

# Über die Evolution der strategischen Personalplanung

Die Welt ist komplex! Dieser Ausspruch ist angesichts sich schneller und extremer verändernder Rahmenbedingungen von Unternehmen in aller Munde. Doch was bedeutet Komplexität mit Blick auf die Planung von Personal? Macht eine weitsichtige,

# Zukunft lernen

## bei der Deutschen Bahn

strategische Personalplanung noch Sinn? Und wenn ja, welchen Gestaltungsprinzipien sollte eine solche Planung folgen? Dr. Kai Berendes von der Dynaplan AG sowie Claudia de Andrés-Gayón und Dr. Stefan Kotkamp aus dem Konzern der Deutsche Bahn geben praxisgeleitete Antworten.

Viele Unternehmen kennen das Spannungsfeld zwischen Stabilität und Agilität mit Blick auf ihr Angebotssportfolio. Auf der einen Seite gilt es, bestehende Angebote mit dem erwarteten Kundennutzen in einem kompetitiven Umfeld zu sichern. Dazu müssen unter anderem die notwendigen Personalressourcen zur Verfügung gestellt und auf dem gewünschten Niveau stabilisiert werden. Unter der Annahme einer konstanten Produktnachfrage entwickelt sich der Personalbedarf aufgrund von Erfahrungskurveneffekten und Fortschritten rückläufig. Sprunghafte Veränderungen bleiben jedoch aus.

men. Es ging und es geht bei der strategischen Personalplanung schon immer um „Run the Business“ und „Change the Business“ zugleich.

### IM SPANNUNGSFELD VON STABILITÄT UND AGILITÄT

**STUFE 1** Die Bedeutung der beiden Themen („Run the Business“ / „Change the Business“) kann sich über die Zeit wechselseitig verschieben. Als die Deutsche Bahn 2009 mit der Einführung der strategischen Personalplanung begann, stand die Sicherung des bestehenden Geschäfts im Vordergrund. Nach Jahren der Personalanpassung

strategischen Personalplanung im Vordergrund. Damit konnten jetzt fundamentalere Entscheidungen getroffen werden. So wurden in einer Business Unit beispielsweise innerbetriebliche Entwicklungs- und Qualifizierungswege neu aufgesetzt, um Mitarbeiter schneller in kritische Funktionen entwickeln zu können.

**STUFE 3** Aktuell befindet sich die DB in der dritten Entwicklungsstufe. Im Zuge der Diskussionen um Digitalisierung und deren Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und Berufe wurde schnell klar, dass die strategische Personalplanung in zwei Richtungen weiterentwickelt werden musste, um den

#### DIE AUTOREN



**DR. KAI BERENDES** ▶ Executive Partner bei der Dynaplan AG (St. Gallen), Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen sowie Leiter des Arbeitskreises Strategische Personalplanung in Kooperation mit der DGFP e. V. und ddn e. V.

▶ kai.berendes@dynamplan.com



**CLAUDIA DE ANDRÉS-GAYÓN** ▶ verantwortet die Personalplanung und -steuerung sowie den Konzernarbeitsmarkt des Deutschen-Bahn-Konzerns, Berlin  
▶ claudia.de-andres-gayon@deutschebahn.com



**DR. STEFAN KOTKAMP** ▶ Kaufmännischer Geschäftsführer, DB JobService GmbH, Berlin  
▶ stefan.kotkamp@deutschebahn.com

Auf der anderen Seite wird früher oder später jede Kundenlösung substituiert – eine schnelle Anpassung an neue Rahmenbedingungen ist erforderlich. Diese Fähigkeit der Anpassung beschreibt die aktuell so gern zitierte Agilität von Organisationen. Arie De Geus (2002) hat diese Eigenschaft als zentral für langlebige Unternehmen hervorgehoben.

Mit Blick auf die Planung lässt sich hieraus ein erstes wichtiges Gestaltungsprinzip festhalten: Die strategische Personalplanung ist keine bloße Fortschreibung und kümmert sich nicht allein um das kapazitative Ersatzgeschäft oder den Erhalt der Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel. Aufgabe ist vielmehr auch, Veränderungen des zukünftigen Personalbedarfs – bedingt etwa durch neue Geschäftsmodelle – aufzuneh-

galt es insbesondere die Risiken einer alternativen Belegschaft neu zu bewerten.

Die seinerzeit implementierte strategische Personalplanung ermöglichte erstmals einen fundierten und transparenten Blick auf zukünftige Entwicklungen von Belegschaften im Verhältnis zum geplanten Personalbedarf. Für die operativen Massenfunktionen des Konzerns entstand dadurch ein effektiver und effizienter Dialog zwischen HR und den Fachbereichen. Klassische Themen des Demografiemanagements – wie die Entwicklung vorausschauender Strategien der Personalführung oder die Stärkung des betrieblichen Gesundheitsmanagements – bekamen eine deutlich höhere Akzeptanz.

**STUFE 2** In der zweiten Entwicklungsstufe stand die nachhaltige Etablierung der

neuen Business-Anforderungen zu genügen:

- ▶ Zum einen musste (a) der bisherige rein quantitative Blick auf Tätigkeiten ergänzt werden um einen qualitativen Blick auf Kompetenzen und ihre Veränderungen.
- ▶ Zum anderen mussten (b) die bisherigen Modelle, die auf umfangreichen Sets an Prämissen mit hohem Abstimmungsbedarf basierten, deutlich vereinfacht werden, um einen kurzfristigeren und unkomplizierten Blick auf Zukunftsszenarien zu ermöglichen.

Im Ergebnis liegt nun mit dem „Personalnavigator“ ein Planungswerkzeug vor, welches auf der einen Seite erlaubt, im Regelprozess der Personalplanung die Zusammenarbeit zwischen den Planern deutlich zu erleichtern und den Abstimmungsbedarf zu reduzieren. Auf der anderen Seite ist der



Personalnavigators Kommunikations- und Mediationsinstrument für Geschäftsfeld und Personalfunktion. Frühestmöglich werden über das Vorgehen notwendige Veränderungen in den bestehenden Tätigkeiten und auch ganz neue Kompetenzen erkannt. Damit kann gleichsam aus qualitativer und quantitativer Sicht der Übergang vorausschauend gestaltet werden.

Die Erarbeitung des Konzepts für ein strategisches Personalmanagement lag in der Verantwortung eines Teams bestehend aus Personalplanung / -steuerung, Personalentwicklung und dem Bereich Interner Arbeitsmarkt. Im Folgenden wird dieser werkzeuggestützte Beratungsprozess in seinen wesentlichen Zügen aufgezeigt.

## DER PROZESS

Auslöser und Startpunkt des Prozesses ist nicht – wie in der traditionellen Planung – der Kalender, sondern sind vielmehr Ad-hoc-Ereignisse, bedingt etwa durch kurzfristig veränderte Rahmenbedingungen und aktuelle Strategiediskussionen im Geschäft. Der Durchlauf ist auf wenige Termine angelegt und nicht dateneingabelastig. Vorab müssen keine umfangreichen Tabellen ausgefüllt werden (Abb. 1).

**SCHRITT 1** fokussiert auf die Aufnahme der Istsituation durch HR. Dabei wird entlang des mit dem Fachbereich festgelegten Betrachtungsumfangs der Blick auf die aktuelle Personalsituation gerichtet. Die Struktur der Mitarbeiter wird nicht nur nach bekannten Elementen, wie zum Beispiel Menge der Mitarbeiter je Tätigkeit inklusive weiterer Merkmale wie Geschlecht oder Alter, aufgezeigt, sondern mithilfe der „Persona-Methode“ wird auch ein Blick auf die heute erfolgskritischen Kompetenzen gelegt. Eine Persona ist eine fiktive Person, die die Bedürfnisse und Anforderungen ei-

ner Tätigkeitsgruppe aufgreift. Die Methodik ist im Zusammenhang mit der Entwicklung von Software bekannt geworden (Gebauer / Thormaehlen 2003).

**SCHRITT 2** Nach der Beschreibung der Istsituation erfolgt in dem Strategiedialog mit dem Fachbereich die Entwicklung möglicher Zukunftspfade. Dabei gilt es, die Treiber der möglichen Veränderung aufzunehmen und die Wirkung hinsichtlich Menge und Kompetenzen aufzuzeigen. Je nach Tätigkeitsgruppe werden Zukunftsbilder entwickelt, welche den veränderten

Wissen über die Anlagen erfordern. Da über die Jahre mehrere Generationen dieser Anlagen in Betrieb genommen worden sind, ist eine entsprechende Breite und Erfahrung notwendig. Mithilfe neuer technischer Entwicklungen könnte das technische Wissen neu, beispielsweise über Datenbrillen vor Ort, eingespielt werden. Die Kompetenzanforderung über das technische Wissen im Hinblick auf alle im Einsatz befindlichen Generationen der Anlagen kann so für die Mitarbeiter bei der Wartung vor Ort reduziert und gleichzeitig in einer neuen Tätigkeit aufgebaut werden.



Als die Deutsche Bahn 2009 mit der Einführung der strategischen Personalplanung begonnen hat, stand die Sicherung des bestehenden Geschäfts im Vordergrund. Nach Jahren der Personalanpassung galt es insbesondere die Risiken einer alternden Belegschaft neu zu bewerten.

quantitativen Personalbedarf zeigen sowie den qualitativen Auf- und Abbau an Kompetenzen skizzieren.

Insbesondere diese Veränderung der qualitativen Kompetenzanforderungen wird häufig außer Acht gelassen. Dabei liegen gerade hier Chancen und Risiken im Umgang mit einem möglichen Engpass bei der Abdeckung des Personalbedarfs durch den eigenen Mitarbeiterbestand oder das Arbeitsangebot im Umfeld des Unternehmens.

Ein Beispiel stellen notwendige Wartungsarbeiten dar, welche beispielsweise neben handwerklichen Fähigkeiten auch techni-

**SCHRITT 3** Hier werden Maßnahmenbündel festgelegt, um die erkannten Lücken zwischen zukünftigem Personalbedarf und Personalbestand effizient zu schließen. Unterstützt wird dieser finale Schritt durch ein dynamisches Simulationsmodell. Dabei werden nicht nur je Planungszeitpunkt Bedarf und Bestand abgeglichen. Es werden auch die Wirkung der Maßnahmen auf der Seite des Personalbestandes simuliert (bspw. zukünftiger Zuführungsmix aus Auszubildenden sowie externen Fachkräften oder die Entwicklung von Mitarbeitern).

Gerade hier kann die über die Tätigkeiten hinausgehende vertiefende Betrachtung von Kompetenzen helfen, die Durch-



ten und schnell an neue Rahmenbedingungen anpassen zu können. Dabei können Ergebnisse aus Anwendungsfällen von HR-Analytics einfließen. Dazu ein Beispiel: Wenn sich die neue Technologie im Bereich der Wartung durchsetzt, wie müsste dann der Mitarbeiterbedarf aussehen und was muss diesbezüglich heute getan werden?

**3. Enge Kollaboration zwischen HR und den Fachbereichen.** Szenarien sind eine Gemeinschaftsarbeit; die Zusammenarbeit darf sich nicht auf eine Abfrage der Annahmen bei wenigen Entscheidern reduzieren, Zukunftsgeschichte wird gemeinsam geschrieben. Um mehr Anspruchsgruppen leicht und schnell einzubinden, müssen die Szenarien auf unterschiedlichen Ebenen aktiv geteilt werden können. Aktiv bedeutet, nicht nur statische Berichte anzubieten, sondern die Möglichkeit zu eröffnen, Szenarien einschließlich möglicher Handlungsoptionen und ihrer Wirkungen durchzuspielen. Nur über diese vertiefte Auseinandersetzung kann Lernen über die Zukunft stattfinden – und zudem ein positives Kundenerlebnis erzielt werden.

**4. Hohe Geschwindigkeit und ausbalancierte Komplexität.** Die Planung darf sich nicht allein am Kalender orientieren und die Abstimmung viele Wochen dauern. Zukunftsbilder müssen ad-hoc angepasst werden und eine angemessene Detaillierung berücksichtigen. Planungsmodelle sind keine Eins-zu-eins-Abbildungen der Realität, sondern dienen der Komplexitätsreduktion. Bedarfstreiber müssen flexibel aufgenommen werden, und auch eine externe Perspektive (Arbeitsmarktangebot) muss einfließen.

## FAZIT

Wir können die Zukunft einer Unternehmung nicht genau vorhersagen. Das bedeutet aber nicht, dass Planung generell nicht mehr sinnvoll ist. Ganz im Gegenteil: In HR einen „guten“ Planungsansatz zu wählen, ist ein Erfolgsfaktor für eine lebensfähige Organisation insgesamt. Personal zu planen bedeutet heute vor allem auch: zu lernen. ●

## Literatur

- De Geus, A. (2002): The Living Company: Habits for survival in a turbulent business environment, Boston/MA
- Gebauer, A. / Thormaehlen, F. (2003): Einsatzerfahrungen mit Personas in der Softwareentwicklung, in: Heilmann, H. / Strahinger, S. (Hg.): Neue Konzepte in der Softwareentwicklung, HMD 231 Praxis der Wirtschaftsinformatik
- Isbruch, F. / Renner, N. / Möller, K. / Berendes, K. / Wunderlich, P. (2016): Treiberbasierte Planungs- und Simulationsmodelle im Controlling. Flexibles Planen und Steuern im dynamischen Umfeld, in: Controlling, 28 (12), 755-763



# DGFP // ProPro Personalreferent Das HR-Karrierprogramm

- // Vernetzt denken
- // Wertschöpfungsorientiert arbeiten
- // Fachlich überzeugen

## So geht Karriere heute.

Werden Sie mit ProPro und der DGFP in 15 Tagen zum breit aufgestellten Profi in allen Fragen des Personalmanagements.



Spielen Sie Ihre Stärke besonders dann aus, wenn Sie Strategie mit unternehmerischer Praxis verbinden und Ihre Führungskräfte und Fachbereiche mit erfolgsrelevanten Fragen herausfordern oder mit neuen Ideen überraschen.

## Ihr Nutzen auf einen Blick

- // Ganzheitliches HR-Management-Programm
- // Learn.Reflect.Act.
- // Kurzweilig, praxisnah und effizient
- // 1 Team – 1 Netzwerk
- // Anerkanntes DGFP-Zertifikat
- // 15 Tage, 3 Module, 9 Fachexperten und maximal 10 Teilnehmer

## Ihre Chancen auf das nächste Karrieredate

12.11.2018 – 07.12.2018 in Berlin  
03.12.2018 – 01.03.2019 in Frankfurt am Main

## Preis

€ 7.012,50 (Mitglieder DGFP e.V.)  
€ 8.250,00 (Nichtmitglieder)

## Online-Code P02

## Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für  
Personalführung e. V.  
Fon 069 713785-211  
E-Mail [professionalisierung@dgfp.de](mailto:professionalisierung@dgfp.de)  
[www.dgfp.de/qualifizierung](http://www.dgfp.de/qualifizierung)

