



Routenplanung für Unternehmen

Ein modernes und innovatives Kompetenzmanagement stellt Unternehmen heute vor große Herausforderungen. Hilfestellung bietet hier eine digitale Unternehmenslandkarte, die den Stellen- und Mitarbeiterbestand eines Unternehmens systematisch gegenüberstellt.

Der Konjunkturmotor Deutschland dreht sich wieder – nimmt Fahrt auf, doch wohin? Es ist nötig, dass der Abfahrt eine Planung vorausgeht. Routenplaner dienen nicht nur dazu, operativ anzuzeigen, ob das Ziel links oder rechts liegt. Vielmehr steht der systematisch planerische Aspekt im Vordergrund. Wie lange benötige ich für die Reise, welche Ressourcen sind vorhanden, welche müssen aufgefüllt werden? Das gilt für Reisen genauso wie für Unternehmensentwicklungen. Für Unternehmen betrifft das vor allem die Personalfrage. Wer ist mit welchen Fähigkeiten an Bord, wie hoch ist sein Beitrag zum Betriebsergebnis, wann werden welche zusätzlichen Kompetenzen benötigt? Wenn dieses Ziel bestimmt es, liegt es dann oft auf den Schultern der operativen Einheiten, solche Entscheidungen umzusetzen. Management Board, Talent-pool, Skills-Dashboard – so, oder so ähnlich lauten dann oft die ersten Etappen der Personaler auf dieser Reise. Klingende Bezeichnungen, die oft erhebliche individuelle Anstrengungen gekostet haben. Eine Systematik, eine Wiederholbarkeit, eine Automatisierung ist jedoch kaum gegeben. Ändert sich folglich ein Ziel auf der Route, potenziert sich der Anpassungsaufwand für den verantwortlichen Personaler erheblich. Nicht zuletzt, weil eine solche Anforderung moderne Unternehmen ethisch, strukturell und technisch vor komplexe Herausforderungen stellt.

Ethisch: Unternehmerische Entscheidungen unterliegen einem hohen dynamischen Marktdruck. Die Änderungsgeschwindigkeit und der Anstieg der Anforderungen verhindern vielfach die nötigen Pufferzeiten für die Personalentwickler, die vorhandenen Mitarbeiter umfassend weiterzubilden. Aus diesem Bildungsdefizit folgt, dass der Grenznutzen des Einzelnen immer schneller erreicht wird. Ein permanenter Austausch der Mitarbeiter ist aber sowohl aus ethisch-moralischen, motivationalen als auch aus funktionalen Gründen weder sinnvoll noch möglich.

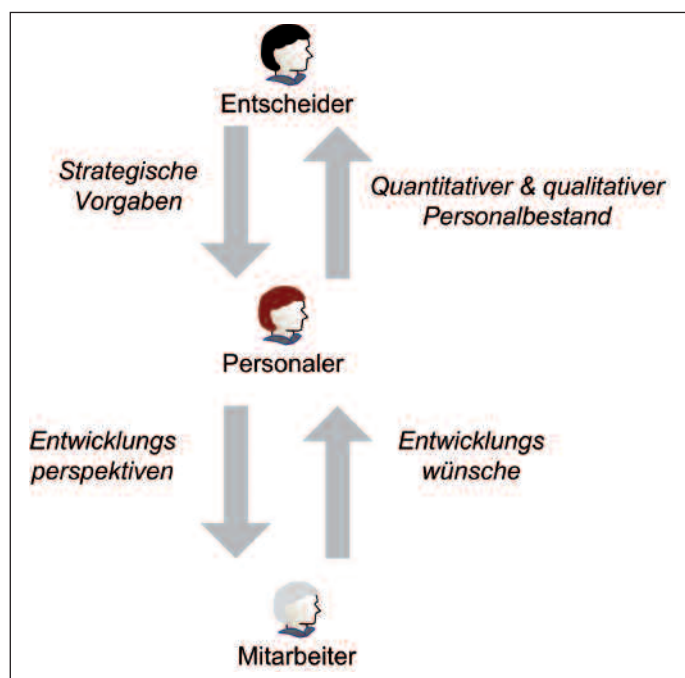
Strukturell: Die Sicherung des Arbeitsvermögens stellt ein Konglomerat aus verschiedenen Leistungsfähigkeiten, Leistungsfertigkeiten und Leistungsgelegenheiten dar. Was können die Mitarbeiter? Auf welchem Qualitätslevel ist dieses Können? Wo wird es wann in welchem Umfang im Unternehmen gebraucht?

Des Weiteren hat jede Organisation Stars und Unternehmensbewohner – in allen Hierarchieebenen. Deren Bedürfnisse, Einflüsse und Wirkungsgredienten müssen berücksichtigt werden. Das berührt unmittelbar strategische strukturelle Personalfragen, in die Personaler in den meisten Fällen nur marginal eingebunden sind.

Technisch: Die Dynamik der Unternehmensentwicklung bedarf einer permanenten technischen Abbildung, um dem Personalbedarf zeitnah nachzukommen. Vielfach werden jedoch die operativ vorhandenen Daten kaum oder nur unzureichend für die strategischen Entscheidungen genutzt. Nur wenn alle Beteiligten ihre Informationen für die Reise an einer, der richtigen Stelle hinterlegen, können diese erfolgreich in die Planung integriert werden. Durch den Einsatz dieser Daten in klar strukturierten Workflows wird die Reaktionsfähigkeit der Organisation erheblich gestärkt.

Das bisherige Dilemma besteht jedoch häufig darin, dass die operativ agierenden Einheiten nur kleine begrenzte Informationen zur Verfügung haben, die technisch nicht so miteinander verbunden sind, dass sich die komplexen inhaltlichen Anforderungen des Managements damit abbilden lassen.

Eine entscheidende Erfolgsbarriere ist dabei bisher auch die unterschiedliche Bedürfnislage der handelnden Personen.



Quantitativer und qualitativer Personalbestand: Die Geschäftsführung benötigt in erster Linie schnell Informationen. Dabei variiert dieser Informationsbedarf sowohl inhaltlich als auch im Umfang und in der Dringlichkeit. Um auch nach organisatorischen Änderungen wieder erfolgreich zu agieren, sollten bei einer Umstrukturierung nicht nur die Anforderungen des Marktes, sondern gleichzeitig auch der aktuelle Personalbestand berücksichtigt werden. Nur so können Kernkompetenzen optimal genutzt werden.

Strategische Vorgaben: Die Personaler sind vielfach im administrativen Bereich platziert. Sie erfahren durch Bedarfsmeldungen erst spät von der „geplanten Route“. Dadurch entsteht eine bedeutsame Handlungslücke, die durch Ersatzprozesse (Newsletter der neuen Strategie, Infoveranstaltungen usw.) nur schwer kompensierbar ist. Auch wenn strategische Informatio-

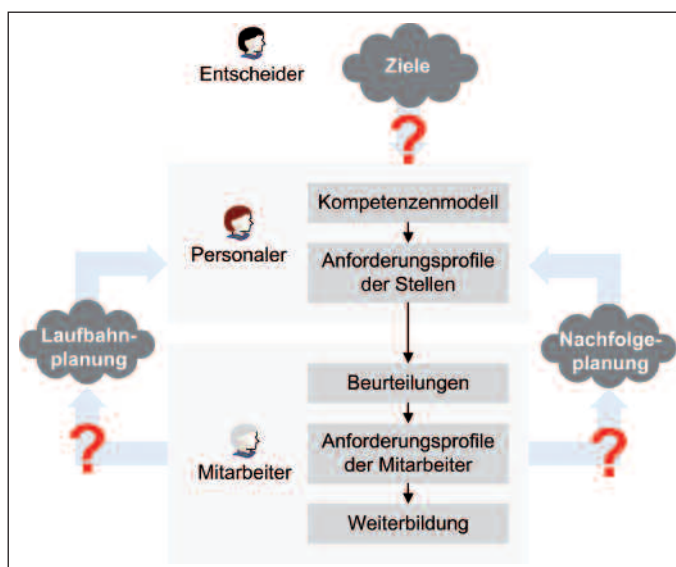
nen vorhanden sind, ist es für Personaler oft schwer, diese innerhalb der operativen Prozesse umzusetzen.

Entwicklungsperspektiven und -wünsche: Auf der anderen Seite unterliegt nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Mitarbeiterbestand durch Fluktuation und Neueinstellungen ständigen Veränderungen. Hierbei fällt es Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels immer schwerer, schnell qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Der demografische Wandel wird diese Situation in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Eine Möglichkeit, dem zu begegnen, ist, gutes Personal möglichst langfristig zu binden. Dazu müssen innerhalb des Personalmanagements neben den Zielen des Unternehmens auch die Ziele der Mitarbeiter berücksichtigt werden und Entwicklungsperspektiven im Unternehmen frühzeitig transparent gemacht werden.

State of the Art

Viele Personalinformationssysteme ermöglichen die Transparenz des quantitativen Stellenbestands anhand von hierarchisch aufgebauten Organigrammen. Diese erlauben lediglich eine hierarchische Sicht – andere Perspektiven sind nicht möglich. Dadurch können Fachlaufbahnen oft nur schwer oder gar nicht visualisiert werden. Wer sich nicht in eine Führungslaufbahn integriert, wird nicht berücksichtigt. Insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist dieser Mangel der bisherigen Systeme fatal.

Das moderne Kompetenzmanagement ermöglicht neben einer quantitativen Ausrichtung zusätzlich eine qualitative Orientierung. Ein vollständiges System muss die Wege der Fach- und Führungskräfte laufbahnbezogen aus den Unternehmenszielen ableiten. Außerdem müssen die Laufbahn- und Nachfolgeplanung systemunterstützt so berücksichtigt werden, dass der Status jederzeit aktuell visualisiert werden kann. Der Personaler als Steuerzentrale der Informationen, bei dem systemgestützt alle Entwicklungsinformationen (Laufbahn- und Nachfolgeplanung) zusammenlaufen und auf die Strategie abgestimmt werden.



Kompetenzmanagement mit Persis

Persis verbindet diese Fragestellungen miteinander, strukturiert die Workflows und schafft Entscheidungstransparenz. Dabei bedient sich das System der Bedürfnisstruktur der jeweiligen Prozessowner. Erstmals werden die strategischen Aufbauprozesse seitens der Unternehmensleitung mit der operativen Ablauforganisation der Personaler verknüpft. Dadurch werden die strategischen Anforderungen operativ funktional umsetzbar. Durch die Planung der Route wird klar, ob es eher eine Reise auf dem Wasser, zu Lande oder in der Luft werden wird, welche Ressourcen vorhanden sind oder benötigt werden. Die Umsetzung der administrativen Folgeprozesse sowie der technischen Abbildung folgt dieser Funktionalität. Erstmals wird damit funktional die Aufbauorganisation mit der Ablauforganisation nachhaltig und nutzenorientiert verknüpft.

An folgendem Beispiel soll dieser neue Ansatz verdeutlicht werden. Die Ableitung der Fähigkeiten und Kompetenzen aus dem Organigramm erfolgt bisher retrospektiv. In der optimal aufgebauten Organisation wird davon ausgegangen, dass jeder genau die Position innehat, auf der er den größten Nutzen stiftet. Dabei wurde sein bisheriger Werdegang als Basiswert für den Erfolg auf der neuen Position betrachtet. Psychologisch gesehen, ist diese Annahme auch sinnvoll. Das ist nur begrenzt übertragbar auf spezifische Situationen mit einer hohen Änderungsgeschwindigkeit. Die Unternehmenslandkarte des Kompetenzmanagements ist in der Perspektive nach vorn gerichtet. Von der aktuellen Lage aus kann prognostiziert werden, welche Entwicklungswege dem Mitarbeiter realistisch gesehen offenstehen.

Die in Persis zugrundeliegende Idee basiert auf einer Organisationsstruktur, die sich dynamisch auf Basis von ausgewählten Eigenschaften der Stellen aufbaut – der Persis Unternehmenslandkarte. Stellen werden anhand ihrer Eigenschaften zu verschiedenen Positionen gruppiert und automatisch in die Unternehmenslandkarte eingeordnet. Auf dieser Basis können Stellen- und Mitarbeiterbestand systematisch einander gegenübergestellt werden. Durch die Ermittlung der Soll-Kompetenzen aller Stellen einer Position und die Ergebnisse aus Kompetenzbeurteilungen ist nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Transparenz möglich.

Mögliche Laufbahnen müssen nicht vormodelliert werden. Durch automatische Berechnung von Ähnlichkeiten in Bezug auf die Menge der geforderten Kompetenzen von jeweils zwei Positionen können kompetenzorientiert geeignete Folge-Positionen ermittelt und innerhalb der Organisationsstruktur transparent gemacht werden. Dieses Konzept funktioniert für Führungs- und Fachlaufbahnen gleichermaßen. Auch bei der Nachfolgeplanung werden Ähnlichkeiten zwischen Positionen berücksichtigt. Sowohl bei der Nachfolgeplanung als auch bei der Laufbahnplanung können Mitarbeiter für verschiedene Positionen vorgeplant werden. Auf Basis der Vormerkungen können Mitarbeiter in Bezug auf die Soll-Kompetenzen eventueller Folge-Positionen bewertet werden. Dies ermöglicht eine frühzeitige und zielorientierte Initiierung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Stellenbeschreibungen, geforderte Kompetenzen und Laufbahnmodelle sind auch nach Änderungen wieder konsistent. Schlüsselpositionen können mit geeigneten Nachfolgern abgesichert werden, Entwicklungsperspektiven werden aufgezeigt, Weiterbildungsmaßnahmen können zielorientiert eingesetzt werden und Mitarbeiter können frühzeitig auf Folge-Positionen vorbereitet werden. Strategische Neuausrichtungen spiegeln sich in neuen Eigenschaftsmerkmalen (z.B. neue Bereiche, neue Standorte, zusätzliche Sachgebiete etc.) wider. Werden diese in die Unternehmenslandkarte integriert, kann aufgezeigt werden, ob die strategisch angestrebte Ausrichtung sich umsetzen lässt bzw. welche finanziellen, zeitlichen und personellen Anforderungen sich daraus ergeben.

Die Unternehmenslandkarte bildet nicht bisherige Verfahren ab, sondern basiert auf einem neuen innovativen Konzept, das durch den Einsatz von IT erst möglich ist. Da sie auf dem operativen Datenbestand agiert, erfordern Einführung und Änderung nur geringen administrativen Aufwand. Der Personaleinsatz kann schnell und effektiv an veränderte Marktbedingungen und neue Unternehmensziele angepasst werden. Die Konzeption basiert auf Anforderungen, die wir mit Kunden aus mittelständischen Unternehmen in Workshops erarbeitet haben. Gerade in mittelständischen Unternehmen, wo Führungspositionen rar sind, ist es wichtig, Leistungsträgern Entwicklungsperspektiven in Form von Fachlaufbahnen aufzeigen zu können. Damit schafft es Persis erstmalig, ein proaktives Kompetenzmanagement zur Unternehmenssteuerung nicht nur theoretisch zu definieren, sondern funktionsfähig und zielgruppenspezifisch handhabbar anzubieten.

In der nächsten Folge wird vorgestellt, welche konkreten Handlungs- und Steuerungsspielräume mit dem System den Personalern an die Hand gegeben werden.



Äutor:

DR. STEPHAN BUCHHESTER ist Entwickler, Co-Autor und Gutachter verschiedener Verfahren zur Personal- und Eignungsdiagnostik. In seiner aktuellen Funktion als Geschäftsstellenleiter verknüpft er für Persis etablierte personaldiagnostische Instrumente mit modernen IT-Prozessen und Tools des HR Business Consulting.
E-Mail: info@buchhester.de, www.buchhester.de