



Die vorhandenen Personalpotenziale besser nutzen

Anne Wegele, Rosenheim

Gute Nachwuchsfach- und -führungskräfte werden immer knapper. Auch durch den demografischen Wandel. Anne Wegele, Geschäftsführerin der Rosenheimer Steinbeis Beratung, zeigt daher, wie Molkereiunternehmen die Potenziale der vorhandenen Mitarbeiter besser ausschöpfen können.

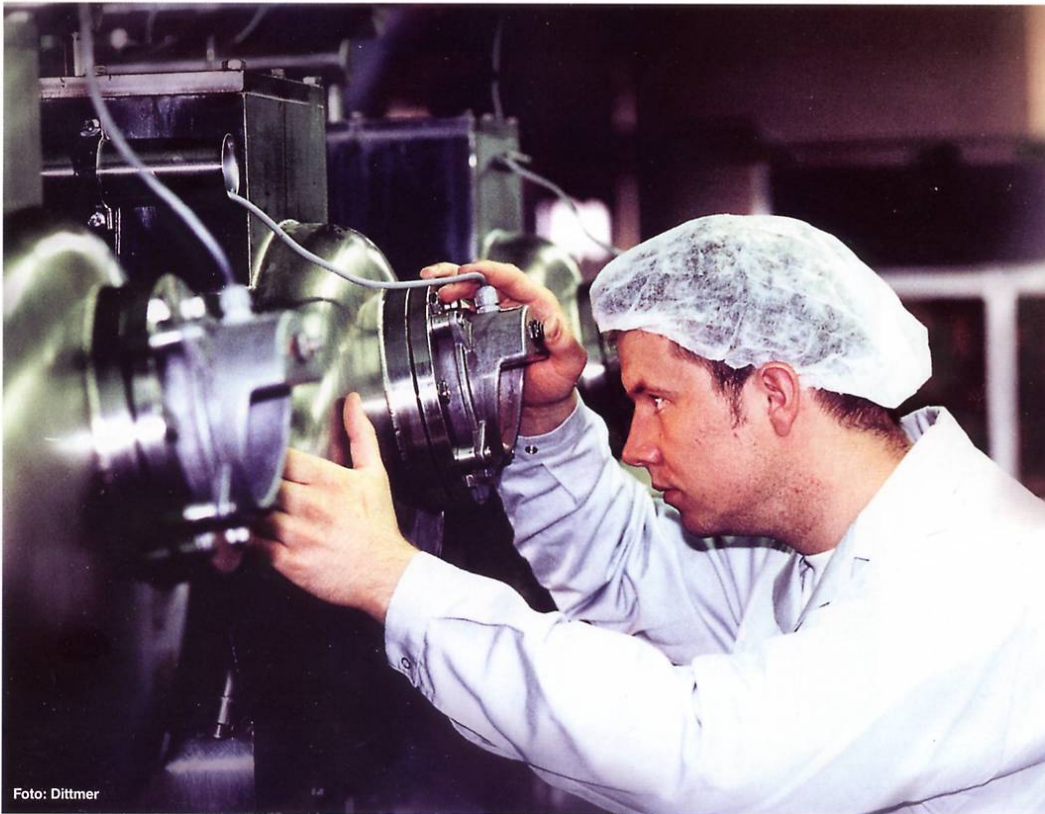


Foto: Dittmer

Qualifizierte Führungs- bzw. Fachkräfte zu finden, fällt immer schwerer. Ein erstes Anzeichen des demografischen Wandels. Und die Lage wird sich weiter verschärfen, vor allem für kleine und mittelgroße Molkereibetriebe, da ihnen die Großunternehmen die besten Mitarbeiter, notfalls mithilfe einer besseren Bezahlung oder besseren Entwicklungschancen, wegnehmen werden. Das bedeutet: Die Belegschaften in Unternehmen überaltern immer mehr, während Nachwuchskräfte fehlen.

Um den demografischen Wandel erfolgreich zu meistern, bedarf es nicht nur eines innovativen Personalmarketings. Noch wichtiger ist es, mithilfe der Personalentwicklung sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter, junge wie ältere, ihre Ressourcen optimal und dauerhaft ausschöpfen können. Dazu ist von zentraler Bedeutung, die Potenziale von Nachwuchskräften zu erfassen und deren Fähigkeiten gezielt zu fördern.

Oftmals sind es gute Fachleute, die intern einen exzellenten Ruf haben und bei denen das Potenzial für neue Herausforderungen vermutet wird. Dennoch ist sorgfältig zu prüfen, wie hoch das tatsächliche Potenzial ist und wer geeignet ist, eine künftig frei werdende Position optimal zu besetzen. Denn auch Nachwuchskräfte, die sich beruflich überdurchschnittlich stark engagieren, können bei neuen Aufgaben sehr wohl überfordert sein. Und genau das gilt es zu vermeiden.

Sorgfältige Analysen

Bewährt hat es sich in diesem Zusammenhang, Orientierungsworkshops durchzuführen. Schon innerhalb eines Tages wird deutlich, welche Stärken bzw. Schwächen und welche Potenziale die jeweiligen Teilnehmer haben und welche weitere Entwicklung erforderlich ist, um die Potenziale künftig optimal zu nutzen, zum Beispiel für eine Fach- oder Führungskarriere. Grundlage für diese Entscheidungen sind ein Abgleich des Selbst- mit dem Fremdbildes der Teilnehmer, maßgeschneiderte Assessment-Aufgaben sowie wis-

Orientierungsworkshops eignen sich, um

- qualifizierte Führungskräfte wie Mitarbeiter auszuwählen und zu entwickeln
- teure Fehlbesetzungen, auch bei Entwicklungsmaßnahmen, zu vermeiden
- für Führungskräfte/Mitarbeiter die jeweils passenden Entwicklungsmaßnahmen (On the job, Trainingsmodule, Coaching) anzubieten und hinterher die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen
- Selbstbilder mit Fremdbildern zu vergleichen.

Checkliste: Die Spreu vom Weizen trennen

senschaftlich fundierte Test- und Analyseverfahren.

Wichtig ist es, im Vorfeld klarzustellen, dass die Workshopteilnahme keinen automatischen Aufstieg bedeutet. Sonst werden mitunter falsche Erwartungen geweckt. Der Workshop bildet primär die Grundlage für eine weitere berufliche Orientierung, ist also keine Karrierezusage. So wird gesichert, dass jeder Teilnehmer den Workshop, unabhängig vom persönlichen Ergebnis, ohne Gesichtsverlust beenden kann.

Die Workshop-Ergebnisse werden in Profilen dargestellt, die den Teilnehmern anschließend in persönlichen Gesprächen erläutert werden. Für die meisten Teilnehmer stellten sich dabei AHA-Erlebnisse ein, weil sie mehr über sich erfahren, als sie für möglich hielten. Besprochen wird zudem, wie die persönliche berufliche Entwicklung eines Teilnehmers im Unternehmen weitergehen kann und was an zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahmen sinnvoll erscheint.

Maßgeschneiderte Lösungen

Die Orientierungsworkshops lassen sich zudem exakt darauf zuschneiden, um die Entwicklungspotenziale innerhalb einer bestimmten Mitarbeitergruppe zu ermitteln. Beispielsweise kann ein Potenzialerkennungsprogramm speziell für Meister oder Techniker durchgeführt werden, um zu prüfen, wer von ihnen sich für Führungsaufgaben eignet. Gleiches ist auch bezogen auf Nachwuchsführungskräfte in den Bereichen Marketing, Verwaltung, Logistik etc. um-

setzbar. Abhängig von den Ergebnissen kann sich ein zielgerichtetes, sehr individuelles Qualifizierungsprogramm für die Teilnehmer des Orientierungsworkshops anschließen, um sie auf künftige (Führungs-)Aufgaben vorzubereiten.

Je frühzeitiger das Entwicklungspotenzial von Nachwuchskräften ermittelt wird, desto einfacher wird auch die Nachfolgeplanung, wenn bewährte Mitarbeiter in den Ruhestand gehen. Denn der bisherige Stelleninhaber kann seinen Nachfolger frühzeitig auf die neue Funktion vorbereiten, mögliche Qualifizierungsdefizite können beseitigt und der Nachfolger optimal eingearbeitet werden.

Auf das vorhandene Reservoir an Nachwuchskräften zurückzugreifen, empfiehlt sich auch deshalb, da es nicht nur teurer, sondern auch riskanter ist, Arbeitsplätze mit externen Kandidaten zu besetzen. Außerdem frustriert es Mitarbeiter, wenn sie stets von außen neue Vorgesetzte bekommen. Im Rahmen eines Orientierungsworkshops werden hingegen bislang brachliegende Fähigkeiten, Eignungen und Stärken der vorhandenen Mitarbeiter identifiziert und für das Unternehmen verfügbar gemacht, weil freie bzw. frei werdende Stellen aus den eigenen Reihen besetzt werden können. Zudem zeigen die Erfahrungen, dass Mitarbeiter, die gefördert werden, motivierter und leistungsbereiter sind, weil ihnen Karrierechancen und eine gute Berufsperspektive geboten werden. Qualifizierte Mitarbeiter werden dadurch im starken Maße an das jeweilige Molkereiuunternehmen gebunden.

