

Strategische Personalplanung

Ein Zukunftsthema für kleine und mittelständische Unternehmen

Strategische Personalplanung wird in Zeiten des demografischen Wandels und der Notwendigkeit der Fachkräftesicherung ein überlebenswichtiges Thema für Unternehmen. Sie unterstützt das Nachdenken darüber, wohin sich der Betrieb entwickelt, macht Ableitungen für die Belegschaft der Zukunft und hilft dabei, konkrete Maßnahmen für die Gestaltung der Belegschaft zu formulieren. →





DIE AUTOREN

DR. SASCHA ARMUTAT ▶
Leiter des Bereichs
„Strategie, Forschung,
Politik“ der DGFP e.V.,
Frankfurt / M.



BIANCA SKOTTKI ▶
Koordinatorin
Drittmitelprojekte der
DGFP e.V., Frankfurt / M.



PROF. DR. JUTTA RUMP ▶
Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen



LISA-MARIE KREIS ▶
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
des Instituts für Beschäftigung
und Employability (IBE),
Ludwigshafen



In der Praxis zeigt sich, dass sich gerade KMU mit der Einführung einer strategischen Personalplanung schwer tun: Nach einer aktuellen Befragung besitzen zwar fast zwei Drittel der Betriebe einen Personalplan, aber nur 22 Prozent planen länger als drei Jahre in die Zukunft (INQA 2014). Ein vorausschauender Personalplan als Bestandteil eines strategischen Planungsprozesses ist somit in den meisten KMU noch eher selten zu finden. Hier gilt es, Überzeugungsarbeit zu leisten und die wichtigen Vorteile zu verdeutlichen: Das Thema strategische Personalplanung ist ganz und gar keines, das nur die großen Unternehmen mit ihren personellen und finanziellen Ressourcen stemmen können. Auch braucht es in KMU keine ausgefeilte IT, keine Personalcontrolling-Experten und keine externen Berater, um eine Vorausschau auf die Belegschaft zu wagen. Die Verbindung von Strategie und Mitarbeitern ermöglicht es besonders gut und gerade in KMU, das Risiko der Geschäftsentwicklung zu erkennen und frühzeitig gegenzusteuern – ein echter Wettbewerbsvorteil!

Warum sollte sich ein KMU mit strategischer Personalplanung beschäftigen? Betriebe dieser Größe erleben heute schon eine immer älter werdende Belegschaft und stehen vor der Herausforderung, geeigneten und qualifizierten Nachwuchs zu finden. Von 6,7 Millionen Fachkräften in Engpassberufen im Jahr 2014 werden 2,1 Millionen in den nächsten 15 Jahren ausscheiden. Davon sind insbesondere KMU betroffen (IW Köln 2014). Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema für sie noch stärker an Bedeutung als für große Unternehmen. KMU besitzen oft nicht die gleichen finanziellen und strukturellen Möglichkeiten wie große Unternehmen, um groß angelegte und standardisierte Verfahren zu etablieren oder im „War for Talents“ mit attraktiven Angeboten den Wettbewerb um den qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen. Zum Überleben am

Markt müssen aber auch sie über einen ausreichenden Personalbestand verfügen. Daher benötigen besonders KMU eine einfache, wirkungsvolle Unterstützung bei der strategischen Personalplanung.

Wie kann ein KMU eine strategische Personalplanung durchführen? Der Prozess der strategischen Personalplanung gliedert sich in fünf Schritte: Vor dem eigentlichen Prozess sollte ein Projektplan erstellt werden. In diesem Projektplan werden alle wichtigen Arbeitspakete, die dafür verantwortlichen Personen und die entsprechende Frist festgehalten. Bei der Erstellung sollte genau überlegt werden, wer in den Prozess einbezogen werden muss. Als Zeichen der Wertschätzung kann der frühe Einbezug des Betriebsrats und dessen Berücksichtigung im Projektplan dienen.

1. Schritt: Jobfamilien bilden Die strategische Personalplanung erfolgt auf Basis von Jobfamilien und damit nicht auf Basis von Einzeldatensätzen über Mitarbeiter. Dafür werden gleichartige Funktionen im Betrieb zusammengefasst (Berendes / Werner 2011). Der Mehrwert einer Betrachtung von Jobfamilien liegt darin, dass die Belegschaft entsprechend der Tätigkeiten sowie den damit verbundenen Fähigkeiten und Kompetenzen systematisiert werden kann. Dadurch wird die gedankliche Lösung von den aktuellen Stelleninhabern unterstützt, sodass Entwicklungen innerhalb einer Jobfamilie und damit innerhalb eines Ausschnitts der Belegschaft besser beurteilt werden können.

2. Schritt: Heutigen Personalbestand ermitteln Ausgangslage jeder Personalplanung bildet die Aufnahme des aktuellen Personalbestands. Bei dieser Kapazitätsbetrachtung sollten die tatsächliche Kapazität in Vollzeitäquivalenten (englisch: Full Time Equivalent / FTE) und nicht die Anzahl der Mitarbeiterköpfe betrachtet werden (Berendes / Werner 2011). Ferner sind die Personalstammdaten um die gebildeten Jobfamilien zu ergänzen. Zusammenfassend

bilden bei der strategischen Personalplanung das Geburtsdatum, die Kapazität (in FTE) und die Jobfamilie der Mitarbeiter die wichtigsten Analyseeinheiten. Je mehr Erfahrung ein Unternehmen mit der strategischen Planung hat, desto mehr Variablen kann es darin berücksichtigen. Dazu zählen Eintritts-

Schritt auszulassen. Denn dann wird deutlich, wie sich die Belegschaft ohne Personalzugänge entwickelt.

3. Schritt: Strategischen Personalbedarf festlegen Die strategische Personalplanung ist ein Führungsinstrument, das die Unternehmensstrategie mit dem Personalmanagement verbindet (Donkor et al. 2012). Daher ist es wichtig, sich zunächst einen



Leitfaden für die strategische Personalplanung

Die Problematik der fehlenden Unterstützung von KMU bei der strategischen Personalplanung adressiert derzeit die Forschung in der DGFP. Im Rahmen des BMAS-geförderten Projekts „Strategische Personalplanung für KMUs“ werden zusammen mit den Projektpartnern Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) der Hochschule Ludwigshafen, wmp, Dynaplan und der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft ein Leitfaden sowie ein Tool entwickelt, das KMU helfen soll, eigenständig ohne zusätzliche Kosten oder externe Unterstützung strategische Personalplanung durchzuführen. KMU sollen sich in relativ kurzer Zeit, ohne ein tiefgreifendes mathematisches Verständnis, einen verlässlichen Überblick über ihren Personalbestand und -bedarf verschaffen, um die Zahlen interpretieren und mit Leichtigkeit eine strategische Personalplanung für das Unternehmen durchführen zu können.

datum, Geschlecht, die Art des Vertrags, das Qualifikationslevel, die Nationalität und eine Schwerbehinderung.

FLUKTUATION UND VERRENTUNG

Der ermittelte Personalbestand ist durch rentenbedingte Eintritte, Fluktuationsraten (pro Jobfamilie) und bereits bekannte Abgänge zu bereinigen. Hinsichtlich möglicher Personalzugänge ist zu überlegen, aus welchen „Kanälen“ neue Mitarbeiter für einen Betrieb gewonnen werden können. Infrage kommen externe Rekrutierung, interne Wechsel oder die Einstellung von Auszubildenden, Praktikanten oder Trainees. Insbesondere bei der Zufuhr von Auszubildenden, Praktikanten oder Trainees sollte ein Betrieb im Vorfeld entscheiden, ob es diese als Teil ihrer Kernbelegschaft ansieht und daher mit in die Personalbestandsplanung integrieren will. Möglich ist auch, die Nachbesetzung in einem ersten

Überblick über die relevanten Einflussfaktoren der zukünftigen Unternehmensstrategie zu verschaffen. Einen geeigneten und einfachen Zugang bilden die folgenden drei Fragestellungen:

- ▶ Was sind die Märkte der Zukunft? Welche aktuellen Marktentwicklungen gibt es? Wie entwickeln sich Ihre Absatzmärkte? Welche Chancen und Risiken ergeben sich?
- ▶ Was sind die Produkte der Zukunft? Welche (Produkt-)Innovationen soll es künftig bei Ihnen geben?
- ▶ Was ist die Technik der Zukunft? Welche neuen Technologien oder Prozessänderungen gibt es?

Bei der Beantwortung der Fragen werden bereits mögliche Auswirkungen auf den Personalbedarf in den jeweiligen Jobfamilien mitgedacht. Ferner sind die notwendigen Kompetenzen und zentralen Fähigkeiten der Belegschaft, die mit neuen Märkten, Produkten und Technologien einhergehen, zu berücksichtigen.

4. Schritt: Zukünftige Personalabweichung analysieren Bei der Ermittlung des Personalbedarfs finden die strategischen Überlegungen Berücksichtigung. Sofern der Eintritt in neue Märkte oder die Entwicklung neuer Produkte geplant ist oder darauf reagiert werden muss, ist dies eine strategische Unternehmensentwicklung, auf die die Personalbedarfsplanung entsprechend aus-

gerichtet sein sollte. Ebenso sollten Effizienzsteigerungen aufgrund von neuen Technologien, die Prozesse unterstützen und beschleunigen, in der Bedarfsplanung berücksichtigt werden. Bei der Bedarfsermittlung sind zudem Sondereffekte zu betrachten, wie beispielsweise Expansionen oder andere Effekte, die eine Wirkung auf die Belegschaft erwarten lassen.

Die Daten des Personalbestands (Ist) sind den Bedarfszahlen (Soll) gegenüberzustellen. Neben dem Ist-Soll-Vergleich, der etwaige Über- oder Unterdeckungen aufzeigt, sind Altersstrukturanalysen sowie eine Analyse der unterschiedlichen Formen der Zu- und Abgänge empfehlenswert. Alle Analysen sind zunächst für jede Jobfamilie einzeln durchzuführen. Dadurch wird deutlich, wie sich der demografische Wandel jeweils auswirkt.

5. Schritt: Handlungsfelder ableiten

Nach der Definition von Handlungsfeldern werden im Anschluss konkrete Maßnahmen festgelegt. Damit beginnt die praktische Umsetzung im Sinne der Planung der notwendigen Aktivitäten. Nicht der quantitative Ist-Soll-Vergleich der Bestands- und Bedarfszahlen, sondern die Interpretation dieser Zahlen sowie die damit verbundene Ableitung von Handlungsmaßnahmen bilden das Ergebnis der strategischen Personalplanung. Die Unterschiede zwischen Bestand und Bedarf zeigen den Handlungsbedarf auf.

QUALIFIZIERUNG ODER REKRUTIERUNG

Hinsichtlich der Personalanpassung kommen etwa Qualifizierungsmaßnahmen in Betracht, aber auch Formen der externen Rekrutierung. Darüber hinaus bieten sich Überlegungen zur Durchführung interner Wechsel an. Die Maßnahmen können sehr vielfältig sein, um auf mögliche zukünftige Unternehmensentwicklungen zu reagieren. Hierzu empfiehlt sich die Erstellung eines Aktivitätenplans an. Dieser



Quelle: Armutat, Skottki, Rump, Kreis

Abb. 1

PROJEKTPLAN

	Was ist zu tun?	Bis wann ist es zu tun?	Wer ist verantwortlich dafür?	Wer muss einbezogen werden?
Phase 1				
Phase 2				
Phase 3				

Quelle: Armutat, Skottki, Rump, Kreis

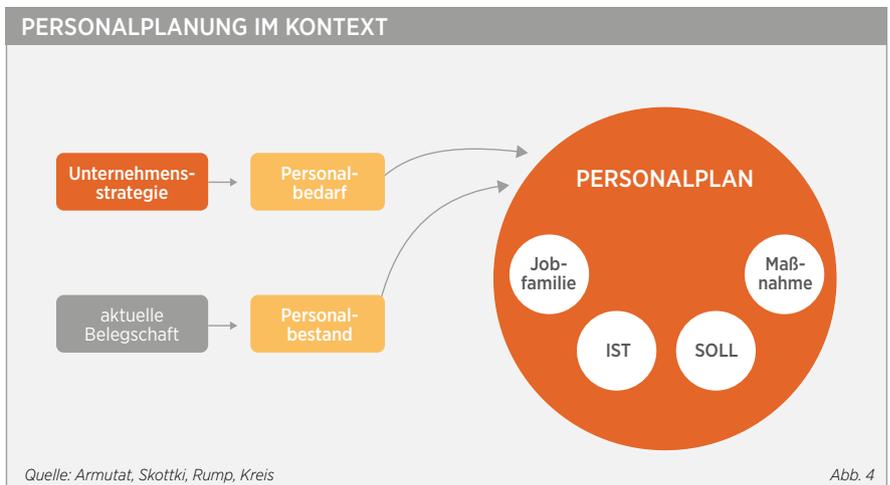
Abb. 2

AKTIVITÄTENPLAN FÜR DIE STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

Aktivität	Inhalt
Name der Maßnahme	Geben Sie der Maßnahme einen entsprechenden Titel.
Ziel / Ergebnis	Welche wesentlichen Ziele werden verfolgt?
Verantwortlich	Halten Sie fest, welcher Mitarbeiter oder welche Abteilung für die Umsetzung der Maßnahme maßgeblich verantwortlich ist.
Vorgehen	Was ist zu tun? In welcher Reihenfolge sollten welche Dinge umgesetzt werden?
Dauer (Monate)	Für welchen Zeitraum ist die Maßnahme angesetzt? Wann soll das Ziel erreicht werden? Wann fangen Sie damit an?
Monitoring	Wie sollten die Erfolge der Maßnahme gemessen werden?

Quelle: Armutat, Skottki, Rump, Kreis

Abb. 3



Quelle: Armutat, Skottki, Rump, Kreis

Abb. 4

IT-Tool zur strategischen Personalplanung

Sofern Sie sich weitere Unterstützung für die strategische Personalplanung in Ihrem Unternehmen wünschen, bietet Ihnen das Projekt „Strategische Personalplanung für KMU“ dazu ein hilfreiches Angebot. Mithilfe der Experten und Modellbetriebe wurde ein Leitfaden mit Praxisbeispielen sowie ein einfaches und intuitiv zu bedienendes DV-Tool entwickelt, das Sie bei Ihren ersten Schritten einer strategischen Personalplanung begleitet und Ihnen den Bedarf in Ihrer Belegschaft verdeutlicht. Das Tool unterstützt Sie mit Simulationen, wie sich Ihre Belegschaft unter bestimmten, von Ihnen getroffenen Prämissen, entwickelt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: <http://strategische-personalplanung-kmu.dgfp.de>

Darüber hinaus wird Ihnen ein weiteres Analyseinstrument zur Verfügung gestellt: Das Online-Tool „Check: Strategische Personalplanung“ zeigt Ihnen auf, in welchen weiteren Bereichen Sie Handlungsbedarf zur strategischen Personalplanung haben. Unter www.personalplanung.inqa-check.de können Sie ihn direkt anwenden. Der Check ist in 10 Bausteine untergliedert. Er erfasst und dokumentiert systematisch die personalpolitischen Aktivitäten im Betrieb. Mithilfe praktischer Checkpunkte wird der Status quo im Unternehmen analysiert. Schwachstellen und Stärken Ihres Unternehmens werden deutlich. Dadurch können Sie gezielter Prozesse verbessern und Folgemaßnahmen ableiten.

enthält Informationen zu der geplanten Maßnahme, den Zielen, Verantwortlichkeiten, dem Vorgehen sowie seinen Meilensteinen, der Dauer, dem Zeitfenster und der Erfolgsmessung (Monitoring).

Zusammenfassend lassen sich die fünf Schritte wie folgt darstellen: Die Erfahrung zeigt, dass die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen noch keine systematische Personalplanung aufweisen. Aber auch wenn ein Betrieb noch keine Erfahrung damit hat, lohnt es sich, einen Anfang zu machen. Denn allein die Tatsache, dass eine Sensibilisierung für das Thema erfolgt und die fünf einzelnen Schritte ausprobiert werden, kann zu einem strukturierten Überblick über die Belegschaft verhelfen. Der einmalige Prozess eines Vergleichs von Personalbestand und -bedarf mit der Ableitung von Maßnahmen stellt keine strategische Personalplanung im hier vorgestellten Sinne dar. Denn diese ist vielmehr ein rollierender Prozess, der in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden sollte und in dem alle Annahmen bezüglich der Unternehmensstrategie bis hin zur Entwicklung des Personalbedarfs kritisch auf ihre Aktualität hinterfragt werden sollten. ●

Literatur

- Berendes, K. / Werner, C. (2011): Kern und Zweck der strategischen Personalplanung. In: Berendes, K. et al. (2011): Strategische Personalplanung. Die Zukunft heute gestalten, hg. von Das Demographie Netzwerk. NW, Bremerhaven, 9-19
- Donkor, C. / Lohmann, T. / Knorr, U. (2012): Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. <https://www.pwc.de/de/consulting/business-consulting/assets/pwc-studie-unternehmenserfolg-nachhaltig-sichern.pdf>. (Stand: 15.01.2016)
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2014): Monitor Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Erste Studienergebnisse. http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/arbeitsqualitaet-und-wirtschaftlicher-erfolg.pdf?__blob=publicationFile
- IW Köln (Hg.) (2014): Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Die Altersstruktur in Engpassberufen. http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/Fachkraefteengpaesse_in_Unternehmen_2015_Die_Altersstruktur_in_Engpassberufen.pdf