

Erich R. Unkrig
Head of People Development
AREVA GmbH



Critical Job Observatory

Analysen zeigen, dass über 12 Prozent der international agierenden Konzerne wie auch mittelständischen Unternehmen eine steigende Nachfrage für die so genannten „high potentials“ sehen. Die meisten Unternehmen müssen sich deshalb dem zunehmenden Wettbewerb um Talente stellen. Speziell in Europa haben rund 80 Prozent der Unternehmen Probleme, die passenden Kandidaten für die (Nach-)Besetzung unternehmerisch kritischer Funktionen zu gewinnen. Trotz dieser bekannten Problematik sind bisher nur etwa 35 Prozent zufrieden mit der Umsetzung dieser Herausforderungen in praktisches Handeln und relevante Ergebnisse.

AREVA GmbH stellt sich dieser Herausforderung mit dem so genannten Critical Jobs Observatory (CJO), um einerseits der Notwendigkeit einer langfristig orientierten Sicherstellung von Führungs- und Managementfähigkeiten als unternehmerische Kernkompetenz gerecht zu werden und andererseits einen konsequenten Beitrag zu den Zielen und Ergebnissen der Organisation wie auch zur Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen zu leisten. Damit setzt HR einen größtmöglichen Impuls für mittel- und langfristige Managemententscheidungen.

Prozessbeschreibung

Um auch in Zeiten enger werdender Arbeitsmärkte eine nachhaltige Geschäftsentwicklung und den unternehmerischen Erfolg abzusichern, müssen sich Unternehmen darüber im Klaren sein, welches Wissen und welche Fähigkeiten insbesondere in den für einen unternehmerischen Erfolg kritischen Funktionen benötigt werden. Damit war die Aufgabenstellung für die HR Funktion in der AREVA GmbH im Jahr 2010 prägnant beschrieben.

In einem **ersten Prozessschritt** galt es, ein von allen Stakeholdern geteiltes Grundverständnis von kritischen Dimensionen einer Funktion (und dies objektiv, ohne Betrachtung der zu diesem Zeitpunkt darauf eingesetzten Person) zu definieren. Die abgestimmten fünf Grundannahmen sind:

- » Strategically important occupational fields in which AREVA must ensure sustainable knowledge and experience
- » Occupational images which are difficult to recruit on the labor market
- » Occupational images which are difficult to be qualified internally
- » Occupational fields with a significant quantitative development
- » Occupational fields which are facing a significant (further) development of skills

Im **zweiten Prozessschritt** erfolgte die Umsetzung des deutschen Projekts Critical Job Observatory. Um eine einheitliche Verwendung der Definitionen zu gewährleisten, wurden Leitfäden für „face to face“-Interviews erarbeitet und implementiert. Die Gespräche erfolgten Top-down, das heißt beginnend beim Senior Management einer Business-Unit und, daraus abgeleitet, mit den identifizierten Referenzen auf den nachgeordneten Führungsebenen sowie Experten-Leveln. Diese Gespräche wurden ausschließlich durch zwei Teams (jeweils ein Professional aus People Development und ein technischer Generalist aus F&E) geführt, um die Datenqualität durch Validierung aller Aussagen, auch der technischen, zur Kritikalität zu gewährleisten. Der intensive Austausch zwischen beiden Teams sorgte sowohl für die Transparenz als auch für die Validität der gesamten Daten.

Um das Commitment auf allen Management-Ebenen zu erreichen, erfolgte im **dritten Prozessschritt** die Umsetzung der Befragung top-down. In den ersten Interviewrunden wurden mit den Leitern der Business Units, den Division Heads sowie den Direct Reports der Geschäftsleitung im Bereich Corporate die Critical Jobs innerhalb ihres Geschäfts- und Verantwortungsbereiches anhand der genannten Kriterien identifiziert. Zudem wurde die Kritikalität durch drei vertiefende Fragen weiter eingegrenzt:

- » Einfluss auf den Geschäftserfolg
- » Wahrscheinlichkeit der Stellenvakanz in Relation zur Nachfolgesituation
- » Anzahl der Know-how-Träger aus einer regionalen beziehungsweise nationalen Perspektive (inkl. der short-term- beziehungsweise long-term-delegates im Ausland)

Um detaillierter Informationen zum identifizierten Critical Job zu erhalten, wurden Referenzen für weiterführende Gespräche erfragt und benannt.

Im **vierten Prozessschritt** und den darin enthaltenen Analysegesprächen mit den Referenzpersonen wurden neben der Validierung der bisherigen Dokumentation sowie einer ggf. weiteren, zusätzlichen Nennung von kritischen Funktionen insbesondere folgende Informationen erhoben:

- » Hauptziel des Critical Job
- » Aufgabenschwerpunkte
- » Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Ausbildungsgrad
- » Passung in eine Jobfamilie

Nach einer weiteren finalen Validierungsrunde mit ausgewählten Gesprächspartnern

erfolgte im **fünften Prozessschritt** die Präsentation der Erkenntnisse im Senior Management Committee. In zwei Workshops wurden Maßnahmen sowie Aktionen definiert und Verantwortlichkeiten zugewiesen, um den Daten aus den CJO-Frühwarn-Indikatoren sowohl personalpolitische wie auch personalentwickelnde Aktionen abzuleiten und umzusetzen. So wurden die Erkenntnisse in die Systeme des HR-Kalenders integriert (beispielsweise in die Zielvereinbarungen, das Talentmanagement als auch die Nachfolgeplanung) und fanden damit Berücksichtigung sowohl in der qualitativen wie auch der quantitativen Personalplanung und in allen HR-Prozessen von Recruiting über Kompetenzentwicklung bis hin zur Nachfolgeplanung.

Gleichzeitig sorgt ein periodisches Monitoring dafür, dass das Instrument mit seinen Reports jahresgenau aktuell ist und so die strategischen HR-Prozesse effektiv unterstützt. Die deutschen Erkenntnisse werden im Rahmen des Wissensmanagements in einem dem jeweiligen Adressaten angemessenen Detaillierungsgrad den relevanten Entscheidern weltweit zur Verfügung gestellt.

Ein positiver Indikator für den Erfolg und die „business proximity“, also die Relevanz für das operative Geschäft, spricht, dass Ende 2014 dieser strategische Ansatz durch die Corporate HR Funktion für die gesamte AREVA-Gruppe übernommen wurde und in 2015 implementiert wird.

Überprüfen Sie sich selbst

Strategische Ebene – Kernbereich Bildungsplanung

Setzen wir im Unternehmen um	Ja	Teilweise	Noch nicht
Die betriebliche Bildung ist fester Bestandteil der jährlichen Unternehmensplanung. (jährliche Prüfung und ggf. Anpassung der Bildungsziele, schriftlich belegt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für alle Mitarbeitergruppen werden Bildungsmaßnahmen geplant. (Zielgruppen-/Anforderungsorientierung der Bildungsmaßnahmen, z. B. Management, technische, kaufmännische und gewerbliche Mitarbeiter etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es werden alle Methoden/Formen von Bildungsmaßnahmen analysiert, und es wird geprüft, mit welchen Lernformen die Bildungsziele erreicht werden können. (nachgewiesene, schriftlich dokumentierte Prüfung; Lernformen: z. B. Seminar, eLearning etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Bildungsmanagement erarbeitet mittel- und langfristige Bildungskonzepte, ausgerichtet an den Ergebnissen der Bildungsbedarfsanalyse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es werden regelmäßige Altersstrukturanalysen durchgeführt. (mindestens alle 5 Jahre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es existieren Bildungskonzepte, die die Folgen des demografischen Wandels abfedern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>