

„Stellungskrieg im Möbelmarkt“ titelt die FAZ in ihrer Ausgabe vom 13. Mai dieses Jahres. So beschreibt sie die aktuellen Planungen und zukünftigen Entwicklungen des Möbelhandels am Beispiel der Wirtschaftsregion Rhein-Main. Eine zentrale Aussage ist hier: „So wird der Konkurrenzkampf über den Preis und über die Fläche ausgetragen – ähnlich wie bei Baumärkten und im Lebensmittelhandel. Über das gesamte Jahrzehnt von 1995 bis 2005 gesehen, stand in Deutschland bei Möbelgeschäften einem Umsatzrückgang von einem Fünftel ein Flächenzuwachs in gleicher Größenordnung gegenüber.“ Nun sieht sich also nicht nur die Möbelbranche mit Konzentrationsprozessen und ihren Folgen konfrontiert. Zu den bekannten Auswirkungen gehört z.B., dass bei Übernahmen zentrale Funktionen und Positionen zusammengeführt und Personalkosten eingespart werden. Moderne Organisationsstrukturen bieten Synergieeffekte nicht nur in der Zentralverwaltung. Unternehmen verändern ihre strategische Ausrichtung und Ziele, um mit innovativen und wettbewerbsfähigen Konzepten am Markt weiterhin bestehen zu können.

So hat beispielsweise der Internethändler amazon.de seine Sortimente schon längst über Bücher und CDs hinaus erweitert und präsentiert sich heute als virtuelles Warenhaus. Ähnliches gilt für Neckermann. Mit der Abspaltung von KarstadtQuelle hat man hier den alten Muff abgelegt und nicht nur mit der neuen Firmierung neckermann.de GmbH in der Vermarktung über das Medium Internet neue Wege beschritten und so den Turnaround geschafft. Erwähnt werden darf sicherlich auch die Rückkehr einrichtungsrelevanter Sortimente – in zeitgemäßer Form – in die Innenstadt; wie es geht, zeigen Butlers, Cri-Cri oder auch Strauss Innovation.

Dies hat auch zwangsläufig Auswirkungen auf den Personalbedarf: Wenn wir – in eher traditionellen Gefilden tätig – anfangen, uns in einschlägigen Zeitungen

und Internetportalen über neue Berufsbilder zu informieren, so werden wir sicherlich mit vielen unbekanntenen Berufsbezeichnungen und Jobtiteln konfrontiert wie z.B. „Compliance-Manager“, „Cost-Engineer“, „Commodity-Buyer“, „Business-Process-Analyst“, etc. Das Internet bietet hier eine gute Plattform zur Recherche. Wenn Sie die Suchbegriffe in eine Suchmaschine eingeben, werden Sie fündig.

Angesichts von Innovationen und den oben genannten Entwicklungen werden manche traditionelle Berufsbilder obsolet, neue kommen hinzu. Viele Schnittstellen bilden sich und ehemals getrennte Disziplinen vermischen sich miteinander. Nicht zuletzt durch den inzwischen selbstverständlichen Einsatz moderner Technologien, Kommunikationsmethoden und -medien in nahezu allen Bereichen des Berufslebens entstehen neue, chancenreiche Berufsfelder. Um Ihr Team, welches die zukünftigen Aufgaben erfolgreich meistern soll, wirklich optimal aufstellen zu können, müssen Sie somit die Aktualität der Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter permanent hinterfragen und ihr besonderes Potenzial entdecken und beschreiben. Denn einen Suchprozess nach Manpower zu beginnen, ohne zuvor genau identifiziert zu haben, wen und was Sie brauchen, wird Ihnen Zeit und Budget vergeuden.

#### **Kompetenzen identifizieren, bilanzieren und bewerten**

Zur Erschließung der Kompetenzen führen sie eine Bestandsaufnahme von Kompetenzmerkmalen in den Bereichen „Qualifiziertes Fachwissen“, „Methodische Fähigkeiten“, „Sozial-kommunikative Fähigkeiten“, „Persönlichkeitsmerkmale“ durch. Erst das Zusammentreffen und Zusammenwirken dieser einzelnen Kompetenzmerkmale in allen vier Aspekten ergibt eine vollständige Kompetenz. Ist Ihre Bestandsauf-

nahme abgeschlossen, bildet diese die Kompetenzbilanz Ihres Teams.

Die Kompetenzbilanz ist die Basis für die Bewertung der Kompetenzmerkmale. Verwirrend sind häufig die Begrifflichkeiten, die den Anforderungsprofilen von Unternehmen häufig zugrunde liegen. Vor Kurzem waren es noch die Qualifikationen, das Fachwissen und die Fertigkeiten, die im Zentrum des Interesses standen. Doch Fachwissen unterliegt heute dem Zeitwert, wenn es nicht laufend erneuert wird. Die in der Wirtschaft derzeit ablaufenden Prozesse sind auf eine umfassende Kompetenzentwicklung gerichtet und Selbstorganisation des Handelns abgezielt. Bei der Bewertung entscheiden Sie selbst, was Ihnen weniger oder eher sehr wichtig ist; was sein muss, was sollte oder was darf.

In meinen Gesprächen – sei es mit Personalverantwortlichen, sei es mit Bewerbern – stelle ich fest, dass heute für den Unternehmenserfolg notwendige Qualifikationen gar nicht vorhanden und/oder damit für einen Unternehmenserfolg relevante Positionen entweder suboptimal besetzt oder gar nicht besetzt sind. So wird ein Unternehmen ohne funktionierendes Controlling wohl nie erkennen, wo die Kostentreiber liegen oder Kostensenkungsprogramme konsequent umsetzen können. Potenziale aufgrund überkommener Strukturen in der Logistik können ohne entsprechendes Fachwissen nie gehoben werden. Die Sicherstellung einer kosten-, zeit- und qualitätsgerechten Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen ist ohne Professionalisierung des Einkaufs hinsichtlich der Methodik bei einem weltweiten Sourcing nicht mehr möglich.

#### **Auf den Punkt gebracht**

Für eine erfolgreiche strategische Personal- bzw. Personalentwicklungsplanung müssen Sie sich



*Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater*

eine Marktübersicht über heute und zukünftig relevante Qualifikationsprofile verschaffen. Hierbei bietet ein Wissensmanagement eine praktikable Lösung. Dabei wird das Wissen eines Unternehmens als Produktionsfaktor verstanden, der neben Kapital, Arbeit und Boden tritt.

Unternehmen, die in Zukunft erfolgreich arbeiten wollen, müssen in ihrer Organisation Möglichkeiten für eine Wissensgenerierung schaffen. Die Umsetzung von Wissensaufbau und Wissenstransfer bedarf eines intern oder extern gemanagten Mediums: z.B. durch die Erstellung einer „Wissenslandkarte“, Mitarbeiterworkshops, Experten Communities, Online Assessment oder klassisch nach der Interview-Methode.

Kompetenzprofile aufstellen und Bilanz ziehen: Von heute auf morgen werden Sie es nicht erreichen. Dies ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, der selten linear verläuft. Viele unterschiedliche Aspekte sind mit einzubeziehen; Ideen und Strategien, für deren Umsetzung entsprechende Manpower benötigt wird, werden entwickelt und nicht selten wieder verworfen. Dazu braucht es Zeit und Ausdauer.

Das wusste auch schon der amerikanische Dramatiker Thornton Wilder: „Das ist alles, was wir tun können: Immer wieder von Neuem anfangen, immer und immer wieder.“

Ihr

Andreas Erbenich  
www.andreaserbernich.de