

CFO *aktuell*

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory Corona und M&A

Controlling

Supply-Chain- und Finanzplanung

Accounting

IFRS @ COVID-19 (Teil 2)

Corona-Krise und nichtfinanzielle Berichterstattung

Bilanzielle Auswirkungen in Zeiten digitalen Wandels

Management

Future Workforce Planning

Trends in der Vorstandsvergütung

AI Meets Learning

Interview

Sonja Wallner, CFO A1 Telekom Austria AG

Service

3. Digitales HR-Forum

Future Workforce Planning

Warum Ihre Personalstruktur schon 2021 deutlich anders aussehen wird und wie Sie damit umgehen

Benedikt von Kettler



Benedikt von Kettler ist Managing Partner von HUMAN und Autor des Standardwerks „Strategische Personalplanung“. Kontakt unter bvk@human.consulting

Ihre Personalstrukturen werden sich verändern (müssen)! Corona ist ein Beschleuniger der ohnehin schon schnell laufenden Transformation von Unternehmen: Digitalisierung und Automatisierung werden noch relevanter und die Anpassungsfähigkeit überlebensnotwendig. Damit einher gehen teils drastische Veränderungen in den Personalbedarfen. Strategische Personalplanung ist das Transparenz- und Steuerungsinstrument, damit die Transformation nicht im Blindflug erfolgt.

1. Zwei Perspektiven: Wie reagieren Sie auf die Corona-Krise und halten gleichzeitig die Transformation am Laufen?

Die Corona-Krise stellt ein enormes Risiko für die Beschäftigung dar. Und könnte 59 Millionen Arbeitsplätze in Europa in der ein oder anderen Form betreffen, wie direkte Arbeitslosigkeit oder Gehaltskürzungen. Diese Situation macht Restrukturierung wieder zu einem Kernthema. Gleichzeitig stecken die meisten Branchen mitten in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Die Automobilbranche in Richtung neuer Antriebsformen und Mobilitätskonzepte, die Energiewirtschaft weg von der Kern- hin zu Erneuerbarer Energie und dem intelligenten Netzbetrieb, die Versicherungen mit immer stärkerer Nutzung von KI und die Logistik mit Robotisierung, wo es nur geht. Dadurch fallen zahlreiche Jobs weg. Aber: Gleichzeitig entstehen in den meisten Unternehmen neue Jobs. Allerdings mit völlig anderen Qualifikationsanforderungen. Dieser *Skillshift* wird Millionen Menschen betreffen und gleichzeitig in vielen Fällen ein *Skill-Mismatch* sein. Jede vierte Frau und jeder dritte Mann muss bis 2030 in neue Berufsfelder eingearbeitet werden oder sich weiterbilden, wie eine Studie des Stifterverbands in 2018 ergab. Zudem ergänzt Technologie menschliche Arbeit oder ersetzt sie in immer mehr Bereichen sogar komplett. Neun Millionen bestehender Jobs könnten bis 2030 aufgrund von Automatisierung wegfallen. Allerdings könnten gleichzeitig bis zu zehn Millionen Jobs aufgrund des technologischen Fortschritts und demografischer Faktoren entstehen, wie das *McKinsey Global Institute* herausarbeitete. Es ist nicht nur eine der größten Veränderungen industrieller Wertschöpfung: es wird die größte und schnellste Veränderung der Arbeitswelt.

Es gilt also zwei Dinge zu tun:

1. Intelligent auf die Corona-Krise reagieren und gleichzeitig
2. die mittelfristige Transformation nicht aus den Augen verlieren.

2. Wie reagieren Sie auf die Corona-Krise?

Neben der Sicherstellung der Gesundheit aller Beschäftigten, dem Ermöglichen von *remote work* und der Schaffung guter Kommunikationsstrukturen haben uns Unternehmen in den letzten Wochen immer wieder folgende Fragen gestellt:

- Wie identifizieren wir die für uns kritischen Rollen?
 - Wer ist essenziell für die „business continuity“?
 - Wie können wir diese Positionen im *worst-case-Szenario* (temporär) ersetzen?
- Wie *forecasten* wir Infektionswellen je Region oder Altersgruppe?
- Welche Möglichkeiten der Personalkostenreduktion haben wir?
 - Welche Kosten sparen wir bspw durch einen Einstellungsstopp?
 - Wie sehen Personalkostenzenarien für die nächsten 3, 6 und 12 Monate aus?
- Wie sieht unsere Personalstruktur bei einem V-, U- oder L-Erholungsszenario aus?
 - Wie sieht unser Personalbedarf vs unser Personalbestand für jedes der drei Szenarien aus?
 - Wo entstehen Über-, wo Unterkapazitäten?
- Wie passen wir unsere Personalstruktur der neuen Realität an?
 - Was können wir kurzfristig tun, bspw Überstundenabbau, unbezahlten Urlaub oder aktive Personalverleihe, wie es *McDonald's* und *Aldi* in Deutschland vereinbart haben?
 - Wann müssen wir langfristig Personal freisetzen, wo haben wir ohnehin rentenbedingte Austritte?
 - Wie aktivieren wir den internen Arbeitsmarkt, wie realisieren wir Transfers in andere Bereiche?
 - Wie gelingt ein pragmatisches Querqualifizierungsprogramm?

Alles Fragen, die die Strategische Personalplanung beantwortet.

3. Wie schaffen Sie es, die Transformation weiter voranzutreiben?

Geradezu epochal sind die Umbrüche, wie wir sie durch die Corona-Krise gerade erleben. Unternehmen sind in den Restrukturierungsmodus gezwungen und gleichzeitig geht die große Transformation weiter, 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 kennzeichnen diese Umbrüche.

Hinzu kommt eine Reihe weiterer Faktoren der Veränderung, wie etwa die demographische Entwicklung, neue Vorstellungen der Beschäftigten von Karriere und die zunehmend globale Mobilität auf dem Arbeitsmarkt. All diese Veränderungen werden Auswirkungen auf die Kapazität, also die Anzahl benötigter Beschäftigter, die Kompetenzen, die Komposition, also die Zusammensetzung der Personalstruktur, bspw in Bezug auf die regionale Verteilung, die Geschlechter oder den Anteil an Freelancern haben, sowie am Ende auf die Kosten (Abb 1).

Ein Beispiel aus der Praxis: Der Sportartikelhersteller *adidas* nutzt Strategische Personalplanung (SPP) dafür, Transparenz zu schaffen: Wie viele Mitarbeiter hat jeder Vorstandsbereich 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 *adidas* darum, die Personalkosten proaktiver zu managen, Skills zu mappen und Arbeitsplatzkapazität an allen Hauptstandorten zu managen. Der dritte und wichtigste Grund ist sicherzustellen, dass *adidas* die richtigen Mitarbeiter und Strukturen für die Zukunft hat.

3.1. Strategische Personalplanung – Der Prozess

Die Strategische Personalplanung (SPP) hat zwei Kernaufgaben: (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 „Strategie-Tisch“ zu etablieren und auf Augenhöhe mit CEO und CFO zu agieren. Zugleich ermöglicht SPP, Risiken zu mi-

nimieren, 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)

3.1.1. 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*).

3.1.2. Clusterung

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

Relevante Treiber & Auswirkungen auf HR...	KAPAZITÄTEN	KOMPETENZEN	KOSTEN	KOMPOSITION
Digitalisierung	KI & Co.: Auswirkungen auf FTE planbar?	Bedarf an Kompetenzen bekannt?	Einschätzung zu Transformationskosten?	Neue Talent-Ressourcen benötigt?
Globalisierung	Globaler Footprint: Folgen von Verlagerungen?	Kompetenzverlagerung planbar?	Aktive Business-Beratung: Best Cost Locations?	Regional Split: Was machen wir wo?
Demografie	Austritte bekannt? Nachbesetzung sinnvoll?	Wissenstransfer notwendig?	Demografisches Risiko vs. Demografische Dividende?	Alters Split: Was erfordert unsere Strategie?
Marktvolatilität	Simulation statt Planung?	Transparente Kompetenzen, jenseits von Stellenprofilen?	Rightsizing und gesteuerte Stellenfreigabe?	Aufgaben Split: Nutzung von Contingent Workforce?

Abb 1: Treiber der Strategischen Personalplanung und ihre Auswirkungen auf die 4 K

immer das möglich ist, automatisierte Verfahren der Clustering genutzt werden, wie beispielsweise *Textmining* im Rahmen der Bereinigung der Rohdaten.

3.1.3. Personalbestand

Eine belastbare *Baseline* (Abbildung der aktuellen Belegschaftsstruktur, gegebenenfalls inklusive so genannter „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.

3.1.4. Risiken und GAPs

Bedarfs- und Bestandsdaten werden zusammengeführt und Risiken entlang der folgenden vier Bereiche („4 K“) simuliert: Kapazitäten, Kompetenzen, Kosten, Komposition (zB Anteil intern/extern Beschäftigter, Alter, Ort).

Über eine *Heatmap* werden beispielsweise quantitative Über- und Unterdeckungen der nächsten Jahre dargestellt.

3.1.5. 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).

3.1.6. 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 Veränderungswerte-Modells. SPP muss Bestandteil der unternehmerischen Planungsprozesse werden und darf nicht allein auf Basis der Nachfrage der Fachbereiche stattfinden.

3.2. Strategische Personalplanung – Erfolgsfaktoren

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

- Erfolgsfaktor 1: Nutzen und Erkenntnisgewinn für das Business stehen im Mittelpunkt. SPP liefert zwar an vielen Stellen bedeutenden Input für HR (Rekrutierungsplanung, Talent Management, 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 – und über ein „Veränderungswerte-Modell“ nur da angewendet werden, wo sich entlang eindeutig definierter KPIs die Welt auch wirklich verändert. Rein nachfragebezogen gewinnt das Thema keine Traktion – wie so manch anderes gut gedachtes HR-Thema auch.
- Erfolgsfaktor 4: Befähigung des HR-Teams beziehungsweise der HR Business Partner und die

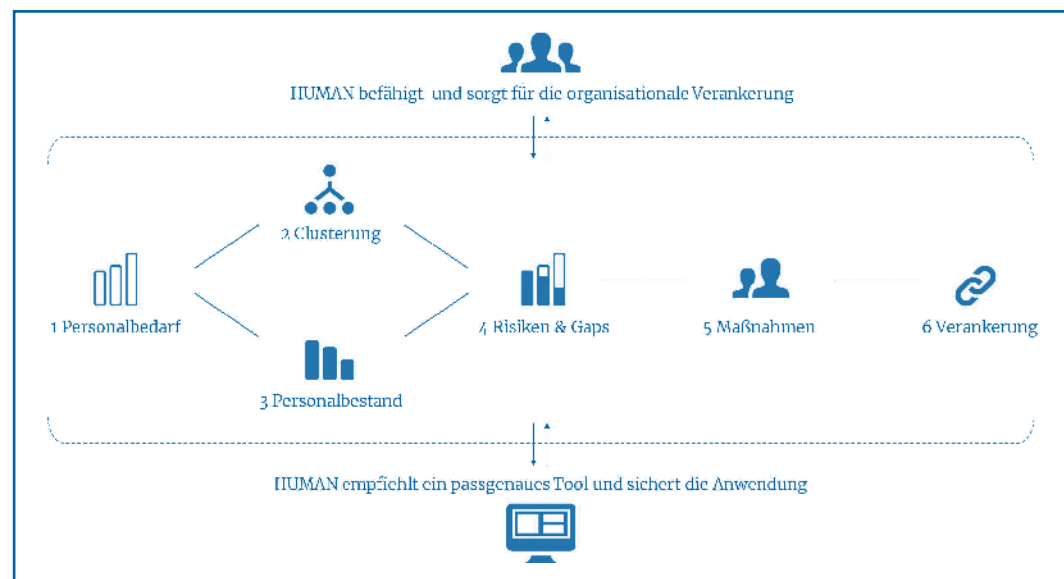


Abb 2: Das HUMAN-SPP-Modell

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.

4. Wie starten Sie?

Starten Sie JETZT und starten Sie pragmatisch!

1. Reduzieren Sie Beschäftigungsrisiken:

- Identifizieren Sie, welche Beschäftigungsgruppen am „geschäftskritischsten“ („show-stopper“, nicht kurzfristig ersetzbare Gruppen etc) und welche davon am stärksten von den Corona-Auswirkungen betroffen sind.
- Machen Sie eine Szenarioplanung für die relevantesten Gruppen. Wie entwickelt sich unser Personalbestand? Welche Bedarfe haben wir bei unterschiedlichen Szenarien der Erholung? Wo ergeben sich die größten Über- oder Unterdeckungen?
- Hinterlegen Sie die Kosten.

- Bieten Sie Ihrem Management proaktiv Analysen an und fragen Sie, welche weiteren Auswertungen benötigt werden.
 - Aktualisieren Sie die Planung auf einer zwei- oder vierwöchigen Basis.
2. Flexibilisieren Sie Ihre Personalstruktur (auf Basis der Analysen unter 1.):
 - Reduzieren Sie direkte gesundheitliche Risiken, bspw durch weitere Home-Office-Regelungen oder gesplittete Teams.
 - Realisieren Sie Transferpotenziale innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens.
 - Passen Sie Übernahme-, Rekrutierungs- und kurzfristige Flexibilisierungsmöglichkeiten an, bspw Zeitkontenabbau oder Mini-Sabbaticals.
 - Nutzen Sie Zeitarbeit und Freelancer für kurzfristige Einsätze.
 3. Führen Sie Strategische Personalplanung als Regelprozess ein.
 4. HUMAN unterstützt Sie gerne bei ad hoc-Analysen (innerhalb von 48 Stunden) oder der Einführung eines pragmatischen SPP-Ansatzes.

Weitere Informationen und Raum für Ihre Fragen erhalten Sie beim Digitalen HR-Forum am 27. 5. 2020, im Buch *Strategische Personalplanung*, unter www.human.consulting oder kommen Sie gerne auf mich zu unter: bvk@human.consulting.



Strategische Personalplanung.
Personalstruktur und Personalbedarf der Zukunft – ein Praxis-handbuch.
Benedikt von Kettler
Schäffer-Poeschel,
2016

Rechnungswesen und Steuerrecht: kompakt und leicht verständlich

Linde



Mit über 100 Beispielen und vielen Abbildungen

Rechnungswesen und Steuerrecht

Peyerl

4. Aufl. 2020, 228 Seiten, kart.
ISBN 978-3-7073-4292-5

€ 39,-



Digital &
als E-Book
erhältlich

Steuern.
Wirtschaft.
Recht.
Am Punkt.

Jetzt bestellen:

lindeverlag.at

office@lindeverlag.at

01 24 630

01 24 630-23



Jetzt 20 % sparen!

CFO *aktuell*-Jahresabo 2020
(14. Jahrgang, Heft 1-6)

€ 137,60*
statt € 172,-*

Jetzt Jahresabo 2020 bestellen und 20 % sparen!

Bestellformular Ja, ich bestelle

CFO *aktuell*-Jahresabo 2020
(14. Jahrgang 2020, Heft 1-6)

EUR 137,60
statt EUR 172,-

Name/Firma

Kundennummer

Straße/Hausnr.

PLZ/Ort

E-Mail/Telefon

Datum/Unterschrift

Ich stimme zu, dass die Linde Verlag GmbH meine angegebenen Daten für den Versand von Newslettern verwendet.
Diese Einwilligung kann jederzeit durch Klick des Abstelllinks in jedem zugesendeten Newsletter widerrufen werden.

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und der Datenschutzbestimmung einverstanden. AGB: lindeverlag.at/agb | Datenschutzbestimmungen: lindeverlag.at/datenschutz.
Preise Zeitschriften inkl. MwSt, zzgl. Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen.
Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderungen und Irrtum vorbehalten.

Linde Verlag Ges.m.b.H
Scheydgasse 24, 1210 Wien
Handelsgericht Wien
FB-Nr: 102235X, ATU
14910701
DVR: 000 2356

Jetzt bestellen: lindeverlag.at office@lindeverlag.at 01 24 630 01 24 630-23