

# Strategische Personalplanung mit Augenmaß und Pragmatismus

von Axel Krebs, Christian Peters und Martin Wild



Die KSB Aktiengesellschaft ist ein weltweit führender Hersteller von Pumpen, Armaturen und zugehörigen Systemen. Aufgrund der Ausrichtung auf hochentwickelte und komplexe Produkte rekrutiert die KSB ihre Mitarbeiter nicht kurzfristig am Arbeitsmarkt, sondern ist darauf angewiesen, **Kompetenzen über langjährige Entwicklungsstufen aufzubauen**. Verschärft wird diese Situation durch den **zunehmenden Fachkräftemangel und den demografischen Wandel**.

Mit der strategischen Personalplanung galt es ein Instrument zu entwickeln, mit dem nachhaltig die aus den Zielen des Unternehmens und der Geschäftsbereiche abgeleiteten personalwirtschaftlichen Maßnahmen langfristig geplant und vorbereitet werden. Kurzfristige, kostspielige und unter Umständen provisorische Rekrutierung, Personalentwicklung oder Weiterbildung von Mitarbeitern sollten der Vergangenheit angehören.

## Einführung leidet häufig unter konzeptionellen Schwächen

Die strategische Personalplanung ist in vielen Unternehmen schon lange kein unbekanntes HR-Thema mehr und Fachpublikationen preisnen in den letzten Jahren immer neue Rechen- und Simulationsprogramme zur strategischen Personalplanung an. Vielen HR Organisationen ist es aber **noch nicht gelungen ist, die strategische Personalplanung als Instrument in den Geschäftsbereichen zu etablieren**. Der Grund dafür ist schnell gefunden. Bisherige Anstrengungen haben zumeist den

falschen Fokus: Die Planung beschränkt sich auf die möglichst genaue Simulation des Personalbestandes und wird durch komplexe Simulationssoftware zu einer rechnergestützten Zeitbeschäftigung für zahlenaffine HR Controller. Gleichzeitig findet strategische Personalplanung ausschließlich innerhalb von HR statt – mit dem strategischen Management im Unternehmen wird sowohl in der Konzeption als auch in der Durchführung von strategischen Planungsszenarien nur selten zusammengearbeitet.

**Der Dreh- und Angelpunkt der strategischen Personalplanung ist jedoch die Einbettung in die gesamtstrategischen Prozesse des Unternehmens.** Wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Implementierung der strategischen Personalplanung ist daher ein einheitliches Verständnis in HR und den Geschäftsbereichen über Ziel und Zweck sowie über den Ablauf der Planungsprozesse. Die strategische Personalplanung resultiert erst über die Mandatierung durch das strategische Management und den Geschäftsbereichen in akzeptierten Planungsergebnissen sowie in nachgefragten konkreten Folgemaßnahmen.

**Die Einführung der strategischen Personalplanung scheitert häufig,**

- weil kein konkreter Auftrag des Top Management vorliegt
- weil der Nutzen der strategischen Personalplanung nicht betriebswirtschaftlich nachgewiesen wird
- weil der Zugang zu Informationen aus der Unternehmensstrategie nicht vorhanden ist

- weil keine Verzahnung zum Prozess der Strategieentwicklung im Unternehmen stattfindet
- weil ein unterstützendes Job Family Konzept fehlt
- weil der Implementierungsfokus häufig auf der Auswahl möglichst komplexer Simulationssoftware statt auf in den Geschäftsbereichen nachvollziehbaren Konzepten, Prozessen und Planungsergebnissen liegt
- weil die Ergebnisse in den Geschäftsbereichen auf kein Interesse stoßen

**Unternehmen mit einem etablierten Planungsprozess verzichten auf möglichst viele Komplexitätstreiber:**

- Wenige, akzeptierte Parameter bei der Bestandsfortschreibung und Bedarfsermittlung
- Wenige, tiefgehende Expertengespräche mit strategischen Entscheidern statt viele oberflächliche Abfragen in der Bedarfsermittlung
- Verwendung bekannter Ausdrücke und Sprachregelungen im Gespräch mit den Geschäftsbereichen
- Vorhalten konkreter HR Handlungsoptionen zur Unterstützung in der Maßnahmenauswahl

## Fünf-Phasen-Konzept zur Einführung der strategischen Personalplanung

Über ein Fünf-Phasen-Konzept wurde sichergestellt, dass bei der Entwicklung der strategischen Personalplanung eine frühzeitige und angemessene Einbindung des strategischen Managements sowie der Geschäftsbereiche sichergestellt ist.

### Phase 1: Self-Assessment durchführen

Die erste Projektphase wurde genutzt, um eine **kritische Analyse über die bisherigen Personalplanungsprozesse** durchzuführen. Angelehnt an das Benchmarking HR Controlling wurde eine Bestandsaufnahme anhand von acht best-practice Hebeln der strategischen Personalplanung durchgeführt (s. *Abbildung 1*). Die best-practice Hebel dienen zur Einordnung des aktuellen Planungsprozesses. So charakterisiert sich eine exzellente strategische Personalplanung dadurch, dass der **Auftraggeber in den strategischen Unternehmensebenen angesiedelt** ist und eine Beauftragung nicht singulär durch einen Geschäftsbereich oder eine Fachabteilung erfolgt.

Entsprechend sind die Adressaten der strategischen Personalplanung nicht die Abteilungen oder Kostenstellenträger, sondern Führungskräfte im Unternehmen, die für die strategische Ausrichtung ganzer Organisationsbereiche verantwortlich sind und entsprechende Informationen zur Entwicklung und Durchsetzung von Geschäftsfeldstrategien benötigen. Entsprechend baut die strategische Personalplanung auf den Informationen aus der Unternehmens-

strategie oder den Geschäftsfeldstrategien auf, die in der Regel einen **Planungshorizont von über 3 Jahren** besitzen. Die strategische Personalplanung agiert nicht auf Einzel-Mitarbeiter-Ebene, sondern **bedarf eines intelligenten Job Family Konzeptes**, über das alle im Unternehmen abgebildeten Tätigkeitsgruppen sinnvoll und geschäftsbereichsdurchlässig in der Bestandsentwicklung abgebildet werden können (s. *Abbildung 2* und Anhang: Job Family).

Erst dadurch werden unternehmensinterne Transfermöglichkeiten systematisch aufgezeigt. Analog zur Zusammenfassung von Mitarbeitergruppen in Job Families erfolgt die **strategische Personalbedarfsermittlung auf hoher Aggregationsstufe**. In der Analyse stellt sich dementsprechend nicht vornehmlich die Frage nach der Entwicklung von Personalkosten, sondern die Frage nach Kompetenzen und zugehörigen Tätigkeitsgruppen, die künftig als erfolgskritisch zu bewerten sind, sowie nach den HR Handlungsoptionen, die dabei zur positiven Entwicklung beitragen. Diese Handlungsoptionen gilt es über einen dynamischen Bestand-Bedarfsabgleich zu simulieren und die Auswirkungen der jeweils ausgewählten Handlungsoption zu bewerten.

### Phase 2: Nutzenargumentation aufbauen

Ausgehend davon wurden in der nächsten Projektphase **zunächst eine stabile und akzeptierte Nutzenargumentation für die strategische Personalplanung aufgebaut**, mit der auf die Ansprechpartner in den Geschäftsbereichen zugegangen werden konnte. Diese Nutzenargumentation ist grundsätzlich über zwei Ausprägungen vorstellbar: Aufbau einer sachlogischen Argumentation oder Entwicklung eines Business Case zur Durchführung der strategischen Personalplanung. Zwar überzeugten innerhalb des Projektes bereits die Argumente, die für die Durchführung der strategischen Personalplanung sprechen, wie z.B. das systematische Aufzeigen von mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Handlungsbedarfen zur Erreichung strategischer Geschäftsbereichsziele oder die Festlegung von Maßnahmen zur Linderung kritischer personeller Situationen inklusive der mittel- bis langfristigen Investitionsbedarfe in diese Maßnahmen.

Doch auch **der Business Case Strategische Personalplanung rechnet sich!** Auf Basis ak-

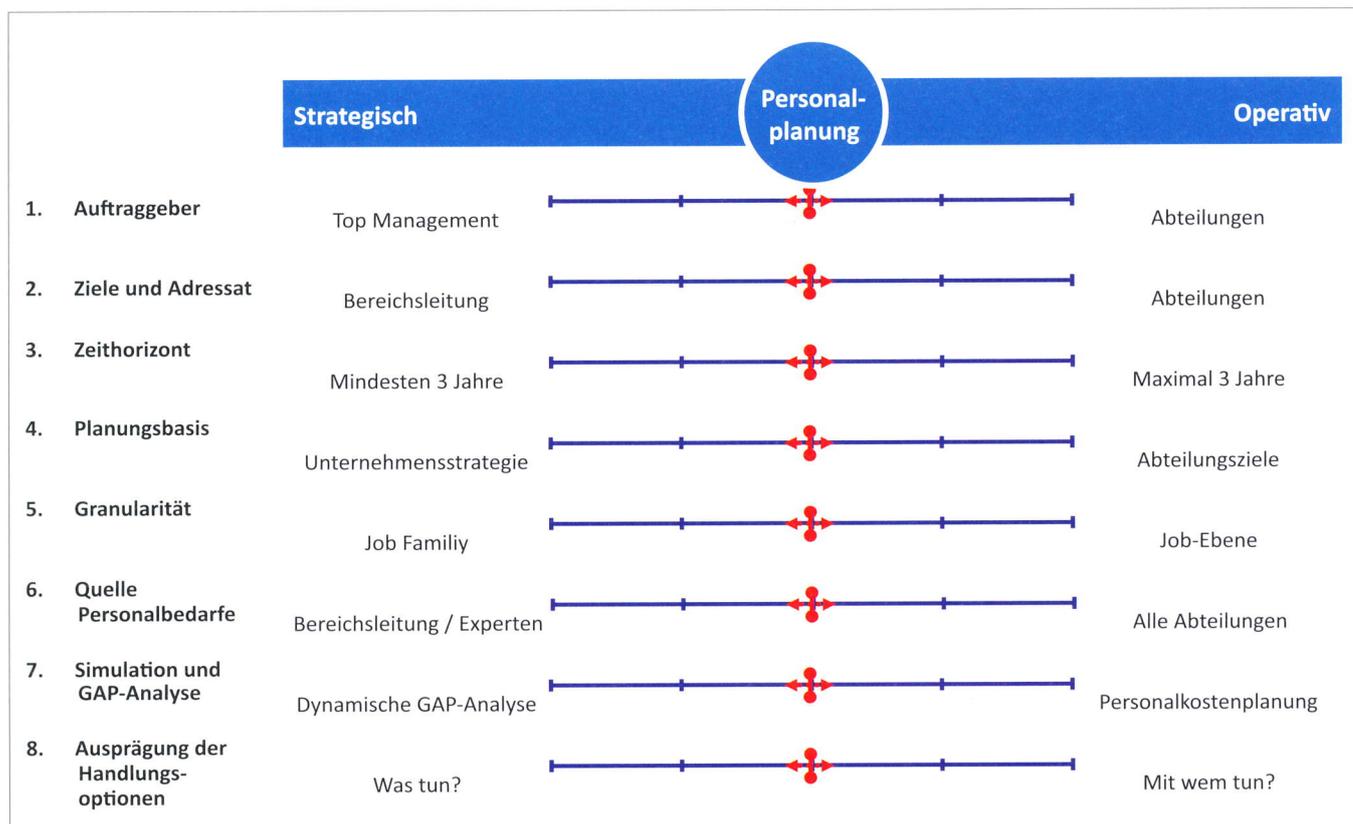


Abb. 1: Best-Practice Hebel der strategischen Personalplanung



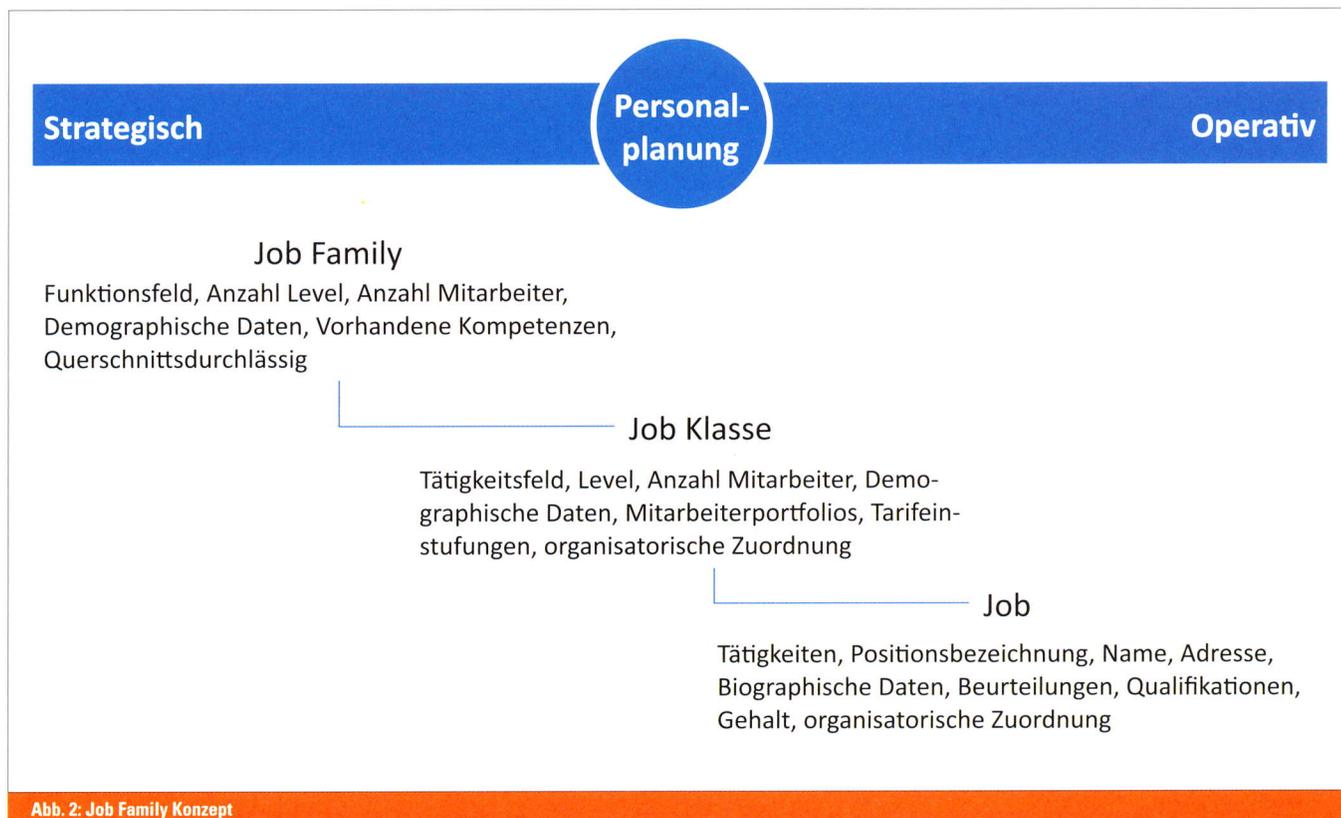


Abb. 2: Job Family Konzept

zeptierter Annahmen können verschiedene Szenarien berechnet werden. Der Ansatz stellt dabei eine mittel- bis langfristige Planung zur **Vermeidung von Personalunter- und überdeckungen, inklusive der Kosten für die entsprechenden Instrumente** (z.B. Ausbildung und Traineeprogramme), der meist üblichen kurzfristigen personalwirtschaftlichen Lösung gegenüber (hier: Rekrutierung auf einem umkämpften Arbeitsmarkt).

### Phase 3: Proof of concept durchführen

In der dritten Projektphase wurde zunächst das Gesamtziel und das Gesamtkonzept der strategischen Unternehmensebene vorgestellt und diskutiert. Dabei wurde auch die Frage nach der **Einbettung der strategischen Personalplanung in die bereits vorhandenen strategischen Planungsprozesse im Unternehmen**, der Zugang zu den unternehmensstrategischen Informationen sowie konkrete Anforderungen der Unternehmensleitung an eine strategische Personalplanung erörtert. Aufbauend auf diesen Anforderungen wurde in einem nächsten Schritt ein Job Family Konzept entwickelt, das die **Mitarbeiterschaft über 28 Job Families** abbilden kann.

Das Job Family Konzept richtet sich dabei nicht nach Organisationseinheiten, sondern nach den **vorhanden Kompetenzen und Tätigkeitsanforderungen** an die Mitarbeiter. So sind beispielsweise in der Vertriebsorganisation durchaus Ingenieure tätig, diese können jedoch gegen geringen Entwicklungsaufwand in den für die Forschung und Entwicklung zuständigen Einheiten eingesetzt werden. Das Job Family Konzept bildet genau diese **organisatorische Durchlässigkeit** ab und zeigt auf, in welcher Organisationseinheit welche Kompetenzen angesiedelt sind. Zusätzlich erlaubt das Konzept, innerhalb der Job Families eine Abstufung über die verschiedenen Ausbildungsstufen vorzunehmen, **so dass sich beispielsweise die Job Family „Logistics“ aufteilt in Hilfskräfte, Facharbeiter und Experten mit Meisterbrief oder Studium**. Zudem besteht eine weitere Differenzierung zwischen Mitarbeitern ohne und mit Führungsverantwortlichkeit.

Dieses Konzept wurde inklusive der Nutzenargumentation mit einzelnen Geschäftsbereichsleitern abgestimmt. Dazu wurde dem jeweiligen Gesprächspartner der aktuelle Personalbestand über die definierten Job Families aufgezeigt und die Vorteile dieser Systematisierung erläutert. Es zeigte sich, dass die Geschäftsbereiche so-

wohl das kompetenzorientierte Job Family Konzept, als auch die HR Leistung strategische Personalplanung als sinnvolles und wertvolles Unterstützungsangebot für die Planung und Steuerung ihres Geschäftsbereichs ansehen. Die frühe Einbindung der Geschäftsbereiche ermöglichte zudem, das Konzept auf deren Anforderungen anzupassen sowie ein gemeinsames Verständnis und ein **gemeinsames Vokabular für die Job Families** und die Planungsschritte zu entwickeln. Dadurch baut die künftige Zusammenarbeit von HR und den Geschäftsbereichen bei der strategischen Personalplanung auf einer gemeinsamen Basis auf.

### Phase 4: Pragmatische Excel-Lösung entwickeln

Die mit den Geschäftsbereichen diskutierten Prozessschritte in der strategischen Personalplanung (s. [Abbildung 3](#)) wurden in der nächsten Phase auf der Basis von Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und notwendigen Instrumenten konkretisiert. Im Laufe des Projektes entschied man sich dabei gegen die aufwändige Implementierung von komplexen Simulationsprogrammen für die strategische Personalplanung und für eine **pragmatische Excel-Lösung**.

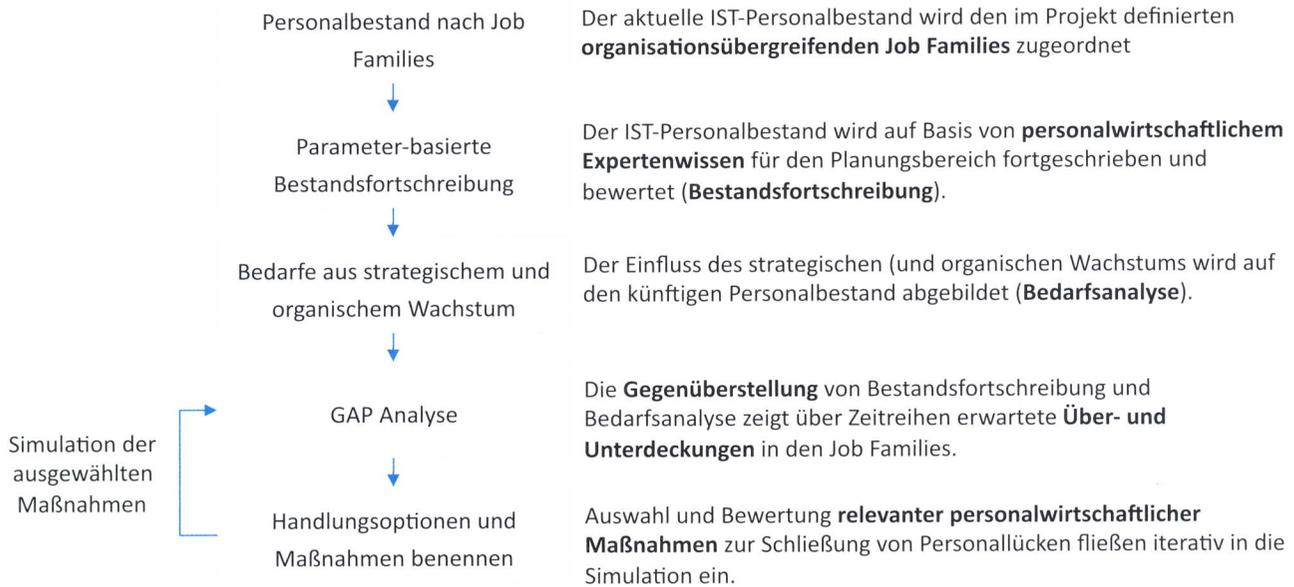


Abb. 3: Prozessschritte in der strategischen Personalplanung

Dadurch wurden kosten- und zeitintensive Anpassungen in der IT-Landschaft sowie die Abhängigkeit an die konzeptionellen Vorgaben der Software-Anbieter verhindert.

Das Excel-Tool bietet die notwendige Flexibilität, um die Daten aus den international verschiedenen Personalinformationssystemen aufzunehmen und beinhaltet gleichzeitig alle

notwendigen Templates, so dass die Geschäftsbereiche problemlos mit den notwendigen Instrumenten ausgestattet werden können. Gleichwohl bildet das Tool mehrstufige Simulationen an: **Neben der Bestandsfortschreibung auf Basis der Altersentwicklung ist eine Simulation von Renteneintritt, Fluktuation sowie eine Weiterentwicklung innerhalb einer Job Family (beispielsweise**

**vom Facharbeiter zum Meister) simulierbar.** Dabei können diese vier Parameter in der Ausprägung frei definiert und miteinander kombiniert werden. Nach der strategischen Bedarfsermittlung werden die entsprechenden Personalüber- und -unterdeckungen ebenfalls durch das Tool berechnet und abgebildet.

Zusätzlich sind HR Handlungsmaßnahmen, die im Tool hinterlegt sind, simulierbar. Diese können auf einzelne Job Families und Ausbildungsstufen wirken und sind in der weiteren Simulation ebenfalls den Planungsparametern (Renteneintritt, Fluktuation und Weiterentwicklung) unterworfen. **Alle Planungsergebnisse für einen Geschäftsbereich verdichtet das Tool dabei auf ein Tabellenblatt,** dessen Schaubilder in Entscheidungsvorlagen und Präsentationen einfach kopiert werden können (s. *Abbildung 4*). Die von Softwareanbietern ab und an beschworene Gefahr von nicht kontrollierbaren Zirkelbezügen und Leistungsgrenzen von Excel haben sich dabei nicht bewahrheitet.

## Autoren



### ■ Axel Krebs

ist Leiter Training bei der KSB Aktiengesellschaft. Als Projektleiter verantwortet er das Projekt zur globalen Einführung der strategischen Personalplanung bei der KSB.

E-Mail: axel.krebs@ksb.com

Tel.: 06233 86 26 97

### ■ Christian Peters

ist Manager bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH. Seit 10 Jahren berät er Unternehmen in allen Bereichen der HR Business Transformation. Er verantwortet das Projekt zur globalen Einführung der strategischen Personalplanung bei der KSB seitens Baumgartner & Partner.

E-Mail: christian.peters@baumgartner.de



### ■ Martin Wild

ist Consultant bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH. Er betreut die HR Controlling Community bei Baumgartner & Partner, in dem best practices der strategischen Personalplanung von Vertretern namhafter Unternehmen systematisch ausgetauscht werden. Er war als Berater am Projekt zur globalen Einführung der strategischen Personalplanung bei der KSB beteiligt.

E-Mail: martin.wild@baumgartner.de Tel.: 040 28 41 64 14



## Phase 5: Pilot durchführen und Roll-Out planen

Für den Piloten wurden zwei unterschiedliche Planungsbereiche ausgewählt. Während sich der erste Planungsbereich, angesiedelt im osteuropäischen Raum, durch Ver-

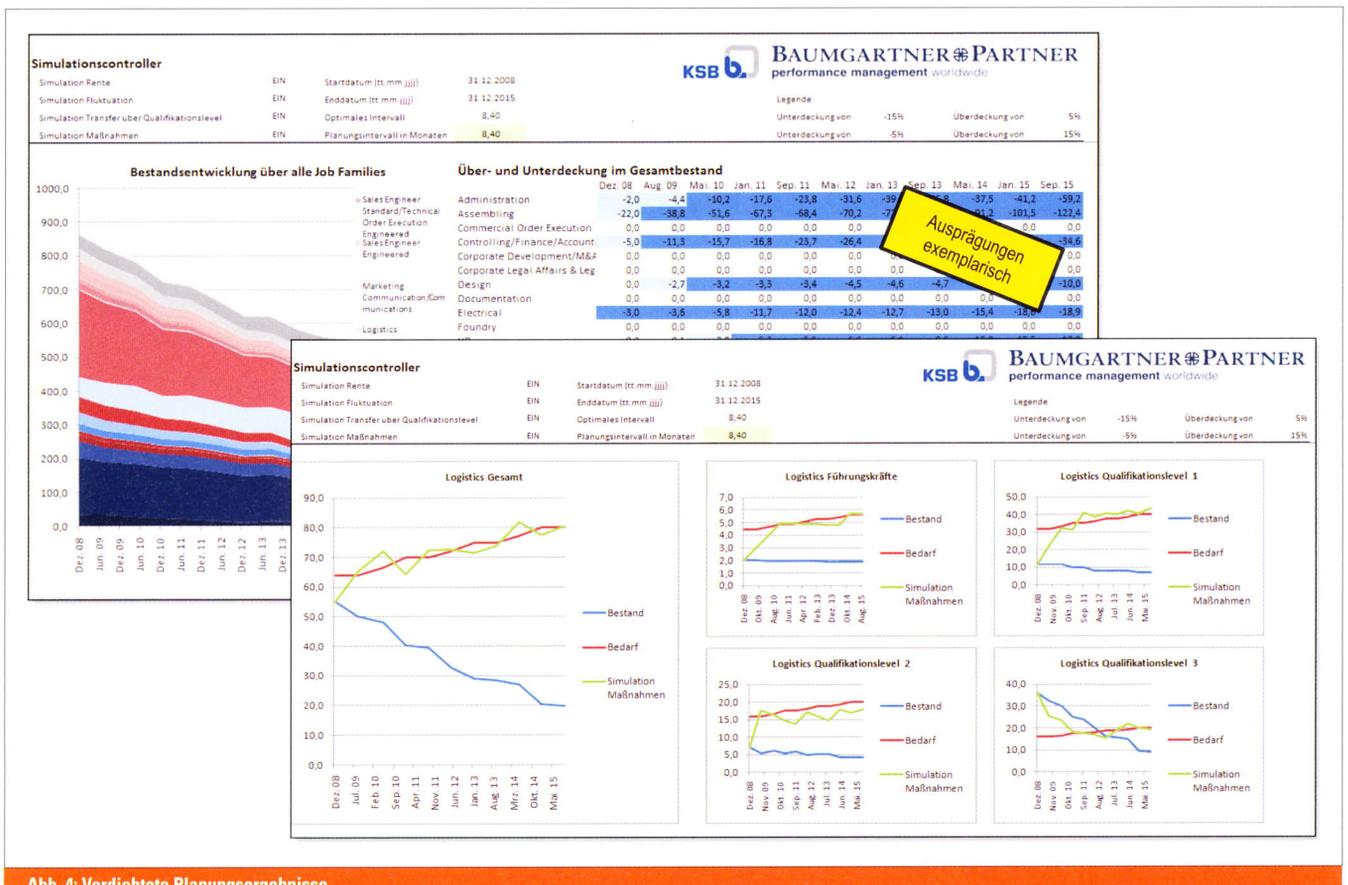


Abb. 4: Verdichtete Planungsergebnisse

triebsschwerpunkte, zweistellige Wachstumsziele, hohen Anforderungen an die Mitarbeiter und eine junge Belegschaft auszeichnet, beinhaltet der zweite Planungsbereich mehrere große Produktionsstandorte in Asien, in denen überdurchschnittliche Fluktuationsquoten herrschen.

Bei der Durchführung der Piloten erwiesen sich sowohl der konzipierte Prozess als auch die entwickelten Instrumente als stabil. Das Job Family Konzept traf auf internationaler Ebene auf Akzeptanz, die Einarbeitung der lokalen HR Mitarbeiter in den neuen Prozess gelang problemlos. In beiden pilotierten Planungsbereichen gelang es, die aktuellen Personaldaten kurzfristig in das Tool überzuführen und die strategischen Bedarfe über einen Workshop mit dem jeweiligen Geschäftsbereichsverantwortlichen abzufragen. Der pragmatische Simulationsansatz ermöglicht nun dem Geschäftsbereich mit HR, im speziellen mit der Personalentwicklung, tiefgehende Diskussionen über Handlungsoptionen zu führen und heute bereits HR-Maßnahmen zur **Linderung von Personalüber- und -unterdeckungen bis 2015** konkret zu planen.

Mit dem Projekt ist es der KSB innerhalb einer kurzen Zeitspanne von 6 Monaten mit dem richtigen Augenmaß für Pragmatismus gelungen, die strategische Personalplanung als wertvolles und effektivitätssteigerndes Planungs- und Steuerungsinstrument im Gesamtunternehmen zu etablieren.

### Anhang: Job Family

Der Begriff „Job Family“ steht für eine **Gruppe von Stellen, die gleichartige Tätigkeiten enthalten und sich durch vergleichbare Anforderungen** an Ausbildungsrichtung, Fähigkeiten, Fachwissen und Erfahrungen der Stelleninhaber auszeichnen. Job Families und deren Stellen sind nicht an Organisationseinheiten oder Standorte im Unternehmen gebunden, aber jede Stelle im Unternehmen ist genau einer Job Family zuzuordnen.

#### Job Families zeichnen sich aus durch:

- **Fachliche Konsistenz:** Positionen mit gleichen grundlegenden fachlichen Anforderungen,

Kompetenzen und Tätigkeitsfeldern sind in einer Job Family vereinigt

- **Prozessorientierung:** Das Job Family-Konzept orientiert sich am Wertschöpfungsprozess
- **Entwicklungsorientierung:** Job Families beinhalten aufeinander aufbauende Qualifikationsstufen; Job Families bieten Mitarbeitern Orientierungshilfe zur Weiterentwicklung
- **Erhebbarkeit:** Job Families sind im Personalinformationssystem hinterlegt. Jede Stelle im Unternehmen ist genau einer Job Family zugeordnet
- **Verzahnung:** Job Families lassen Abhängigkeiten und ‚Verwandtschaften‘ zu anderen Job Families erkennen
- **Unternehmensweite Akzeptanz:** Job Families sind in den Business Lines bekannt und geläufig; Job Families dienen auch außerhalb der strategischen Personalplanung zur Systematisierung