



„Strategische Personalplanung“

Konzeption und Einführung eines geschäftsgetriebenen und integrierten strategischen Personalplanungsprozesses

HR Strategy

HR Operational
Excellence

Talent & Performance
Management

Compensation
Management

Benchmarking

Konzeptklärung und Positionierung vor Implementierung der SPP

Modul 1

Konzeptklärung und Positionierung der Strategischen Personalplanung

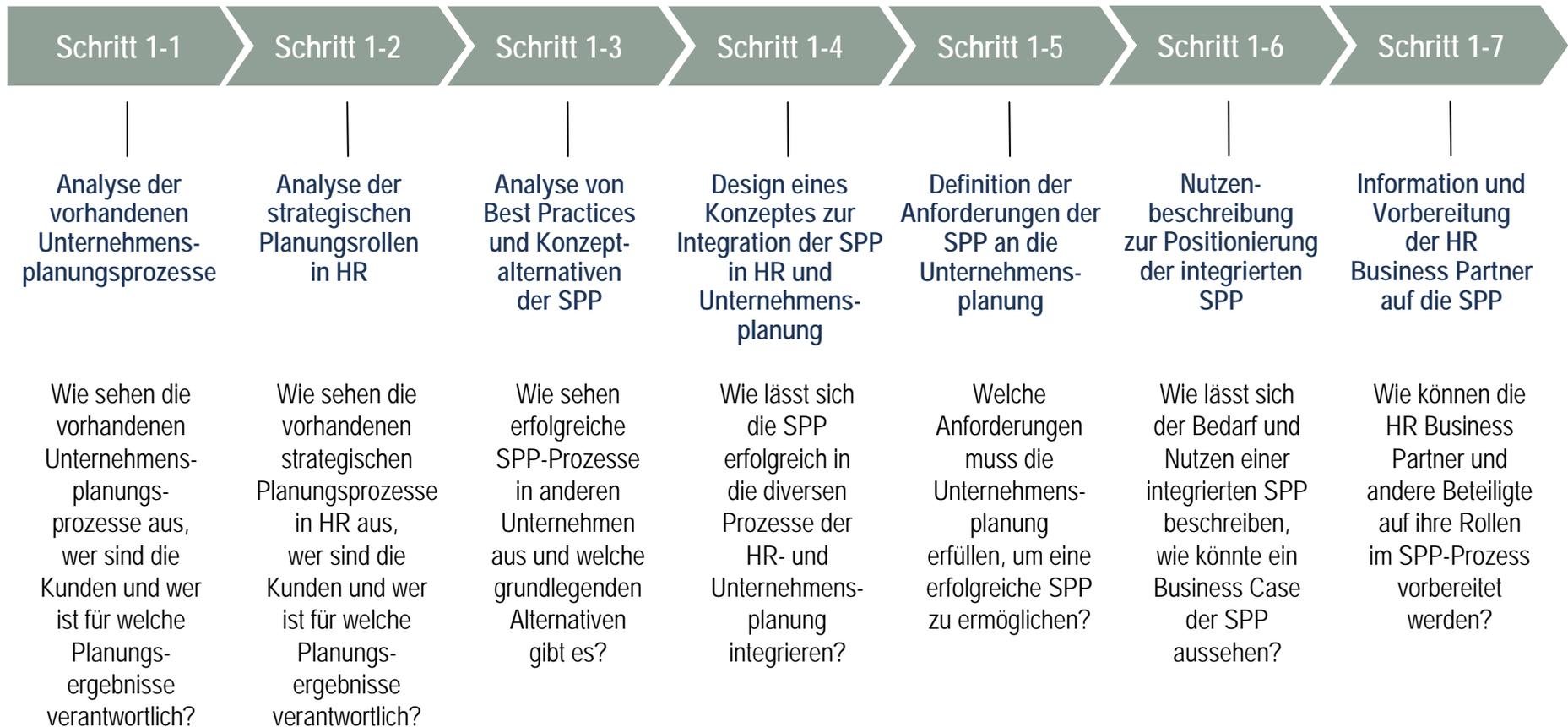


Modul 2

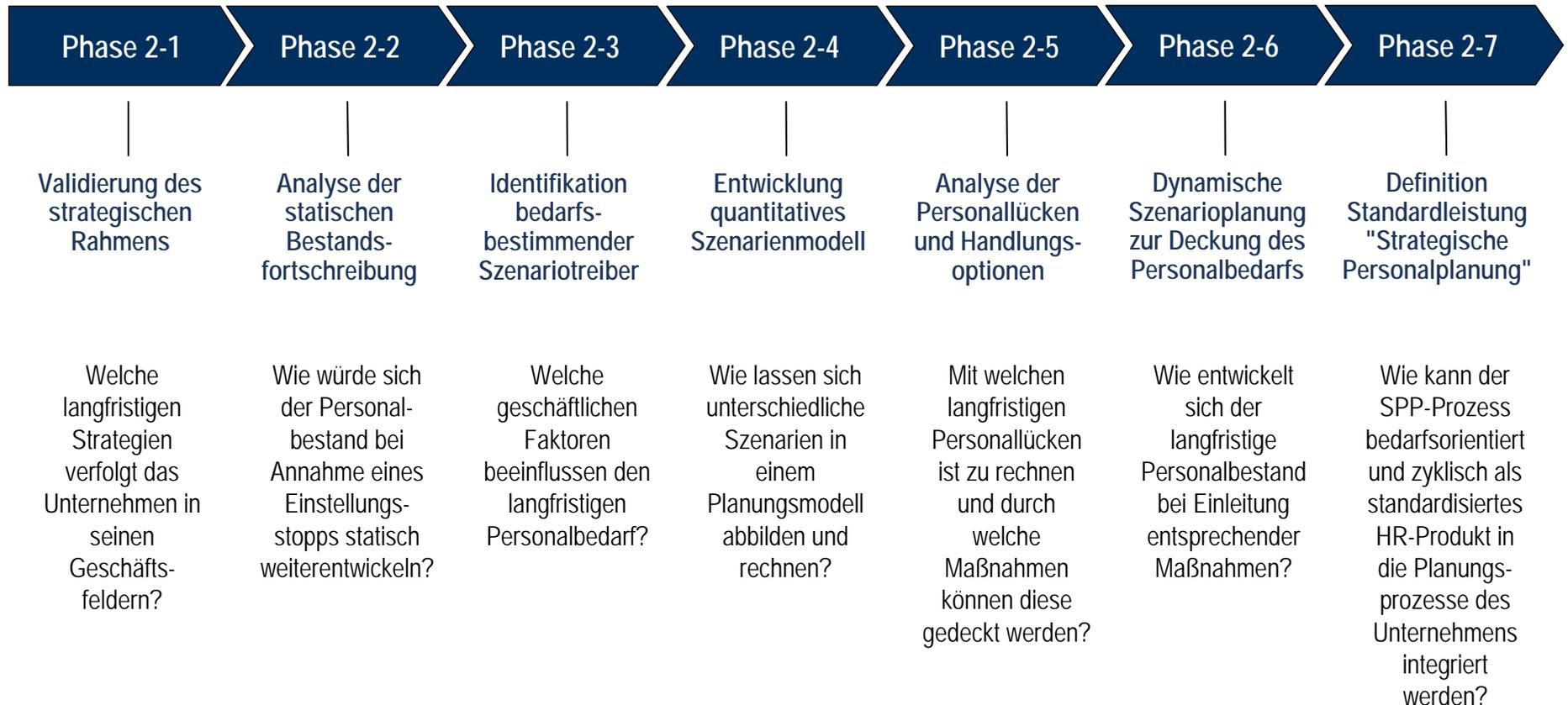
Implementierung der Strategischen Personalplanung



Modul 1: Arbeitsschritte "Konzeptklärung und Positionierung der SPP"



Modul 2: Arbeitsphasen "Implementierung der SPP"

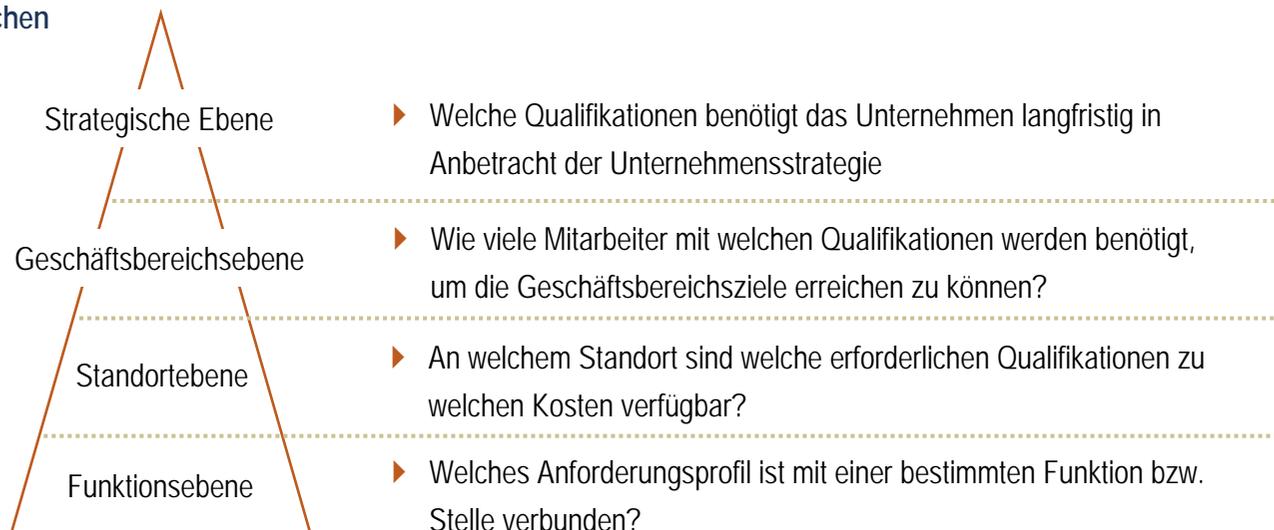


Erfolgsfaktor 1: Einbindung in die Strategieprozesse des Unternehmens

Die Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme des mittel- bis langfristigen Personalgeschehens im Unternehmen. Sie ist als integraler Bestandteil der Unternehmensplanung zu begreifen und bildet die Grundlage für die anderen Aufgaben des Personalmanagements.

- Die Planungshorizonte von SPP und strategischer Unternehmensplanung sind deckungsgleich
- Die Planungsprozesse und die Meilensteine zwischen strategischer und operativer Planung sind abgestimmt
- Die SPP basiert nicht nur auf den Vorgaben der strategischen Unternehmensplanung, sondern die Erkenntnisse aus der Szenarioanalyse der SPP fließen ihrerseits auch wieder in die strategische Unternehmensplanung ein
- Einbindung der SPP in die Projektorganisation der strategischen Unternehmensplanung / Einbindung von Finance/Controlling in den SPP Prozess

Ebenen der strategischen Personalplanung



Erfolgsfaktor 2: Nutzenargumentation für die strategische Personalplanung

Die Notwendigkeit der Einführung der SPP betriebswirtschaftlich fundiert nachweisen

- Argumentation zur Einführung einer SPP in Form einer Kosten/Nutzenbetrachtung
- Stabile und akzeptierte Annahmen, die einer quantifizierten (in €) Nutzenbetrachtung zugrunde liegen
- Organisationsspezifisch dargestellte Risikoindikatoren, die die Notwendigkeit strategischer Personalplanung erkennen lassen (time to hire, aging workforce, fehlende Potenzialnachfolger, Arbeitsmarktrisiken, etc.) – Adressat: Linienmanagement
- Weist der Business Case die Vorteile eines proaktiven, strategieorientierten Talent Managements aus?
- Wenn kein Business Case gerechnet / präsentiert wurde: In welcher Form wurde die Nutzenargumentation gegenüber dem Top- und dem Bereichsmanagement geführt und wie wurden diese Gruppen in den Planungsprozess eingebunden ?

Erfolgsfaktor 3: Rollen- und Auftragsklärung im Planungsprozess

Die Rolle von HR Controlling und der weiteren Akteure eindeutig festlegen

- Genaue Beschreibung des Planungsauftrages / Betrachtungsgegenstandes
 - » Gesamtorganisation
 - » Talente / Schlüsselfunktionen
 - » Von Risiken betroffene Job-Familien
- Bei Center of Excellence CoE-Ansatz: Klären des Auftraggeber- / Auftragnehmeverhältnisses
- Die Rollen und Verantwortlichkeiten in der Projektorganisation klar beschreiben
 - » HR Controlling
 - » HR Business Partner
 - » Unternehmensplanung / Controlling
 - » Linienmanagement

Output, Prozessende und Prozessfeedback beschreiben

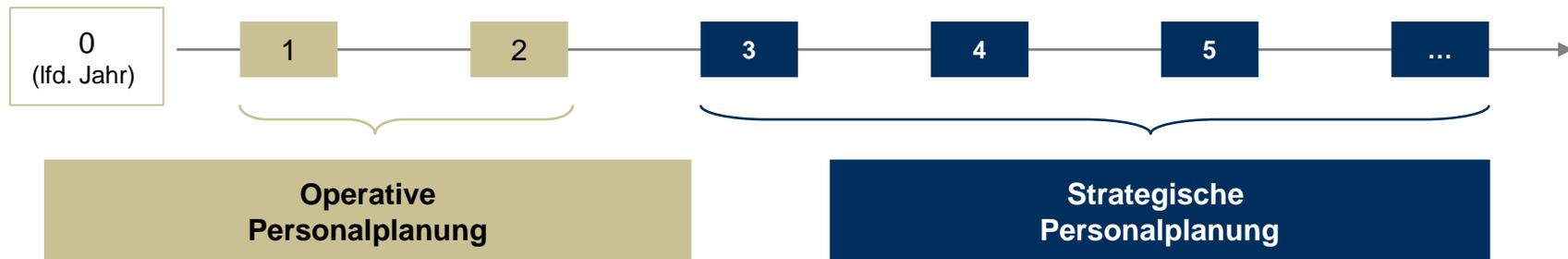
- Planungsergebnisse genau beschreiben: Wann ist das Projekt abgeschlossen, wer beurteilt den Nutzen des Projektes anhand welcher Kriterien?

Stakeholder einbinden

- Einbindung des Bereichsmanagements in die Projektorganisation
- Feste Einbindung von HR Business Partner, Personalentwicklung und -training sowie Recruiting in die Projektorganisation (operative Teilnahme am Planungsprozess, Funktionsleiter im Lenkungsausschuss)

Erfolgsfaktor 4: Zusammenspiel von SPP, PE und operativer Planung

Strategische Personalplanung zielt in der Regel auf einen Planungshorizont von 3 bis über 5 Jahren ab



Operative Personalplanung basiert auf der Geschäftsplanung. Ziel ist die Erreichung der Geschäftsplanziele

- Aktueller Besetzungsbedarf des kommenden Jahres – keine Berücksichtigung der Anforderungen aus strategischen Plänen
- Aufzeigen von Rekrutierungs- und Trainingsbedarf für die kommende Periode aus dem aktuellen Bestand heraus – keine Berücksichtigung von mittelfristigen Arbeitsmarkt- oder sonstigen Risiken
- Rekrutierungs- und Entwicklungspläne für die kommende Periode

Strategische Personalplanung bereitet das Erreichen strategischer Ziele vor.

- Strategische Anforderungen an das Human Capital
- Die Fähigkeit der Belegschaft, strategische Ziele zu erreichen
- Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die strategische Personalentwicklung und Rekrutierung?

Erfolgsfaktor 4: Zusammenspiel von SPP, PE und operativer Planung

Strategische Personalplanung weist auf Bedarfslücken hin, die (strategische) Personalentwicklung liefert Konzepte/Programme und Einzelmaßnahmen zum Schließen dieser Bedarfslücken

Strategische Personalplanung

Differenzierungsgrad pro Organisationseinheit, Abteilung

- FTE nach Altersgruppen
- FTE nach Job Families
- FTE nach Senioritätsstufen/Qualifikationsgruppen

Leistungsinhalte

- Risiko-Assessment
- Quantifizierung des künftigen Personalbedarfs (> 3 Jahre)
- Fortschreibung des aktuellen Personalbestandes
- Simulationen und Abweichungsanalysen
- Handlungsbedarf (High-Level)

Strategische Personalentwicklung

Handlungsfelder definieren und priorisieren

- Zielkompetenzen definieren
(Kompetenzmodell, Ziel-Funktionsbeschreibungen)
- Gaps zwischen bestehenden und Zielkompetenzen identifizieren
- Priorisierung des Handlungsbedarfs

Maßnahmenprogramme ableiten und ausrollen

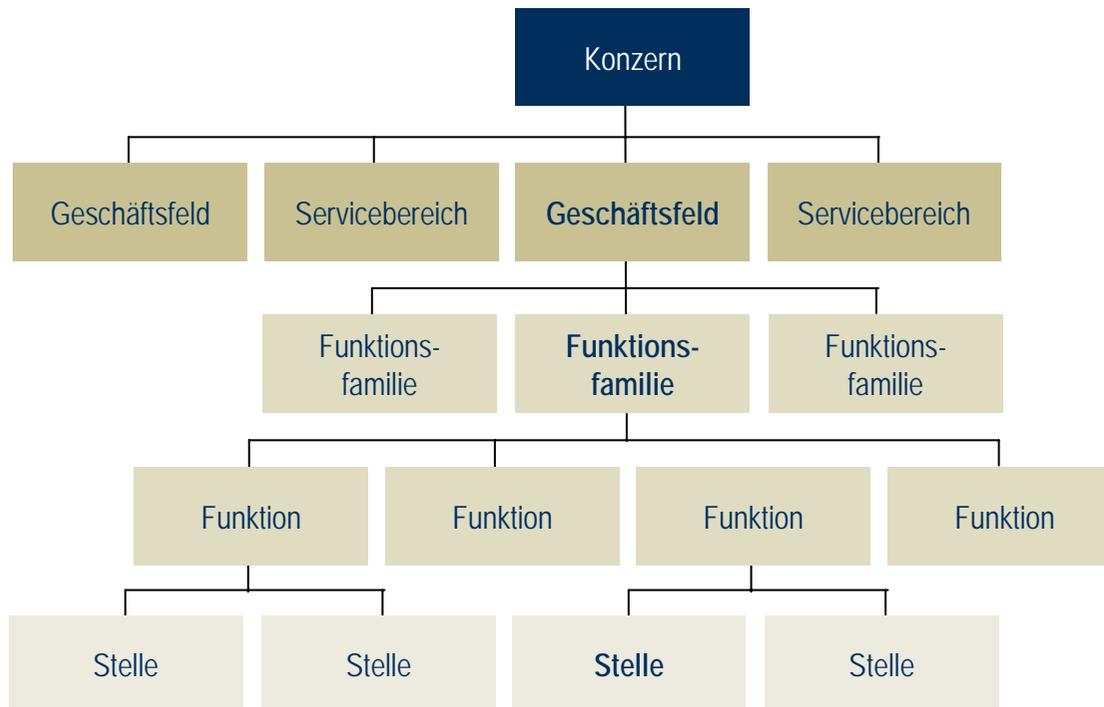
- Trainingsinhalte definieren und ausrollen
- Rekrutierung, Bindung, Transfer von Mitarbeitern
- Abbau von Mitarbeitern

Umsetzungskontrolle

- Maßnahmenkontrolle
- Kennzahlen definieren und verfolgen

Erfolgsfaktor 5: Fokussierung auf Betrachtungsfeld / Job Families

Einerseits empfiehlt sich die Fokussierung auf erfolgskritische Funktionsfamilien und Funktionen. Andererseits muss das Modell die Anforderungen der gesamten Organisation und der darin wahrgenommenen Rollen und Funktionen in differenzierter Form abbilden, um die Durchlässigkeit zwischen den Job Families analysieren/planen zu können.



Kontakt



Zur ausführlichen Diskussion, Bewertung, Anpassung und Umsetzung einer geeigneten Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen kontaktieren Sie bitte:

Ralf Kleb
Managing Partner

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH
Kurze Mühren 13
20095 Hamburg

Mail: ralf.kleb@baumgartner.de