

AVENTRA GmbH
Gesellschaft für biologische Diagnostik mbH
Osnabrück



Ableitung des Qualifizierungsbedarfes aus der Unternehmensstrategie und der mittelfristigen Personalplanung

Ziel:

In dem im Folgenden beschriebenen Beratungsprojekt ging es darum, an einem Kleinunternehmen exemplarisch aufzuzeigen, dass eine mittelfristige Personal- und Qualifizierungsplanung auf Basis einer Unternehmensstrategie möglich und sinnvoll ist.

Umsetzung:

Zur Erarbeitung einer mittelfristigen Unternehmensstrategie wurden verschiedene Methoden verwendet, u. a.

- SWOT-Analysen mit unterschiedlichen Fragestellungen
 - Kraftfeldanalyse
 - Analysen der Kundenumsätze
 - Analysen der Kundenmerkmale
 - Analysen von Geschäftsberichten größerer Wettbewerber
 - Ergebnisse aus Kundenbefragungen.
-

Resultierend aus den Ergebnissen der verschiedenen Analysen wurde eine Unternehmensstrategie entwickelt, die Aussagen

- zu den operativen und wirtschaftlichen Mittelfristzielen,
 - zu Kunden und Kundensegmenten,
 - zum Image aus Kundensicht und als Arbeitgeber und
 - Aussagen zum Personalbedarf und der benötigten Kompetenzen der MA macht.
-

Daraus wurden in einem zweiten Schritt Kennzahlen und Messgrößen entwickelt, die in eine einfache Balanced Scorecard eingetragen wurden, mit der die Umsetzung der Strategie regelmäßig überprüft werden soll. Voraussetzung bei der Wahl der Kennzahlen war, dass diese ohne Aufwand bereitgestellt werden können.

Grundkonstruktion der AVENTRA-BSC

Wirtschaftliche Daten			Prozesse/Organisation		
Ziel	KZ/Messgröße	Ist/Soll	Ziel	KZ/Messgröße	Ist/Soll
	KZ 1			KZ 7	
	KZ 2			KZ 8	
	KZ 3			KZ 9	
Kunden/Märkte			Mitarbeiter/innen		
Ziel	KZ/Messgröße	Ist/Soll	Ziel	KZ/Messgröße	Ist/Soll
	KZ 4			KZ 10	
	KZ 5			KZ 11	
	KZ 6			KZ 12	

Ziel des Beratungsprozesses war es, die zukünftig benötigten Personalbedarfe und Mitarbeiter/innenkompetenzen als Konsequenz der ausformulierten Unternehmensstrategie zu definieren.

Bei AVENTRA haben, wie in vielen anderen kleinen Unternehmen, fast alle Mitarbeiter/innen Kundenkontakte, sodass der Fokus auf den BSC-Perspektiven Kunden/Markt, Mitarbeiter/innen und z. T. auf Fragen der internen Prozesse lag.

Die wirtschaftlichen Daten wurden später von der Geschäftsleitung in der BSC ergänzt, sie waren nicht Inhalt der Beratung.

Um noch exakter eine mittelfristige Personalplanung inkl. benötigter Kompetenzen zu ermöglichen, wurde die Unternehmens-BSC noch durch eine Personalmanagement-BSC ergänzt, in der differenziert entsprechende Kennzahlen und Messgrößen hinterlegt wurden.

Auf der Basis dieser Personalmanagement-BSC wurden in einem vorletzten Schritt die dringlichsten Qualifizierungsbedarfe abgeleitet und in einem letzten Schritt soweit operationalisiert, dass Schulungskonzepte mit Zuordnung der einzelnen MA entwickelt werden konnten.

Grundkonstruktion der AVENTRA-BSC für das Personalmanagement

Attraktivität als Arbeitgeber			Personalentwicklung		
Ziel	KZ/Messgröße	Ist/Soll	Ziel	KZ/Messgröße	Ist/Soll
	KZ 1			KZ 7	
	KZ 2			KZ 8	
	KZ 3			KZ 9	
Mitarbeiterbindung			Mitarbeiterqualifikation		
Ziel	KZ/Messgröße	Ist/Soll	Ziel	KZ/Messgröße	Ist/Soll
	KZ 4			KZ 10	
	KZ 5			KZ 11	
	KZ 6			KZ 12	

Themenschwerpunkte für die Qualifizierungen / Trainings

- Kundenorientierung
 - Umgang mit Besuchern (geplant/ungeplant)
 - Telefonate mit Kunden
 - Telefonakquise zur Vereinbarung von Besuchsterminen
 - Verkaufsgespräche führen
 - Kundenbeziehungen pflegen und zur weiteren Akquise nutzen.
-

Bevor diese Schulungskonzepte umgesetzt wurden, fand eine Information der Mitarbeiter/innen statt. Diese erfolgte durch die Geschäftsleitung und zielte darauf ab, die Mitarbeiter/innen über die Unternehmensstrategie zu informieren und sie zu motivieren, diese mit zu tragen und die geplanten Qualifizierungen auch als einen persönlichen Gewinn zu verstehen.

Dauer:

- acht halbtägige Gespräche zwischen Geschäftsleitung und SPILL-Berater in einem Zeitraum von Februar bis August
 - zwei Informationsveranstaltungen von einer Länge von 1,5 bis 2 Stunden
-