

Schon klar, es gibt gerade viel zu tun. Die Auftragsbücher sind voll, obendrauf kommen oft Internationalisierungs-, Reorganisations- oder Digitalisierungsprojekte. Dennoch führt kein Weg an der Frage vorbei: Hmm..., haben wir eigentlich noch die richtigen Mitarbeiter?

# Mitarbeiter von morgen.

Unternehmen entwickeln sich. Durch die Digitalisierung allerdings anders als gewohnt. Künftig wird man nicht einfach mehr oder weniger Mitarbeiter benötigen, sondern immer öfter auch solche mit, im Vergleich zu heute, anderer Qualifikation. Und – die Digitalisierung dynamisiert die Welt – diese Qualifikationsanforderungen werden sich laufend ändern. Höchste Zeit, dass Führungskräfte innehalten, um sich über ihre Mitarbeiter von morgen klar zu werden.



Vieles von der heutigen Arbeit wird es morgen nicht mehr geben. Nach **Dr. Matthias Rode** erfordert das ein unternehmerisches und gesellschaftliches Umdenken. Es wird in Zukunft absolut normal sein, immer wieder die Arbeitsstelle und sogar mehrmals den Beruf zu wechseln. [liebich-partner.de/matthias-rode](http://liebich-partner.de/matthias-rode)

Ressourcen- und damit Personalplanung ist eine zentrale Führungsaufgabe. Die löst man am besten frühzeitig und systematisch. Das Problem: Woher sollen Führungskräfte in diffusen Umbruchzeiten wissen, welche Mitarbeiter in drei bis fünf Jahren die richtigen sind? Da hilft nur eins: im Führungskreis zusammensitzen und gemeinsam nachdenken. Darüber, wo das Unternehmen steht, wo es hin will und was für Menschen in diese Unternehmenszukunft passen könnten. Welche fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen sie brauchen, welche Persönlichkeit sie haben sollten und nach welchen Kriterien sich das möglichst objektiv beurteilen lässt.

Ist geklärt, wen man braucht, wird betrachtet, wen man im Unternehmen schon hat. Dabei hilft den Führungskräften methodisches Vorgehen. Über Mitarbeiterportfolios lassen sich z.B. Leistung und Potentiale der Beschäftigten abbilden und damit High-Performer, Talente, aber auch Low-Performer identifizieren. Die abteilungsübergreifende Diskussion im Führungskreis sichert die Ergebnisse zusätzlich ab, sie dient außerdem dazu, die richtigen Maßnahmen ab- bzw. einzuleiten. Für High-Performer gilt es beispielsweise, eine Nachfolgeplanung zu erstellen. Ihr Ausscheiden, sei es aus Altersgründen oder weil sie abwandern, wäre kritisch für das Unternehmen. Ebenso wichtig ist, die High-Potentials zielgerichtet auf künftige Aufgaben vorzubereiten und zu hinterfragen, welche Mitarbeiter ihre Fähigkeiten durch Rotation in andere

**»Höchste Zeit, dass Führungskräfte innehalten.«**



Lieber eine schlechte Fachkraft als gar keine. Das denkt aktuell so mancher Unternehmer. Betriebswirt **Jörg Kraft** hält dagegen: Wann, wenn nicht jetzt in der Hochkonjunkturphase, ist eine gute Zeit, sich von nicht (mehr) passenden Mitarbeitern zu trennen und so die Zukunft des Unternehmens und der Betroffenen zu sichern? [liebich-partner.de/joerg-kraft](http://liebich-partner.de/joerg-kraft)

Bereiche oder Abteilungen noch besser ausspielen können. Sich verändernde Anforderungsprofile oder die Streichung von Stellen erfordern die rechtzeitige, gezielte Weiterentwicklung von Mitarbeitern oder das Angebot von Positionswechseln. Apropos Weiterbildung: Die digitale Arbeits- und Berufswelt wird sich laufend wandeln. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, dass Führungskräfte die Beschäftigten – vorausschauend und für beide Seiten wertsteigernd – in ihren individuellen Karriere- und Fortbildungswünschen unterstützen und ggf. durch immer wieder neue Herausforderungen motivieren. Mitarbeiterbindung braucht künftig mehr Anreize als Vergütung.

Von manchen Mitarbeitern wird sich das Unternehmen mit Blick auf die Zukunft trennen müssen, nicht immer, weil sie zu wenig leisten, sondern weil ihre Qualifikation nicht mehr erforderlich sein wird. Outplacement hilft ihnen, schnell eine neue Stelle zu finden, und sorgt dafür, dass Trennungen ohne Beschädigung der Arbeitgebermarke gelingen. Ein wichtiger Aspekt, denn parallel wird das Rekrutieren anders qualifizierter Fachkräfte notwendig sein. Und die schauen angesichts des leergefegten Arbeitsmarktes genau hin bei der Wahl ihres neuen Arbeitgebers.

DENKPAUSE

