

Future Workforce Planning – die größte Chance für HR

Mit strategischer Personalplanung Transformationen aktiv gestalten

Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle verändern sich mit extremer Beschleunigung. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die Personalstruktur und benötigten Kompetenzen. Mit strategischer Personalplanung (SPP) hat HR die Chance, Strategiearbeit essenziell mitzugestalten, Kosten aktiv zu steuern und so zum wirklich strategischen Partner und Treiber des Wandels zu werden. Benedikt von Kettler, Buchautor und Managing Partner der HUMAN HMN GmbH, sowie Personalmanager namhafter Unternehmen beschreiben ihre Erfahrungen mit SPP.

namhafter Unternehmen beschreiben ihre Erfahrungen mit SPP
Managing Partner der HUMAN HMN GmbH, sowie Personalmanager
Treiber des Wandels zu werden. Benedikt von Kettler, Buchautor und
Kosten aktiv zu steuern und so zum wirklich strategischen Partner und
nung (SPP) hat HR die Chance, Strategiearbeit essenziell mitzugestalten,
struktur und benötigten Kompetenzen. Mit strategischer Personalpla-
Beschleunigung. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die Personal-
Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle verändern sich mit extremer



Geradezu epochal sind die Umbrüche, wie sie zuletzt das World Economic Forum in seinem White Paper „Eight Futures of Work“ (2018) beschrieben hat. Allen voran die Automatisierung in Form von Robotereinsatz und Künstlicher Intelligenz, aber auch die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und technologische Veränderungen wie die Elektrifizierung im Automobilbereich, neue Bankenmodelle oder der Shift der Energiekonzerne hin zu erneuerbaren Energien und dem Netzbetrieb, kennzeichnen diese Umbrüche. Hinzu kommt eine Reihe weiterer Faktoren der Veränderung, wie etwa die demografische Entwicklung, neue Vorstellungen der Beschäftigten von Karriere und die zunehmend globale Mobilität auf dem Arbeitsmarkt (Abb. 1).

DIE GRÜNDE FÜR STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG (SPP)

Die strategische Personalplanung (SPP), die adäquat und vorausschauend auf die damit verbundenen Veränderungen in den Unternehmen reagieren will, hat zwei Kernaufga-

ben: (1) Sie schafft Transparenz, indem sie die Unternehmensstrategie in die Personalbedarfe der Zukunft übersetzt. (2) Sie ermöglicht Steuerung, indem Personalstruktur und -aufwand proaktiv gestaltet werden. Gerade hierin liegt eine Chance für HR, sich am „Strategietisch“ zu etablieren und auf Augenhöhe mit CEO und CFO zu agieren. Zugleich ermöglicht SPP, Risiken zu minimieren, etwa in Form ungeplanter unterjähriger Personalfreigaben. Aber wie kann Personal strategisch geplant werden, wenn sich alles ständig ändert? Die Erfahrung zeigt, dass ein in Teilen agiles Vorgehen hilft.

SPP ist keine Wissenschaft, keine Zahlenversessenheit. Es gilt vielmehr, einen iterativen Planungsprozess zu etablieren, der pragmatisch eine breite Anwendbarkeit und hohe Organisationsdurchdringung sichert. Wie sieht das im Detail aus, welche Phasen umfasst die strategische Personalplanung (Abb. 2)?

1. Personalbedarfsermittlung Die Ermittlung des Personalbedarfs steht am Anfang und zugleich im Zentrum der strategischen Personalplanung. Hier geht es darum, die unternehmensstrategischen Initiativen zu verstehen, die den größten, quantitativen oder qualitativen, Einfluss auf die Personalveränderungen haben. Die Übersetzung in zukünftige Personalbedarfe findet in einem Mix aus objektiv-datengetriebenen Modellen und subjektiv-expertenbasierten Interviews statt.

Es gilt, Veränderungsbereiche zu fokussieren, wir nennen das „Veränderungswerte-Ansatz“, der aus der Unternehmensstrategie klare KPIs ableitet, die obligatorisch eine SPP „auslösen“. Zudem gilt es, nachvollziehbare Planungsparameter und Treiber zu definieren (White-box-Ansatz).

2. Clusterung Wichtig ist, Cluster entlang des gewünschten Erkenntnisgewinns zu definieren. Ist es beispielsweise wichtig, Transferpotenziale zu realisieren, dann macht der

DER AUTOR



BENEDIKT VON KETTLER ▶ Managing Partner, HUMAN HMN GmbH, Heidelberg
▶ bvk@human.consulting

Auf die Frage, warum heute strategische Personalplanung (SPP) unumgänglich ist, sagt **DR. ROBERT OMAGBEMI**, Vice President Corporate HR, ZF Friedrichshafen AG:



„Die Digitalisierung bringt weitreichende Veränderung mit sich, egal ob wir auf unsere Produkte und Dienstleistungen, unsere Produktion, die Supply Chain oder auf unsere Geschäftsprozesse blicken. Unsere Arbeitsplätze in direkten und indirekten Bereichen werden sich technologisch bedingt ändern, einige Arbeitsplätze werden aufgrund von Digitalisierung, Standardisierung und Rationalisierung entfallen, es werden aber auch neue Arbeitsplätze entstehen. Die damit verbundene Transformation der Belegschaften muss geplant, gesteuert und begleitet werden. Die SPP liefert hierzu die Dimension des Transformationsbedarfs ebenso wie wichtige Hinweise für eine fokussierte Personalarbeit.“

DIETMAR WESLAU, Leiter Human Resources Management, Deutsche Telekom AG: Warum hat die Deutsche Telekom SPP mit dem Projekt „skillsUP!“ gerade neu gestartet?



„Aus vielerlei Gesichtspunkten: Wir wollen uns und unsere über 100 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland noch besser auf die Zukunft einstellen. Interne Fort- und Weiterbildung sowie Ausbildung, aber auch klare Orientierung für die Beschäftigten mit Blick auf zukunftsfeste Jobs und entsprechend einschlägige Skills sowie strategisch relevante Beschäftigungsbereiche sind essenziell; insbesondere im Zeichen von engen Arbeitsmärkten einerseits und drastischem Verfall bislang erworbenen Wissens infolge rapide fortschreitender Digitalisierung von Arbeitsprozessen andererseits.“

Zukunftsorientiertes lebenslanges Lernen der richtigen Skills schafft eine solide Basis und vermeidet unsinnigen Invest in Personalabbau einerseits und Recruiting andererseits. SPP auf Basis einer modernen Jobarchitektur kombiniert mit einem operativen Skill-Management sind Grundvoraussetzungen, um diese Transformation aktiv zu treiben und nicht Getriebener zu sein.“

TREIBER DER STRATEGISCHEN PERSONALPLANUNG UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE „4 K“				
	Kapazitäten	Kompetenzen	Kosten	Komposition
DIGITALISIERUNG	KI & Co: Auswirkungen auf FTE planbar?	Bedarf an Kompetenzen bekannt?	Einschätzung zu Transformations- kosten?	Neue Talent- Ressourcen benötigt?
GLOBALISIERUNG	Globaler Footprint: Folgen von Verlagerungen?	Kompetenz- verlagerung planbar?	Aktive Business- Beratung: Best Cost Locations?	Regional Split: Was machen wir wo?
DEMOGRAFIE	Austritte bekannt? Nachbesetzung sinnvoll?	Wissenstransfer notwendig?	Demografisches Risiko vs. demogra- fische Dividende?	Alterssplit: Was erfordert unsere Strategie?
MAKRTVOLATILITÄT	Simulation statt Planung?	Transparente Kompetenzen, jenseits von Stellenprofilen?	Rightsizing und gesteuerte Stellenfreigabe?	Aufgabensplit: Nutzung von Contingent Workforce?

Abb. 1

Aufbau bereichsübergreifender Jobfamilien Sinn. Soll hingegen ein schneller Überblick über Veränderungen gegeben werden, reichen gegebenenfalls die vorhandenen Organisationscluster aus. Immer gilt es jedoch, objektive Gliederungskriterien zu definieren, um eine stringente Systematik zu etablieren. Und es sollten, wo das möglich ist, automatisierte Verfahren der Clustering genutzt werden, wie beispielsweise Textmining im Rahmen der Bereinigung der Rohdaten.

3. Personalbestand Eine belastbare Baseline (Abbildung der aktuellen Belegschaftsstruktur, gegebenenfalls inklusive sogenannter „Contingent Worker“) zu schaffen, ist häufig aufgrund unterschiedlicher Datenquellen und Datenqualitäten eine Herausforderung. Um anschließend die Entwicklung des Personalbestands zu simulieren, werden „Abgangsarten“ festgelegt, quantifiziert und simuliert (bspw. Renteneintritte, Fluktuationen und interne Bewegungen). Hier kann HR-Analytics einen guten Input leisten.

4. Risiken und GAPs Bedarfs- und Bestandsdaten werden zusammengeführt und Risiken entlang der folgenden vier Bereiche („4 K“) simuliert: | Kapazitäten | Kompetenzen | Kosten | Komposition (z. B. Anteil intern / extern Beschäftigter, Alter, Ort). Über eine Heatmap werden beispielsweise quantitative Über- und Unterdeckungen der nächsten Jahre dargestellt.

5. Maßnahmen Aus der Risiko- und GAP-Analyse werden dann Maßnahmen entlang der drei folgenden Handlungsfelder definiert: | Aufbau (Rekrutierung, Ausbildung, Make or buy) | Umbau (Querqualifikation, In-/Outsourcing, Transfer) | Abbau (temporär, dauerhaft).

6. Verankerung Wichtig ist, das „Wo?“ und „Wie?“ der Verankerung von SPP sicherzustellen. Zum einen betrifft dies die organisationale Verankerung (HR Controlling, SPP-CoE, HR BP) und die Einbindung in den strategischen Planungsprozess mittels des Veränderungswertemodells. SPP muss Bestandteil der unternehmerischen Planungsprozesse werden und darf nicht allein auf Basis der Nachfrage der Fachbereiche stattfinden.

Auch **HEIKE FIEREK-POPP**, Global Head HR Transformation Program, Siemens Healthineers AG, unterstreicht die **proaktive Handlungschance, die in SPP steckt**: „Wir wollen flexibel und proaktiv mit den wechselnden Anforderungen an unsere Mitarbeiterschaft und die Organisation umgehen – gerade in unserem dynamischen Umfeld. Ein regelmäßiger, strukturierter Diskurs über die notwendigen Weichenstellungen und ihre Konsequenzen auch auf mittel- und langfristige Sicht, basierend auf Zahlen, Daten und Analysen, ist dafür Voraussetzung.“



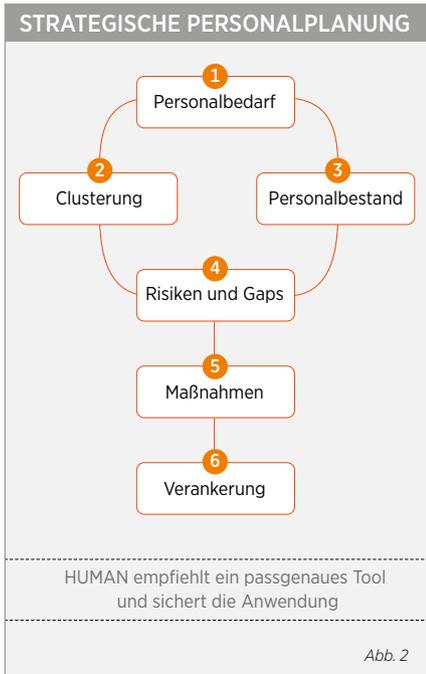
HEIKE FIEREK-POPP (Siemens Healthineers AG) zu der Verankerung des SPP-Prozesses in der Organisation: „Eine große Hilfe ist für uns, dass SPP als eine Kernaufgabe der HR Business Partner gesehen wird. Das bringt das Thema in die größtmögliche Nähe zum Geschäft, und wir verbinden es mit Themen wie Nachfolgeplanung und Kulturwandel. Da fast alle Geschäftsbereiche von Transformationsprozessen betroffen sind, bietet SPP eine hervorragende Möglichkeit, als HR Business Partner aktiv und kompetent auch zu den personalstrukturellen Auswirkungen zu beraten und die anstehenden Entscheidungen von Beginn an mit wesentlichen Informationen und Daten zu unterfüttern.“



AKI BEN-EZRA, Senior Director HR Strategy & Diversity, adidas AG, erläutert, warum SPP für ihr Unternehmen essenziell ist: „Zunächst um Transparenz zu schaffen. Wie viele Mitarbeiter hat jeder Vorstandsbezug an welchen Standorten, zu welchen Kosten und mit welchen Skills? Zudem liefert SPP wichtige Daten der Organisationsanalyse wie ‚Spans of Control‘, wie viele Organisationsebenen es gibt, Berichtslinien, Reporting-Verhältnisse, Zahl der externen Beschäftigten et cetera.“

Im zweiten Schritt geht es darum, die Personalkosten proaktiver zu managen, Skills zu mappen und Arbeitsplatzkapazität an allen Hauptstandorten zu managen. Der dritte und wichtigste Grund ist sicherzustellen, dass wir die richtigen Mitarbeiter und Strukturen für die Zukunft haben.“

Diskussionen gibt es vereinzelt immer noch um die grundsätzliche Sinnhaftigkeit von Planung in Zeiten des schnellen Wandels. Hier gilt es, immer wieder zu verdeutlichen, dass im Fokus steht, Entscheidungen und zugrunde liegende Annahmen transparent zu machen, zu überprüfen, zu diskutieren und in ihrer langfristigen Wirkung zu bewerten und nicht, einen starren Fünfjahresplan festzuschreiben. Wir sprechen heute eher über die Simulation von Szenarien, die wir bei veränderten Rahmenbedingungen auch schnell anpassen können.“



ERFOLGSFAKTOREN STRATEGISCHER PERSONALPLANUNG

Unsere Projekterfahrungen zeigen, dass bei der strategischen Personalplanung unternehmensübergreifend ähnliche Hürden zu bewältigen sind. Wir haben daraus fünf Erfolgsfaktoren abgeleitet:

ERFOLGSFAKTOR 1

Der Nutzen und Erkenntnisgewinn für das Business steht im Mittelpunkt. SPP liefert zwar an vielen Stellen bedeutenden Input für HR (Rekrutierungsplanung, Talentmanagement, Vergütungssysteme etc.), der entscheidende Wertbeitrag von SPP liegt aber in Erkenntnissen, die das Business in dem Planungsprozess gewinnt. Zu diesen zählen beispielsweise:

- ▶ zukünftige Qualifikationsbedarfe resultierend aus neuen Produkten oder Produktionsweisen,
- ▶ neue Organisationsstrukturen und veränderte Aufgabensplits, um Silos aufzubrechen und Organisationen durchlässiger zu machen,

- ▶ Standortplanungen, globale Footprints und die Verfügbarkeit von Personalressourcen,
- ▶ Flexibilitätsreserven und Optimierung von Personalstrukturen innerhalb gesetzter „Financial Targets“.

ERFOLGSFAKTOR 2

Pragmatische und agile Umsetzung. SPP muss geschäftsorientierte People-Analysen liefern und gleichzeitig leicht anwendbar für das Business sein. Es gilt die Devise: keine Zahlenwissenschaft, kein „aufgeblasener“ Planungsprozess! SPP liefert Trendaussagen für die wichtigsten Veränderungsbereiche.

ERFOLGSFAKTOR 3

SPP muss im strategischen Planungsprozess verankert sein. SPP muss über ein „Veränderungswertemodell“ nur da angewendet werden, wo sich entlang eindeutig definierter KPIs die Welt auch verändert. Rein nachfragebezogen gewinnt das Thema keine Traktion – wie so manch anderes gut gedachtes HR-Thema auch.

Zum Thema IT-Tool sagt AKI BEN-EZRA (adidas): „Das IT-Tool selber ist für uns nicht so wichtig. Oft können die Tools viele Dinge, die wir gar nicht brauchen. Wir brauchen kein SPP-IT-Tool, sondern Tools zur Datenvisualisierung (bspw. Tableau), ein Position Lifecycle Management Tool, um die Änderungen der Organisationsdaten sauber nachzuverfolgen, und SAP Fieldglass für das Management der externen Beschäftigten.“

DIETMAR WELSLAU, was sind die Erfolgsfaktoren von SPP bei der Telekom?

„Ganz eindeutig die Verdeutlichung und Anfassbarkeit des Nutzens für alle Beteiligten! Mit anderen Worten: Deutlich machen, dass es nicht um einen weiteren mehr oder weniger geliebten neuen HR-Prozess geht, sondern dass hier für alle Beteiligten unmittelbar und in Euro und Jobsicherheit bemessen Mehrwert geschaffen wird.“

Deshalb legen wir auch höchstes Augenmerk darauf, dass Strategie- und Geschäftseinheiten über intensive Workshops kontinuierlich in die Kreation eingebunden sind. Selbiges gilt für die betrieblichen und überbetrieblichen Sozialpartner. Wir brauchen eine breite Allianz der Willigen und Überzeugten – das sichert Güte in der Exekution und vermeidet Misstrauen und Bedenkenträgertum.“

Siemens hat eine lange SPP-Historie. HEIKE FIEREK-POPP, was ist aus der Sicht von Siemens erfolgskritisch?

„An erster Stelle: Unser Vorgehen ist handhabbar und praxisnah und gemeinsam von Geschäft und HR entwickelt. Wir haben den Vorteil, dass wir einige Jahre in Projekten genug Erfahrung sammeln konnten und inzwischen ein professionelles IT-Tool zur Verfügung haben.“

Heute können wir sowohl schnelle Ad-hoc-Simulationen als auch komplexe Analysen durchführen und arbeiten dabei mit quantitativen wie qualitativen Daten. Die Geschäfte haben genug Flexibilität, Umfang, Tiefe und Komplexität ihrer Planung innerhalb eines gemeinsamen Rahmens selbst zu bestimmen. Das war auch eine wesentliche Anforderung, die wir zu Beginn mit den CEOs unserer Geschäftseinheiten abgestimmt haben. Zweitens: Wir haben ein klares Commitment aus dem Management zur strategischen Personalplanung und die Integration der SPP in die geschäftsstrategischen Durchsprachen im Rahmen der Personalstrategie erreicht.“

ERFOLGSFAKTOR 4

Befähigung des HR-Teams beziehungsweise der HR Business Partner und die Verbindung von HR-, Strategie- und Finanzexpertise.

ERFOLGSFAKTOR 5

Leistungsfähiges IT-Tool. Das Tool steht nie im Mittelpunkt von SPP, aber es unterstützt schnelle Simulationen. Wichtig ist ein guter Marktüberblick, um ein passgenaues Tool zu wählen, ein eigenes Tool zu entwickeln oder mittels Excel und einer Visualisierungssoftware erste Schritte zu machen.

DER NUTZEN VON SPP

Wir sind in technologie- und humanzentrierten Ökonomien angekommen. Unternehmen werden sich verändern – und mit ihnen ihre Personalstrukturen. Darauf vorbereitet zu sein, faktenbasierte HR-Arbeit zu liefern und die Veränderungen aktiv mitzugestalten, ist die wahrscheinlich größte Positionierungschance für HR.

LAST BUT NOT LEAST: WIE MAN STARTEN SOLLTE

Klein! Und mit einer Diskussion im HR-Team zu:

- ▶ den strategischen Herausforderungen in Ihrem Unternehmen und den möglichen Auswirkungen auf die Personalstruktur (Ergebnis: Treiberliste für SPP bzw. Business Case),
- ▶ dem aktuellen Reifegrad der Planungsprozesse, Daten, IT et cetera (Ergebnis: Reifegradmatrix und Handlungsbedarfskatalog),
- ▶ der Definition und Ansprache möglicher Pilotbereiche,
- ▶ einer ersten Analyse der Personalbestandentwicklung,
- ▶ einem ersten Gespräch mit der Unternehmensführung.

Das ist die Basis, um unternehmensintern den Boden für SPP zu bereiten. Darauf aufbauend starten Sie mit dem oben beschriebenen Prozess – entweder mit internen Ressourcen oder mit externer Expertenunterstützung. ●

FUTURE WORKFORCE PLANNING SUMMIT

Zusammen mit der DGFP veranstaltet HUMAN am 21. September 2018 den „Future Workforce Planning Summit – Strategische Personalplanung: Instrument der digitalen Transformation“. Mehr Informationen unter www.dgfp.de/veranstaltung/dgfp-kompetenzforum-future-workforce-planning-summit-AAAALGO/



Aus Perspektive von adidas ergänzt

AKI BEN-EZRA: „Im Rückblick waren für uns neun Aspekte entscheidend:

1. Ein dediziertes Expertenteam in HR zu haben, das in unserem Fall bei Talent in Organizational Effectiveness und -Design aufgehängt ist.
2. Unverfälschte Daten und eine saubere Baseline sind absolut essenziell und bei uns in SAP HR OM abgebildet.
3. Eine klare Kommunikation und Positionierung des Themas. SPP ist keine Kostenreduzierungsmaßnahme!
4. Business, Finance und HR müssen eng zusammenarbeiten.
5. Führungskräfte, die strategisch in die Zukunft denken können (was brauche ich?).
6. Sorgfältiges Projektmanagement.
7. Die Einbeziehung des Betriebsrats in Deutschland.
8. Klare Abstimmung der Pläne zwischen den Funktionen, um Annahmen zu verifizieren und doppelte Kalkulationen zu vermeiden.
9. Ableitung des Planungsrahmens aus den Unternehmenszielen 2020.“

DR. ROBERT OMAGBEMI (ZF Friedrichshafen) zum Nutzen von SSP:



„Das Tempo, in dem sich die Unternehmenswelt im VUCA-Zeitalter wandelt, ist rasant. Märkte, Unternehmensziele und Geschäftsmodelle werden neu definiert und durch Disruption zum Teil radikal verändert. Unter diesem Einfluss leistet SPP einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der Transformation und Strategie. SPP beschreibt den Handlungsbedarf und ermöglicht es HR, gemeinsam mit dem Business die erforderlichen Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen der digitalen Transformation zu ergreifen.“

HEIKE FIEREK-POPP (Siemens) ergänzt zum Nutzen von SPP:

„Wenn wir unsere kurzfristigen Entscheidungen in einen grundsätzlicheren, langfristiger ausgelegten Rahmen einbetten, ersparen wir uns unbeabsichtigte Fehlsteuerungen. Wir können notwendige Veränderungen konsequent vorantreiben und rechtzeitig investieren, wo es uns einen Wettbewerbsvorteil bietet. Wir wissen ja, wie stark die Machbarkeit geschäftsstrategischer Ziele von der Umsetzbarkeit und Geschwindigkeit der personalseitigen Maßnahmen abhängt. SPP bietet dafür wichtige Erkenntnisse.“