

Vorausschauende Personalentwicklung

Aufgabe für Strategen

Von Udo Lemke

Welche Kompetenzen ein Unternehmen in fünf oder gar zehn Jahren tatsächlich braucht, weiss heute niemand. Deshalb kann die Kompetenzentwicklung schnell zur «Irrfahrt» werden – wenn der Kompass zum Überprüfen des Kurses fehlt.

Unternehmen müssen heute dafür sorgen, dass ihnen morgen die benötigten Mitarbeiter und Kompetenzen zur Verfügung stehen. Das ist leicht gesagt, doch im Betriebsalltag oft schwierig zu realisieren. Unter anderem, weil Unternehmen heute nur bedingt einschätzen können,

- wie sich der Markt in den nächsten fünf oder gar zehn Jahren entwickelt und
- welche Auswirkungen technische Innovationen auf das Geschäftsmodell haben.

Deshalb kann sich manche (personal-)strategische Entscheidung, die heute sinnvoll erscheint, in zwei, drei Jahren als falsch erweisen.

Mit diesem Problem kämpfen alle Unternehmen. Dessen ungeachtet müssen sie eine vorausschauende Personalarbeit betreiben – auch weil absehbar ist: In einigen Jahren werden gute

Fach- und Führungskräfte immer rarer. Entsprechend begehrt sind sie. Und entsprechend schwer beziehungsweise teuer wird es für Unternehmen sein, sie am Arbeitsmarkt einzukaufen. Also liegt die Idee nahe: Lasst uns die benötigten Kompetenzen selbst entwickeln!

Die Zukunft vorwegnehmen

Doch wie dabei vorgehen? Zunächst gilt es zu ermitteln: Wel-

che Ziele möchte unser Unternehmen mittel-/langfristig erreichen? Denn daraus kann wiederum abgeleitet werden: Welche Ziele und Kernaufgaben ergeben sich hieraus für die Personalarbeit? Doch einfach ist diese Zieldefinition nicht. Denn dabei gilt es zu beachten:

- Wie entwickelt sich unser Markt?
- Mit welchen technologischen Entwicklungen müssen wir rechnen? Und:
- Wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt?

Alles Fragen, die sich auf die Zukunft beziehen – entsprechend viele Vermutungen und Annahmen fließen in die Antworten ein. Und mit entsprechender Vorsicht sind sie zu genießen. Dessen un-

geachtet ist diese Basisarbeit nötig, damit die Kompetenzentwicklung nicht zur «Fahrt ins Blaue» wird.

Sind die Ziele des Unternehmens und der Personalarbeit definiert, kann man daraus ableiten: Wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation benötigt unser Unternehmen voraussichtlich in drei, fünf oder gar zehn Jahren? Damit ist aber noch nicht klar, welcher Handlungsbedarf besteht. Um dies zu klären, sollte zunächst ermittelt werden: Wie sieht unsere Personalstruktur beispielsweise in fünf Jahren aus, wenn wir unsere bisherigen Personalaktivitäten einfach fort-schreiben? Welche Altersstruktur hat dann unsere Belegschaft? Welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen haben wir dann? Diese Daten können Sie mit den Daten abgleichen, welche Qualifikationen das Unternehmen braucht. Aus diesem Soll-Ist-Vergleich ergibt sich der akute Handlungsbedarf.

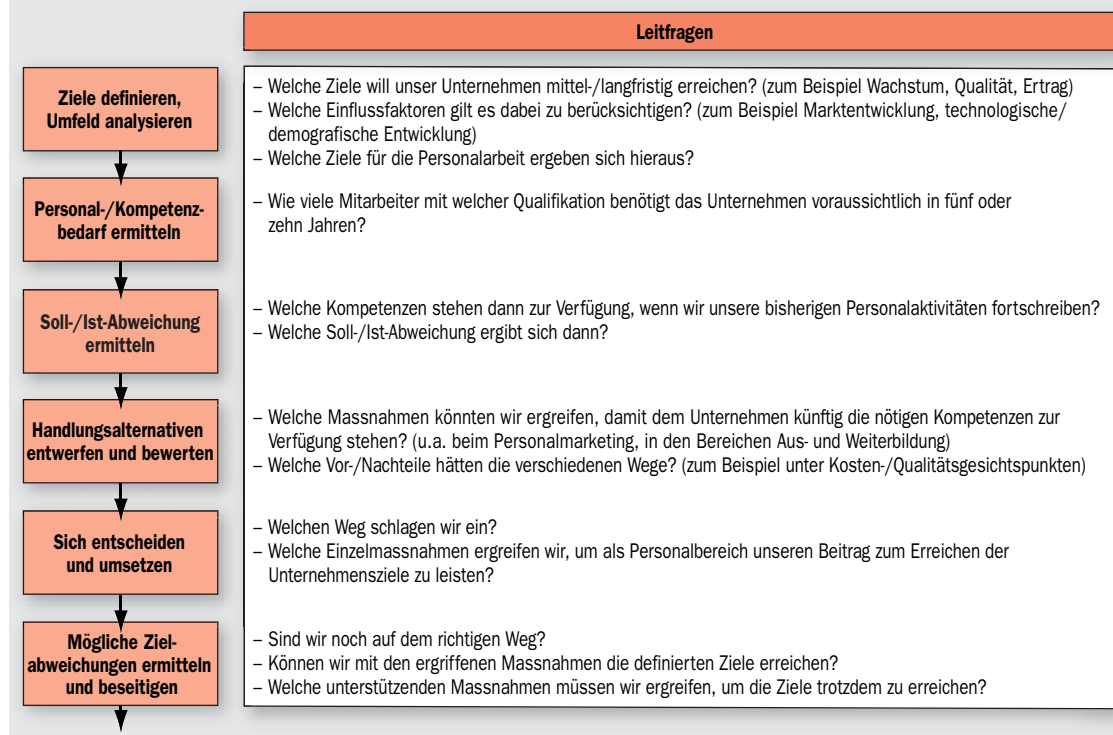
Zeigen kann sich zum Beispiel: Wenn wir nichts tun, haben wir in drei Jahren zu wenig Mitarbeiter, die sich mit chemischen Analyseprozessen auskennen. Oder: Wenn wir keine zusätzli-



Klarheit über Handlungsbedarf

Dr. Udo Lemke, Geschäftsführer der Provadis Partner für Bildung & Beratung GmbH, Industriepark Höchst, D-65926 Frankfurt a.M., Tel. +49 (0)6930 581 824, info@provadis.de, www.provadis.de

Strategische Personalentwicklung



chen Initiativen ergreifen, können wir in fünf Jahren nur noch einen Bruchteil der altersbedingten Abgänge bei den Führungskräften mit eigenem Nachwuchs kompensieren.

Sind die möglichen Engpässe identifiziert, gilt es Handlungsalternativen zu entwerfen, um diese zu vermeiden. Die Kernfrage lautet hierbei: Welche Wege könnten wir beschreiten, um sicherzustellen, dass unser Unternehmen künftig über die nötigen Kompetenzen verfügt? Zum Beispiel in den Bereichen Personalmarketing sowie Mitarbeiterrekrutierung, aber auch Aus- und Weiterbildung.

Handlungsalternativen entwerfen

Die Handlungsalternativen sind meist schnell formuliert, denn mehr als ein Dutzend haben Unternehmen meist nicht. Schwieriger ist es, die Alternativen zu bewerten, denn hierbei gilt es nicht nur Kosten- und Qualitätsgesichtspunkte zu berücksichtigen,

sondern auch die voraussichtliche Entwicklung des Arbeitsmarktes.

Hierfür ein Beispiel. Ein Unternehmen agierte bisher nach der Maxime: 50 Prozent der benötigten Techniker und Kaufleute bilden wir selbst aus. Den Rest heuern wir extern an, denn dies ist günstiger, als unseren Bedarf allein über eigene Ausbildungsaktivitäten zu decken. Diese Strategie kann heute richtig, effektiv und sinnvoll sein. Doch in fünf Jahren? Dann kann sie völlig falsch sein. Zum Beispiel, wenn das Angebot an Technikern knapp wird – sei es, weil deren Gesamtzahl sinkt oder weil auch andere Unternehmen einen höheren Technikerbedarf haben. Dann wird es für das Unternehmen nicht nur schwieriger, die erforderlichen Techniker zu akquirieren. Es muss auch damit rechnen, dass ihm Mitbewerber mehr Techniker abwerben.

Deshalb könnte für die Zukunft die richtige Personalstrategie zum Beispiel lauten: Wir

- erhöhen unsere Ausbildungsquote auf 80 Prozent und
- starten ein Qualifizierungsprogramm für unsere angeleiteten Kräfte, damit sie künftig auch Technikaufgaben übernehmen können, und
- zeigen unseren Technikern neue Karrierewege in unserem Unternehmen auf, um sie stärker an uns zu binden.

Sich für einen Weg entscheiden

Sind die Handlungsalternativen bewertet, gilt es zu entscheiden: Welchen Weg schlagen wir ein? Danach gilt es, erneut unter Qualitäts- und Effizienzgesichtspunkten die einzelnen Massnahmen zu gestalten. So kann zum Beispiel eine Grundentscheidung lauten:

- Wir bilden die zusätzlich benötigten Techniker nicht selbst aus, sondern übertragen diese Aufgabe einem externen Dienstleister, damit wir nicht die nötige Infrastruktur aufbauen müssen. Oder:

■ Wir setzen beim Weiterbilden unserer angeleiteten Kräfte weitgehend auf Blended Learning, also eine Kombination von Seminarlernen und E-Learning, damit uns die Kosten nicht aus dem Ruder laufen. Oder:

■ Um unsere Techniker nicht nur über die Vergütung an uns zu binden, bieten wir den Spitzenkräften unter ihnen künftig die Chance, ein berufs begleitendes Studium zu absolvieren.

Ausgehend von den Zielen und Grundentscheidungen wird nun also ein Massnahmenbündel geschnürt. Dieses steht aber stets unter folgenden Vorbehalten:

- Durch die Massnahme x erzielen wir die Wirkung y. Und:
- Unser Unternehmen und der (Arbeits-)Markt entwickeln sich wie folgt: ...

Den Kurs regelmässig überprüfen

Das heisst: Auch in die Massnahmen fliessen viele Annahmen und Vermutungen ein. Deshalb sollten Sie im Verlauf des Personalentwicklungsprozesses regelmässig überprüfen:

- Erweisen sich unsere Annahmen als richtig? Und:
- Sind wir noch auf dem richtigen Weg, die definierten Ziele zu erreichen, oder müssen wir die Massnahmen überdenken beziehungsweise unterstützende Massnahmen ergreifen, um die Ziele trotzdem zu erreichen?

Denn nur dann kann der Erfolg gesteuert werden und ist bei Bedarf ein Gegensteuern möglich. Ansonsten besteht die Gefahr, dass es dem Unternehmen bei der Kompetenzentwicklung wie Kolumbus ergeht, als er einen neuen Seeweg nach Indien suchte. Sie landen stattdessen in Amerika. Was nicht schlimm ist – sofern Sie dies wissen und sich bewusst für das neue Ziel entschieden haben. ■