

3. Personalcontrolling-Prozesse

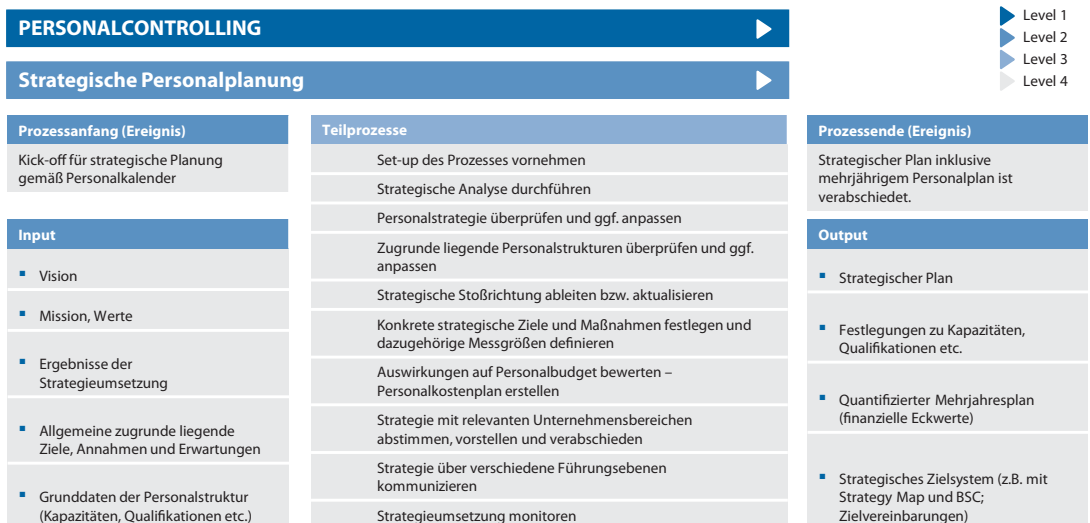
3.1. Strategische Personalplanung

Ziel der strategischen Personalplanung ist das aktive Steuern aller Personalrisiken und -chancen, Personalstrukturen und die Vernetzung der wesentlichen Einflussgrößen der Personalarbeit unter besonderer Berücksichtigung von zukünftigen Anforderungen an die Skill-Struktur des Unternehmens/der Organisation. Es geht darum, die bestehenden personellen Erfolgspotenziale bestmöglich zu nutzen, zu erhalten und neue aufzubauen.¹⁵

Ziele

Die strategische Personalplanung (siehe Abb. 6) legt den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen bezüglich der Anzahl der Mitarbeiter und der Mitarbeiterstruktur fest. Sie definiert Ziele und Maßnahmen und trifft Festlegungen zu wesentlichen Personalthemen. Hierbei orientiert sie sich immer an den unternehmenspolitischen Festlegungen. Gegenstände der strategischen Personalplanung sind u.a. Personalportfolios, Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt, Innovationen, Technologie, Kernkompetenzen, Ressourcen.

Inhalte



- ▶ Level 1
- ▶ Level 2
- ▶ Level 3
- ▶ Level 4

Abbildung 9: Aufbau des Prozesses „Strategische Personalplanung“

Im Rahmen der strategischen Personalplanung übernimmt entweder der Controller oder der Personalcontroller – falls diese Rolle im Unternehmen verankert ist – eine Moderatorenrolle. Das Personalcontrolling

Moderation

¹⁵ Vgl. Schmitz, 2013, S. 65ff.

respektive das Controlling bestimmen weder die strategische Ausrichtung noch die Inhalte der strategischen Personalplanung. Vielmehr unterstützt der Personalcontroller die Führungskräfte indirekt, während der Business Partner als Bindeglied, als unmittelbarer Ansprechpartner der Führungskräfte fungiert. Der Personalcontroller moderiert den gesamten Prozess und kommuniziert an die Controller und an die Unternehmensleitung.

Strategische Analyse Die strategische Personalplanung beginnt mit der Vorbereitungsphase des Prozesses, den strategischen Analysen.¹⁶ In dieser Vorbereitungsphase müssen die Verantwortlichen ebenso bestimmt werden wie die Inhalte der strategischen Planung und die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen. Gegebenenfalls müssen die Methoden der strategischen Personalplanung und die IT, die zur Unterstützung eingesetzt werden soll, festgelegt bzw. angeschafft werden. Hierbei gewinnen neue Entwicklungen bei HR Analytics und Big Data immer größere Bedeutung. Außerdem muss der Zeithorizont der strategischen Personalplanung definiert werden. In den meisten Fällen wird ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren betrachtet, allerdings ergibt gerade im Bereich der Kompetenz- und Qualifikationsplanung eine längere Frist von zehn oder sogar fünfzehn Jahren Sinn. Eine Festlegung, für welchen Zeithorizont eine strategische Personalplanung erfolgen soll, setzt zugleich den Rahmen für die operative Personalplanung. Hier ist insbesondere darauf zu achten, dass ein Schnittstellenmanagement genau definiert wird, das die Verknüpfung mit der operativen Personalplanung später sicherstellt.¹⁷ Die langfristige Personalplanung sollte im Sinne einer Szenarioplanung durchgeführt werden.

Überprüfung Personalstrategie und Strukturen Auf die strategische Analyse folgt die Überführung der Personalstrategie mit einer eventuellen Anpassung. Wichtig sind hier vor allem eine realistische Selbsteinschätzung bezüglich der Stärken und Schwächen des Mitarbeiterportfolios sowie Qualifikations-, Altersstruktur- und Kapazitätsanalysen. Hierbei muss zunächst abstrakt die Frage beantwortet werden, welche Kompetenzen und Qualifikationen langfristig benötigt werden. Erst im nächsten Schritt ergeben sich aus der Kombination von internen Gegebenheiten hinsichtlich der verfügbaren Mitarbeiter und den externen Gegebenheiten des Arbeitsmarktes sowie der geplanten strategischen Ausrichtung des Unternehmens qualitative und quantitative strategische Lücken aus personalwirtschaftlicher Sicht.¹⁸

Strategische Stoßrichtungen Auf Basis der strategischen Lücken wird der Veränderungsbedarf festgestellt. Vision, Mission, Strategie und insbesondere Personalstrategie

¹⁶ Vgl. z.B. IGC (Hrsg.) 2017, S. 23.

¹⁷ Vgl. Jäger/Wickel-Kirsch, 2015, S. 15f.

¹⁸ Vgl. Jäger/Wickel-Kirsch, 2017, S. 15ff.

und Geschäftsmodell müssen hinsichtlich der notwendigen Kernkompetenzen der Mitarbeiter bezogen auf Realisierbarkeit und Markterfolg überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Aus den aktualisierten strategischen Stoßrichtungen sind Auswirkungen auf die Qualität und Quantität der Mitarbeiter sowie konkrete personalwirtschaftliche strategische Ziele abzuleiten und in einer Strategy Map mithilfe von Ursache-Wirkungs-Ketten darzustellen. Für jedes strategische Ziel müssen personalwirtschaftliche Messgrößen mit konkreten Zielwerten definiert werden. Im Anschluss daran sind Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele mit konkretem Zeitbezug zu definieren. Die geplanten Maßnahmen sind mit ihren finanziellen Auswirkungen zu bewerten. Das heißt, hier ist eine Personalkostenplanung bzw. eine Bewertung der Maßnahmen auf die Personalbudgets durchzuführen.

Strategische Landkarte

Nach Abstimmung der Personalstrategie mit den Führungskräften und der Geschäftsführung muss die verabschiedete Strategie dokumentiert und kommuniziert werden. Hierfür hat sich das Konzept der Balanced Scorecard bewährt, dessen großer Vorteil in der Integration verschiedener Perspektiven und der Verknüpfung personalwirtschaftlicher Ziele mit Kennzahlen und damit der Messbarkeit der Zielerreichung liegt.¹⁹

Strategieabstimmung und Kommunikation

Die Messung der Umsetzung der strategischen Planung schließlich muss laufend durchgeführt werden und sollte mithilfe eines Performance-Measurement-Systems erfolgen. Die Leistungsmessung gibt Aufschluss darüber, ob die strategischen Ziele erreicht werden und die Maßnahmen erfolgreich sind. Hierfür sind Key Performance Indicators (KPI) erforderlich. Durch eine permanente Überwachung und regelmäßige Feedback-Runden mit den operativ und strategisch tätigen Führungskräften können Abweichungen frühzeitig aufgedeckt und ggf. Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Strategisches Monitoring

Zwischen den einzelnen hier aufgeführten Phasen sind häufig Rückkopplungen nötig, daher handelt es sich nicht um eine strikt einzuhaltende Reihenfolge.

Empfehlungen für einen erfolgreichen strategischen Personalplanungsprozess

- Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie
- Zunächst Planung der Mitarbeiterkapazität
- Strategische Qualifikationsplanung ist der wichtige zweite Schritt: Das Bild des heutigen „besten“ Mitarbeiters ist nicht gleichzusetzen mit dem „idealen“ Mitarbeiter in fünf oder zehn Jahren.

¹⁹ Vgl. Wickel-Kirsch, 2014, S. 33ff.

- Anwendung von Analytics zur Unterstützung bei der Informationsbeschaffung für Simulations- und Szenariobetrachtungen
- Abstimmung der strategischen Personalplanung mit den Führungskräften. Nur diese können wissen, wie sich das Geschäft verändert. Eine abstrakte Personalplanung ohne Berücksichtigung der Anforderungen aus dem Geschäft und der Gegebenheiten vor Ort stellt keine belastbare Planungsgrundlage dar.

Praxisbeispiel zu 3.1: Strategische Personalplanung in einem Großkonzern

Ziele

Die strategische Personalplanung ermöglicht es einem Unternehmen, sich fundiert mit Maßnahmen auseinanderzusetzen, die erforderlich sind, um den Personalbedarf langfristig decken, Personalüberhänge identifizieren und bei Bedarf verringern zu können. Die wesentlichen Gründe für die Einführung einer strategischen Personalplanung in einem österreichischen Großkonzern waren neben der langfristigen Kapazitätsabsicherung für den unternehmensspezifischen, erfolgskritischen Mitarbeiterinsatz und der qualitativen und quantitativen Transparenz im Personalbedarf auch die Möglichkeit, Auswirkungen strategischer Initiativen auf die Entwicklung des Personalstandes zu prüfen. Bei Letzterem konnte die Verwendung von Szenariotechniken die Komplexität der Planung reduzieren.

Bei der Implementierung mussten speziell für interne und externe Herausforderungen Lösungen gefunden werden. Intern waren die Verrentung aufgrund der Altersstruktur im Unternehmen, der dadurch gestiegene zusätzliche Personalbedarf und die teilweise langen unternehmensspezifischen Ausbildungszeiten zu berücksichtigen. Hierzu mussten auch die externen Faktoren wie der Wandel am Arbeitsmarkt in Bezug auf Fachkräfte sowie das sinkende Erwerbsfähigenpotenzial in Österreich berücksichtigt werden. Die Auswirkungen dieser Faktoren auf die Personalstrategie mussten zeitgerecht identifiziert und entsprechende Aktivitäten zur Gegensteuerung gesetzt werden, um den Personalbedarf mittel- bis langfristig sicherzustellen.

Ein wesentliches Kernelement der strategischen Personalplanung ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Personalbestand und Personalbedarf. Hierbei wird ein Planungsmodell eingesetzt, das eine Simulation des Bestandes über einen Zeitverlauf unter Berücksichtigung von Zu- und Abgängen durchführt und parallel dazu eine Bedarfsentwicklung berücksichtigt.

Als Grundlage der Detaillierung des Planungsmodells werden für die weitere Vorgehensweise folgende strategische Fragestellungen im Hinblick auf den Mitarbeiterstand und -bedarf berücksichtigt:

- Sind ausreichend Mitarbeiter vorhanden, um den Bedarf zu decken?
- Wie sind die Auswirkungen eines unternehmensinternen Wechsels auf die Personalplanung?
- Wie entwickelt sich die Altersstruktur und wie wirkt sich diese aus?
- Wie wirken sich geplante Verrentungsprogramme aus?
- Was muss das Recruiting leisten, damit es zu keinen kritischen Personalengpässen kommt?
- Welcher Bedarf ergibt sich über die Personalplanung?
- Wie verändert sich der Bedarf durch die Berücksichtigung von Szenarien?

Prozess

Die strategische Personalplanung ist als integriertes Element in den konzernweiten Personalplanungsprozess eingegliedert. Ausgehend vom Input aus der Unternehmensstrategie wird für die strategische Planung der Mitarbeiterbedarf geplant. Aus dieser langfristigen Betrachtung werden in einem weiteren Planungsschritt die mittel- und kurzfristigen Bedarfe ermittelt. Diese Planwerte werden den tatsächlichen Personalständen und Kosten aus der regelmäßigen Ist-Analyse gegenübergestellt sowie in HR Cockpits berichtet. Wenn Bestand und Bedarf in diesen Analysen von den geplanten Werten abweichen, werden steuerungsrelevante Handlungsempfehlungen abgeleitet und im laufenden Betrieb zur Umsetzung gebracht. Systemseitig ist die strategische Planung in einem mit der Finanzplanung verknüpften Modul berücksichtigt.

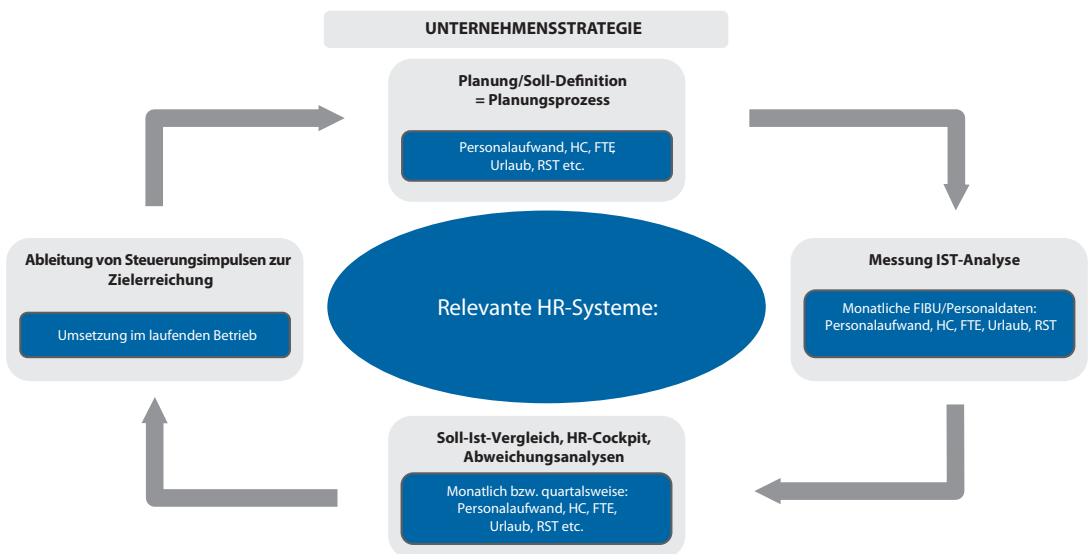


Abbildung 10: Integration der strategischen Personalplanung

Der Funktionsumfang der integrierten Personalplanung ist in der nachfolgenden Abbildung schematisch dargestellt und berücksichtigt folgende Aspekte:

- Tägliche Aktualisierung der Planung in Form eines rollierenden Forecasts
- Periodische Aktualisierung der Ist-Daten zur regelmäßigen Analyse
- Offizielle Versionierung und Sicherung aller Planwerte
- Zusammenführung einer qualitativen und quantitativen Personal-mengenplanung
- Automatisierte Überleitung der geplanten Personalmengen in die Konzernfinanzplanung und Berechnung des Personalaufwands
- Detaillierte Personalplanungsergebnisse aus den einzelnen Unternehmen als Grundlage für die strategische Konzernpersonalplanung

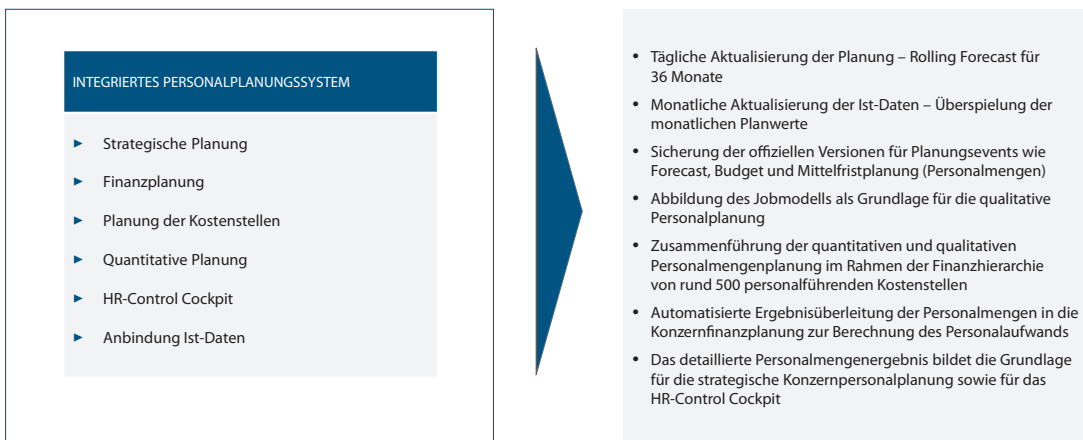


Abbildung 11: Funktionsumfang der integrierten Personalplanung

In einem erweiterten Wirkungskreis der strategischen Personalplanung werden drei Dimensionen berücksichtigt. In der örtlichen Dimension werden die Standorte in den einzelnen Regionen und Bundesländern berücksichtigt, die zeitliche Dimension beachtet das Budget sowie die Mittelfristplanung und drittens sind in der Kompetenzdimension die Ausbildungswege und Entwicklungswege der einzelnen Mitarbeiter enthalten. Die Treiber hierbei sind bedarfsseitig die Unternehmensstrategie, die Definition des Kerngeschäfts und die technische Entwicklung des Geschäfts. Bestandsseitig werden Demografie, Arbeitsfähigkeit und Fluktuation als Treiber gesehen.

Umsetzung

Der integrierte Personalplan ist als eigenständiger Teilplan in die konzernweite integrierte Finanzplanung eingebettet. Er befindet sich

Geschäftsperiode integriert werden. Die Budgetierung begleitet den Personalplanungsprozess, indem sie die monetären Auswirkungen des personalorientierten Plans in den Mittelpunkt rückt. Die Budgetierung überführt die geplanten Personalaktivitäten in monetäre Größen und spiegelt somit die formalzielorientierte Perspektive der Personalplanung wider. Zur Abbildung der gesamten monetären Entwicklung eines Unternehmens bedarf es der Zusammenführung aller Personalteilpläne der einzelnen Unternehmensbereiche. Durch die damit einhergehende Abstimmung der personalorientierten Teilpläne hat die Personalplanung und Budgetierung zusätzlich eine koordinative Funktion. Ergänzend zur Personalplanung und Budgetierung dient der Forecast zur Vorhersage, indem aufbauend auf den aktuellen Ist-Werten Prognosen zur zukünftigen personellen Entwicklung abgeleitet werden. In der Regel finden die Vorhersagen der personellen Entwicklung entweder zu fest definierten unterjährigen Zeitpunkten oder bei gesondertem Informationsbedarf ad-hoc statt.

Die strategischen Zielvorgaben bilden eine wichtige Grundlage für die operative Personalplanung, die als Eckpunkte in den Budgetierungsprozess einfließen und wichtige Frühwarnindikatoren für Prognosen der personellen Entwicklung vorgeben. Abbildung 13 zeigt ein Beispiel für einen übergreifenden Personalplanungs-, Budgetierungs- und Forecastingprozess.

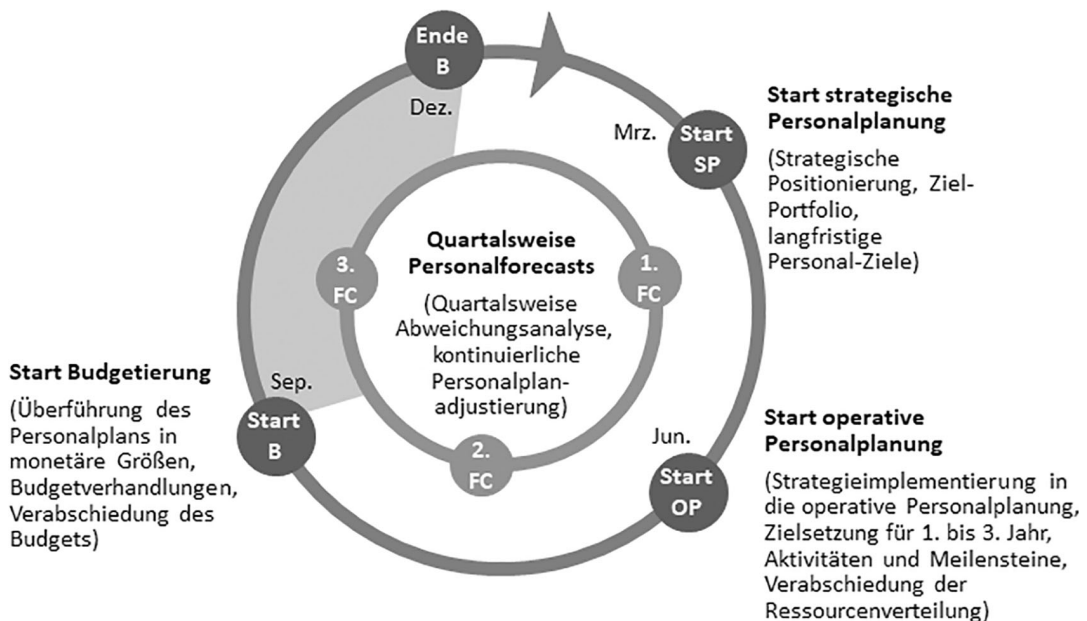


Abbildung 13: Integrierte Prozesse von Personalplanung, Budgetierung und Personalforecasting

3.2.1. Operative Personalplanung und Budgetierung

Ziel der operativen Personalplanung und Budgetierung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen im eher kurzfristigen Bereich von einem bis maximal drei Jahren. Sie beinhaltet sowohl den Personalaufwand als auch die Kapazitäten und die personalinduzierten Sachkosten. Die aktive operative Personalplanung soll dafür sorgen, dass kurz- und mittelfristig die im Unternehmen benötigten Mitarbeiter in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Ziele zur Verfügung stehen. Besonders ist hierbei von Interesse, dass die Mitarbeiter die benötigten Qualifikationen mitbringen bzw. kurzfristig erwerben können. Die operative Personalplanung bewegt sich innerhalb des Rahmens, den die strategische Personalplanung bereits gesetzt hat, und trägt zur Realisierung der dort gesteckten Ziele bei. Die Rolle des Personalcontrollings sollte neben der Festlegung der Prämissen (z.B. eine Erhöhung der Löhne und Gehälter) auch die Plausibilisierung der Planungen des Geschäftsbereichs beinhalten.

Ziele

Die operative Personalplanung schafft unter Berücksichtigung des aktuellen Leistungsprogramms und der externen Faktoren sowie der Kundenstruktur die quantitative und qualitative Deckung von Arbeitsanfall und passendem Mitarbeiterprofil bzw. -kapazität. Die Besetzung von Stellen wird unter dem Blickwinkel der kurzen Frist von einem bis drei Jahren vorgenommen. Es werden die am besten geeigneten Mitarbeiter für die jeweiligen Stellen und den jeweiligen Einsatzort gesucht – sowohl für das gesamte Unternehmen/die gesamte Organisation als auch für einzelne Unternehmenseinheiten. Die Zuordnung der Mitarbeiter zu Stellen erfolgt neben dem Aspekt der aktuellen Qualifikation auch unter dem Aspekt der zukünftigen Einsatzmöglichkeiten des Mitarbeiters und unter Berücksichtigung der Kosten, die der Mitarbeiter und seine potenzielle Qualifizierung verursacht. Hierbei muss die Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung den gesetzlichen Bestimmungen entsprechend berücksichtigt werden (vgl. Abb. 14).²⁰

Inhalte

²⁰ Vgl. Wickel-Kirsch, 2017, S. 10ff.

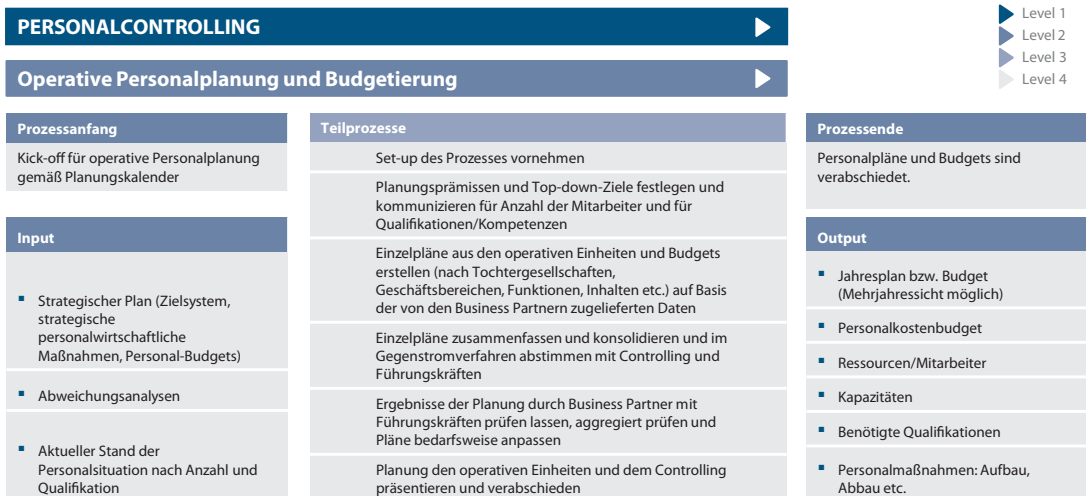


Abbildung 14: Gestaltung der operativen Personalplanung und Budgetierung

Planungsprämissen und Ziele festlegen

Die operative Personalplanung beginnt mit der Festlegung der Planungsprämissen für den Prozess. In dieser vorbereitenden Phase sind auch alle organisatorischen Fragestellungen der Personalplanung (Erstellen des Planungskalenders, Vorbereitung der Eingabemasken, Festlegen der Detaillierung der Personalplanung etc.) zu klären. Die reinen administrativen Vorgänge können vom Personalcontroller oder dem Controller erledigt werden. Die Termine müssen mit der Geschäftsführung und den Führungskräften abgestimmt werden.

Prämissen für die operative Personalplanung sind notwendige Annahmen über planungsrelevante Rahmenbedingungen, die zumindest kurzfristig nicht beeinflussbar sind. Im Personalbereich betreffen solche Prämissen z.B. die Altersstruktur oder die Unkündbarkeit von Mitarbeitern. Die Prämissen müssen durch die verantwortlichen (Personal-)Controller aufgestellt und durch die Geschäftsleitung freigegeben werden. Parallele Annahmen können für das Aufstellen einer Alternativplanung sinnvoll sein, erhöhen aber das Komplexitätsniveau in erheblichem Maße. Die Personalplanung leitet ihre Ziele top-down aus der Unternehmensplanung und der strategischen Personalplanung ab. Der Zusammenhang zwischen den strategischen Planungen und die Auswirkungen für die operative Personalplanung müssen transparent gemacht werden.

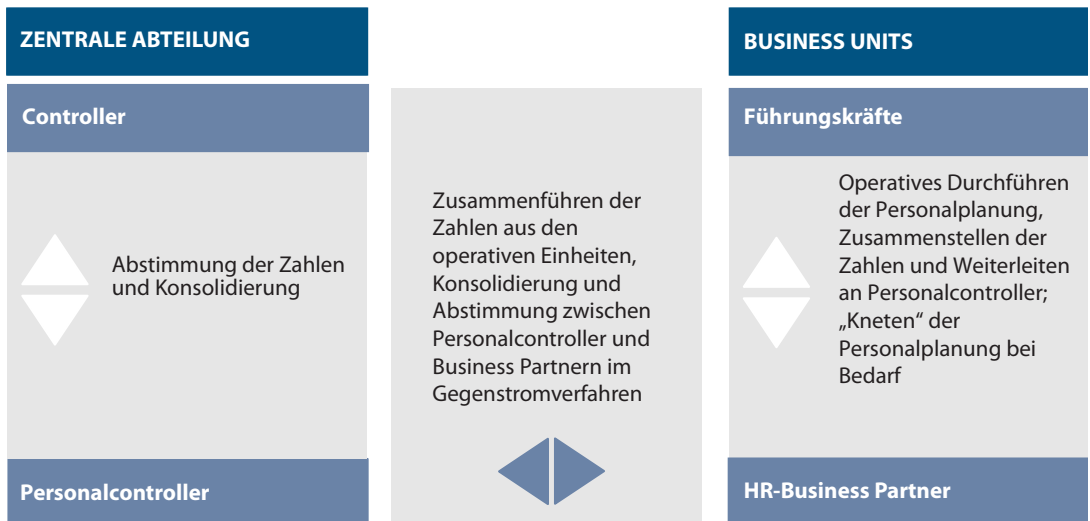


Abbildung 15: Zusammenwirkung der unterschiedlichen Akteure in der Personalplanung

Der operative Personalplanungsprozess läuft auf Basis der getroffenen Prämissen sowohl für die zentralen als auch die dezentralen Einheiten ab. Die Personalplanung muss durch den HR-Business Partner mit den dezentralen Einheiten abgestimmt werden. Die Ergebnisse aus diesen Abstimmungsrunden sind dann von zentralen (Personal-)Controllern zusammenzuführen. Im Anschluss daran werden die aggregierten Ergebnisse mit den Prämissen abgeglichen und gegebenenfalls durch den verantwortlichen (Personal-)Controller Anpassungen vorgenommen. Es empfiehlt sich, das gleiche Vorgehen auch bei den Budgets anzuwenden.

Zentraler vs. dezentraler Planungsprozess

Ein sinnvolles, in der Praxis bewährtes Vorgehen ist die Teilbudgetierung. Sie besteht aus dem sogenannten Stammpersonalbudget (monetär bewertete Kapazitäten unter Berücksichtigung der Veränderungen wie z.B. neue Stellen oder veränderte Stellen), erfolgsabhängigen Zahlungen (Bonus, Tantiemen etc.), Altersversorgung, Nachwuchskräften, Qualifizierung, individuellen Zahlungen (Steigerungen oder Einmalzahlungen), Mehrarbeit und anderen Positionen. Im Vergleich zum Stammpersonalbudget (ca. 75 %) betragen die übrigen oben genannten Teilbudgets nur ca. 25 %. Ein entscheidender Vorteil dieser Art der Budgetierung ist die schnelle Übersicht hinsichtlich der Steuerungsmöglichkeiten im Personalaufwand.

Abgesehen von der Prämissenfestsetzung und der laufenden Unterstützung durch die HR-Business Partner und die Führungskräfte hat die (Personal-)Controllingabteilung die Aufgabe, die Termineinhaltung bei der Abgabe der Einzelpläne sicherzustellen, diese zu aggregieren und auf Plausibilität und Kompatibilität mit der strategischen Personal-

Konsolidierung von Einzelplänen

planung zu überprüfen. Die Plausibilisierung dient nicht nur zur Absicherung der inhaltlichen Qualität, sondern auch der Identifikation von Widersprüchlichkeiten zwischen den Einzelplänen und „blinden“ Flecken. So kann z.B. der Fall eintreten, dass in einem Unternehmensbereich eine Qualifikation nicht mehr benötigt wird, die in einem anderen mit viel Aus- und Fortbildungsaufwand erst aufgebaut werden müsste. Hier könnte der Abgleich der Planungen zu einer für das Unternehmen kostengünstigen und sozial verträglichen Lösung führen.

Planung als iterativer Prozess

Ein Anpassen der einzelnen Personalpläne auf eine zentrale Planvorgabe ist wenig zielführend. Vielmehr müssen gegebenenfalls mehrere Planungsschleifen durchlaufen werden, in denen ein Abgleich und eine Anpassung von dezentralen und zentralen Personalplänen erfolgt. Durch diesen iterativen Prozess wird der Planungsvorgang deutlich verlängert. Die hierfür nötige Zeit ist in die Terminierung der Planung im Vorhinein einzurechnen. Die abgestimmten Personalpläne müssen im Anschluss mit der Geschäftsführung abgestimmt werden. Typischerweise wird die Planung bis kurz vor der offiziellen Verabschiedung immer wieder geändert und angepasst. Die (Personal-)Controller sind durch den Einsatz von Planungstools in der Lage, auf diese Änderungen kurzfristig zu reagieren und die Änderungen in die Planung zu integrieren.²¹

Empfehlungen für einen erfolgreichen operativen Personalplanungsprozess

- Erstellen eines Planungskalenders und Kommunikation an alle Beteiligten
 - Dokumentation der zentralen Prämissen der Personalplanung in einem Dokument und Kommunikation der Prämissen an alle Beteiligten
 - Unterstützung der HR-Business Partner und operativen Führungskräfte in der Personalplanung – wenn die „Zulieferung“ nicht funktioniert, kann die Personalplanung keine hohe Qualität haben.
 - Anpassung der zentralen Planung und der operativen Teilplanungen im Ping-Pong-Verfahren unter Einbeziehen der Führungskräfte und HR-Business Partner
 - Verantwortung letztlich bei den Führungskräften
-

3.2.2. Personalforecasting

Ziele Ziel des Personalforecasts ist es, frühzeitige Informationen über zu erwartende Abweichungen im Personalbestand und im Personalbudget zu liefern, entsprechende Maßnahmen zur Schließung von Ziel-

²¹ Vgl. Jäger/Wickel-Kirsch, 2017, S. 9.