

Wasser in der Wüste

Strategische Personalplanung bei knappen Ressourcen

Vakanzen sind wie Weihnachten. Sie kommen immer ganz plötzlich und unerwartet, weil viele Unternehmen ihren Personalbedarf nur ad hoc decken. Das hat bisher irgendwie funktioniert. Solange genug qualifizierter Nachschub vorhanden war, konnte HR immer noch rechtzeitig und in ausreichender Zahl Mitarbeiter mit den nötigen Kompetenzen zur Verfügung stellen. Was aber, wenn die Quellen durch den demografischen Wandel und den damit einher gehenden Fachkräftemangel langsam versiegen? Wenn der qualifizierte Mitarbeiter kostbar wird wie Wasser in der Wüste?

Mit knappen Ressourcen muss man perfekt haushalten, die Verwendung vorausschauend planen und immer im Auge behalten, wie und wo dieses knappe Gut seine Wirkung am besten entfalten kann. Daher wird der vorausschauende Personaleinsatz im Rahmen einer Personalstrategie zum Kern der Unternehmensplanung.

Die Boston Consulting Group (BCG) hat bereits 2011 zusammen mit dem Weltwirtschaftsforum, basierend auf einer internationalen Datenanalyse, sieben Antworten auf den Fachkräftemangel formuliert. Die erste: Strategische Personalplanung ist ein Muss. Sie erlaubt es über einen Horizont von fünf bis zehn Jahren quantitativ einschätzen zu können, ob und wo sich in den kommenden Jahren Kapazitätsrisiken einstellen werden. Hoch relevant ist es, bei dieser Einschätzung sowohl den Personalbestand als auch den Personalbedarf zu berücksichtigen, um frühzeitig passende Maßnahmen zu initiieren. Quintessenz der Studie: Unternehmen, die ihren Personalbedarf nicht strate-

gisch planen, werden in fünf bis zehn Jahren zu den Verlierern auf dem Markt gehören.

Bedarf geplant – und jetzt?

Der erste und wichtigste Schritt ist getan, der Bestand wird berücksichtigt, der Bedarf wird regelmäßig geplant. Was jetzt – mit welchen Maßnahmen lässt er sich decken? Dazu bemühen wir noch einmal das Wüstenbeispiel: Wenn noch Wasser im Haus ist – warum sollte man sich auf den beschwerlichen Weg zur nächsten Oase machen?

Bevor man sich bei der Suche nach Talenten nach außen orientiert, ist es sinnvoll, die Talente unter den bestehenden Mitarbeitern aufzuspüren und weiterzuentwickeln. Das bietet viele Vorteile, nicht zuletzt eine durch Studien belegte, 40 Prozent höhere „Survival Rate“ im neuen Job.

Wissen zu Wertschöpfung machen

In Unternehmen wird viel Zeit für die Suche nach hochwertigem Fachwissen aufgewendet. Oft werden neue Kräfte für neue Aufgaben eingestellt, da die Möglichkeit fehlt, vorhandenes Wissen als Mitarbeiterkompetenz abzurufen bzw. einmal gewonnenes Wissen zu dokumentieren und für alle Mitarbeiter nutzbar zu machen. Bei diesem Schwachpunkt setzen Kompetenz- und Performancemanagement an. Während Kompetenzmanagement die Definition und Analyse vorhandener Fähigkeiten im Schulterschluss mit der Unternehmensstrategie beschreibt, schafft Performancemanagement ganzheitliche Systeme und Strukturen, mit denen Unternehmensziele in Team- und Mitarbeiterziele „heruntergebrochen“ werden, um Fähigkeiten und Erfolg zu sichern.

Kompetenzmanagement für Potenzialanalyse und Qualifizierung

Kompetenzmanagement unterstützt HR bei der Identifikation und Nutzung sowie dem Controlling von unternehmensweiten Wissenspotenzialen. Die Frage, ob der richtige Mitarbeiter auf dem richtigen Platz ist, wird nicht dem Zufall überlassen. In einem strategiegestützten Prozess wird Kompetenz über die verschiedenen Stufen von der Einstellung bis zum Ausscheiden hinweg definiert, identifiziert und begleitet. Im Rahmen dieser Strategie muss HR jederzeit die zentrale Frage beantworten können, welches Wissen im Unternehmen abrufbar ist: Make or buy – auf eigene Ressourcen zurückgreifen oder einstellen? Durch die ganzheitliche Verknüpfung von Potenzialbewertung und Qualifikationsmaßnahmen gewährleistet HR zudem einen leistungs- und qualifikationsgerechten Personaleinsatz, der auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert.



Performance ist immer ein Prozess, der alle betrifft

Hauptziel im Kompetenzmanagement ist die Sicherung zukünftiger Leistung: Welche Kompetenzen müssen wir schon heute gemeinsam erarbeiten, damit wir übermorgen noch wettbewerbsfähig sind? Damit verzahnen sich die Aufgaben von Kompetenz- und Performancemanagement. Letzteres dient der ganzheitlichen Planung und Steuerung von Leistung und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zur kontinuierlichen Verbesserung von individueller, Team- und Unternehmensleistung. Performancemanagement verbindet die Unternehmensziele mit den Leistungszielen und -wünschen der Mitarbeiter.

Durch die Kombination von Motivation und Leistungserfolg entsteht für Arbeitgeber und Mitarbeiter eine Win-win-Situation. Allerdings nicht von alleine. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass jeder Mitarbeiter bereit ist, seine Leistungsmotivation, sein Können und seine Ziele im Dialog zu reflektieren und offenzulegen. Damit Mitarbeiter diese Bereitschaft und dieses Vertrauen zeigen können, benötigen sie eine passende Unternehmenskultur und Führungskräfte, die ein vertrauensvolles Miteinander und auch Leistung fördern.

Während Kommunikation und Transparenz die kulturellen Wurzeln sind, dienen Leitfäden und Prozesse für Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen als „technische“ Bausteine. Richtig aufgebaut, unterstützen sie die Ausarbeitung der gemeinsamen Zielvorstellungen. Wesentlich ist: Ergebnis sind definierbare, verfolgbare Aussagen in einem lebenden Prozess, keine Excel-Listen, die nur einmal im Jahr – wenn überhaupt – hervorgeholt werden.

Und: Lebenslanges Lernen

Bei der Personalbedarfsplanung geht es nicht nur darum, das richtige Talent für die richtige Position zu finden – es geht vor allem um die stetige und gezielte Weiterentwicklung der Talente durch Schulung und Weiterbildung.

„Gezielt“ heißt zum einen, dass Weiterbildung auf die Potenziale und Ziele des Mitarbeiters ausgerichtet ist. Zum anderen heißt „gezielt“, dass der Blick auf die Unternehmensziele im Vordergrund steht. Ein unternehmensinternes Weiterbildungsmanagement fördert den effektiven Transfer maßgeschneiderter Lerninhalte, berücksichtigt individuelle Lerngewohnheiten und prüft Weiterbildungsbedarfe regelmäßig anhand der Unternehmensziele.

Durch die Verbindung von Kompetenz-, Performance- und Bildungsmanagement aktivieren Arbeitgeber ihren internen Talentpool. Sie sparen Zeit und Kosten für den Recruitingprozess und die Integration neuer Mitarbeiter. Sie vermeiden zudem die Risiken, die eine Neueinstellung mit sich bringt.

Allerdings – ganz ohne Recruiting geht es nicht. Berater sprechen von einem „gesunden“ Verhältnis von 80:20 zugunsten des internen Pools. Dieses Verhältnis sichert dem Unterneh-



men externe Stärken, neues Sichtweisen und neue Mitarbeiter die Abläufe hinterfragen und Routinen aufbrechen.

Chefsache Recruiting

Im Hinblick auf die strategische Deckung des Personalbedarfs ist der letzte Baustein daher eine professionelle Personalbeschaffung. Schlüsselanforderungen sind eine aktive Bewerberansprache und ein Recruiting, das von der Stellenausschreibung an bedarfsorientiert agiert. Bereits in der Personalplanung entsteht ein Anforderungsprofil, das bei der aktiven, gezielten Kandidatensuche und -ansprache hilft.

Qualifizierte Mitarbeiter haben im heutigen, durch den Fachkräftemangel und demografischen Wandel geprägten Arbeitsmarkt die Wahl. Sie hinterfragen potenzielle Arbeitgeber zunehmend kritisch. Modernes Bewerbermanagement macht ein Unternehmen in der Außendarstellung attraktiv, in der Bewerberansprache persönlich und in der Abwicklung professionell.

Den anspruchsvollen Bewerber gewinnt man durch Wertschätzung und Kommunikation. Essenziell ist daher die Unterstützung durch Software, die von Routinen entlastet und Abstimmungsprozesse managt. So bleibt Raum für die Hauptperson: den neuen Mitarbeiter.

Wussten Sie, dass Forscher aktuell riesige Wasserreservoirs unter dem Wüstensand entdecken und diese mit modernen Methoden heben können? Planung, Strategie und moderne Technologie führen dazu, dass neue Quellen für ein knappes, kostbares Gut erschlossen und genutzt werden können – nicht nur in der Wüste!

Autorin: **ANDREA GOFFART**, VEDA GmbH