

1 Unternehmerische Grundlagen

1.1 Personalauswahl

Intellectual capital is something that you cannot touch, but still makes you rich.
(T. A. Stewart, in: Schäfer/Lindenmayer 2005, S. 14)

Was passiert eigentlich auf der Ebene der strategischen Unternehmensführung, wenn man eine Personalentscheidung trifft? Der Entscheider baut mit dieser Entscheidung die Ressourcen des Unternehmens auf. Diese wiederum bestimmen, welche Strategie das Unternehmen überhaupt wählen und umsetzen kann, denn jede Strategie ist zwar kontextabhängig, aber auch ressourcenbasiert, d. h. die eigene Ausstattung bestimmt, was umsetzbar ist. (Krings 2019, S. 60 ff.) In einer modernen Wissensgesellschaft sind die Humanressourcen in den meisten Fällen der wichtigste Wettbewerbsfaktor überhaupt. Personalmarketing einschließlich Auswahl und Gewinnung ist also keine operative Tätigkeit, sondern eine strategische, weil sie die mittel- bis langfristige Ausrichtung des Unternehmens maßgeblich bestimmt. Das heißt also, dass nicht der operative Auswahlprozess oder die eingesetzten Auswahlinstrumente das Entscheidende sind, sondern die planerische Einbindung der Personalbeschaffung und -auswahl in die Unternehmensführung.

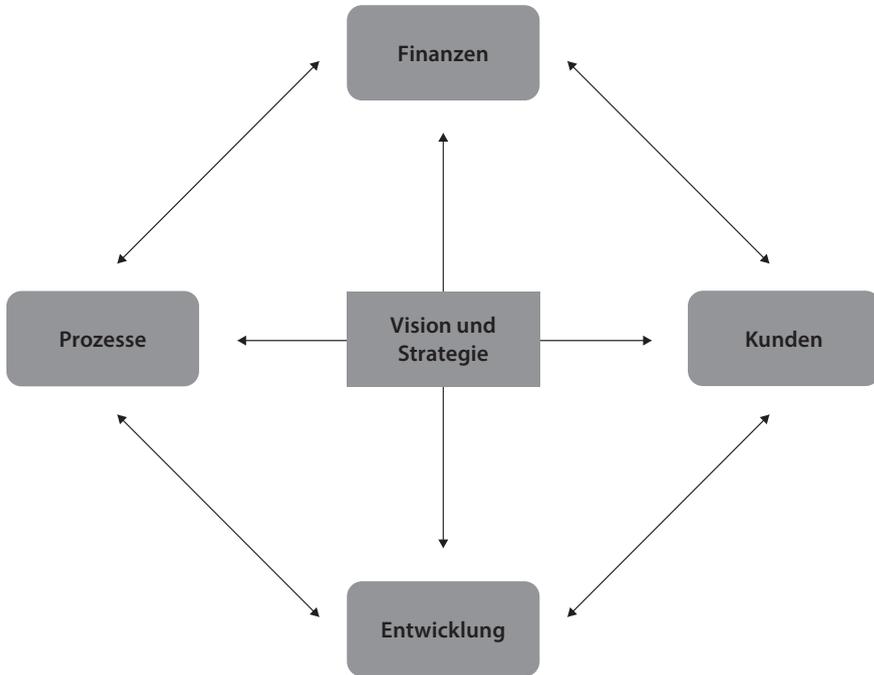
Betrachtet man sich die Arbeitsmarktsituation in Deutschland in den 20er Jahren des 21. Jahrhunderts, so ist der spürbare Mangel an Fachkräften nur eine Seite der Medaille. Dass die Arbeitsmarktsituation sich aufgrund vieler Faktoren so entwickeln würde, war spätestens seit den 1990er Jahren absehbar. Viele Unternehmen werden heute mit voller Wucht von diesem Problem getroffen, weil sie diesen Aspekt nicht rechtzeitig in ihre strategische Planung einbezogen haben und strategische Personalarbeit erst jetzt für sich entdecken. Umgekehrt sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, die eine lang- bis mittelfristige Personalstrategie aus ihrer Unternehmensstrategie abgeleitet haben. Ein Personalbeschaffungs- und -auswahlprozess ist also so gut wie die Planung, in die er eingebunden ist. Es reicht also nicht aus, sich über konkrete, kurzfristige Vakanzen Gedanken zu machen. Das Unternehmen muss mittel- bis langfristig planen, welche Humanressourcen in welchem Umfang und in welcher Qualität an welchem Ort benötigt werden.

Viele der in der strategischen Planung eingesetzten Modelle stammen aus den 1950er bzw. 1960er Jahren und sind Steuerungsinstrumente einer relativ eindimensionalen Wirtschaft, wie sie heute nicht mehr existiert. Die Wirtschaft war in vielerlei Hinsicht weniger komplex und vernetzt. Märkte und ihre Entwicklung waren häufig berechen- und daher auch planbar und damit auch über längere

Zeiträume relativ stabil. Innovationen waren eher evolutionär als disruptiv, Kundenverhalten war von einem relativ traditionellen Entscheidungsverhalten geprägt, Globalisierung fand meist nur in einer im Vergleich zu heute eingeschränkten Form statt und Unternehmen bzw. Institutionen waren nicht mit der Frage konfrontiert, wie sie sich mit anderen Institutionen vernetzen. Insofern gab es nur eine begrenzte Zahl von Abhängigkeiten, die berücksichtigt werden mussten und Planung fand häufig ausschließlich vor dem Hintergrund der Finanzperspektive statt. Das heißt natürlich nicht, dass die Finanzperspektive zu vernachlässigen wäre oder Planungsinstrumente wie BCG-Matrix, Marktfeldanalyse oder SWOT-Normstrategien (Krings 2019, S. 102 ff.) nicht sinnvoll wären: Aber das allein greift heute zu kurz, weil es der Komplexität unserer digitalen Welt nicht mehr gerecht wird und die Rolle des Menschen in dieser Welt nicht ausreichend berücksichtigt.

Wir haben es heute mit einer deutlich gesteigerten Komplexität zu tun, die anspruchsvollere und vernetzte Analyse- und Planungsmethoden verlangt. Die zeigt sich gerade beim Thema Personalkosten. Es ist relativ einfach, in einer Kosten- und Leistungsrechnung zu hohe Personalkosten zu identifizieren und entsprechende Einsparungsmaßnahmen durchzuführen. In der strategischen Planung hat man jedoch gleichzeitig neue Märkte oder Produkte als Schwerpunkt definiert und braucht für beides mehr und/oder besser qualifiziertes Personal. Ein Stellenabbau zur kurzfristigen Senkung der Kosten hat dann also zur Folge, dass die strategischen Ziele in der Zukunft nicht erreicht werden, weil die Ressourcen fehlen. Unternehmen sind folglich mit der Herausforderung konfrontiert, dass die Erreichung eines Ziels unter Umständen die Gefährdung eines anderen Ziels zur Folge hat. Genau diesen Widerspruch lösen Robert Kaplan und David Norton in den 1990er Jahren mit der Balanced Scorecard als ganzheitliches Planungsinstrument auf: »The collision between the irresistible force to build long range competitive capabilities and the immovable object of the historical-cost financial accounting model has created a new synthesis: the Balanced Scorecard.« (Kaplan/Norton 1996, S. 7). Es geht bei diesem Modell nicht um die Definition neuer Kennzahlen, sondern vielmehr um die Beschreibung von Abhängigkeiten zwischen Zielbereichen. Zunächst baut die Balanced Scorecard auf Mission, Vision und langfristiger Strategie auf. Daraus wird dann abgeleitet, was in den Bereichen »Finanzperspektive«, »Kundenperspektive«, »Entwicklungsperspektive« und »Prozessperspektive« passieren muss, damit das Unternehmen seine Langfristplanung erreichen kann. (Kaplan/Norton 1996, S. 9) Diese Bereiche werden dann mit Maßnahmen, Unterzielen und Plänen operationalisiert (► Dar. 1).

Hier zeigt sich, dass bei einer ganzheitlichen strategischen Planung Kompetenzen und Personalbedarf qualitativ und quantitativ mitgeplant werden. Im Fokus steht also nicht eine kurzfristige und unter Umständen auch oberflächliche Kennzahlenbasiertheit, sondern es geht vielmehr um die Wirkmechanismen im Geflecht der verschiedenen Einflussfaktoren. Es wäre jetzt müßig darüber zu diskutieren, ob die Balanced Scorecard nun das beste Instrument für eine solche Planung ist oder nicht. Der Knackpunkt ist jedoch der Denkansatz, nämlich dass eine strategische Personalbeschaffung und -auswahl nicht funktionieren wird, wenn der Bedarf



Dar. 1: Balanced Scorecard

nicht auch auf der strategischen Ebene geplant wird. Personal muss also in einem Modell zur ganzheitlichen Unternehmensführung planerisch berücksichtigt werden. Hierbei geht es zum einen um den quantitativen, aber vor allem auch qualitativen Personalbedarf des Unternehmens im Jetzt, aber eben auch in der Zukunft.

So wie Märkte, Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen sich selbst verändern, verändern sich daraus auch die Anforderungen an das Personal. Insofern ist also auch der Blick in die Zukunft wichtig – wie bei jeder strategischen Planung. Die Szenariotechnik eignet sich, um potenzielle Veränderungen mit Konsequenzen auf den vor allem qualitativen Personalbedarf zu beschreiben. Dabei versucht man, mit allen zu Verfügung stehenden Informationen, künftige Entwicklungen vorwegzunehmen und deren Auswirkungen in mehrdimensionalen Szenarien darzustellen. Man muss also berücksichtigen, dass nicht nur eine Entwicklung möglich ist, sondern, dass es mehrere Möglichkeiten des Ausgangs gibt. Die Szenariotechnik ist eine sehr komplexe Form der Planung, da sie wechselseitige Abhängigkeiten berücksichtigt. Für die Unternehmensführung bedeutet dies, im Rahmen einer Gesamtstrategie Veränderungen im äußeren Umfeld zu beschreiben, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Dabei spielen politische, technologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Aspekte eine Rolle. Diese können Chancen wie auch Risiken darstellen. Daraus ergeben sich dann Ressourcenbedarfe. Letztlich gilt es, die Frage zu beantworten, über welche Ressourcen das Unternehmen verfügen muss, um zukünftige Chancen zu nutzen und Risiken abzuwehren. (Krings

2019, S. 49 f.) Dazu folgendes Beispiel für ein Szenario mit personalplanerischer Relevanz:

Ein Pharmaunternehmen mit einem Schwerpunkt im Bereich Zentrales Nervensystem war mit der Situation konfrontiert, dass das Patent für den einzigen »Blockbuster« (Bezeichnung für ein Produkt mit mehr als 1 Mrd. Dollar Umsatz) in einigen Jahren auslief. Ein Nachfolgeprodukt in der gleichen Größe konnte nicht gefunden werden. Man hatte aber ein neuartiges Botulinumtoxin entwickelt, dessen Marktvolumen für die therapeutische Anwendung allerdings eher im Bereich von 200 Mio. Dollar lag. Ein großes Marktpotenzial lag jedoch vor allem im Bereich der ästhetischen Dermatologie. Hier gelang es dem Unternehmen, mehrere andere Produkte in Lizenz zu erwerben, so dass ein Umsatzvolumen von 1 Mrd. Dollar tatsächlich realistisch geworden war. Doch damit hätte das Unternehmen sich von einem reinen Pharmaunternehmen zu einem Lifestyle-Unternehmen gewandelt. Dies hätte tiefgreifende Auswirkungen für das Unternehmen. Zum einen müssten im einen Bereich Mitarbeiter ab- und zum anderen im neuen Bereich aufgebaut werden. Auch qualitative Personalplanungsaspekte waren von Bedeutung, denn bei einer differenzierten Betrachtung wurde klar, dass Mitarbeiter nicht ohne Weiteres von einem Bereich in den anderen versetzt werden können, sondern dass in einem neuen Marktumfeld andere Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen verlangt werden. Im Hinblick auf das Szenario der Veränderungen wurden folglich die Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile angepasst und hierauf basierend eine entsprechende Auswahl getroffen, welche Mitarbeiter auf neue Positionen entwickelt werden können und von welchen man sich trennen muss. Auch für die Staffelung der quantitativen Planung waren die verschiedenen Szenarien für die Entwicklung des neuen Geschäftsfelds relevant. (Krings 2018, S. 62)

Hier zeigt sich, dass der quantitative und qualitative Personalbedarf eines Unternehmens nur aus dem Bedarf des Unternehmens zur Umsetzung seiner Ziele abgeleitet werden kann. Es geht also um die simple Frage, welche Ressourcen man benötigt, um die Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft zu meistern. Warum ist diese scheinbar einfache Erkenntnis für den Prozess von Personalsuche und -auswahl essentiell?

Liest man Stellenanzeigen, bekommt man häufig den Eindruck, dass Unternehmen gar nicht wissen, was sie überhaupt suchen. Es finden sich sehr viele Kriterien, die ungewichtet nebeneinanderstehen und sich teilweise sogar widersprechen, notwendige Anforderungen werden durch scheinbar willkürliche »Nice-to-have-Kriterien« ergänzt, Anforderungen werden in vollkommen inhaltsleeren Worthülsen verpackt oder aber so beschrieben, dass sie qualitativ gar nicht messbar sind. Wie kann es zu einer Formulierung wie »Studium oder vergleichbare Berufsausbildung« kommen? Oder aber »Studium der BWL, Rechtswissenschaft, Pädagogik, Psychologie oder vergleichbar«? Was sagen »3 Jahre Erfahrung als...«

denn aus? Sozialkompetent und kommunikationsstark? Wie vermittelt man einem Bewerber, dass er im konkreten Kontext eben doch kein High Potential ist, wenn man gar keine objektiven Sachgründe anführen kann? Wie will man aufwändige Auswahlinstrumente wie Testverfahren oder Assessment-Center sinnvoll einsetzen, wenn man gar nicht weiß, was man eigentlich sucht? Warum ist es so wichtig, die Persönlichkeit eines Bewerbers zu ergründen, wenn man doch eigentlich nur jemanden sucht, der einen Job ausfüllen kann? Wie kann man Zielgruppen und/oder Personen effektiv ansprechen, wenn man gar nicht kommunizieren kann, was man denn nun eigentlich sucht?

Folgendes Beispiel zeigt eine für die Auswahl vollkommen ungeeignete Definition von Anforderungen, weil jede Form von Qualifizierung und Messbarkeit fehlt:

Die Unternehmensgruppe KONSUMGLÜCK Bayern ist einer der führenden Lebensmitteleinzelhändler. Unsere Mission ist es, Menschen überall und jederzeit mit dem zu versorgen, was sie für ihr tägliches Leben brauchen: qualitative Produkte zum niedrigen Preis – einfach und schnell. Dazu gehört auch, das Einkaufen für unsere Kunden so einfach wie möglich zu machen. Dafür geben wir jeden Tag unser Bestes und erfinden uns immer wieder neu. Vereintes Talent und Engagement – das ist die POWER, mit der wir Erfolgsgeschichte schreiben. Europaweit in 12 Ländern mit mehr als 7.600 Filialen und mehr als 96.000 Mitarbeitern. Wir sind: Einfach KONSUMGLÜCK.

Wir suchen: **HR Social Media Manager** (m/w/d)

Das bringst du mit:

- Ein erfolgreich abgeschlossenes Studium der Kommunikations-/Medienwissenschaft oder eines vergleichbaren Studiengangs
- Mindestens 3 Jahre Berufserfahrung im Bereich Social Media, in der Unternehmenskommunikation und/oder im (HR-) Marketing
- Einen sicheren Umgang mit den gängigen Social Media Plattformen, insbesondere TikTok
- Redaktionelle Erfahrung, einen sicheren Schreibstil sowie kreatives Geschick bei der Gestaltung von Bild- und Video-Content
- Kommunikationsstärke, Hands-on-Mentalität und Begeisterungsfähigkeit
- Einen hohen Qualitätsanspruch und eine selbstständige, strukturierte Arbeitsweise

Das bieten wir dir:

- Einen sicheren Arbeitsplatz bei Deutschlands Top Discounter
- Ein offenes Arbeitsklima, in dem wir Wert auf deine Meinung legen
- Rabatt im Fitnessstudio, um den Ausgleich zum Büroalltag zu schaffen

- Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zu anteiligem mobilem Arbeiten
- Eine abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeit mit viel Gestaltungsspielraum
- Ein leistungsstarkes und angenehmes Arbeitsumfeld in einem Team, das sich auf dich freut!

Gefällt dir der Job? Dein Feedback hilft uns, deine Jobsuche zu verbessern.

Sicherlich ist es gerade in diesem Bereich nicht einfach, klare Anforderungen zu definieren, da die Kenntnisse und Fähigkeiten oftmals eben nicht in formalen Prozessen mit standardisierten Abschlüssen vermittelt, sondern meist informell erworben werden. Dann muss man sich jedoch fragen, weshalb ein Studiengang überhaupt angeführt wird, wenn es offensichtlich auch andere und nicht genauer beschriebene Wege zur Qualifikation gibt. Eine Begründung für die auf 3 Jahre festgelegte Quantifizierung der Berufserfahrung dürfte es wohl nicht geben. Wirt wird es dann, wenn Social Media oder Unternehmenskommunikation oder (HR-) Marketing als relevante Erfahrungen definiert werden. Eine Logik zur Stelle ist nicht zu erkennen. Was heißt sicherer Umgang? Die beiden letzten Punkte sind vollkommen inhaltsleer. Man könnte ebenso gut das Vorhandensein von Puls und Herzschlag verlangen. Das Angebot des Unternehmens an den Bewerber ist vollkommen nichtssagend. Daraus ergeben sich folgende für Personalsuche und -auswahl:

1. Personalauswahl ist eine Investition in das Humankapital der Organisation.
2. Personalsuche und -auswahl beginnt mit einem qualitativen Planungsprozess, der integraler Bestandteil der Strategiefindung ist.
3. Personalauswahl ist kein intuitiver Prozess, sondern ein systematischer Abgleich zwischen dem Ist (Profil des Kandidaten) und dem Soll (Anforderungen), bei dem nur die relevanten Kriterien berücksichtigt werden. Kriterien können nie absolut sein, sondern leiten sich aus dem strategischen Bedarf des Unternehmens ab.
4. Instrumente zur Personalauswahl müssen geeignet sein, die Frage nach der Eignung für eine bestimmte Position zu beantworten und sie müssen möglichst genau messen und zu möglichst objektiven Ergebnissen kommen. Sie können nur dann eine Aussage über Eignung treffen, wenn Anforderungen beobacht- oder sogar messbar definiert werden. Jedes Instrument ist so effektiv wie der zugrundeliegende Planungsprozess es zulässt.
5. Personalsuche und strategisches Personalmarketing sind nur möglich, wenn Anforderungen klar definiert sind.

1.2 Make or buy

Kreativität kann die systematische Planung nun einmal nicht ersetzen.
(Krings 2019, S. 9)

Wenn man definiert hat, welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten man jetzt und zukünftig benötigt, gilt es die Frage zu beantworten, ob man diese bereits hat oder extern rekrutieren muss bzw. will. Hierzu muss man also zunächst das Humankapital des eigenen Unternehmens betrachten und bewerten. Zu diesem Zweck erstellt man ein sog. Mitarbeiterportfolio. In der Unternehmensführung steckt hinter dem Erstellen eines Portfolios der Grundgedanke bestimmte Aspekte (z. B. Produkte, Mitarbeiter) einer Organisation nach bestimmten Kriterien zu bewerten, einzuordnen und zu visualisieren. In der sog. BCG (Boston Consulting Group)-Matrix z. B. geht es darum, die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens mit einem Produktportfolio zu beschreiben. (Krings 2019, S. 67 f.) Mitte der 1980er Jahre gab es dann erste Versuche durch George Odiorne, diesen Portfoliogedanken dann in die Personalwirtschaft zu übertragen. Dieses Portfolio soll dann für das Humankapital analog zur BCG-Matrix Aussagen über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Augenblick der Analyse, aber eben auch über dessen Zukunftsfähigkeit machen. Wie bei der Bestimmung des Solls geht es also um zwei Zeitebenen, nämlich Gegenwart und Zukunft. Dies wird dann in den Dimensionen »Leistung« und »Potenzial« dargestellt. Allein schon diese Differenzierung bedeutet für viele Organisationen eine neue Dimension in der Planung, weil diese Aspekte eben häufig nicht differenziert betrachtet werden und von guter Leistung automatisch auf weiterführendes Potenzial geschlossen wird.

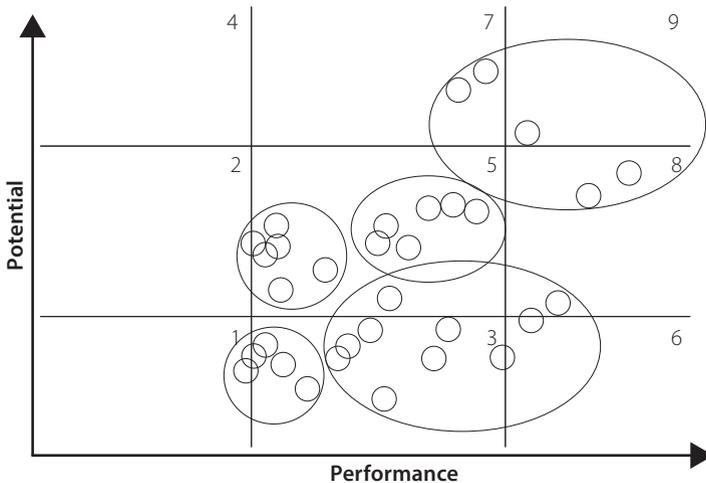
Leistung bezieht sich auf die Gegenwart, Potenzial jedoch auf zukünftige Aufgaben und Anforderungen. Zwischen den beiden Aspekten gibt es keinen zwangsläufigen Zusammenhang, auch wenn »der gesunde Menschenverstand« dies vielleicht nahelegt. Eine sehr gute Leistung auf einer gegenwärtigen Stelle bedeutet eben nicht automatisch, dass die Person auch weiterführendes Potenzial hat, da die Erfolgskriterien zwischen zwei Positionen gar nicht vergleichbar sind. Der beste Verkäufer ist häufig nicht auch ein guter Vertriebsleiter. Die Bewertung der Leistung gibt also Auskunft darüber, ob das Unternehmen die richtigen Humanressourcen an Bord hat, um die jetzigen Aufgaben zu erfüllen. Die Dimension Potenzial ist relevant, um zu entscheiden, ob externe Ressourcen für neue Aufgaben benötigt werden.

Das klassische Personalportfolio unterteilt analog zur BCG-Matrix die Belegschaft in »Question Marks« (mögliche Potenzialträger, die sich noch beweisen müssen), »Stars« (Mitarbeiter mit sehr guter Leistung und weiterführendem Potential), »Workhorses« (Leistungsträger ohne weiterführendes Potenzial) und »Dead Wood« (Minderleister ohne weiterführendes Potenzial). (Krings 2019, S. 65 f.) Aufgrund der starken Mitbestimmung in Deutschland ist ein solches Portfolio hier nicht ganz so einfach umzusetzen wie in den USA, weil die meisten Betriebsräte sicherlich zu Recht ein Problem damit hätten, Mitarbeiter als »Dead Wood« bezeichnen zu lassen. Insofern sind transparente Bewertungsmaßstäbe und eine

kulturell angemessene Bezeichnung Grundvoraussetzung, um einen solchen Prozess in einem deutschen Unternehmen umzusetzen. Hier stellt sich natürlich die Frage, wie man ein solches Portfolio inhaltlich befüllen kann.

Das klassische BCG-Portfolio arbeitet mit eindeutigen Kennzahlen von relativem Marktanteil und Marktwachstum. Die Beurteilung von Mitarbeitern ist natürlich deutlich komplexer. Bereits bei der Bewertung der Leistung wird dies schwierig, weil diese ja nicht immer in rein quantitativen, sondern auch in qualitativen Kategorien gemessen wird, also z. B. das Arbeitsverhalten, die Arbeitsqualität, Termintreue etc. Noch einmal deutlich schwieriger wird es dann beim Potenzial, denn hierüber lässt sich aus der Leistung im Ist-Zustand nur sehr begrenzt etwas ableiten. Folglich braucht man ein Instrumentarium, um das Potenzial zu erfassen. Dies kann nicht mit einer klassischen Leistungsbeurteilung gewährleistet werden.

Wenn man ein solches Portfolio (► Dar. 2) erstellt, muss man also im Vorfeld genau planen, wie man verlässliche Aussagen zum Potenzial generiert. Hier ist z. B. denkbar, dass man Mitarbeiter gezielt in Projekte über das Tagesgeschäft hinaus einplant oder für Vertretungen einsetzt, aus denen man dann tatsächlich Aussagen über andere Anforderungen als die augenblicklichen ableiten kann. Natürlich kann man auch klassische Instrumente der Eignungsdiagnostik wie Assessment-Center, Testverfahren oder Fremdbeurteilungen einsetzen. Jedoch wird in diesem Buch auch aufgezeigt, dass diese Instrumente deutliche Grenzen haben und keine Allheilmittel sind, da sie letztlich nur die Realität simulieren.



Dar. 2: Personalportfolio

Man muss sich also darüber im Klaren sein, dass eine solche systematische Evaluierung des eigenen Humankapitals eine der wichtigsten Planungsgrundlagen sind, um extern zu rekrutierenden Personalbedarf zu ermitteln. Jedoch muss man sich auch vor Augen führen, dass es keine Unfehlbarkeit in solchen Fragen gibt.

Um die Subjektivität möglichst gering zu halten, bedarf es einer planerischen Vorbereitung in Form relevanter Bewertungskriterien, die für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sind. Dazu gehören nicht nur die Kriterien an sich, sondern auch Standards für die einheitliche Bewertung, denn zahlreiche Wahrnehmungsverzerrer können die Qualität der Bewertung negativ beeinflussen (Krings 2017, S. 63 ff.). Kahneman/Sibony/Sunstein (2021, S. 47) weisen in ihrem Werk »Noise« darauf hin, dass menschliche Entscheidungen grundsätzlich eher unzuverlässig sind. Dies bezieht sich zum einen auf das Individuum selbst, aber auch die Kongruenz von Entscheidungen innerhalb einer Gruppe von Entscheidungsträgern. Dies ist in vielen Fällen auf eine fehlende Systematik in der Beurteilung zurückzuführen. Daher weisen sie darauf hin, dass klare Kriterien mit Gewichtung für den Prozess der Entscheidungsfindung hilfreich sind (Kahneman/Sibony/Sunstein 2021, S. 115), denn »ambiguity in the wording of scales is a general problem«. (Kahneman/Sibony/Sunstein 2021, S. 187) Gerade bei der Übersetzung qualitativer Beobachtungen in quantitative Bewertungen sind Skalendefinitionen wichtig, wobei differenzierte Skalen zu undifferenzierten Bewertungen führen, d. h. eine kleine Skala produziert belastbarere Ergebnisse. (Kahneman/Sibony/Sunstein 2021, S. 182). Definiert man klare Kriterien für jede Skalenstufe, spricht man von einer Operationalisierung der Skala.

Folgendes Beispiel zeigt operationalisierte Bewertungskriterien für die Kompetenz »Ergebnisorientierung«, wobei irrelevant ist, ob die Definition korrekt ist oder nicht. Relevant ist nur, dass alle Beteiligten das Gleiche darunter verstehen:

1

Der Mitarbeiter informiert sich nicht proaktiv und nimmt relevante Informationen nicht oder unvollständig zur Kenntnis. Er versichert sich bei der Ausführung seiner Aufgaben oft in Details rück. Er hat Aufgaben nicht oder nicht zeitgerecht oder mit schlechter Qualität erledigt. Der Mitarbeiter übernimmt ihm zugetragene Aufgaben nicht. Aufgaben werden nie konkretisiert, d. h. Zeitrahmen, genaue Beschreibungen, Erfolgskriterien fehlen. Der Mitarbeiter plant seine Arbeit nicht. Bringt sich nicht in das Team ein, d. h. er zeigt keine Eigeninitiative und ist passiv oder stört den Teamprozess. Der Mitarbeiter lässt sich von seinem Ziel abbringen. Er kommt unter Zeitdruck in starke Bedrängnis.

2

Der Mitarbeiter informiert sich nicht proaktiv, nimmt relevante Informationen aber zur Kenntnis. Er nimmt Aufgaben an, ohne eine Auftragsklärung vorzunehmen. Der Mitarbeiter neigt dazu, das große Ziel aus den Augen zu verlieren und sich in Details zu verstricken. Der Mitarbeiter plant einzelne Aufgaben ansatzweise, Prioritäten zu setzen fällt dem Mitarbeiter schwer. Er übernimmt ihm zugetragene Aufgaben, wird jedoch nicht von sich aus initiativ. Der Mitarbeiter ist nicht störend für den Teamprozess, fördert ihn aber auch nicht.

3

Der Mitarbeiter begreift Informationen als Holschuld und arbeitet nach Abklärung der Rahmenbedingungen selbstständig. Er stellt sicher, dass seine Fragen beantwortet werden. Bringt sich in die Gruppe ein und arbeitet aktiv mit. Der Mitarbeiter plant seine Arbeit, so dass er stets eine genaue Planung einzelner Aufgaben hat. Er weist auf mögliche Probleme bei der Umsetzung hin oder gibt Aufgaben bei Überlastung ab. Der Mitarbeiter versteht es, Prioritäten zu setzen.

4

Der Mitarbeiter fordert aktiv Informationen und Kompetenzen ein, vereinbart Ziele. Er arbeitet nach Abklärung der Rahmenbedingungen selbstständig. Er erreicht immer Ergebnisse von überdurchschnittlicher Qualität, auch bei Themen, die über seinen eigentlichen Aufgabenbereich hinausgehen. Der Mitarbeiter bringt sich aktiv in die Gruppe ein, fördert den Teamprozess und bindet andere ein. Er löst Konflikte im Team. Der Mitarbeiter plant seine Arbeit immer, so dass er stets eine genaue Planung einzelner Aufgaben hat, aber auch über einen längeren Zeitraum hinweg. Er wägt bei der Erreichung seiner Ziele zwischen Aufwand und Nutzen ab. Der Mitarbeiter ist auch Leistungsspitzen gewachsen. Er weist auf mögliche Probleme bei der Umsetzung hin oder gibt Aufgaben bei Überlastung ab. Bei sich ändernden Rahmenbedingungen reagiert der Mitarbeiter flexibel und lässt sich nicht von seinen Zielen abbringen. Der Mitarbeiter versteht es Prioritäten zu setzen

Trotz allem hat auch das Subjektive in einem solchen Bewertungsprozess eine gewisse Berechtigung, denn wenn eine Führungskraft einen Mitarbeiter als »gut« oder »schlecht« bewertet, wird kein noch so scheinbar objektives Instrument ihn dazu bringen, die aus der eigenen Beobachtung gewonnene Einschätzung zu revidieren. Jedoch ist es ratsam, sich dazu zu disziplinieren, in einem rationalen Prozess der Bewertung die eigenen Bauchentscheidungen offen zu thematisieren und sich selbstkritisch zu hinterfragen.

Beim Einsatz solcher Analysen als Controlling-Instrument in der Personalplanung muss man jedoch auch berücksichtigen, dass sie eine Gesamtsicht der Organisation bzw. einer Organisationseinheit darstellen. Insofern sind sie eine Art Kassensturz des Humankapitals. Der Rekrutierungsbedarf für konkrete Positionen bedarf jedoch einer differenzierteren bzw. ergänzenden Betrachtung.

Bei der Altersstrukturanalyse wird die Belegschaft einer Organisation in Altersgruppen eingeteilt. Das gibt zunächst einmal relativ einfach einen Überblick darüber, wo aufgrund des Lebensalters statistische Risiken entstehen können. Je früher man dies betrachtet, desto früher hat man in Abgleich mit dem Personalportfolio eine Planungsgrundlage für Stellenbesetzungen. Nicht selten besteht das Problem ja gar nicht darin, dass es keine internen Kandidaten gibt, sondern dass diese nicht rechtzeitig auf die Funktion vorbereitet wurden. Man kann eine solche Altersstrukturanalyse jedoch auch differenzierter betrachten. So kann eine Auf-