

Nachhaltige Personalstrukturen Transformationen und Krisen mit

Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle verändern sich mit extremer Geschwindigkeit, Corona wird diese Entwicklung auf dramatische Weise beschleunigen. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die zukünftige Perso-



Strategischer Personalplanung bewältigen

nalstruktur von Unternehmen und die von ihnen benötigten Kompetenzen. Mit Strategischer Personalplanung (SPP), ergänzt durch ein flankierendes Talentmanagement, hat HR die Chance, diesbezügliche Strategiewerkarbeit essenziell mitzugestalten. Benedikt von Kettler, Autor des Buchs „Strategische Personalplanung“ und Managing Partner bei HUMAN, fasst seine Erfahrungen aus zahlreichen SPP-Projekten und mit personalplanerischen Reaktionen in der Coronakrise zusammen. HUMAN veranstaltet am 5. November 2020 gemeinsam mit der DGFP den „Future Workforce Planning Summit“ als Onlineveranstaltung.

DER AUTOR



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

Die Coronakrise stellt ein enormes Risiko für die Beschäftigung dar, sie könnte 59 Millionen Arbeitsplätze in Europa in der einen oder anderen Form betreffen, etwa durch Arbeitslosigkeit oder Gehaltskürzungen (McKinsey 2020). Die Krise macht zudem Restrukturierung wieder zu einem Kernthema in vielen Unternehmen, gleichzeitig stecken die meisten Branchen mitten in einem tiefgreifenden Strukturwandel.

WORAUF STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG JETZT REAGIEREN MUSS

Die Automobilbranche bewegt sich in Richtung neuer Antriebsformen und Mobilitätskonzepte, die Energiewirtschaft weg von der Kern- hin zu erneuerbaren Energien und intelligentem Netzbetrieb, Versicherungen nutzen immer stärker KI, und der Bereich Logistik wird roboterisiert. Auch dadurch fallen zahlreiche Jobs weg, gleichzeitig entstehen in den meisten Unternehmen neue durch den Strukturwandel, allerdings mit völlig anderen Qualifikationsanforderungen. Dieser Skill Shift wird Millionen Menschen betreffen – und in vielen Fällen ein Skill Mismatch sein.

In Deutschland müssen jede vierte Frau und jeder dritte Mann bis 2030 in neue Berufsfelder eingearbeitet werden oder sich weiterbilden, so eine Studie vom Stifterverband (Kirchherr et al. 2018). Zudem ergänzt Technologie menschliche Arbeit oder ersetzt sie in immer mehr Bereichen sogar komplett. Neun Millionen derzeit noch bestehender Jobs könnten bis 2030 in Deutschland aufgrund von Automatisierung wegfallen. Allerdings könnten gleichzeitig bis zu zehn Millionen Jobs aufgrund des technologischen Fortschritts und demografischer Faktoren entstehen (McKinsey 2019).

Angesichts des laufenden Strukturwandels und der Coronakrise sind aus der Sicht von HUMAN aktuell vor allem zwei Dinge zu tun:

„Intelligent“ auf Corona reagieren

Neben der Sicherstellung der Gesundheit aller Beschäftigten, dem Ermöglichen von Remote Work und der Schaffung effektiver Kommunikationsstrukturen, haben uns



Der Bereich Logistik wird roboterisiert. Auch dadurch fallen zahlreiche Jobs weg, gleichzeitig entstehen in den meisten Unternehmen neue durch den Strukturwandel.

viele Unternehmen in den letzten Wochen immer wieder folgende Fragen gestellt:

- Wie identifizieren wir jetzt die für uns kritischen Rollen?
- Wie können wir die personellen Folgen möglicher weiterer Infektionswellen je nach Region oder Altersgruppe vorhersagen?
- Welche Möglichkeiten der Reduktion von Personalkosten haben wir?
- Wie sieht unsere Personalstruktur bei einem V-, U- oder L-förmigen Verlauf des Erholungsszenarios aus?
- Wie passen wir die Belegschaft der neuen Realität an (neue Arbeitsmodelle, flexible Personalstrukturen, veränderte Organisationsstrukturen etc.)?

Mittelfristige Transformation weiter vorantreiben

Die oben beschriebenen Veränderungen in fast allen Branchen bleiben trotz Corona weiterhin bestehen. Die Entwicklungen beziehungsweise Transformationen werden sich sogar beschleunigen, beispielsweise im Hinblick auf die Digitalisierung von Leistungen oder die Roboterisierung jenseits von Fertigungshallen. Daraus er-

wachsen für die Unternehmen folgende Fragen:

- Welche Qualifikationen werden in Zukunft wichtig, um unsere Strategie umzusetzen?
- Wie viele Beschäftigte benötigen wir wann und an welchen Standorten?
- Wie soll unsere Belegschaft zusammengesetzt sein (z. B. Berücksichtigung demografischer Faktoren, Anteil interner und externer Beschäftigter)?

WIE SPP UND TM VERBUNDEN SIND

Daraus resultieren Themen beziehungsweise Fragestellungen, auf die im Rahmen

der Strategischen Personalplanung (SPP), ergänzt durch ein zielgerichtetes Talentmanagement (TM), Antworten zu finden sind, um die neu zu definierende Personalstruktur erfolgreich umsetzen zu können.

Talentmanagement (TM) identifiziert, gewinnt, bindet, bewertet und entwickelt „Funktionseliten“. Der Begriff Funktionseliten ist nicht im arbeitsrechtlichen Sinn

(ausführlich Kettler 2018 und 2016):

- **Kapazitäten:** Wie viele Beschäftigte brauchen wir in den nächsten drei bis zehn Jahren?
- **Kompetenzen:** Welche Qualifikationen werden wichtig?
- **Komposition:** Wo, wann und in welcher Zusammensetzung brauchen wir die Mitarbeiter?
- **Kosten:** Welche Kosten verursacht unsere dann veränderte Personalstruktur?

des Begriffs Talentmanagement ist im Hinblick auf die Reichweite breit auf diejenigen Beschäftigtengruppen angelegt, die im Fokus der SPP stehen.

STATE OF THE ART

Einen Einblick in den grundlegenden Ablauf der Strategischen Personalplanung gewährt Kettler (2018) oder ist auf der Webseite von HUMAN zu finden. Dieses Grund-



Effektive Kommunikationsstrukturen schaffen die Voraussetzungen für Remote Work.

zu verstehen, sondern bezeichnet Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die entsprechend ihrer Kompetenzen adäquat an den „richtigen“ Plätzen eingesetzt sind. Talentmanagement bezieht sich demnach nicht nur auf den sogenannten Goldfischteich.

Strategische Personalplanung (SPP) hat zur Aufgabe, die Unternehmensstrategie in Personalanforderungen zu übersetzen. Die Unternehmensstrategie beantwortet das „Warum“: Warum brauchen wir mehr oder weniger Mitarbeiter mit bestimmten Kompetenzen? Was sind die Geschäftstreiber, die unsere Personalbedarfe definieren? SPP beantwortet diese Fragen entlang der „4 K“

Talentmanagement beantwortet entsprechende „Wie“-Fragen:

- Wie schließen wir unsere zukünftigen Talentlücken?
- Wie entwickeln wir unsere Beschäftigten gezielt weiter?
- Wie lange dauert der Qualifizierungsprozess? Besteht im Hinblick auf die übergeordneten Unternehmensziele ausreichend Zeit, kritische Skills intern zu entwickeln, oder müssen sie auf dem Markt gewonnen werden?

Talentmanagement ist der Prozess, wie Unternehmen ihren strategischen Personalplan umsetzen (Abb. 1). Diese Definition

gerüst beziehungsweise dieser Ablauf ist nach wie vor aktuell. Nur zwei Jahre später ist SPP jedoch deutlich schlanker und datenbasierter möglich sowie stärker im Strategieprozess zu verankern. SPP liefert heutzutage für die Geschäftsbereiche einen vielfach höheren Wert durch: aktives Management von Personalkosten, ganzheitlicher Blick auf die benötigten Talente der Zukunft, Szenarien bilden die Basis für Managemententscheidungen, objektives Forecasting durch Big Data (Abb. 2).

Folgende Punkte sind bei der Strategischen Personalplanung „State of the Art“ zu beachten:

1. Agiler Planungsansatz, agile Umsetzung

Sowohl SPP als auch TM sind Themen, die „geeignet“ sind, sich in Details zu verlieren. Wir haben dagegen gute Erfahrungen mit iterativen, agilen Planungsprozessen gemacht; insbesondere beim Forecasting von quantitativen und qualitativen Personalbedarfen.

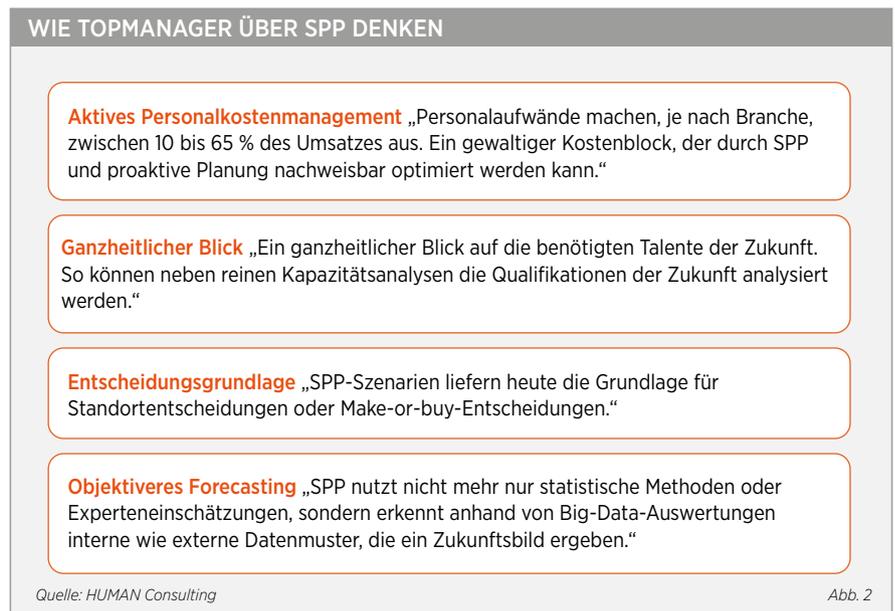
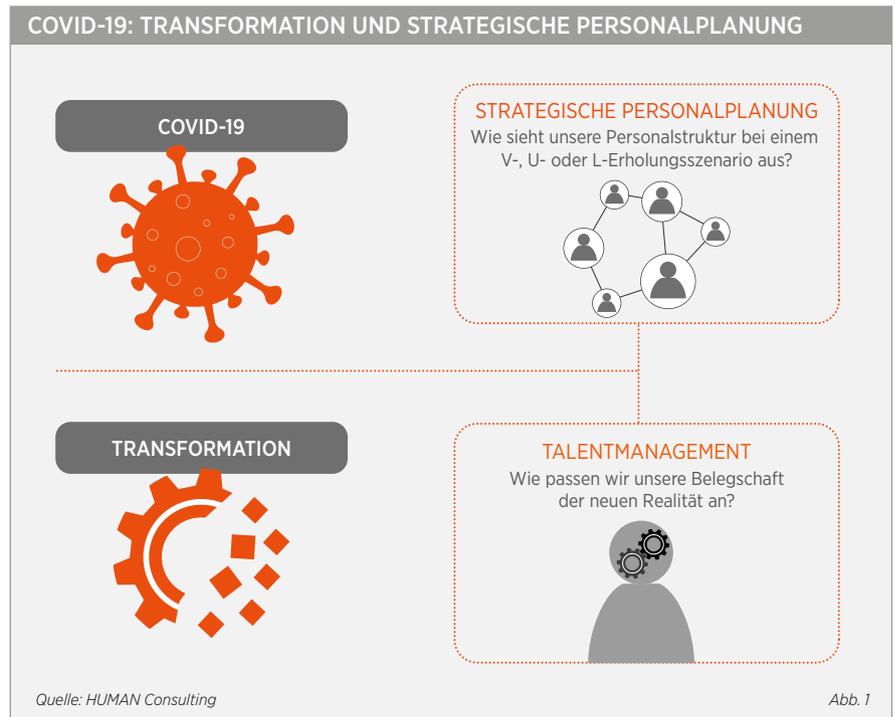
2. Analytics nutzen

Analytics kann beispielsweise dafür genutzt werden, zukünftig relevante Jobprofile zu bestimmen, etwa anhand der Auswertung von Stellenausschreibungen des Wettbewerbs oder anhand angemeldeter Patente. Durch Big-Data-Auswertungen werden zudem objektivere Empfehlungen im Talentmanagement ermöglicht, die vorher eher subjektiv in Personalentwicklungskonferenzen oder über vergleichsweise aufwendige manuelle Evaluationen von Kompetenzen und Karriereverläufen erfolgten.

Unternehmen sollten sich nach vorne wagen und erste Schritte in durch Big Data gestützte Personalbedarfsermittlungen machen. Hier können hervorragende Lerneffekte beispielsweise anhand von Sales Forecasts im Vertriebsbereich erzielt werden. Vergleichbar mit Wettervorhersagen wird bei Konsumgütern der Bedarf / Absatz für bestimmte Produkte und deren Preisspanne vorhergesagt. Teilweise gibt es dazu langjährige Erfahrungen, die Methodik lässt sich auf die Personalplanung übertragen.

3. Talentdefinition erweitern

Bei der Frage, was ein Talent ausmacht, werden Ausbildungen und Erfahrungen weniger wichtig, Lern- und Veränderungsbereitschaft rücken dagegen in den Mittelpunkt. Heterogene Talentprofile jenseits klassischer „Kaminausbildungen“ und „Kaminkarrieren“ sind inzwischen nicht nur immer akzeptierter, sondern auch notwendig, wenn Innovationen entstehen sollen. Zudem sollte die Talentdefinition mehr Reichweite haben. Sie sollte keiner zu engen, elitären Definition folgen, aber dennoch ausreichend fokussiert sein.

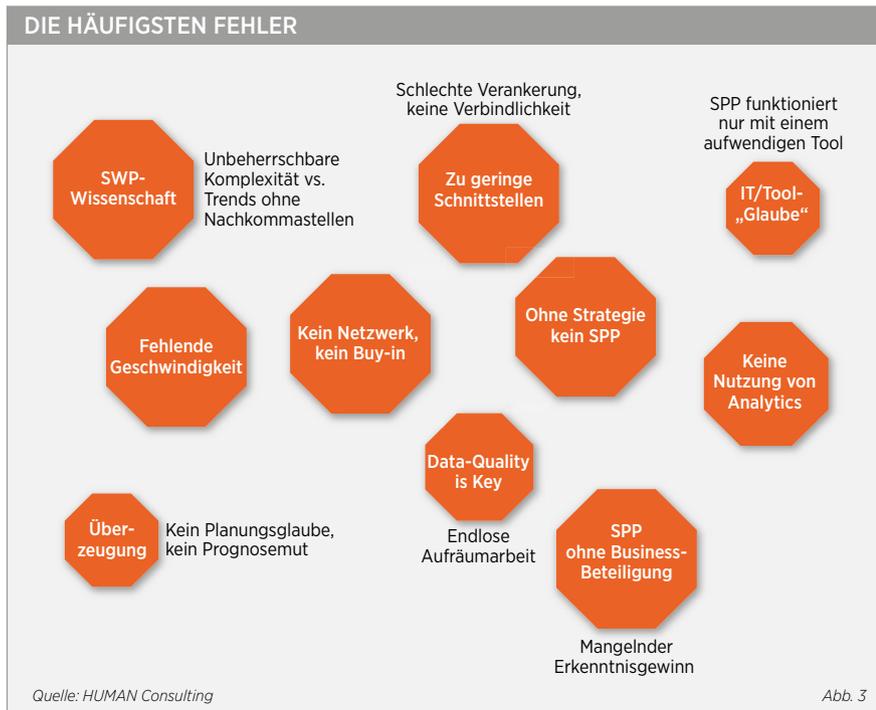


4. SPP und TM abgrenzen und zugleich Schnittstellen bestimmen

SPP ist keine Nachfolgeplanung auf der Mitarbeiterebene. Sie liefert vielmehr Trendaussagen, wie sich Mitarbeitergruppen (Jobfamilien / Qualifikationscluster) in den nächsten drei bis zehn Jahren entwickeln werden. TM legt dagegen auf individueller Ebene fest, wie eine Personallücke, die beispielsweise durch SPP iden-

tifiziert wurde, geschlossen werden kann. Deshalb sollten TM und SPP auch innerhalb der HR-Organisation getrennte, aber gleichwohl eng miteinander verzahnte und durch Schnittstellen verbundene Bereiche sein.

5. SPP innerhalb des strategischen Planungsprozesses des Unternehmens verankern



zeigen folgende Beispiele guter Praxis aus unterschiedlichen Branchen:

Maschinenbauer: Flexible Personalstrukturen während Corona aufbauen

Das Beispiel des Familienunternehmens aus dem Bereich Maschinenbau zeigt, wie SPP in der Coronakrise frühzeitig geholfen hat, (1) die Personalkapazitäten zu flexibilisieren. Konkret wurde die Einsatzflexibilität crossfunktional gestärkt. Mitarbeiter aus den Salesbereichen unterstützen F&E, um nur ein Beispiel zu nennen. (2) Der genaue Qualifizierungsbedarf je Mitarbeitergruppe war aufgrund der vorgehenden SPP bekannt. Die Coronaphase wurde nun intensiv zur Weiterqualifizierung genutzt, um crossfunktional unterstützen zu können. (3) Es konnten mit geringem Aufwand und auf Wochenbasis neue Analysen zur Auswirkung der Coronaeffekte auf die Personalbedarfe gefahren und so Kurzarbeit und Rückkehrszenarien just in time angepasst werden. Erst wenn die Auswirkungen eines Produktionsstopps, eines Nachfrageeinbruchs oder einer erneuten Infektionswelle in einzelnen Ländern auf die Personalstruktur bekannt sind, kann HR angemessen reagieren.

Logistikunternehmen:

Trendbasierter Blick nach vorne

Das global operierende Logistikunternehmen hat den Blick auf die Jobprofile der Zukunft bis ins Jahr 2030 mit dem Anspruch geworfen, Tendaussagen für die wichtigsten Beschäftigtengruppen zu erhalten. Wie verändert sich der Anteil an Lagerarbeitern und Zustellern, aber auch der von Experten und Managern? Was sind die wichtigsten Veränderungstreiber in der Branche? Auf diese Fragen hat das Unternehmen als Ergebnis einen Zielkorridor ermittelt: Es plant 25 bis 35 Prozent aller Aktivitäten bis 2030 zu automatisieren. Die Mitarbeiter müssen entsprechend auf neue Rollen und Anforderungen vorbereitet werden. Es ging bei diesen Analysen nicht um eine nachkommastellengenaue Betrachtung, sondern um das frühzeitige



Strategische Personalplanung entfaltet dann ihr volles Potenzial, wenn sie Teil des strategischen Unternehmensplanungsprozesses ist und zwischen der strategischen Unternehmens- und der langfristigen Finanzplanung verortet ist. Wichtig ist dabei, dass sie mittels eines „Veränderungswertemodells“ (s. Best Case Automobilbauer) nur in denjenigen Geschäftsfeldern angewendet wird, wo sich, gemessen an eindeutig definierten KPIs, die Welt auch wirklich verändert.

HÄUFIGE FEHLER

Soll Strategische Personalplanung im Unternehmen State of the Art sein beziehungsweise sich diesem Niveau annähern, sind

folgende Fehlerquellen beziehungsweise Versäumnisse (Abb. 3), die wir in der Praxis häufig beobachten, zu vermeiden: Daten und Analyticstechnologien werden nicht genutzt; SPP wird zur reinen „HR-Übung“, indem das Business außen vor gelassen wird; zu hohe Komplexität (bspw. durch die Nutzung zu komplexer Kompetenzmodelle oder Jobfamilienstrukturen). Auch der Wunsch, nachkommastellengenaue Prognosen zu erstellen, erhöht die Komplexität enorm.

BEISPIELE GUTER PRAXIS

Wie Unternehmen ihren Personalbedarf State of the Art strategisch geplant oder schnell auf die Coronakrise reagiert haben,

Erkennen von Trends und die Ausrichtung des zukünftigen Talentmanagements auf die wichtigsten Veränderungsgruppen.

Automobilzulieferer:

Nur das planen, was sich verändert

Einer der größten deutschen Automobilzulieferer hat SPP eingeführt und schnell festgestellt, dass es in keinem Aufwand-Nutzen-Verhältnis steht, wenn das Gesamtunternehmen einem jährlichen SPP-Prozess unterzogen wird. Stattdessen wurde nur in denjenigen Bereichen des Unternehmens SPP durchgeführt, die sich auch tatsächlich verändern werden.

Aber wie wird Veränderung definiert? Dazu haben wir ein „Veränderungswertemodell“ entwickelt. Darin sind Werte wie Wachstum, Produktveränderung und Automatisierungsgrad definiert. Nur wenn vorher festgelegte Schwellenwerte überschritten werden, wird eine Strategische Personalplanung durchgeführt. Nur in diesen Fällen wird davon ausgegangen, dass sich auch die Personalstruktur verändern wird.

Das Ergebnis ist ein im Aufwand deutlich reduzierter SPP-Ansatz, der mit vertieften Analysen wirkliche Insights für die sich verändernden Geschäftsbereiche liefert. Unnötige „Alles-bleibt-beim-Alten“-Analysergebnisse gehören der Vergangenheit an. HR wird damit unverzichtbarer Teil des Unternehmensplanungsprozesses.

Bank: Analytics in SPP und TM nutzen

Die europäische Bank nutzt People Analytics im Rahmen ihrer Strategischen Personalplanung, um die ideale Filialbesetzung zu finden. Die Bank hat die Leistungsdaten der Filiale mit Mitarbeiterdaten (demografische Daten, aber auch Performancedaten) verbunden und dadurch ein Muster für die jeweils beste Filialbesetzung ermittelt. Diese Filialbesetzung hat messbar positiven Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Einheit, die Kundenzufriedenheit und andere Leistungsindikatoren. Das ist aus unserer Sicht „Next-Level“-Personalplanung.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: JETZT PRAGMATISCH STARTEN

Bricht mit Corona eine Phase mit neuen Arbeitsformen an? Wir denken ja. Zumindest zwingt die Krise die Unternehmen dazu, ihre Personalstrukturen und ihre Arbeitsorganisation neu zu überdenken. Das kann nicht von heute auf morgen geschehen, aber Unternehmen, die jetzt entschlossen handeln und die folgenden Maßnahmen bis hin zur Einführung von SPP als Regelprozess ergreifen, werden gestärkt aus der Krise hervorgehen (Abb. 4):

Reduzieren Sie Beschäftigungsrisiken:

- Identifizieren Sie, welche Beschäftigungsgruppen besonders geschäftskritisch („show-stopper“ oder nicht kurzfristig ersetzbar Gruppen etc.) und welche am stärksten von den Coronaauswirkungen betroffen sind.
- Führen Sie eine Szenarioplanung für die relevantesten Gruppen durch: 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 die Bereiche, welche weiteren Auswertungen benötigt werden.
- Aktualisieren Sie während der Coronakrise beziehungsweise beim Herunterfahren der Einschränkungsmaßnahmen die Planung auf einer zwei- oder vierwöchigen Basis.

Flexibilisieren Sie Ihre Personalstruktur (auf Basis der Analysen s.o.)

- Realisieren Sie Transferpotenziale innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens, wie dies beispielsweise McDonald's und Aldi in Deutschland getan haben.
- Passen Sie Übernahme-, Rekrutierungs- und kurzfristige Flexibilisierungsmöglichkeiten an, beispielsweise mittels Zeiterknotenabbau oder Minisabbaticals.

- Nutzen Sie Zeitarbeit und Freelancer für kurzfristige Einsätze.

Führen Sie Strategische Personalplanung als Regelprozess ein und verzahnen Sie von Beginn an SPP und Talentmanagement:

- Entwickeln Sie ihr unternehmensspezifisches SPP-Modell und binden Sie Ihr Talentmanagementteam mit ein.
- Verproben Sie SPP in zwei bis drei Pilotbereichen agil und innerhalb von zwei Wochen.
- Arbeiten Sie im ersten Schritt mit der vorhandenen Datenbasis und entwickeln Sie einen pragmatischen Plan zu Ausbau und Vereinheitlichung der Daten (schrittweise in 3 bis 6 Monaten, ggf. auch über einen längeren Zeitraum).
- Nutzen Sie HR-Analytics dort, wo es einen klaren Beitrag leisten kann (bspw. bei der Analyse von Skills oder der Arbeitsmarktverfügbarkeit).
- Verankern Sie SPP im Prozess der Unternehmensplanung.
- Nutzen Sie externe Unterstützung etwa bei Ad-hoc-Analysen (innerhalb von 48 Stunden) oder bei der Einführung eines pragmatischen, datenbasierten SPP-Ansatzes. ●

Literatur

- Kettler von, B. (2018): Future Workforce Planning. Die größte Chance für HR. Mit strategischer Personalplanung Transformationen aktiv gestalten, in: Personalführung (51) 9, 20-25
- Kettler von, B. (2016): Strategische Personalplanung, Stuttgart
- Kirchherr, J. W. et al. (2018): Future Skills. Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen (Stand: 5.5.2020)
- McKinsey (2020): Safeguarding Europe's livelihoods. Mitigating the employment impact of COVID-19, www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/safeguarding-europes-livelihoods-mitigating-the-employment-impact-of-covid-19 (Stand: 5.5.2020)
- McKinsey (2019): The future of women at work. Transitions in the age of automation, www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-future-of-women-at-work-transitions-in-the-age-of-automation (Stand: 5.5.2020)