Starke Ersatzbank

HUMAN RESOURCES – Strategische Personalplanung sollte in jedem Unternehmen, egal ob klein oder groß, Teil der Unternehmensplanung sein. Sie sorgt dafür, dass **zu jeder Zeit qualifizierte Mitarbeiter*innen zur Verfügung stehen. Ein Leitfaden.**

Bruneck – Ein Plan wird dann genau, wenn man ihn hinterher macht, heißt es. Dennoch ist es im unternehmerischen Kontext unerlässlich, zukünftige Entwicklung bestmöglich einzuschätzen. Entsprechend schafft man die Voraussetzungen, um die Unternehmensziele zu erreichen bzw. eine Reaktion auf Abweichungen, auch auf Grund neuer oder nicht planbarer Gegebenheiten, zu ermöglichen. Ein sehr wirksames Planungstool ist dabei jenes der Personalplanung. Die Personalplanung sorgt dafür, dass dem Unternehmen zu jeder Zeit passend qualifizierte Mitarbeiter*innen zur Verfügung stehen, die mit ihren Fähigkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Sie hilft also dabei, personelle Engpässe im Unternehmen zu vermeiden, die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt zu entwickeln und letztendlich die Recruiting-Kosten zu senken.

Eine strategische Personalplanung beantwortet folglich die Frage: Welche und wie viele neue Mitarbeiter, welche Weiterbildungen, neuen Berufsbilder oder andere Maßnahmen sind erforderlich, um die für die nächsten drei bis fünf Jahren geplanten Unternehmensziele erreichen zu können?

Sieben Schritte

So funktioniert's:

1. **Personalbestandsplanung** (Ermittlung des personellen Ist-Zustands): Die Unternehmensstruktur wird in einem Organigramm graphisch dargestellt, wobei die bestehenden Funktionen und eventuelle Hierarchieebenen aufgezeigt werden. Nun wird jeder Funktion der Mitarbeiter zugeteilt, der die Funktion innehat. Funktionen, die nicht besetzt sind, werden entsprechend gekennzeichnet.

2. **Personalbedarfsplanung** (Ermittlung des personellen Soll-Zustands): Um eine konsistente Personalplanung zu ermöglichen, werden sämtliche im und außerhalb des Unternehmens zur Verfügung stehenden Informationen zu Rate gezogen. Dazu gehört in erster Linie die Strategie. Diese enthält sämtliche Informationen über die Ausrichtung des Unternehmens in den nächsten zwei bis maximal fünf Jahren, wie z.B. das Wachstumsziel, neue Märkte oder Standorte, neue Bereiche oder Funktionen und Megatrends wie die Digitalisierung. Weitere Informationen erhalten wir über die Kennzahlen, wie z.B. die Fluktuation sowie krankheits- und altersbedingte Austritte. Mittels dieser Informationen definieren wir dann, welche Profile wir zu welchem Zeitpunkt, wo und in welcher Anzahl benötigen. Das ist nun unser Personalbedarf, also unser Soll-Zustand. Wir kennen nun unseren „voraussichtlichen" Bedarf und können bestimmen, wie viele neue Mitarbeiter*innen mit welchen Kompetenzen wir in ein, zwei oder fünf Jahren benötigen und unsere Planung im Recruiting-Prozess entsprechend mit Vorlauf vorbereiten. „Voraussichtlich", weil wir in der sog. VUCA-Welt (volatility - Volatilität, uncertainty – Unsicherheit, complexity – Komplexität und ambiguity – Mehrdeutigkeit) leben, wo Planbarkeit immer weniger umsetzbar ist und wir lernen müssen, mit unvorhersehbaren Entwicklungen umzugehen.

Nichtsdestotrotz kennen wir nun unseren Bedarf, sprich unsere Mitarbeiter-Zielgruppen. Es ist sinnvoll sich mit diesen zu befassen, um zu verstehen:

- wo die jeweilige Zielgruppe am besten rekrutiert werden kann, z.B. Universität, Fachschule oder beim Wettbewerber;
- wie sie am besten angesprochen werden, also wie ich sie erreiche, z.B. über die sozialen Medien eher auf Facebook oder eher LinkedIn, und
- wann der richtige Zeitpunkt dafür ist, sprich wie viel Vorlauf für die Suche eingeplant werden muss.

Proaktiv arbeiten und den Prozess steuern

Konkret: In drei Jahren ist geplant, einen IT-Mitarbeiter einzustellen. Es ist allseits bekannt, dass aktuell für das Recruiting eines solchen auch zwei Jahre benötigt werden. Der Recruiting-Prozess muss zeitgerecht und auf den passenden Kanälen gestartet werden, damit die Position, wenn es soweit ist, termingerecht besetzt werden kann. Wir sind so in der Lage, proaktiv zu arbeiten und den Prozess zu steuern. Wir arbeiten vorausschauend strategisch und sind nicht Getriebene bzw. Opfer des Prozesses.

3. **Personaldeckungsplan** (Analyse der zu besetzenden Positionen und Bestimmung der Art der Besetzung: intern oder extern):

Nachdem wir definiert haben, welche Positionen wann zu besetzen sind, besteht der nächste Schritt darin, zu bestimmen, welche Kompetenzen, welche Erfahrungen, welche Unternehmenskultur und welchen kulturellen Hintergrund ein*e Bewerber*in mitbringen muss, um die zu besetzenden Positionen zufriedenstellend ausfüllen zu können. Mit diesen Informationen wird der Personalbestand gegengeprüft, indem man potenzielle interne Kandidat*innen für die Position identifiziert. Besteht nun die Möglichkeit, einen Bestandsmitarbeiter auf eine bestimme Position hinzuentwickeln, dann wäre dies betriebswirtschaftlich ein großer Erfolg. Außerdem würde sich dies auch sehr positiv auf das Arbeitgeberimage beim Mitarbeiterbestand auswirken, denn die Mitarbeiter sehen die konkrete Möglichkeit, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Fazit: Motivation und Loyalität der Mitarbeiter steigen.

Falls intern das gesuchte Potenzial nicht vorhanden ist, oder es faktische Gründe gibt, die für eine Besetzung von extern sprechen, dann fällt die Entscheidung entsprechend auf die Akquise eines externen Kandidaten.

Transparenz und Authentizität als Grundvoraussetzungen

4. **Personalentwicklung** (Aus- und Weiterbildung): Falls intern Potenzial besteht, wird eine Potenzialanalyse durchgeführt. Es wird analysiert, wo die Mitarbeiterin ihre Stärken in Bezug auf die zu besetzende Position hat und wo Entwicklungsbedarf besteht. Entsprechend der Entwicklungsfelder wird ein individueller Aus- und Weiterbildungsplan ausgearbeitet, mittels welchem die Mitarbeiterin sich die Kompetenzen aneignet, die sie für die neue Position benötigt. Die Maßnahmen für die Aus- und Weiterbildung sind vielseitig und reichen von klassischen Präsenz-Trainings und Seminaren, über Webinare oder einem Mix aus beidem das sog. *Blended Learning*, bis hin zu *Learning by doing*, Coaching, Mentoring etc. Es gilt, die richtige Weiterbildungsmaßnahme je nach Zielfunktion, Mitarbeiter*in und Weiterbildungsbudget zu bestimmen.

> **Die Personalplanung hilft dabei, personelle Engpässe im Unternehmen zu vermeiden, die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt zu entwickeln und letztendlich die Recruiting-Kosten zu senken.**

5. **Personalgewinnung:** Nachdem definiert wurde, welche Positionen intern besetzt werden, kann sich das Recruiting nun darauf fokussieren, die Mitarbeitergewinnung zu planen. Dabei ist zu bedenken, dass es heute die Unternehmen sind, die auf die Bewerber*innen zugehen müssen, um sie für sich zu gewinnen und sich die Bewerber*innen ihren Arbeitgeber auf Grund der Situation am Arbeitsmarkt sozusagen aussuchen können. Entsprechend ist der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke das ausschlaggebende Element für die Gewinnung von neuen Mitarbeiter*innen. Transparenz und Authentizität sind dabei Grundvoraussetzung. Schöne Fassaden und Luftschlösser hingegen ein Boomerang mit einem fatalen *return on investment*.

Aufgabe der Personalbeschaffung ist es schließlich, zielgruppengerechte Recruiting-Maßnahmen zu planen und punktuell einzusetzen. Eine Streuung der Stellenausschreibungen wie beim Gießkannenprinzip ist wenig sinnvoll, weil kostenintensiv und nicht effizient.

Wettbewerbsfähigkeit steigern

6. **Laufendes Monitoring:** Nachdem nicht alle Recruiting-Maßnahmen und Arbeitgeberaktivitäten die selbe Resonanz erzeugen werden, ist es sinnvoll, die Wirksamkeit, sprich die Ergebnisse der einzelnen Aktivitäten, zu überwachen und abzugleichen, um entsprechend von Recruiting-Prozess zu Recruiting-Prozess die Strategie zu verfeinern und somit den Kosten-Nutzen-Faktor der einzelnen Maßnahmen pro Zielgruppe immer weiter zu erhöhen.

7. **Jährliches Update der Personalplanung:** Die Personalbedarfsplanung ist fester Bestandteil der Budget-Planung eines Unternehmens und somit jährlich abzuwickeln. Hierbei werden bereits geplante Personalbedarfe aktualisiert und an neue Gegebenheiten angepasst sowie eventuelle neue in den Plan eingefügt. Ein Check Soll/Ist gehört im gleichen Maß dazu, um auch den Erfolg der Arbeit des Recruitings aufzuzeigen.

Die Personalplanung ist somit als Teil der Unternehmensplanung ein wichtiges Unternehmensorgan zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Durch die ideale Verteilung der vorhandenen Mitarbeiter – unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens und der Beachtung der Mitarbeiterzufriedenheit – können Produktivität und Effizienz sowohl der einzelnen Mitarbeiter als auch des Unternehmens insgesamt gesteigert werden.

Das Ziel einer funktionierenden Personalplanung ist die Erfassung des personellen Zustands und das Erreichen des idealen Soll-Zustands durch fortlaufende Optimierung. Die verschiedenen Teilbereiche: **Personalbestandsplanung, Personalbedarfsplanung, Personaldeckungsplan, Personalentwicklung, Personalgewinnung, Laufendes Monitoring** und **Jährliches Update der Personalplanung** sind die Werkzeuge, um diesen optimalen personellen Zustand zu verwirklichen.

Dorotea Mader, Human&Human

DIE AUTORIN ist Human-Resource-Expertin und Business Coach. Sie arbeitete 14 Jahre lang in den Bereichen Sales, Organisation und Kommunikation in der Schwarz Unternehmensgruppe und war Geschäftsführerin Personal bei Lidl Deutschland.

®© Alle Rechte vorbehalten/Riproduzione riservata

®© Alle Rechte vorbehalten/Riproduzione riservata