

Warum Sie sich dringend um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern sollten!



A. Die Ausgangssituation

Die Märkte und die Unternehmen verändern sich. Neue Geschäftsmodelle müssen entwickelt werden und/oder bestehende müssen den Marktbedingungen angepasst werden. Die Lebens- und Arbeitsbedingungen – insbesondere junger Menschen – erfordern ganz andere Organisations- und Arbeitsmodelle in den Unternehmen (Stichwort „New Work“ oder auch „Arbeit 4.0“). Sind Sie darauf vorbereitet? Haben Sie einen Plan für Ihr Unternehmen?

Gute und motivierte Mitarbeiter, die sich mit ihren Aufgaben und „ihrem Unternehmen“ identifizieren, werden immer wichtiger. Es wird zwar immer wieder gesagt „Mitarbeiter sind das Wichtigste in unserem Unternehmen“ – aber sieht die Wahrheit nicht oft anders aus?

Meistens kümmern wir uns sehr intensiv um den Produktionsfaktor Kapital: Wie können wir nachhaltig Gewinne erzielen? Wie ist unsere Finanzstruktur im Unternehmen? Sind wir im Falle eines Falles kreditwürdig bei Banken und sonstigen Geldgebern?

Doch wie sieht es mit dem Produktionsfaktor Arbeit aus? Wir wissen alle, dass in den Unternehmen Wachstum und Erfolg nur durch motivierte, begeisterte, engagierte Mitarbeiter möglich ist.

Hinzu kommen noch die bekannten Einflussfaktoren der Gegenwart und der Zukunft:

- die demografische Entwicklung
- der zunehmenden Mangel an Fach- und Führungskräften und
- die Anforderungen durch die „rasende Digitalisierungswelle“

Ist es nicht eine wirklich wichtige Aufgabe für Sie, die Führungskräfte der Unternehmen, sich um diesen Produktionsfaktor Arbeit intensiv zu kümmern?

Mit einem guten Personalabrechnungssystem ist es nicht getan. Dazu gehört mehr. Zum Beispiel:

- der „richtige“ Einsatz von vorhandenen Mitarbeitern im Unternehmen nach den individuellen Stärken
- die sach- und zielgerichtete Entwicklung von vorhandenen Mitarbeitern und
- die richtige Auswahl von neuen Mitarbeitern

B. Vorgehensweise für eine sach- und zielgerichtete mittel- und langfristige Personalplanung

1. Analyse der Personalstruktur

Wir beginnen mit einigen (wesentlichen) Fragestellungen:

1.1. Wie ist die **Altersstruktur** Ihrer Belegschaft?

Das durchschnittliche Alter der Beschäftigten in Deutschland beträgt 43,4 Jahre (Quelle: Statistisches Bundesamt 2017). Kennen Sie Ihre Kennzahl? Betrachten Sie auch die Streuung. Wie ist die Altersstruktur in den einzelnen Organisationseinheiten in Ihrem Unternehmen? Sie werden überrascht sein, wie es bei Ihnen „aussieht“.



1.2. Welche **Know-how-Träger** scheiden warum und wann aus Ihrem Unternehmen aus und müssen durch wen und mit welchen Kenntnissen ersetzt werden?

Kennen Sie Ihre Know-how-Träger? Sehen Sie mal hin. Auch hier werden Sie überrascht sein, wer welche besonderen Kompetenzen in Ihrem Unternehmen hat. Sind diese Kompetenzen und damit diese Mitarbeiter (einfach) ersetzbar? Haben Sie intern andere Mitarbeiter, die „übernehmen“ könnten? Sind diese „Schlüsselmitarbeiter“ „safe“ oder könnte auch ein Wechsel in ein anderes Unternehmen bevorstehen? Was braucht es, um Mitarbeiter zu halten? Wie stehen die „Zeichen der Zeit“ in diesen Fällen?

1.3. Wann scheiden Ihre **Führungskräfte** aus und sollen durch wen und mit welchen Kenntnissen und Kompetenzen ersetzt werden? Persönliche und fachliche Kompetenz sollten Ihre Führungskräfte haben. Sie sind schließlich Ihr verlängerter Arm in das Unternehmen, zu Ihrer Belegschaft. Haben Sie geeignete Kandidaten aus

den eigenen Reihen zur Nachfolge? Oder müssen Sie suchen?
Haben Sie ein klares Anforderungsprofil?

- 1.4. Haben Sie **interne Nachfolgeplanungen** für schon planbare ausscheidende Führungs- und Fachkräfte (Know-How-Träger)? Gibt es für jede Führungsstelle im Unternehmen eine Nachfolgeplanung in 1, in 2 oder auch in 3 Jahren oder später? Gleiches sollte für die „besonderen“ Fachkräfte vorhanden sein. Nur so sichern Sie Ihre Zukunft als Unternehmer und als Unternehmen.



2. Die Einflussfaktoren für Ihre mittel- und langfristige Personalplanung

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit den internen und externen Einflussfaktoren der Personalplanung.

2.1. Sehen wir uns zunächst die internen Faktoren an

2.1.1. Produktportfolio und Geschäftsprozesse

Varianten des Produktportfolios und insbesondere die Ausweitung des Produktportfolios (u.a. durch zunehmende Digitalisierung) bestimmen die Qualifikation der Mitarbeiter. Veränderte Produktionsverfahren aufgrund neuer Technologien beeinflussen die Anforderungen an Ihre Personalplanung.



Aufgrund geänderter Einflussfaktoren sind die Geschäftsprozesse und oftmals auch die Aufbauorganisation immer wieder zu hinterfragen und ggf. anzupassen. Auch das hat Einfluss auf die Personalplanung.

2.1.2. Datenbasis

Eine weitere große Herausforderung stellt die oft fehlende oder fehlerhafte Datenbasis dar. Ist die Pflege der Stammdaten „sauber“ organisiert? Nur mit entsprechender Hygiene ist die Grundlage für jegliche sinnvolle Planung gegeben.

2.1.3. Stärken der Mitarbeiter



Kennen Sie die Fähigkeiten und besonderen Stärken Ihrer Mitarbeiter? Wo sind die Talente und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter dokumentiert? Sind die Stärken bekannt, können diese gezielt und sachgerecht eingesetzt werden.

Ein Beispiel hierfür: Bei der Inbetriebnahme einer neuen Maschine lernte ich anlässlich einer kleinen „Einweihungs-Feier“ einen Anlagenbediener kennen. Er berichtete, dass er früher 8 Jahre in Indien verbracht hat und Hindi und Bengali, zwei wesentliche Sprachen in diesem faszinierenden Land in Süd-asien, spricht. Bei der Gründung einer Tochtergesellschaft in Indien konnte uns dieser Mitarbeiter mit seinen Sprach- und spezifischen Fachkenntnissen sehr gut weiterhelfen. Aber: Nur durch Zufall waren diese Fähigkeiten bekannt geworden.

Sie finden sicherlich auch genügend Beispiele für „Ihre Fälle“ im Unternehmen. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und dokumentieren Sie besondere Kenntnisse und Fähigkeiten, die Sie möglicherweise irgendwann dringend benötigen.

2.1.4. Wissenstransfer

Denken Sie auch an die besonderen Kompetenzen und Erfahrungen Ihrer (älteren) Mitarbeiter. Sind diese bekannt? Besteht die Notwendigkeit, dieses Wissen zu konservieren und zum Beispiel an jüngere Betriebsangehörige zu transportieren? Die Bereitschaft dazu sollten die älteren und jüngeren Mitarbeiter mitbringen.

Hierzu ein Beispiel: Ein Entwicklungsleiter wurde in das Produktmanagement für mechatronische Produkte in der Gebäudetechnik eingesetzt. Mit großem Erfolg. Dieser Mitarbeiter hatte nicht nur die fachlichen Fähigkeiten für diese Aufgaben, sondern auch die menschliche Kompetenz, über einige Jahre immer wieder junge Ingenieure „unter seine Fittiche“ zu nehmen und sie in das „wahre Berufsleben“ zu führen.



Er hat Fachwissen, Kundenorientierung und menschliche Grundwerte in Zusammenarbeit und Teamfähigkeit vermittelt

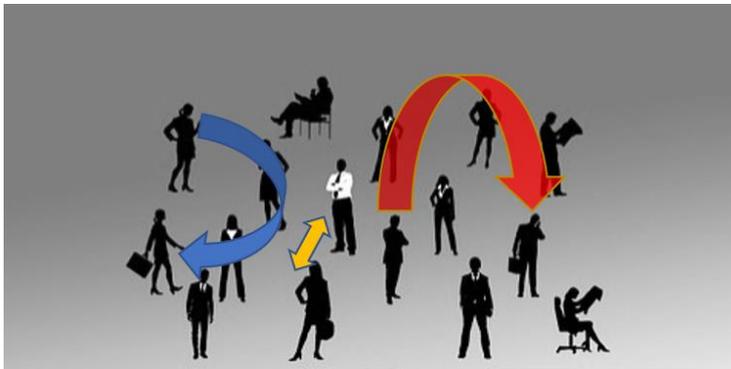
und selbst immer wieder von der „Jugendlichkeit“ und dem „frischen Wissen“ seiner Teammitglieder profitiert. Eine Win-Win-Situation.

2.1.5. Jobrotation

Sind Ihre Mitarbeiter gewillt, andere Aufgaben zu übernehmen oder „kleben“ sie an ihren Funktionen und Aufgaben? Sehen Sie sich die Personalakten an. Was glauben Sie, wie viele Mitarbeiter (insbesondere die langfristigen) im Unternehmen in ihrer Erst-Position noch tätig sind? Wollen Sie das auf Dauer zulassen?

Es mag sein, dass nicht jeder Mitarbeiter gewillt ist, alle 3 bis 6 Jahre eine neue Aufgabe im Unternehmen oder der Unternehmensgruppe zu übernehmen, um seine Flexibilität und Kompetenz zu erhöhen. Manchmal reicht es aber auch, einem Sachbearbeiter in der Debitorenbuchhaltung in seiner Zuständigkeit für Kunden mit den Buchstaben A bis D auf die Zuständigkeit für Kunden von E bis H wechseln zu lassen. Selbst kleinere Veränderungen fördern die Flexibilität der „Mannschaft“.

Oder lassen Sie den Wechsel eines Einkäufers zum Verkäufer zu und umgekehrt. Sie werden feststellen, dass Jobrotation viele Vorteile bietet: Die Mitarbeiter erweitern ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen und sind in Engpasssituationen vielfältiger einsetzbar.



Beklagen wir die Unfähigkeit der Mitarbeiter, sich auf neue Situationen und Veränderungen einzustellen, so sollten wir Führungskräfte prüfen, ob wir es versäumt haben, Mitarbeiter an Veränderungen heranzuführen und zu gewöhnen. Zukünftig brauchen wir immer stärker sogenannte agile Arbeits- und Organisationsformen. Dies ist nur durch die zunehmende Flexibilität der Mitarbeiter möglich. Eine Aufgabe für jede Führungskraft.

2.1.6. Führungskräfte und Rollenverständnis

Wie ist das mit Ihren Führungskräften? Wie suchen Sie diese intern oder extern aus? Jede eingestellte Führungskraft sollte

2.2. Was sind die externen Einflussfaktoren?

2.2.1. Branche Markt, Wettbewerber und Technologie

Zunächst ist sicherlich die Entwicklung der Branche und der Wettbewerber („Marktbegleiter“) zu betrachten. Wie sehen die Technologie-Trends in Ihrem Produktfeld aus?

Welche Wachstumsmöglichkeiten bieten die Märkte? Was bedeutet das für meine quantitative und qualitative Personalplanung?

Kennen Sie Ihre Branche ausreichend, was Zukunftsentwicklungen und Trends betrifft? Gibt es möglicherweise auch disruptive Veränderungen in Ihrem Markt, die Ihr bisheriges Produktprogramm und/oder Ihren Marktzugang massiv verändern oder sogar die Existenz Ihres Unternehmens gefährden?

Wie verhalten sich Ihre Mitbewerber? Verändern diese durch ihr „neues“ Verhalten Ihre Marktbearbeitung und Ihren Marktauftritt? Kommen neue Teilnehmer auf den Markt? (Vielleicht aus ganz anderen Branchen?)

Haben Sie Kenntnis von den Technologietrends? Besuche auf Messen und Ausstellungen zeigen oftmals neue Richtungen an. Die Grundlagenentwicklung von Einrichtungen wie die des Max-Planck-Instituts oder die der Fraunhofer Gesellschaft zeigen oftmals neue Wege auf. Hier gilt: „Augen und Ohren auf“ ... und „Ableitung“ der Bedingungen an die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter (z.B. zunehmende Prozessexperten, Experten im Social Media-Bereich, Mechatronik oder Elektronik-Kompetenzen ...).

Natürlich sind solche Entwicklungen nicht immer leicht auszumachen. Manches Unternehmen steht solchen gravierenden Veränderungen ohnmächtig gegenüber. Aber es gibt auch viele Beispiele von rechtzeitigem Erkennen und Gegensteuern.

Diese externen Faktoren finden selbstverständlich in der Unternehmensstrategie ihren Eingang. Hier müssen die Erkenntnisse und Prognosen einfließen.

2.2.2. Arbeitsmarkt und Weiterbildung

Um eine „saubere“ Personalplanung daraus abzuleiten, sind natürlich auch noch andere Einflussfaktoren zu beachten:

Wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt in meiner Region? Welche Kompetenzen erfordert mein Unternehmen „morgen und übermorgen“? Sind benötigte Fach- und Führungskräfte überhaupt verfügbar? Und wenn ja: zu welchem Preis?

Wo sind notwendige Kompetenzen alternativ zu „beschaffen“? (ich denke an andere Regionen in der Republik oder auch an das Ausland).

Welche Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote gibt es, um mögliche bzw. notwendige Weiterbildung meiner Mitarbeiter zu ermöglichen?

2.2.3. Netzwerke

Was bieten die Industrie- und Handelskammern, was die Hochschulen und Universitäten in Ihrem Umfeld? Haben Sie dazu Kontakte? Sind Sie in entsprechenden Netzwerken vertreten?

2.2.4. Gesetze

Nicht zu vergessen: Veränderungen im Sozial- und Arbeitsrecht (z.B. Arbeitszeit, Teilzeit- und Befristungsgesetz, Mutterschutzgesetz) bedingen ebenfalls Veränderungen.

Diese Darstellung ist sicherlich nicht allumfassend. Es sollen nur einige Gedanken und Anregungen wiedergegeben werden. Allerdings wird schon erkennbar, mit wie vielen Einflussfaktoren – intern wie extern – wir bei einer „sauberen“ mittel- und langfristigen Personalplanung zu tun haben.

3. Lösungsansätze zur (strategischen) mittel- und langfristigen Personalplanung

Grundlage für die qualifizierte Personalplanung ist die Unternehmensstrategie. Hier werden die Marktchancen mit dem bestehenden oder auch zu erweiternden Produktportfolio für die nächsten 3 bis 5 Jahre bewertet. Die Unternehmensstrategie ist eine wesentliche Grundlage für alle weiteren mittel- und langfristigen Teilplanungen:

- für das Produktportfolio
- für die Entwicklung,
- für die Produktion,
- für die Marktbearbeitung,
- für die Administration,
- für die Investitionen,
- für die Personalbemessung usw.



Abb. Strategische mittel- und langfristige Personalplanung (© Friese Management GmbH)

Liegt die Unternehmensstrategie mit den erforderlichen Daten für eine quantifizierte und qualifizierte Personalbemessung vor, so kann mit der Personalplanung begonnen werden. Umfassend werden die Prämissen der Unternehmensstrategie in eine HR-Strategie überführt.

Grundlage jeglicher Planung ist die Ausgangsbasis mit den Zahlen des letzten Jahres, idealerweise mit den Zahlen der letzten 3 Geschäftsjahre. Für die mittelfristige Planung ist ein Zeitraum von 2 bis 3 Jahre zu sehen, für die langfristige 3 bis 5 Jahre.

Nutzen Sie die Wertschöpfungskette des Unternehmens, um die einzelnen involvierten Bereiche des Unternehmens zu betrachten:



Abb. Wertschöpfungskette

(© Friese Management GmbH)

Gehen Sie dabei in folgenden Schritten vor:

3.1. Aus der operativen in die strategische Personalplanung

Verschaffen Sie sich die notwendige Transparenz durch gezielte Analysen nach der Altersstruktur, der Ausbildung und den Expertisen/Kenntnissen.

Eine vertiefende Analyse der Personaldaten bietet Ihnen die Grundlage für die Entwicklung von Kennzahlen und für das Clustern von Tätigkeiten (Job-Familien).

Priorisieren Sie diese ermittelten Job-Familien nach der Bedeutung für das Unternehmen, um in einer Reihenfolge mit entsprechender Intensität den Planungsprozess fortzusetzen.

Ein Beispiel: Die Job-Familie der Außendienstmitarbeiter wird intensiv betrachtet:

- Wie ist die Altersstruktur?
- Wann sind in welchem Vertriebsgebiet bei welchem Mitarbeiter Nachfolgeregelungen zu sehen?
- Welche Änderungen am Vertriebsgebiet oder in der Vertriebsstruktur oder -art erfordern wann welches Personal?
- Welche Kompetenzen werden zukünftig benötigt? usw.

Das Ergebnis ist in dieser Phase ein Roll-out-Plan für das gesamte Unternehmen mit Festlegung der Reihenfolge und der Intensität im Planungsprozess.

Ein nächster Schritt ist das Vorausschauen mit der Analyse der Trends, die Erstellung der Human-Resources-Strategie (HR-Strategie) und den daraus abgeleiteten HR-Initiativen.

Es ergibt Sinn, verschiedene Szenarien zu betrachten. Ein Modellierungstool für Simulationen der veränderbaren Parameter (wie z.B. anderer Vertriebskanal, Erweiterung Auslandsmärkte, Wachstumsrate pro Segment, Produktivitätsfaktor...) kann Ihnen die unterschiedlichen Auswirkungen auf die Personalplanung und damit auch auf die Ergebnisplanung zeigen.

3.2. Wie entwickeln sich künftige Anforderungen?

Wir bleiben bei der Job-Familie „Außendienst“. Wichtig ist eine Vorhersage der Personalnachfrage aufgrund der durchgeführten Planungsszenarien.

Ein Beispiel: Ich habe die Erweiterung des Produktportfolios erlebt von mechanischen Produkten zu mehr mechatronischen bzw. elektronischen Produkten. Sowohl die Anforderungen an die Mitarbeiter als auch die an die Marktbearbeitung haben sich zum Teil deutlich verändert.

Die mechanischen Produkte wurden über den Handel (3-stufiger Vertrieb) vermarktet; die mechatronischen/elektronischen Produkte

verstärkt über den Verarbeiter (2-stufig) bzw. im Direktgeschäft (1-stufig). Das führte bei den Vertriebs- und Personalverantwortlichen zur Erstellung ganz anderer Anforderungsprofile.

Ein nächster Schritt war die Ableitung der erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter in den nunmehr differenzierten Job-Familien.

Anschließend war zu klären, ob in den neuen Job-Familien ausreichende Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Vorhandene Mitarbeiter waren durch gezielte Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zu qualifizieren, um den „neuen“ Anforderungen gerecht zu werden.

Dabei stellte sich natürlich die Frage, ob genügend qualifizierte Mitarbeiter für die „neuen“ Anforderungen vorhanden waren.

Ein erster Schritt war die Suche „nach innen“. Sind „Talente“ im Unternehmen, und sind sie möglicherweise in einem „Talent-Pool“ bereits „nominiert“?

Gerade für den Außendienst ist die Verstärkung durch junge Mitarbeiter sehr wichtig. Durch Tandembildung (alt mit jung) kann Wissen in beide Richtungen übertragen und Kunden-Know-How aufgebaut werden.

Wenn keine ausreichenden Ressourcen verfügbar sind, muss an ein zielgerichtetes Recruiting „von außen“ gedacht werden.

3.3. Woher nehmen wir die extern benötigten „Talente“?

Nach der internen Betrachtung sollten Sie die externen Möglichkeiten prüfen. Gibt es schon eine „Pipeline“ von möglichen Kandidaten für benötigte Stellen/Qualifikationen?



Analysieren Sie den Arbeitsmarkt. Hier gibt es die entsprechenden Institutionen, die Unterstützung geben. Für die Suche nach Bewerbern sind zunehmend auch „moderne“ Medien einzusetzen wie der Social-Media-Bereich (Facebook, Xing, Youtube, Instagram, LinkedIn, Snapchat...) sowie kreative, innovative Bewerber-Aktionen.

Immer bedeutender wird das Entwickeln eines „Employer-Brandings“. Insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und den zunehmend veränderten Anforderungen an Mitarbeiter (Arbeit 4.0, Industrie 4.0, Digitalisierung...) wird die „Arbeitgeber-Marke“ immer wichtiger.

In unserem Beispiel der Außendienstmitarbeiter können Sie bei der Suche geeigneter Kandidaten auch über die Einbeziehung des bestehenden Außendienstlers gehen. Sie kennen oftmals die „guten“ aus der relevanten Branche.

Nicht zu vergessen: Sorgen Sie für den Nachwuchs von Morgen, indem Sie qualitativ hochwertige Ausbildungen für Mitarbeiter anbieten. Sie

haben oftmals eine starke Identifikation mit Ihrem Unternehmen und sind loyal.

3.4. Wie können wir „Talente“ motivieren?

Es war schon immer von Bedeutung, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Engagierte und loyale Mitarbeiter waren und sind ein wesentlicher Garant für den unternehmerischen Erfolg.

Insbesondere der Außendienst lebt von einer gewissen Kontinuität in den Kundenbeziehungen. Gerade in den etablierten Märkten mit den „gewohnten Geschäftsmodellen“ ist eine gewisse Belastbarkeit der Kunde-Lieferant-Verbindung wichtig (bei Lieferproblemen, bei Qualitätsmängeln usw.).

Wesentliche Motivationsfaktoren sind:

- eine sach- und wettbewerbsgerechte Vergütung sicherstellen
- unentgeltliche Vorteile gewähren
- Karrierewege aufzeigen
- Fortbildungsprogramme anbieten
- Wissenstransfer sicherstellen
- Social Events für die „Mannschaft“ durchführen
- ...

3.5. Welche Aufgaben sind für den HR-Bereich relevant?

Stellen Sie sicher, dass in allen relevanten Bereichen Führungskräfte vorhanden sind. Sie müssen den Planungsprozess führen und werden durch den HR-Bereich unterstützt (nicht umgekehrt!).

Der HR-Bereich hat die entsprechenden Prozesse mit den notwendigen Formaten zur Verfügung zu stellen. Ein entsprechendes Excel-Modell reicht meist für die Anforderungen an eine solche strategische Planung.

Der Planungsprozess ist „angemessen“ zu führen (nicht um des „Planes-Willen“, sondern um Erkenntnisse zu gewinnen und Maßnahmen abzuleiten).

Weiterhin hat der HR-Bereich noch „Werkzeuge“ zur Umsetzung von Maßnahmen anzubieten:

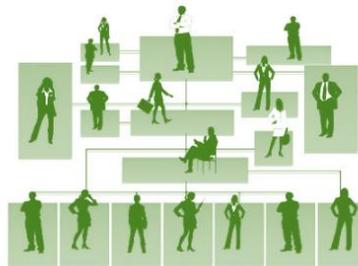
- Performancemanagement unterstützen und -Tools anbieten
- (Vor-)Ruhestandsregelungen anbieten
- Flexible Arbeit anbieten (incl. Homeoffice-Option)
- Diversity Management nutzen (Die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter wird toleriert und wertschätzend für den Unternehmenserfolg nutzbar gemacht)
- Traineeprogramme aufsetzen (auch für den technischen Bereich)
- Onboarding-Konzepte für neue Mitarbeiter anbieten
- Mentoren-/Patenkonzent entwickeln
- „Change-Agenten“ im Unternehmen installieren

C. Zusammenfassung und Fazit

Mit einer „guten“ mittel- und langfristigen Personalplanung wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter im Unternehmen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie richtig eingesetzt werden.

Im Einzelnen heißt das:

- in der richtigen Anzahl
- mit den richtigen Fähigkeiten
- an der richtigen Stelle
- zum richtigen Zeitpunkt
- zu den „richtigen“ Kosten
- mit der benötigten Flexibilität und Agilität



Sie werden sehen, dass Sie mit einer solchen Planung eine wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche Weiterführung Ihres Unternehmens ermöglicht haben.



Für weiterführende Gespräche stehe ich Ihnen gerne persönlich zur Verfügung.

Harald Friese
Friese Management GmbH, Ennepetal
www.friese-management.de
info@friese-management.de

Telefon: 01722811020

