

Schluss mit dem Blindflug – zuverlässige Personalplanung mit Weitblick

Dass Schweizer Unternehmen vor einer demographischen Herausforderung stehen, ist heute unbestritten. Mit welchen Personalmassnahmen sollen Unternehmen diese Herausforderung angehen und wie wirken sich solche Massnahmen langfristig aus? PostMail, der Briefservice der Schweizerischen Post, setzt auf den Aufbau einer strategischen Personalplanung, welche über den Einsatz von Szenariosimulationen die zeitliche Dynamik des Personalbestands berücksichtigt.

Personalentscheidungen zählen zu den schwierigsten Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens. Sie sind nicht nur mit hohen monetären Aufwendungen verbunden, sondern auch mit hohen Anforderungen an das Management. Eine wesentliche Schwierigkeit liegt dabei in der *Trägheit des Personalbestands*. Wegen mehrjähriger Ausbildungszeiten, langer Entwicklungspfade innerhalb einer Funktionskette, der Alterung u. a. m. sind die langfristigen Wirkungen z. B. der Rekrutierungspraxis nur schwer zu überschauen und werden schnell unterschätzt. Nebenwirkungen aufgrund von Vernetzungen innerhalb des Personalsystems bleiben unerkannt und können zu bösen Überraschungen führen.

Dieser Komplexität im Personalmanagement stehen bisher einfache Planungsmodelle gegenüber, die nicht in der Lage sind, die Vernetzung und Eigendynamik des Mitarbeiterbestands eines Unternehmens adäquat abzubilden.

Das Thema *zeitliche Dynamik* wird nahezu komplett ausgeblendet. Die Ausrichtung auf einzelne Details führt zu einer fehlenden *ganzheitlichen Betrachtung*. Die Geschäftsleitung erwartet aber gerade vom Bereich HR, dass eine ganzheitliche und auch langfristig angelegte Sichtweise existiert, ohne dass dabei der Bezug zum Geschäft verloren geht. Denn allzu globale Aussagen über das Personal, wie z. B. das Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft, sind nicht für die Ableitung konkreter Hand-

lungsempfehlungen geeignet und verwaisen als Kennzahl in der Unternehmensstatistik ohne Steuerungsrelevanz. Die Herausforderung für ein *strategisches Personalplanungsmodell* liegt darin, neben einer systemdynamischen Sicht auch die notwendige Detaillierung in Jobfamilien respektive Funktionsketten zu berücksichtigen (vgl. Grafik 1).

Frühzeitiges Agieren wichtig

Durch die etappenweise Liberalisierung des Briefmarktes in der Schweiz sowie die Substitution des Briefs durch neue Kommunikationstechnologien und veränderte Kundenbedürfnisse steht PostMail in einer Phase grosser Veränderungen. Diese verän-

derten Umweltbedingungen, aber auch der Einsatz von neuen Technologien deuten auf einen *qualitativ veränderten* und *quantitativ tieferen* Personalbedarf hin. Parallel dazu ist zu erwarten, dass sich die Altersstruktur des Personals in einzelnen Funktionen sowie im Arbeitsmarkt nach oben verschiebt.

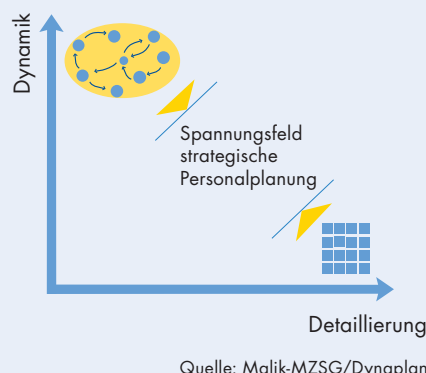
Die Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass man bei der Planung sowohl quantitativer als auch qualitativer Veränderungen des Mitarbeiterbestands vor allem die mittel- und langfristigen Wirkungen berücksichtigen muss. Nur so kann man Fehleinschätzungen und die damit verbundenen Risiken minimieren. Durch die sich ständig verändernden Umweltbedingungen besteht auch die Gefahr, dass Unternehmen sehr schnell in eine Rolle gedrängt werden, die nur noch ein Reagieren erlaubt.

Daher ist frühzeitiges Agieren wichtig, um die mittel- und langfristige strategische Handlungsfähigkeit zu erhalten.

Die oben aufgezeigten Veränderungen der Umwelt und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf den Mitarbeiterbestand erfordern mit ihren Wechselwirkungen eine ganzheitliche Betrachtung, um die komplexen Personalentscheidungsprozesse mit dem notwendigen zeitlichen Vorlauf initiieren zu können. Dazu bedarf es der Etablierung ganzheitlicher Planungsmodelle, welche die Bedeutung des Personalmanagements für die strategische Entwicklung des Unternehmens und auch die Akzeptanz dessen bei der Geschäftsleitung erhöhen.

Für eine strategisch ausgerichtete Personalplanung genügt es heute deshalb nicht mehr, Entwicklungen der Vergangenheit einfach in die Zukunft zu projizieren. Vielmehr benötigt man Methoden sowie darauf basierende IT-Werkzeuge, welche die zunehmende *Komplexität der Wirkungsbe-*

Grafik 1
Berücksichtigung von Detaillierung und Dynamik in der strategischen Personalplanung





Dr. Kai Berendes

Der Autor ist Associate Partner am Malik Management Zentrum St. Gallen und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

Bild: zVg

ziehungen zwischen Umwelt und Personal transparent machen, um belastbare Zukunftsszenarien als Basis für Managemententscheidungen zu entwickeln. Dabei geht es nicht um exakte Vorhersagen. Vielmehr werden zukünftige Zeitpfade aufgezeigt. Auf dieser Basis können beispielsweise Al-

ters- und Kapazitätsrisiken frühzeitig abgeleitet und mit den richtigen Massnahmen adressiert werden.

Simulation als Instrument

Aufgrund der demographischen Entwicklung entschied der Bereich PostMail mit seinen rund 16 000 Personaleinheiten, präzisere und detailliertere Aussagen über den künftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarf zu ermitteln. Mit der Einführung eines neuen Instruments für eine strategische Personalplanung wollte man nicht zuletzt auch die in der Vergangenheit zunehmenden Veränderungsprozesse im Unternehmen simulieren und die bis dato durchgeführten strategischen Personalmassnahmen solide untermauern.

In den Personaldateien ist eine Vielzahl von vergangenheitsbezogenen Informationen vorhanden, die bislang nur unzureichend in die Planungen integriert wurden.

Ein Planungstool muss jedoch den gesamten Datenbestand in einer sinnvollen



Markus Zuberbühler

Der Autor ist HR-Fachspezialist im Bereich PostMail der Schweizerischen Post und hat einen Abschluss als Executive MBA in HR-Management.

Bild: zVg

Aggregation nutzen, um auf dieser Basis Szenarien entwickeln zu können.

Die genauen Anforderungen an das Instrument hat man in Rahmen von Workshops erarbeitet. Als Hauptanforderungen konnte man die folgenden Punkte ableiten.

Das neue Modell für die strategische Personalplanung:

- zeigt die Entwicklung des Personalbestands in den nächsten 10 Jahren unter Berücksichtigung wesentlicher Einflussfaktoren auf
- stellt den künftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie in Funktionsketten resp. Jobfamilien dar und erlaubt darüber quantitative und qualitative Aussagen
- berücksichtigt die prognostizierte Marktentwicklung und bezieht, soweit absehbar, veränderte Rahmenbedingungen und strategische Initiativen in Form von Szenarien ein
- weist in den wichtigsten Funktionen den Personalüberhang und -unterbestand aus und

Tabelle

Zentrale Schwachpunkte excelbasierter Planungsmodelle

	Black Box – Excelmodelle sind undurchsichtig und können nur schwer erläutert werden.
	Linearer Ansatz – Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen Variablen kaum möglich (Zirkelbezüge) – Excelmodelle sind i. d. R. statisch.
	Schwache Fehlerkontrolle – Verletzungen von mathematischen/logischen Gesetzen werden nicht aufgezeigt, z. B. ein Vergleich von «Äpfeln mit Birnen».
	Mühsame Modellwartung – Lerneffekte können nur schwer in die Weiterentwicklung einfließen.

Quelle: Dynaplan

- ermöglicht das ressourcenschonende Simulieren unterschiedlicher Szenarien.

Praxisnahe Umsetzung mit neuem Planungswerkzeug

Die Komplexität der Problembeschreibung machte sehr schnell deutlich, dass die in der Praxis weit verbreiteten *linearen Planungsmethoden* – bekannt auch als «Copy und Paste»-Planung – zu kurz greifen. Für das 21. Jahrhundert sind vielmehr Ansätze gesucht, welche in der Lage sind, die *Vernetzung* der verschiedenen Einflussgrößen, einschliesslich ihrer Dynamik, adäquat abzubilden. Eine Aufzählung der zentralen Schwachpunkte von excelbasierten Planungsmodellen zeigt die neue Qualität des Planungswerkzeugs auf (vgl. Tabelle).

Die Szenarien basieren neben den aktuellen Unternehmensdaten und Parameterannahmen auf einem *HR-Planungsmodell*, das die Wechselwirkungen zwischen Umfeld und Personalsystem sowie deren Eigendynamik transparent macht. Das Modell besteht aus den zwei bekannten Teilsystemen Personalbestand und -bedarf. Über die Abbildung der Prozessbereiche (Zustellung und Sortierung) verbunden mit der Differenzierung in die vierzehn wichtigsten Funktionen bzw. Funktionsgruppen sind z.B. Aussagen über die künftig notwendige Qualifikation des Mitarbeiterbestands ableitbar. Die Altersstruktur wird in Altersscheiben bis zum 70. Lebensjahr abgebildet.

Für die *Simulation von Szenarien* stehen dem Anwender gewohnte Eingabetabellen zur Verfügung. Es können Daten für Personalmassnahmen differenziert nach den Prozessbereichen, den Funktionen und dem Jahr, in welchem die Massnahme greifen wird, eingegeben werden. Diese gehen dann zusammen mit den aktuellen Unternehmensdaten in die Simulationsrechnung auf

Basis des HR-Planungsmodells ein (vgl. Grafik 2). Die Wirkungen der *Parameterveränderungen* werden in der Benutzeroberfläche über Zeit dargestellt. Die Szenarien kann man einfach untereinander vergleichen und als Grundlage für die operative Planung weiter verarbeiten.

Mit dem Systemansatz, kombiniert mit der notwendigen Detaillierung, wird es möglich, «den Wald und die Bäume» zu sehen.

Nur über diesen Weg konnte auch die Integration in den bestehenden Planungsprozess von PostMail erreicht werden. Die Personalexperten von PostMail brachten das notwendige Wissen ein. Für den adäquaten Einsatz der systemdynamischen Modellierung erfolgte die Unterstützung durch das Malik Management Zentrum St. Gallen. Die Modellierung und Simulation basiert auf der Software Dynaplan Smia als innovatives IT-Werkzeug.

Personalprognosemodell als Entscheidungsgrundlage

Aus Sicht von PostMail erreicht man mit dem Personalprognosemodell eine *entscheidende Entwicklung* in der strategischen Personalplanung.

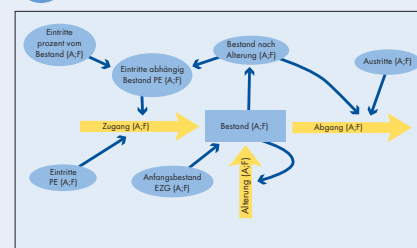
Es ist erstmals gelungen, ganzheitliche, komplexe Personalszenarien – und nicht nur reduziert auf Teilaspekte wie die Demographie – für alle Anspruchsgruppen als Grundlage für strategische Entscheidungsprozesse transparent zu simulieren.

Das Instrument wird künftig ein *fester Bestandteil* im Strategieprozess von PostMail sein. Anhand der Resultate der verschiedenen Szenarien wird die HR-Abteilung in der Lage sein, frühzeitig und präziser kommende Entwicklungen abzusehen und rechtzeitig die passenden strategischen Stossrichtungen und Massnahmen vorzuschlagen. Damit wird das HR seiner Rolle

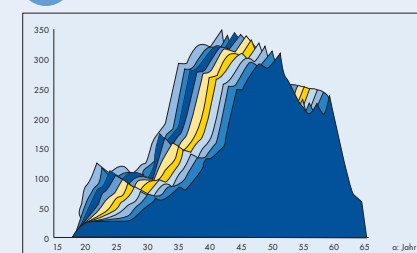
Grafik 2 Prozess der Szenariosimulation mit Dynaplan Smia

- 1 Eingabetabellen für Prämissen und strategische Massnahmen

- 2 HR-Planungsmodell



- 3 Szenariosimulation



Quelle: PostMail/Malik-MZSG

als Business-Partner künftig noch besser gerecht. Über den Einsatz bei andern Konzernbereichen der schweizerischen Post wird in einer nächsten Phase entschieden.

Das für PostMail erarbeitete Modell besitzt generischen Charakter. Aufgrund der standardisierten Vorgehensweise ist auch eine Adaption für andere Unternehmen denkbar. Über die visuell unterstützte Erarbeitung des Modells wird zudem das gesamte Organisationswissen zum Thema strategische Personalplanung sichtbar. Die Fachkenntnisse der einzelnen Bereiche werden zu einem Ganzen zusammengefügt. Es entsteht ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sicht sowohl im Bereich HR als auch in den Fachbereichen. Dies führt neben einer hohen Planungsqualität auch zu einer neuen Qualität der Kommunikation untereinander. ■

Kai Berendes
Markus Zuberbühler