

Benedikt von Kettler (Hrsg.)

# Strategische Personalplanung

Personalstruktur und Personalbedarf  
der Zukunft – ein Praxishandbuch



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



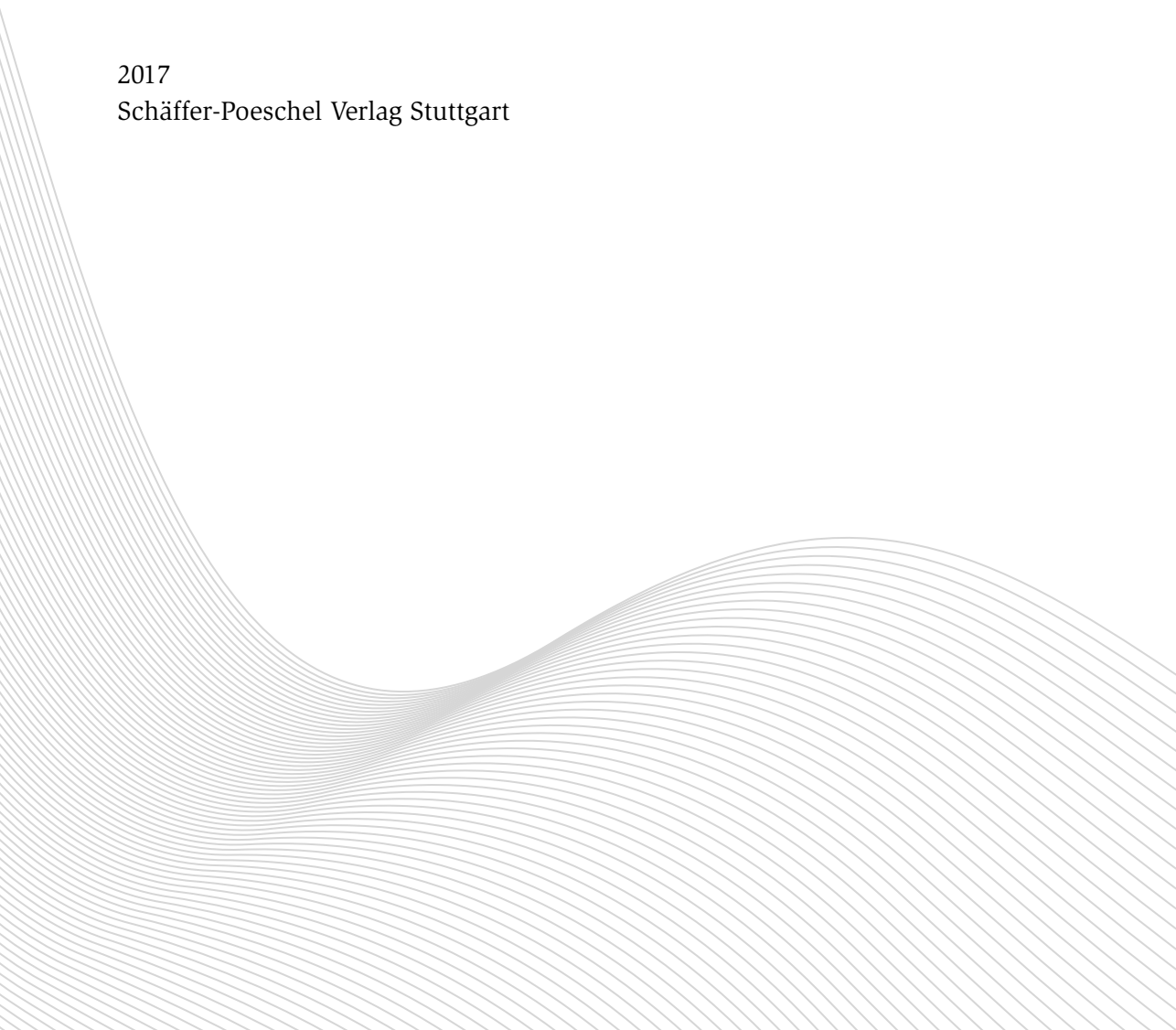
Benedikt von Kettler (Hrsg.)

# **Strategische Personalplanung**

Personalstruktur und Personalbedarf  
der Zukunft – ein Praxishandbuch

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Für Pauline. *Liebe, was Du tust.*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3624-3                      Bestell-Nr. 14025-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3626-7                      Bestell-Nr. 14025-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg  
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Dezember 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	IX
<b>1 Agile Strategische Personalplanung – Die sechs Bausteine zum Erfolg</b> .....	1
<i>Benedikt von Kettler</i>	
1.1 Drei Gründe, warum Unternehmen Strategische Personalplanung nicht (zufriedenstellend) angehen .....	2
1.2 Kreativität und Innovationskraft statt Kapital .....	3
1.3 Warum Agile Strategische Personalplanung anders ist und warum sie sich lohnt .....	5
1.3.1 Was sind die Vorteile der Agilen Strategischen Personalplanung? .....	7
1.3.2 Die Hindernisse für die Agile Strategische Personalplanung ..	10
1.4 Agile Strategische Personalplanung in der Umsetzung .....	11
1.4.1 Anforderungen an die Ressourcen .....	11
1.4.2 Der Grundstein .....	13
1.4.3 Baustein 1: Personalbedarf – Unternehmensstrategie systematisch in Personalanforderungen übersetzen .....	14
1.4.4 Baustein 2: Jobfamilien – keine Gesamtplanung, sondern schrittweise orientiert am Bedarf .....	19
1.4.5 Baustein 3: Personalbestand – feststellen und projizieren .....	21
1.4.6 Baustein 4: Gap-Analyse und Reporting – sicher planen statt vermuten .....	22
1.4.7 Baustein 5: Maßnahmen – strategische Handlungspläne entwickeln .....	23
1.4.8 Baustein 6: Verankerung – in die Regelplanung einbinden .....	25
1.5 Fazit und Ausblick .....	25
<b>2 Strategische Personalplanung unter neuen Vorzeichen</b> .....	27
<i>Heike Fierek-Popp und Ralf Göbel unter der Mitarbeit von Konstanze Hölker</i>	
2.1 Einleitung .....	27
2.2 Von der starren Langfrist-Planung zur agilen Impact-Analyse ..	28
2.3 Strategic Workforce Planning bei Siemens .....	31
2.3.1 Der Siemens-Ansatz im Überblick .....	31
2.3.2 Der Einsatz von SWP .....	33
2.3.3 Der erste Schritt: Scoping .....	33

2.3.4	Die Planungsstruktur: Das SWP-Jobrollen-Konzept .....	35
2.3.5	Die Workforce-Supply-Analyse .....	39
2.3.6	Die Workforce-Demand-Analyse .....	48
2.3.7	Die Gap-Analyse und Maßnahmenableitung .....	60
2.3.8	Abschluss eines SWP-Projektes – Bewertung der Ergebnisse ..	63
2.4	Das Siemens SWP-Tool .....	63
2.4.1	Softwarearchitektur .....	64
2.4.2	Tool-Bedienung .....	64
2.5	Lessons Learned .....	74
2.6	Die Einbindung der Strategischen Personalplanung in den Strategieprozess .....	75
2.7	Fazit .....	79
<b>3</b>	<b>Strategische Personalplanung bei Roche Diagnostics in Deutschland ..</b>	<b>81</b>
	<i>Jürgen Karr und Sabine Böhner</i>	
3.1	Roche a great place to work .....	81
3.2	Hintergrund und Zielsetzung der strategischen Personal- planung .....	82
3.2.1	Hintergrund .....	82
3.2.2	Zielsetzung .....	83
3.3	Durchführung der strategischen Personalplanung bei Roche .....	85
3.3.1	Konzeptionsphase .....	85
3.3.2	Datenaufbereitung .....	89
3.3.3	Datenerhebung und Bedarfsermittlung .....	94
3.3.4	Datenauswertung und GAP-Analyse .....	97
3.3.5	Maßnahmenworkshops und Kommunikation .....	102
3.3.6	Grafische Prozessübersicht der strategischen Personalplanung bei Roche .....	104
3.3.7	Fazit .....	105
<b>4</b>	<b>Strategische Personalplanung im Mittelstand .....</b>	<b>107</b>
	<i>Stephan Schulz</i>	
4.1	Wachstum in der demografischen Falle? – Herausforderung des Personalmanagements .....	107
4.1.1	Unterschätzte Demografie .....	109
4.1.2	Wertewandel Generation Y – Kulturänderung planen? .....	110
4.1.3	Zukünftige Job-Profile antizipieren .....	112
4.1.4	Wachstum realisieren: Engpassfaktor Management .....	113
4.1.5	Personal – Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmens- planung .....	113
4.2	Von der Personaladministration zum strategischen Personal- management .....	114

4.3	Strategischer Ansatz für den Mittelstand .....	116
4.3.1	Management-Fokus – top-down vs. bottom-up? .....	116
4.3.2	Fokus auf Schlüsselpositionen .....	117
4.3.3	Von Einzelmaßnahmen der Personalplanung zum Gesamtkonzept .....	118
4.4	Die Voraussetzungen .....	118
4.4.1	Systematische Stelleninventur .....	118
4.4.2	Performance Management und Kompetenzmodell .....	119
4.4.3	Transparenz und interne Positionierung der Strategischen Personalplanung .....	120
4.5	Umsetzung der Strategischen Personalplanung .....	121
4.5.1	Leadership Review .....	121
4.5.2	Leadership Development .....	125
4.5.3	Succession Management .....	125
4.5.4	Talent Management .....	127
4.6	Change Agent: Strategische Personalplanung .....	128
4.6.1	Strategische Personalplanung als unternehmerische Aufgabe .....	128
4.6.2	Kommunikation .....	129
4.6.3	Konsequenz und Fairness .....	130
4.6.4	Hire for Talent .....	130
4.7	Professionalisierung der Personalplanung im Mittelstand .....	131
4.7.1	Strukturen, Systeme und Prozesse .....	131
4.7.2	Projektmanagement .....	131
4.8	Ausblick für die Strategische Personalplanung: HR als Co-Manager und Pacemaker .....	132
<b>5</b>	<b>Personalplanung bei der BMW Group .....</b>	<b>135</b>
	<i>Martin Starringer und Christoph Löser</i>	
5.1	Von der strategischen Ausrichtung bis zur operativen Ausplanung .....	135
5.1.1	Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt aller Planungen ..	136
5.1.2	Personalplanung als Bestandteil der langfristigen Unternehmensplanung .....	138
5.1.3	Kurzfristige Justierungen im Rahmen der Budgetplanung .....	147
5.2	GAP-Analyse & Reporting – Planungssicherheit statt Vermutungen am Beispiel von Anwendungsfeldern .....	155
5.2.1	GAP-Analyse – langfristig und strategisch .....	155
5.2.2	GAP-Analyse – kurzfristig .....	166
5.2.3	Reporting .....	168
5.3	Fazit .....	170
	Danksagung .....	171
	Stichwortverzeichnis .....	173
	Die Autoren .....	175





## Vorwort

Noch nie war sie so aktuell wie derzeit – die inzwischen leider allzu oft zur Phrase verkommene Feststellung: »Der Mensch steht im Mittelpunkt«. Denn wir sind, insbesondere in den westlichen Industrienationen, inzwischen genau dort angekommen: Der Mensch ist der zentrale Punkt wirtschaftlicher Wertschöpfung. Die großen Themen in diesem Zusammenhang sind Digitalisierung, Demografie und eine weitreichende technologische Revolution, die unsere Art zu leben und zu arbeiten nachhaltig verändert. In all diesen Themen stecken Herausforderungen, die durch Menschen bewältigt werden müssen und bewältigt werden können. Gleichzeitig rückt damit die Notwendigkeit des proaktiven und strategisch geleiteten Managements dieser »Ressource Mensch« in den Mittelpunkt.

Es sind vermeintlich einfache Fragen, die über Erfolg oder Misserfolg ganzer Industrien entscheiden: Welche Kompetenzen und welchen Mindset brauchen wir, um Leistungen bestmöglich zu erbringen, Produkte oder ganze Geschäftsmodelle neu zu entwickeln? Wie viele dieser Ressourcen werden benötigt? Wo und zu welchem Zeitpunkt? Diese Fragen lassen sich nur direkt aus der jeweiligen Unternehmensstrategie beantworten. Und genau darin liegt die große Chance für jede Human-Resources-Funktion: wirklich strategische Personalarbeit zu leisten. Das werden zentrale, wenn nicht die zentralsten Fragen auf C-Level erfolgreicher Unternehmen sein.

Wir zeigen in diesem Buch anhand von Praxisbeispielen auf, wie Strategische Personalplanung pragmatisch, agil, die darin Beteiligten mobilisierend und mit einem bewertbaren Nutzen für die Geschäftsbereiche in Unternehmen angewendet wird. Angefangen bei der Frage: »Wie überzeugen wir unsere Stakeholder von dem Prozess?« über »Welche Methodik passt für uns?« hin zu »Was sind die ›Do's and Dont's‹ eines jeden Bausteins?« vermittelt das Buch praktische Anleitung.

Das Buch umfasst drei Teile. Im ersten Teil kommt im Rahmen des Vorworts Janina Kugel, Mitglied des Vorstands der Siemens AG, zu Wort und beschreibt, welchen Wertbeitrag Strategische Personalplanung leistet und wie sie bei Siemens angewendet wird. Im zweiten Teil, dem Theoriekapitel, führen wir in den Prozess der Strategischen Personalplanung mit seinen sechs Bausteinen ein. Die Praxiskapitel der Unternehmen BMW Group, HARTMANN, Roche und Siemens im dritten Teil sind detaillierte Umsetzungsbeschreibungen, in denen die unterschiedliche Anwendung der Methodik sehr anschaulich dargestellt wird.

Alle hier vertretenen Unternehmen vereint eine langjährige Expertise in diesem Thema und eine jeweils individuelle Ausgestaltung des Prozesses. Jürgen Karr und Sabine Böhner haben bei Roche beispielweise einen Ansatz entwickelt, der sich insbesondere durch eine

pragmatische Ermittlung zukünftiger Personalbedarfe auszeichnet. Martin Starring und Christoph Löser zeigen bei der BMW Group, wie es gelingt, annähernd 100.000 Beschäftigte in einer Strategischen Personalplanung abzubilden. Martin Schulz von HARTMANN schildert sehr anschaulich, wie Strategische Personalplanung durch Fokussierung auf die Schlüsselpositionen mit reduziertem Aufwand umsetzbar ist. Die Besonderheiten des Prozesses bei Siemens zeigen Heike Fierek-Popp und Ralf Göbel auf.

Benedikt von Kettler

Heidelberg, September 2016

### **Interview mit Janina Kugel, Mitglied des Vorstands der Siemens AG, zuständig für Human Resources & Arbeitsdirektorin**

*Benedikt von Kettler (BK): Welche Ziele verfolgt Siemens mit strategischer Personalplanung (SWP – »Strategic Workforce Planning«) und welches Risiko gehen Unternehmen ein, die es nicht nutzen?*

Janina Kugel (JK): Strategische Personalplanung ist eine Methodik, mit der wir in unseren Geschäftsbereichen gezielt den Mitarbeiterbestand analysieren und Trends bei der Personalentwicklung prognostizieren können. Zeichnen sich bei einer solchen Simulation kritische Lücken ab, steuern wir gegen. Ein Beispiel: Gehen in einem stark spezialisierten Bereich in den nächsten fünf Jahren viele langjährige Mitarbeiter zeitgleich in Rente, müssen wir sicherstellen, dass wir mit ihrem Ausscheiden nicht unwiderruflich wertvolles Wissen verlieren. Daher müssen wir schon heute ausreichend Nachfolgekandidaten einstellen, ausbilden und einarbeiten. Ein weiterer Aspekt: Technologische Innovationen erfordern von Arbeiternehmern heute Kompetenzen, die zum Teil noch gar nicht systematisch gelehrt werden an Schulen oder Universitäten. Defizite sehen wir beispielsweise im Bereich generativer Fertigungsverfahren. Das müssen wir bei unseren Aus- und Weiterbildungsangeboten berücksichtigen und ausgleichen.

Umgekehrt sehen wir uns auch an, ob der Personalbedarf in bestimmten Bereichen aufgrund von Markt- oder Technologieentwicklungen auf absehbare Zeit sinken könnte. Dann müssen wir gemeinsam mit den Geschäften frühzeitig über Umschulungen oder Versetzungen nachdenken. In allen Fällen gilt jedoch: Ohne vorrausschauendes Personalmanagement ist HR-Arbeit immer nur reaktiv – und damit deutlich langsamer und unwirtschaftlicher.

*BK: Wenn wir davon ausgehen, dass Anpassungsfähigkeit ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen sein wird: Welche Rolle spielt SWP in diesem Kontext?*

JK: Durch die digitale Transformation ändert sich unsere Arbeitswelt laufend. Nur wer hier am Puls der Zeit ist, kann mögliche Auswirkungen auf die Arbeitnehmer rechtzeitig erkennen und sinnvolle Maßnahmen ableiten. Daher begleitet Strategische Personalplanung wichtige geschäftsstrategische Überlegungen idealerweise frühzeitig und kontinuierlich. Denn wem bringt es etwas, wenn man zwar die modernsten Maschinen in der Halle stehen hat, aber niemanden, der sie bedienen kann?

*BK: Wie schafft Strategische Personalplanung die Brücke vom linearen Planungsansatz der letzten Jahrzehnte zu einem neuen Planungsverständnis? Und wie sieht dieses neue Planungsverständnis aus?*

JK: Die Digitalisierung führt dazu, dass sich Geschäftsmodelle und Unternehmen heute in immer kürzeren Abständen ändern und anpassen müssen. Das hat massive Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir arbeiten, was wir arbeiten und welche Kompetenzen wir dafür benötigen. Je schneller wir also mögliche Entwicklungen im Personalbedarf kalkulieren, desto besser können wir agieren. Es geht dabei nicht um das Festlegen eines Fünfjahresplanes, der anschließend starr abgearbeitet wird. Stattdessen wollen wir schnelle Analysen ermöglichen, um auch kurzfristig sinnvolle Investitionsentscheidungen im Personalbereich zu treffen. Diese Entscheidungen können wir dann bei Bedarf laufend anpassen.

*BK: Siemens hat in den letzten Jahren seinen SWP-Ansatz kontinuierlich weiterentwickelt. Was haben Sie dabei gelernt? Worin haben Sie sich verbessert? Was macht einen guten SWP-Prozess aus?*

JK: Wichtig ist, dass am Anfang eine konkrete Fragestellung steht. Nur so können Daten gezielt und sinnvoll erhoben und analysiert werden. In vielen Fällen braucht man das komplette Methodik-Werkzeug beispielsweise gar nicht: Für langfristige Trendaussagen ist die Berechnung bis auf die letzte Nachkommastelle irrelevant. In der Praxis nutzen wir deshalb eine modularisierte SWP-Methodik, die einen flexiblen und individualisierten Einsatz je nach Fragestellung ermöglicht. Unser IT-Tool liefert uns dabei monatsaktuell Daten zum Personalbestand und simuliert mögliche Szenarien, um so schnell und so realitätsnah wie möglich Mitarbeiterbedarfe zu prognostizieren.



# 1 Agile Strategische Personalplanung – Die sechs Bausteine zum Erfolg

*Benedikt von Kettler*

Es ist kein Geheimnis, dass die (Unternehmens-)Welt sich in immer schnellerem Wandel befindet. Viele vorhandene Instrumente greifen nicht mehr, bewährte und neue Methoden stoßen immer schneller an ihre Grenzen. Das gilt für alle Unternehmensbereiche, ganz besonders aber für den Personalbereich.

Angesichts der vielfältigen Veränderungen und Herausforderungen, die die Wirtschaftswelt heute prägen, zeichnet sich eine Erkenntnis immer deutlicher ab: Menschen treten in einer wissens- und innovationsbasierten Wirtschaft in den Mittelpunkt der Wertschöpfung. Und damit wird es eine der wichtigsten Aufgabe von Unternehmen, diese Ressource vorausschauend, effektiv und effizient zu planen.

Die Folge ist, dass die Abteilung, die sich im Unternehmen mit den Menschen und ihrer Arbeitskraft, den Human Resources, befasst, eine immer wichtigere Rolle spielt: Sie ist zuständig für den Aspekt, der in Zukunft der entscheidende Faktor für den Erfolg einer Organisation sein wird.

Diese Tatsache ist Unternehmen auch durchaus bewusst. Der aktuelle Report des World Economic Forum (WEF) »The Future of Jobs Report« weist aus, dass 56 % der Unternehmen weltweit bereits aufgrund der Digitalisierung planen, in die Requalifizierung ihrer Mitarbeiter zu investieren (Quelle: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/germany-2/>; Zugriff: 22.8.2016).

Den Firmen ist gleichzeitig bewusst, dass das proaktive Management von personellem Auf-, Um- und Abbau nicht im Vorbeiflug zu leisten ist. Der gleiche Report zeigt, dass 74 % der Unternehmen glauben, dass Strategische Personalplanung zu einer der Hauptführungsaufgaben werden wird.

## 1.1 Drei Gründe, warum Unternehmen Strategische Personalplanung nicht (zufriedenstellend) angehen

Der Blick auf die Bedeutung des Faktors Mensch hat sich also in den letzten Jahren gewandelt. Und doch gibt es eine erhebliche Zahl an Firmen, die Strategische Personalplanung noch nicht eingeführt haben oder mit der Umsetzung und den Ergebnissen nicht zufrieden sind.

Wir haben uns die Gründe dafür genauer angesehen und sind dabei auf drei typische Muster gestoßen. Eines ist vorrangig auf oberster Führungsebene beheimatet, die beiden anderen stammen eher aus den Geschäftsbereichen.

### 1. »Die Planung kommt der Veränderungsgeschwindigkeit doch nicht hinterher.«

Das häufigste Argument, das vonseiten des Vorstands oder der Geschäftsführung zu hören ist, lautet: »Wir leben in einer Welt, die sich so schnell verändert, dass wir gar nicht über zwei Jahre hinaus planen können.« Die typische Mittelfristplanung sei eh schon von drei auf zwei Jahre gesenkt worden, weil die Spannen immer kürzer würden.

Die Vorstände sagen: »Wir wissen gar nicht, ob wir nicht in zwei Jahren eine völlig andere Produktionswelt haben, ob wir völlig andere Produkte herstellen müssen, ob es nicht irgendwelche technologischen Durchbrüche gibt. Außerdem unterliegen wir als Unternehmen permanent so vielen Organisationsveränderungen, dass wir gar nicht wissen, wer dann wo sitzt und wer welche Verantwortlichkeiten innehaben wird.«

Diese Überzeugungen bündeln sich in der Aussage: »Der strategische Blick, der für solch eine Planung nötig wäre, den können wir gar nicht zuverlässig leisten.«

### 2. »Das ist uns viel zu aufwendig.«

Aus den Geschäfts- oder Fachbereichen kommt typischerweise folgende Klage: »HR versteht unser Geschäft zu wenig. Deshalb müssen wir so wahnsinnig viel erklären. Und der Prozess ist insgesamt für uns zu aufwendig. Er ist nicht nachvollziehbar und kostet zu viele Ressourcen.« Und: »Ich kann doch nicht Zahlen für die nächsten fünf Jahre produzieren, an die ich nicht mal selbst glaube.«

Es gibt also massive Vorbehalte gegenüber dem Aufwand, der mit der Strategischen Personalplanung verbunden zu sein scheint. Diese schlagen dem Vorgehen – wenn auch in anderer Form – auch aus der Geschäftsführung und der Personalabteilung entgegen, z. B. wenn es um Konsistenz der bestehenden Personaldatenbasis oder der Integration vermeintlich notwendiger IT-Tools geht.

### 3. »Worin liegt eigentlich unser Nutzen? Wir machen die Übung ja nur für HR.«

Auch diese Aussage stammt in der Regel aus den Leitungsebenen der Geschäftsbereiche. Der Eindruck herrscht vor, dass die Geschäftsbereiche den Aufwand nur aus einem Grund leisten sollen: Damit die Personalabteilung mehr Zeit gewinnt, um neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Sie sollen also daran mitarbeiten, dass HR nicht so unter Druck steht.

Hier bildet sich die Haltung ab, die in vielen Unternehmen immer noch vorherrschend ist: HR agiert reaktiv als Dienstleister für die anderen Abteilungen. Es findet kein Dialog auf Augenhöhe statt, weil die Personalabteilung nicht als Dialogpartner wahrgenommen wird.

Doch nicht nur auf Leitungsseite gibt es Vorbehalte gegen Strategische Personalplanung: Auch auf Seiten der Arbeitnehmervertreter herrscht hier Misstrauen und teilweise der Verdacht, dass alle Planung nur darauf ausgerichtet ist, mit immer weniger Personal auszukommen. Sätze wie: »Die wollen doch nur Stellen abbauen und/oder die Stellen zu unseren Ungunsten verändern«, prägen die Erwartungen. Auch aus diesem Grund scheuen sich die Unternehmen oft, den Prozess – wenn überhaupt – offen und transparent einzuführen.

Es gibt also verschiedene Gründe, warum Unternehmen Strategische Personalplanung für sich noch nicht oder zumindest noch nicht konsequent integriert haben. Die Notwendigkeit einer solchen weitreichenden Planung dagegen ist den meisten bewusst – auch wenn es durchaus noch Unterschiede in der Einschätzung gibt.

Die wichtigsten ins Feld geführten Argumente, die gerne gegen Strategische Personalplanung vorgebracht werden, sind in Kapitel 1.3 aufgeführt und kommentiert.

Zunächst gehen wir jedoch auf die Gründe ein, warum Strategische Personalplanung in Zukunft trotz aller Vorbehalte unumgänglich wird.

## 1.2 Kreativität und Innovationskraft statt Kapital

Der Umbruch in weiten Teilen der Wirtschaft ist unübersehbar. Er findet auf vielen verschiedenen Ebenen statt, angestoßen von den unterschiedlichsten Veränderungen.

So stehen zum Beispiel die großen Energiedienstleister in Deutschland aktuell vor diesem Problem: Mit Abstellen der Atomkraftwerke haben sie eine große Anzahl von Mitarbeitern, deren Kernkompetenz so mittel- bis langfristig nicht mehr gebraucht wird. Gleichzeitig stehen diese Unternehmen vor einer großen Veränderung ihrer Geschäftsstrategie: Sollen sie in die erneuerbaren Energien gehen? Oder werden sie zu reinen Netzanbietern? Und welche Qualifikationen brauchen sie dafür? Und was machen sie mit ihren »überschüssigen« Arbeitskräften? Wann wird was wirksam? Das sind im Grunde ganz einfache Fragestellungen, die aber ungeheure Auswirkungen haben.

Eine andere Front der Veränderung erwächst aus der immer weiter fortschreitenden Automatisierung. Der ehemalige Personalvorstand eines Automobilkonzerns drückte dies sinngemäß so aus: »Wir müssen uns wirklich überlegen: Eine Mitarbeiterstunde in Deutschland kostet uns 40 Euro, eine Roboterstunde kostet uns nicht einmal 6 Euro. Und es ist notwendig, das so stark wie möglich auszuschöpfen.« Das wird für den Produktionsbereich deutliche Veränderungen bedeuten, die es proaktiv vonseiten des HR-Bereichs zu gestalten gilt.

Die Automobilhersteller beispielsweise werden ihre Firmenstrategie künftig grundlegend wandeln müssen: Immer weniger Menschen legen Wert auf ein eigenes Auto. Ihr Wunsch, bequem von A nach B zu kommen, dagegen bleibt gleich. Die Anforderung an große Firmen wird also darin bestehen, ihr auf der einen Seite schwindendes Geschäft auf einer anderen Seite aufzubauen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang zum Beispiel die Frage, warum es nicht die Firmen Audi oder Mercedes-Benz waren, die den Chauffeurdienst »Uber« erfunden haben – ein ganz logisches Geschäftsmodell, das dem adressierten Bedürfnis der Kunden, nämlich von A nach B zu kommen, perfekt entspricht.



Die deutsche Industrie ist zwar ein Meister der Prozessinnovation – die Anforderung der Zukunft, vor die sich immer mehr Branchen gestellt sehen, ist jedoch die grundlegende Veränderung der Geschäftsmodelle. Basisinnovationen sind gefragt.

So treibt beispielsweise auch die Banken die grundsätzliche Frage um: Brauchen wir überhaupt noch Filialen? Dass sie diese Frage zunehmend mit Nein beantworten, zeigt die Reduzierung der Filialen vieler Banken. Wenn aber das Filialnetz auf einen Bruchteil verkleinert wird, was geschieht dann mit all den Angestellten dort? Und welche Mitarbeiter werden gebraucht, um den digitalen Service aufzubauen und zu verbessern?

Ganz besonders vorangetrieben werden die Veränderungen in den Unternehmen der verschiedensten Sparten durch die Digitalisierung. Durch sie verbreitet sich in großer Geschwindigkeit das Gefühl: »Hilfe, die ganze Welt bricht um. Unser Geschäft muss in irgendeiner Form digitalisiert werden.« Getrieben von diesem Eindruck wird intensiv geplant und agiert – bis Ernüchterung einsetzt. Das passiert dann, wenn klar wird, dass das Unternehmen a) dafür neue Kompetenzen (und einen anderen Mindset) braucht und b) auf einmal für einen 28-jährigen IT-Spezialisten ein Jahresgehalt von 120.000 Euro und mehr bereitgestellt werden muss. Spätestens zu diesem Zeitpunkt kommen Fragen auf wie: »Ist das denn sinnvoll, müssen wir unsere gesamte Mannschaft umkrepeln?« und »Geht das jetzt die ganze Zeit so weiter?« Solche Überlegungen führen früher oder später zwangsläufig zu einem Umdenken in Sachen Strategischer Personalplanung.

Sicher gab es große wirtschaftliche Umbrüche auch in der Vergangenheit immer wieder, die interessante Frage in diesem Zusammenhang ist, wie diese bewältigt wurden. Als zum Beispiel in der Automobilindustrie der klassische Autoelektriker von den Mechatronikern abgelöst wurden, waren in den Firmen reaktive Maßnahmen notwendig, die nicht jeder einfach so mitgehen konnte. Wer aber nicht mitzog, war dann mit oder ohne Abfindung einfach »raus«. Strategische Personalplanung geht genau entgegengesetzt vor: Ihr Ziel ist es, in die Proaktivität zu kommen und damit in eine bessere Wirtschaftlichkeit. Das erkennen inzwischen immer mehr Arbeitgeber.

#### BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Bei einer großen weltweit agierenden Handels- und Dienstleistungsgruppe stand die Verlagerung eines Tätigkeitsbereiches von einer deutschen Großstadt in den osteuropäischen Raum an. Der Zeitrahmen war mit sechs Monaten ausgesprochen knapp bemessen. Der deutsche Betriebsrat war grundsätzlich mit der Verlagerung nicht einverstanden und schon gar nicht mit der Kurzfristigkeit. Ausgehend von diesem Konfliktfall stieß der Betriebsrat daraufhin eine Betriebsvereinbarung an, die das Unternehmen dazu verpflichtete, eine Strategische Personalplanung zu machen, die mindestens die nächsten drei Jahre im Blick haben sollte. Damit sollte für die Belegschaft in Deutschland eine Planungssicherheit von mindestens drei Jahren geschaffen werden.

Ein in der Regel von Arbeitgeberseite getriebener Prozess wurde in diesem Fall auf einmal von der »anderen Seite« in Gang gesetzt.

Weitgehend zeitgleich mit der Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung wurde die Gruppe mit der Tatsache konfrontiert, dass immer weniger Mitarbeiter in ihrem Kerngeschäft, dem klassischen Versandhandel, dafür aber immer mehr in den Bereichen eCommerce und Social Media benötigt wurden. Daraus ergaben sich für die Personalplanung

Fragen wie: »Wie wird sich der Bedarf voraussichtlich in den nächsten Jahren entwickeln? Glauben wir, dass das Online-Geschäft immer stärker werden wird? Und gleichzeitig der Versandhandel im angestammten Sinne weiter so abnimmt?« Eine perfekte Herausforderung für Strategische Personalplanung also. In diesem Fall ist sie gelungen.

Der Wandel ist also unausweichlich. Im Unterschied zu früher aber ist nicht mehr das Kapital das Fundament für Wachstum, sondern ein anderer Faktor. Klaus Schwab, der Gründer des World Economic Forum, kommt zu dem Schluss:

*»Talent, not capital, will be the key factor linking innovation, competitiveness and growth in the 21st century.«*

(Quelle: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Human\\_Capital\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf))

In seinen Augen wird der »capitalism« vom »talentism« abgelöst. Das heißt, in Zukunft wird nicht mehr die finanzielle, sondern die personelle Ausstattung der entscheidende Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg sein. Wenn dem so ist, dann werden die Instrumente für das Management und die Planung dieses Erfolgsfaktors immer wichtiger. Es werden Fragen auftauchen, die eine deutlich langfristigere Planung erfordern als bisher: Wie sichern sich Unternehmen zum Beispiel gegen Personalengpässe ab?

Die Methode mit dem größten Potenzial dafür ist heute die Strategische Personalplanung. Dass diese in der klassischen Anwendung auch Nachteile mit sich bringen kann, führt weiter zu der Frage, wie eine zukunftsfähige Weiterentwicklung der Methode aussehen könnte.

### **1.3 Warum Agile Strategische Personalplanung anders ist und warum sie sich lohnt**

Bisher sieht Strategische Personalplanung so aus: Sie ist ein durch und durch linearer Prozess, der jeden Prozessschritt abschließt, bevor der nächste angegangen wird.

Am Anfang steht die Bildung von sogenannten Kompetenzclustern oder Jobfamilien. Der Hintergrund dafür ist, dass schon lange niemand mehr davon ausgeht, dass man jede einzelne Stelle auf die nächsten fünf Jahre planen kann. Das Unternehmen kann zwar mit einiger Sicherheit sagen, ob es mehr Ingenieure brauchen wird. Aber ob es dann immer noch der »Fachingenieur Automatisierungstechnik für In-Board-Systeme« ist, den sie brauchen – das ist schwer zu prognostizieren.

Die Überlegung, die dahintersteht, ist, dass Mitarbeiter aus der gleichen Jobfamilie in relativ kurzer Zeit, also in der Regel in weniger als sechs Monaten, auch für eine andere als ihre bisherige Tätigkeit innerhalb des Clusters qualifiziert werden können.

Deshalb fasst man zum Beispiel alle Ingenieure, die sich mit dem Innenraum eines Autos beschäftigen, in ein Cluster zusammen. Diese Clusterung erfolgt aufwendig über die gesamten Mitarbeiter hinweg. Ein Konzern mit 100.000 und mehr Beschäftigten kommt so leicht auf 5.000 bis 6.000 Stellenprofile – angefangen von der Werkssicherheit bis hin zum

hochspezialisierten Ingenieur. Diese große Zahl an Stellenprofilen wird dann in mühevoller Kleinarbeit ein paar hundert Kompetenzclustern zugeordnet. Allein dieser aufwendige Prozess dauert in der Regel, und natürlich abhängig von der jeweiligen Datenbasis, ein Jahr oder länger, die Nachbearbeitung noch nicht mitgerechnet.

Bis auf dieser Basis dann der gesamte Prozess durchlaufen ist, dauert es gegebenenfalls bis zu zwei Jahre, bis HR auf die Fragestellung von Vorstand oder Geschäftsführung eine fundierte Antwort geben kann. Zu Recht lautet dann die Beschwerde: »Das ist viel zu spät. Dann ist unsere Geschäftsplanung doch längst überholt.«

Diese Erfahrung, dass der klassische Prozess der Strategischen Personalplanung nicht schnell genug Antworten liefern kann, war für uns der Anlass zu sagen: »Lass' uns mal darüber nachdenken, ob es möglich ist, agile Methoden aus der Software-Planung zu nutzen, um auch diesen Planungsprozess schneller zu machen.«

In der IT-Branche ist das sogenannte Scrum als Vorgehensmodell entwickelt worden aus der Erkenntnis heraus, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um sie in einem Gesamt-Übersichtsplan kontinuierlich abbilden zu können. Klarheit im Prozess wird nicht durch die Vorab-Planung entwickelt, sondern Stück für Stück durch die Erarbeitung von Zwischenergebnissen. Das schafft ein Maß an Agilität, das schnelle Anpassungen möglich macht.

Daraus abgeleitet war unsere Frage, ob wir wirklich erst 100.000 Beschäftigte in Kompetenzcluster zuordnen müssen. Die Praxis zeigt nämlich, dass die überwiegende Zahl dieser Cluster nie in die Planung einfließen müssen, z. B. weil sich in diesen Bereichen nicht viel verändert hat und sie deshalb gar nicht herangezogen werden müssen.

Ist es also sinnvoll, weiter an dem Credo festzuhalten: »Wir brauchen erst einmal eine gute Planungsgrundlage und dann gehen wir in die Planung«?

Wir kamen zu dem Schluss, dass hier ein anderes Vorgehen sinnvoller ist. Da ein Prozess aus linearen Schritten aus unserer Sicht nicht mehr funktionieren kann, entwickelten wir einen anderen Ansatz:

- Wir stellen den (zukünftigen Personal-)Bedarf ganz nach vorne, vor alles andere.
- Wir identifizieren zu Beginn des Prozesses diejenigen Bereiche, in denen sich das Unternehmen überhaupt verändert.
- Für diese eingegrenzten Bereiche betrachten wir die Cluster, die davon betroffen sind.
- In allen anderen Bereichen bleibt die Welt erst einmal, wie sie ist.

Das heißt, wir verzichten im Sinne der Agilität auf einen Gesamtüberblick zu Beginn und erarbeiten zügig Zwischenergebnisse für die Bereiche, die aktuell und über die nächsten Jahre Veränderung erfordern. Diese Zwischenergebnisse sind überprüfbar und geben Auskunft für die weitere Planung.

Das Vorgehen ist also von Agilität gekennzeichnet und aus diesem Grund bezeichnen wir es als Agile Strategische Personalplanung.

Welche Bereiche es sind, auf die der Fokus gerichtet wird, hängt von den strategischen Zielen des Unternehmens und seiner Teilbereiche ab. Sie sind der originäre Treiber zukünftiger Personalbedarfe.

Es gilt also, ganz zu Beginn mit den Geschäftsbereichen zu sprechen. Im Gespräch erfragen wir die wichtigsten strategischen Punkte, die diese bewegen. Wenn wir mit

Bereichsleitern oder Vorständen eines Bereiches reden, starten wir oft mit der Frage: »Welche Themen halten Sie nachts wach?« Das sind die Themen, die wirklich brennend sind. Diese müssen noch nicht einmal auf einer strategischen Agenda auftauchen, aber es sind die Themen, die bewegen, die Veränderungen erzeugen.

Vielleicht nennt der Bereichsleiter seine Entwicklungsabteilung in China, die nicht funktioniert. Weil sie nicht nah genug am chinesischen Markt ist. Weil viel zu viele Europäer dort sitzen, weil es nicht funktioniert, die chinesischen Mitarbeiter zu integrieren. Oder er nennt die Wachstumsinitiative mit neuen Produkten oder neue Mobilitätsdienstleistungen für den indischen Markt.

Aus den genannten Punkten wählen wir gemeinsam dann zunächst einige aus und denken diese weiter. Zum Beispiel das Auto für Indien: Heißt das, es werden andere Entwickler gebraucht? Heißt das, dass das Auto mit gleicher Fertigungstiefe auch in Indien produziert werden sollte? Sollte es ein Joint Venture geben? Welche Ideen gibt es dazu?

Der Bereichsleiter breitet also seine Planungen aus und sagt: »Daraus folgt beispielsweise: Ich brauche mehr Entwickler, aber es müssen Inder sein.« Wir können ihn auf die Fakten hinweisen: »So viele indischen Mitarbeiter haben Sie bereits in Ihrem Entwicklungsteam in Indien. So und so viele gehen in Rente und da Indien generell eine hohe Fluktuationsrate hat, werden Sie in Summe voraussichtlich 20 bis 30 % der jetzigen Entwickler in den nächsten 36 Monaten verlieren.«

Er antwortet: »Wir brauchen aber insgesamt mehr, wir sehen da eine Lücke.« Wir überlegen daraufhin: »Können die Leute, die heute noch nicht die Top-Entwickler sind, sich dahin entwickeln? Oder sollte extern rekrutiert werden? Oder ist Outsourcing eine Option?« Und mit all diesen Lösungsansätzen spielen wir ad hoc Szenarien durch und kommen noch in der gleichen Sitzung zu ersten Schlüssen.

In der ursprünglichen Vorgehensweise haben wir zuerst ein Jahr lang die Jobfamilien gebaut und den Bestand angesehen – und dann erst den Geschäftsbereich gefragt, was dort passieren wird mit Einfluss auf das Personal. Heute stellen wir genau diese Frage nach dem Bedarf an den Anfang. Das ist der Kern der Agilen Strategischen Personalplanung. Wir verlassen also die Linearität des früheren Prozesses und arbeiten eher in einer Art Kosmos: In dessen Mittelpunkt steht der Bedarf, der getrieben ist aus der Strategie (»Was hält Sie nachts wach?«). Der Bedarf definiert die Bereiche, die im Fokus stehen. Alle anderen Bereiche laufen im »Alltagsbetrieb« weiter.

Joe Kaeser, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, ist kürzlich bei einem Vortrag gefragt worden: »Herr Kaeser, in der digitalen Welt ist doch Speed am wichtigsten für Unternehmen. Das muss Siemens doch heute ausmachen.« Worauf er antwortete: »Es ist nicht Speed, es ist Adaptability.« Es ist die Anpassungsfähigkeit, die Unternehmen gewinnen lassen wird. Und genau dem trägt die Agile Strategische Personalplanung Rechnung mit der Aufgabe der Linearität zugunsten einer einfachen, schnellen Planung.

### **1.3.1 Was sind die Vorteile der Agilen Strategischen Personalplanung?**

Das neue Vorgehen hat Vorteile auf verschiedenen Ebenen.