

Navigieren durch den

PERSONAL- PLANUNGS- PROZESS



Evaluierung und Analyse vier wichtiger Personalfragen	3
Häufige Schwierigkeiten bei der Personalplanung	7
Fünf Schritte zur erfolgreichen Personalplanung	9
Lernen Sie bob kennen	12

Evaluierung und Analyse vier wichtiger Personalfragen

Die **Personalplanung** ist angesichts der jüngsten globalen Herausforderungen ein schwieriges Unterfangen. In einer Zeit der Ungewissheit ist es umso wichtiger, Strategien und Planungen für die zukünftige Belegschaft zu entwickeln. Laut einer kürzlich durchgeführten Umfrage gaben 33 % der Führungskräfte an, dass sie im kommenden Jahr mehr Mittel für die Personalplanung aufwenden wollen. Mit deren Hilfe können Unternehmen die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit an den richtigen Stellen einsetzen.

Jeremy Eskenazii, SHRM-SCP, erklärte gegenüber der **Society for Human Resource Management (SHRM)**: „Bei der Personalplanung geht es nicht nur darum, neue Mitarbeiter einzustellen, sondern auch darum, die Lücken zwischen dem, was Sie

derzeit haben, und dem, was Sie benötigen, zu ermitteln. Wenn man es richtig macht, kann man herausfinden, wer in der Lage ist, mithilfe von Schulungen und Weiterbildungen in neue Rollen zu schlüpfen, und wer aufgrund der sich ändernden Qualifikationsanforderungen möglicherweise nicht in der Lage ist, in einem bestimmten Aufgabenbereich zu bleiben. Bei der Personalplanung geht es um alle Verschiebungen: nach oben, nach unten, nach innen, nach außen oder quer durch das Unternehmen.“

Personalbeschaffung und Personalentwicklung, **Talentmanagement** und Finanzen sind Bestandteile eines strategischen Ansatzes zur Personalplanung. Stimmen all diese Aspekte mit den langfristigen Zielen des Unternehmens überein, trägt die Personalplanung dazu bei, das Unternehmen voranzubringen.

Zu einer effektiven und strategischen Personalplanung gehören die Erfassung von Informationen, die Erstellung von Prognosen, die Analyse und die Auswertung von vier Schlüsselfragen.

1. Welche Arbeitskräfte werden benötigt, um Ihre aktuellen und zukünftigen Geschäftsziele zu erreichen?

Bei der Planung des Personalbestands muss nicht nur sichergestellt werden, dass die Belegschaft für die aktuellen Ziele qualifiziert ist, sondern es muss auch berücksichtigt werden, wie die Belegschaft in Zukunft aussehen soll.

In der [Mercer Talentstudie 2018](#) gaben mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte an, dass sie davon ausgehen, dass „mindestens 20 % der Funktionen in ihrem Unternehmen bis 2022 wegfallen werden“. Dies weist darauf hin, dass eine proaktive Analyse der aktuellen Positionen und der Personen, die sie besetzen, erforderlich ist, um festzustellen, wo Änderungen zur Erreichung künftiger Geschäftsziele erforderlich sind.

2. Welcher Unterschied besteht zwischen Ihrem derzeitigen und Ihrem künftigen Unternehmen?

Zur Ermittlung der bestehenden Vakanzen muss zunächst festgestellt werden, welche Aufgaben erforderlich sind und welche Qualifikationen für die Ausübung dieser Aufgaben benötigt werden. Anschließend muss ermittelt werden, ob diese Fähigkeiten in der bestehenden Belegschaft vorhanden sind.

Im Rahmen dieser Bedarfsanalyse ist es auch wichtig, eine mögliche Umschulung und/oder Weiterbildung in Betracht zu ziehen, um diese fehlenden Kompetenzen auszugleichen. Eine Umschulung kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiter in ihrer derzeitigen Position besser befähigt und relevanter werden. Gleichzeitig ermöglicht eine Weiterbildung den bestehenden Mitarbeitern, neue Fähigkeiten zu erlernen, um eine andere Rolle innerhalb des Unternehmens zu übernehmen.

Die **Nachfolgeplanung** ist ein weiteres wirksames Mittel, um die Diskrepanz zwischen dem aktuellen und dem künftigen Bedarf zu verringern. Die Berücksichtigung einer **Nachfolgestrategie und wichtiger Kennzahlen** als Teil der allgemeinen Personalplanung kann dazu beitragen, potenzielle Betriebsstörungen infolge von Pensionierungen, Kündigungen oder Versetzungen innerhalb des Unternehmens zu mindern.

3. Welcher Einstellungs- und Schulungspläne für Mitarbeiter bedarf es, um Qualifikationslücken zu schließen?

Für welchen Ansatz Sie sich entscheiden, hängt davon ab, ob Ihr Unternehmen seine Belegschaft erweitern, verkleinern oder umstrukturieren muss, um den Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Für die Ausarbeitung einer Einstellungs- und Schulungsstrategie ist es wichtig zu wissen, wie sich die Schlüsselpositionen in der Branche entwickeln und wie die Verfügbarkeit von Talenten aussieht.

Auch die Auswirkungen der Technologie auf den Arbeitskräftebedarf sind ein wichtiger Faktor bei der Planung der Personalbeschaffung und Schulungen. Die Möglichkeit, neue Werkzeuge wie Roboter einzusetzen, um Arbeiten auszuführen, für die bislang Menschen eingestellt wurden, führt zu dem, was Michael Stephan, US Human Capital Leader bei Deloitte, als „**Superjobs**“ bezeichnet. Diese Stellen erfordern Fähigkeiten, die mehrere Bereiche abdecken. In einem Lagerhaus zum Beispiel „muss ein Paketverwalter jetzt ein Experte für Robotertechnik sein“, sagt Herr Stephan. Die Zunahme des Phänomens der Superjobs bedeutet, dass die Personalplanung die Führungsrollen neu bewerten muss, indem sie definiert, was es bedeutet, eine Führungskraft in einem Unternehmen zu sein, in dem es Superjobs gibt.

4. Welche sind die Gründe für die Beibehaltung externer oder befristet beschäftigter Mitarbeiter?

Um den Personalbedarf zu decken, ist es manchmal sinnvoll, nicht nur neue Mitarbeiter einzustellen oder bestehende Mitarbeiter umzuschulen. Zeitarbeit ist eine Lösung, auf die immer mehr Unternehmen zurückgreifen, insbesondere dann, wenn der künftige Personalbedarf voraussichtlich unbeständig oder sehr variabel sein wird.

Zu den Möglichkeiten der befristeten Beschäftigung gehören Zeitarbeitskräfte, Teilzeitkräfte, Vertragsarbeiter und Berater. Häufig setzen Unternehmen eine Kombination dieser verschiedenen Arbeitnehmerarten ein. Da davon auszugehen ist, dass der Einsatz von befristeten Mitarbeitern weiter zunehmen wird, ist es für Unternehmen ratsam, diese Personen in ihre strategische Personalplanung einzubeziehen.



Häufige Schwierigkeiten bei der Personalplanung

Im Folgenden finden Sie einige der Hürden, mit denen Unternehmen bei der Durchführung einer strategischen Personalplanung konfrontiert werden, und erfahren, wie Sie verhindern können, dass diese Schwierigkeiten Ihre Bemühungen zunichtemachen.

- **Plötzliche, unerwartete interne und externe Veränderungen.** Wie die globale Pandemie gezeigt hat, können unvorhergesehene Entwicklungen und Veränderungen die Personalbedarfsplanung stark beeinträchtigen. Ein wirksamer Personalplanungsprozess muss sich schnell anpassen können, wenn Veränderungen eintreten.

„Um sich so gut wie möglich auf unerwartete Herausforderungen vorzubereiten“, rät Brain Kropp, stellvertretender Gruppen-Vorsitzender und Forschungsleiter bei der [Personalentwicklung bei Gartner](#), „dass der Planungsprozess allmähliche Anpassungen an die Weltentwicklung zulassen sollte, statt zu versuchen, die Zukunft vorherzusagen.“

- **Manuelle Prozesse und separate Planung der Geschäftsbereiche.** Eine effektive Personalplanung kann nicht in einem Vakuum stattfinden. Sie sollte sich an der strategischen Gesamtplanung des Unternehmens orientieren und mit dieser in Einklang gebracht werden.

Um die vorhandenen Talente optimal zu nutzen, ist es wichtig, dass funktionsübergreifende Teams in diesem Prozess zusammenarbeiten. So können die Fähigkeiten der Mitarbeiter im gesamten Unternehmen genutzt werden. Wer sich zudem auf manuelle Funktionen und veraltete Tools verlässt, verlangsamt den Prozess und macht die Planung weniger effektiv.

- **Mangel an Datenanalyse.** Eine aussagekräftige Datenanalyse ist Voraussetzung für erfolgreiche Planung. Es ist nicht nur wichtig, auf die Daten zuzugreifen, sondern diese Daten so zu nutzen, dass die beste Strategie für die Personalplanung ermittelt werden kann. Studien der Gartner-Gruppe zeigen, dass nur 12 % der Unternehmen Talentdaten effektiv nutzen, um ihre Geschäftsentscheidungen zu treffen. Dies verdeutlicht, dass es hier noch viel Raum für Verbesserungen gibt. Ein Schwerpunkt ist die Sicherstellung, dass an der Personalplanung Mitarbeiter beteiligt sind, die sich mit prädiktiven Analysen auskennen und Datenvisualisierung zur Unterstützung fundierter Entscheidungen nutzen können.



Fünf Schritte zur erfolgreichen Personalplanung

Nachdem Sie die aktuellen Personalprobleme und die damit verbundenen Herausforderungen verstanden haben, können Sie mit dem Personalplanungsprozess beginnen. Wie bei jedem Prozess ist Flexibilität der Schlüssel – aber wir empfehlen fünf Schritte, um sicherzustellen, dass Sie vorbereitet sind.

Schritt 1: Erstellen eines funktionsübergreifenden Planungsprozesses.

Die Personal-, die Finanz- und die Betriebsabteilung müssen zusammenarbeiten, um einen strategischen Personalplan zu entwickeln, neue oder nicht mehr benötigte Funktionen zu erkennen und dann einen spezifischen Aktionsplan für die Anwerbung, Einstellung, Schulung und Bindung von Talenten aufzustellen. Ein effektiver Personalplanungsprozess

sollte von einem bestimmten HR-Team geleitet und verwaltet werden und sich aus hochqualifizierten Führungskräften der einzelnen Geschäftsbereiche sowie aus betrieblichen und rechtlichen Interessenvertretern zusammensetzen.

Schritt 2: Abstimmung des Personalplans mit dem strategischen Geschäftsplan des Unternehmens.

Ermitteln Sie den aktuellen Personalbestand sowie den zukünftigen Bedarf, um Ihre strategischen Ziele zu erreichen. Führen Sie zunächst eine Bestandsaufnahme durch, um sich ein Bild der vorhandenen Ressourcen zu machen. Bei dieser Analyse geht es nicht nur um die Planung der [Mitarbeiterzahl](#), sondern auch um die aktuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter und ihre weiteren Entwicklungschancen.

Anhand der aus der Bestandsanalyse gewonnenen Erkenntnisse wird im nächsten Schritt der Personalbedarf prognostiziert, den Ihr Unternehmen zur Erreichung der festgelegten Unternehmensziele benötigt. Dabei sind auch Faktoren wie der technologische Fortschritt und die potenzielle Ausweitung oder Verringerung der globalen Märkte zu berücksichtigen.

Schritt 3: Nutzung von Geschäfts- und Personaldaten zur Planung und Entscheidungsfindung

Die richtige Technologie und die richtigen Tools sind entscheidend, um die für diese Analysen erforderlichen Daten zu sammeln. Laut [Gartner](#) werden „Unternehmen, die die neuen Realitäten in Sachen Talente erkennen und darauf reagieren können, von der Ermittlung des Qualifikationsbedarfs bis hin zur Gewinnung verschiedener Talente, einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Viele Unternehmen versuchen aber, wichtige Personalentscheidungen im ‚Datenblindflug‘ zu treffen.“

Zum Glück gibt es Tools für die Personalplanung, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre vorhandenen Daten zu nutzen, um genaue Prognosen zu erstellen, Prognosemodelle durchzuführen und Veränderungen im Personalbestand zu planen, zu erfassen und umzusetzen. Dank einer Cloud-basierten Plattform, die schnelle und einfache Lösungen für die Personalplanung bietet, wie z. B. die einfache Datenerfassung und -analyse zu den Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter, kann eine effektive Personalplanung sichergestellt werden.

Zur besseren Einschätzung des Talentmarktes investieren einige Unternehmen auch in externe Daten und Ressourcen der Personalermittlung („Workforce Sensing“). Solche Personalermittlungsfunktionen erfordern jedoch einen erheblichen Zeitaufwand, um ein Verständnis für externe Datenquellen zu erlangen, wozu die HR-Teams möglicherweise nicht bereit sind.

Schritt 4: Integration des Plans in alle Aspekte des Talentmanagements

Talentmanagement ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen seinen strategischen Personalplan umsetzt. Der Plan wirkt sich auf alle Aspekte des Talentmanagements aus: Anwerben, Einstellen, Fördern, Bindung und Outsourcing. Wurden Personallücken erkannt, sollte ein ganzheitlicher Talentmanagement-Ansatz verfolgt werden, der berücksichtigt, welche Fähigkeiten benötigt werden und ob diese Fähigkeiten in der aktuellen Belegschaft vorhanden sind. Bei Mangel an betriebsinternen Talenten, muss im nächsten Schritt entschieden werden, ob der Bedarf durch Einstellung neuer Talente, Umschulung vorhandener Talente oder Einstellung von Zeitarbeitskräften gedeckt werden soll.

Aufgrund steigender Fernarbeit, Abhängigkeit an externen Mitarbeitern und „Superjobs“, sollte die Definition, wie ein Unternehmen nicht nur die Rekrutierung, sondern auch die Umschulung und sogar die Neuzuweisung von Mitarbeitern handhabt, in den gesamten Personalplanungsprozess einbezogen werden.

Schritt 5: Personalplanung zu einem kontinuierlichen Prozess machen

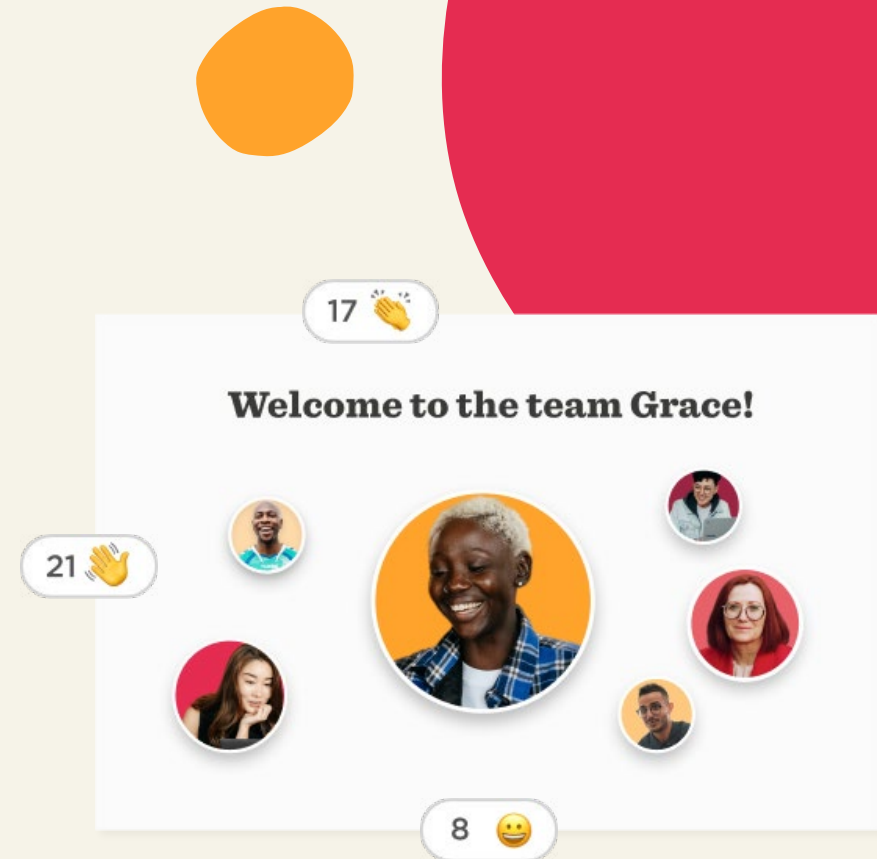
Flexibilität und Echtzeit-Anpassung des Personalplanungsprozesses an das internationale Umfeld und den internen Personalbedarf sind angesichts des immer schnelleren Wandels unabdingbar. Dieser Aufwand ist nicht länger ein jährliches Ereignis. Unternehmen müssen sich auf einen kontinuierlichen Planungsprozess mit kürzeren Zeiträumen einlassen.

Durch eine strategische Personalplanung, die die langfristigen Ziele des Unternehmens im Blick hat, und durch eine kollaborative, analytische Perspektive, können sich Unternehmen an die sich zunehmend ändernden Geschäftsanforderungen anpassen.

Durch die Implementierung eines effektiven und flexiblen Personalplanungsprozesses kann eine optimal besetzte und geschulte Belegschaft geschaffen werden, die den Anforderungen des Unternehmens gerecht wird und das Risiko unvorhergesehener Ausfälle auf ein Minimum reduziert.

Lernen Sie bob kennen

Da wir wissen, wie wichtig es ist, ganzheitliche, datengestützte Entscheidungen über Ihre Personalstrategie zu treffen, haben wir bob entwickelt — eine Plattform für Mitarbeitererfahrungen, die Personalleitern hilft, einen Plan zu erstellen, der Mitarbeiter an das Unternehmen bindet und gleichzeitig Möglichkeiten zur Kommunikation und Zusammenarbeit schafft. Die bob-Plattform hilft Unternehmen bei der Verwaltung aller Aspekte, von der Zielsetzung über das Performance Management bis hin zur Vergütung.



Machen Sie Ihre Entscheidungen in Hinblick auf Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen jetzt zu einem echten Gewinn.

Erfahren Sie mehr über Hibob und unsere datengesteuerten Anwendungen, indem Sie sich mit uns in Verbindung setzen:

contact@hibob.com

DEMO ANFORDERN

NEW YORK

205 Hudson St.
New York, NY 10013

LONDON

Boundary House
91-93 Charterhouse St.
London EC1M 6HR, UK

AMSTERDAM

Weesperstraat 61-105
1018 VN Amsterdam
Netherlands

SYDNEY

Redlich, Level 65
19 Martin Place
Sydney NSW 2000

TEL AVIV

28 Ben Avigdor St.
Tel Aviv 6721848