

**Dr. Peter Osterwalder**

## **Langfristige Personalplanung Eine strategische Kernaufgabe - ein wichtiger Wettbewerbsfaktor**

Die Zahlen und Fakten über den demographischen Wandel betreffend Altersstrukturen und Human Resources sind mittlerweile allgemein bekannt, seine Folgen vielseitig diskutiert. Das richtige Management des Humankapitals wird in den kommenden Jahren eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen und öffentliche Verwaltungen sein.

Es wird ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor im Markt sein, wer langfristig über die richtigen Menschen am richtigen Platz verfügen kann. Wer hier lediglich in die Warteposition geht, wird das Spiel auf die Länge gesehen verlieren, weil Organisationen ohne qualifizierte Fach- und Führungskräfte ihre Strategien und Ziele nicht umsetzen können.

Ich möchte nachstehend einige Erfahrungen und Erkenntnisse zusammenfassen, die ich als Berater in mehreren Unternehmen in der Schweiz und im Ausland zu diesem Thema machen konnte:

1. Geschäftsleitungen müssen unbedingt die **Personalplanung zu einem strategischen Kernthema machen**, mit dem sie sich kontinuierlich auseinandersetzen. Es muss regelmässig und vorausschauend festgelegt werden, über wie viele Mitarbeitende das Unternehmen verfügen muss, damit die Strategien und Ziele erreicht werden können. Da wegen der zunehmenden Marktvolatilitäten treffsichere Prognosen immer schwieriger werden, hat sich ein zeitlicher Betrachtungsraum von fünf Jahren sehr bewährt. Bei vielen meiner Kunden wird das Thema Personalplanung alljährlich in der Agenda des Geschäftsleitungsworkshops aufgenommen. Nach sorgfältigen Diskussionen, unterstützt durch Analysen und Fakten des Personalbereichs, werden entsprechende Massnahmen mit klaren Terminen und Verantwortlichkeiten verabschiedet.
2. Bei der strategischen Personalplanung ist es nicht ausreichend, allein die Mitarbeiterzahl zu betrachten. Nebst quantitativen Ergebnissen über die aktuelle und die künftige Situation des Stellenplans braucht es auch qualitative Aussagen über die aktuellen und künftigen Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Die **quantitative und die qualitative Personalplanung** müssen ihrerseits beide klar auf die **Unternehmensentwicklung** abgestimmt werden. In den oben erwähnten Geschäftsleitungsworkshops ging es immer wieder um die folgenden Fragen:

- *Wie beurteilen wir die Entwicklung unseres Geschäftes in den kommenden fünf Jahren?*
- *Welche Projekte und welche neuen Themen stehen uns bevor?*
- *Welche Veränderungen sind zu erwarten, welche Dinge bleiben gleich?*
- *Wie beurteilen wir diesbezüglich die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden?*
- *Wie identifizieren wir diese Kompetenzen, und wie können wir sie aufbauen und entwickeln?*



3. Zur praktischen Sicherstellung einer effizienten Personalplanung können einfache Planungs-Tools eingesetzt werden, die z.B. über Datenbankabfragen - oder einfach auch Excel-Formeln und -Abfragen - wichtige Aussagen und Abhängigkeiten beleuchten können.  
Stellen, Stellenbeschreibungen, die Stelleninhaber, deren Aus- und Weiterbildungen, deren Potentiale, etc. können dabei in Verbindung gebracht und vernetzt werden. Durch Verknüpfungen und Abfragen werden Abhängigkeiten und Stellhebel dargestellt, die wie über ein Ampel-System einen einfachen Überblick über Vakanzen, unsichere Positionen, mögliche Personalverschiebungen etc. geben.

Wenn im jährlichen Geschäftsleitungs-Workshop dieses Tool sorgfältig und Schritt für Schritt ausgewertet wird, kann eine effiziente und verbindliche Personalplanung sichergestellt werden.

4. Die langfristige Personalplanung muss durch eine wirkungsvolle und verbindliche Personalentwicklung ergänzt werden. Unter Personalentwicklung versteht man die systematische und gezielte Förderung und Weiterbildung der Mitarbeitenden. Die Geschäftsleitung trägt letztlich die Verantwortung darüber, ob das Unternehmen es schafft, mittel- bis langfristig die richtigen Mitarbeitenden am richtigen Ort zu haben. Es geht hierbei nicht einfach um die Beförderung und Entwicklung nach oben. Im externen Personal-Markt wird es immer schwieriger geeignetes und passendes Personal zu finden. Aus diesem Grunde muss gut überlegt werden, wie die internen Arbeitskräfte über die Jahre weiterentwickelt und aufgebaut werden können.  
Deshalb sollte man sich betreffend Personalentwicklung ganz gezielt mit dem Thema Talente auseinandersetzen. Der Begriff "Talente" meint Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, die bei der Leistungserbringung hochproduktiv eingesetzt werden können. Es geht hier um „etwas, was uns sozusagen von Natur aus liegt und gegeben ist" (Buckingham / Clifton, S.53). Man kann z.B. lernen, welches Wissen man braucht, um Produkte zu verkaufen, welche Fragen man stellen muss, um die Bedürfnisse eines Kunden zu erfragen. Wie aber letztlich der Kunde im genau richtigen Moment zu einer positiven Kaufentscheidung gebracht wird, kann nicht über reines Lernen, sondern nur mit dem richtigen Talent und Einfühlungsvermögen erkannt werden.  
Im Rahmen des Talentmanagements muss man sich immer wieder mit folgenden Fragen befassen:

- *Kennen wir wirklich unsere Talente?*
- *Welche Personen sind uns in den vergangenen Monaten wo sehr positiv aufgefallen?*
- *Sind es Personen, die u.U. noch breitere oder auch andere Aufgaben übernehmen könnten?*
- *Wer spricht mit diesen Personen?*
- *Gibt es z.B. Meister, die wie in Richtung Techniker aufbauen könnten?*
- ....



5. Last but not least muss der Fokus auf eine erfolgreiche Umsetzung der Personalplanung gesetzt werden. Erfolgreich wird die Umsetzung dann sein, wenn klare und auch umsetzbare Ziele und Massnahmen vereinbart werden. Dies erreichen wir durch die folgenden Vorgehensweisen:

- *Personalplanungs-Massnahmen müssen über das ganze Jahr gesehen in der To Do-Liste der Geschäftsleitung sichtbar und besprechbar sein.*
- *Personalplanung und Personalentwicklung muss für die Führungskräfte aller Stufen Thema in den jährlichen Mitarbeitergesprächen sein.*
- *Einmal entschiedene Massnahmen zur Personalentwicklung müssen auch umgesetzt werden - die Umsetzung muss kontrolliert werden.*
- *Personalplanung und Personalentwicklung wird jetzt und künftig immer mehr auch mit Umdenken und mit neuen, kreativen Ideen zu tun haben. Diese sind am effektivsten, wenn sie direkt aus dem betreffenden Unternehmen kommen.*

Letztendlich müssen wir ausserdem - speziell um dem demographischen Wandel Rechnung zu tragen - neue Ideen und Konzepte entwickeln, wie auch die älter werdenden Mitarbeitenden mit ihrer Erfahrung und ihrer Expertise zukünftig sinnvoll und für alle Seiten zufriedenstellend in unseren Unternehmen eingesetzt werden können.

Ich wünsche Ihnen Erfolg bei Ihrer Personalplanung.

Peter Osterwalder

Literatur:

Marcus Buckingham, Donald O. Clifton, Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung, Campus, Frankfurt a.M. 2007.

