

Wissen

Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen

30. Juli 2021



Welcher Unternehmer oder Personalverantwortliche wünscht sich das nicht? Einen klaren Blick auf den Personalbedarf in der Zukunft. Wenn wir in diesem Beitrag über Zukunft sprechen, dann ist damit die Herleitung oder Verknüpfung mit der strategischen Planung des Unternehmens gemeint. Für große Unternehmen ist die strategische Personalplanung meistens ein etabliertes Instrument und fester Bestandteil für die generelle Ausrichtung des Personalmanagements, insbesondere für die Personalbeschaffung und die Personalentwicklung. Sie schauen 5 Jahre voraus, modellieren die Veränderungen, leiten Engpässe ab und rechtzeitig die richtigen Maßnahmen ein. Damit liefert das Personalmanagement einen wesentlichen Beitrag für den zukünftigen Erfolg.

Wie kann das nun in der mittelständischen Praxis aussehen?

Personaler-Ressourcen sind begrenzt. Kurzfristige operative Anforderungen und die täglichen Routinen bestimmen häufig das Handeln. Strategische Kompetenz bei den Personalern wird allenfalls von den HR-Business-Partnern erwartet. Es bietet sich daher an, anhand eines Praxisbeispiels die Vorgehensweise vereinfacht darzustellen.

Schritt 1: der Blick auf die Unternehmensstrategie

In unserem Beispiel soll der Umsatz um 50% innerhalb der nächsten 5 Jahre in gleichmäßigen Stufen gesteigert werden. Die dafür in den Kernprozessen erforderlichen Veränderungen sind definiert. Wir schauen in unserem Beispiel nur auf die Vertriebs-Ressourcen. Anhand von Kennzahlen wie z.B. Umsatz pro Vertriebs-FTE (Full-Time-Equivalent) ist allen Entscheidern klar, dass die Vertriebsmannschaft entsprechend wachsen muss.

Schritt 2: Funktionale Analyse der betroffenen Rollen

In der Job-Familie Vertrieb wird in 3 Rollen unterschieden:

- Senior Sales-Manager
- Professional Sales-Manager
- Junior Sales Manager.

Ausschlaggebend dafür sind die unterschiedlichen Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen. Nun gilt es die entsprechenden Kapazitätskennziffern für die nächsten 5 Jahre zusammen mit dem Fachbereich zu ermitteln.

Schritt 3: interne Entwicklungspfade identifizieren

Es ist zu empfehlen, alle, für die Strategieumsetzung wichtigen, Jobfamilien zu erstellen und die internen Wechselwirkungen untereinander zu ermitteln. So rekrutieren sich Junior-Sales-Manager gelegentlich intern aus der kaufmännischen Auftragsbearbeitung. Sales-Manager wechseln ins Marketing oder in die R&D-Funktion. Diese Migration zwischen den Jobfamilien ist meistens gewünscht. Der Mitarbeiter kann sich weiter entwickeln, sein Know how bleibt im Unternehmen und die Fähigkeit über den Tellerrand zu schauen wird gestärkt.

Aus den Erfahrungen kann nun eine entsprechende Migrations-Kennziffer pro Rolle für die Zukunft abgeschätzt werden.

Schritt 4: weitere Fluktuations-Kennziffern je Rolle ermitteln

Unter Fluktuation wird hierbei verstanden:

- Beendigung aus Altersgründen
- Eigenkündigungen
- andere Risiko-Faktoren, die sich aus dem Personal-Risiko-Management ergeben können.

Zusammen mit den internen Migrationswerten (s. 3.) wird nun die Entwicklung der bestehenden Kapazitäten je Rolle in den nächsten 5 Jahren verdeutlicht. Betrachtet man nun das Delta zwischen der Bedarfsanforderung und der Bestandsentwicklung, so lassen sich hieraus klar zukünftige Handlungsfelder identifizieren.

Beispiel-Modell:

Job-Familie Vertrieb									
#	Rolle	Kategorie	Entwicklung						Summe
			t0	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	
1	Sen S Mgr	Bedarf	8	9	10	10	11	12	
2		Risiko	1	0	2	0	0	1	
3		Delta	1	1	3	0	1	2	8
4	Prof S Mgr	Bedarf	15	17	18	19	20	20	
5		Risiko	1	2	1	1	2	1	
6		Delta	1	4	2	2	3	1	13
7	Jun S Mgr	Bedarf	6	6	7	7	8	8	
8		Risiko	0	0	0	1	0	0	
9		Delta	0	0	1	1	1	0	3
10	Summe der erforderlichen Personalmaßnahmen								24

* = Risikozahl ermittelt aus Migration in andere Job-Familien, Fluktuation, Beendigungen und Austritten

Im Beispiel wird deutlich, dass es einer klaren Personal-Strategie bedarf, um das Wachstum des Unternehmens bestmöglich zu unterstützen. Die Herausforderung besteht nun darin, aus den erkannten Engpässen geeignete strategische und operative Personalbeschaffungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Das beleuchte ich in meinem nächsten Blog.

Weitere wichtige Aspekte:

1. Personalmanagement ist eine äußerst dynamische und komplexe Aufgabe. Nicht eingeflossen sind marktspezifische Effekte, politische Rahmenbedingungen sowie interne Finanzplanungen. Daher ist die Planung regelmäßig zu aktualisieren.
2. Ohne die Beteiligung der Fachbereiche geht es nicht. Strategische Planung setzt ein Miteinander der verschiedenen Funktionen im Unternehmen voraus. Personalmanagement hat hierbei die gestaltende Rolle.
3. Solche strategischen Personalplanungsmodelle sind höchst individuell und von den gegebenen Bedingungen des Unternehmens abhängig.
4. Häufig wird versucht, die Organisation darin abzubilden. Das geht allerdings nur begrenzt und führt zu unnötiger Komplexität. Besser ist ein Modell, welches die gleichartigen Rollen in Job-Familien zusammenfasst.

Fazit

Das notwendige Personal zum richtigen Zeitpunkt an Board zu haben, wird immer schwieriger. Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung verlangen ein immer mehr vorausschauendes Handeln, zumal manche Mittelständler für Bewerber nicht als attraktive Arbeitgeber betrachtet werden. Wenn man dann noch bedenkt, dass von der Entscheidung zu einer Personalmaßnahme bis zur Wirkung (= erste Ergebnisse im Job) viel Zeit vergehen kann und

ROFFMANN

CONSULTING

erwartete Effekte erst spät eintreten, sind mittelständische Unternehmen gut beraten, sich diesem Thema frühzeitig zu stellen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer strategischen Personalplanung.

Ihr Jörg Roffmann

Roffmann Consulting
Unternehmensentwicklung Mittelstand – Mensch & Organisation
www.roffmann-consulting.de