



Strategische Personalplanung

Grundlagen und Methoden der langfristigen Personalplanung
zur Zukunftssicherung Ihres Unternehmens.

www.personalplanung-der-zukunft.de

Die erfolgreiche Einführung einer Personalplanung in Unternehmen

1. Was macht eine gute strategische Personalplanung aus? _____	3
2. Kurzfristige Entscheidungen gehen zur Lasten einer langfristigen Unternehmensperspektive _____	3
3. Strategische Personalplanung steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen _____	4
4. Studie zur Personalplanung zeigt großen Entwicklungsbedarf auf _____	4
5. Geringe Planungshorizonte und leistungsarme Softwarelösungen bestimmen gegenwärtig die Personalplanung _____	5
6. Einzelbereiche und Möglichkeiten des Workforce Planning _____	6
7. Methoden der strategischen Personalplanung _____	7
8. Personalplanung richtig umsetzen _____	8
9. Richtig fit für die Zukunft mit Workforce Planning _____	10

Deutschland sucht das „Top-Talent“: Bereits heute beschäftigt die Rekrutierung von qualifizierten Führungskräften, die in Zukunft Schlüsselstellungen in Unternehmen besetzen sollen, die Human Resources-Abteilungen der Republik. Personaler sind daher gefordert, zeitnah zu handeln und perspektivisch zu planen – sonst stehen sie am Ende mit leeren Händen da oder haben bei der Stellenbesetzung nicht das Optimum herausgeholt.

Zwei Sachverhalte sind für die frühzeitige Talent- und Mitarbeitersuche ausschlaggebend:

1. Gerade rohstoffarme Volkswirtschaften wie die deutsche sind im internationalen Wettbewerb auf qualifizierte Fachkräfte angewiesen, die den Mangel an natürlichen Ressourcen durch innovative Intelligenz, Erfindergeist und herausragenden Sachverstand ausgleichen. Die Kompetenz der Mitarbeiter ist ein entscheidender Erfolgsgarant und die Stärke deutscher Unternehmen – vor dieser Tatsache sollte kein Personaler die Augen verschließen und daher rechtzeitig für „Nachwuchs“ auf den Schlüsselstellungen sorgen.
2. Eine zweite Herausforderung entsteht durch den allgemeinen Trend der Altersentwicklung. Zukünftig wird der demographische Wandel – die Veränderung der Zusammensetzung der Alterstruktur der deutschen und europäischen Gesellschaft – für einen zusätzlichen Personalengpass sorgen. Ganz unabhängig von allen Konjunkturzyklen werden in den kommenden Jahren qualifizierte Fachkräfte und Führungskräfte Mangelware sein wie nie zuvor.

Beide Umstände verschärfen die Dringlichkeit einer strategischen Personalplanung, auch Strategic Workforce Planning genannt, die künftig immer wichtiger für einen langfristigen Erfolg werden wird.

1. Was macht eine gute strategische Personalplanung aus?

Als strategische Personalplanung oder Workforce Planning werden all jene Human Resources-Maßnahmen bezeichnet, die eine dynamische Planung der Personalentwicklung betreffen. Damit ist vor allem die prognostische Planung des zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs angesichts der demographischen Entwicklung gemeint. Aber auch die Bedarfsplanung bei Änderungen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich neuer Unternehmensziele oder gewandelter Qualifikationsanforderungen spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Eine frühzeitige und professionelle strategische Personalplanung beschreibt den zukünftigen Entwicklungsbedarf und sorgt dafür, dass dem Unternehmen die benötigte Zahl an Mitarbeitern in der erforderlichen Qualität zur Verfügung steht. Dadurch schützt Workforce Planning vor Fehlentscheidungen, vermeidet unnötige Kosten und sichert vor allem den Fortbestand des Unternehmens.

2. Kurzfristige Entscheidungen gehen zur Lasten einer langfristigen Unternehmensperspektive

Die Wichtigkeit eines weitsichtigen Workforce Planning lässt sich an den Reaktionen vieler Unternehmen auf die Wirtschaftskrise veranschaulichen. Anstelle einer langfristigen Ausrichtung sind in vielen Unternehmen während der Rezession kurzfristige Ziele der Kostenreduzierung auf den Plan getreten. Dies hat vielerorts zu einem drastischen Personalabbau geführt, der sich nach Erholung der Wirtschaft als Fachkräftemangel zeigen könnte.

Gerade der Personalabbau auf unteren Unternehmensebenen, wo meist junge Mitarbeiter die Belegschaft bilden, kann sich als folgenreich herausstellen – es fehlen nicht nur qualifizierte Fachkräfte für potenzielle Führungsrollen der Zukunft, sondern die Alterstruktur im gesamten Unternehmen kann sogar aus den Fugen geraten. Sobald die Generation der älteren Mitarbeiter und Führungskräfte abtritt, mangelt es an jungen Talenten, die entweder angesichts schlechter Aufstiegchancen abgewandert oder aufgrund der Krise gekündigt bzw. nicht eingestellt worden sind. Unbedachte Entscheidungen im Bereich der Personalentwicklung und aufgeschobene Personalbeschaffungsmaßnahmen können dann grundlegende Unternehmensziele gefährden.

Am Beispiel der Wirtschaftskrise zeigt sich, welche Bedeutung heute einer strategischen Personalplanung angesichts der Unvorhersehbarkeiten und Dynamiken wirtschaftlicher Entwicklungen zukommt. Wer in der Krise das perspektivische Denken vernachlässigt und langfristige Trends wie die demographische Entwicklung, Technologieentwicklungen, den Fachkräfteengpass oder die Steigerung der Veränderungsgeschwindigkeit ignoriert, verbaut sich selbst die Möglichkeiten für die Gestaltung der Zukunft und wird nach der Erholung der Wirtschaft kalt erwischt.

Aber auch mittelfristige Veränderungen können durch eine strategiekonforme Personalplanung vorausschauend gestaltet werden. Folgendes Beispiel verdeutlicht diesen Sachverhalt. In einem Bericht des Personalmagazin 6/2009 mit dem Titel „Strategische Personalplanung“ beschreiben Thomas Sattelberger (Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom AG) und Prof. Dr. Rainer Strack (Managing Director der Boston Consulting Group) die Erfolge einer Implementierung der strategischen Personalplanung bei der Deutschen Telekom. Im dynamischen Markt der Telekommunikationsindustrie kommt der Ausweitung des Planungshorizonts eine hohe Bedeutung zu, da sich neue Ausbaumaßnahmen der Netzinfrastruktur über einen Zeitraum von fünf bis sieben Jahre erstrecken und dabei grundsätzlich neue Skill-Anforderungen für den Aufbau, den Betrieb und die Wartung generiert werden.

Ein gründliches Workforce Planning ermöglicht dem Konzern jedoch:

- a. die Identifikation künftiger Schlüsselstellungen und -kompetenzen,
- b. den Abbau von Kapazitätsüberhängen durch Qualifizierungsmaßnahmen für das vorhandene Personal (Weiterbildung von Standardmonteuren zu Hard- und Software Spezialisten) und den Ausgleich von Unterdeckungen,
- c. die Anpassung der Ausbildungsstruktur an die zukünftigen Erfordernisse des Marktes.

So konnten auf Basis einer detaillierten Planung mittelfristige Personalauswirkungen der wichtigsten strategischen Vorhaben quantitativ und qualitativ erfasst und für die Ableitung eines Maßnahmenmixes des Human Resources-Bereiches genutzt werden. Langwierige Qualifizierungsmaßnahmen, entsprechend rechtzeitig gestartet, sorgen dafür, dass dem Konzern die richtigen Arbeitskräfte zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen.

3. Strategische Personalplanung steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen

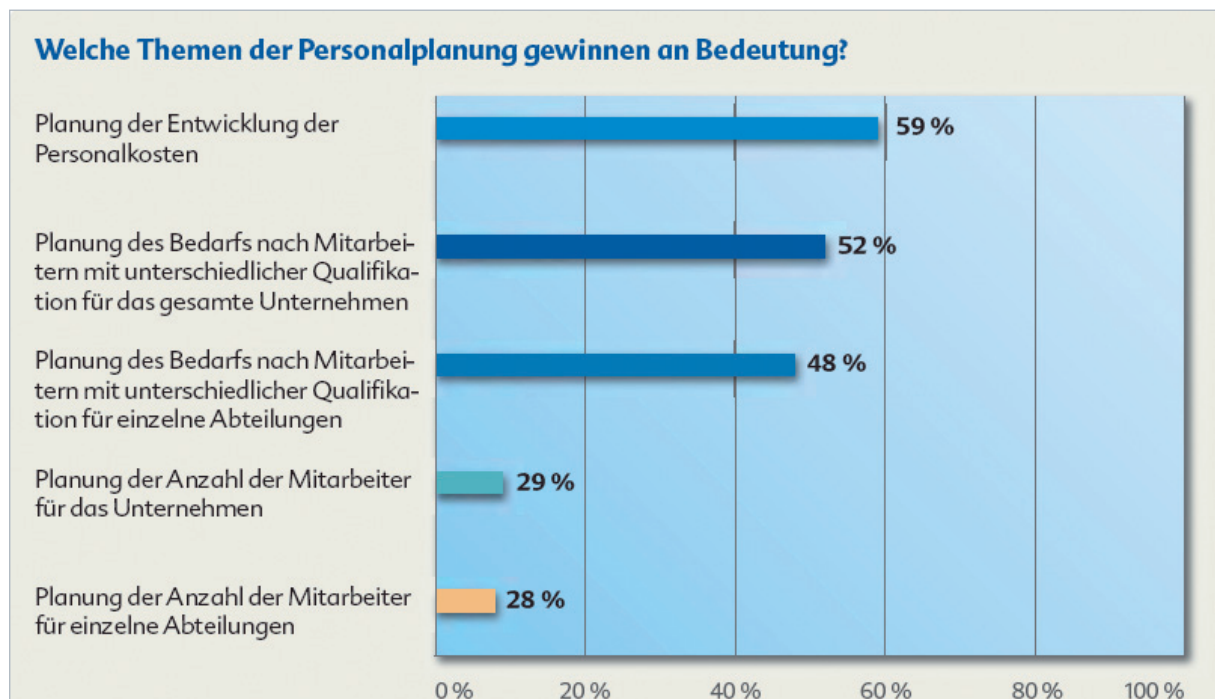
Obwohl in vielen deutschen Groß- und Mittelstandsunternehmen die Bedeutung einer strategischen Personalplanung erkannt wird, steckt die Umsetzung eines detaillierten Workforce Planning in den entsprechenden Human Resources-Abteilungen noch in den Kinderschuhen. Dabei ist die Verzahnung der Unternehmensstrategie mit der Personalplanung eine geeignete Stellschraube, das Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten. Nur das rechtzeitige Erkennen von Kapazitätsgrenzen ermöglicht ein aktives Eingreifen, um Risiken der Über- bzw. Unterdeckung quantitativ wie qualitativ zu managen. Informationsbasierte Strategien im Bereich der Qualifizierung, der Ausbildung, des Recruitings und des Personalabbaus sichern einem Unternehmen qualifizierte Fachkräfte mit zukunftsrelevanten Kompetenzen und Fähigkeiten. Human Resources-Abteilungen erhöhen durch die strategische Personalplanung nicht nur ihre Effektivität, ihnen kommt im Aufbau und der Gesamtstrategie des Unternehmens zudem ein ganz neuer Stellenwert zu.

4. Studie zur Personalplanung zeigt großen Entwicklungsbedarf auf

Eine Umfrage der Haufe-Akademie über die Personalplanung in mittelständischen Unternehmen in Deutschland in den Monaten März und April 2009 zeigt, dass nur eine Minderheit der 104 bundesweit befragten Unternehmen über eine detaillierte und längerfristige Strategie und Planung im Personalbereich verfügt. Stattdessen werden oftmals nur situative Planungsschritte und Fortschreibungen des Status quo vorgenommen. Hier herrscht ein deutlicher Entwicklungsbedarf, denn vielfach basiert die Planung der Personalentwicklung auf groben Schätzungen, anstatt auf fundierten,

mathematisch gestützten Analysen. Die Umfrage ergab, dass in 80 Prozent der Unternehmen primär die Unternehmensleitung die Personalplanung definiert und demgemäß dem Personalmanagement wenig Gehör geschenkt wird. Zudem verbinden viele Unternehmen den Begriff der Personalplanung noch immer hauptsächlich mit der Steuerung der Mitarbeiterzahl.

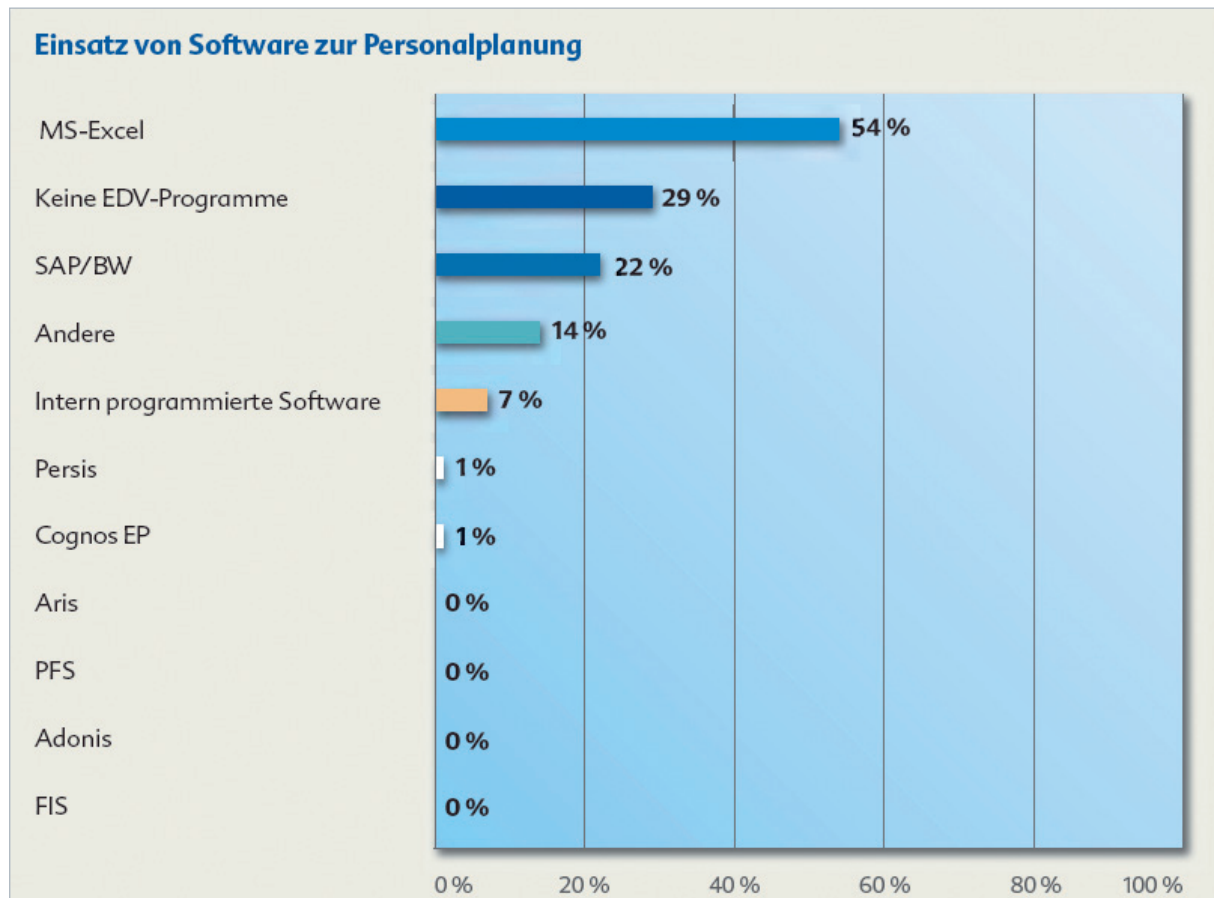
Hingegen kommt die qualitative Planung – die bedeutsame Frage der Mitarbeiterqualifikation – meist zu kurz. Jedoch räumen 52 Prozent der befragten Unternehmen zukünftig der systematischen Planung und Entwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter eine deutlich gestiegene Bedeutung ein. Ein verstärktes Bewusstsein für die Bedeutung der strategischen Personalplanung wird zusammen mit einem Ausbau der Methodenkompetenz auf Seiten der Personaler ein wichtiger Baustein zur Zukunftssicherung vieler Unternehmen sein.



Quelle: Haufe Akademie

5. Geringe Planungshorizonte und leistungsarme Softwarelösungen bestimmen gegenwärtig die Personalplanung

Eine detaillierte strategische Personalplanung umfasst sowohl die kurzfristige (bis 12 Monate), mittelfristige (1–3 Jahre) und langfristige (3–10 Jahre) Planung der Personalentwicklung. Gerade bei der mittel- und langfristigen dynamischen Planung gibt es in deutschen Unternehmen einen hohen Entwicklungsbedarf. Nur 16 Prozent der Unternehmen geben in der repräsentativen Studie der Haufe-Akademie an, einen Planungshorizont von über zwei Jahren zu betrachten. Die Großzahl der Unternehmen verzichtet demnach gänzlich auf einen Planungshorizont, den man als vorausschauend und strategisch bezeichnen kann. Dabei steht mit der strategischen Personalplanung ein Instrument bereit, das abgestimmt auf die Unternehmensziele, eine softwareunterstützte perspektivische und dynamische Planung ermöglicht. Moderne und spezialisierte Software-Lösungen der Personalplanung können dabei die Human Resources-Abteilungen sinnvoll unterstützen und unterkomplexe MS-Excel-Verfahren ablösen. Jedoch verfügen fast ein Drittel der Unternehmen über keine geeigneten Softwarelösungen und 54 Prozent planen weiterhin mit MS-Excel.



Quelle: Haufe Akademie

6. Einzelbereiche und Möglichkeiten des Workforce Planning

Personaler sollten sich nicht scheuen, die Unternehmensführung auf die Notwendigkeiten eines professionellen Workforce Planning hinzuweisen. Um eine strategiekonforme Personalentwicklung zu ermöglichen, ist es zunächst hilfreich, beim Management ein Problembewusstsein zu erzeugen. Auf Hindernisse der Personalplanung, wie fehlende Informationen oder die mangelnde Bereitschaft von Unternehmensbereichen, die erforderlichen Informationen zur Verfügung zu stellen, sollten Personaler daher dezidiert hinweisen. Ferner sollten Aspekte wie die Formulierung der Unternehmensziele, der Einsatz von neuen Personalplanungsmethoden und die Implementierung von professioneller Planungssoftware angestoßen werden.

Die strategische Personalplanung lässt sich in verschiedene Einzelbereiche unterteilen. Vor jeder Planung ist aber zunächst der Ist-Zustand, also der aktuelle Personalbestand, differenziert nach Anzahl, Art der Stelle, Alter, Geschlecht, Abteilung, Gehalt und Standort etc. zu erfassen sowie das im Planungshorizont geplante Soll. Bereiche der Planung sind dabei im Einzelnen die:

> Personalbedarfsplanung

Ermittlung des erforderlichen Personalbedarfs zur Erreichung der Unternehmensziele und Analyse der vorausschauend zu erwartenden Überdeckung bzw. Deckung und Unterdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht.

> Personalbeschaffungsplanung

Planung der Anzahl und der Beschaffungswege, um auf den internen und externen Arbeitsmärkten qualifizierte Fachkräfte für den Planungszeitraum zu rekrutieren.

> Personaleinsatzplanung

Optimale Zuordnung vakanter Stellen und Arbeitsplätze zu den entsprechenden Mitarbeitern und Personen.

> Personalentwicklungsplanung

Planung der Qualifizierung und Ausbildung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen bestimmter Mitarbeiter innerhalb des Planungshorizonts.

> Personalfreisetzungplanung

Ermittlung der Personenzahl, die aufgrund des negativen Saldos aus Bedarf und Bestand ihre Stelle im Unternehmen verlieren und Planung der diesbezüglichen Vorgehensweisen.

> Personalkostenplanung

Kostenanalyse des Personaleinsatzes (Löhne, Gehälter, Entwicklung der Lohnnebenkosten) und geplanter personeller Maßnahmen, wie z. B. Gehaltsanpassungen, Mitarbeiterentwicklungskosten, Vorruhestandsregelungen, Kosten für Neuakquise, Einstellungen und Abfindungen sowie für Gratifikationen und Boni.

7. Methoden der strategischen Personalplanung

Die Erhebung des zukünftigen Personalbedarfs ist stets von Unsicherheiten begleitet, da sie internen und externen Einflüssen auf das Unternehmen unterliegt. Grundsätzlich gilt, dass mit einem zunehmenden Planungshorizont Ungewissheiten und Ungenauigkeiten steigen. Daher ist eine dynamische Personalplanung immer ein Annäherungsprozess, der als Prognose zwangsläufig mit vielfältigen Unschärfen operieren muss. Jedoch stehen dem Workforce Planning avancierte Verfahrenswesen zur Verfügung, die sich sowohl für Großunternehmen als auch für mittelständische Unternehmen sehr gut eignen.

Für kurzfristige Planungshorizonte sind **Schätzverfahren** gut geeignet und relativ einfach umsetzbar. Für den ausgewiesenen Zeitraum wird der Personalbedarf hierbei von einem Experten geschätzt und von der Personalabteilung ausgewertet.

Strebt man jedoch mittel- oder langfristige Prognosen an, sollten **Bedarfsanalysen und Trendverfahren** zum Einsatz kommen. Bei der **Bedarfsanalyse** werden Vergangenheitswerte mit in die Planung einbezogen, die Aufschluss über bisherige Entwicklungen geben können. Aus diesem Datenmaterial wird dann der erwartbare, zukünftige Bedarf abgeleitet. Dieses Verfahren geht jedoch davon aus, dass die Einflüsse, die bisher die Unternehmensentwicklungen bestimmt haben, weitgehend konstant bleiben. Beim **Trendverfahren** werden Daten aus der Vergangenheit genutzt und in die Zukunft fortgeschrieben. Hierbei wird davon ausgegangen, dass trendauslösende Gegebenheiten der Vergangenheit auch im Planungszeitraum weiterhin Bestand haben.

Beide Verfahren – die Bedarfsanalyse und das Trendverfahren – ermöglichen die Kopplung der Planung an Einflussgrößen wie Auftragseingang oder Entwicklung des Umsatzes und sind überall dort anwendbar, wo eine sichere Datenbasis, überschaubare Sachverhalte und eine relativ konkrete Messbarkeit vorliegen.

Weit verbreitet ist die Ermittlung des Personalbedarfs durch die **Kennzahlenmethode**. Bei der ebenfalls vergangenheitsbezogenen Ermittlung von Kennzahlen werden bestimmte und stabile Beziehungen zwischen dem Personalbedarf und betriebliche Bezugsgrößen wie beispielsweise die Arbeitsproduktivität (Umsatz : Arbeitseinsatz) als Ausgangsbasis benutzt, um durch eine zukünftige Veränderung der Bezugsgröße auf den notwendigen Bedarf an Personal zu schließen. Nach der Formel „Brutto-Personalbedarf = künftiger Ertrag: geschätzte Arbeitsproduktivität“ lässt sich dann errechnen, wie hoch der Bedarf an neuen Mitarbeitern ist.

Eine quantitative und qualitative Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs liefert die **Stellenplanmethode**. Diese Methode setzt allerdings voraus, dass detaillierte und das ganze Unternehmen umfassende Stellenpläne vorhanden sind, die in die Zukunft systematisch unter Beachtung aller geplanter personalrelevanter Veränderungen fortgeschrieben werden und damit den künftigen Personalbedarf transparent darstellen.

Eine zukunftsbezogene Technik der strategischen Personalplanung ist die so genannte **Szenario-Methode**, die mehrere mögliche Zukunftsentwicklungen im Bereich der Personalentwicklung analysiert. Hierbei werden zunächst alle relevanten Einflussgrößen des Personalbedarfs wie z. B. gesellschaftliche, politische oder wirtschaftliche Entwicklungen umfassend analysiert und auf die möglichen Auswirkungen im Personalbedarf hin untersucht. Beispielsweise lassen sich durch die Szenario-Technik positive Extrem-Szenarien (best-case-scenario), die eine optimale Entwicklung in der Zukunft aufzeigen, ebenso wie negative Extrem-Szenarien (worst-case-scenario) modellieren. Zudem können mit einem Trend-Szenario die gegenwärtig typischen und relevanten Situationsaspekte des Unternehmens in die Zukunft fortgeschrieben werden und gleichsam als verlängerte Gegenwart bearbeitet werden.

Welche Methoden der strategischen Personalplanung sich für welches Unternehmen eignen, hängt weitgehend davon ab, inwieweit dem Personal notwendige Informationen bereitgestellt werden und inwiefern der Personal von den Führungskräften in die Unternehmensstrategie der Zukunft eingeweiht wird. Zur Durchführung eines effektiven Workforce Planning sind inzwischen leistungsfähige Software-Lösungen, wie z. B. **Haufe Personal Office Premium** auf dem Markt, die eine professionelle strategische Planung unterstützen und den Personal entlasten.

8. Personalplanung richtig umsetzen

Als integrierter Teilaspekt der Unternehmensplanung stellt die strategische Personalplanung ein wichtiges und eigentlich unverzichtbares Mittel zur Kostenreduzierung dar. Besonders mittelständische Unternehmen scheuen aber vielfach, die personellen und finanziellen Ressourcen für eine gezielte strategische Personalplanung freizusetzen. Dies ist letztlich kontraproduktiv, denn eine Investition in die Personalentwicklung zahlt sich langfristig garantiert aus.

Für den Erfolg und die ideale Umsetzung ist jedoch das richtige Know-how ausschlaggebend. Verlaufen im Normalfall die quantitativen und qualitativen Personalplanungsschritte in den kurzfristigen und mittelfristigen Bereichen abhängig vom Produktionsplan rollierend – diese umfassen insbesondere die Personaleinsatzplanung, Schulungen und Weiterbildungen und die Bereiche der mittelfristigen Nachwuchsplanung und Personalentwicklung – so wird eine Kontinuität in der langfristigen Planung in vielen Unternehmen vernachlässigt.

Langfristige Planungen werden meist, wenn überhaupt, nur jährlich in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie und der generellen Planung für das gesamte Unternehmen erstellt. Dies hat vor allem damit zu tun, dass die prognostische Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs des Unternehmens und die Identifikation der zukünftigen qualitativen Anforderungen an die Mitarbeiter und Fachkräfte sich naturgemäß schwieriger gestaltet, da mit einem zunehmenden Planungshorizont auch die Ungewissheiten steigen.

> Kontinuität ist der Königsweg

Eine nur jährliche Beschäftigung mit der langfristigen Planung birgt die Gefahr, dass auf Änderungen und Anpassungsbedürfnisse nicht frühzeitig strategisch reagiert werden kann. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die Festlegung der Unternehmensziele die Personalplanung beeinflusst, sondern auch die Personalplanung auf die gesamte Unternehmensplanung zurückwirken kann. Werden beispielsweise bei der Erstellung von Personalplänen Beschränkungen in der Beschaffung und Ausbildung von Mitarbeitern deutlich, kann dies auf die zukünftige Leistungserwartung des Unternehmens hinweisen und zur Modifizierung von Unternehmenszielen führen. Deshalb ist es wichtig, die strategische Personalplanung kontinuierlich und als fortlaufenden Prozess in die Unternehmensabläufe zu integrieren, denn jede Veränderung sollte beachtet werden und kann weitreichende Folgen haben.

> Unternehmensziele und Mitarbeiterqualifikation

Ein offener Informationsfluss zwischen Unternehmensleitung und der Personalplanung ist das A und O der strategischen Personalplanung. Nur so können die Personalplaner ihr Bestmögliches tun, um die Unternehmensziele zu erreichen. Die wichtigste Grundlage für eine gezielte Personalentwicklung ist daher zunächst, dass eine strategische Unternehmensplanung definiert bzw. entwickelt wird. Daran kann im Sinne eines Top-Down-Prozesses die Personalplanung anschließen. Denn nur mit der exakten Kenntnis der unternehmerischen Ziele, der Wachstumsbereiche im Unternehmen etc. lässt sich überhaupt erst klären, welche Positionen zukünftig im Unternehmen zu besetzen sind, welcher Bedarf an Personal besteht und welche Qualifikationen in den kommenden Jahren erforderlich werden. Zudem sollte in diesem Zuge abgeklärt werden, welche Mitarbeiter des Unternehmens das Potential haben, zukünftig andere Funktionsrollen zu erfüllen. Das frühzeitige Erkennen der benötigten Mitarbeiterqualifikationen sichert so die richtigen Schritte bei der Mitarbeiterentwicklung bzw. beim Recruiting. Diese Prozesse benötigen einen zeitlichen Vorlauf und sind nicht auf der Stelle zu realisieren.

> Parameter der Personalentwicklung

Eine möglichst vollständige Datenbasis erleichtert den Blick in die Zukunft. Viele verschiedene Parameter müssen dabei zeitgleich berücksichtigt werden. Punkte wie Stellenpläne, Soll-Ist-Abweichungen, die vorhandene Personalstruktur und der zukünftige Qualifizierungsbedarf sind hier ebenso zu beachten wie Tarifverträge, Arbeitszeitverordnungen, Schutzgesetzte oder Sonderverträge etc. Aufgrund dieser hohen Komplexität sollten unbedingt alle Unternehmensbereiche und besonders alle HR-Aktivitäten in die Personalplanung eingebunden werden. Ebenso sollten Entwicklungen des Arbeitsmarktes wie demographische und gesetzliche Veränderungen oder spezifische Branchentrends und makroökonomische Trends genau unter die Lupe genommen werden. Erst auf dieser Basis lässt sich beurteilen, welche Instrumente der Personalentwicklung Sinn machen. Ob interne Schulungen, Training-on-the-job-Maßnahmen, Coachings etc. oder die Beauftragung externer Trainingsinstitute und Coaches für das jeweilige Unternehmen effektiv sind, lässt sich erst mit einer ausreichenden Informationsbasis gezielt bestimmen.

> Strategische Personalplanung ist Teamwork

Bei der Umsetzung ist zu beachten, dass die entscheidenden Personen im Unternehmen mit ins Boot geholt werden. Die erste Unternehmensebene – das Top Management – sollte von Beginn an mit den HR-Verantwortlichen kooperieren. Zudem ist es vorteilhaft, wenn relevante Personen wie Linienmanager und strategische Unternehmensplaner den Prozess der Personalplanung von Anfang an begleiten. Dies erhöht die Erfolgchancen immens, besonders wenn die Kommunikation innerhalb des Unternehmens und zwischen den verschiedenen Abteilungen stets transparent gestaltet wird. Hierbei ist es hilfreich, eine Person zu benennen, die für die Umsetzung der Planung verantwortlich ist und als zentraler Ansprechpartner fungiert. Durch die erforderliche Einbindung des HR-Bereiches in die Unternehmensplanung stellt die strategische Personalplanung eine große Herausforderung für alle Personalmanager dar. Darüber hinaus ist sie aber auch als Chance zu begreifen, um die HR-Tätigkeit unternehmensintern aufzuwerten und auszubauen.

> Flexibel bleiben durch moderne Softwarelösungen

Bei aller Komplexität und Stringenz der strategischen Personalplanung sollten Freiräume der Flexibilität unbedingt erhalten bleiben. Gerade weil die strategische Personalplanung in einem dynamischen Umfeld operiert – Marktschwankungen, Wirtschaftskrisen, gesellschaftliche Unwägbarkeiten etc. – sollten bei der Planung Software-Systeme zum Einsatz kommen, die imstande sind, regelmäßig aktualisierte Daten zu liefern. Dadurch bleibt der Personalplaner in der Lage, die Planungsergebnisse jederzeit zu überprüfen und zügig und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Eine gute Personalmanagement-Software ist daher Gold wert. Sie liefert aktuelle Daten, hilft beim Aufbau externer Talentpools, unterstützt Maßnahmen zur gezielten Mitarbeitersuche, identifiziert intern die vorhandenen Talente und sorgt für einen Überblick für rechtzeitige interne Förderungsprogramme. Ein entscheidender Vorteil gegenüber Mitbewerbern: Denn wer kontinuierlich am Markt die Nase im Wind hat, ist bei der Rekrutierung der Top-Talente immer einen Schritt voraus. Gerade für mittelständische Unternehmen kann die strategische Personalplanung damit zu einem deutlichen Vorsprung im Wettbewerb führen.

9. Richtig fit für die Zukunft mit Workforce Planning

Gerade Personaler haben mit der strategischen Personalplanung einen wichtigen Stellhebel in der Hand, um das Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten. Hierfür bedarf es allerdings einer engen Kooperation mit den Führungskräften und einer Verzahnung von Unternehmens- und Personalplanung. Personaler sollten in einem kontinuierlichen Austausch mit den verschiedenen Unternehmensbereichen stehen, die Unternehmensziele klar vor Augen haben, regelmäßigen Kontakt zur Unternehmensführung pflegen und über möglichst moderne Software-Lösungen verfügen – dann steht einer gezielten Personalentwicklung nichts mehr im Wege.

Nur mit Hilfe einer umsichtigen Planung können Unternehmen sich fit für die Zukunft machen, Talente und Leistungsträger für Schlüsselstellungen rechtzeitig anwerben und intern qualifizierte Fachkräfte mit Führungspotenzial früh genug weiterbilden und aufbauen. Die strategische Personalplanung ist daher ein ausgezeichnetes Instrument, um sich für die Anforderungen der Zukunft zu rüsten und flexibel, aber dennoch strategiekonform auf Veränderungen und Wandel zu reagieren. Frühzeitiges Erkennen und eine dynamische Planung helfen dabei, die Kräfte des Marktes weitgehend zu bändigen und das Unternehmen fundiert und systematisch in die Welt von morgen zu führen. Workforce Planning ist eine Investition, die den Human Resources-Bereich modernisiert und sich für das gesamte Unternehmen garantiert auszahlt – wenn nicht heute, dann ganz sicher in der Zukunft.

Haufe Whitepaper

Unsere PDF-Whitepaper informieren regelmäßig über aktuelle Trends und geben wertvolle Expertentipps zu Brennpunkt-Themen aus den Bereichen Wirtschaft, Recht und Steuern.

Whitepaper zu weiteren Themen finden Sie ab sofort unter:
www.haufe.de/whitepaper

Über Haufe

Die Marke **Haufe** steht für integrierte Arbeitsplatz- und Gesamtlösungen zur erfolgreichen Gestaltung steuerlicher, wirtschaftlicher und rechtlicher Aufgaben.

Die Lösungen umfassen unter anderem **Fachinformationen, Applikationen, Online-Seminare** und **Fachportale** zu den Themenbereichen:

- > Personal
- > Steuern
- > Finance
- > Controlling
- > Öffentlicher Dienst
- > Recht
- > Marketing
- > Arbeitsschutz
- > Sozialversicherung

Informationen unter: www.haufe.de

Kontakt

Haufe Großkunden-Service
Fraunhoferstraße 5
82152 Planegg (München)
grosskunden@haufe.de

Haufe Service Center GmbH
Bismarckallee 11-13
79098 Freiburg
online@haufe.de