

Strategische Personalplanung

Ein Thema des Personalmanagements für eine kleine Schar von Spezialisten?

Die meisten Unternehmen befinden sich mitten in Transformationsprozessen, unter anderem durch die Digitalisierung und die demografische Entwicklung. In dieser Phase, in der sich die Anforderungen an Fähigkeiten und Anzahl der Mitarbeiter stark verändern, ist nur mit großer Unsicherheit eine Bestimmung des zukünftigen Personalbedarfs in Quantität und Qualität möglich. Erst mittelfristig wird konkretisiert werden können, welche Tätigkeiten in welchem Umfang durch den Einsatz von KI, Automatisierung oder Veränderung der Geschäftsmodelle wegfallen oder neu benötigt werden. Dies geht einher mit dem Mangel an Fachkräften und dem Kampf um Talente mit Qualifikationen und Kompetenzen, die im Zuge der Digitalisierung notwendig werden. In diesem Umfeld wird Strategic Workforce Planning zu einem Thema, mit dem der Erfolgsfaktor Personal langfristig geplant werden kann, was hoffentlich Begeisterung bei Vorständen und Strategieabteilungen hervorruft.

PLANUNG WIRD GRUNDLAGE WEITERER MASSNAHMEN

Für uns HRler wird die strategische Personalplanung zur Grundlage vieler weiterer Maßnahmen: Alle Arten von Workforce-Transformation-Projekten sind Ableitungen aus den Ergebnissen einer guten strategischen Personalplanung. HRler sind bei der strategischen Personalplanung gefordert, sich gemeinsam mit den Fachbereichen mit der Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen und auf dieser Basis Ableitungen für den quantitativen Personalbedarf zu treffen. Und mit Blick auf die durch die Digitalisierung veränderten Kompetenzanforderungen im Idealfall auch für den qualitativen Bedarf. Erste Hürde: Personaler sagen häufig, sie hätten keinen Einblick in die aktuelle Strategie und geplante zukünftige Ausrichtung des Unternehmens. Unser Rat: schlag: die operative Wohlfühlinsel als Dienstleister mit klaren Prozessen und Checklisten verlassen, sich in die Welt des Business begeben und echter Business Partner sein. Dazu bedarf es eines Rollenwechsels, den auch schon Dave Ulrich gefordert hat,

nämlich nicht nur als Dienstleister zu agieren, sondern auch gestalten zu wollen.

Dies wird auch mit einer Aufwertung des Images der HR-Arbeit und dem Zuwachs von Einfluss und Entscheidungsfreiheit belohnt werden, da sichtbar wird, wie HR mit der Einbindung der Strategie in die Planung und Ableitung der HR-Maßnahmen zur Wertschöpfung und zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wer diesen Gestaltungsanspruch nicht hat, für den ist die Strategische Personalplanung in der Tat kein gutes Werkzeug.

MEHR AGILITÄT IN DER PLANUNG NOTWENDIG

Es gibt noch ein zweites Argument, das uns beim Thema Strategische Personalplanung häufig entgegengehalten wird: Eine langfristige Planung ist in der VUKA-Welt gar nicht mehr möglich. Das stimmt so nicht, denn nicht der Planungshorizont ändert sich, sondern es geht um mehr Agilität der Planung, die eben häufiger angepasst werden muss. Genau hier setzt die Weiterentwicklung der strategischen Personalplanung an. Auch der Planungsprozess muss agil werden. Ein halbes Jahr Vorlauf und die Planung für die nächsten fünf Jahre steht unverrückbar – das wird nicht mehr funktionieren. Und ohne Lean Planning, Szenariotechniken und Vereinfachungen bei den weniger strategischen Planungseinheiten werden ständig notwendige Anpassungen bei den Planungsparametern nicht möglich sein. Vor allem die Digitalisierung und mit ihr verbundene Kompetenzveränderungen sorgen bei der strategischen Personalplanung für mehr Dynamik. Sie wird zum agilen Instru-

ment für die datenbasierte Entscheidungsvorbereitung von Personalmaßnahmen.

Anpassungsfähigkeit an dynamische und komplexe Umweltbedingungen ist das herausragende Merkmal agiler Organisationen und künftig erfolgreicher Unternehmen. Reaktiv und noch viel wichtiger: proaktiv. Dafür bedarf es einer vorrausschauenden Planung mit rollierenden Planungszyklen, in der die Prämissen immer wieder angepasst werden können. Es geht dabei erst einmal um eine grobe Planung mit Blick auf Jobfamilien, die eine Trendaussage für die einzelnen Unternehmensbereiche ermöglicht. Die detaillierte operative Planung findet erst nachgelagert im Rahmen der strategischen Personalarbeit statt. Für langfristige Trendaussagen ist die Berechnung bis auf die letzte Nachkommastelle irrelevant. Aber die grobe Planung wird bereits im Blick haben, wie sich der quantitative Personalbestand verändert, um frühzeitig rekrutieren und qualifizieren zu können. Hinzu kommt, dass vor allem die Digitalisierung große Kompetenzveränderungen in den Unternehmen nach sich ziehen wird, deren Auswirkungen mit einer agilen strategischen Personalplanung transparent werden.

PLANUNG BRINGT WETTBEWERSVORTEIL

In unseren Augen sind damit die Argumente für eine strategische Personalplanung klar: Wer auf Basis einer guten Personalplanung

frühzeitig im Unternehmen die Weichen stellt, hat einen Wettbewerbsvorteil, spart Ressourcen und rüstet sich für Demografie- und Kompetenzengpässe. Daher unser Appell: Nutzen Sie die Chancen der strategischen Personalplanung. Fast alle großen DGFP-Mitgliedsunternehmen sind bereits dabei, mithilfe von Strategic Workforce Planning ihren zukünftigen Personalbedarf transparenter zu machen und durch geeignete Maßnahmen einen bestmöglichen Fit zu erreichen.

Mehr zur strategischen Personalplanung möchten wir Ihnen gerne am 21. September 2018 in Frankfurt beim DGFP // Human Future Workforce Planning Summit zeigen. Hier werden Sie einen Überblick der Aktivitäten zum Thema vieler Dax-30-Unternehmen erhalten. Seien Sie herzlich eingeladen!

*Isabell Schuller, Projektmanagerin
Drittmittelprojekte der DGFP e.V.,
069 / 713785-301, schuller@dgfp.de*

