

# CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

**Topstory**

## **Strategische Personalplanung**

State of the Art Personalcontrolling

## **Leistungsorientierte Bezahlung zur Differenzierung**

Beurteilung von Führungskräften

Personalplanung mit Weitblick

## **Corporate Finance**

Neue Facetten im Cash-Pooling

## **Accounting**

Neue Leasingbilanzierung nach IFRS

## **Controlling**

Die Digitalisierung des CFO

Agile Umsetzung von Planungsprojekten

## **Inside Research**

Risikomanagement-Panel 2015

## **Interview**

Heimo Losbichler zu Industrie 4.0/digitaler Transformation

**Linde**

 Controller Institut



# Brückenbauer: Personalplanung mit Weitblick

## Strategische Personalplanung als wirksame Verbindung zwischen Strategie und Personalarbeit

Kai Berendes / Gabriel Kroisleitner

*Personalentscheidungen gehören zu den schwierigsten Managementaufgaben. Nicht erst seit der Diskussion um punktuellen Fachkräftemangel und im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel ist eine weitsichtige Planung notwendig, die das richtige Mitarbeiterportfolio für die Umsetzung der Unternehmensstrategie sicherstellt.*

### 1. Sechs Richtige ziehen

Die Herausforderung gibt es seit eh und je in jeder Organisation: Wie bekommen wir die richtigen Mitarbeiter hinsichtlich Menge, Qualifikation, Struktur, Zeit, Ort und Kosten? Vor dem Hintergrund der steigenden Besetzungskosten oder Einbußen aufgrund offener Stellen über einen längeren Zeitraum kann diese Aufgabe nicht alleine über die operativen HR-Prozesse umgesetzt werden. Allein die im Gegensatz zu der Geschäftsdynamik relativ träge Personaldynamik, ua hinsichtlich des Wissensaufbaus und notwendiger Entwicklungszeiten, zeigt die Notwendigkeit einer Vorsteuerung auf. Eine auf ein bis zwei Jahre ausgerichtete operative Personalplanung greift hier zu kurz. Auch eine bloße Verlängerung des Zeithorizonts und eine damit verbundene Fortschreibung des Mitarbeiterbestands über mehrere Jahre sind allenfalls für eine Betrachtung der Alterungsdynamik hilfreich und erfüllen noch lange nicht die Funktion einer guten und richtigen **strategischen Personalplanung**. Vielmehr gilt es dazu, die zukünftigen Auswirkungen der strategischen Ausrichtung des Geschäfts einschliesslich aktuelle Trends wie Digitalisierung auf den Personalbedarf einzubeziehen und damit zumindest gute Rahmenbedingungen für die Ziehung der „sechs Richtigen“ zu schaffen.

### 2. Die Lücke vermeiden – Geschäfts- und Personalkreislauf ausbalancieren

Die strategische Personalplanung bringt zwei zentrale Kreisläufe zusammen (vgl. Abb 1). Die **Personallücke** – Unterdeckung oder Überhang hinsichtlich der eingangs genannten quantitativen wie auch qualitativen Dimensionen – ergibt sich bekanntermaßen aus **Personalbedarf und -bestand**. Letzterer unterliegt dabei einer Eigendynamik ua aufgrund von Fluktuation und Funktionswechslern. Der Personalbedarf hängt primär zusammen mit dem Angebot von Produkten und Dienstleistungen sowie der zugehörige Prozesskette für die Leistungserbringung. Auf Basis dieser Schlüsselgröße werden nun zwei Kreisläufe mit unterschiedlicher Wirkungsgeschwindigkeit geschlossen. Auf der einen Seite geht es in der Personalfunktion um die **Ausgestaltung der Handlungsfelder entlang der HR-Wertkette**. Verkürzt dargestellt steht im Vordergrund die Frage: Wie kann die Lücke nachhaltig über Rekrutierung, Entwicklung und Bindung sowie Freisetzung ausgeglichen werden? Auf der anderen Seite stehen dem Management über Entscheidungen der eingesetzten Technologien wie auch zB Entscheidungen über die Fertigungstiefe wichtige **strategische Stellhebel** zur Verfügung, die den Personalbedarf und damit auch in der Folge die Lücke maßgeblich beeinflussen.

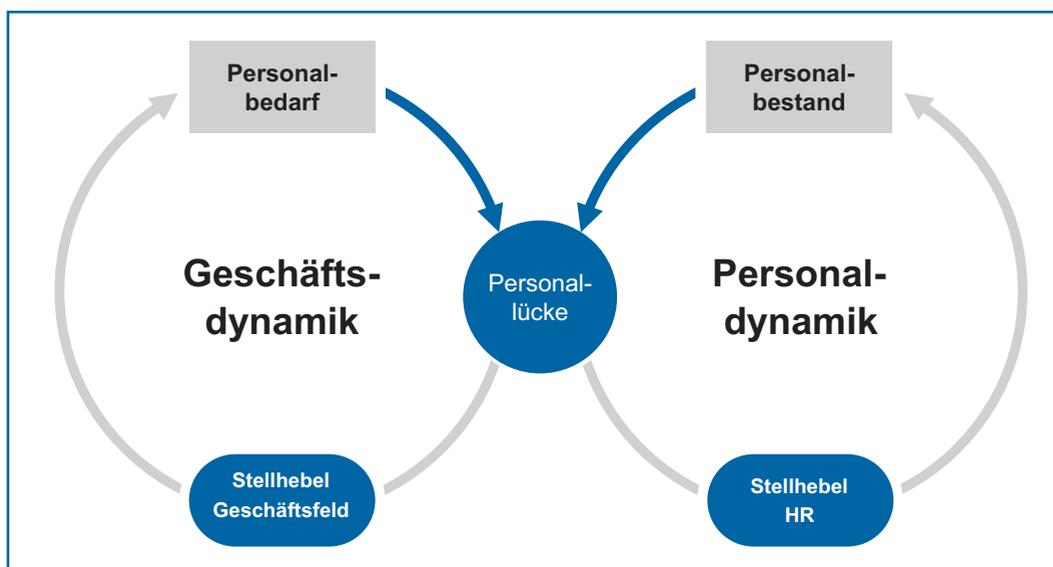
Die Lösung des Personalplanungspuzzles ist also nur über das **enge Zusammenspiel zwischen Strategie des Geschäftsfelds und Personal** möglich. Hier zeigen sich ein häufig vorliegendes Missverständnis und ein Irrtum: Strategische Personalplanung ist keine reine HR-Veranstaltung und kann auch nicht alleine mit bekannten HR-Ana-



**Dr. Kai Berendes** ist Executive Partner bei der Dynaplan AG in St. Gallen.



**Mag. (FH) Gabriel Kroisleitner** ist Teamleiter Konzernpersonalplanung und -steuerung bei der ÖBB-Holding AG in Wien.



**Abb 1:** Regelkreise Personalbedarf und -bestand (Dynaplan)

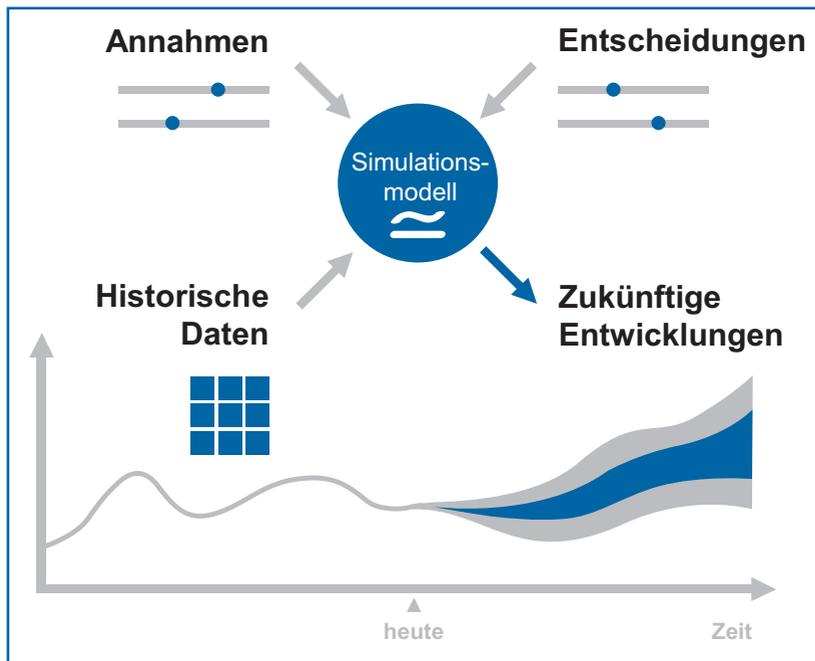


Abb 2: Dynamische Planung (Dynamplan)

lytics-Systemen bearbeitet werden. Der vielfach zitierte Business Partner wird zu einer bedeutenden Funktion.

### 3. Die Zukunft gestalten mit der Simulation von Szenarien

Dreh- und Angelpunkt für die Planung bildet das **dynamische Planungsmodell**,<sup>1</sup> das die Wirkungen der Kreisläufe über Zeit nicht unterbricht und mit einer ganzheitlichen Sicht Bestands- und Bedarfsdynamik erfasst. Da die Entwicklungen von Umfeldgrößen nur sehr eingeschränkt vorhersehbar und nicht direkt beeinflussbar sind, gilt es, in Szenarien zu denken. Neben den aktuellen Daten als Ausgangslage (im Fall der ÖBB über den Zugriff auf SAP BW) werden dann mit dem Planungsmodell zusammen mit Annahmen zukünftige Zeitpfade simuliert (im Fall der ÖBB über den Zugriff auf SAP BW und die Simulation mit Dynaplan Smia). Es entsteht ein **Ergebniskorridor** (vgl Abb 2).

### 4. Strategische Personalplanung als Teil der integrierten Planung bei der ÖBB

Das **ÖBB-Jobfamilienkonzept** (verankert im Organisationsmanagement) bildet die zentrale Grundlage für jede personalplanerische Aktivität im Konzern. Im Fokus für die Planungsmodelle stehen dabei betriebliche Funktionen in den primären Prozessen der Leistungserbringung. Aktuell werden in der strategischen Personalplanung bei den ÖBB damit rund 75 % aller Mitarbeiter in Fachfunktionen abgedeckt. Während die Personalbestandsentwicklung in einem generischen Planungsmodell über alle Jobfamilien vergleichbar abgebildet wird, sind individuelle Treiber für eine bessere Transparenz für die Beschreibung des Personalbedarfs eingeflossen.

Die Jobfamiliensystematik unterstützt neben der strategischen Personalplanung zugleich auch die Abbildung von Organisations-, Planungs- und

Berichtsstrukturen bzw die Erstellung von Besetzungsplänen und stellt damit eine **gesellschafts- und geschäftsfeldübergreifende Systematisierung von Tätigkeiten** im ÖBB-Konzern dar. Die Sicherstellung eines einheitlichen Verständnisses und einer einheitlichen Abbildung dieser Mitarbeiterstruktur ist für jede planerische Aktivität von essenzieller Bedeutung und ist in einem **zentralen Data Warehouse** hinterlegt. In der Simulation werden zudem die für die Ausschöpfung des internen Potenzials wichtigen Entwicklungspfade zwischen Jobclustern abgebildet. Nur so zeigt sich, welche Personalbedarfsabweichungen wirklich entstehen. Engpässe werden frühzeitig sichtbar. An die Stelle von Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip treten **gezielte Initiativen**, die sowohl die klassischen Stellhebel in der Personalarbeit einschließen als auch eine Rückkopplung zu der Geschäftsfeldstrategie zulassen.

### 5. Nutzen und Wirkung

Die strategische Personalplanung versteht sich bei den ÖBB seit 2013 als essenzieller Teil eines integrierten Personalplanungsprozesses. Eine besondere Bedeutung erlangt sie hierbei im **Gestalten von Prämissen** unter Einbezug der Geschäftsbereiche, HR der Konzerngesellschaften sowie HR der Holding. Im Diskurs über die Entwicklungen des Bedarfs in unternehmenskritischen Verwendungen entsteht ein gemeinsames, bei allen Stakeholdern des Prozesses akzeptiertes Bild über abzuleitende Maßnahmen. Dies beinhaltet die Verortung im Kerngeschäft mit teils langen Ausbildungs- und Praxiserfahrungszeiten und berücksichtigt die Dynamik im Personalbestand im Mittelfristzeitraum und darüber hinaus. Die Ergebnisse aus der Verortung im Kerngeschäft sowie die Dynamiken im Personalstand finden Eingang in die Prämissen der operativen Personalplanung sowie in das Berichtswesen. Neben dieser Transparenz über mögliche zukünftige Entwicklungen stellt die strategische Personalplanung eine wichtige Orientierungshilfe dar und unterstützt die Findung der richtigen Richtung für die auszugestaltenden Personalmaßnahmen. All das erfolgt mithilfe der eingesetzten Planungs- und Simulationstools in einem ressourcenschonenden Prozess in hoher Geschwindigkeit. Dadurch können sich verändernde Rahmenbedingungen schnell in neuen Szenarien aufgegriffen und auf Entscheidungsebene diskutiert werden. Diese Agilität ist notwendig, um die heutige Komplexität zu meistern. Denn eines ist sicher: Die Zukunft lässt sich nicht exakt über einen längeren Zeitraum vorhersagen. Der hier dargestellte **szenariobasierte Planungsansatz** hilft, sich auf mögliche Entwicklungen vorzubereiten und gleichzeitig selbst die Zukunft mitzugestalten.

#### Anmerkung

<sup>1</sup> Eine ausführliche Darstellung eines Planungsmodells findet sich bei Berendes et alii, Strategische Personalplanung, Zukunft gestalten (2011).

# CFO aktuell- JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**  
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



## BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle  Exemplare

**CFO aktuell-Jahresabo 2016 inkl. Onlinezugang und App**

**EUR 133,-**

(10. Jahrgang 2016, Heft 1-6)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma \_\_\_\_\_

Kundennummer \_\_\_\_\_

Straße/Hausnummer \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Telefon (Fax) \_\_\_\_\_

Newsletter:  ja  nein

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

Linde Verlag Ges.m.b.H.  
Scheydgasse 24  
PF 351, 1210 Wien  
Tel: 01 24 630-0  
Bestellen Sie online unter  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)  
oder via E-Mail an  
[office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at)  
oder per Fax  
**01/24 630-53**

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356