

Planen nach Zahlen



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**
Personalmagazin
Ausgabe 02/2014, S. 32-34
- **Autoren:**
Dr. Stefan Fischer
Anton Stockhausen

Planen nach Zahlen

PRAXIS. Zwei Fallbeispiele zeigen, wie Unternehmen mithilfe von Szenarien ihren künftigen Bedarf an Rekrutierungen und interner Talententwicklung identifizieren.

Von **Stefan Fischer** und **Anton Stockhausen**

Zahlreiche Entwicklungen, die für die Personalarbeit relevant sind, überlagern sich gegenwärtig in Unternehmen. Durch den viel zitierten demografischen Wandel, die Dominanz des Internets, die Globalisierung sowie die veränderten Anforderungen der jüngeren Mitarbeitergeneration ist ein verschärfter Wettbewerb um qualifi-

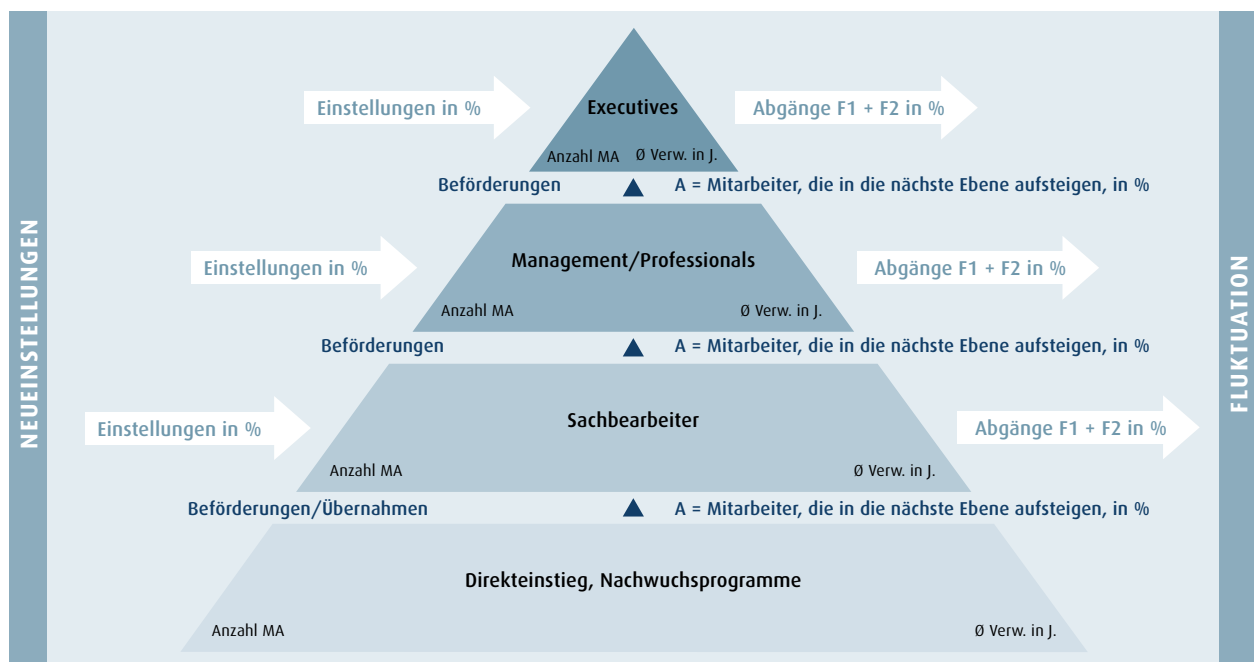
zierte und talentierte Mitarbeiter in den Unternehmen schon Realität geworden.

Hinzu kommen eine vorherrschende Unsicherheit im Hinblick auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung sowie eine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit in vielen Branchen. Dadurch wird es für Unternehmen noch wichtiger, dass sie zum einen externe Talente neu einstellen und zum anderen die internen Leistungsträger identifizieren, entwickeln und ent-

sprechend einsetzen. Personalstrategien und Modelle zur Führungskräfteentwicklung sind jedoch meist reaktiv formuliert, da im betrieblichen Alltag oft keine Zeit für einen Blick auf die Organisation sowie eine vorausschauende Analyse und Ableitung von Handlungsoptionen bleibt.

Aktive Personalplanung ist jedoch erforderlich, um Talente zu identifizieren, zu rekrutieren, bestehende Talentquellen besser auszuschöpfen und nach-

STELLENKEGEL-MODELL



Das Modell visualisiert die Situation im Unternehmen, jede Ebene stellt eine definierte Mitarbeitergruppe dar. A sind Mitarbeiter, die

aufsteigen. F1 ist die Mindestfluktuation und F2 die zusätzliche Fluktuation, etwa durch fehlende Entwicklungsmöglichkeiten.

haltig zu interessieren. Außerdem soll sie eine effektive Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen sicherstellen und die Attraktivität des Arbeitgebers erhöhen. Ziel einer nachhaltigen Planung ist, dass wesentliche Ressourcen unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells, der Wettbewerbssituation im Markt sowie weiterer unternehmensspezifischer Randbedingungen nachhaltig verfügbar sind.

Das kann die szenarienbasierte Betrachtung der Personalbewegungen leisten, denn sie zeigt Handlungsbedarf schnell, transparent, nachvollziehbar und argumentierbar auf. Wesentlich ist dabei der pragmatische Ansatz zur zahlengestützten Diskussion zwischen HR und dem Geschäft. Die szenarienbasierte Planung ist mit überschaubarem Aufwand und ohne größere Analysephase realisierbar. Ihre Anwendungsbereiche

PRAXIS-TIPP

Talente im Fokus

Mit aktiver Personalplanung können Unternehmen erfolgskritische Mitarbeitergruppen identifizieren.

Nicht alle Talente müssen gleichermaßen gehegt und gepflegt werden. Unternehmen sollten vielmehr auf die kritischen Personalbewegungen achten. Mitarbeitergruppen sind dann als erfolgskritisch einzustufen, wenn sie für den Geschäftsbetrieb entscheidend sind. Unternehmen haben dabei häufig nur die Führungskräfte im Fokus, doch das ist meist zu kurz gegriffen. In einem technikgetriebenen Unternehmen sind beispielsweise die Anwendungsingenieure für den Geschäftserfolg relevant und damit erfolgskritisch. Daher sollten Unternehmen alle Mitarbeitergruppen anhand eines definierten Kriteriensets auf ihren Beitrag zum Geschäftserfolg prüfen.

Es rücken neue Zielgruppen in den Blick, die es erfordern, neue Schwerpunkte zu setzen und die Personalentwicklungsstrategie zu überprüfen.

liegen überall dort, wo es um die Überprüfung von bestehenden Annahmen und Ansätzen geht. Durch die ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens inklusive der Auswirkungen veränderter Parameter und Rahmenbedingungen rücken neue Zielgruppen in den Blick, die es erfordern, neue Schwerpunkte zu setzen und die Personalentwicklungsstrategie zu überprüfen.

Der szenarienbasierte Ansatz erfolgt in zwei Schritten: Unternehmen starten mit einem Modell der Ist-Situation und unterlegen dieses Basisszenario mit Zahlen, Daten und Fakten. In einem zweiten Schritt können damit verschiedene Szenarien simuliert und das Modell bei Bedarf weiter verfeinert werden. Im Folgenden wird zunächst das Ist-Modell beschrieben und dann anhand von zwei Fallbeispielen gezeigt, was szenarienbasierte Simulationen in Unternehmen leisten können.

Ist-Situation des Unternehmens, bildhaft und zahlengestützt

Die Ist-Situation wird anhand des Stellenkegels (siehe Seite 32) visualisiert. Das Modell macht deutlich, welche Personalbewegungen ein Unternehmen zwischen den einzelnen Ebenen hat, welche Mitarbeiter von extern rekrutiert werden und wie viele Mitarbeiter das Unternehmen wiederum verlassen. Die zugrundeliegenden Zahlen schätzt das Unternehmen über die prozentualen Veränderungen des Mitarbeiterstamms oder die durchschnittliche Verweildauer in der jeweiligen Karriereebene. Dabei entspricht jede Ebene im Stellenkegel einer Mitarbeitergruppe. Die Modellierung geht von der Anzahl und der durchschnittlichen Verweildauer der

Mitarbeiter je Ebene in Jahren oder der Prozentzahl der Mitarbeiter, die sich jährlich bewegen, aus. A beschreibt dabei die Anzahl der Mitarbeiter in Prozent, die in die nächste Ebene aufsteigen. Darüber hinaus wird eine Mindestfluktuation (F1) definiert, die sich unter anderem durch Demografie und den Wettbewerb im Markt begründet. F2 steht für die zusätzliche Fluktuation, die beispielsweise aufgrund mangelnder Entwicklungsmöglichkeiten entsteht. Dabei gilt, dass sich die aus der Verweildauer (V) berechnete Bewegung zusammensetzt aus der Summe der aufsteigenden Mitarbeiter in Prozent und dem Prozentsatz der Mindest- sowie der zusätzlichen Fluktuation ($V = A + F2 + F1$). Das gesamte Unternehmen wird aus den verschiedenen Ebenen im Ist-Zustand modelliert.

Als mögliche Szenarien können die Unternehmen im Anschluss sowohl verschiedene Annahmen für Verweildauer, Demografie und Fluktuation simulieren als auch Wachstums- und Restrukturierungsszenarien über verschiedene Perioden hinweg. Ein entscheidender Vorteil dieser Modellierung ist der Aufsatz auf verfügbaren Daten wie Anzahl der Mitarbeiter, Beförderungen, Ausritte et cetera. Neben offensichtlichen Handlungsfeldern werden bei dieser Betrachtungsweise auch bisher nicht im Fokus stehende, aber ebenfalls kritische Funktionen und Mitarbeitergruppen deutlich (siehe Kasten), die je nach betrachtetem Szenario variieren können.

Der szenarienbasierte Ansatz: Beispiele aus der Praxis

Nach der Etablierung dieses Unternehmensmodells als Fundament für die weitere konzeptionelle strategische Diskussion werden antizipierte Veränderungen in einem Unternehmen mit Was-wäre-wenn-Szenarien simuliert. Der szenarienbasierte Ansatz dient ferner als Diskussionsgrundlage möglicher Quellen für den künftigen Ressourcenbedarf. Zudem unterlegt er das Bauchgefühl mit

Zahlen, Daten, Fakten und Trends, zeigt Handlungsoptionen auf und hilft, geeignete Maßnahmen für den Personalbedarf abzuleiten. Die beiden nachfolgenden Beispiele zeigen die Effekte einer Veränderung beim Unternehmenswachstum und von Restrukturierungen sowie die Auswirkungen demografischer Verschiebung innerhalb der Mitarbeitergruppen und die Wirkung einer „Talent Pipeline“.

Fallbeispiel eins: Umgestaltung des Talent Managements

Ein Unternehmen der Finanzbranche mit mehr als 5.000 Mitarbeitern und einem Wachstum von etwa zehn bis 15 Prozent hatte innerhalb der vergangenen Jahre sein Geschäftsmodell auf die Entwicklung von Generalisten ausgerichtet. Der Finanzdienstleister baute einen großen Nachwuchspool für Führungskräfte auf,

Die Szenarien unterlegen das Bauchgefühl mit Zahlen, Daten, Fakten und Trends, zeigen Handlungsoptionen auf und helfen, geeignete Maßnahmen abzuleiten.

um das Wachstum zu stützen. Der Fokus der Personalstrategie lag deshalb auf der Führungskräfteentwicklung. Infolge der Finanzkrise war der Finanzdienstleister jedoch gezwungen, sich neu auszurichten und sich auf einige wenige strategische Geschäftsfelder zu konzentrieren sowie seine End-to-End-Prozesse, also jene Abläufe, die sich vollständig durch das ganze Unternehmen ziehen, zu standardisieren und zu automatisieren. Zudem stagnierte die Zahl der Mitarbeiter.

Was diese Veränderung bedeutet, lässt sich bei diesem Beispiel bereits im Stel-

lenkegel des Unternehmens skizzieren: Künftig benötigt das Unternehmen mehr hochwertige Spezialisten, die es zuvor nicht im Fokus hatte. Die Sachbearbeiterfunktionen nehmen signifikant zu, da die Geschäftsprozesse durch Standardisierung tayloristisch umgestaltet sind. Führungskräfte sind bei diesem Modell auch tief im tariflichen Vergütungsbe- reich zu finden. Im alten Modell gab es ein fast zwangsläufiges Hineinwachsen in eine Führungsverantwortung und in den außertariflichen Bereich. Im neuen Modell gibt es nur wenige Führungskräfte, die Karriereentwicklung ist daher in dieser Hinsicht eingeschränkt. Auf der anderen Seite bietet das Modell alternative Karrierepfade wie eine Spezialisten- oder Projektlaufbahn. Dies hat zudem entscheidende Konsequenzen für das Erwartungsmanagement der aktuellen Talente. Im Ist-Zustand lag der Fokus des Talent Managements bisher auf der mittleren und oberen Führungsebene. In der neuen Situation ist die Zielgruppe des Talent Managements deutlich größer. Das heißt, die Auswahlprozesse wie auch die Entwicklungsmaßnahmen müssen überdacht und überarbeitet werden, da an der Spitze nun andere Mitarbeiter benötigt werden als zuvor.

In jedem Fall kann der Finanzdienstleister durch die szenarienbasierte Darstellung der Unternehmenssituation erkennen, dass er sein Talent Management neu ausrichten sollte. Der Ansatz rückt die künftig relevanten Zielgruppen in den Fokus und gibt Aufschluss über den Rekrutierungs- und Entwicklungsbedarf.

Fallbeispiel zwei: Aufbau einer „Talent Pipeline“

Bei einem internationalen Industriedienstleister mit mehr als 7.000 Mitarbeitern zeichnen sich die Auswirkungen der demografischen Entwicklung deutlich ab: Allein auf den drei oberen Ebenen scheiden altersbedingt jeweils knapp 30 Prozent der Mitarbeiter innerhalb der nächsten zehn Jahre aus.

Da die Auswirkungen zwar deutlich, jedoch nicht kurzfristig zeitkritisch sind, war es für das Unternehmen wesentlich, eine nachhaltige „Talent Pipeline“ aufzubauen und unter wirtschaftlichen Aspekten zu dimensionieren, um den künftigen Bedarf an Fach- und Führungskräften zu decken.

Ausgehend von den Anforderungen an der Unternehmensspitze im Bereich Geschäftsführung/Bereichsleiter mit zirka 30 Mitarbeitern wurde eine durchgängige „Talent Pipeline“ abgeleitet. Diese definiert die Anzahl an Talenten nach Stufen und „Talent Pools“, die das Unternehmen beim Nachfolgemanagement als notwendig erachtet. Der Fokus ist auf erfolgversprechende Talente gerichtet.

Basierend auf dem Stellenkegelmodell errechnete das Unternehmen für die jeweiligen Ebenen ein Verhältnis von 1:1,5 Nachfolgekandidaten pro Jahr zu Pool-Kandidaten. Die typische Verweildauer im Pool beträgt fünf Jahre für die oberen Führungsebenen und drei Jahre für die Teamleitererebene. Das entspricht einer Fluktuation von 20 Prozent beziehungsweise 33 Prozent pro Jahr und erfordert ein permanentes Recruiting aus der Belegschaft von 20 Prozent für die oberen Ebenen und 33 Prozent für die Teamleitererebene. Die jeweils nächste Ebene wird vorrangig mit Kandidaten aus dem Pool besetzt, ohne jedoch Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu vernachlässigen. Das Beispiel zeigt, dass das Unternehmen 180 Talente, also etwa drei Prozent der Belegschaft, permanent auf dem Radar haben muss, um den Bedarf an der Unternehmensspitze sicherzustellen. ■



ANTON STOCKHAUSEN ist Vorstand der HR-Beratung Lurse AG.



DR. STEFAN FISCHER ist Senior Consultant bei der Lurse AG.