



Der Planungsraum mit Zetteln an den Wänden ist wichtig für die Agilität.

# Planen ja – aber bitte agil

**KONZEPT.** Je schneller sich die Arbeitswelt verändert, umso schneller muss auch die Personalplanung laufen. Das wirft Fragen auf, die HR mit Agilität beantworten kann.

Von **Benedikt von Kettler**

Es ist kein Geheimnis, dass sich die Unternehmenswelt in immer schnellerem Wandel befindet. Dabei zeichnet sich eine Erkenntnis immer deutlicher ab: Die Menschen treten in einer wissens- und innovationsbasierten Wirtschaft in den Mittelpunkt der Wertschöpfung. Und damit wird es eine der wichtigsten Aufgaben von Unternehmen und speziell von HR, die Ressource „Mensch“ vorausschauend, effektiv und effizient zu planen.

Bisher sieht strategische Personalplanung allerdings so aus: Sie ist ein vollkommen linearer Prozess, der jeden Prozessschritt abschließt, bevor der nächste beginnt. Bis der gesamte Prozess durchlaufen ist, kann es bis zu zwei Jahre dauern, bevor HR auf die Frage von Vorstand oder Geschäftsführung nach dem künftigen Mitarbeiterportfolio eine fundierte Antwort geben kann. Bis dahin hat sich das Umfeld wieder verändert.

Wie lässt sich dieser Konflikt lösen? Dafür haben wir in der strategischen HR-Beratung Human einen anderen Ansatz

entwickelt, der die agilen Methoden aus der Softwareplanung nutzt, um den Planungsprozess zu beschleunigen:

- Wir stellen den künftigen Personalbedarf 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.

## Sechs Bausteine der Planung

Konkret gehen wir in dieser agilen strategischen Personalplanung modular vor. Wir haben sechs Bausteine entwickelt (siehe Grafik „Modularer Aufbau“). Ausgangspunkt ist immer der Personalbedarf. Aus ihm heraus werden die anderen Bausteine entwickelt.

Vor Baustein 1 gibt es allerdings noch etwas zu leisten: den Grundstein für den Prozess im Bereich zu legen. Damit ein Bereich bereit ist, sich zu beteiligen, gilt es eines vorab sehr gut herauszuarbeiten: Wo liegt der jeweilige Nutzen? Warum soll der Bereich den Aufwand tätigen, in diesen Prozess einzusteigen? Mit dieser Motivation steht und fällt der Erfolg des Vorhabens. Am besten gelingt

die Überzeugungsarbeit dann, wenn wir anhand eines Beispielszenarios die Konsequenzen greifbar machen können. Sehr gut geeignet für diese Gespräche sind die HR-Business-Partner, sofern sie ihre Rolle proaktiv ausfüllen. Sie kennen die Bedürfnisse der Geschäftsbereiche gut und können die Auswirkungen der Szenarien einschätzen.

### Baustein 1: Personalbedarf

Ist der Grundstein gelegt, können wir mit Baustein 1 beginnen. Dieser Baustein ist Ausgangspunkt, aber auch ein wiederkehrender Prozessschritt, der alle anderen Bausteine bedingt und fordert. Das Ziel des ersten Bausteins ist es, den künftigen Personalbedarf zu erkennen. Dabei muss man die Unternehmensstrategie auf die Ebene strategischer Initiativen herunterbrechen. Das erfolgt auf der quantitativen Ebene: Wie viele Mitarbeiter werden wo auf der Welt in welchen Bereichen gebraucht? Und die qualitativen Anforderungen müssen erfragt werden: Welche Kompetenz- oder Qualifikationsveränderungen sind absehbar?

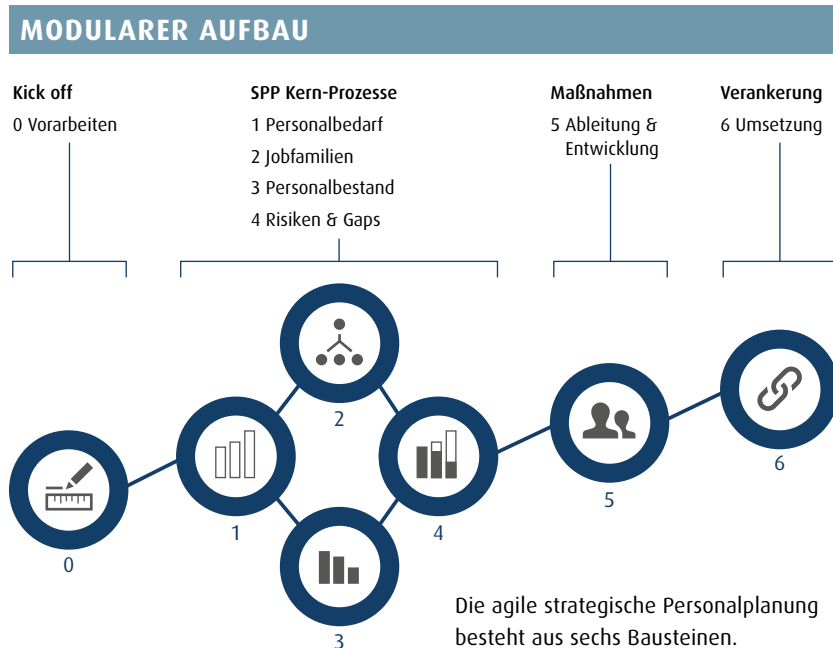
Der Punkt der Qualifikationen ist besonders interessant: Es ist wichtig, nicht mehr nur statisch in Kompetenzen zu denken. Es geht vielmehr darum, wie sich ein Mindset notwendigerweise verändert und wie sich das abbilden lässt. Also zum Beispiel die Anforderung, in neuen Geschäftsmodellen, kürzeren Veränderungszyklen, in anderen Kulturen oder Märkten zu denken.

Im Mittelpunkt des Vorgehens stehen die Geschäftsbereiche: Sie kennen die Strategie und übersetzen das mit Hilfe von HR in die personelle Planung: Sind die Vorhaben mit der vorhandenen Mannschaft zu stemmen? Braucht es mehr, weniger oder andere Mitarbeiter? Das heißt, Kern dieses Bausteins ist der Dialog mit dem Geschäftsbereich. Das ist nichts, was automatisiert erstellt werden kann, es geht nur im direkten Gespräch.

Der Teilnehmerkreis setzt sich beispielsweise zusammen aus einem Mitarbeiter der Bereichsebene, der ein übergeordnetes Strategieverständnis hat, einem Mitarbeiter, der direkt diesen Bereich führt, und gegebenenfalls einem Mitarbeiter, der mehr im Operativen dieses Bereichs tätig ist und die Auswirkungen vielleicht noch direkter benennen kann. Diese Teilnehmer treffen sich in der Regel zu drei bis vier Workshops. Im ersten Workshop ist der Blick meist noch sehr global. Im Zentrum steht die Frage: Was sind die „Pain Points“ der nächsten zwei bis fünf Jahre? Wir sammeln die Antworten, um die Treiber zu identifizieren. Ziel ist es, durch Selektion und Verdichtung auf etwa drei bis vier strategische Treiber zu kommen. Die Auswahl kann dabei sehr breit sein und von Produktivitätszielen über neue Produktionstechnologien bis zu neuen gesetzlichen Vorgaben reichen.

### + ADD-ON

Wie ein Planungsraum für die agile Personalplanung aussehen kann und weitere Grafiken finden Sie in der App.



QUELLE: 2016 HUMAN HMN GMBH

Nach der Verdichtung der Treiber stellt sich die Frage, welche Folgen das auf den Faktor Arbeit hat. Wenn zum Beispiel ein Sportwagenhersteller die Option zum autonomen Fahren entwickeln will, wird hier klar, dass dafür Mitarbeiter benötigt werden, die spezifisches Software- oder verkehrsrechtliches Verständnis haben. Es kann also schon jetzt ein breites Spektrum an Kompetenzprofilen erwachsen. Wie detailliert man an diesem Punkt bereits arbeitet, hängt vom Projekt ab. Doch egal, wie tief man ins Details geht – die entscheidende simple Frage ist immer: Was bedeutet das in Bezug auf die Mitarbeiteranzahl und -kompetenzen? Dieser Prozess wird für jeden Treiber durchgeführt: So entstehen mehr oder weniger verzweigte Treiberbäume, die auf den Wänden eines Planungsraums dokumentiert werden.

Sobald die Treiberbäume stehen, können wir prüfen, welche Mitarbeitergruppen hinsichtlich ihrer Kompetenzen betroffen sind. Über alle Treiberbäume

---

**Es gilt, ein klares Bekenntnis abzulegen, dass die Zahlen, die generiert werden, Trendaussagen sind – mit einer Halbwertszeit von zwei bis drei Jahren.**

---

hinweg stellen wir dann fest, welche fünf Mitarbeitergruppen am meisten qualitativ oder quantitativ betroffen sind. In aller Regel liegt im ersten Schritt der Fokus auf den Kompetenzen, die noch nicht vorhanden sind oder in erheblich größerem Umfang benötigt werden. Der Grund ist der erhebliche Rekrutierungsaufwand beziehungsweise das Geschäftsrisiko, das sich darin verbirgt.

Diese Mitarbeitergruppe sehen wir uns genauer an: Wie viele Mitarbeiter davon sind heute bereits im Unternehmen? Wie viele davon werden im fraglichen Zeitraum noch da sein – nach Verrentung und Fluktuation? Hier beginnen sich die einzelnen Bausteine miteinander zu verzahnen: Im Baustein 3 (Personalbestand) werden auf solche Fragen – soweit sie nicht bereits geklärt sind – Antworten ermittelt, die dann wieder in Baustein 1 (Personalbedarf) einfließen.

In einem ersten Wurf könnte also der Sportwagenhersteller feststellen: Von den aktuell beschäftigten, infrage kommenden Ingenieuren gehen 30 Prozent bald in Rente oder fluktuieren weg. Es bleiben 70 Prozent. Der Bedarf liegt aber bei 140 Prozent. Schon diese schnelle Überlegung gibt ein Gefühl für die Entwicklung. Das kann der Anlass sein, die Bedarfsprognose zu prüfen und gegebenenfalls zu modifizieren oder in anderen Abteilungen nach Mitarbeitern zu suchen, die querqualifiziert werden könnten. An diesem Punkt fängt die iterative Arbeit an; das Verknüpfen der einzelnen Planungsbestandteile beginnt.

Da es in diesem Stadium häufig um nur wenig objektivierbare Annahmen geht, hilft es enorm, hier Szenarien durchzuspielen und Vergleichswerte heranzuziehen, wie zum Beispiel die erwarteten Absatzzahlen – also Kennzahlen aus dem täglichen Geschäft. Klar ist, dass es sich immer um Trends handelt. Doch schon damit macht es an dieser Stelle im Workshop oft Klick und es wächst ein Verständnis für die Folgen von Entscheidungen und für das Drehen an Stellschrauben, um zu einem Ergebnis zu gelangen, das stimmig scheint. Das passiert auch dadurch, dass die verschiedenen Perspektiven der Abteilungen einfließen. So hat der Finanzbereich einen anderen Blick als der Geschäftsbereich oder der Personalbereich. Und gemeinsam stehen sie dann an der Planungswand und schieben die Optionen hin und her. Das ist einer der wichtigsten Abschnitte im ganzen Pro-

zess und auch der Punkt, an dem das agile Vorgehen stark zum Ausdruck kommt.

### Baustein 2: Jobfamilien

Das Ziel von Baustein 2 ist es einerseits, Transferpotenziale innerhalb eines Unternehmens sichtbar zu machen. Es geht um die Bündelung von Funktionen in Kompetenzcluster, um die Planung zu erleichtern. Das andere Ziel ist, zu einer Fokussierung zu kommen: Was sind die kritischen Qualifikationen? So kommt es zu einer Einstufung, welche Jobfamilie zu denen gehören sollte, die in den Fokus genommen werden und welche nicht.

Es kann sein, dass diesem Schritt in Baustein 1 bereits grob vorgegriffen worden ist. Dies kann als Zuarbeit dienen, hier nun aber geht es um die Konkretisierung und die Festschreibung verbunden mit der Hinterlegung im HR-System. Es gilt, sich auf sinnvolle Clusterungskriterien und Zuschreibungen zu einigen. Ein klassisches Beispiel sind Finanzcontroller und Produktionscontroller. Ist es möglich, diese beiden in einer Gruppe der Controller zu vereinen, weil sie ähnliche Grundkompetenzen und ein ähnliches Mindset aufweisen, auch wenn es in der Regel keinen gemeinsamen Karrierepfad gibt? Es geht also auch um das Aufbrechen von Karrieresilos.

Wir nehmen uns in diesem Baustein ausschließlich der von Veränderung betroffenen Jobfamilien mit ihren Untergruppierungen an. Wir prüfen sie daraufhin, wer potenziell von der einen in die andere Untergruppe wechseln kann und wo vielleicht in ganz anderen Bereichen noch potenzielle Wechsler zu finden sind.

In diesem Baustein ist die Personalabteilung gefordert. Die Geschäftsbereiche werden ausschließlich für die Validierung der Jobfamilienzuordnung oder -architektur gebraucht, also um zum Beispiel zu sagen, ob Transferpotenziale realisiert werden können.

### Baustein 3: Personalbestand

Im dritten Baustein gilt es, den Ist-Zustand für die in den Fokus genommenen

## BUCHTIPP



Unter dem Titel „Strategische Personalplanung“ hat Autor Benedikt von Kettler ein Praxishandbuch herausgegeben, in dem die agile strategische Personalplanung ausführlich und anhand von Praxisbeispielen erläutert wird.

**Benedikt von Kettler: „Strategische Personalplanung“, 2017, Schäffer-Poeschel, 49,95 Euro**

Jobfamilien zu identifizieren und seine Entwicklung fortzuschreiben: Wie viele Mitarbeiter haben wir heute in welchen Bereichen und wie entwickeln sie sich in den nächsten Jahren – eine lineare Fortschreibung. Diese Zahlen bilden die Grundlagen für die Ermittlung der Abweichungen zwischen künftigem Bedarf und künftigem Bestand und somit für die in Baustein 4 folgende Gap-Analyse.

In diesem Baustein ist ausschließlich die Personalabteilung involviert. In der Regel liegt der Ist-Zustand bereits vor, sodass die Fortschreibung erarbeitet werden muss. Die Zahl der anstehenden Verrentungen lässt sich verhältnismäßig einfach erheben, während die Fluktuation und weitere Austrittsgründe weniger sicher voraussagen sind. Dafür kann und muss man sich auf Erfahrungswerte der vergangenen drei Jahre stützen, bereinigt um Sondereffekte wie Krisenjahre. Für die Zwecke der agilen strategischen Personalplanung ist es vollkommen ausreichend, hier mit Richtwerten zu arbeiten. Zu achten ist auf eine saubere Definition der Parameter: So liegt das Renteneintrittsalter in der Produktion in der Praxis häufig deutlich unter dem gesetzlichen, anders als beispielsweise in der Entwicklung.

### Baustein 4: Gap-Analyse und Report

Was in Baustein 1 bereits im Groben mit der Bedarfsermittlung geleistet wurde, wird in Baustein 4 im Detail aufgezeichnet. Es ist die Zusammenführung von Personalbedarf und -bestand, aus der ein Delta entsteht. So wird entlang der Kompetenzcluster (Jobfamilien), Lokationen oder Unternehmensbereiche Transparenz zu Über- und Unter-

deckungen geliefert. Dafür werden die Daten aus der Bestandsanalyse und deren Fortschreibung sowie die Daten aus der Bedarfsanalyse zusammengeführt. Daraus entwickeln wir eine sogenannte „Heatmap“: Sie signalisiert nach der Ampel-Logik die Bereiche mit Handlungsbedarf. Rot bedeutet eine Überdeckung (zu viele Mitarbeiter) oder eine Unterdeckung (zu wenig Mitarbeiter).

Während im ersten Workshop vorrangig die Bedarfstreiber und die betroffenen Jobfamilien identifiziert und im zweiten Workshop das jeweilige Ausmaß erarbeitet werden, geht es im dritten Workshop um die Verdichtung dieser Szenarien, die dann zu dieser Heatmap führt.

### Baustein 5: Maßnahmenportfolio

Das Ziel von Baustein 5: Ein Maßnahmenportfolio entwickeln, um die aus der Gap-Analyse erwachsenen Über- oder Unterdeckungen zu schließen. Hier liegt die Initiative eindeutig bei der Personalabteilung. Die Geschäftsbereiche agieren ausschließlich als „Sounding Board“ für deren Vorschläge. Diese Art der Einbindung der Geschäftsbereiche ist allerdings dringend zu empfehlen, damit der Prozess auch weiterhin als gemeinsames Projekt wahrgenommen wird.

In der Regel adressiert ein Maßnahmenmenet unterschiedliche Situationen, so sind in einem Kompetenzcluster Überdeckungen in den nächsten Jahren durch Transfers, zum Beispiel in Form von Querqualifizierung, zu leisten, in einem anderen Bereich und eventuell über mehrere Kompetenzcluster hinweg Unterdeckungen durch neue Rekrutierungswege zu schließen oder „Buy or Borrow“-Szenarien durchzuspielen.

### Baustein 6: Verankerung

Nun folgt noch Baustein 6: Wo sich Prozesse aus der agilen strategischen Personalplanung in Pilotprojekten bewährt haben, werden sie in die Regelplanung integriert, um auch für weitere Projekte und Geschäftsbereiche angewendet werden zu können.

Zu Beginn dieses Bausteins ist zu klären, wo der Schwerpunkt des Einsatzes liegt: Werden primär Ad-hoc-Planungen gebraucht? Oder ist es wichtiger, dass die Daten in die jährlichen Planungsprozesse des Unternehmens einfließen können? Anhand dieser Einordnung ist zu klären, wer der Prozessinhaber für diesen Schritt sein sollte: klassischerweise HR oder der Bereich der strategischen Planung. Wichtig: Dem Geschäftsbereich gegenüber bleibt die Personalabteilung Ansprech- und Sparringspartner.

### Mehr Mut zur Lücke

Insgesamt hat die agile strategische Personalplanung viele Vorteile: HR ist nah am Geschäft und kann Vorurteile gegenüber der Personalabteilung aus den Fachbereichen abbauen. Auch ist der Prozess schneller und der Aufwand reduziert. Doch es gibt natürlich auch Hindernisse, die überwunden werden müssen: Ein Hindernis ist – so absurd es klingen mag – die Einfachheit des Vorgehens. Es widerstrebt gerade der Freude an der detaillierten Planung bis ins Letzte. Manchem Vorstand bereitet es ein ungutes Gefühl, nicht jederzeit auf die Zahlen einer vollumfänglichen Planung zurückgreifen zu können. Keine Frage, agile strategische Personalplanung erfordert Mut zur Lücke. Es gilt, ein klares Bekenntnis abzugeben, dass die Zahlen, die generiert werden, Trendaussagen sind. Sie haben eine Halbwertszeit von vielleicht zwei bis drei Jahren. Dann sieht in vielen Branchen die Welt wieder anders aus. Aber dann gibt es diesen sehr schlanken Planungsansatz für eine erneute Planung – und innerhalb von zwei Wochen gibt es Daten dazu. Das hat früher ein Viertel- oder halbes Jahr gedauert. Der Mut zur Lücke ist also unerlässlich, um die nötige Geschwindigkeit zu erlangen. ■



**BENEDIKT VON KETTLER**  
ist Managing Partner der strategischen HR-Beratung Human.