

Mit einer fundierten Personalbestandsanalyse lassen sich künftige Risiken besser einschätzen.



Fokus auf Schlüsselpositionen

PERSONALPLANUNG IM ZEICHEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

Das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld fordert die Personalplanung mittelständischer Unternehmen heraus. Das RKW Baden-Württemberg hat deshalb zusammen mit mittelständischen Unternehmen ein praxistaugliches Instrument zur strategischen Personalplanung entwickelt.

VON RALPH SIEGER UND GERNOD KRAFT

Unternehmensziele und Personalplanung gehen Hand in Hand, sind es doch die qualifizierten, kompetenten und motivierten Mitarbeiter, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Aber es gibt Risiken:

- Falsch ausgewählte Mitarbeiter, die ihre Ziele nicht erfüllen können.
- Fehlende Kapazitäten, um Wachstum zu realisieren.
- Fehlender Ersatz für Schlüsselkräfte, die in den Ruhestand gehen.
- Fluktuation, weil es an Entwicklungswegen in der Firma mangelt.



Ralph Sieger und Gernod Kraft sind RKW-Berater mit dem Schwerpunkt Personalmanagement.



Diesen Gefahren kann vorgebeugt werden. Mit dem Instrument der strategischen Personalplanung können die unternehmensspezifischen Risiken identifiziert und passende Maßnahmen abgeleitet werden.

JOBFAMILIEN UND TREIBER ERMITTELN

Systematisches Vorgehen ist hierfür Voraussetzung. Ein Projektteam, das vom RKW BW gebildet wird, analysiert zunächst den Personalbestand: Wo arbeiten Mitarbeiter, klassifiziert nach Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Ausbildung, Betriebszugehörigkeit, Weiterbildungsaktivitäten und Organisationseinheiten? Diese Daten werden ausgewertet und auf die Zukunft projiziert; selbstverständlich lassen sich auch Veränderungen simulieren. In einem zweiten Schritt werden

so genannte Jobfamilien gebildet. Diese Tätigkeitsgruppen sind das Fundament der eigentlichen Personalplanung. Typische Jobfamilien sind Konstrukteure, Meister, Einkäufer und Servicetechniker. Nicht alle sind im Hinblick auf den Geschäftserfolg

gleich wichtig. Herauszufinden, welche Tätigkeitsgruppen unternehmensspezifisch besonders bedeutend sind, ist die Kernaufgabe des Projektteams.

Im nächsten Schritt wird die Unternehmensstrategie mit der Personalplanung verbunden, denn die strategischen Treiber beeinflussen die für den Unternehmenserfolg bedeutsamen Jobfamilien. Solche Treiber sind zum Beispiel technische Entwicklungen, neue Verfahren oder geplantes außerordentliches Wachstum in bestimmten Märkten. So wirkt sich zum Beispiel das zehnjährige Wachstum eines Maschinenbauers auf den Bedarf an Konstrukteuren und Servicetechnikern aus. Der Abgleich der Unternehmensstrategie mit der Personalplanung ist das entscheidende Element: Es geht darum, die Risiken bei den wichtigen Jobfamilien zu ermitteln und einzuschätzen. Gefragt wird nach Kapazitäts-, Kompetenz-, Beschaffungs- und Altersrisiken. Ein Beispiel: Aufgrund des Wachstums entsteht bei den Konstrukteuren des Maschinenbauers ein mittleres Kapazitätsrisiko und wegen der spezifischen Anforderungen ein Kompetenz- und Beschaffungsrisiko. So wie in diesem Fall wird für jede Jobfamilie ein Risikoprofil erstellt. Anschließend muss das Projektteam die Frage beantworten, durch welche Maßnahmen Risiken begrenzt werden können und zwar individuell für jede wichtige Jobfamilie. Die Leitfrage lautet: Was ist zu tun, um die quantitativen und qualitativen Personalressourcen für die Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen – und zwar kurz-, mittel- und langfristig. Im letzten Schritt werden nun die Maßnahmen den personalwirtschaftlichen Handlungs-

feldern zugeordnet. Das können zum Beispiel Aktivitäten bei Weiterbildung, bei Personalmarketing oder auch Beschaffung sein. Hilfreich ist hier die Verwendung einer Matrix. Diese wird gebildet aus den personalwirtschaftlichen Funktionen und den strategisch bedeutenden Jobfamilien. Damit ist der Blick auf das Wesentliche möglich.

TRANSPARENZ SCHAFFEN

Die Praxistauglichkeit dieser Methode hat das RKW BW in der Zusammenarbeit mit zehn baden-württembergischen Unternehmen erprobt. Diese Firmen haben zwischen 80 und 600 Mitarbeiter und sind in verschiedenen Branchen wie Anlagen- und Maschinenbau, Werkzeugbau und Metallverarbeitung tätig. So hat zum Beispiel die Personalbestandsanalyse eines metallverarbeitenden Betriebs sehr anschaulich die Auswirkungen des demografischen Wandels gezeigt. Dort ist der Altersdurchschnitt der Schlüsselpositionen gestiegen, zudem gibt es „Altersballungen“ in manchen Bereichen. Das Risiko, dass viele wichtige Know-how-Träger gleichzeitig ausscheiden, ist enorm. Die vom RKW BW entwickelte Analysemethodik hat Transparenz geschaffen, sodass das Unternehmen entsprechend reagieren kann, indem es Schlüsselpositionen so besetzt, dass junge Nachwuchsführungskräfte, Stellvertreter und Nachfolger frühzeitig aufgebaut werden. ■

► WWW.RKW-BW.DE

FOTO: SHUTTERSTOCK

Gesundheitstipp

BEWEGUNG IM WINTER: MIT DER RICHTIGEN BEKLEIDUNG KLAPPT'S IMMER

Für mich als Wintersportlerin gibt es keine Ausreden, wenn die Tage kürzer und die Temperaturen kälter werden. Im Gegenteil: Dann geht es erst richtig los. Die glasklare Luft in Verbindung mit verschneiten Landschaften hat mich schon immer zu Höchstleistungen motiviert. Und gerade in der dunklen Jahreszeit ist Bewegung ganz besonders wichtig, damit die fehlenden Sonnenstunden nicht aufs Gemüt schlagen. Auch im Winter gibt Sport im Freien den nötigen Frischekick, der gerade nach einem langen Arbeitstag dabei hilft, den Kopf frei zu bekommen. Nur ein paar Dinge sind im Winter zu beachten und schon kann es losgehen.

Es gibt kein falsches Wetter, nur die falsche Bekleidung. So abgedroschen der Satz auch ist: Er hat nichts von seinem Wahrheitsgehalt eingebüßt. Beim Joggen, Langlaufen oder Schliittschuhfahren empfiehlt sich atmungsaktive Kleidung nach dem Zwiebelprinzip. Die Luft zwischen den Lagen dient als Wärmepuffer. Auch Mütze, Halstücher und Handschuhe aus atmungsaktivem Material können nützlich sein. Für die Sichtbarkeit und die eigene Sicherheit ist helle, mit Reflektoren ausgestattete Kleidung wichtig. Besonders auffallend sind eine Stirnlampe oder ein Blinklicht. Damit es auf nassen Strecken mit Laub oder Schnee am Boden nicht rutschig wird, sollte besonders viel Wert auf eine griffige Sohle gelegt werden. Um die Atemwege vor Kälte zu schützen und Halsschmerzen zu vermeiden, ist es sinnvoll, durch die Nase zu atmen. So wird die kalte Luft angewärmt. Auch bei kühleren Temperaturen ist eine ausreichende Flüssigkeitszufuhr vor und nach dem Training wichtig. Wasser, verdünnte Schorlen und unge-süßte Tees sind die richtige Wahl. Für den gewünschten Effekt kommt es überhaupt nicht auf die Geschwindigkeit an. Schon 30 Minuten leichtes Joggen oder Walken ein bis zweimal pro Woche machen auch im Winter müde Geister wieder munter. ■ ANNI FRIESINGER



Die ehemalige Eisschnellläuferin Anni Friesinger ist Markenbotschafterin der SDK.

QUELLE: BBG BETRIEBSBERATUNGS-GMBH