



Foto: Berendes

Autor  
**Kai Berendes**

Partner,  
Malik Management Zentrum St. Gallen

Kai.Berendes@MZSG.CH

# Pfadfinder für eine komplexe Welt

## Dynamische Personalplanung mit Szenariosimulation

Die Wirtschaftskrise hält viele Personalabteilungen in Atem – und lenkt den Blick auf die Gegenwart. Strategien bleiben dabei vielfach auf der Strecke. Dabei ist es gerade jetzt wichtig, für die Zukunft gewappnet zu sein. Gefragt ist eine strategische Personalplanung, die in Szenarien denkt und flexibel auf Veränderungen reagiert.

In der Krise arbeiten Personalplaner unter erschwerten Bedingungen. Sie müssen den Personalbestand ihres Unternehmens möglichst rasch an die neuen Marktbedingungen anpassen, ohne dabei langfristige Entwicklungen wie die demografischen Veränderungen aus dem Blick zu verlieren. Denn Unternehmen laufen derzeit Gefahr, ihr Mitarbeiterportfolio mit überstürzten Restrukturierungen mittelfristig zu schädigen und damit die Umsetzung ihrer Marktstrategie zu gefährden.

Für die strategische Personalplanung eines Unternehmens sind vor allem folgende Fragen relevant:

1. Welche Alters- und Kapazitätsrisiken können in den wesentlichen Jobfamilien (zum Beispiel Produktion, Marketing, Vertrieb) über die nächsten fünf bis zehn Jahre entstehen?
2. Wie sensibel reagiert die Kapazitätslücke auf veränderte Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel auf eine erhöhte unfreiwillige Fluktuation, Kurzarbeitsmodelle oder Entwicklungsstau in Krisenzeiten?
3. Welche Strategie sollte das Unternehmen vor dem Hintergrund des erwar-

teten Personalbedarfs in Recruiting und Personalentwicklung verfolgen? Wie groß sollte der Nachwuchspool sein?

4. Sichert das Mitarbeiterportfolio die Umsetzung der Unternehmensstrategie?

Traditionelle Instrumente der Personalplanung können diese Fragen nicht hinreichend beantworten. Die inzwischen etwas stärker verbreitete Altersstrukturanalyse greift beispielsweise zu kurz, denn sie berücksichtigt die Auswirkungen von Marktveränderungen und Strategiewechsel auf den Personalbedarf nicht. Lineare Planungsmethoden – auch bekannt als „Copy-and-Paste-Planung“ – stoßen insgesamt an ihre Grenzen, da sie sich im Wesentlichen darauf beschränken, den Ist-Zustand fortzuschreiben. Ein präziseres Bild zeichnen Ansätze, die Verbindungen zwischen der Geschäfts- und der HR-Dynamik aufzeigen. Diese Modelle sollten:

- ▶ das Zusammenspiel zwischen Personalbedarf und -bestand erfassen,
- ▶ die quantitative und qualitative Entwicklung des Personalbestands darstellen – und zwar differenziert nach Funktionen der Mitarbeiter (Jobfamilien),

- ▶ Veränderungen im Zeitverlauf berücksichtigen, wie zum Beispiel die Alterung der Belegschaft oder Entwicklungszeit, sowie
- ▶ Entscheidungsregeln für die Beschreibung von Entwicklungspfaden zwischen Jobfamilien verarbeiten – also den möglichen Wechsel von einer Funktion in eine andere abbilden.

Systemorientierte Ansätze sind in der Lage, die äußeren Rahmenbedingungen der Personalplanung zusammen mit der Innensicht angemessen zu erfassen. Sie decken die in der Strategieentwicklung wichtigen Perspektiven „heute“ versus „morgen“ sowie Innen- versus Außensicht ab. Doch wie sehen solche Ansätze konkret aus? Dreh- und Angelpunkt ist ein kybernetisches Planungsmodell, das die systemrelevanten Treiber auf der Bestands- und Bedarfsseite ebenso abbildet wie ihre wechselseitigen Beziehungen (Vernetzung) und ihre Wirkungen über Zeit (Dynamik). Herkömmliche lineare Planungsansätze berücksichtigen gerade die beiden zuletzt genannten Eigenschaften nicht. Sie beschränken sich darauf, viele Details in einer Datenbank bereitzustellen. Der hier vorgestellte Ansatz

erlaubt eine dynamische Betrachtung des Personalbedarfs über Simulationen auf Basis aktueller Datenbestände.

Die Arbeit mit dem Modell erfolgt in drei Schritten (Abbildung 1, S. 38): Zunächst geht es darum, die zentralen Herausforderungen für den Personalbedarf und den -bestand abzuleiten. Dafür müssen die Planer Annahmen zur Unternehmensentwicklung definieren und in Parametern festhalten. Hierzu zählen beispielsweise geplante (Des-)Investitionen oder die Entwicklung des Kundenbestands. Diese Parameter sind Treiber für den Bruttobedarf an Personal. Die HR-Verantwortlichen berechnen auf ihrer Basis, welche Mitarbeiterkapazitäten das Unternehmen in Zukunft benötigt. Dabei berücksichtigten sie auch Treiber, die den Personalbedarf reduzieren, wie beispielsweise den Anteil an Fremdleistungen. Zudem müssen die HR-Business-Partner auf Seiten des Personalbestands jene Faktoren in Betracht ziehen, die sie nicht direkt beeinflussen können. Dazu gehören zum Beispiel Annahmen über die freiwillige Fluktuation.

Diese Informationen geben die Planer in ein softwaregestütztes Simulationstool ein.

Dabei können sie die Daten differenziert nach Funktionen und Altersgruppen eintragen. Sie gehen dann zusammen mit den aktuellen Unternehmensdaten in die Simulationsrechnung ein. Als Ergebnis werden die Alters- und Kapazitätsrisiken grafisch sichtbar. Einzelne Szenarioläufe mit Variationen der Planungsvoraussetzungen lassen sich so direkt miteinander vergleichen. Bei der Wahl des Planungshorizonts müssen Unternehmen berücksichtigen, dass sich die Humanressourcen üblicherweise langsamer verändern als der Markt. Das liegt unter anderem an den Entwicklungs- und Ausbildungszeiten. Wenn eine Lehre zum Elektromess- und Regeltechniker drei Jahre dauert und der Mitarbeiter sich anschließend über eine Zusatzausbildung zum Meister entwickelt, ist eine Zeitspanne von fünf bis sieben Jahren erreicht. In diesen Zeiträumen lässt sich die Geschäftsentwicklung kaum voraussehen. Doch bei der Personalplanung geht es auch darum, die Disharmonie zwischen der Geschäftsdynamik und der HR-Dynamik für Leiter der Marktbereiche erlebbar zu machen.

Sind die Herausforderungen einmal definiert, adressieren die Personalplaner diese im zweiten Schritt mit geeigneten Optionen und bauen sie in weitere Simulationsläufe ein. So prüfen sie zum Beispiel, wie sich Neueinstellungen, Personalabbau oder -entwicklung auswirken würden. Dabei können sie konkrete Entwicklungspfade abbilden und darstellen, wie sich Lücken von einzelnen Funktionsstufen über die Entwicklung von Mitarbeitern aus unteren Stufen oder anderen Jobfamilien schließen lassen.

Mit herkömmlichen Werkzeugen wie MS Excel lassen sich derartige Simulationen nicht erzeugen. Sie können zwar große Datenmengen einfach darstellen. Die Tabellen sind jedoch mit zunehmender Modellgröße kaum noch handhabbar und steigen insbesondere bei der Abbildung von Wechselwirkungen wie im Falle der Entscheidungsregeln vielfach mit der Fehlermeldung „Zirkelbezug“ aus. Softwaregestützte Modellierungssysteme verbinden die Vorteile eines Tabellenkalkulationsprogramms mit grafisch orientierten Modellierungen, wie man sie beispielsweise mit Visio oder Powerpoint erzielen kann. Hinzu kommt die Simulationsfunktionalität, die einen schnellen Vergleich von Szenarien untereinander quasi „auf Knopfdruck“ erlaubt.

Das Vorgehen gleicht einem Flugsimulator für das HR-Management, der darstellt, wie sich einzelne Personalinstrumente angesichts verschiedener Umfeldbedingungen auswirken (Serman 1992). So entsteht ein Planszenario, das nicht exakt die Zukunft beschreibt, aber die voraussichtlichen Auswirkungen aktueller Entscheidungen darstellt.

Abgerundet wird dieser Prozess, indem die HR-Verantwortlichen die Ergebnisse der Simulationen bewerten und Handlungsfelder konkretisieren – zum Beispiel für Recruiting, Ausbildung, Entwicklung, den Umgang mit Zeitarbeit oder In- beziehungsweise Outsourcingstrategien. Dabei bewerten sie die Optionen mit Blick auf das Verhältnis von Ressourcenbedarf und Wirksamkeit.

Wie die strategische Personalplanung nach dem systemorientierten Ansatz funktioniert, lässt sich am Beispiel der Schweizerischen Briefmarktes, die in der Schweiz in Etappen erfolgt, muss sich das Logistikunternehmen

# Sorgenfreie Mitarbeiter: steuerfrei.

Familienbewusste Personalpolitik zahlt sich aus! Neu: Zuschüsse des Arbeitgebers für Kinderbetreuung sind jährlich bis zu EUR 500,- pro Kind von Lohnnebenkosten, Lohnsteuer und Sozialversicherungsabgaben befreit.

**Sodexo, Österreichs Marktführer für steuerfreie Gutscheinelösungen, berät sie gerne.**

Weiß dank der Unterstützung des Arbeitgebers ihr Kind gut versorgt.



**Der Sodexo Kinderbetreuungs Pass – Ihr Beitrag zur „Work-Life-Balance“.**

einfach · sicher · flexibel  
Mehr auf: [www.sodexo.at](http://www.sodexo.at)

**sodexo**

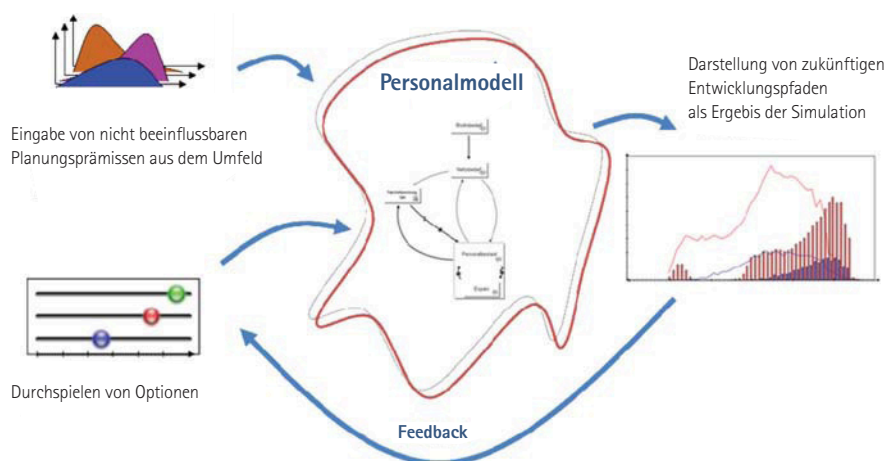


Abbildung 1: Simulationsgestützte Strategische Personalplanung.

(Quelle: Malik-MZSG/Dynaplan)

zunehmend dem Wettbewerb stellen. Hinzu kommen Herausforderungen, die sich durch veränderte Kundenbedürfnisse ergeben. Denn neue Kommunikationstechnologien wie E-Mail und SMS verdrängen mehr und mehr den Briefverkehr. Das Unternehmen musste daher seine Kostenposition verbessern.

Als Reaktion diskutierten die Verantwortlichen des Geschäftsbereichs PostMail, bei der Zustellung verstärkt Mitarbeiter in den unteren Funktionsstufen einzusetzen, ohne den Personalbestand zu erhöhen. Um einschätzen zu können, wie sich dieses Ziel am besten erreichen lässt, entwickelten die Linien- und HR-Manager mit dem Malik Management Zentrum St. Gallen ein Planungsmodell, das sie mit aktuellen Daten aus dem firmeneigenen Informationssystem befüllten.

In drei aufeinander folgenden Sitzungen brachten die Personalplaner das Analysemodell auf den Weg. Sie identifizierten und beschrieben zunächst die Treiber für den Personalbedarf und brachen diesen auf die verschiedenen Funktionen respektive Jobfamilien herunter. Auf dieser Basis konnte in der vierten Sitzung die eigentliche Szenariosimulation für die Beantwortung der oben aufgeführten Fragestellung starten. Dem bereits beschriebenen Vorgehen folgend, bezifferten die HR-Verantwortlichen zunächst, abgeleitet aus den Vorgaben des Managements, den neuen Personalbedarf. Anschließend formulierten sie Annahmen darüber, wie sich die

verschiedenen Abgangsarten – beispielsweise die freiwillige und unfreiwillige Fluktuation – voraussichtlich auswirken wird. Außerdem bezifferten sie, welche Mitarbeiterzugänge zu erwarten sind, zum Beispiel über die Übernahme von Lehrlingen oder externe Einstellungen. Im Recruiting bestand als logische Konsequenz aus dem Personalbedarf die Option darin, bevorzugt Mitarbeiter für die anvisierte Funktionsstufe zu rekrutieren. Um den Personalbestand nicht in die Höhe zu treiben, müsste das Unternehmen dabei die natürliche Fluktuation nutzen und nur dann Beschäftigte einstellen, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Die Verantwortlichen von PostMail gaben die vorhandenen Daten und Annahmen in eine Simulationssoftware ein – in diesem Fall Dynaplan Smia – und untersuchten, wie sich das veränderte Recruitingverhalten auswirken würde. Das Ergebnis war überraschend und entsprach nicht den ursprünglichen Erwartungen: Das Ziel, den Personalbestand in Richtung der unteren Funktionsstufen umzuschichten, ließ sich der Simulation zufolge erst viel später erreichen als ursprünglich gedacht. Daraus folgte auch, dass es voraussichtlich länger dauern würde, die Personalkosten zu senken. PostMail musste somit weitere Optionen in Simulationsläufen testen.

Die HR-Abteilung spielte mithilfe des Modells verschiedene Rahmenbedingungen durch, um die Herausforderungen und zugehörigen Optionen neu zu bewerten. Im Sinne einer

rollierenden Planung baute sie dabei das Planungsmodell nicht komplett neu auf, sondern gab einfach die aktuellen Datensätze und Annahmen ein. Neben PostMail setzen mittlerweile auch weitere Geschäftsbereiche der Schweizerischen Post wie PostLogistics den Planungsansatz ein. Aufgrund der Modulbauweise können sie ressourcenschonend Teilaspekte des Modells übernehmen.

Was ist der Nutzen des szenariobasierten Planungsansatzes? Ein wesentlicher Vorteil liegt in der deutlich verbesserten Transparenz. Das Verfahren zeigt genau, wie sich der Mitarbeiterbestand, differenziert nach verschiedenen Jobfamilien, unter bestimmten Bedingungen entwickeln wird. Dabei stößt das Tool wichtige Lernprozesse an. Die Simulation spiegelt die Vorstellungen der Entscheider über die relevanten Treiber – und gibt ihnen die Möglichkeit, ihr Bauchgefühl mit den Modellrechnungen zu vergleichen. Wenn das Planungsteam heterogen besetzt ist, fließen verschiedene Blickwinkel in die Analyse ein, und im Idealfall entsteht eine klare und gemeinsam getragene Einschätzung der unterschiedlichen Geschäftsszenarien sowie ihrer Auswirkungen auf den Personalbedarf. Dies führt neben einer hohen Planungsqualität auch zu einer neuen Qualität der Kommunikation untereinander. Damit wird der Personalbereich seiner Rolle als HR-Business-Partner künftig noch besser gerecht. Durch den Abgleich von Personalbestand und -bedarf weist die Simulation auf Kapazitätsrisiken hin. Dabei berücksichtigt sie auch langfristige Veränderungen, zum Beispiel in der Altersstruktur der Belegschaft. Die szenariobasierte Planung kann Unternehmen somit frühzeitig vor Fehlentwicklungen warnen – und gerade in Zeiten der Krise vor Kurzschlusshandlungen bewahren.

#### LITERATURTIPPS

**Sinnvoll wirtschaften. Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern.** Von Peter F. Drucker. Econ Verlag 1997.

**Management. Das A und O des Handwerks.** Von Fredmund Malik. FAZ-Verlag 2005.

**Teaching Takes Off: Flight Simulators for Management Education.** Von J. D. Sterman, in: OR/MS Today, October 1992, S. 40–44.