

 Whitepaper | August 2024

# Workforce Planning

Operative und strategische Personalplanung als Grundlage einer gelungenen Workforce Transformation



Kienbaum





# Kienbaum Insights zu Workforce Planning

Wirksame Frameworks, um sich erfolgreich gegenüber Fachkräftemangel, doppeltem demografischen Wandel und externe Veränderungstreiber zu positionieren

## Einleitung

Wenn wir einen Rückblick in das vergangene Jahr wagen, dann sehen wir, dass das vergangene Jahr für viele Unternehmen und besonders für viele HR-Bereiche von außergewöhnlichen Anstrengungen geprägt war. Eine stetig komplexer werdende Herausforderung stellt die Planung und das Managen des Personalkörpers einer Organisation dar – denn es gilt die Belegschaft auf Transformationen vorzubereiten, auf Transformationsreisen mitzunehmen und im Zuge von Transformationen gezielt zu verändern.

Wir beobachten, dass *Operative und Strategische Personalplanung* ebenso wie *Workforce Analytics*, und *Skill- und Kompetenzmanagement* wohl die brennendsten Themen der Unternehmen waren, mit denen wir gemeinsam Projektvorhaben in eine Umsetzung gebracht haben. Und wir gehen davon aus, dass die Themen noch stärker in den Fokus von Unternehmen rücken. Diese Schwerpunktverschiebung in den People Themen geschieht vor dem Hintergrund, dass Unternehmen einerseits mit stetig kritischer werdenden Kapazitäts- und Kompetenzengpässen zu kämpfen haben – getrieben durch den doppelten demographischen Wandel und Fachkräftemangel – sowie unter dem Einfluss von KI auf die Arbeitswelt. Andererseits sehen sich Unternehmen mit neuen regulatorischen, wettbewerbsseitigen und technologischen Rahmenbedingungen konfrontiert, die sie ebenfalls zu einem Umdenken in der eigenen Personalplanung zwingen.

Der People Faktor ist ein erfolgskritischer Faktor für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen in der Zukunft. Es geht zum einen darum, das Wissen der Mitarbeitenden von heute, von denen viele morgen aus der Organisation ausscheiden werden, im Unternehmen zu halten. Zum anderen stellt sich die immer akuter werdende Frage, wie die Mitarbeitenden von morgen mit neuem Wissen und Können ausgestattet werden können, um die richtige Anzahl an Mitarbeitenden mit den erforderlichen Skills und Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort

sicherstellen zu können. Vielfach stehen Unternehmen noch vor dem ersten Schritt: viele von ihnen können nicht konkret benennen, was das erfolgskritische Wissen von morgen umfasst und welche Rollen, Skills und Kompetenzen erforderlich sind, um den Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen zu begegnen – sie wissen eines aber sicher: Sie müssen dringend etwas tun. Aber was?

Im ersten Schritt hilft v.a. eines: Klarheit – darüber, was Ihre Organisation an- und umtreibt und wo Sie den Fokus setzen möchten, denn weder *Operative und Strategische Personalplanung*, *Workforce Analytics* noch *Skill- und Kompetenzmanagement* werden zum Selbstzweck betrieben. Daher braucht es zunächst ein gemeinsames Verständnis für das Warum.

- Was sind **Auslöser** und was treibt Ihren eigentlichen **Bedarf** – sowohl aus Perspektive des Marktes und des Wettbewerbs als auch nach unternehmensstrategischen Gesichtspunkten?
- Welche **Anwendungsfälle** sehen Sie für Workforce Transformation als Ganzes sowie einzelner Aspekte daraus?
- Welchen **Mehrwert** stiften Sie mit obenstehenden Initiativen aus interner Kund:innenperspektive und wer treibt diese – auch mit Blick auf Regelprozesse der HR-Arbeit?

Auf dieser Basis können Sie im Folgenden Überlegungen zu Scope, Fokus und Horizont einer Betrachtung der Belegschaft vornehmen:

- **Scope:** Geht es um die Organisation als Ganzes, um ausgewählte Geschäfts- (Business Functions) oder Marktfolgebereiche (G&A Functions) oder auch einzelne Regionalorganisationen?
- **Fokus:** Welchen Informationsgehalt streben Sie an? Geht es primär um eine Betrachtung der quantitativen Entwicklung der Belegschaft entlang von Kapazitäten (z.B. in Job- und Rollenarchitektur)? Oder treibt Sie vielmehr die qualitative Entwick-



lung der Belegschaft in Skills und Kompetenzen an, also ein Überblick über Abdeckung fachlicher und überfachlicher Anforderungen, um eine Stelle/Funktion ausfüllen zu können?

- **Betrachtungshorizont:** Worüber soll Transparenz geschaffen werden: Status quo (IST-Beschreibung) und/oder die kurz-, mittel-, langfristige Perspektive mit Simulation einer Entwicklung des Personalkörpers auf 1 Jahr, 3-5 Jahre, 10 Jahre?

## Herausforderungen

Die großen Veränderungen unserer Zeit treffen alle Organisationen und Branchen gleichermaßen, jedoch wirken Trends und Treiber von Veränderungen in unterschiedlichem Maße und können demnach auch unterschiedlich starke Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und Geschäftstätigkeiten haben. In der Konsequenz sehen wir, dass sich Branchen und Organisationen durch die Auswirkungen von strategischen, operativen und wertschöpfenden Treibern unterschiedlich schnell verändern.

Nicht nur das allein treibt die Komplexität der damit einhergehenden Fragestellungen. Hinzukommt, dass Trends und Treiber auch in Wechselwirkung miteinander stehen können und eine kumulative oder substituierende Wirkung aufeinander haben können.

### Challenges von Organisationen

Wenn wir uns branchenübergreifend wirkende Veränderungstreiber anschauen, dann sind das im Wesentlichen: Digitalisierung und Automatisierung, Effizienzsteigerung einhergehend mit Kostensenkungsprogrammen, regulatorische Anforderungen (v.a. ESG-Anforderungen) und massive Flexibilisierung, die v.a. auf Kapazitäts- und Kompetenzbedarfe sowie auf die Zusammenarbeit und Unternehmenssteuerung Einfluss nehmen. Hinzu kommt, dass nicht nur Business-seitige, sondern auch People-seitige Veränderungstreiber auf die Belegschaft wirken. Neben Verrentung und Fluktuation treiben auch steigende interne (globale) Mobilitäten sowie Personalkosten Veränderungen der Belegschaft, die es zu managen gilt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der ohnehin angespannten Situation am Arbeitsmarkt und den damit verbundenen Herausforderungen der externen Talentgewinnung stellt sich für Unternehmen umso mehr die Frage, wie sie die aktuelle Belegschaft schon heute auf die Anforderungen von morgen ausrichten kann, um geschäftskritische Positionen durchgängig besetzen und weiterentwickeln zu können.

Mehr als die Hälfte aller Jobs werden sich signifikant ändern, was nicht weniger bedeutet, als dass sich bei diesen das bestehende Tätigkeitsprofil zu 50% oder mehr verändern wird. Hierbei geht es sowohl um erforderliche Anforderungen im fachlichen Skillset, d.h. um das theoretische Wissen und Anwendungs-Know-How, welches es braucht, um einen Job überhaupt ausüben zu können. Ebenso geht es aber auch um sich signifikant verändernde überfachliche Skills und Kompetenzen, die als hinreichende Bedingungen für die Übernahme eines Jobs bzw. einer Rolle gesehen werden können.

Mit Blick auf bestehende Job- und Rollenarchitekturen beobachten wir in der Praxis, was wissenschaftlichen Studien schon seit mehr als 10 Jahren vorhersagen: kurz- bis mittelfristig wird eine massive Welle der Entstehung, aber auch des Wegfalls von Jobs erfolgen – im übertragenen Sinne vergleichbar etwa mit dem Moore'schen Gesetz der Chipentwicklung. Die Neu- und Weiterentwicklung von Jobprofilen erfolgt schneller und zielt auf immer differenziertere sowie deutlich komplexer werdende Anforderungsprofile als noch vor wenigen Jahren.

So sehen wir, dass sich Jobfamilien nicht nur verändern, sondern neue Jobfamilien hinzukommen, während andere Jobfamilien deutlich kleiner werden und tendenziell auch verschwinden könnten, indem deren ausgeführte Aktivitäten von Maschinen und automatisierten Software-Lösungen übernommen werden. Dabei wirken einige Entwicklungen übergreifend auf eine Vielzahl von Jobfamilien und Jobrollen, welche in jeder Branche signifikanten Einfluss auf die zukünftigen Tätigkeiten und die somit geforderten Profile nehmen. So werden beispielsweise Digitalisierung und Automatisierung einige standardisierte Tätigkeiten in z.B. Sachbearbeiter-Rollen unabhängig von der Branche zukünftig stark verändern oder sogar gänzlich obsolet machen. Im Gegenzug wird es vermehrt hoch spezialisierte, technologisch ausgerichtete Rollen geben, welche eben diese Systeme designen, administrieren, weiterentwickeln und gegen externe Cyberrisiken absichern. Dabei haben alle Unternehmen branchenübergreifend gemeinsam, dass sie um Technologie- und Daten-spezifische Kompetenzen im Wettbewerb miteinander und v.a. mit den großen Big Tech-Unternehmen stehen und somit noch stärker genötigt sind, eine wettbewerbsfähige Workforce in diesem Bereich aufzustellen.



## Besonders geforderte Branchen

Neben den allgemeinen, branchenübergreifenden Veränderungen in Jobfamilien, beobachten wir besonders geforderte Branchen. Bei diesen sind durch technologische, regulatorische oder durch Kundenanforderungen getriebene Veränderungen in der Ausrichtung der Tätigkeiten zu erwarten. Im Fokus unserer Beobachtungen stehen dabei aktuell drei Branchen, in denen wir signifikante Veränderungen sehen – mit teils tiefgreifenden Auswirkungen auf den Personalkörper, der sich kurz- bis mittelfristig drastisch verändern muss, um den Anforderungen des Business gerecht werden zu können: Die Automobil- und Automobilzuliefer-Branche, die Versicherungsbranche und die Energiebranche.

## Fokus Automobilindustrie:

In der Automobilbranche erfolgt die Transformation von Verbrenner- hin zu Elektromobilität, die flankiert wird von Entwicklungen des autonomen Fahrens, bei dem nicht mehr primär die Antriebstechnologie und Verarbeitung, sondern vielmehr die Software im Fahrzeug dominierend ist – sowohl wenn es um Kaufentscheidungen von Kund:innen geht als auch im Hinblick auf dringend benötigte neue Jobrollen und fachliche Anforderungen.

Eine intuitive und sichere Mensch-Maschine-Interaktion sowie eine optimale Unterstützung des Fahrens durch entsprechende Fahrsicherheitsysteme rückt den Menschen und seine Bedürfnisse und damit andere Prämissen im Fahrzeug-Design in den Vordergrund. Dies erfordert neue Skills im Bereich Human Experience und kognitiver Wahrnehmung. Für einen Großteil der Beschäftigten im Automobilbereich bedeutet das, weniger mechanische, sondern deutlich komplexere technologische und digitale Anforderungen, denn es gilt, sich an das Arbeiten in neuen Arbeitsumfeldern anzupassen, in denen Robotics, KI-Anwendungen und virtuelles (Zusammen-) Arbeiten dominieren. Regulatorische Vorgaben und gesellschaftliche Forderungen nach nachhaltigen Antrieben und möglichst Emissions-reduzierter Mobilität erfordern auch im internationalen Wettbewerbsvergleich einen noch stärkeren Fokus auf Forschung und Innovation in diesem Bereich sowie die richtigen Experten zur technologischen Abbildung der Anforderungen im Fahrzeug-Design. Akute Re- und Upskilling-Bedarfe sehen wir daher im Bereich Software-Engineering, moderne (Mikro-)Elektronik, Batterie- und KI-Technologien sowie im Bereich User Experience bzw. Human Machine Interface Design.

Aktuelle Trends	Auswirkung Workforce	Auswirkung Jobrollen
 <b>Nachhaltigkeit</b> Wandel zu Elektrofahrzeugen, umweltfreundlichen Technologien und innovativen Materialien	+ Steigender Bedarf an Experten für Elektro- und Hybridtechnologie sowie Nachhaltigkeit	 Systemdesigner Elektrofahrzeuge  Batterieingenieure  Automotive Sustainability Engineers  Emission Control Specialists
 <b>Technologie &amp; Design</b> Wandel zu autonomen Fahrsystemen und elaborierter Mensch-Maschine-Interaktion	- Sinkender Bedarf an traditionellen Experten für Verbrennungsmotoren ! Veränderte Anforderungen an Qualitäts- & Sicherheitsmanagement	 Fahrzeugmechaniker Verbrenner  Motorenspezialisten Verbrenner  Ingenieure für Sensorintegration  Entwickler autonome Fahrzeugsysteme  Data Analysts & Data Scientists  Qualitäts- und Sicherheitsprüfer  Experten für Automotive Cybersecurity  Experten Fahrassistenzsysteme
 <b>Automatisierung &amp; KI</b> Übergang zu automatisierten und KI-gesteuerten Prozessen mit Fokus auf Präzision und Effizienz	+ Steigender Bedarf an Experten für digitale und automatisierte Prozesse - Sinkender Bedarf an manuellen Tätigkeiten in allen Unternehmensbereichen	 Experten digitale Vertriebsstrategien  Experten Service & Experience  Experten Digital & Lean Production  Sachbearbeiter Ersatzteillagerung  ...

Abbildung 1: Trends in der Automobilbranche und Auswirkungen auf Jobrollen



## Fokus Versicherungen:

In der Versicherungsbranche erfordern die tiefgreifenden Veränderungen durch die Digitalisierung und die umfassende Automatisierung von Prozessen, insbesondere in den Leistungsservicebereichen, eine strategische Antwort auf die entstehende Talentkrise. Dies zeigt sich insbesondere in den administrativ geprägten Aktivitäten der operativen Fall-, Sach- und Schadensbearbeitung, in der KI und Datenanalysen zunehmend zum Einsatz kommen, um die Effizienz und die Genauigkeit, z.B. in der Betrugserkennung oder auch der komplexen Sachlagenbeurteilung (wie in der Krankenversicherung) zu steigern. Dadurch könnten manuelle Tätigkeiten der Dateneingabe und Policenverwaltung gänzlich obsolet werden. Auch im Bereich der Risikobewertung und -management finden Technologien des maschinellen Lernens zunehmend Anwendung, um Risikomodellierung und resultierende Strategien noch besser auf die volatilen Gegebenheiten anzupassen und die Bewertung von Versicherungsrisiken zu professionalisieren. Neben dieser Veränderung bestehender Aktivitäten kommen gänzlich neue Bedürfnisse der Kund:innen resultierend aus gesamthaften globalen Entwicklungen hinzu: Die Zunahme von Cyber- und weiteren technologischen Risiken

durch vermehrte Digitalisierung oder immer wahrscheinlicher werdende Risiken durch Umwelt- und Klimaveränderungen lassen Bedarfe an gänzlich neuen Versicherungsprodukten und Geschäftsmodellen entstehen. Doch nicht nur die Welt der Versicherungsprodukte, auch die präferierten Kanäle der Kunden für Versicherungsabschluss und -monitoring ändern sich. Cross-Ecosystems und Plattform-Lösungen mit integrierten Produkten und Dienstleistungen, einer einfachen und intuitiven Handhabung und einer hohen User Experience verdrängen nach und nach den klassischen Versicherungsvertrieb, insbesondere in jüngeren Generationen. Resultierend daraus müssen sich Versicherer die Frage stellen, wie sie über eigene digitale Lösungen und/oder über Partnerschaften den Bedürfnissen ihrer Kunden nachkommen. Insgesamt sind Unternehmen in der Versicherungsbranche somit auf vielfältige Art gezwungen, ihre Workforce auf vermehrt technologische und datengetriebene Skills und Kompetenzen sowie strategische und innovationsgetriebene Rollen auszurichten, um am Markt erfolgreich zu bleiben.




Aktuelle Trends	Auswirkung Workforce	Auswirkung Jobrollen	
 <p><b>Automatisierung &amp; KI</b> Übergang zu automatisierten und KI-gesteuerten Prozessen mit Fokus auf Präzision und Effizienz</p>	<p>+ Steigender Bedarf an Experten für künstliche Intelligenz, Machine Learning und Data Analytics</p>	<p>AI Underwriting-Spezialisten</p> <p>Insurance Data Scientist</p>	<p>Versicherungsmathematiker</p> <p>Experten Schadensautomatisierung</p>
 <p><b>Globale Veränderungen</b> Veränderungen und Trends durch Digitalisierung, Klimawandel und neue Technologien</p>	<p>+ Steigender Bedarf an Experten für Klima- und Umweltrisikomanagement</p> <p>+ Steigender Bedarf an Experten für Versicherungsprodukte für technologische und Cyberrisiken</p>	<p>Sachbearbeiter für Versicherungspolicen</p> <p>Sachbearbeiter Schadensbearbeitung</p> <p>Climate Risk Analysten</p> <p>Environmental Impact Assessors</p>	<p>Spezialisten für Cybersecurity</p> <p>Spezialisten für digitale Versicherungsprodukte</p> <p>Penetration Tester</p>
 <p><b>Veränderte Kundenbedürfnisse</b> Anforderungen Richtung einfacher, flexibler und digitaler Versicherungsprodukte</p>	<p>+ Steigender Bedarf an Experten für innovative Geschäftsmodelle und Plattformlösungen</p> <p>- Sinkender Bedarf an Experten im regulären Vertrieb und für einzelne Versicherungsanbieter</p>	<p>UX-Writer</p> <p>Front-End Developer</p> <p>Versicherungsvermittler</p> <p>Vor-Ort Kundenbetreuer</p>	<p>Performance Marketing Manager</p> <p>Digital Product Owner</p>

Abbildung 2: Trends in der Versicherungsbranche und Auswirkungen auf Jobrollen



## Fokus Energiebranche:

Mit Blick auf die Energiebranche treiben neuerliche politische Ausrichtungen und regulatorische Anforderungen Veränderungen, die nicht nur einen Einfluss auf zu bewältigende Herausforderungen haben, sondern es auch erforderlich machen, Geschäftsprozesse komplett neu zu denken – auch weil Deutschland die einzige Industriation ist, die im Zuge der avisierten Klimaneutralität gleichzeitig aus Kohle- und aus Atomenergie aussteigen möchte. Daher stehen alle Aktivitäten rund um das Erreichen von Klimaneutralität im Fokus – einhergehend mit neuen Anforderungen aus den Beschlüssen zur Energiewende. Diese setzen – durchaus auch sehr kurzfristig – neue Standards zu Kund:inneninformation und Beratung, Infrastruktur, Planung und Dokumentation sowie Anlagen- oder auch Datenmanagement. Hinzukommt die Herausforderung, sich einerseits in Energiequellen stärker zu diversifizieren, um flexibel auf politische und klimatische Wetterlagen reagieren zu können, andererseits Stabilität in der gesamten Netzinfrastruktur sicherzustellen – auch um individuelle Photovoltaik und Solarthermie-Anlagen einbinden zu können.

Für die Sicherstellung einer stabilen Energieversorgung müssen zudem Anlagen gegen Cyber- und Ausfallrisiken abgesichert, im Hinblick auf modernes Datenmanagement – auch an der Schnittstelle zu Kund:innen – angepasst und Betrieb sowie Instandhaltung daraufhin gesteuert werden. Dabei zentral sind auch völlig neue Anforderungen an Energiebeschaffung, -speicherung und -wiederverwendung. Darüber hinaus sind Energieunternehmen integraler Erfolgsfaktor, um nicht nur Wärme- und Stromwende, sondern auch die Mobilitätswende erfolgreich zu gestalten, indem sie die entsprechende ÖPNV- sowie Ladeinfrastruktur sicherstellen. Re- und Upskilling-Bedarfe bestehen daher v.a. bei der Sicherstellung der notwendigen Informationssicherheit in datengesteuerten Energiesystemen, beim Thema Nachhaltigkeit und Energie-(spar-)beratung sowie in der Planung und Implementierung von alternativen Geschäftsmodellen und Vertriebswegen, wie z.B. dezentrale Shared Economy Lösungen oder flexible und individuell steuerbare Plattformlösungen mit Smart-Metering Ansätzen.

Aktuelle Trends	Auswirkung Workforce	Auswirkung Jobrollen	
 <b>Erneuerbare Energien</b> Abkehr von fossilen Brennstoffen und Kernenergie zugunsten von erneuerbaren Energien	+ Steigender Bedarf an Experten für alternative Energieformen in Gewinnung, Beratung & Vermarktung	 Berater für die Energiewende  Analysten für Nachhaltigkeit	 Bauelektriker für Solarenergie  Service-Techniker für Windenergie
 <b>Digitalisierung</b> Umstellung des Netzbetriebs und der Endkundenversorgung auf datengesteuerte Technologien	+ Steigender Bedarf an Experten für die intelligente, datengesteuerte Energiewirtschaft ! Veränderte Anforderungen an Jobrollen durch neue Technologien und digitale Systeme	 Netzintegrationsspezialisten  Experten für Energiespeicherung  Smart-Grid-Technologen  Systemmanager für erneuerbare Energien	 Netzplaner  Experte dezentr. Energieversorgung  Smart-Metering Elektroniker
 <b>Veränderte Kundenbedürfnisse</b> Anforderungen Richtung einfacher, flexibler, nachhaltiger, günstiger und sicherer Energie	+ Steigender Bedarf an Experten für Online-Angebote und digitalen Kundenservice - Sinkender Bedarf an Experten im regulären Vertrieb und klassischer Kundenbetreuung	 Manuelle Zählerableser  Kraftwerkstechniker  Chatbot-Programmierer  User Experience Designer  Energiemakler	 Anlagenmechaniker SHK  Schornsteinfeger  Customer Centricity Manager

Abbildung 3: Trends in der Energiebranche und Auswirkungen auf Jobrollen



Doch wie können Unternehmen den aktuellen Herausforderungen begegnen und sicherstellen, dass sie ihre Belegschaft schon heute auf die neuen Anforderungen an Jobfamilien und Rollen vorbereiten und in einer mittel- bis langfristigen Planung die Effekte von Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen etc. in Quantität und Qualität des Personalkörpers berücksichtigen? Antwort darauf gibt die (Strategische) Personalplanung.

## Inhaltliche Grundlagen

Analyse, Planung und Management des Personalkörpers sind Fragestellungen, die bereits seit mehr als 10 Jahren Organisationen und v.a. HR-Bereiche umtreiben. Das Business erwartet von ihnen, die HR-Arbeit als Ganzes mit ihren HR-Prozessen und -Angeboten so auszugestalten, dass sie auf eine attraktive Employer Brand, nachhaltige Employee Experience und wettbewerbsfähiges Employee Lifecycle Management einzahlen. Dies geht am Ende auch damit einher, eine robuste und hoch performante Mitarbeiterschaft kurz-, mittel- und langfristig zielgerichtet zu planen und zu managen, v.a. in Zeiten von Dauertransformation und Geschäftsveränderungen.

Dabei unterscheiden wir zwei Abstufungen mit Fokus auf die Personalplanung: **(1) operative Personalplanung** und **(2) strategische Personalplanung**.

1. **Operative Personalplanung:** kurz- bis mittelfristige Planung von Kapazitäten und Kosten entsprechend der operativen Bedarfe entlang einer Organisationsstruktur
2. **Strategische Personalplanung:** mittel- bis langfristige quantitative und qualitative Planung von Kapazitäten und Skills mit Fokus auf interne und externe strategische Entwicklungen

In der ersten Stufe sehen wir die Fortschreibung des bestehenden Personalkörpers aus quantitativer Perspektive, welche sowohl die aktuellen und zukünftigen Kapazitäten, sowie auch die damit verbundenen aktuellen und zu erwartenden Personalkosten betrifft. Mithilfe von Parametern, wie soziodemografischen Daten (z.B. Alter, Verweildauer in der Organisation) sowie organisatorischen Steuerungskennzahlen (z.B. Fluktuationskennzahlen, Auszubildendenübernahmen, Anzahl New Hires) kann auf 3, 5 und bis zu 10 Jahre simuliert werden, wie sich der Personalbestand und die Personalkostenstruktur entwickeln wird – und wo sich signifikante Lücken und kritischen Handlungsbedarfe ergeben werden. Bei Bedarf können auch operative Mengen- und Kostentreiber in diesem Ansatz berücksichtigt werden, wie beispiels-

weise der geplante Aufbau eines neuen Werks, das Near-/Offshoring oder Outsourcing von bestimmten Aktivitäten oder eine zu erwartende Steigerung der Lohnnebenkosten in einem Land.

In der strategischen Personalplanung wird dieser rein quantitative Ansatz um Business- und People-Treiber ergänzt, die sich nicht nur in Veränderungen der Job- und Rollenarchitektur aufzeigen, sondern auch in korrespondierenden Skillanforderungen. Voraussetzung dafür ist ein elaboriertes fachliches Skillset, das anschlussfähig zur Jobfamilien- und Rollensystematik ist. In diesem Ansatz braucht es zwingend ein Treiber-Modell, welches sowohl interne als auch externe, operative sowie auch strategische Treiber und deren Auswirkungen auf Quantität und Qualität des Personalkörpers berücksichtigt. Die strategische Personalplanung gibt somit Aufschluss darüber, wie sich die geplanten oder vorherzusehenden Geschäftsveränderungen auf die Anzahl und Ausprägung benötigter Rollen und Skills auswirkt und welche Gaps somit an welcher Stelle in der Organisation entstehen werden.



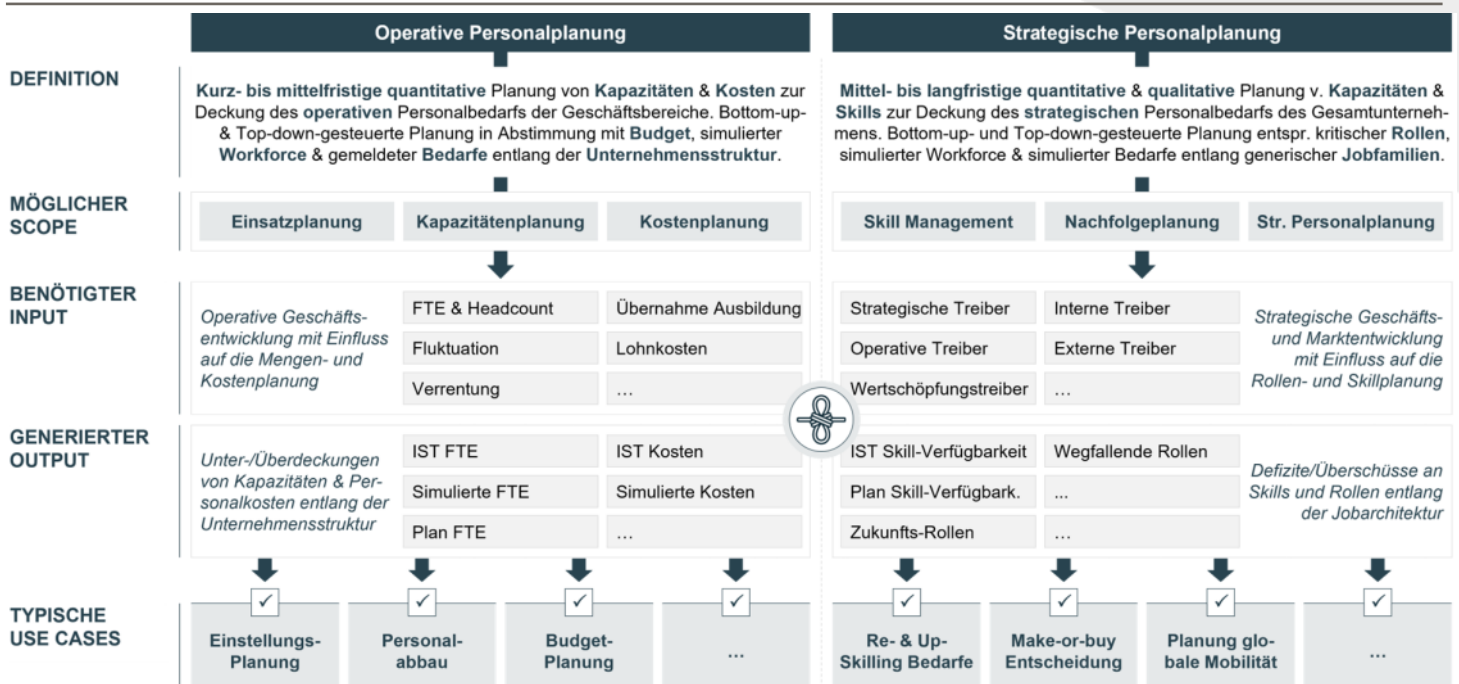


Abbildung 4: Differenzierung operative und strategische Personalplanung

In der Anwendung sehen wir insbesondere die Verzahnung der beiden Ansätze als unverzichtbar für ein ganzheitliches Bild auf die Mitarbeiterschaft und deren Entwicklung. Nur eine integrierte Betrachtung von operativen und strategischen, internen und externen Treibern sowie deren Wirkung auf sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Bedarfe sowie damit assoziierter Kosten kann einen vollständigen Überblick über die notwendigen Handlungsfelder und abzuleitenden Maßnahmen in z.B. Recruiting, Up- und Re-Skilling, interner Mobilität etc. geben.

Die Personalplanung umfasst somit die gesamte Wertschöpfung von Personalbestands- und -bedarfsprognosen über Personalplanung und -budgetierung bis hin zu Steuerung von Bestand und Bedarf. Je nach Reifegrad der Organisation kann Personalbestand und -bedarf in Breite und Tiefe geplant und gezielt gemanagt werden. Unabhängig davon bieten beide Ansätze der Personalplanung erheblichen Mehrwert, da sie:

- Transparenz über den bestehenden Personalkörper schaffen – und ihn so gezielt steuern lassen
- auf qualitativer und quantitativer Ebene Handlungsfelder identifizieren lassen
- frühzeitig auf zukünftige Personalbedarfe hinweisen
- heute schon den gezielten Angang der Re- und

Upskilling-Bedarfe von morgen ermöglichen

- die HR-Organisation entsprechend der Fokus-Bereiche in z.B. Recruiting, Learning und Mobility zukunftsfähig aufstellen

Wie das gelingen kann, haben wir in einem schrittweisen Vorgehen im Folgenden dargestellt.

## Lösungsansätze

Der Einsatz einer strategischen und operativen Personalplanung bedarf einer strukturierten und systematischen Herangehensweise. An dieser ausgerichtet können dann die Business-Bedarfe in den Vordergrund gestellt werden. Ebenso können Daten sowie Informationen – als notwendiger Input – und Planungsprozesse sowie Outcomes – als das gewünschte Ergebnis an Transparenz über Personalentwicklung und -bedarf – daraufhin ausgerichtet werden. Wir empfehlen Ihnen daher ein business-zentriertes Vorgehen, welche den Planungsprozess vom Ende her denkt und die Geschäfts-, Finance- und HR-Perspektiven mit dem größtmöglichen Mehrwert ineinander verzahnt.

### Schritt 1: Systematisierung und Strukturierung

Grundlage für jede Form der Personalplanung ist eine





Grundlage	Ausgestaltung	Beschreibung
 <p><b>Operating Model</b> Gibt die Grundausrichtung der Organisation sowie ihrer Funktionsbausteine vor</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitet sich aus der strategischen Ausrichtung des Bereichs und dem Geschäftsmodell ab</li> <li>Bündelt Kernkompetenzen, die es für die Umsetzung der Strategie und das effektive und effiziente Managen des Tagesgeschäfts braucht</li> </ul>
 <p><b>Organisationsstruktur</b> Zeigt die hierarchische Struktur einer Organisation und Berichtslinien auf</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitet sich aus den im Operating Model definierten Bausteinen ab, wobei Bündelung nicht immer auf gleichen Kernkompetenzen, sondern hohen Synergiepotentialen beruhen kann</li> <li>Übersetzt Funktionsbausteine in Organisationseinheiten und Verantwortlichkeiten, wobei mehrere – auch verschiedene – Funktionsbausteine unter einer Führung zusammengefasst werden können</li> </ul>
 <p><b>Jobarchitektur</b> Definiert Jobfamilien und Rollen nach Wertströmen und ähnlichen Arbeitsaufgaben</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitet sich entweder induktiv aus der Organisationsstruktur ab, ist aber dann so generisch, dass Organisationsveränderungen keine Auswirkungen auf einzelne Jobfamilien haben;</li> <li>Oder leitet sich deduktiv aus der Wertschöpfungskette ab und ist so generisch, dass die Logik auf verschiedene Organisationen einer Branche bzw. bei Zentralfunktionen sogar übergreifend passend und somit im hohen Maße vergleichbar und Benchmark-fähig ist</li> </ul>

Abbildung 5: Differenzierung Jobarchitektur, Organisationsstruktur, Organisationsmodell

Übersicht über den Status quo in Ihrem Unternehmen. Hierbei kommen zwei Möglichkeiten in Frage: (a) Eine Betrachtung entlang der vorhandenen Organisationsstruktur vs. (b) eine generischere Übersicht in Job- und Rollenarchitekturlogik. Während ersteres meist bereits in strukturierter Form, z.B. in Form eines Stellenplans, vorhanden ist und somit schnell eine Übersicht bietet, zeigt diese Darstellung meist eine nur bedingte Vergleichbarkeit mit dem Markt und birgt das Risiko einer Silo-Betrachtung von Organisationseinheiten. Wir empfehlen daher die simplifizierte Abbildung der Stellenlandschaft in generischeren Rollen und Jobfamilien, welche organisations- und marktübergreifend eine bessere Vergleichbarkeit bieten und somit leichter mit Hinblick auf zukünftige Entwicklungen zu simulieren sind. In dieser Transparenz-Phase sollten Sie alle vorliegenden quantitativen (z.B. Headcount, FTE, Alter, etc.) und qualitativen Informationen (z.B. Skills, Kompetenzen, Qualifikationen, etc.) zur Mitarbeiterschaft zusammentragen. Hierbei entsteht einerseits ein möglichst ganzheitliches Bild, und andererseits bereits eine erste Indikation über Daten- und Modellverfügbarkeit sowie mögliche Lücken diesbezüglich.

### Schritt 2: Use Cases

Bevor mögliche Gestaltungsvarianten der operativen oder strategischen Personalplanung bei Ihnen in der Organisation diskutiert bzw. implementiert werden, emp-

fehlen wir anschließend zunächst einen Fokus auf die Zielsetzung und die relevanten Use Cases für den Einsatz einer operativen oder strategischen Personalplanung. Was soll mit diesem Instrument erreicht werden, für wen oder was sind die Ergebnisse relevant? Wer soll das Instrument im Unternehmen nutzen? Welchen Scope wollen Sie in horizontaler und vertikaler Unternehmensdimension wählen und welche Ihrer Zielgruppen stehen dabei besonders im Fokus?

Denkbare Use Cases im Sinne von konkreten Anwendungsfällen für die Personalplanung beziehen sich dabei häufig auf resultierende Maßnahmen zur Steuerung der Mitarbeiterschaft und des Unternehmens und haben einen direkten Einfluss auf die benötigten Daten und die zu involvierenden Parteien im Prozess. Gängige Use Cases sind beispielsweise:

- Mittelfristige Planung der Einstellungsbedarfe in bestimmten Rollen und die Ausrichtung der Recruiting-Organisation darauf
- Umsetzung von Effizienzzielen mit Blick auf Personalkosten unter Einbezug von Finance und Controlling
- Neuausrichtung des Learning & Development-Portfolios auf bestehende und zukünftige Skill-Gaps



### **Schritt 3: Output**

Sobald Sie die Use Cases und die entsprechende Zielsetzung kennen, sollten Sie sich die Frage stellen, welchen Output die Personalplanung generieren muss, um in den selektierten Use Cases Anwendung zu finden.

- Welche KPIs brauchen Sie, um die identifizierte Fragen beantworten zu können?
- Welche Darstellungsform brauchen Sie, damit die Ergebnisse unserer Auswertungen auch tatsächlich in den Use Cases Anwendung finden können?

Bezogen auf einen Recruiting-Use-Case bedeutet dies beispielsweise, dass Tool/Instrument/Methodik einen Überblick über entstehende Vakanzen und damit verbundene Skills als Basis für Anforderungsprofile liefern müssen. Für die Steuerung von avisierten Effizienzzielen hingegen stehen differenzierte Auswertungen zu Personalkosten im Vordergrund, welche mit den Finance- und Controlling-Daten und von der Geschäftsleitung angeforderten Daten kongruent sein müssen. Eine Diskussion und Eingrenzung des benötigten Outputs sind elementar für benötigte Auswertungen, aber auch für die benötigten Input-Daten und Parameter, die wir in der Planung berücksichtigen müssen.

### **Schritt 4: Input & Parameter**

Sobald Sie für sich den zu generierenden Output definiert haben, können für diese Auswertungen notwendige Input-Daten bestimmt werden:

- Welche Daten müssen wir in unserer Personalplanung berücksichtigen, um am Ende den gewünschten Output generieren zu können?
- Haben wir diese Daten überhaupt, wenn ja, in welcher Form?
- Wie stellen wir sicher, dass wir unternehmensübergreifend das gleiche Verständnis von Datenformat und KPI-Definitionen haben?

Bezogen auf den Recruiting-Case bedeutet dies wiederum, dass Sie sämtliche Kennzahlen zur Beschreibung der aktuellen Mitarbeiterschaft (FTE, Headcount, Geburtsdaten, etc.) in der Planung berücksichtigen müssen, jedoch auch Parameter der weiteren Entwicklung, wie z.B. Fluktuation, Verrentung, oder Ausbildungsübernahmen. Für zielgerichtete Auswertungen in den Effizienzzielen sind hingegen Informationen zu Lohnkosten, Lohnnebenkosten, Kosten für Zusatzleistungen oder Outsourcing-Kosten relevant. Dabei ist insbesondere zu beachten, dass Daten zur weiteren Verarbeitung in einem bestimmten, für ein Tool verwertbaren Format vorliegen müssen – und dass es global und organisations-

einheit-übergreifend die gleiche Definition von Inputdaten und Parametern geben muss.

### **Schritt 5: Treiber & Simulation**

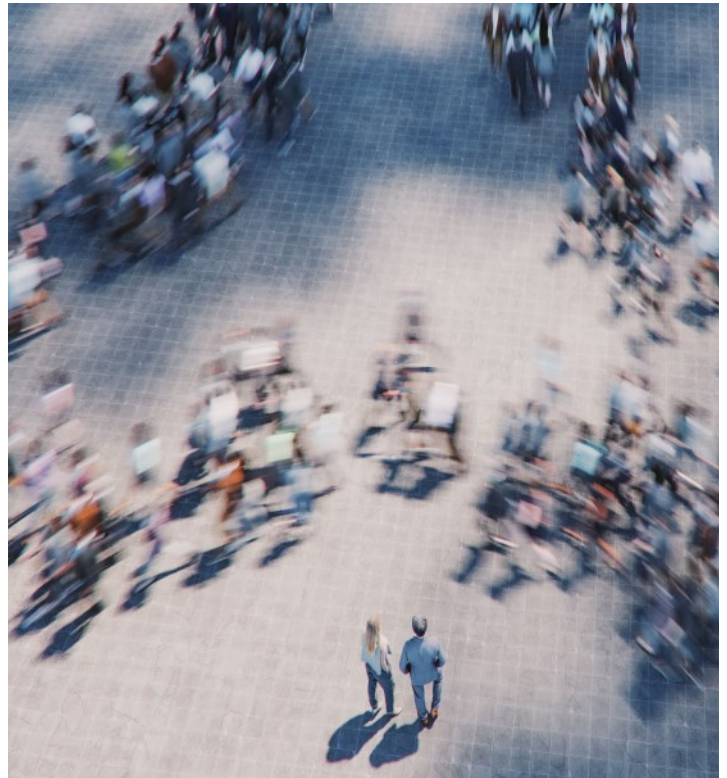
Die Veränderung Ihrer Mitarbeiterschaft steht unter dem Eindruck des ständigen Wandels vom Markt, Umwelt und Unternehmen - einhergehend mit kontinuierlichen Auswirkungen auf Menschen, Unternehmen und damit auch Ihre Mitarbeiterschaft. Neue technologische Entwicklungen oder globale Krisen wirken sich auf Ihre Geschäftsaktivitäten, aber auch auf die Verfügbarkeit von Kapazitäten und Skills am Arbeitsmarkt aus. Gleichzeitig passen Unternehmen immer wieder ihre Strategie an sich ändernde Rahmenbedingungen an und versuchen kontinuierlich, sich in ihren operativen Aktivitäten zu optimieren. Zur zielgerichteten Simulation der zukünftig benötigten Mitarbeiterschaft im Zuge der Personalplanung müssen diese Treiber beachtet und systematisiert abbildbar sein. Eine strukturierte Erfassung und Konsolidierung der jeweils unternehmens- und jobfamilien- bzw. rollenspezifischen Treiber und die Evaluation ihrer Auswirkungen ist immer stark abhängig von den strategischen Anforderungen des zu betrachtenden Unternehmens. Dahinter steht auch, jedoch nicht nur, die Beantwortung der Fragen:

- **Vision, Mission & Purpose:** Wo wollen wir als Unternehmen hin, wie positionieren wir uns, um unsere Ziele zu erreichen und was ist unser grundsätzlicher Wertbeitrag?
- **Geschäftsmodell:** Wie wird sich unser Geschäft verändern, welche Innovationen wollen wir treiben und was brauchen wir dafür?
- **Top-line:** Wie sieht unser Wachstumskurs aus und wie soll dieser realisiert werden (organisch vs. anorganisch)?
- **Bottom-line:** Wie stellen wir uns kostenseitig auf?

Die besondere Herausforderung liegt darin, die Treiber nicht nur zu kennen, sondern auch ihren Einfluss auf die zukünftig benötigte Qualität und Quantität der Mitarbeiterschaft abzusehen. Unter Einbezug interner und externer Experten sowie Markt-Insights und aktuellen Ergebnissen aus Forschung und Publikationen lassen sich die Auswirkungen identifizierter Treiber auf Skills, Rollen und Jobfamilien konkretisieren und in unterschiedlichen Szenarien die perspektivische Entwicklung der Mitarbeiterschaft simulieren.

## Schritt 6: Ergebnisauswertung und Maßnahmenableitung

Betrachtet man die aus Ihrem Personalbestand, den definierten Parametern und den simulierten Treibern resultierenden Ergebnisse der Personalplanung innerhalb des von Ihnen gewählten Zeithorizonts, entsteht ein Gesamtbild über zukünftige Personalbedarfe und Gaps zum aktuellen Personalbestand. Für die Interpretation dieser Daten unter unterschiedlichen Gesichtspunkten und vor allem im Hinblick auf die zuvor definierten Use Cases braucht es jedoch tiefgreifende Expertise in Personal- und Geschäftsprozessen, um nicht nur die richtigen Schlüsse aus den Daten ziehen zu können, sondern auch notwendige Maßnahmen effektiv und unter Berücksichtigung aller gegenseitigen Abhängigkeiten ableiten zu können. Für diese Interpretation braucht es immer den Einbezug aller relevanten Stakeholder wie Management, HR Business Partner, Finance etc., um den cross-funktionalen Blick auf die Ergebnisse und auf den gesamten Lösungsraum für denkbare Maßnahmen zu ermöglichen.

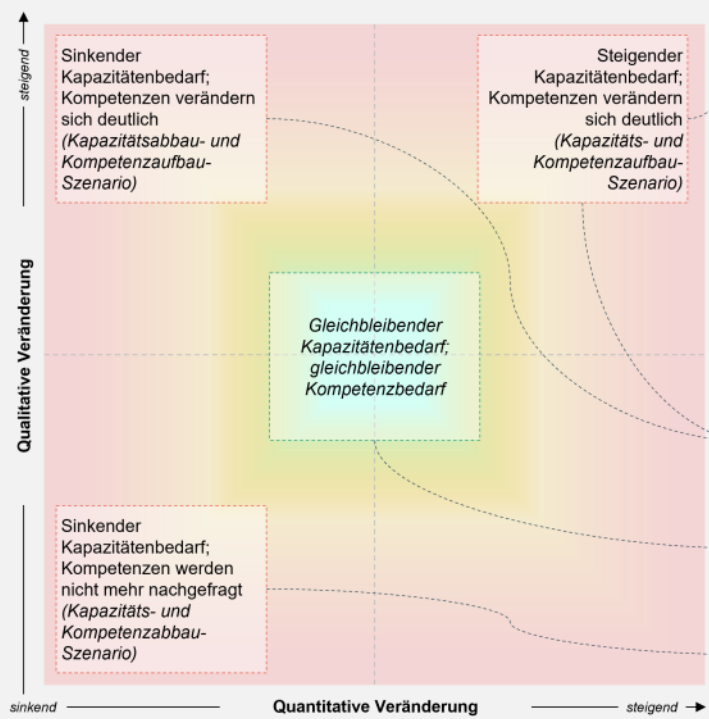


### Business-Fragestellungen

- ? Welche Arbeitsaufgaben gibt es heute? Wie viele Ressourcen braucht es für die Arbeitsaufgaben?
- ? Welche Arbeitsaufgaben wird es in Zukunft geben?
- ? Welche Kompetenzen und Kapazitäten braucht es in Zukunft?
- ? Welche Profile haben wir heute und was machen wir mit diesen in Zukunft?

Welche HR-Strategien braucht es, um die Profile von heute in Arbeitsaufgaben von morgen zu bekommen?

Welche weiteren Strategien braucht es, um zusätzliche Bedarfe zu decken und Nicht-Bedarfe abzufedern?



### HR-Strategien

- Talent Acquisition**
  - Anforderungsprofile**  
Welche Profile brauchen wir?
  - Verfügbarkeit**  
Wo finden wir diese Profile?
  - Kanäle & Ansprache**  
Wo & wie sprechen wir die Profile an?
  - Rekrutierung**  
Wie rekrutieren wir die Profile?
  - Onboarding**  
Wie gelingt fachliches Onboarding?
- Talent Development**
  - Entwicklung**  
Wie entwickeln wir Profile überfachlich?
- Talent Retention**
  - Bindung**  
Wie binden wir Profile wirksam & effizient?
- Talent Transformation**
  - Transformationspfade**  
Wie gelingt inklusives Talentmanagement?

Abbildung 6 Ableitung von HR-Strategien



## Unterstützung durch digitale Lösungen und generative KI

Eine qualitative und quantitative Beschreibung der bestehenden Mitarbeiterschaft gelingt mithilfe etablierter Tool-Lösungen, wie in der Abbildung beispielhaft zusammengestellt, um vieles einfacher und schneller. Zudem ist sie in der Handhabung auch deutlich unkomplizierter als es paper-pencil-basiert oder mit gängige MS-Office-Lösungen, wie Excel, der Fall ist. Dabei kommen einerseits weit verbreitete, jedoch eher generische Suite-Lösungen in Frage, welche bereits viele Basis-Funktionalitäten in sich vereinen. Insbesondere zur Abdeckung qualitativer Planungsfacetten bieten hingegen Learning Experience Plattformen recht spezifische Funktionen zur Analyse und Planung von Skills und Kompetenzen sowie daraus resultierender Re- und Upskilling Maßnahmen. Mit stärkerem Fokus auf die quantitative Perspektive können auch nicht-HR-spezifische BI-Systeme, wie z.B. Power BI oder Qlik verfügbare Daten aggregieren, visualisieren und damit verständlich machen. Zuletzt haben es sich HR-Analytics und Personalplanungs-Tools zur Aufgabe gemacht, diese Perspektiven zu integrieren und somit als Speziallösungen am Markt aufzutreten. In diese Kategorie können ergänzend auch die eher quantitativ ausgerichteten Funktionalitäten der gängigen Payroll-Systeme subsumiert werden.

Neben einer vorausschauenden Fortschreibung der FTE-Werte werden hier auch Tools zur Personalkostenplanung geboten.

### Tool-Auswahl und Anwendung

Im Rahmen der operativen und strategischen Personalplanung können Ihnen digitale Tools und Systeme einen großen Mehrwert liefern: sie unterstützen Sie digital oder sogar automatisiert darin, ein ganzheitliches, aber dennoch flexibel konfigurierbares Gesamtbild über Ihre aktuelle und zukünftige Mitarbeiterschaft zu bekommen.

Grundlage ist zumeist ein gepflegtes Organisationsmanagement, dass die Stellenstruktur der Organisation abbildet. Sind hier auch Kosten gepflegt bzw. verknüpft, kann zudem eine Personalkostenplanung effizient erfolgen. Auch qualitative Daten lassen sich mit der Stellenstruktur kombinieren. So bringen viele Tools bereits Standard-Bibliotheken von Jobfamilien und Rollen mit, welche unkompliziert dabei unterstützen, die bestehende Workforce sinnvoll und mit dem Markt vergleichbar zu strukturieren. Hinterlegte Skill-Datenbanken, idealerweise mit einer Verknüpfung zu den Mitarbeiter- und Rollenprofilen und damit mit dem entsprechenden HCM-System machen es dem/der User:in leichter, die verfügbaren Skills einheitlich Mitarbeitenden zuzuordnen und somit organisationsweit anhand von zehntausenden Skills wertstiftende Auswertungen zu fahren.

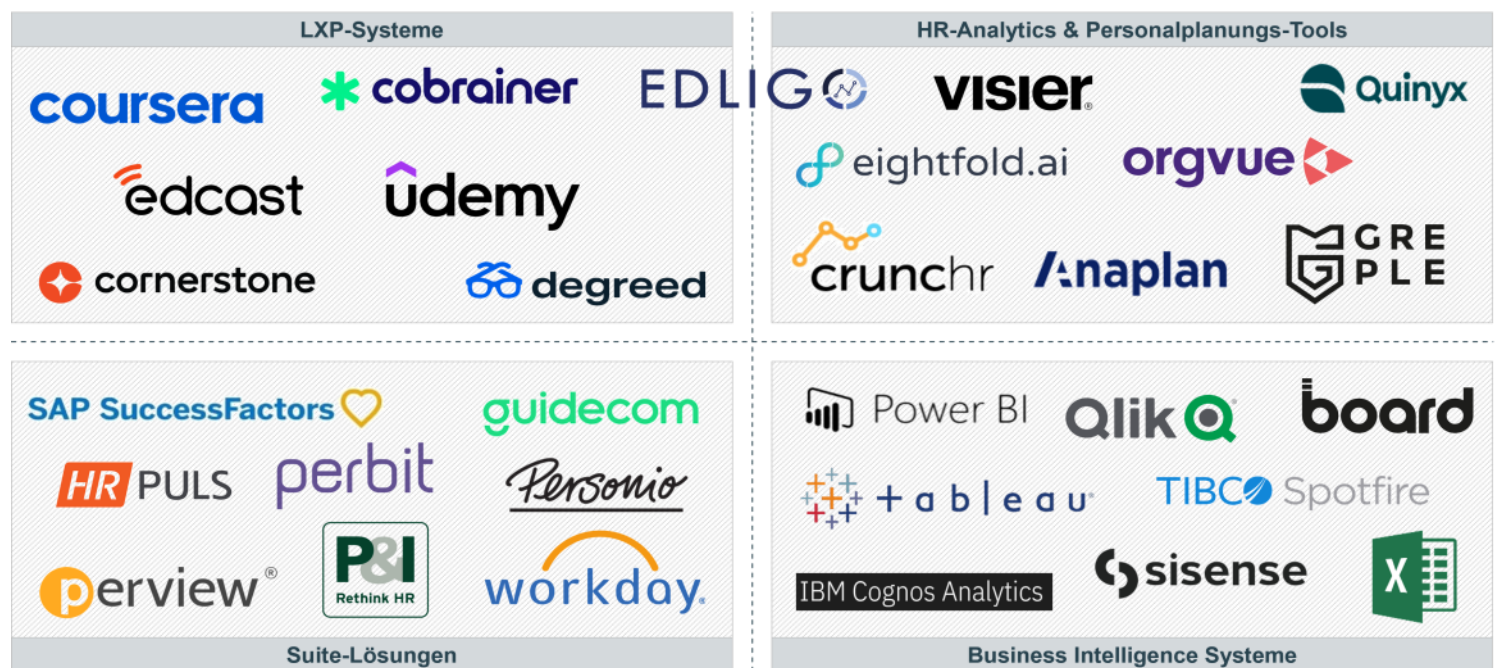


Abbildung 7: Systematischer Überblick über Workforce Management Tools



Einige Tools können über KI-Lösungen bereits anhand von beispielsweise Jobbeschreibungen oder CVs Vorschläge für ein Skill-Mapping unterbreiten und entsprechend der weiteren Zuordnung im Tool immer neu dazu lernen.

Die für definierte Use Cases relevanten Input-Daten können über automatisierte Schnittstellen meist aus vorangeschalteten HCM-, ERP- oder Finance-Systemen in die Planning-Lösungen eingespeist werden – entweder direkt in Echtzeit, oder teilautomatisiert über dahinterliegenden RPA-Lösungen.

Neben der Übernahme von Input-Daten aus den operativen HR-Systemen ist die Aggregation und Aufbereitung operativer HR-Daten zu Variablen für die Planung eine Funktion, die tool-unterstützt deutlich effizienter abgebildet werden kann. Durchschnittliche Verweildauern, Beschaffungszeiten, oder Fehlzeittage pro Position oder Jobfamilie, lassen sich systemunterstützt erheben, wobei Auffälligkeiten durch die Tools erkannt werden können.

Zudem bieten uns Personalplanungs-Tools im Gegensatz zu einfachen MS-Office-Lösungen die Möglichkeit, unterschiedliche denkbare Zukunftsszenarien zu simulieren. Dazu muss zunächst festgelegt werden, welche potenziellen Entwicklungen und welche Varianten wir in „what-if“ Szenarien betrachten wollen, um die Ergebnisse in unseren Use Cases spiegeln zu können:

- Welche Auswirkungen hat es, wenn wir ein Werk in Polen anstatt in Deutschland aufbauen?
- Wie könnten Best- und Worst-Case Szenarien der Inflationsentwicklung unsere Personalkosten beeinflussen?
- In welchen Jobfamilien könnten wir durch mehr oder weniger Zuwanderung zukünftig Lücken schließen?

Im Ergebnis sind schon heute viele Tools in der Lage, unterschiedlichste Auswertungen über die aktuelle und zukünftige Mitarbeiterschaft zu präsentieren, beispielsweise in Dashboards, hinterlegten Standard-Reports oder entsprechenden Daten-Outputs, welche wiederum für angrenzende Systemen als Input dienen können.

Dabei kommen je nach Bedarf und avisiertem Reifegrad der Personalplanung unterschiedliche Möglichkeiten für Tools in Frage, welche durch ihre Ausrichtung und Funktionalitäten vermehrt quantitative oder qualitative sowie stärker gegenwarts- bzw. zukunftsbezogene Analysedimensionen abdecken.

### Suite-Lösungen

Viele Unternehmen haben dabei bereits eine Suite-Lösung als führendes Tool etabliert. Einige dieser Lösungen, wie beispielsweise SAP Successfactors, Workday, Personio, Guidedcom oder Perbit, bieten bereits heute umfassende Möglichkeiten zur qualitativen und quantita-

		Suite-Lösungen	LXP-Systeme	BI-Systeme	HR-Analytics
<b>GRUNDLAGEN</b>	Job- & Rollenarchitektur	Green	Green	Red	Green
	Skill-Bibliothek	Yellow	Green	Red	Yellow
	Bestandsanalyse	Green	Yellow	Green	Green
<b>OPERATIVE PERSONAL-PLANUNG</b>	Einsatzplanung	Yellow	Red	Red	Red
	Kapazitätenplanung	Green	Red	Green	Green
	Kostenplanung	Green	Red	Green	Green
<b>STRATEGISCHE PERSONAL-PLANUNG</b>	Skill Management	Yellow	Green	Red	Yellow
	Nachfolgeplanung	Yellow	Red	Red	Yellow
	Strategische Personalplanung	Yellow	Red	Yellow	Green

Abbildung 8: *Passung der Workforce Management Tools zu Anwendungsfällen im Personalplanungs-Cycle*



tiven Analyse und Planung der heutigen und zukünftigen Mitarbeiterschaft. Der Einsatz einer Suite-Lösung zu diesem Zweck bietet dabei gleich mehrere Vorteile: Zum einen ist ein solches System in den meisten Fällen bereits erfolgreich implementiert und bedarf daher keiner umfassenden Vorarbeit mehr. Zum anderen werden Suite-Lösungen zumeist bereits als führendes Stammdatentool genutzt, wodurch die Verfügbarkeit aller personalrelevanten Daten im Tool gesichert ist – eine kritische Voraussetzung für die Personalplanung, ungeachtet der anvisierten Use Cases. Oftmals sind auch Personalkostendaten durch ein eigenes Modul oder eine (teil-) automatisierte Schnittstelle bereits in der Suite-Lösung verfügbar und können somit für eine Personalkostenplanung nutzbar gemacht werden. Damit sind die meisten Suite-Lösungen in der Lage, im Bereich der Bestandsabbildung der Mitarbeiterschaft sowie in der operativen Personalplanung durch Analyse- und Planungsfunktionen durch Standard- oder flexibel konfigurierbare Prozesse einen leicht anwendbaren Beitrag zur Personalplanung zu leisten, ohne weitere Lösungen hinzukaufen oder anbinden zu müssen. Im Bereich der strategischen Personalplanung zeigt sich hingegen eine recht hohe Varianz in den verfügbaren Funktionalitäten und der Fähigkeit der Suite-Lösungen, anhand von internen und externen Treibern Bedarfe und Bewegungen zu simulieren und die richtigen Schlüsse und Maßnahmen abzuleiten. Hier gilt es, die Module und Funktionalitäten der Suite-Lösung entlang der definierten Use Cases und des benötigten Outputs genauer zu betrachten, um eine Aussage darüber treffen zu können, ob alle Bedarfe der Personalplanung bereits über das verfügbare Tool abgedeckt werden können. Bzw. eine Aussage treffen zu können, ob eine zusätzliche Lösung (Best-of-Breed) oder ein vom Anbieter zur Verfügung gestelltes Add-On dabei helfen kann, die Mitarbeiterschaft zu analysieren, zu planen und rechtzeitig die notwendigen Maßnahmen und Instrumente abzuleiten, um zukunftsfähig aufgestellt zu bleiben.

#### **LXP und HR-Analytics-Tools:**

Während Suite-Lösungen aus dem Stammdatensystem schöpfen, denken Analytics Tools aus KI-Perspektive: welche Daten braucht das System, um möglichst genaue Annahmen zu treffen? Dabei kann der Fokus auf Personalbestands- und -bedarfsentwicklung gelegt werden. HR-spezifische Analytics-Tools folgen dann in der Regel in Jobfamilien- und Rollenlogiken; in derselben Logik sind auch LXP-systeme aufgestellt, bei denen u.a. Mitarbeitenden- und Jobprofile auf Passung und Weiterentwicklungsbedarfe hin abgeglichen werden können, wenn aktuell und zukünftige Anforderungen definiert sind. Es ist ebenso möglich, sich mit einer Toollösung noch mehr an der Grasnarbe zu bewegen und auf Skill-

und Kompetenzbedarfe zu fokussieren. HR-Analytics-Tools bilden dabei fokus-unabhängig eine gewisse Wertschöpfungstiefe ab, die mehrere Etappen des Mitarbeiterlebenszyklus abdeckt: So können HR-Analytics-Tools nicht nur Lücken und zukünftige Bedarfe an Mitarbeiterkompetenzen- und -kapazitäten anhand der eingespielten Daten simulieren, sie können auch auf Basis ihrer Datenbanksysteme Aussagen zu resultierenden Handlungsfelder, wie z.B. Recruiting-, Lern- und Ressourcenbedarfen ableiten.

Diese Tools kommen also nicht aus der Personaldaten- und Aufbauorganisationslogik, sie fokussieren je nach Ausrichtung auf zukünftige qualitative oder quantitative Anforderungen. So legen v.a. LXP-Systeme, aber auch Skillmanagement-Tools den Fokus auf Kompetenzen und ermöglichen damit einen Blick darauf, was es heute und in Zukunft braucht, um eine Rolle bzw. einen Job auszuführen. Zusammenfassend betrachtet erlauben diese Tools Aussagen und Annahmen zu treffen über:

- Bestehende Kompetenzen in der Mitarbeiterschaft
- Reifegrad und Quantität der verfügbaren Kompetenzen in der Mitarbeiterschaft
- Lücken im Hinblick auf aktuelle Kompetenzanforderungen
- Annahmen zu zukünftigen Kompetenzbedarfen in Qualität und Quantität
- Gap-Analysen zu vorhandenen Kompetenzen und zukünftigen Kompetenzbedarfen

Kritisch betrachtet, kommt bei HR Analytics-Tools, der Ansatz der induktiven Statistik zum Einsatz: auf Basis von Vergangenheitsdaten werden Annahmen über mögliche zukünftige Entwicklungen von Anforderungen in Form von Kompetenzen getroffen. Eine dahinterliegende Datenbank referenziert auf eine Vielzahl an Kompetenzprofilen, die sich aus unterschiedlichen Datensets speisen: extern und intern verfügbare Stellenausschreibungen, CV-Daten aus externen Quellen, wie LinkedIn, und interne Lebenslaufinformationen. Wenngleich die Simulation auf Basis von Vergangenheitsdaten eine erste Orientierung geben kann, bleibt ein strategischer Diskurs zu erwartbaren intern und extern getriebenen Veränderungen unerlässlich. Dabei können Vorhersagen von Tools nicht nur als Hypothesen gelten, auf deren Basis dann eine strategische Diskussion zu Eintrittswahrscheinlichkeiten stattfindet. Tools können ebenso Treiber in Annahmen berücksichtigen, wenn diese einmal definiert sind. So können beispielsweise Auswirkungen des demografischen Wandels ebenso wie Auswirkungen von Fluktuation und zurückgehenden Bewerberzahlen in ei-



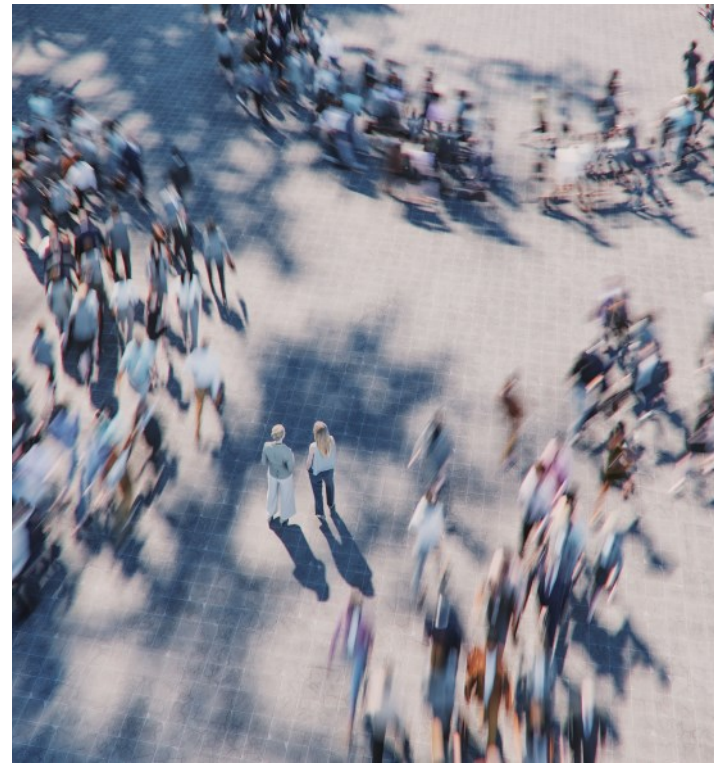
ner Vorausschau modelliert werden. Selbiges ist möglich für potentielle Auswirkungen von Digitalisierung auf bestimmte Kernkompetenzfelder, z.B. in Bezug auf administrative oder koordinierende Tätigkeiten. In der Konsequenz sollte demnach zunächst ein Austausch mit dem Business stattfinden:

- Welche großen Veränderungen sieht das Business auf sich zukommen? Wo ist die größte Dynamik im Geschäft zu erwarten?
- Welche Auswirkungen haben die Veränderungen?
- Was bedeutet das für die eigene Mitarbeiter-schaft?

Die Hypothesen-gestützten Annahmen, die sich mithilfe digitaler und KI-gestützter Tools bilden lassen, bieten sich im Einsatz als Management Tool an, so dass sowohl der Strategiedialog eines jeden Unternehmens unterstützt, als auch bei Nachbesetzungsentscheidungen sowie bei Recruiting-, Talent- und Nachfolgestrategien ein datengestützter Mehrwert geliefert werden kann.

Eine Herausforderung, die wir bei HR-Analytics-Tools jedoch sehen, ist folgende: Während gängige Suite-Lösungen Stellen- und Mitarbeiterdaten in ihrer Grundlogik bereits verfügbar haben und ein Mapping in Jobfamilien und Rollen induktives Verfahren intuitiver umsetzbar ist, bedarf es bei HR-Analytics-Tools noch eines Transfers der Kompetenzanforderungen in eine Aufbauorganisationslogik. Dies ist unerlässlich, wenn Tools die strategische Personalplanung aus qualitativer und quantitativer Perspektive unterstützen sollen. Nur so lassen sich Aussagen über die Veränderung von Kompetenzen und Kapazitäten simulieren. Das gesagt, gehen diese Tools über die Wertschöpfung von Planungsprozessen hinaus. Sofern Kompetenzbedarfe identifiziert worden sind, liefert das HR-Analytics-Tool v.a. in Verbindung mit LXP-Funktionalitäten Informationen über konkrete Entwicklungsbedarfe in spezifischen Unternehmensbereichen und können sogar Entwicklungsmaßnahmen vorschlagen.

In der Praxis beobachten wir, dass HR-Analytics-Tools die Arbeit von Learning und Development-Bereichen umfassend unterstützen können. Sie setzen indes einen elaborierten strategischen Diskurs in Organisationen voraus, um auch tatsächlich als Management Tool Wirksamkeit entfalten zu können.



## Fazit

Bei aller inhaltlichen Breite und Tiefe einer operativen oder strategischen Personalplanung geht es im ersten Schritt immer darum, dass Sie für sich definieren:

- Was ist unser konkreter Anwendungsfall?
- Welche Aus-/Vorhersagen wollen wir mit der Personalplanung treffen?
- Wie weit müssen wir dafür in die Zukunft schauen?
- Wollen wir den Blick auf qualitative und/oder quantitative Aussagen fokussieren?
- Welche Ergebnisse wollen wir mit eingesetzten Tools generieren?

Sofern Sie diese ersten Fragen für sich beantwortet haben, geht es neben der Beschaffung und Bereinigung benötigter Daten und Modellierung von Regelprozessen auch um Fragen der Governance:

- Wer verantwortet den Prozess für die Planung? Wer ist maßgeblich daran beteiligt?
- Wie kann eine globale und funktionsübergreifende Datenhygiene sichergestellt werden?
- Wer ist wann Teil eines strategischen Diskurses für die Personalplanung?



- In welcher Regelmäßigkeit und in welchem Format findet eine Kalibrierung zu Veränderungsmaßnahmen und möglichen Maßnahmen des Personalmanagements statt?

Neben Anwendungsfall, Fokus und Vorgehen im Regelprozess sehen wir einen weiteren Erfolgsfaktor für die Personalplanung: Digitale Tools und Systeme sind zukünftig unerlässlicher Unterstützer in Personalplanungsprozessen. Sie gehen jedoch mit einige Herausforderungen einher, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen:

### **Herausforderung 1: Toolanbieter denken von der technischen Lösung und ihren Funktionalitäten, weniger von den Anforderungen der Unternehmen**

Wir beobachten am Markt einerseits eine immer größer werdende Tool-Vielfalt mit immer umfangreicheren und vielversprechenderen Funktionalitäten und gleichzeitig häufig eine Unsicherheit von Unternehmen, wie sie diese Tools tatsächlich wertstiftend in der Planung und Steuerung ihrer Mitarbeiterschaft einsetzen können. Dabei sehen wir häufig das Phänomen, dass oftmals erst ein grundsätzlich für die Personalplanung geeignetes Tool vorhanden ist oder als Add-On für ein bestehendes HCM-System eingekauft wird, und sich danach erst die Frage gestellt wird, wie genau dieses Tool mit Daten gefüttert und für unternehmerische Zwecke sinnvoll eingesetzt werden kann.

Um mit dem Tool bzw. dem generierten Outcome die eigentlichen Bedarfe des Business zu treffen und tatsächlich einen messbaren, unternehmerischen Mehrwert zu leisten, empfehlen wir ein strukturiertes Vorgehen in:

- a. Tool-Auswahl
- b. Daten-Cleaning
- c. Tool-Konfiguration

Dabei denken wir auch hier immer von den Anforderungen des Business und dem anvisierten Ergebnis, d.h. vom konkreten Anwendungsfall, her und designen von dort aus gesehen rückwärts den toolbasierten Prozess der Personalplanung, welcher in Abgleich mit Tool-Funktionalitäten und digitalen Standard-Prozessen auch die Anforderungen an Tool-Auswahl bzw. Konfigurationen vorgibt. Dabei steht nicht zuletzt das Thema Usability im Fokus: viele Tools bieten schier unendliche Möglichkeiten für Konfigurationen, Simulationen und Auswertungen, die weit über das hinaus gehen, was für den konkreten Anwendungsfall eigentlich benötigt wird. Dadurch steigert der Tooleinsatz die Komplexität und führt nicht selten zu einer Überforderung in der definier-

ten Anwendergruppe. Das führt am Ende zu geringem Nutzungsgrad, auch weil Ergebnisse nicht den erwünschten Mehrwert stiften.

Eine Fokussierung auf die wesentlichen Funktionalitäten und die Bedürfnisse der Anwender-Zielgruppen in Usability, Freiheitsgraden und Ergebnisdarstellung ist daher unerlässlich für einen wertstiftenden Einsatz eines Personalplanungstools.

### **Herausforderung 2: Mangelnde Datenqualität und -hygiene**

Im Zuge der Tool-Implementierung begegnen uns immer wieder Herausforderungen in der Erhebung, Konsolidierung und Bereinigung der Daten. Insbesondere in komplexen globalen Organisationen mit unterschiedlichen Business Units, Marken und regionalen Standorten zeigt sich oft eine heterogene Datenlandschaft mit unterschiedlichen Definitionen, Messzeitpunkten und Einheiten erhobener Daten, welche in dieser Form für ein Tool nicht verarbeitbar sind. Für eine übergreifende Planung müssen diese zunächst strukturiert erhoben, bereinigt und in einer verwertbaren Logik zusammengefasst werden. Außerdem müssen Parameter festgelegt werden, welche in die Simulation eingehen sollen. Sollen beispielsweise Auszubildenden-Übernahmequoten oder unterschiedliche Fluktuationskennzahlen je nach Bereich berücksichtigt werden? Je nach Auswahl der Parameter und dem Anspruch an deren Genauigkeit gilt es auch hier, zunächst eine einheitliche Definition herbeizuführen. Dies beinhaltet beispielsweise die einheitliche Definition von FTE unabhängig der Wochenarbeitszeit in unterschiedlichen Ländern, eine Klärung der Handhabung unterschiedlicher Renteneintrittsalter je nach Standort oder Annahmen über anfallende Lohnnebenkosten in unterschiedlichen Gesellschaften.

### **Herausforderung 3: Mangelndes Schnittstellenmanagement**

Da es sich bei der Personalplanung um einen integrierten, cross-funktionalen Prozess handelt, befinden sich die benötigten Daten meist in unterschiedlichen Tools und Systemen aus unterschiedlichen Fachbereichen, bzw. Ergebnisse müssen wiederum in diese Tools zurückgeführt werden, um damit weiterarbeiten zu können. In diesem Zuge stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, neben fehlerfreien Daten auch automatisierte Schnittstellen zur Verfügung zu stellen. Diese Schnittstellen sollten in der Tool-Auswahl mitgedacht werden, damit angrenzende Tools (z.B. ERP-System, Controlling-Software, etc.) direkt mit dem richtigen Datenformat angeschlossen werden können.



Bei der Erarbeitung eines für Sie passenden Vorgehens sowie den genannten Herausforderungen unterstützen wir Sie gern als kompetenter Berater in HR- und Prozessfragestellungen als auch als Begleiter in der für Sie passenden Toolauswahl und dem gesamten Konfigurationsprozess. Hier stiften wir als Übersetzer von Business Capabilities einen hohen Wertbeitrag für Sie.

Denn klar ist: Wenn Sie die Strategische Personalplanung auf Ihre HR-Agenda setzen, braucht es beides: einen Schulterschluss mit dem Business zu strategischen Herausforderungen ebenso wie einen guten Prozess, der möglichst digital unterstützt wird.

Sie planen den Angang an das Thema der Strategischen Personalplanung oder sind bereits gestartet und kommen nicht wirklich weiter? Dann stehen wir gern für einen ersten Austausch zu Verfügung!





## Autorinnen



**Julia Höffner**  
*Senior Manager*  
[julia.hoeffner@kienbaum.de](mailto:julia.hoeffner@kienbaum.de)  
+49 151 18 83 77 47



**Julia Bockermann**  
*Senior Consultant*  
[julia.bockermann@kienbaum.de](mailto:julia.bockermann@kienbaum.de)  
+49 151 64 04 54 43

**Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch:**

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln  
T: +49 (221) 80172-0, [contact@kienbaum.de](mailto:contact@kienbaum.de),  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

