

Wissen Sie, was morgen ist? Strategische Personalplanung richtig gemacht

„Prognosen sind schwierig, insbesondere, wenn sie die Zukunft betreffen.“ Diese Aussage wird verschiedenen Persönlichkeiten zugeschrieben, die genaue Quelle ist leider unbekannt. Jedoch hat in der heutigen Zeit mehr denn je Gültigkeit: Wir wissen auch nicht, was morgen ist. Zentrale Managementaufgabe ist es aber, sich auf mögliche zukünftige Zustände vorzubereiten. Wie bei einer Expedition müssen Unwägbarkeiten und Risiken in einer robusten Strategie aufgenommen werden. Planung ist also gerade in unsicheren Zeiten ein wichtiges Instrument für die Unternehmenslenkung.

MD-11 Freighter

Bei Lufthansa hat sich die strategische Personalplanung in den vergangenen Jahren im Alltag bewährt und ist in den Planungsprozessen integriert. Sowohl die demografische Veränderung als auch die zunehmende Dynamik auf den Märkten lässt einen „Blindflug“ schon lange nicht mehr zu.



Insbesondere große Unternehmen haben in den letzten Jahren das Thema strategische Personalplanung (SPP) aufgegriffen und mit unterschiedlichem Erfolg bearbeitet. Grund genug, um den Fragen nachzugehen, was eine erfolgreiche SPP auszeichnet und welche Lernerfahrungen dabei auch kleinen und mittleren Unternehmen helfen können. Im Folgenden wird am Beispiel der Lufthansa-Gruppe dargestellt, wie sie das Thema vor über fünf Jahren

begonnen hat, welche Erfolgsfaktoren zu beachten sind und welcher konkrete Nutzen für die Organisation durch die strategische Personalplanung generiert wird. Mit dem KMU-Planungsrechner wird am Ende eine konkrete Einstiegshilfe in das Thema auch für kleinere und mittlere Unternehmen vorgestellt. Zu Beginn ist es jedoch wichtig, ein gemeinsames Verständnis über Sinn und Zweck der strategischen Personalplanung zu erzeugen.

Zentrale Zielsetzung der SPP ist die Sicherstellung der Geschäftsstrategie über die Bereitstellung des richtigen Mitarbeiterportfolios in den sechs Dimensionen, welche aus der folgenden Abbildung hervorgehen.

Hervorzuheben ist auf der einen Seite die Verbindung von quantitativen und qualitativen Sichten (z.B. Funktion und Fachkompetenzen) sowie die

Berücksichtigung einer monetären Sicht. Dieses Planungspuzzle gilt es nicht nur statisch für einen Zeitpunkt zu lösen. Es geht im Wesentlichen um das Ausbalancieren von Personalbedarfen und Personalbeständen über die Zeit.

MISSVERSTÄNDNISSE UND IRRTÜMER

Der Sinn und Zweck einer strategischen Personalplanung lässt sich neben dieser Beschreibung noch deutlicher an einer kleinen Auswahl von gängigen Missverständnissen darstellen.

Missverständnis 1: SPP ist eine langfristige Fortschreibung des bestehenden Geschäfts (verlängerte operative Planung) und nur in einem stabilen Marktumfeld hilfreich.

Ausgangspunkt bildet nach der obigen Beschreibung die Geschäftsstrategie. Die darin abgebildete Dynamik, also zum Beispiel der Zeitraum für technologische Substitution oder der Horizont bei Investitionen in die Infrastruktur, bestimmen den Planungszeitraum. Das Merkmal „langfristig“ ist daher eher un-

glücklich gewählt. Es geht mehr um Weitblick, welcher die Dynamik des eigenen Geschäfts inklusive des zugehörigen Umfelds abdeckt. Ebenso wichtig ist der Zeithorizont für die Wirkung einzelner strategischer Maßnahmen. Das gilt insbesondere für Personalmaßnahmen, da hier beispielsweise bei dem Aufbau von Kompetenzen lange Entwicklungszeiten zu berücksichtigen sind. Diese Trägheit in der Personaldynamik steht einer hohen Geschäftsdynamik gegenüber. Mithilfe einer strategischen Personalplanung können die unterschiedlichen Geschwindigkeiten besser synchronisiert werden. Die SPP ist demnach kein „Schönwetterwerkzeug“ und keine zeitlich verlängerte operative Personalplanung mithilfe von Trendfortschreibungen über reine Statistik. Letzteres führt gleich zu dem nächsten Missverständnis.

Missverständnis 2: Die SPP ist eine Glaskugel für exakte Vorhersagen.

Es geht bei der SPP nicht darum, aus der Vergangenheit auf eine exakte Zukunft zu schließen. Bestenfalls kann die Historie als Grundlage dienen für die erste Setzung von zukünftigen Prämissen. Da jedoch niemand weiß, wie die Zukunft genau aussieht, steht in der SPP die Bewertung möglicher Umfeldszenarien sowie möglicher Handlungsoptionen im Mittelpunkt. Damit wird die Zukunft nicht exakt vorhergesagt, sondern im Rahmen der aktuellen Unwägbarkeiten mitgestaltet. Gerade in einem volatilen Marktumfeld, in dem genaue Prognosen nicht möglich sind, stellt die strategische Personalplanung eine unverzichtbare Orientierungshilfe dar.

Missverständnis 3: Die SPP ist ein Projekt / Tool der IT.

Unter diesem Punkt wurden gleich zwei Irrtümer zusammengeführt. Auf der einen Seite ist die SPP eine dauerhafte Planungsaufgabe und daher kein einmaliges Projekt. Gerade unter sich schnell verändernden Rahmenbedingungen gilt es, Prämissen immer wieder zu hinterfragen und neue Planungsparameter aufzunehmen. Das bedeu-

DIE AUTOREN



DR. KAI BERENDES ▶ Executive Partner bei Dynaplan, St. Gallen, und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (HSG) ▶ kai.berendes@dynaplan.com



DR. FRANK HAUPENTHAL ▶ verantwortlich für die Strategische Personalplanung der Lufthansa Airlines, Frankfurt/M.



OLIVIER MÜLLER ▶ Senior Project Manager bei Dynaplan, St. Gallen

tet, dass eine SPP eng mit den bestehenden Managementprozessen verzahnt und damit auf Dauer angelegt sein muss. Auf der anderen Seite ist die SPP nicht einfach ein weiteres IT-Tool. Im Gegensatz zu großen IT-Anwendungen in der operativen HR-Arbeit kommt es hier auf flexible, schlanke und schnelle Lösungen an, gepaart mit hoher Leistungsfähigkeit im Umgang mit komplexen dynamischen Systemen. Verbreitete Tabellenkalkulationsprogramme greifen in der Regel zu kurz, um die eigentliche Dynamik von Rückkopplungsbeziehungen zwischen Mitarbeiterbedarf und -bestand adäquat abzubilden. Zudem müssen Mitarbeiter mit Methoden wie „Denken in Szenarien“ befähigt werden, um letztlich mit agilen Planungsansätzen die Komplexität zu meistern.

Missverständnis 4: Die SPP ist nur etwas für große Unternehmen.

Die SPP ist ein ganzheitlicher Ansatz und unabhängig von der Größe anwendbar. Kleinere und mittlere Unternehmen stehen vor vergleichbaren Herausforderungen. Sieht man auf die einzelnen Aspekte der HR- Wertkette, liegt zum Beispiel in der Rekrutierung eher eine Verschärfung vor dem Hintergrund des Wettbewerbs um Ressourcen. Die bei vielen Großunternehmen zu beobachtenden Investitionen in eine starke Arbeitgebermarke und Gestaltung neuer Arbeitswelten machen es zunehmend für KMU schwierig, am Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Umso mehr gilt es, Klarheit in der Form von Bandbreiten über die notwendigen, zukünftigen Bedarfe auch bei KMU zu erhalten.

NUTZEN DER STRATEGISCHEN PERSONALPLANUNG BEI LUFTHANSA

Bei Lufthansa hat sich die SPP in den vergangenen Jahren im Alltag bewährt und ist in den Planungsprozessen integriert. Sowohl die demografische Veränderung als auch die zunehmende Dynamik auf den Märkten lässt einen „Blindflug“ schon lange nicht mehr zu. Lufthansa hat über die

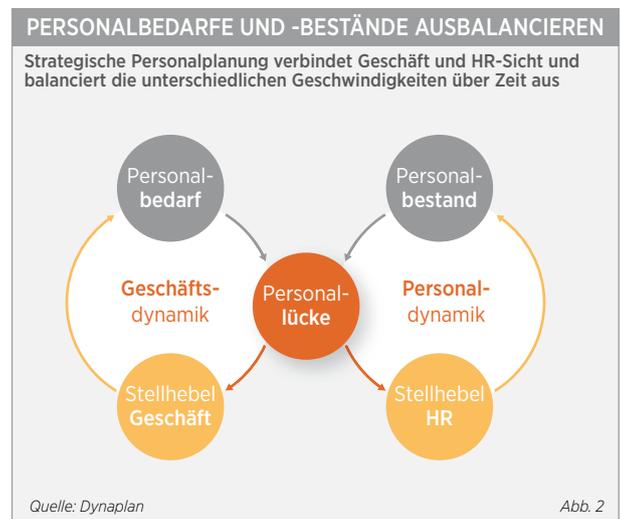
Jahre schon in zahlreichen Situationen den Nutzen der SPP unter Beweis stellen können. So erstaunt es nicht, dass es im Konzern viele Unterstützer der SPP-Methodik gibt, insbesondere auch in den Fachbereichen außerhalb der HR-Funktion.

Nutzen und abgeleitete Handlungsfelder bei der Lufthansa aus der strategischen Personalplanung:

- ▶ Gestaltung und Dimensionierung der betrieblichen Ausbildung, Nachwuchskanäle und Trainingskapazitäten
- ▶ Steuerung dynamischer Entwicklungspfade und konzernweiter Durchlässigkeiten insbesondere bei Führungskräften und administrativen Jobfunktionen zur Realisierung der Corporate-Responsibility-Ziele
- ▶ Bewertung zukünftiger Produktivitäten zur Spezifikation flexibler Personaleinsatzstrukturen insbesondere in operativen Bereichen
- ▶ Analyse der Chancen und Risiken von strategischen Flottenoptionen hinsichtlich zu erwartender Effekte auf das Cockpit- und Kabinenpersonal
- ▶ Impulse zur Ausgestaltung tariflicher und betrieblicher Rahmenbedingungen und Grundlagen für den Dialog mit den Mitbestimmungsgremien
- ▶ Bewertung von Greenfield-Szenarien, Beratung und aktive Begleitung der verantwortlichen Fachbereiche in wichtigen Transformationsprozessen
- ▶ Gegenüberstellung von internen und externen Arbeitsmarktperspektiven bei Jobclustern mit massiven Wachstums- und Zuführungsbedarfen
- ▶ Impulse und aktive Unterstützung zur Entwicklung fokussierter und sozialver-

träglich Lösungsansätze im Rahmen von Abbauszenarien

- ▶ Identifizierung und Bemessung möglicher Make-or-buy-Potenziale, Gegenüberstellung externer oder interner Lösungen



Die Einführung einer strategischen Personalplanung in einem Konzern wie der Lufthansa Group ist jedoch kein „Selbstgänger“, insbesondere, wenn es darum geht, diesen neuen Planungsprozess in der bestehenden Unternehmenssteuerung nachhaltig zu verankern. Die Komplexität und Vielfältigkeit des Konzerns sowie die unterschiedlichen Entwicklungsstände und Herausforderungen der einzelnen Gesellschaften erfordern eine differenzierte Vorgehensweise, ein exzellentes Stakeholdermanagement sowie ein gutes Timing für den Implementierungsrhythmus, von der

Pilotierung bis zum vollständigen Rollout. Wesentliche Erfolgsfaktoren werden nun im Einzelnen herausgearbeitet.

Evolutionäres Vorgehen sinnvoll pilotieren:

Die Einführung der strategischen Personalplanung mit Dynaplan wurde 2011 im Kernprozess Handling am Hub Frankfurt der Lufthansa Cargo AG pilotiert. An der Stelle einer Gesamtbetrachtung aller Mitarbeiter gleich zu Beginn wurde ein evolutionäres Vorgehensmodell gewählt. Lufthansa Cargo stand damals vor großen Veränderungen durch eine neue anspruchsvolle Strategie, die auch die Handling-Prozesse betrafen. Das Programm reichte unter anderem von der Digitalisierung von Frachtdokumenten über die Einführung neuer Systeme bis hin zum Aufbau eines neuen Frachtumschlagszentrums. Die Liste der Herausforderungen für HR ging aber noch weiter, da gleichzeitig die Führungsstruktur und die Wertschöpfungstiefe neu ausgerichtet wurden.

Über den erfolgreichen Piloten in einem Unternehmensbereich mit hoher strategischer Relevanz konnte so für das Thema strategische Personalplanung eine Sogwirkung in der Organisation erzielt werden. Der Nutzen wurde im Fachbereich und auf Vorstandsebene unmittelbar gesehen, sodass die SPP nicht von „oben in die Organisation hineingedrückt“ werden musste – eine wichtige Voraussetzung für den späteren Regelbetrieb.

SPP als Rede- und Normierungswerkzeug etablieren: Die SPP stellt einen konzeptionellen Rahmen dar. Sie bringt Anspruchsgruppen aus Geschäftsbereich, Strategie, Controlling und HR zusammen und fördert die strukturierte Diskussion. Sie wirkt wie ein Moderator und Katalysator zugleich. Dadurch, dass implizite Zusammenhänge, Daten und Prämissen der einzelnen Beteiligten explizit gemacht werden und in den Planungsprozess einfließen können, entsteht ein



Die Einführung der strategischen Personalplanung mit Dynaplan wurde 2011 im Kernprozess Handling am Hub Frankfurt der Lufthansa Cargo AG pilotiert. An der Stelle einer Gesamtbetrachtung aller Mitarbeiter gleich zu Beginn wurde ein evolutionäres Vorgehensmodell gewählt.

ganzheitliches, gemeinsam getragenes Bild über das heutige und zukünftige Geschäft. Der Mehrwert der SPP entsteht nicht erst am Ende, sondern bereits während der Arbeit an dem Planungsmodell und den Annahmen hinter den Szenarien. Dazu sind Planungswerkzeuge notwendig, die bereits den Prozess der Modellbildung über eine Visualisierung der Zusammenhänge unterstützen.

Flexible Planungsmodelle mit unterschiedlichem Komplexitätsgrad bereithalten:

Strategische Personalplanung findet wie alle Planungsthemen auch bei Lufthansa auf verschiedenen Ebenen statt. Eine strategische Personalplanung lohnt sich aber nicht nur in Bereichen, die offensichtlich kritisch und großen Veränderungen unterworfen sind. Gerade beim Ableiten von Handlungsfeldern ist es wichtig, auch ein Gesamtbild über diejenigen Unternehmensteile zu haben, die nur indirekt betroffen sind. Denn häufig sind diese Bereiche Teil der Lösung. Bei der Lufthansa Group konnten zum Beispiel Abbau-

ziele mit den demografisch bedingten Abgängen und möglichen Transfers in andere Unternehmensteile abgeglichen werden. So war das HR-Management in der Lage, in kurzer Zeit mit dem jeweiligen Fachbereich die eigentlichen Kapazitätsrisiken transparent zu machen und ein zielgerichtetes und sozialverträgliches HR Programm zu erarbeiten.

Die Modelle auf den unterschiedlichen Ebenen unterscheiden sich zudem in ihrer Komplexität. Ein Modell „One size fits all“ zur Beschreibung der Bruttoperpersonalbedarfe gibt es nicht. Reicht bei einem Top-down-Ansatz

eine grobe Beschreibung der Veränderungen, zum Beispiel über pauschale, prozentuale Veränderungen der Mitarbeiterbedarfe, werden in anderen Bereichsmodellen unterschiedliche Geschäftstreiber benötigt, welche sich untereinander, zeitlich verzögert, beeinflussen können. Lufthansa greift deshalb auf die bewährten Modellkomponenten als Basis zurück und erweitert diese je nach Anforderung gemeinsam mit einem Modellierer, wenn es die gegebene Komplexität erfordert. Dabei gilt stets die Maxime „Keep it simple and smart“, das heißt mit Blick auf die Gesetze der Managementkybernetik nur so viel Komplexität wie nötig aufzubauen und gleichzeitig die Welt nicht in unzulässiger Weise zu simplifizieren.

Die SPP nahe am Geschäft etablieren: Ist die strategische Personalplanung einmal in das Unternehmen eingebettet, bestehen naturgemäß Schnittstellen zu verschiedenen Anspruchsgruppen. Bei Lufthansa hat sich gezeigt, dass eine SPP nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie selbst so nahe wie möglich am „Geschäft“ ist. Das geht so weit, dass die Geschäftsbereiche die verantwortlichen Owner der Planungsmodelle und deren Ergebnisse aus dem SPP-Prozess sind.

Sie bestimmen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem HR-Fachbereich, welche Maßnahmen wichtig sind und welche Erkenntnisse mit wem geteilt werden können. Darüber wird das notwendige Vertrauen hergestellt, um auch sensible Optionen durchzuspielen.

der KMU-Planungsrechner, der die zukünftigen Personalbedarfe eines Unternehmens und die Entwicklung des heutigen Mitarbeiterbestands einfach und verständlich abbildet. Der KMU-Planungsrechner, basierend auf der Simulationssoftware Dynaplan Smia, leitet Entscheider Schritt für Schritt



„Die SPP unterstützt ein modernes HR-Management. Wir verstehen strategische Personalplanung als jährlich wiederkehrenden Managementprozess, der neben Strategie- und Budgetprozess – und mit großer Nähe zum Business – ganz wesentlich zur Steuerung unseres Unternehmens beiträgt.“

CLAUS WACHENHEIM ► Leiter HR Management, Lufthansa Airlines

Wie kann nun vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen und Erfolgsfaktoren ein guter Einstieg in die SPP konkret aussehen und dabei gerade auch die kleinen und mittleren Unternehmen unterstützen?

EINSTIEG ÜBER DAS STARTER-SET STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG – GEEIGNET FÜR KMU

Bereits am Anfang wurde diskutiert, dass die SPP nicht nur ein Ansatz für große Unternehmen darstellt und vielmehr unabhängig von der Größe ist. Noch dominiert in KMU jedoch das Tagesgeschäft bei der Geschäftsleitung, und für Strategiearbeit bleibt allenfalls Zeit an einem Wochenende. Auf Unterstützung durch Zentralfunktionen wie etwa die Stabsfunktion Strategie und auch HR kann nicht zurückgegriffen werden. Genau hier setzt das Starter-Set Strategische Personalplanung als Selbsthilfe für KMU an.

Das vom Bundesarbeitsministerium im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit geförderte Projekt „Strategische Personalplanung für KMU“ hat das Starter-Set Strategische Personalplanung entwickelt. Im Zentrum des sechstägigen Starter-Sets steht

von der Diskussion der strategischen Ausrichtung der Unternehmung, über die Beschreibung des zukünftigen Personalbedarfs hinsichtlich Menge und neuer Kompetenzanforderung, die Simulation möglicher Lücken über den Abgleich mit der Personalbestandsentwicklung, hin zu den bereits heute notwendigen Maßnahmen zur Vermeidung von Personalengpässen. Damit leistet der KMU-Planungsrechner als Einstieg bereits einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung der Lebensfähigkeit der Unternehmung und kann je nach Komplexität des Geschäfts weiter ausgebaut werden.

Das komplette Starter-Set Strategische Personalplanung steht für KMU kostenfrei zum Download zur Verfügung: www.spp-kmu.de. Das Projektteam besteht aus dem Institut für Beschäftigung und Employability, der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., der Dynaplan AG, wmp consult – Wilke Maack GmbH und der Zukunfts-Allianz Arbeit & Gesellschaft e.V. ●

Dynaplan Convention

zum Thema Strategische Personalplanung am 14.11.2017 bei den Stadtwerken München. Anmeldung unter kooperationen@dgfp.de