

Strategisches Personalmanagement: Ein zentrales HR-Instrument für Unternehmen

INHALT:

1. Die Treiber des Strategischen Personalmanagements	02
2. Die Strategische Personalplanung	03
2.1 Strategische Personalbestandsanalyse	04
2.2 Strategische Personalbedarfsdefinierung	04
2.3 Abweichungsanalyse	04
2.4 Entwicklung strategischer Handlungspläne	05
2.5 Fortschrittskontrolle/Anpassung	05
3. Fazit: Frühzeitig handeln für die Zukunft	05

MANAGEMENT SUMMARY:

Die Strategische Personalplanung entwickelt sich immer mehr zu einem der Topthemen der Personalabteilung. Die Gründe hierfür liegen vor allem bei fünf „Treibern“, welche die Strategische Personalplanung verstärkt als zentrales Bindeglied der Personalstrategie mit der Unternehmensausrichtung in den Fokus rücken. Zu diesen Treibern zählen die Demografie, das Know-how (-Defizit), die Globalisierung, die Technologie und die Evolution der Personalfunktion.

Ist man sich der Wichtigkeit des Strategischen Personalmanagements bewusst, erkennt man die Notwendigkeit, dieses in die Unternehmensstrategie zu integrieren.

Der Prozess der Strategischen Personalplanung setzt sich aus fünf Schritten zusammen. Diese lassen sich einteilen in die Strategische Personalbestandsanalyse, die Strategische Personalbedarfsdefinierung, die Abweichungsanalyse, die Entwicklung strategischer Handlungspläne und die Fortschrittskontrolle mit gegebenenfalls nachträglicher Anpassung.

Im folgenden Beitrag erhalten Sie Informationen über die Durchführung der Strategischen Personalplanung und erfahren, welche Aufgaben hiermit verbunden sind.

Strategisches Personalplanungsmanagement

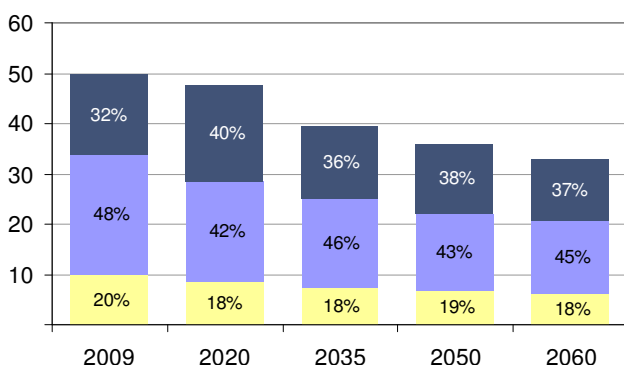
Die demografische Entwicklung und die daraus entstehenden Konsequenzen rücken immer mehr in den Fokus von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Der Fachkräftemangel, das gestiegene Renteneintrittsalter und die scheinbar mangelnde Attraktivität Deutschlands für hochqualifizierte Einwanderer lassen Potenziale älterer Mitarbeiter zwangsläufig in einem neuen Licht erscheinen. Des Weiteren stellen auch der Kostendruck durch den globalen Wettbewerb sowie die Beschaffung der Ressource „Mitarbeiter“ die Unternehmen und dabei insbesondere das Strategische Personalmanagement vor neue Herausforderungen.

1. Die Treiber des Strategischen Personalplanungsmanagements

■ Demografie:

Der demografische Wandel ist der Grund, dass bereits heute die Verfügbarkeit von Arbeitnehmern in einigen Branchen und Unternehmensbereichen stark eingeschränkt ist. Mit Blick auf die künftige Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland ist eine Verschärfung mit entsprechender Breitenwirkung in den Unternehmen als sicher zu betrachten. Während sich auf der einen Seite vorausschauende Unternehmen die Frage stellen, auf welche Art und Weise der zukünftige Bedarf an Mitarbeitern unter diesen Vorzeichen zu erfüllen ist, scheint es doch noch eine größere Zahl an Unternehmen zu geben, die diese Entwicklung ignorieren.

(Vertieft wird dieses Thema im bereits veröffentlichten ZIP-Whitepaper „Kosten der Demografie“.)



■ Abb. 1: Die Anzahl der Erwerbstätigen nimmt kontinuierlich ab (Quelle: Statistisches Bundesamt: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060)

■ Know-how:

Die fortschreitende Technologisierung in einem zunehmend wissensbasierten Wirtschaftssystem, verbunden mit der immer kürzeren Halbwertszeit des Wissens, macht Know-how zu einer kritischen Erfolgsgröße für zukunftsorientierte Unternehmen. Nicht-Wissen oder Noch-nicht-Wissen wird daher zu einem ernstzunehmenden Problem. Dieses Know-how-Defizit spiegelt den Lernbedarf der Belegschaft eines Unternehmens wieder. Falls dieser nicht gedeckt wird, würden automatisch die wirtschaftlichen Entwicklungen innerhalb des Unternehmens geschwächt werden. Es gilt als erwiesen, dass das Wissen von heute für die langfristige Zielerreichung von innovativen Unternehmen nicht ausreichen wird. Die Frage nach der Bereitstellungsmöglichkeit bald benötigter organisatorischer und individueller Kompetenzen treibt auch die Thematik des Strategischen Personalplanungsmanagements.

■ Globalisierung:

Das Outsourcen von Unternehmensfunktionen nach Osteuropa oder Asien ist bereits in manchen Unternehmen erfolgt und lenkt den Blick auf lokale Arbeitsmärkte und die dort vorherrschenden Qualifizierungsstandards. Die hohe Fluktuationsrate in Shared Service Centern Osteuropas oder in IT-Ballungszentren (z.B. in Indien) ist ein wichtiger Indikator dafür, dass eine rein ökonomische Betrachtung im Sinne einer einfachen Niedriglohnstrategie nicht mehr ausreicht. Nicht nur die quantitative Personalplanung und damit auch automatisch die Geschäftsplanung werden durch das Bewusstwerden zu hoch angesetzter Wachstums- und Aufbauphantasien empfindlich irritiert. Auch die qualitative Dimension spielt eine wichtige Rolle. Während zum Beispiel die Ansprüche an einen Call-Center-Mitarbeiter im Bereich Serviceverhalten einfach vor Ort trainierbar sind, stellt der Transfer von Kernprozessen eines Unternehmens, der spezifischere Kompetenzen erfordert, deutlich höhere Anforderungen an die Mitarbeiter und die Organisation. Darüber hinaus stehen Unternehmen mit einer internationalen Wachstumsstrategie vor einer noch größeren Herausforderung im Bezug auf die richtige Zusammenstellung der notwendigen Ressourcen und Kompetenzen zur Umsetzung dieser Strategie. Auf alle diese Konstellationen und Planungsszenarien muss das Strategische Personalplanungsmanagement eine Antwort bereithalten.

■ Technologie:

Grundlegende administrative Personalprozesse werden mittlerweile in den meisten Unternehmen über ERP HCM- oder HR-Systeme abgebildet. Mit der Einführung

weiterer Applikationen wie Talentmanagement oder Kompetenzmanagement sind viele Unternehmen derzeit beschäftigt. Hinzu kommen Innovationen im Bereich der Business Warehouse Systeme, die es einfacher machen sollen, Daten bedarfsgerecht zu modellieren oder Entwicklungen zu simulieren. Ganz ambitionierte Systeme integrieren hierbei sogar unternehmensexterne Daten wie Arbeitsmarktentwicklung, demografische Entwicklungen und ähnliche Parameter in diese komplexen Simulationen. Somit wird deutlich, dass die grundlegenden technologischen Möglichkeiten für Strategisches Personalplanungsmanagement vorhanden sind.

■ **Evolution der Personalfunktion:**

Der strategische Einfluss der HR Business Partner-Funktion im Unternehmen soll sich mehr und mehr vergrößern. HR wird zunehmend ein Teil aller relevanten Managementteams und gilt dabei als interner Experte und erster Ansprechpartner für Change-Management oder für Fragen der Organisationssteuerung. HR wird als Treiber für Kultur, Strategie und Struktur im Unternehmen wahrgenommen und wie alle anderen Funktionen auch zum Mitentscheider in allen Geschäftsfragen. Personal wird somit zum Berater für das Management und Entscheider für Personalthemen und -strategien, so dass sich gerade die Strategische Personalplanung zu einem wichtigen Instrument der gemeinsamen Steuerung des Unternehmens entwickelt.

2. Die Strategische Personalplanung

Strategische Planung ist nach Spengler „die frühzeitige und bewusste Festlegung grundsätzlicher und abstrakter Ziele und Maßnahmen im Hinblick auf die Erschließung, Sicherung und Nutzung von Erfolgspotenzialen, die eine wesentliche Relevanz für das Unternehmen aufweisen“. Somit kann die Strategische Personalplanung als die strategische Planung im Hinblick auf das Erfolgspotenzial Personal beschrieben werden. Sie muss mit der über-greifenden Unternehmensplanung und mit der Fachbereichsplanung integriert erfolgen.

Strategische Personalplanung kann demnach wie folgt definiert werden:

Die Strategische Personalplanung ist ein rationaler Informationsverarbeitungsprozess, in dessen Rahmen die zukunftsorientierte gedankliche Festlegung von abstrakten Zielen und Maßnahmen erfolgt. Gegenstände der Strategischen Personalplanung sind Aufbau, Erhalt, Entwicklung oder Abbau der unternehmerischen Human-Ressourcen-Ausstattung. Ihre übergeordneten Ziele sind die Optimierung der ökonomischen Erfolgsgrößen und die Realisierung der strategischen Unternehmensziele.

Die Strategische Personalplanung ist somit ein Instrument für die Unternehmensleitung, auf Basis der Unternehmensstrategie gezielte Personalprozesse frühzeitig einzuleiten und deren Verwirklichung zu gewährleisten. Damit wird ein echter Mehrwert zur betrieblichen Steuerung erbracht. Um eine strategische Unter- oder Überdeckung in Unternehmensteilbereichen zu identifizieren, werden Personalbestand und -bedarf als Schlüsselrollen in verschiedenen Szenarien modelliert. Im Anschluss daran werden Maßnahmen abgeleitet und in Handlungsplänen zusammengefasst, um eine langfristige und nachhaltig positive Entwicklung des Personalkörpers zu ermöglichen.

Allgemein lässt sich feststellen, dass die Strategische Personalplanung insbesondere für drei Unternehmensgruppen geeignet ist:

- Unternehmen mit hohem internen und externen Personalkostenanteil
- Unternehmen mit langen Ausbildungszeiten für bestimmte Rollen/Jobprofile
- Unternehmen, die sich in strukturellem Umbruch oder internationaler Expansion befinden

Diese benötigen ein strukturiertes und Strategisches Personalmanagement, um ihre Kosten zu steuern, ihre kritischen Rollen zu besetzen oder um optimal auf personalbezogene Veränderungen zu reagieren.

Der Prozess der Strategischen Personalplanung ist im Allgemeinen als Kreislauf zu verstehen, der aus fünf immer wieder aufeinander folgenden Phasen besteht:

- Personalbestandsanalyse
- Personalbedarfsdefinierung
- Abweichungsanalyse
- Entwicklung strategischer Handlungspläne
- Fortschrittskontrolle / Anpassung

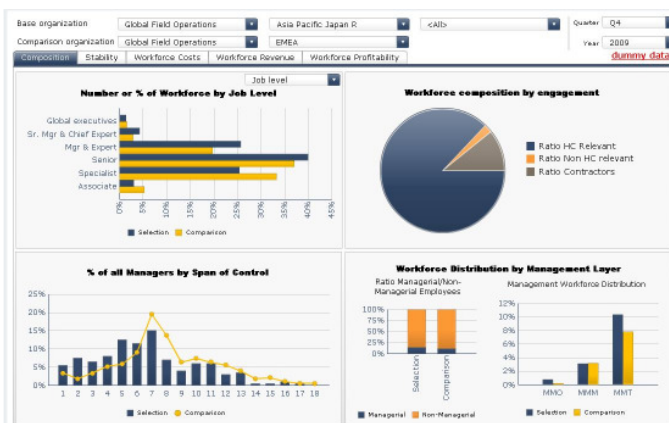


■ Abb. 2: Exemplarischer Kreislauf der Strategischen Personalplanung

In den folgenden Ausführungen sollen die einzelnen Phasen des Planungsprozesses näher erläutert werden.

2.1 Strategische Personalbestandanalyse

Wie jede Planung basiert auch die Strategische Personalplanung zunächst auf einer umfassenden Analyse der vorhandenen Daten. Zu Beginn muss demnach erst eine entsprechende Datenbasis geschaffen werden, wobei rein quantitative Mitarbeiterzahlen nicht zur Beurteilung ausreichen. Vielmehr werden qualitative Daten und Aussagen benötigt, etwa zu Job-Familien oder Hierarchiestufen oder aber auch zu Fähigkeiten und Kompetenzen. Erforderlich ist zudem, dass diese Informationen sowohl organisatorisch als auch inhaltlich in unterschiedlicher Differenzierung vorhanden sind. Durch Simulationen werden Trends ersichtlich, die die strategischen Optionen maßgeblich beeinflussen. So entsteht Transparenz darüber, wie viele und welche Mitarbeiter heute im Unternehmen tätig sind (Bestand) und wie sich deren Anzahl und Qualifikationen in den nächsten drei bis fünf Jahren unter Berücksichtigung verschiedener Parameter voraussichtlich ändern wird.



■ Abb. 3: Beispiel eines Reportingdashboards zur Ist-Analyse des Unternehmens

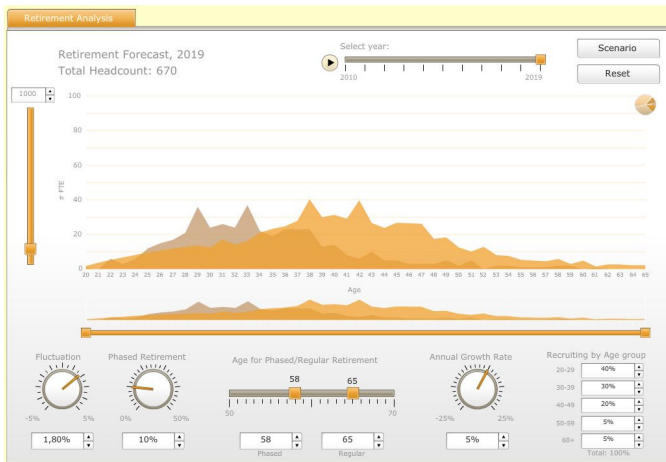
2.2 Strategische Personalbedarfsdefinierung

Durch eine Vielzahl an Analysen und Simulationen wird es ermöglicht, Szenarien zu entwickeln, die den künftigen Personalbedarf sowohl quantitativ als auch qualitativ prognostizieren können. Entscheidend für die Unternehmen ist es zu wissen, welche Mitarbeiter-Rollen für die Umsetzung der Strategie von grundlegender Bedeutung sind. Der Bedarf an diesen Rollen leitet sich aus den Unternehmenszielen ab, die den Szenarien zu Grunde liegen. Die Erkenntnis darüber, wie bestimmte Einflussgrößen oder Kennzahlen miteinander verknüpft sind, stellt eine wichtige Voraussetzung für die Simulation des Personalbestands und -bedarfs über den gesamten Prognosezeitraum dar.

2.3 Abweichungsanalyse

Durch den Vergleich des Personalbestands sowie dessen prognostizierte Entwicklung auf der einen Seite und der Bestimmung des Personalbedarfs durch Szenarien auf der anderen Seite werden Abweichungen identifiziert und den Entscheidungsträgern im Unternehmen transparent gemacht. Diese Lücken können unterschiedliche Dimensionen haben, zum Beispiel quantitativ pro Szenario oder auch qualitativ im Bezug auf Fähigkeiten von Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens.

Die Berechnung der Planungslücke erfolgt über die Bildung der Differenz von Personalbestand und Personalbedarf, wobei hierfür beide Größen in einer einheitlichen Recheneinheit vorliegen müssen. Zusätzlich ist es erforderlich, die Daten auf eine vergleichbare Organisationsebene zu aggregieren, um eine Personalunter- oder -überdeckung berechnen zu können. Wenn diese Berechnungen erfolgt sind, empfiehlt es sich, die gewonnenen Erkenntnisse in sinnvoller Granularität mit Hilfe eines Dashboards für die Entscheidungsträger zu visualisieren, um ihnen die anschließende Entscheidungsfindung zu den strategischen Handlungsplänen zu erleichtern. Auch die Kontrolle und das Monitoring der künftigen Entwicklungen können so für den Führungsstab sehr viel besser gewährleistet werden.



■ Abb. 4: Beispiel eines Dashboards zur Simulation der Altersstruktur im Unternehmen

2.4 Entwicklung strategischer Handlungspläne

Um den so identifizierten quantitativen und qualitativen Defiziten und Überschüssen entgegen zu wirken, stehen dem Management mehrere Handlungsfelder zur Verfügung, die sich auf die bereits erwähnten Prozesse, wie beispielsweise Rekrutierung und Personalentwicklung, auswirken. In vielen Fällen werden die identifizierten Lücken mit einem neuen Rekrutierungsplan adressiert, während Personalüberhänge hingegen oftmals mit gezielten Umschulungsplänen angegangen werden. Aufgrund der demografischen Entwicklung der Gesellschaft und den daraus hervorgehenden Herausforderungen, die die Belegschaft im Unternehmen betreffen, wird sehr oft eine Talent Management-Strategie als eines der strategischen Handlungsfelder definiert. Eine Entscheidung des Managements für die Umsetzung dieser Aktivitäten mündet in einen mittelfristigen Plan, der Relevanz für ganz unterschiedliche Organisationseinheiten wie Recruiting, Training, Ausbildung und Einkauf hat und die Eingangsgröße für die operative Planung ist.

2.5 Fortschrittskontrolle / Anpassungen

Der letzte Schritt des Prozesses ist die kontinuierliche Kontrolle über die Ausführung der Handlungspläne. Diese Überprüfungen sollen aufzeigen, an welchen Stellen der Planungsprozess aufgrund neuer Abläufe oder unvorhergesehener Rahmenbedingungen angepasst werden muss. Die Kenntnis von Zusammenhängen zwischen sich ändernden Kennzahlen und möglichen prozessualen Ursachen ist hierbei als kritischer Erfolgsfaktor zu betrachten.

3. Fazit: Frühzeitig handeln für die Zukunft

Strategische Personalplanung wird im Laufe der nächsten Jahre weiterhin stark an Bedeutung gewinnen. Unternehmen werden es sich nicht leisten können, auf ein vollständiges und vorausschauendes Planungsmanagement zu verzichten. Sie sollten dieses daher frühzeitig mit ihrer Unternehmensstrategie verbinden. Mit Hilfe von neuen Technologien und der Vermittlung des benötigten Know-hows an die Beteiligten ist der Prozess der Strategischen Personalplanung in der Praxis heute schon umsetzbar. Sicherlich ist es eine Herausforderung, die strategische Geschäftsausrichtung mit der Personalstrategie zu verbinden – und dies bedarf eines strukturierten und gut definierten Prozesses. Die gesellschaftlichen, innerbetrieblichen und globalen Rahmenbedingungen erfordern aber für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ein vorausschauendes Handeln. Somit wird die Strategische Personalplanung in Zukunft ein zentrales HR-Instrument für die Unternehmen.

Kurzprofil Zukunftsinitiative Personal

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

Initiatoren sind: ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, Hansalog GmbH & Co. KG, HR Access Solutions GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, SP_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH.

Weitere Veröffentlichungen

■ HR als Erfolgsfaktor für eine Arbeitswelt im Wandel

Januar 2011

■ Die Kosten des demografischen Wandels

Guido Zander

Februar 2011

Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ZIP)
Dr. Winfried Felser (Sprecher)
NetSkill AG
Salierring 43
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95

Fax +49 (0) 221 – 719 48 97

Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312

E-Mail: kontakt@zukunftsinitiative-personal.de

URL: <http://www.zukunftsinitiative-personal.de>

