleitende Deutschkurse, in denen arbeitsplatzbezogene kommunikative Kompetenzen ausgebaut werden können

RKW Hessen

- Arbeitskreise Personal Südhessen (Hofheim) und Nordhessen (Kassel)
- Check „Guter Arbeitgeber“
- Impulsberatung Arbeitgeberattraktivität
- Personalbestandsanalysen, strategische Personalplanung

RKW Niedersachsen

- Gesprächskreis „Arbeits- und Personalrecht“
- Kurzberatung Fachkräftesicherung

RKW Sachsen

- Geförderte Unternehmensberatung in der sächsischen Mittelstandsrichtlinie, maximal 20 Tagewerke, Förderung bis zu 50 Prozent

RKW Sachsen-Anhalt

- Projekt „ego-MINT“ Technikorientierte Gründungssensibilisierung (Schülerpraktika und Nachwuchsgewinnung)

RKW Thüringen

- Beratung zur Fachkräftebindung

RKW KALENDER

Juli – September

Juli

7. 7. bis 13. 9. 2014
 Vorbereitungskurs
 „Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau (Level D IPMA) in Dresden als Sommerakademie
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung,
 Silke Härta, 0351 8322-338,
 haerta@rkw-sachsen.de

7. 7. bis 13. 9. 2014
 Lehrgang „Projekte – praktisch & professionell-Level D“
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung,
 Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm,
 0351 8322-331-337,
 wbildung@rkw-sachsen.de

21. 7. 2014
 Impulskonferenz
 Kultur- und Kreativwirtschaft
 Baden-Württemberg, Karlsruhe
 Kompetenzzentrum
 Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, Sonja Alt,
 06196 495-3255,
 alt@rkw-kreativ.de

23. 7. 2014
 Workshop „Start in die nebenberufliche Selbstständigkeit“
 RKW Bremen GmbH, Tania Neubauer, 0421 32346420,
 neubauer@rkw-bremen.de

August

25. bis 28. 8. 2014
 Regionalforum
 Arbeitsschutz – Prävention in unserer Region
 RKW Kompetenzzentrum,
 Gabriele Gusia,
 06196 495-3226,
 gusia@rkw.de

26. 8. 2014
 PM Modul: „Das Steuer fest im Griff – Mit Projektcontrolling zum Projekterfolg“
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Lutz Voigtmann, 0351 8322-335,
 voigtmann@rkw-sachsen.de

29. 8. bis 4. 12. 2014
 Vorbereitungskurs
 „Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau (Level D IPMA)“ in Chemnitz
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Lutz Voigtmann, 0351 8322-335,
 voigtmann@rkw-sachsen.de

September

8. bis 9. 9. 2014
 Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm,
 0351 8322 331-337,
 wbildung@rkw-sachsen.de

8. bis 12. 9. 2014
 Qualifizierung zum betrieblichen Energiebeauftragten für die ISO 50001
 RKW Sachsen-Anhalt GmbH, Harald Winkler,
 0391 7361920,
 harald.winkler@rkw-sachsen-anhalt.de

9. 9. bis 6. 12. 2014
 Vorbereitungskurs
 „Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau (Level D IPMA)“ in Dresden
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung,
 Silke Härta, 0351 8322-338,
 haerta@rkw-sachsen.de

10. 9. 2014
 Seminar „Als Meister meisterlich führen“
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung,
 Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm, 0351 8322 331-337,
 wbildung@rkw-sachsen.de

16. bis 17. 9. 2014
 Seminar „Verhandlungsführung intensiv für Nachwuchsführungskräfte“
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung,
 Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm, 0351 8322 331-337,
 wbildung@rkw-sachsen.de

17. 9. 2014
 8. Innovation – Unternehmertag (F.A.Z.-Institut) Praxisforum: „Industrie 4.0 – die Anwenderperspektive“
 Dr. Andreas Blaeser-Benfer, 06196 495-3300,
 blaeser@rkw.de

18. 9. 2014
 Arbeitskreis „Marketing-Analyse“
 RKW Thüringen GmbH, Nicol Ungelenk, 0361-5514314,
 ungelenk@rkw-thueringen.de

18. 9. 2014
 VDI ZRE-Kooperationsveranstaltung in Hannover
 Workshop „Ressourcen- und Energieeffizienzberatung“
 RKW Niedersachsen GmbH, Monika Opitz, 0511 3380329,
 opitz@rkw-niedersachsen.de

18. 9. 2014
 Exklusiv-Seminar „EQUUS TRAINING – Potenzial-Training mit Pferden“
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung,
 Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm,
 0351 8322 331-337,
 wbildung@rkw-sachsen.de

18. 9. 2014
 AG Personal Nordhessen „HR Self Service“
 RKW Hessen GmbH, Büro Kassel, Thomas Fabich,
 0561 93 09 99-2,
 t.fabich@rkw-hessen.de

22. 9. 2014
 Seminar „NEU! Das Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch“
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm,
 0351 8322 331-337,
 wbildung@rkw-sachsen.de

23. 9. 2014
 Seminar „Change und Widerstand – ein unlösbarer Widerspruch? Widerstände aufspüren und in Veränderungenergie umwandeln“
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung,
 Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm,
 0351 8322 331-337,
 wbildung@rkw-sachsen.de

23. 9. 2014
 Informationsveranstaltung „Biologische Vielfalt in Unternehmen“
 RKW Bremen GmbH, Torsten Stadler,
 0421 32346422,
 stadler@rkw-bremen.de

25. 9. 2014
 Seminar „Unternehmensnachfolge aus Sicht Mitarbeiterbindung“
 RKW Thüringen GmbH, Nicol Ungelenk, 0361 5514314,
 ungelenk@rkw-thueringen.de

25. September 2014
 Frankfurter Bauwirtschaftstag
 „Zukunftsbranche Bauwirtschaft – Trends und Szenarien für den Wohnungsbau und die Wohnungswirtschaft“
 RKW Kompetenzzentrum, Christina Hoffmann,
 06196 495 3504,
 c.hoffmann@rkw.de

26. 9. 2014
 Frankfurter Bausachverständigentag
 „Feuchteschutz und Bauwerksabdichtung“
 RKW Kompetenzzentrum, Günter Blochmann,
 06196 495 3502,
 blochmann@rkw.de

26. 9. 2014
 Seminar „Praktische Führungspsychologie – Mitarbeiter fair führen“
 RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm,
 0351 8322 331-337,
 wbildung@rkw-sachsen.de

Weitere Informationen finden Sie unter www.rkw.de/veranstaltungen

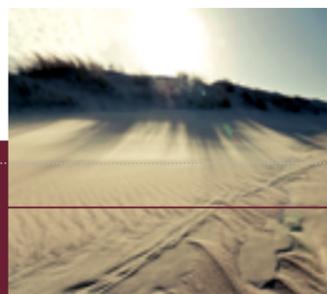
Vorschau

8. bis 9. 10. 2014
 Forum/Workshops/Panels/Unternehmenspräsentationen „Spitze bleiben“, Berlin
 RKW Kompetenzzentrum, Dr. Andreas Blaeser-Benfer, 06196 495-3300, blaeser@rkw.de

13. 11. 2014
 Workshop „Produktivitätsmanagement industrieller Dienstleistungen stärken“, Frankfurt/Eschborn,
 RKW Kompetenzzentrum, Beate Schlink, 06196 495-3521, schlink@rkw.de

Sonstiges

9. 5. bis 30. 11. 2014
 Qualifizierung zum Fachingenieur Energie (Nachrücker möglich) RKW Sachsen-Anhalt GmbH,
 Dr. Tobias Köllner, 0391/7361916, tobias.koellner@rkw-sachsenanhalt.de



Kolumne

Spielerisches Personal: Immer diese Analogien

Vergleiche zu bilden hilft oftmals, sich Neues durch Altbekanntes zu erschließen. Dieser Methode kann man sich auch im jetzigen Fall bedienen. Also, Watson, kombinieren wir!

Zwei Welten – ein Versuch

Ludophil zu sein klingt wie eine Krankheit, bezeichnet aber eine Person, die gerne Spiele und Rätsel mag (lateinisch: Freund von Spielen). Ein Blick in zwei Drittel meiner Schränke legt die Vermutung nahe, dass ich zumindest ein ausgesprochener Freund von Brettspielen bin. Auf diesem vertrauten Terrain nach einem Analogon für das unternehmerische Triumvirat „Strategie – Personal – Wettbewerbsfähigkeit“ zu suchen klingt vielversprechend. Es folgt daher der (wahnwitzige) Versuch, das Strategieverständnis des spielenden Kolumnisten mit dem sehr spannenden Magazintheema quasi in einen Würfelbecher zu werfen, gut zu schütteln und auf ein Pasch zu hoffen.

Die Würfel sind gefallen

Die eigene Erfahrung zeigt: Bei Gesellschaftsspielen lernt man seine Mitmenschen besonders gut kennen. Nicht gekünstelt, verstellt, sondern es offenbart das wahre Wesen des Gegenübers. Manche spielen, um zu spielen, andere, um zu gewinnen. Die einen sehen es als Zeitvertreib, die anderen als persönliche Herausforderung. Nicht umsonst gibt es unzählige Spiele, die strategisch ausgelegt sind und in einer unverblühten Deutung durchaus einen Wettbewerb des Geistes darstellen. Widmen wir uns doch einmal dem einen oder anderen Spiel und wagen unseren ersten Vergleich.

Der Bauer, der gerne Springer wäre

Personalstrategien sollen langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern, indem jederzeit gute und motivierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen, sich weiterentwickeln und das Unternehmen voranbringen.

Eine solche Personalarbeit bedarf der systematischen Planung und konsequenten Umsetzung. Das schreit geradezu nach Schach!

Schach hat vielleicht weniger flexible Regeln, aber von Anfang an ...

Wer beim Schach die falsche Aufstellung wählt, wird keine Partie spielen können: Wenn etwa die Dame auf dem Startfeld eines Bauers steht, wird man allenfalls belächelt, aber nicht ernst genommen. Und wenn jemand einen Läufer wie einen Springer bewegen will, ist das auch erheiternd. Ähnlich sieht es im Unternehmen aus, nicht wahr? Wenn wir Erfolg haben wollen, brauchen wir die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen an den richtigen Positionen. Ein Personaler versteht etwas von Personalarbeit. Wenn ich ihn allerdings einsetze, um die Maschinen zu warten, dann Gnade den Maschinen!

Wie sieht es mit der Strategie allgemein aus? Ein Unternehmen muss wissen, was es will. Und es muss wissen, wie es – unterstützt durch seine Belegschaft – dieses Ziel auch erreicht. Wenn es das erreicht oder auf einem guten Weg dorthin ist, wird es auch konkurrenzfähig und damit erfolgreich sein. Klingt nach einer guten Strategie! Nicht anders ist es doch bei diesem Spiel der Könige auch. Ich befinde mich im Wettbewerb mit meinem Gegenüber. Ich arbeite permanent an einer Strategie, wie ich das Spiel für mich entscheiden kann. Ich passe die Strategie an, reagiere auf Aktionen meines Kontrahenten und überlege, wie ich langfristig und trotz gewisser Unwägbarkeiten mein Ziel erreiche – immer angepasst an meine „Personalsituation“. Hier liegt nun aber der Unterschied, denn der Schachspieler hat es leichter, er kann sich voll auf die Strategie konzentrieren, denn auf seine Belegschaft in den einzelnen Rollen kann er sich verlassen. Ein Unternehmen muss hingegen beständig auch die Personalplanung im Blick haben und vieles mehr.

Ein gar nicht so abwegiger Vergleich

Interessanterweise könnte man eine Unmenge an Spielen aufzählen, die in ihrer Art und Weise dieser „Spielmechanik“ ähneln: Der Wettbewerb ergibt sich unter den Mitspielern. Die Strategie ist der Weg, den ich wähle (und abändere), um das Spiel erfolgreich zu absolvieren, und das Personal ist die elementarste Form an Möglichkeiten, meine Strategie umzusetzen. Je passender das Personal ist und je langfristig geschickter und planvoller ich es einsetze, desto größer sind meine Chancen, das Ziel zu erreichen.

Probieren Sie es aus!

Aktuelles aus der Redaktion:

Seit Beginn diesen Jahres haben wir die Auflage des RKW Magazins steigern können – aufgrund erhöhter Abbonnentenzahlen und stärkerer Verbreitung: von 6.000 auf 7.500 Exemplare pro Ausgabe.

Wir freuen uns, dass das Magazin so gut bei unseren Lesern ankommt!

Ihre Meinung ist gefragt:

Sie haben Ideen, Anregungen oder Vorschläge, wie wir das RKW Magazin noch besser inhaltlich und optisch gestalten können? Oder Sie haben besondere Erfahrungen im eigenen Betrieb zu unseren Themen gemacht und möchten uns davon erzählen?

Dann sprechen Sie uns einfach an – per E-Mail oder Telefon unter 06196 495 – 2816, magazin@rkw.de.

Die RKW Magazin-Redaktion

Vorschau:

Die nächste Ausgabe des RKW Magazins erscheint im Oktober 2014 mit dem Schwerpunkt „Erfolgreich im Team gründen“.



Ihr Ansprechpartner: Dr. Andreas Blaeser-Benfer, blaeser@rkw.de
www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen

8. Innovation Unternehmertipfel

Mittwoch, 17. September 2014 von 9 Uhr bis 18 Uhr im
Deutschen Museum München, Verkehrszentrum

Reduzierte Konditionen für Mitglieder des RKW-Netzwerks.

Referenten:

Torsten Bethke, micronex GmbH
Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Universität Dortmund
Dr. Bernd Kempa, Maschinenfabrik Reinhausen
Rouven Vierfuß, MIELE Gruppe

RKW INNOVATIONSFORUM:
INDUSTRIE 4.0 – DIE ANWENDERPERSPEKTIVE
SEIEN SIE DABEI!
