

Fachkräfte ²

Fachkräftefindung, Fachkräftebildung und
Fachkräftebindung im Unternehmen **Teil 2**

Newsletter Mai 2016

Zentraler Erfolgsfaktor: Strategische Personalplanung

Nur wer seinen künftigen Bedarf an Mitarbeitern kennt und diesen langfristig plant, kann zur richtigen Zeit die richtigen Personalmaßnahmen ergreifen und sich so einen Vorsprung auf dem zunehmend engeren Fachkräftemarkt sichern. Der erste Schritt zu einer erfolgreichen Strategie gegen Fachkräfteengpässe ist deshalb das Schaffen von Transparenz. Dabei sind systematische Bestandsaufnahmen von Personalstamm und -bedarf ebenso unverzichtbar wie detaillierte Prognosen zur Bedarfsentwicklung.

Im Zentrum stehen folgende Fragen:

- Wie viele Mitarbeiter braucht das Unternehmen in Zukunft und an welchen Standorten?
- Vor allen Dingen: Mit welchen Qualifikationen? (Hierbei geht es nicht nur um die formale

Qualifikation, sondern vielmehr um fachliche Kompetenzen, wie Berufserfahrung oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten Jobfamilie.)

- Wie setzt sich der aktuelle Personalstamm zusammen – z.B. hinsichtlich Alter, Qualifikation, Standorten – und wie entwickelt er sich im Verhältnis zum Bedarf?
- Wo zeichnet sich für die Zukunft ein Mangel ab?

Ein strategischer Ansatz dieser Art bedeutet für das Personalmanagement der meisten Unternehmen ein radikales Umdenken. Jahrzehntlang konnten die Personalabteilungen angesichts eines Überangebots an Arbeitskräften kurzfristig reagieren. Zukünftig werden sie vorausschauend agieren müssen, um die Anforderungen der Fachabteilungen erfüllen und den Personalbedarf entsprechend decken zu können. Dieses Umdenken erfordert nicht zuletzt Einstellungs- und Verhaltensänderungen –

sowohl im Topmanagement als auch bei den Personalverantwortlichen.

Damit muss Personalplanung zur Chefsache werden. Und gleichermaßen auch zum zentralen Element der strategischen Planung, das sich an der Geschäftsstrategie orientiert und sie zugleich mit definiert.

Wie funktioniert nun also eine strategische Personalplanung konkret?

- (1) **Transparenz schaffen:**
Erfassung sämtliche Mitarbeiter
(anhand von Standort, Alter, Hierarchiestufe, Vertragsstatus, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Qualifikation)
- (2) **Personalentwicklung prognostizieren:**
Hochrechnen der künftigen Entwicklung des Personalbestands
(ausgehend von der heutigen Situation und unter Berücksichtigung der Faktoren wie Alterung, Kündigungen,

Beförderungen und
Mobilitätswünsche)

(3) **Personalbedarf**

ermitteln: *gemeinsame grobe Schätzung des jeweiligen Personalbedarfs durch Fach- und Personalabteilungen* (Auf der Grundlage strategischer Szenarien der einzelnen Fachbereiche oder des gesamten Unternehmens. Über einen ersten Abgleich mit der Personalentwicklungsprognose wird bereits annäherungsweise erkennbar, ob das Szenario so überhaupt realistisch ist. Die gemeinsame Betrachtung mehrerer Szenarien hilft Ihrem Unternehmen Schließlich, verschiedene Projekte anhand ihres Personalbedarfs zu priorisieren.)

(4) **Personalstruktur und -lücken ermitteln:**

priorisierten Szenarien als Ausgangspunkt für die Zielpersonalstruktur (Hier wird/ist festgelegt, an welchen Standorten zu welchem Zeitpunkt wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation gebraucht werden. Im Anschluss geht es darum, diese Struktur detailliert mit der Personalentwicklungspr

ognose

MyWay-Talentmarketing

Einfach! Anders!



abzugleichen, um auf diese Weise mögliche Fachkräftelücken oder Abweichungen zu ermitteln, die hinsichtlich Mitarbeiterqualifikation und/oder Standortzugehörigkeit drohen. Neben internen Datenquellen lassen sich auch externe Aussagen zu Trends und Entwicklungen am Arbeitsmarkt nutzen wie beispielsweise der Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit. Dieser zielt vor allem darauf ab, die Dynamik und Entwicklungen (regionaler) Arbeitsmärkte durch eine Einschätzung von Beschäftigungschancen und -risiken nach Branchen und struktureller Verfasstheit einer Region transparenter zu machen.)

(5) **Maßnahmen einleiten:** (Zusammen mit der genauen Übersicht über künftige Personallücken und Abweichungen bildet die Zielpersonalstruktur die Grundlage, auf der das Unternehmen nun

geeignete Maßnahmen zur Deckung seines Fachkräftebedarfs entwickeln und anstoßen kann.)

Wie sieht es in Ihrem Unternehmen mit der Umsetzungsfähigkeit und Machbarkeit dieser Vorgehensweise aus? Verfügen Sie in Ihrem Unternehmen über die notwendigen Prozesse und Instrumente für eine zukunftsgerichtete Personalplanung? Experten zur Folge ist anzunehmen, dass vermutlich bislang nur wenige Unternehmen über diese Prozesse und Instrumente verfügen. Jedoch werden Unternehmen entsprechende Fähigkeiten entwickeln und in ihren Organisationen verankern müssen, um sich künftig im Wettbewerb um knappere Personalressourcen behaupten zu können. Welches Vorgehen dabei im Einzelfall am besten geeignet ist, hängt von den Gegebenheiten und den Präferenzen des jeweiligen Unternehmens ab.

Erfolgreich etablierte strategische

Personalplanungsmodelle können durchaus unterschiedlich gestaltet sein. So gibt es beispielsweise die *Variante* einer Personalplanung, *welche der Unternehmensstrategie nachgeschaltet ist und deren Vorgaben aufgreift*. Dabei tragen die Leiter der Fachabteilungen die Hauptverantwortung für den Planungsprozess und werden von der Personalabteilung unterstützt. Dagegen ist *auch eine weitgehend integrierte Personal- und Strategieplanung möglich*. Bei dieser Variante unterstützen Personal- und Finanzabteilung die Fachabteilungen als vollwertige Partner in deren Strategieplanung. Die Personalplanung hat hierbei vor allem den Zusammenhang zwischen Investitionen in Personal und Umsatzwachstum im Blick.

Recruiting strategisch ausrichten

Künftig wird strategisches Recruiting für praktisch jedes Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Im Besonderen sicherlich aber noch einmal für Firmen mit hoher Fluktuation und vielen absehbaren Abgängen. Ein strategisch ausgerichtetes Recruiting verlangt u.a. ein konkretes Wertversprechen für potenzielle Mitarbeiter; ein professionelles Personalmarketing einschließlich der

entsprechenden Kommunikation; die Einrichtung von Bindungsprogrammen für Schüler, Auszubildende und Studenten; die Öffnung von Einstellungsprofilen aber auch die Abwerbung von Fach- und Führungskräften bei Wettbewerbern.

Da es im Wesentlichen um Konzeptarbeit geht, müssen i.d.R. nur wenige Stellen für zusätzliche Aufgaben – wie beispielsweise für die Entwicklung von Bindungsprogrammen für potenzielle Bewerber – geschaffen werden. Zudem können auch entsprechende Dienstleister zum Einsatz kommen. Daher sind die Investitionen für Unternehmen in diesem Bereich überschaubar. Da die Maßnahmen auf besonders produktive Mitarbeiter ausgerichtet sind, kann die Wirkung jedoch immens sein.

Mehr noch als andere innerbetriebliche Strategien gegen den Fachkräftemangel ist die Rekrutierung am inländischen Arbeitsmarkt eng mit den Ergebnissen der strategischen Personalplanung verknüpft. Dabei gilt die Suche nach geeigneten Kandidaten nicht nur dem Nachwuchs, sondern auch Fach- und Führungskräften, die bereits Arbeitserfahrung mitbringen.

MyWay-Talentmarketing Einfach! Anders!

Bad Nauheimer Str. 4
64289 Darmstadt

Tel: 06151 73475 185
Fax: 06151 73475 150

Mail: info@myway-talent.de

www.myway-talent.de

Sofern Sie als Unternehmen, Ihr strategisches Recruiting optimieren möchten, können Sie dazu fünf Maßnahmen ergreifen – einzeln oder in Kombination:

- (1) *Konkretisierung des spezifischen Wertversprechens für Mitarbeiter am Arbeitsmarkt.*

Jenseits der Gestaltung einer Markenidentität gilt es, sich als Unternehmen bewusst zu machen, was sie als Arbeitgeber in besonderer Weise attraktiv macht. Zudem gilt es, diese Alleinstellungsmerkmale dann in denjenigen Kanälen kommunizieren, über die Sie Ihre Kandidatenzielgruppe am besten erreichen.

- (2) *Intensivierung von Personalmarketing und Kommunikation.*

Viele Unternehmen schöpfen die Möglichkeiten des Personalmarketings nicht voll aus. Oder ihre Recruiting-

Strategie ist nicht weitsichtig genug angelegt und kann daher den identifizierten langfristigen Personalbedarf in verschiedenen Berufsgruppen nicht adäquat aufgreifen. Verbesserungen sind durchaus möglich, beispielsweise über die Gestaltung von Medienauftritt, Hochschul- und Messeveranstaltungen sowie in der Online-Präsenz und lassen sich messen, z.B. anhand von Bewerberzahlen.

(3) Bindungsprogramme für Schüler, Auszubildende und Studenten.

Persönliche Kontaktpunkte in Form von Bindungsprogrammen, die schon einige Zeit vor dem möglichen Eintritt in Ihr Unternehmen ansetzen, sind meist greifbarer und glaubwürdiger als reines Personalmarketing. Auf diese Weise entstehen unternehmensinterne Talentpools, aus denen beispielsweise Praktikanten für unternehmensinterne Programme (Trainees) und Assessments vorgeschlagen werden können. Solche Bindungsprogramme erleichtern nicht nur die Rekrutierung, sondern pflegen auch das Arbeitgeberimage insgesamt. Denn wenn Kandidaten ihre positiven Erlebnisse in ihrem Umfeld weiterberichten – etwa in Blogs oder sozialen Netzwerken – entsteht ein Multiplikator-Effekt.

(4) Öffnung von Einstellungsprofilen.

Vielleicht kennen Sie das: Manchmal ist es gar nicht so einfach oder wird gar zunehmend schwerer, geeignete Fachkräfte nach dem Ende der Berufsausbildung oder auch frisch von der Hochschule einzustellen, weil das Matching mit unseren unternehmensinternen Einstellungsprofilen nicht passt. Dies wirft die Frage nach der Öffnung von Einstellungsprofilen auf. Aber was bedeutet das? Allein die Umstellung von Master-Abschlüssen auf Bachelor-Abschlüsse bedeutet, dass Unternehmen es nicht mehr mit fertigen Fachexperten, sondern eher mit vielseitig lernfähigen Potenzialkandidaten zu tun haben, die durch Nachqualifizierung zusammen mit dem Unternehmen wachsen können. Im Weiteren kann auch eine großzügigere Interpretation der Fachzugehörigkeit von Kandidaten zusätzliches Potenzial geeigneter Bewerber eröffnen. Und möglicherweise notwendige Investitionen in deren Weiterbildung rechnen sich zusätzlich über die so erzeugte Mitarbeiterbindung.

(5) Gezielte Abwerbung von Fach- und Führungskräften bei Wettbewerbern.

In den seltensten Fällen erreicht man die klassischen und prädestinierten Kandidaten mit Berufserfahrung über klassische Rekrutierungsansätze. Denn oft sind solche „Professionals“ bereits bei einem Ihrer Wettbewerber beschäftigt. In solchen Fällen kann man sich entsprechender Suchagenturen und Headhunter bedienen. Aber auch Netzwerkveranstaltungen und fachlicher Austausch bieten Gelegenheiten für eine Kontaktaufnahme.

Fakt ist: Personalplanung muss zur Chefsache gemacht werden. Und als Personalverantwortliche und im Topmanagement sollten Sie sich Ihren Möglichkeiten und Notwendigkeiten bewusst werden. Es ist an der Zeit, die Hebel in Bewegung zu setzen. Und wer weiß – vielleicht ist das Gewinnen erfahrener Fach- und Führungskräfte sogar künftig Motiv und/oder Ziel für strategische Unternehmenszukäufe. Gern laden wir Sie dazu ein, uns gemeinsam im nächsten Newsletter weitere Möglichkeiten für Fachkräftefindung, Fachkräftebildung und Fachkräftebindung anzuschauen und den „nächsten Hebel in Bewegung zu setzen“.