

„Develop great people“

Dialogveranstaltung zur strategischen Personalplanung an der AKAD-FH Stuttgart

„Wettbewerbsvorteile durch strategische Personalplanung“ – unter diesem Motto stand eine gemeinsame Veranstaltung der Wirtschaftsinitiative bwcon und der AKAD-Fachhochschule Stuttgart, zu der im Juni 2008 in der Hochschulaula über 40 Manager und Personalverantwortliche großer und mittelständischer Unternehmen zusammenkamen, um von Experten Neues aus Theorie und Praxis zu erfahren. Zahlreiche Impulse erhielten die Personalverantwortlichen durch den Fachvortrag des Stuttgarter FH-Rektors Prof. Dr. Lutz Stührenberg (siehe Beitrag auf S. 38), der sich dem Thema anhand konkreter Fallbeispiele näherte.

Ausgehend von Stührenbergs Impulsvortrag nahmen in der anschließenden Podiumsdiskussion neben dem Rektor weitere Praktiker aus Beratung und Coaching akzentuiert Stellung: Dr. Michael Mettner (Berater und Führungskräftecoach), Norbert Hettstedt (Senior Advisor der Perlit Strategy Group) sowie der Vorstandsvorsitzende eines mittelständischen IT-Unternehmens, Hans-Hermann Schaber (Datagroup IT Services Holding AG) komplettierten die Expertenrunde.

Angesichts aktueller und zukünftiger Herausforderungen nimmt die strategische Personalplanung einen besonderen Stellenwert in den Unternehmen ein: Die demografische Entwicklung, schnelllebiges Fachwissen, Fachkräftemangel und wachsende fachliche Anforderungen sind die Vorgaben an die Unternehmen und die Mitarbeiter. Der Zwang zu höherer Produktivität, die Globalisierung und die längere Lebensarbeitszeit fordern darum zunehmend die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen. Auch die „Employability“, die Arbeits- oder Beschäftigungsfähigkeit eines Mitarbeiters, kommt dabei auf den Prüfstand, denn es ist gerade diese Kombination aus Qualifikationen und Fähigkeiten, die auf dem Arbeitsmarkt letztlich den Ausschlag gibt. Stührenberg kritisierte in der Diskussion ein offenbar strukturelles Problem der Unternehmen, wonach die strategische Planung üblicherweise einen Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren umfasse, während die Personalplanung und damit die in Verbindung stehenden Maßnahmen der Qualifizierung selten mehr als 12 Monate im Blick habe.



Weiterbildung darf kein „Incentive“ sein

Für den Coach und Unternehmensberater Mettner liegt der größte Strukturfehler der Unternehmen darin, dass die Anbindung der Personalverantwortlichen an die Unternehmensstrategie unzureichend sei und sich deshalb der Mitarbeiter oft am Bedarf vorbei weiterbilde. Nicht selten werde Weiterbildung immer noch als „Incentive“, als Belohnung des Mitarbeiters gesehen, der dann eben das Seminar mitnehme, ohne daraus wirklich einen Nutzen für sich und seine Arbeit zu ziehen. Auch das Phänomen der unkoordinierten Weiterbildung auf Vorrat führt der Experte aus seiner Praxis an, das einen völlig falschen Ansatz offenbare.

Das „klassische“ Seminar hat für Mettner als Weiterbildungsmaßnahme ausgedient, da solche „Lösungen von der Stange“ nie den tatsächlichen Bedarf trafen und beispielsweise heterogene Gruppen wie junge und ältere Mitarbeiter zusammenwürfeln, ohne dabei den unterschiedlichen Erfahrungshorizont zu berücksichtigen.

Konsequenzen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel, darüber waren sich alle Podiumsteilnehmer einig, macht es auch erforderlich, dass ältere und kenntnisreiche Mitarbeiter im Unternehmen wieder an Bedeutung gewinnen. Norbert Hettstedt hat als langjähriger Vorstand eines mittelständischen Unternehmens die Erfahrung gemacht, dass es darauf ankommt, in einem Team die richtige Mischung zwischen jungen und älteren Mitarbeitern zu finden. Bei passender Zusammenstellung und insbesondere einer angemessenen Einführung des älteren Mitarbeiters in das Team begriffen die Jüngeren schneller, dass sie von der langjährigen Erfahrung des Kollegen profitieren könnten. „Besonders bei



Die Teilnehmer der Podiumsdiskussion: Prof. Dr. Lutz Stührenberg, Dr. Michael Mettner, Dr. Jörg Schweigard (Moderator), Hans-Hermann Schaber, Norbert Hettstedt (v.l.n.r.).



Aufmerksame Zuhörer.

älteren Mitarbeitern ab 50 Jahren stoßen die klassischen Weiterbildungsseminare nicht auf Gegenliebe, da sie dort ihre Stärken wie ihren größeren Erfahrungsschatz, ihre Systemkenntnisse und ihren Umgang mit Komplexität nicht entfalten können“, so Hettstedt. Bei berufsbegleitenden Weiterbildungsangeboten, in denen auch virtuelle Lernmodule integriert sind, sei deshalb die Akzeptanz aufgrund des effektiveren Lernens höher.

Ältere Mitarbeiter sind gute Mentoren

Insbesondere ältere Spezialisten eines Unternehmens bieten sich nach Hettstedt geradezu für die Rolle eines Mentors an, den man etwa unerfahrenen Hochschulabsolventen an die Seite stellt, die erst durch Projektarbeit lernen müssen, ihr theoretisches Wissen konkret umzusetzen.

Als wichtiges Hilfsmittel für den sinnvollen Umgang mit Mitarbeitern ist für Hettstedt das Instrument der Potenzialanalyse, mit der er in seinen Unternehmen seit 1985 gute Erfahrungen gemacht hat. Mitarbeiter bescheinigten ihm nach einer solchen Analyse „eine Trefferquote von 90 Prozent“. Die Potenzialanalyse kann hier für beiden Seiten zu wichtigen Rückmeldungen auch über das Verhältnis des Mitarbeiters zu seinem Vorgesetzten führen, worauf wiederum Problemlösungen in Form von Coaching-Maßnahmen erfolgen können. Hettstedt plädierte dafür, dass der Vorgesetzte auf Basis des Karriereziels des Mitarbeiters klare Karriereschritte vereinbart. Diese Werdegangsentwicklung sei ein klares Signal an den Mitarbeiter und eine konkrete Vision, an der er sich orientieren könne und die in regelmäßigen Abständen zu überprüfen sei. Ein berufsbegleitendes Studium könne dabei wichtige Schrittmacherdienste leisten, ohne dass dabei das Unternehmen ein besonderes Risiko trage, wenn es sich beispielsweise durch Bindungsfristen absichere.



Prof. Dr. Lutz Stührenberg hielt den Impulsvortrag.

Weiterbildungsmentalität der Mitarbeiter

Hans-Hermann Schaber sieht im Bereich der Weiterbildung eine Holschuld der Mitarbeiter. Der Unternehmer konstatierte hier durchaus auch Mentalitätsunterschiede im Weiterbildungswillen der Mitarbeiter.

Gerade in seiner Branche des IT-Service mit ihrem kurzlebigen Wissen sei permanente berufsbegleitende Weiterbildung elementar. Um bei einer zunehmenden Akademisierung im IT-Sektor überhaupt an ausreichend Fachkräfte im Bereich der Wirtschaftsinformatik zu gelangen, ist für Schaber das Prinzip der Durchlässigkeit der einzig denkbare Weg, um den Mangel zu beheben. Wichtiges Kriterium sei hierbei die richtige fachliche Qualifikation und Studierfähigkeit, die ja bei entsprechender praktischer Bildung und Weiterbildung gegeben ist. Schaber wie Hettstedt plädierten zudem dafür, die Position eines Experten gegenüber der einer Führungsposition aufzuwerten. Nicht selten gelange nämlich ein fachlich versierter Spezialist aufgrund seiner Leistung und einer Beförderung auf eine Position, auf der er fast ausschließlich Führungsarbeit leiste, und nicht selten ist diese neue Aufgabe für den Beförderten eher eine Belastung denn eine Auszeichnung und Motivation und somit im Ergebnis eher kontraproduktiv.

Im Übrigen gab es in der Diskussion einen Konsens darüber, dass die Förderung weiblicher High Potentials immer noch ein Stiefkind der strategischen Personalentwicklung ist. Heutzutage könne es sich kein Unternehmen leisten, rund die Hälfte der Mitarbeiter unzureichend zu fördern. Einhelliges Fazit der Diskutanten: Wer den Gender-Aspekt in seine Strategie integriert, wird hinsichtlich fehlender Fachkräfte deutlich weniger Probleme haben.

js