

Routenplanung für Unternehmen II

Im letzten Beitrag ist vorgestellt worden, was die Grundidee eines modernen Kompetenzmanagements für ein erfolgreiches Unternehmen ausmacht. Welche Faktoren das „Unterwegssein“ von einer effizienten zielgerichteten und erfolgreichen Reisestrategie unterscheidet. Reisen ist dabei die bewusste Entscheidung, einen dynamischen Prozess so mit Informationen anzureichern, dass eine optimale Route gefunden wird und die dabei aufgewandten Ressourcen zu jedem Zeitpunkt gut kontrollier- und steuerbar sind. Technische Systeme müsse so aufgebaut sein, dass sie die Rückschau der Personalaktivitäten ermöglichen sowie eine sinnvolle generische Vorausplanung. Wie erfolgreich sich ein Unternehmen am Markt behaupten kann, ist abhängig von den Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten.

Personalmanagement hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Erfolg eines Unternehmens sichern und erhöhen. Dazu muss Personal nicht nur effektiv, sondern vor allem effizient eingesetzt werden. Effizient bedeutet, dass der Personaleinsatz den Anforderungen und Zielen des Unternehmens vor dem Hintergrund klar zu definierender Kriterien gerecht werden muss. Technische Systeme müssen folglich so aufgebaut sein, dass sie zu jedem Zeitpunkt diese Informationen ohne administrativen Aufwand bereitstellen können.

Um erfolgreich zu sein, ist es wichtig, Mitarbeiter möglichst frühzeitig auf neue Aufgaben und Projekte vorzubereiten, zu motivieren und deren Kompetenzen weiter auszubauen. Dabei muss den ständigen Veränderungen sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch hinsichtlich der Unternehmensstruktur Rechnung getragen werden. Ein erfolgreiches Personalmanagement muss diese Divergenz zwischen Geschäftsdynamik und HR-Dynamik bewerkstelligen.

Hierbei fällt es Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels immer schwerer, schnell qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Der häufigste Kündigungsgrund sind fehlende Karrierechancen und geringe Entwicklungsmöglichkeiten. Vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen sind Führungspositionen rar. Auch die Tendenz zu flacheren Hierarchien trägt zur Verschärfung dieser Problematik bei. Ein weiteres Problem ist die mangelnde Transparenz im Hinblick auf Leistungsträger. Oft haben lediglich Führungskräfte das Wissen, für welche Mitarbeiter ein Aufstieg bzw. eine Weiterentwicklung in Frage kommt. Die Entscheidung zur Besetzung von wichtigen Schlüsselpositionen wird jedoch in der Regel von Geschäftsführern getroffen. Dadurch werden Neueinstellungen vorgenommen, obwohl geeignete Mitarbeiter intern zur Verfügung stehen. Dies führt zu Kündigungen von Leistungsträgern, da diesen dadurch keine Entwicklungsperspektiven und Karrierechancen mehr angeboten werden können. In Krisenzeiten rückt zusätzlich verstärkt der Kostendruck in den Mittelpunkt. Bei Personalüberdeckungen können Weiterbildungsmaßnahmen ein Mittel sein, um nach der Krise erfolgreich präsent zu sein. Knappe Weiterbildungsbudgets erfordern jedoch einen selektiven Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen, der sich streng an den Zielen des Unternehmens orientieren muss. Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen, die durch eine ungünstige Besetzung der verschiedenen Positionen entstehen, müssen vermieden werden. Ein Einsatz von Mitarbei-

tern auf Positionen, deren Anforderungen in Form von Kompetenzen möglichst passgenau zu den Kompetenzen des Mitarbeiters passen, spart Ausgaben für ansonsten erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen.

Wer hat die Lösungsverantwortung?

Es kann nur dann vorausschauend auf Änderungen reagiert werden, wenn der HR-Bereich mit diesen Informationen selbstregulierend arbeiten kann. Anderenfalls können Kompetenzen nur im „Reparaturbetrieb“ zur Verfügung gestellt werden. Wichtige strategische Vorgaben sind in diesem Zusammenhang die Organisationsstruktur eines Unternehmens und die hierbei relevanten Schlüsselpositionen. Die Organisationsstruktur definiert die benötigten Positionen und den erforderlichen Stellenbedarf. Für eine effektive Personalstrategie, die den Zielen und Anforderungen des Unternehmens gerecht wird, sind jedoch nicht nur quantitative Vorgaben von Bedeutung. Ein weiterer wichtiger Schritt ist die qualitative Ausrichtung der Personalstrategie. Es muss definiert werden, welche Kompetenzen zur Erreichung sowohl von aktuellen als auch für zukünftige Ziele benötigt werden. Hierzu muss innerhalb einer Organisationsstruktur transparent gemacht werden, welche Kompetenzen ein Mitarbeiter zur Ausführung einer bestimmten Position benötigt.

Flexible Organisationsstrukturen

Den Rahmen dieser Kennzahlen bilden die Informationen über die Organisationsstrukturen und das Zusammenspiel zwischen Personalbedarf und -bestand. So können Laufbahn- und Nachfolgeszenarien beschrieben werden. Ausschlaggebend ist die Transparenz von Entscheidungsregeln für die Beschreibung von Entwicklungspfaden zwischen Positionen. Innerhalb einer Organisationsstruktur müssen mögliche Wechsel zwischen verschiedenen Positionen abgebildet werden können. Dies zieht in der Regel gleichzeitig Anpassungen und eine Neuausrichtung der Laufbahn- und Nachfolgestrategien nach sich. Anpassungen und Änderungen dürfen jedoch keine unüberschaubaren administrativen Aufwände nach sich ziehen.

Organisationsstrukturen sind meist hierarchisch aufgebaut. Vor allem für eine Etablierung von Führungslaufbahnen sind neben hierarchiebezogenen Perspektiven jedoch auch andere Aspekte

innerhalb einer Organisationsstruktur von Bedeutung. Neben Führungslaufbahnen müssen auch Fachlaufbahnen innerhalb einer Organisationsstruktur abgebildet werden können. Die Erstellung und Änderung einer Organisationsstruktur muss effizient, d.h. schnell und deshalb ohne großen administrativen Aufwand erfolgen können. Bei der Einordnung von Stellen in die Organisationsstruktur muss die Konsistenz zu den jeweiligen Stellenbeschreibungen und den geforderten Soll-Kompetenzen sichergestellt werden. Dies gilt auch in Bezug auf die Änderungen an Stellenbeschreibungen. Änderungen von Eigenschaften und Soll-Kompetenzen dürfen keine Inkonsistenzen innerhalb der Organisationsstruktur auslösen. Das heißt, nach Änderung einer Stellenbeschreibung muss diese wieder zur Einordnung der Stelle in die Organisationsstruktur passen.

Zusätzlich zu einer hierarchischen Perspektive müssen auch andere Eigenschaften der Stellen berücksichtigt werden können. Nur so können zusätzlich zu Führungslaufbahnen auch Fachlaufbahnen visualisiert werden.

Die Organisationsstruktur muss eine Transparenz des aktuellen Mitarbeiterbestands ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist nicht nur eine quantitative Sicht in Form von Personalunter- und -überdeckungen, sondern auch eine qualitative Sicht erforderlich. Die qualitative Sicht muss sich auf die Soll-Kompetenzen der Stellen einer Position und die Ist-Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter beziehen. Dadurch sollen Potenzialträger ersichtlich gemacht werden und Entwicklungsbedarf aufgezeigt werden können. Für die Entwicklung einer Personalstrategie ist eine Abstraktion von einzelnen Stellen anhand von Positionen unerlässlich. Positionen gruppieren ähnliche Stellen. Herkömmliche Organisationsstrukturen stellen hierzu eine vertikale Gruppierung basierend auf Hierarchien zur Verfügung (siehe Bild 1).

Daneben können Job-Familien dazu verwendet werden, Anforderungen in Form von Soll-Kompetenzen für ähnliche Funktionen bzw. Positionen zu beschreiben. Job-Familien bündeln zusammengehörige Kompetenzen und beschreiben eine Art

„Rollen“, die entweder der gleichen Organisationseinheit angehören, mit ähnlichen Aufgaben betraut sind oder die gleiche Führungsposition innehaben. Dadurch ergibt sich anhand der Job-Familien eine horizontale Bündelung (siehe Bild 1).

Bei einem strategischen Personalmanagement müssen jedoch beide Ebenen berücksichtigt werden können. Bisherige Modelle bieten jedoch keine transparente Verbindung zwischen Job-Familien und Organisationsstrukturen. Ursache dafür sind Redundanzen. Innerhalb von baumartig strukturierten Stellenanordnungen müssen gleiche oder ähnliche Organisationseinheiten wiederholt modelliert werden. Innerhalb des Beispiels in Bild 1 gibt es mehrere Entwicklungsabteilungen, jeweils eine pro Standort.

Bisherige Organisationsstrukturen sind starre Beschreibungen von Stellenanordnungen und dadurch sehr unflexibel. Umstrukturierungen können deshalb nicht effizient (d.h. schnell) durchgeführt werden. Die feste Anordnung von Stellen und Positionen führt zu einem hohen administrativen Aufwand bei Änderungen. Des Weiteren entstehen – gerade bei Änderungen – schnell Inkonsistenzen zwischen der Anordnung einer Stelle in der Organisationsstruktur und ihrer Stellenbeschreibung. Das heißt, die Eigenschaften einer Stelle und die für eine Stelle definierten Anforderungen in Form von Soll-Kompetenzen passen nicht mehr zur Position.

Effektiver Einsatz von Mitarbeitern

Um erfolgreich am Markt zu agieren, müssen Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter effizient genutzt werden. Grundvoraussetzung ist die Transparenz aktueller Stellenbesetzungen nicht nur aus quantitativer, sondern auch aus qualitativer Sicht. Neben Personalunterdeckungen und -überdeckungen muss auch transparent sein, wie gut die einzelnen Mitarbeiter den Anforderungen ihrer Positionen gerecht werden. Dazu muss ersichtlich sein, wie weit die Kompetenzen der Mitarbeiter, die den Stellen einer Position zugeordnet sind, die geforderten Soll-Kompetenzen erfüllen. Nur so kann bei Bedarf mit geeigneten

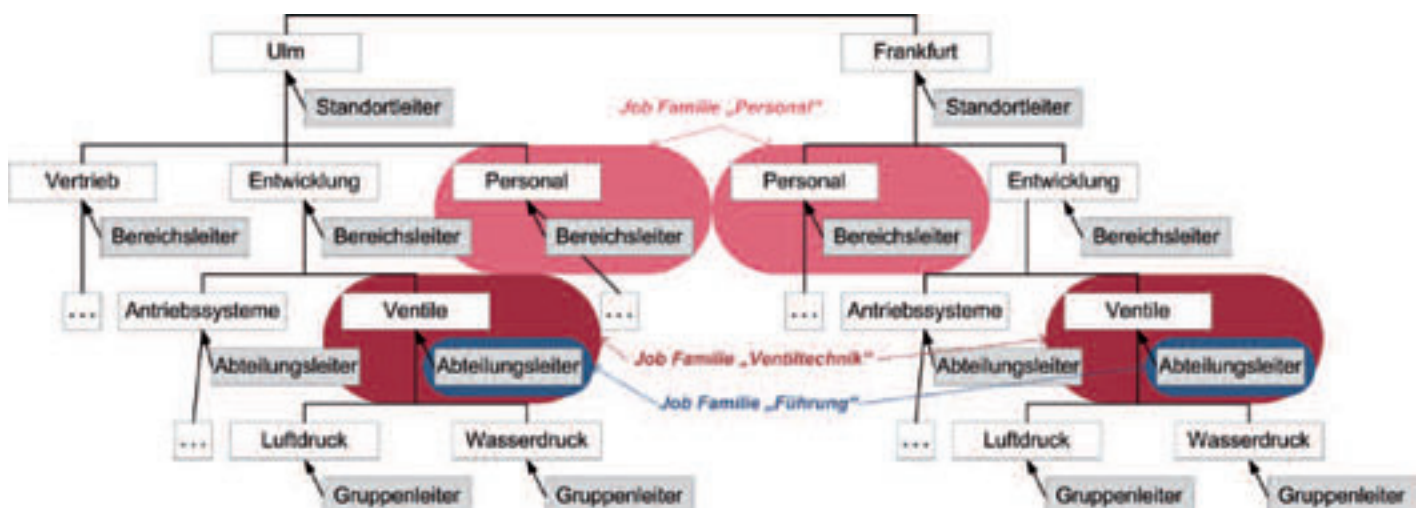


Bild 1: Hierarchische Organisationsstruktur und Job-Familien

Weiterbildungsmaßnahmen zielorientiert reagiert werden. Um Entwicklungsmaßnahmen nicht nur in Bezug auf die aktuelle Stelle eines Mitarbeiters, sondern auch zur Vorbereitung auf nachfolgende Positionen zur Verfügung stellen zu können, müssen Mitarbeiter für eventuelle Folge-Positionen vorgemerkt werden können. In diesem Zusammenhang müssen auch organisatorische Änderungen und Anpassungen der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden können.

Nachfolge- und Laufbahnplanung

Bei Kündigungen muss möglichst schnell ein möglichst geeigneter Nachfolger gefunden werden. Insbesondere Schlüsselpositionen des Unternehmens müssen ausreichend abgesichert sein. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass Informationen über geeignete Nachfolger-Kandidaten den Entscheidungsträgern bei Besetzungen zur Verfügung stehen. Fehlen Nachfolgerkandidaten, muss anhand der Organisationsstruktur aufgezeigt werden können, wo am besten nach geeigneten Nachfolgern gesucht werden sollte. Um dem Kostendruck gerecht zu werden, müssen hierbei die jeweils geforderten Kompetenzen der unterschiedlichen Positionen berücksichtigt werden können. Nur so können Folgekosten bei Umbesetzungen durch erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen eingespart werden.

Um gute Fachkräfte langfristig zu halten, müssen neben Führungslaufbahnen zukünftig vermehrt auch Fachlaufbahnen angeboten werden. Hierzu muss auch für Fachlaufbahnen eine geeignete Visualisierungsform zur Verfügung stehen. Sowohl für Führungs- als auch für Fachlaufbahnen müssen Entwicklungspfade zwischen Positionen transparent sein. Innerhalb von Entscheidungsregeln zur Auswahl von Folge-Positionen müssen die geforderten Kompetenzen verschiedener Positionen und die aktuellen Kompetenzen eines jeden Mitarbeiters berücksichtigt werden.

Laufbahnmodelle müssen flexibel und übergreifend anwendbar sein. Das bedeutet, Entwicklungsperspektiven sollen für alle Mitarbeiter aufgezeigt werden können. Ebenso können mehrere Wege zu einer gewünschten Ziel-Position führen. Die Zuordnung von Stellen und Schritten der Laufbahnen muss transparent sein. Insbesondere wenn Stellen zu Schritten in mehreren Laufbahnen gehören und dadurch Schnittstellen beschreiben. Eine Effektive Laufbahn- und Nachfolgeplanung setzt auch voraus, dass Anforderungen in Form von Soll-Kompetenzen der verschiedenen Folge-Stellen sinnvoll aufeinander aufbauen. Stellen zu verschiedenen Laufbahnschritten müssen auch qualitativ aufeinander abgestimmt sein.

Änderungen an der Organisationsstruktur erfordern eine Anpassung der Laufbahnmodelle. Sowohl Änderungen der Laufbahnmodelle als auch die Zuordnung der Stellen zu Laufbahnen müssen effektiv, d.h. ohne hohe administrative Aufwände erfolgen können.

Laufbahn- und Nachfolgeplanung müssen aufeinander abgestimmt werden können und geeignet ineinandergreifen. Zur



Definition einer geeigneten Personalstrategie müssen Schlüsselpositionen transparent sein. Nur so können geeignete Mitarbeiter zielorientiert auf die relevanten Positionen hin entwickelt werden. Anders herum müssen für Geschäftsführer die Leistungsträger innerhalb eines Unternehmens ersichtlich sein. Eine Laufbahnplanung auf Basis einer Vormodellierung von vorgegebenen Laufbahnschritten ist zu unflexibel. Mögliche Folge-Positionen müssen dynamisch und kompetenzorientiert in verschiedene Richtungen aufgezeigt werden können.

Bei der Nachfolgeplanung sollen auch systematisch Positionen berücksichtigt werden, die nicht streng hierarchisch unterhalb der betreffenden Position angeordnet sind.

Laufbahn- und Nachfolgeplanung sollen strategiebasiert ineinandergreifen. Dazu müssen Schlüsselpositionen innerhalb eines Unternehmens von der Geschäftsleitung (d.h. „top-down“) transparent gemacht werden können. Mitarbeiter, für die ein weiterer Schritt (bzgl. Karriere, Aufstieg, Entwicklung) in Frage kommt, müssen dagegen von Seiten der Führungskräfte (d.h. „bottom-up“) ersichtlich gemacht werden können.

Die Umsetzung

Das lösungsorientierte System basiert auf einer Organisationsstruktur, die sich dynamisch auf Basis von ausgewählten Ei-

genschaften der Stellen aufbaut. Stellen werden anhand ihrer Eigenschaften zu verschiedenen Positionen gruppiert und automatisch in die Organisationsstruktur 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 die 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 vorgemerkt 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.

Datenbasis

Jede Stelle ist anhand von Eigenschaften beschrieben. Mögliche Werte dieser Eigenschaften können in Persis anhand von separaten Tabellen – sogenannten Stamm-Tabellen – definiert und verwaltet werden. Zur Spezifikation einer Eigenschaft bei einer Stelle kann der gewünschte Wert aus der jeweils zugehörigen Stammtabelle ausgewählt werden (siehe Bild 2). Dies gewährleistet eine einheitliche Benennung und Vergleichbarkeit zwischen einzelnen Stellen.

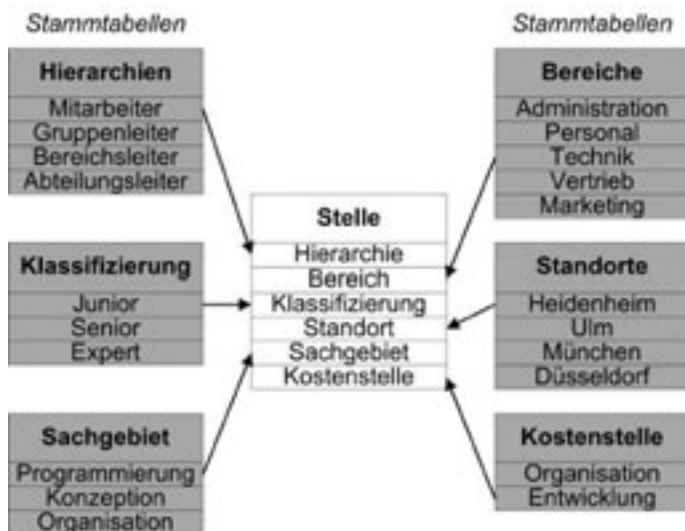


Bild 2: Eigenschaften von Stellen



Bild 3: vereinfachte Datenstruktur

Beispiele von Stelleneigenschaften:

- Standort
- Bereich
- Hauptabteilung
- Abteilung
- Dienststelle
- Klassifizierung
- Sachgebiet
- Kostenstelle 1
- Kostenstelle 2
- Hierarchie
- Tätigkeit

Für jede Stelle kann eine Menge von Soll-Kompetenzen definiert werden. Pro Kompetenz kann eine zugehörige Bewertungsskala und die jeweils dazu geforderte Soll-Bewertung angegeben werden (siehe Bild 3).

Jeder Stelle können mehrer Inhaber (sowie Vorgänger und Nachfolger) zugeordnet werden. Die bei der Stelle definierten Soll-Kompetenzen gelten als Anforderungen gegenüber dem zugeordneten Mitarbeiter. Innerhalb von Beurteilungsprozessen (operativer Prozess innerhalb des Moduls Personalentwicklung) kann jeder Mitarbeiter in Bezug auf die Soll-Kompetenzen seiner Stelle beurteilt werden.

Nach dem Abschluss der Beurteilung werden die Ergebnisse in Form von Ist-Kompetenzen auf das Mitarbeiterstammblatt übertragen.

Die Unternehmenslandkarte

Aus diesen Daten ergibt sich die aktuelle Unternehmenslandkarte. Die Unternehmenslandkarte ist eine revolutionäre Organisationsstruktur, die sich nicht ausschließlich auf hierarchische Gesichtspunkte bezieht. Sie wird in Form eines Koordinatensystems (bzw. einer Matrix) visualisiert und baut sich auf Basis beliebiger Stellen-Eigenschaften dynamisch auf.

Zur Definition einer Unternehmenslandkarte können verschiedene Stellen-Eigenschaften ausgewählt werden. Jede Eigenschaft beschreibt eine Achse.

Auf Basis der ausgewählten Eigenschaften wird die Unternehmenslandkarte automatisch generiert. Hierzu werden die jeweiligen Wertebereiche der Eigenschaften aus den Stammtabellen ermittelt. Die einzelnen Werte einer Eigenschaft (aus den Stammtabellen) beschreiben verschiedene Stufen einer Achse.

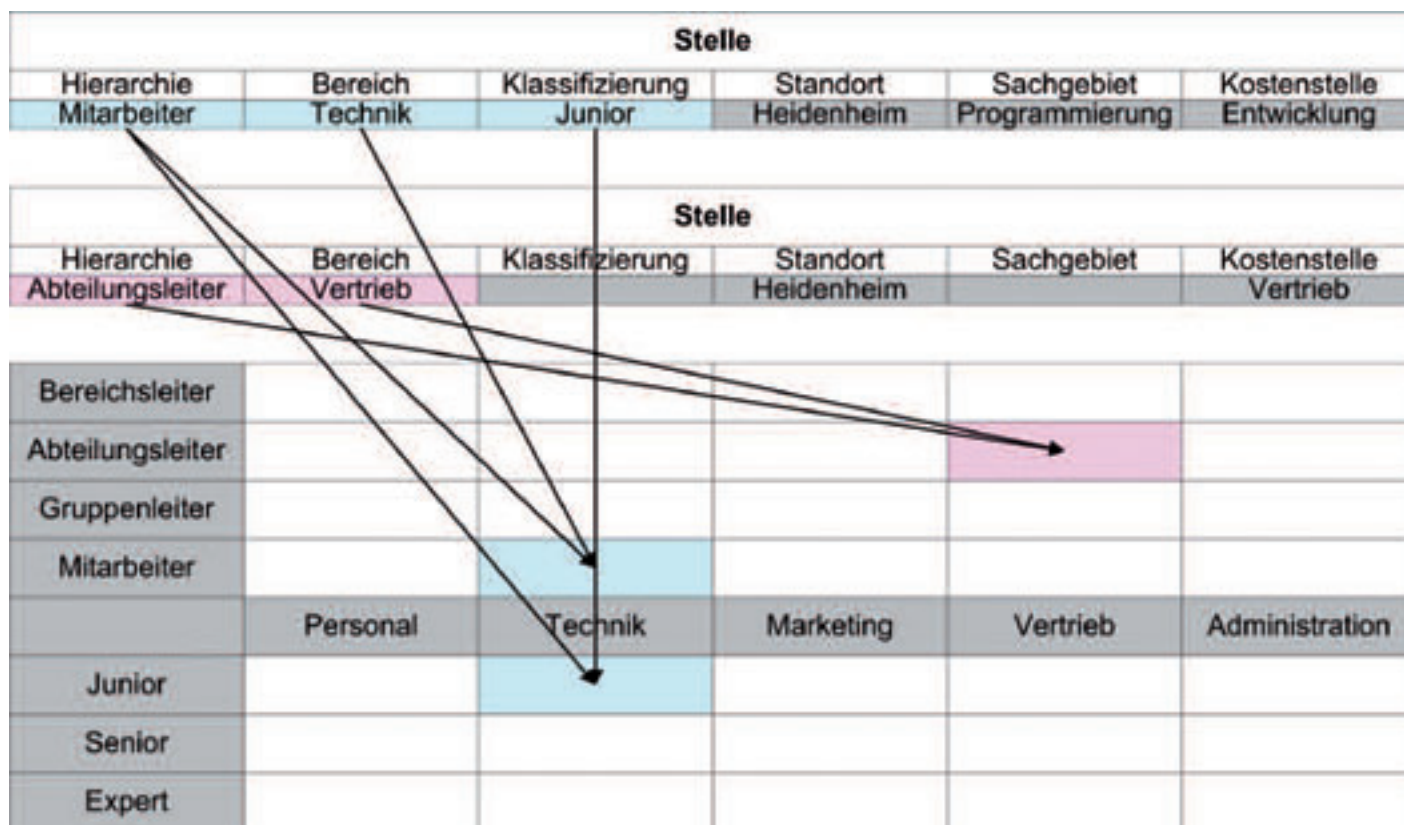


Bild 4: Automatische Einordnung der Stellen in die Unternehmenslandkarte

Die Felder einer Unternehmenslandkarte beschreiben Positionen, die anhand von jeweils zwei Eigenschaften kategorisiert werden können.

Stellen müssen den einzelnen Positionen nicht fix zugeordnet werden. Jede Stelle kann – auf Basis der Werte ihrer Eigenschaften – automatisch der richtigen Position zugeordnet werden (siehe Bild 4). Eine Stelle wird anhand von jeweils zwei Eigenschaften automatisch einer Position der Unternehmenslandkarte zugeordnet.

Jede Stelle kann hierbei genau einmal innerhalb eines Quadranten eingeordnet werden. Dies ermöglicht eine Transparenz der bestehenden Stellenstruktur aus unterschiedlichen Perspektiven. Anhand des oberen Quadranten kann die Stellenstruktur – in diesem Beispiel – aus einer hierarchischen Perspektive betrachtet werden. Im Gegensatz zu bisherigen (baumartig aufgebauten) Organisationsstrukturen ist die Unternehmenslandkarte redundanzfrei. Das bedeutet z.B., dass eine Entwicklungsabteilung nicht mehrmals (z.B. pro Standort oder pro Bereich etc.) vorkommt.

Innerhalb des unteren Quadranten erfolgt eine Betrachtung der Stellenstruktur ausgerichtet auf unterschiedliche Klassifizierungen einer Stelle. Anhand von Klassifizierungen können beispielsweise Fachlaufbahnen beschrieben werden.

Auf Basis der Unternehmenslandkarte wird jeweils die zugehörige Menge an Stellen einer Position transparent gemacht.

Änderungen der Eigenschaften von Stellen bewirken die automatische Zuordnung dieser Stellen zu einer anderen Position. Dadurch ist – ohne administrativen Aufwand – die Organisationsstruktur immer konsistent mit den jeweiligen Stellenbeschreibungen. Stellen, die aufgrund fehlender Definition von Eigenschaften nicht eingeordnet werden können, können ermittelt und transparent gemacht werden.

Durch die Auswahl einer bestimmten Position kann die zugehörige Menge der Stellen angezeigt werden. In diesem Zusammenhang können Stellen gesammelt bearbeitet werden (Massen- bzw. Batch-Funktionen). Das bedeutet, eine Eigenschaft kann gleichzeitig für eine Menge von Stellen geändert werden. Dies ermöglicht eine schnelle und gezielte Umordnung von Stellen zu einer anderen Position.

Durch die automatische Ermittlung der jeweiligen Stelleninhaber kann der quantitative Personalbedarf pro Position dynamisch ermittelt werden. Dadurch können Personalüber- und -unterdeckungen ohne weitere administrative Aufwände aufgezeigt werden. Neben einer quantitativen Sicht kann der Mitarbeiterbestand auch qualitativ betrachtet werden.

Die jeweils geforderte Menge an Soll-Kompetenzen einer Position ergibt sich aus der Gesamtmenge der Soll-Kompetenzen aller zugehörigen Stellen. Soll-Kompetenzen werden durch die Zuweisung von Job-Familien (d.h. Bündel von zusammengehörigen Kompetenzen) den einzelnen Stellen zugeordnet. Einer Stelle können mehrere Job-Familien zugeordnet sein. Zur Er-

Aktuelle Besetzung








































Anzeigeart

- quantitativ** Anzahl der Stellen im Vergleich zur Anzahl der Mitarbeiter
- qualitativ** Anzahl der Mitarbeiter in Bezug auf deren Beurteilung der Soll-Kompetenzen

Unternehmenslandkarte (UL - Unternehmenslandkarte)

Spaltenbreite: -- mittel --

Hierarchien

	 	 	 	 	 	
Bereichsleiter /in	1/ 	1/ 1 	1/ 1 	1/ 1 		
Hauptabteilungsleiter /in	1/ 1 	1/ 	2/ 2 	2/ 2 	1/ 1 	
Abteilungsleiter /in	1/ 	2/ 	3/ 3 	4/ 4 	2/ 1 	1 
Gruppenleiter /in						
Mitarbeiter /in	3/ 	7/ 	7/ 5 	8/ 7 	5/ 6 	
	Administration	Technik	Marketing	Vertrieb	Personalabteilung	Bereiche
Junior			2/ 2 	3/ 3 	2/ 2 	
Senior			2/ 2 	1/ 	1/ 1 	
Expert			1/ 	2/ 2 	1/ 2 	

Klassifizierung

mittlung der Soll-Kompetenzen einer Position kann prinzipiell jeder gewünschte Algorithmus hinterlegt werden.

Gleichzeitig kann die Unternehmenslandkarte jedoch auch zur systematischen Definition der Soll-Kompetenzen verwendet werden. Die Bündelung von Kompetenzen in Job-Familien reduziert den administrativen Aufwand bei der Zuweisung von Soll-Kompetenzen zu Stellen. Es kann jeweils eine ganze Menge von Kompetenzen gleichzeitig einer Stelle zugewiesen werden. Anhand der Unternehmenslandkarte kann zusätzlich eine Job-Familie einer ganzen Menge von Stellen zugeordnet werden. Dadurch wird der administrative Aufwand nochmals deutlich minimiert.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass es vielen Unternehmen schwerfällt, die benötigten Soll-Kompetenzen zu definieren. Ursache dafür ist, dass es schwer ist, zu erkennen, welche und wie viele Job-Familien benötigt werden. In diesem Zusammenhang bietet die Unternehmenslandkarte ein Hilfsmittel zur Definition der strategisch erforderlichen Soll-Kompetenzen und Job-Familien. Durch die Redundanzfreiheit in Bezug auf die unterschiedlichen Positionen wird offensichtlich, welche Job-Familien benötigt werden.

Durch den Vergleich der Soll-Kompetenzen einer Position mit den jeweiligen Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter, die einer Stelle dieser Position zugeordnet sind, kann die qualitative Abdeckung der Positionen transparent gemacht werden.

Laufbahn- und Nachfolgeplanung

Die Unternehmenslandkarte bildet die Grundlage zur Laufbahn- und Nachfolgeplanung. Im Gegensatz zu konventionellen Konzepten findet in diesem Zusammenhang keine feste Vormodellierung von Laufbahnen und Nachfolgeszenarien statt. Die Ermittlung geeigneter Abfolgen zwischen Positionen erfolgt auf Basis der Ähnlichkeiten zwischen den geforderten Soll-Kompetenzen verschiedener Positionen. So ist plausibel anhand von Daten zu ermitteln, dass die Ähnlichkeit zwischen einem Bäcker und einem Konditor größer ist als die zwischen einem Schreiner und einem Konditor. Aus diesem Ähnlichkeitsvergleich ergibt sich dann auch die Hochrechnung der Weiterbildungskosten für beide Gruppen. Das ermöglicht den Rückschluss auf die Kompetenzdecke im Unternehmen.

Zur Nachfolgeplanung werden die aktuellen Positionen einer Stelle und ihre Ähnlichkeiten zu anderen Positionen visualisiert. Anhand dieser Information wird deutlich, von welchen anderen Positionen Mitarbeiter als mögliche Nachfolger in Frage kommen, d.h. „wo“ nach möglichen Nachfolgern gesucht werden muss.

Mitarbeiter können für bestimmte Positionen vorgemerkt werden. Eine Vormerkung kann sowohl innerhalb der Laufbahn- als auch innerhalb der Nachfolgeplanung vorgenommen werden. Da Vormerkungen sich auf Positionen und nicht direkt auf einzelne Stellen beziehen, ist eine flexible und vor allem kompetenzorientierte Planung möglich.

Die Unternehmenslandkarte zeigt auch auf, für welche Positionen Weiterbildungsmaßnahmen initiiert werden sollten. Welche Maßnahmen benötigt werden, kann durch detaillierte Vergleiche ermittelt werden. Durch die Auswahl einer Position können die geforderten Soll-Kompetenzen mit den einzelnen vorliegenden Beurteilungen der Mitarbeiter verglichen werden.

Diese Vergleiche schließen auch vorgemerkte Mitarbeiter ein. Dadurch können Weiterbildungsmaßnahmen zur Vorbereitung der Mitarbeiter auf mögliche Folge-Positionen initiiert werden.

Bei frei werdenden Stellen kann direkt auf bereits vorgemerkte Mitarbeiter (von unterschiedlichen aktuellen Positionen) zurückgegriffen werden. Die vorliegenden Beurteilungsergebnisse ermöglichen auch an dieser Stelle eine qualitative Auswahl.

Zur Synchronisation von Unternehmens- und Personalstrategie können einerseits bestimmte Positionen durch die Geschäftsführung als „Schlüsselpositionen“ gekennzeichnet werden und andererseits Mitarbeiter von den Führungskräften als „ready to develop“ eingestuft werden. Beides wird innerhalb der Unternehmenslandkarte visualisiert.

Durch diese revolutionäre Systematik ist es möglich, nicht nur den Weg von Mitarbeitern qualitativ und quantitativ zu beschreiben, sondern auch deren Entwicklungsmöglichkeiten punktgenau vor auszuplanen.

Durch die strategische Definition von Soll-Kompetenzen werden Anforderungen transparent. Sie ermöglichen so eine gezielte Ausrichtung der Personalentwicklung anhand der Unternehmensstrategie. Entwicklungsbedarf kann dadurch identifiziert und die erforderlichen Maßnahmen können ermittelt werden. Der integrative Ansatz gewährleistet die Einheitlichkeit und Durchgängigkeit der operativen Personalentwicklungsprozesse.



Autorin:

VERA KÜNZLE ist Diplom-Informatikerin bei der Persis GmbH und zuständig für die Entwicklung des Kompetenzmanagement-Moduls.

Fazit

Mit Blick auf aktuelle Trendstudien wird deutlich, dass das vorgestellte Konzept den zukünftigen Herausforderungen der Personalarbeit gerecht wird.

Er ermöglicht:

- die strategisch relevanten Leistungsträger zu finden, zu binden und zu fördern,
- den qualitativen und quantitativen Personaleinsatz zu flexibilisieren,
- das Personalmanagement konsequent an der Unternehmensstrategie auszurichten und
- mit geringem administrativen Aufwand schnell alle nötigen Personalinformationen zur Verfügung zu stellen.

Nutzen, Profitabilität und Effizienz

Die Unternehmenslandkarte stellt eine direkte Beziehung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie her. Dadurch findet erstmals ein Austausch zwischen Geschäftsführern und Personalmanagern statt. Der Personaleinsatz sowie operative Personalprozesse (z.B. Weiterbildungsmanagement) können dadurch an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet werden. Im Umkehrschluss können neue Unternehmensziele mit Berücksichtigung des Mitarbeiterpotenzials definiert werden. Es wird möglich, die Route und die dafür erforderlichen Ressourcen jeweils aktuell zu planen. Die Unternehmenslandkarte visualisiert Personalunter- und -überdeckungen sowohl quantitativ als auch qualitativ. Dadurch sind Leistungsträger ersichtlicher, der Entwicklungsbedarf transparent und die Kosten kalkulierbar.



Autor:

DR. STEPHAN BUCHHESTER ist Entwickler, Co-Autor, Gutachter verschiedener Verfahren zur Personal- und Eignungsdiagnostik. Als Berater verknüpft er für Persis etablierte personaldiagnostische Instrumente mit modernen IT-Prozessen und Tools des HR-Business-Consulting.