



„WAS PLANBAR IST, WIRD GEPLANT.“

HaysWorld im Gespräch mit Dr. Uwe Mohr, Leiter der Zentralen Forschung und Voraentwicklung beim Automobilzulieferer Mahle.

Herr Dr. Mohr, planen Sie Ihren Personalbedarf?

Wir planen zum Beispiel, wenn wir in neue Geschäftsfelder einsteigen und hierzu andere fachliche Kompetenzen benötigen, die wir aktuell nicht über unsere Mitarbeiter abdecken können. Dann setzen wir eine Personalplanungsstrategie für dieses neue Geschäftsfeld auf. Sie dient hauptsächlich dazu, Weichen zu stellen und die passenden Aktivitäten zu starten.

Wie läuft das Zusammenspiel mit HR?

Grundsätzlich positiv. Unsere Fachabteilungen stellen nicht eigenmächtig und unabgestimmt neue Mitarbeiter ein. Wir definieren bei einzelnen Stellen, welche fachlichen Kompetenzen wir benötigen und klären dann gemeinsam mit HR, wo und zu welchem Zeitpunkt sie für uns suchen sollen. Anders sieht es aus, wenn wir auf einmal 30 Mitarbeiter für ein neues Thema benötigen. Dann stimmen sich der Fachbereich und HR intensiv ab und treten als Tandem auf, um den Bedarf strategisch zu planen. Ob, welche und wie viele neue Mitarbeiter dann eingestellt werden, ist immer eine gemeinsame Entscheidung.

Das klingt gut ...

... aber leider lässt sich eine solch langfristige Personalplanung nicht immer realisieren. Wir müssen manchmal auch wie die Feuerwehr auf veränderte Märkte und Kundenanforderungen reagieren. Dann fällt die Planung auch schon mal unter den Tisch. Sie funktioniert wie gesagt dann sehr gut, wenn wir uns geschäftlich neu ausrichten. Dann entwickeln wir gemeinsam ein großes Bild. Dies beinhaltet auch, ob wir für den Aufbau des Geschäftsfeldes neue Ausbildungsgänge etablieren oder auf externe Interimsmanager mit großer Erfahrung setzen. Alles, was planbar ist, planen wir dann.

Wo sollte die Personalplanung in einigen Jahren stehen?

Wir sollten mehr in Ruhe und übergreifender planen, um Löcher und unvorhergesehene Einschlüsse zu vermeiden. Wenn Kollegen in Ruhestand oder in Altersteilzeit gehen, wissen wir dies beispielsweise lange vorher und können über den Zeitraum von ein bis zwei Jahren Nachfolgeregelungen mit einer passenden Überlappungszeit planen. Auch wissen wir inzwischen, dass wir bei Bachelor- und Master-Absolventen mehr Zeit für ihre berufspraktische Ausbildung einkalkulieren müssen. Bei der Übernahme von Auszubildenden können wir ebenfalls noch strategischer vorgehen. Hier lassen wir uns manchmal noch zu sehr von kurzfristigen Konjunkturzyklen treiben. Insgesamt sollten wir für die Ausbildung ein anderes Verständnis entwickeln, denn die demografische Entwicklung ist unumkehrbar.

Vielen Dank für das Gespräch.