



Ein Intelligenzverstärker für Business Partner

Der richtige Mitarbeiter, zur richtigen Zeit am richtigen Ort – dieses personalpolitische Ziel ist nur mit einer strategisch ausgerichteten Personalplanung zu erreichen. Hilfreich ist dabei eine leistungsstarke Simulationstechnik, wie das Beispiel der Deutschen Bank zeigt.

Scenario- und Simulationstechniken bieten keine „Kristallkugel“, doch können sie voraussichtliche Wirkungen heutiger Entscheidungen in der Zukunft unter Berücksichtigung von Geschäftsszenarien aufzeigen. Personalkapazitätsentscheidungen, die typischerweise erst mit markanter Zeitverzögerung wirksam werden, können somit angemessen mit der Geschäftsstrategie abgestimmt werden. Strategische Personalplanung ist demnach keine reine HR-Veranstaltung. Personal muss sich allerdings auch von einer für die Funktion typischen detaillierten Einzelpersonenbetrachtung mit kurzem Zeithorizont lösen und vielmehr in kritischen Rollen respektive Job-Familien mit einem adäquaten Planungshorizont denken: Die Anforderungen aus der Geschäftsstrategie werden in das „richtige“ Mitarbeiterportfolio übersetzt und über Zeit dargestellt. Dabei müssen insbesondere die Auswirkungen von unternehmensinternen Migrationen von Mitarbeitern als auch die Altersstruktur in den Bereichen berücksichtigt werden. Die Deutsche Bank hat bereits Anfang 2009 gemeinsam mit Malik Management Zentrum St. Gallen begonnen, ein Perso-

nalsimulationsmodell für das Privatkundengeschäft in Deutschland zu entwickeln. Im Folgenden wird anhand dieses Praxisbeispiels dargestellt, in welchen Schritten ein Personalsimulationsmodell bis zur regelmäßigen Anwendung einschließlich abgeleiteter Maßnahmen entwickelt werden kann.

Im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank ist die Realisierung der Geschäftsstrategie und der Ergebnisziele entscheidend von der ausreichenden Zahl hochqualifizierter Mitarbeiter abhängig. Wachstumsinitiativen erfordern frühzeitig initiierte Maßnahmen, die eine zeitgerechte Deckung des zusätzlichen Personalbedarfs mit der richtigen Qualifikation sicherstellen. Der Unternehmensbereich und HR beschäftigen sich wiederholt mit Fragen wie:

- Welche Kapazitäts- und Altersrisiken können in den wesentlichen Rollen in den nächsten Jahren entstehen?
- Wie sollten die Nachwuchspools dimensioniert sein?
- Wie können externe Einstellungen durch interne Entwicklungsbewegungen limitiert werden? Ergeben sich Karriere-
staus?

- Welche Stellhebel können zu kurzfristigen Kapazitätsanpassungen genutzt werden, sollte die tatsächliche von der erwarteten Geschäftsentwicklung abweichen? Die in der Vergangenheit eingesetzten Planungsrechnungen mittels MS-Excel werden diesen Fragen nicht gerecht. Der Wunsch nach einer Rollen-Differenzierung sowie nach mehr Flexibilität, Schnelligkeit und Transparenz der Haupttreiber und ihrer Zusammenhänge sind mit dem Einsatz eines professionellen Planungs- und Simulationsprogramms wie Dynaplan Smia erfüllbar.

Leuchtturmprojekt

Im Rahmen eines „Leuchtturmprojektes“ sollte ein Simulationsmodell für das Privat- und Geschäftskundengeschäft (PGK) entwickelt werden, das

- sämtliche relevanten Wirkungskräfte auf den Personalbestand (Zu- und Abgangsarten) für einen Zeithorizont von mindestens vier Jahren transparent abbildet;
- den flexiblen und ressourcenschonenden Vergleich von alternativen Zukunftsszenarien für rollenspezifische Personalbedarfe und -bestände ermöglicht;

- die Ableitung von konkreten Maßnahmen unterstützt und in einen kontinuierlichen Planungsprozess eingebettet ist.

Die Stimmigkeit und breite Akzeptanz der Simulationsergebnisse basiert auf einem gemeinsam getragenen Simulationsmodell. In dieses Modell fließt das Erfahrungswissen des Unternehmensbereichs und der HR Business Partner ein. Es war daher erfolgsentscheidend, dass Vertreter aus dem Geschäftsbereich und HR das Modell von Anfang an gemeinsam – unterstützt durch das Malik MZSG – in folgenden Schritten entwickelt haben:

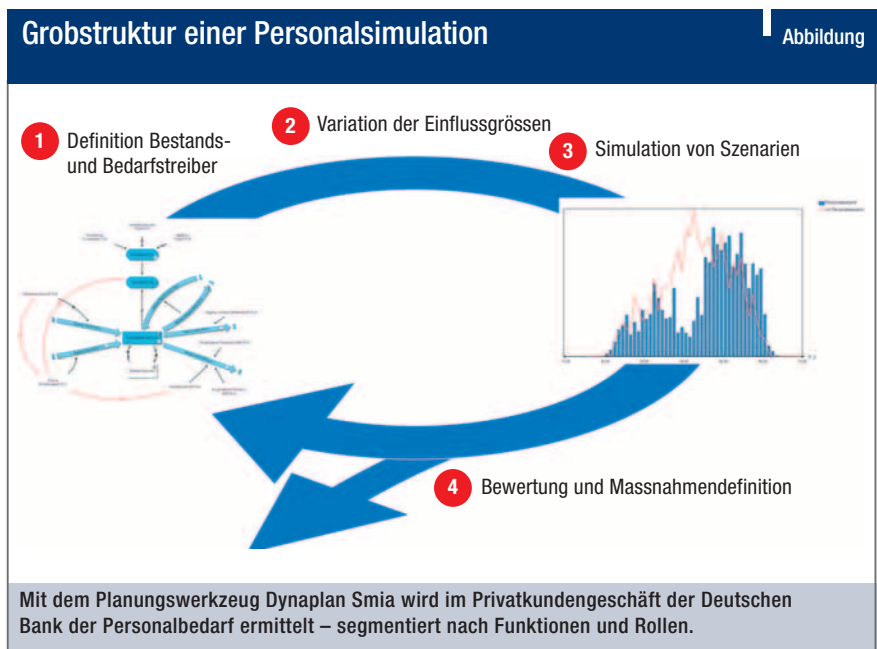
1. Festlegung der strategischen Fragestellungen einschließlich Aggregationsniveau,
2. Erarbeitung der relevanten Treiber,
3. Beschreibung der Zusammenhänge zwischen den Treibern sowie Befüllung mit aktuellen Daten,
4. Simulation von Szenarien und Ableitung von Maßnahmen.

Systemische Modellierung

Neben den bereits aufgeführten strategischen Fragen wird im ersten Workshop das Aggregationsniveau festgelegt. Eine zu hohe „Flughöhe“ resultiert zwar in relativ leicht erfüllbaren Datenanforderungen; Aussagen zu konkreten Handlungsnotwendigkeiten können aber auf diesem hohen Aggregationsniveau in aller Regel nicht abgeleitet werden. Eine zu niedrige Auflösung der Rollen und Bereiche im Modell lässt dagegen die Datenanforderungen schnell explodieren und fördert darüber hinaus die Gefahr, den „Wald vor lauter Bäumen“ nicht zu sehen. Das „richtige“ Aggregationsniveau wurde für PGK gemeinsam mit dem Unternehmensbereich in dem ersten Workshop in einem zweistufigen Segmentierungsprozess bestimmt.

1. Segmentierung nach Funktionen

Das Modell wurde auf den Vertrieb Deutschland fokussiert, dessen Vertriebskraft für den nachhaltigen Gesamterfolg von PBC entscheidend ist. Die Vertriebsmannschaft gliedert sich in drei Funktio-



nen: Personal Banking für die große Mehrheit der Privatkunden, Private Banking für die vermögendere Privatkunden und Business Banking für Freiberufler, kleine bis mittelgroße Unternehmen.

2. Segmentierung nach Rollen

Jede Funktion segmentiert seine Vertriebsmannschaft in drei Rollen: Berater, Senior Berater, Führungskraft. Die Rollen sind mit detaillierten Rollen- und Qualifikationsprofilen unterlegt.

Wichtig an dieser Stelle ist, dass Mitarbeiter nach gleichartigen Funktionen zusammengeführt werden und nicht einfach die Job-Familien gleich den bestehenden Organisationsstrukturen respektive Controllingeinheiten gesetzt werden.

Transparente Wirkungszusammenhänge

Bei der Erarbeitung der Einflussfaktoren oder Treibern in einem zweiten Workshop liegt der besondere Fokus auf der Beschreibung der inneren Ordnung: Wie hängen die Treiber untereinander zusammen? Wie sind Zeitverzögerungsglieder wie die Ausbildungs- und Qualifizierungszeiten aufzunehmen?

Der künftige Personalbedarf wird für die verschiedenen Rollen und Funktionen

berechnet. und erfolgt nicht, wie häufig der Fall, als Vorgabe in festen Mitarbeiterkapazitäten. In die Berechnung gehen die unternehmensstrategischen Vorgaben wie beispielsweise die geplante Anzahl und Art der Filialen ein.

Auf Seiten des Personalbestandes werden sämtliche maßgebenden Abgangsarten wie Fluktuationen oder Eintritte in Elternzeit (EZ) berücksichtigt. Bei Eintritt in die EZ werden beispielsweise die Kapazitäten für die Dauer der EZ aus dem „normalen“ Personalbestand in den separaten EZ-Bestand übernommen. Bei der Rückkehr werden sowohl die Rückkehr-, als auch die Teilzeit-Quote berücksichtigt. Damit wird eine wichtige stille Reserve sichtbar gemacht.

Weitere Zugangsarten sind die Nachwuchsprogramme für Auszubildende und Trainees sowie externe Einstellungen. Für die externe Beschaffung können alternative Optionen über hinterlegte Regeln aktiviert werden: Einstellungen zur Auffüllung der Bedarfslücke („Holprinzip“), nach Erfahrungswerten oder keine Einstellungen. Letztere Option kann genutzt werden, um zu analysieren, wie lange es dauert, eine Kapazitätsreduktion mit natürlicher Fluktuation zu erreichen. In

alternativen Szenarien können verschiedene Optionen für die Entwicklung der Bruttobedarfe durchgerechnet und in ihren Wirkungen miteinander im Tool verglichen werden. Der Abgleich zwischen Bruttobedarf und Personalbestand ergibt jeweils den Nettobedarf, der eine Unter- oder Überdeckung aufzeigt.

Datenbefüllung und Validierung

Das erarbeitete Modell wird nun in der nächsten Phase von HR Controlling mit Daten befüllt (sog. Initialisierung). Unterschieden werden müssen dabei die Ist-Ausgangsdaten für die Personalbestände – diese werden direkt aus der Personal-Datenbank in das Modell überführt – und Treiber, welche den zukünftigen Bestand direkt oder indirekt beeinflussen (beispielsweise Eigenkündigungsraten oder auch Qualifizierungszeiten). Welche Parameterwerte für die Simulationsperioden angenommen werden sollen, muss intensiv zwischen Unternehmensbereich und HR diskutiert und abgestimmt werden. Angemessene Prognosen basieren auf detaillierter statistischer Analyse plus qualitativer Umfeldanalyse: So wurden die Eigenkündigungsraten aus den Jahren 2007 und 2008 nicht statisch fortgeschrieben, sondern aufgrund der erwarteten Wirkung der Finanzkrise auf den Bank-Stellenmarkt für die Zukunftssimulationen nach unten angepasst. Die Realität hat diesen Trendbruch bestätigt.

Nach erfolgter Initialisierung des Modells werden erste Simulationsläufe durchgeführt, deren Ergebnisse in einem dritten Workshop validiert werden. Aus der Validierung ergeben sich normalerweise notwendige Anpassungen insbesondere an den Parameterwerten. Diese können während des Workshops sofort vorgenommen und neu durchgerechnet werden. Die Zu- und Abgangsarten sowie die Migrationen zwischen Rollen und Funktionen können in ihrer Wirkung auf den Bestand flexibel auf vielfältige Weise, zum Beispiel in Wasserfalldiagrammen einfach und übersichtlich dargestellt werden. Nach erfolg-

ter Validierung wird das Simulationsmodell in den Regelbetrieb überführt.

Simulationsergebnisse und Handlungsfelder

Jetzt beginnt die konkrete Arbeit mit den Simulationsergebnissen. Die Ergebnisse werden mit den jeweiligen Bereichsleitern für ihre Verantwortungsbereiche auf Handlungsnotwendigkeiten hin diskutiert. Bereits diese ersten Diskussionen bieten für die HR Business Partner eine gute Plattform, strategische Personalmanagementthemen zu adressieren – jetzt mit quantitativer Unterlegung. Diese können unterschiedliche Stoßrichtungen haben:

- Intensivierung der Rollen-Migrationen auf Basis von Qualifizierungsinitiativen,
- Anpassungen der Ausbildungs- und Einstellungspolitik,
- Umgang mit dem sich ändernden „Generation Mix“.

Die Auswirkungen von potenziellen Änderungen können sofort simuliert und bewertet werden. So wurde im Szenario für Personal Banking für das aktuelle Jahr angenommen, dass sich die Fluktuation ab dem zweiten Quartal deutlich reduziert. Hierdurch entstehen – bei gleicher, vertikaler Karrieremigration von Berater zu Senior Berater – innerhalb der Funktion Überkapazitäten auf der Ebene Senior Berater. Im Rahmen der Simulationsdiskussion wurde festgestellt, dass diese Überkapazitäten begrenzt werden können, indem die regelmäßige horizontale Migration von Personal- zu Private Banking weiter erhöht wird. Dies würde den weiteren positiven Effekt haben, dass auch die externen Einstellungen für Private Banking reduziert werden könnten. Um jedoch eine nachhaltige Intensivierung dieses Migrationspfades zu erreichen, ist auch eine Adjustierung des Azubi-Profiles für Personal Banking zu diskutieren.

Im Rahmen einer Geschäftsleitungssitzung wurden die Simulationsergebnisse und entsprechende Maßnahmen verabschiedet. Eine Altersstrukturanalyse

ergab, dass keine erheblichen Altersstrukturrisiken durch starke Pensionierungsabgänge gibt.

Positive Erfahrungen

Transparenz über die aktuelle Situation als auch über die potentiellen Auswirkungen von Personalmaßnahmen als klarer Nutzen zieht sich als roter Faden durch sämtliche beschriebenen Phasen der Modellierung und Anwendung des Personalsimulationsmodells:

- Die Gesamtsicht auf das Personalmodell schafft gemeinsames Verständnis über das komplexe Wirkungssystem „Personalbestandsentwicklung“.
- Alternative Szenarien für die Entwicklung der Personalbedarfe und der Einflussfaktoren können schnell und dynamisch durchgerechnet werden.
- HR Business Partner erhalten eine gute Plattform, strategische Herausforderungen und alternative Lösungsoptionen zu adressieren.
- Simulationen können als „Qualitätscheck“ für alternative Kapazitätsprognosen genutzt werden.

Ein Personalsimulationsmodell wird nicht nur bei der Deutschen Bank ein zunehmend genutztes Instrument werden, um die Wirkung von heutigen Entscheidungen in der Zukunft der Geschäftsleitung aufzuzeigen. Damit verstärkt HR als Partner die Strategieerarbeitung in einem ganz entscheidenden Punkt. Das innovative IT-Werkzeug übernimmt dabei die Rolle eines Intelligenzverstärkers; Entscheidungen müssen die Personaler und Business Manager auch weiterhin selbst treffen.

Autoren

Dr. Kai Berendes,
Partner, Malik Management Zentrum St. Gallen,
kai.berendes@mzsg.ch

Dr. Marcus Bonse,
Projekt Manager, Malik Management Zentrum
St. Gallen, marcus.bonse@mzsg.ch

Armin Gläser,
HR Information Architecture Strategy,
Deutsche Bank AG, armin.glaeser@db.com