



Erkenntnisse aus Studien & Beratungsprojekten

Strategische Personalplanung zwischen Ideal und Praxis

Die strategische Personalplanung (SPP) erlebte vor rund zehn Jahren einen regelrechten Hype und ihre Durchführung avancierte zu einem Gradmesser für die Reife von HR-Organisationen auf ihrem Transformationspfad. Zugleich galt sie als handfester Beleg für das erfolgreiche Ausfüllen der Business-Partner-Rolle und der strategischen Ausrichtung der HR-Funktion.

In den Folgejahren wurden die entsprechenden Konzepte, fernab überzogener Leitartikel und Impulsvorträge, mit einer gewissen Abgeklärtheit und Besonnenheit neu überdacht. Hintergrund für eine deutlich realistischere Einschätzung der Möglichkeiten von SPP sind unter anderem negative Erfahrungen bei deren Einführung – gerade mit Bezug auf die für die Pflege von Skills und Kompetenzen erforderliche qualitative Planung. In der Konsequenz ist der Verbreitungsgrad von SPP vergleichsweise niedrig, wenngleich Studien belegen, dass das Instrument weiterhin eine hohe Priorität in der Personalfunktion genießt.

Diese Diskrepanz zwischen erkannter Notwendigkeit und tatsächlicher Nutzung von SPP als Regelprozess hat vielschichtige Ursachen, allen voran mangelnde Datenqualität und unklare Methodik. Eine gewisse Stigmatisierung ist infolge dessen zwar nachvollziehbar, jedoch wenig zielführend, da die ursprünglichen Beweggründe für die Einführung von SPP weiterhin Bestand haben.

Seit dem Ende der Corona-Krise – sofern schon von einem Ende gesprochen werden kann – erreichen uns vermehrt Anfragen von Unternehmen, sie bei der Implementierung oder Adjustierung ihrer SPP-Ansätze zu unterstützen.



Holger Jungk ist Partner, Marc Popic ist Senior Director und Karolin Schaper ist Senior Consultant bei der hkp///group.

Die Planung verschiedener Zukunftsszenarien und deren Implikationen auf das Geschäftsmodell, laufende Kosten und Mitarbeitende sowie viele weitere Faktoren haben enorm an Bedeutung gewonnen. Unternehmen suchen Antworten auf Fragen wie „Wie müssen wir unser Unternehmen aufstellen, um die aktuelle Krise zu meistern?“ oder „Wie sieht unser Unternehmen nach der Krise aus, um erfolgreich agieren zu können?“. Diese derzeit akuten Fragestellungen weisen sehr deutlich auf die Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung hin.

Der vorliegende Spot-on-Flyer beschreibt das methodische Vorgehen eines modernen Personalplanungsprozesses, dessen Erfolgsfaktoren sowie typische Fallstricke bei der Umsetzung. Ebenso werden Umsetzungsempfehlungen gegeben – zur Etablierung von SPP als Regelprozess in der Organisation und Ausrichtung der Personalarbeit sowie deren Instrumente an den Zielen von SPP.

Prozess-Schritte & Best Practices

Ansatzpunkt der strategischen Personalplanung sind die Unternehmensstrategie bzw. die abgeleitete strategische Ausrichtung eines Unternehmensbereichs sowie die HR-Strategie. Häufig ist es erforderlich, die Unternehmensstrategie durch Definition von strategischen Handlungsfeldern weiter zu detaillieren und zu konkretisieren.

Die Frage, ob bzw. in welcher Granularität eine HR-Strategie in einer Organisation überhaupt erforderlich ist, wird in der Praxis unterschiedlich beantwortet. Einige Unternehmen stecken viel Zeit und Aufwand in die Erstellung von umfangreichen Strategiepapieren, andere definieren stattdessen sehr präzise strategische HR-Handlungsfelder – die wenigsten Organisationen betreiben weder das eine noch das andere. Somit sind in der Regel die Grundvoraussetzungen für eine SPP-Durchführung in Form von strategischen Leitlinien gegeben.

1 Ermittlung des strategischen Personalbestands

Verglichen mit den Rechenmodellen der Personalbedarfsableitung lässt sich der künftige Personalbestand relativ einfach ermitteln, da hier deutlich weniger Faktoren berücksichtigt werden müssen. Typische Einflussgrößen zur Modellierung des künftigen Personalbestands sind Fluktuation, Befristungen sowie das Renteneintrittsalter inklusive möglicher Vorruhestandregelungen, deren Relevanz aber aufgrund des Fachkräftemangels und flexibleren Arbeitszeitmodellen abnimmt.

Mit Ausnahme der Fluktuation sind diese Einflussgrößen mitarbeiterspezifisch, weshalb es erforderlich ist, die Berechnungen auf Mitarbeiterebene durchzuführen. Um jedoch den Anknüpfungspunkt zu den Berechnungen des Personalbedarfs nicht zu verlieren, werden die ermittelten Ergebnisse dann auf die Ebene der Strukturmerkmale wie zum Beispiel Job-Familien aggregiert.

Zudem sind die Rechenmodelle in der Personalbestandsermittlung deutlich generischer und müssen nur in sehr seltenen Fällen dem unternehmerischen Kontext angepasst werden. Allerdings sind hierbei länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen, wie zum Beispiel das Renteneintrittsalter oder lokal geltende Altersteil-

zeitmodelle. Darüber hinaus gibt es in einigen Branchen und Ländern zunehmend eine Tendenz, Mitarbeitende über ein gesetzliches Renteneintrittsalter hinaus zu beschäftigen, was ebenfalls in die Modellierung des Bestands einfließen kann.

2 Ableitung des strategischen Personalbedarfs

Klarheit zu strategischen Rahmenbedingungen in hinreichender Granularität ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine zielgerichtete Personalbedarfsableitung. Die Übersetzung der strategischen Ausrichtung in konkrete Personalbedarfe birgt in der Konzeption von SPP typischerweise die größten Herausforderungen.

Methoden der Personalbedarfsermittlung reichen von strukturierten Interviews mit Führungskräften über einfache, lineare Personaltreiber- oder finanzkennzahlgetriebene Modelle bis hin zu ausgefeilten Szenariomodellierungen. Welche Herangehensweise sich für eine Organisation eignet, ist von der Erwartungshaltung an die Genauigkeit der Ergebnisse und deren weiterer Verwendung abhängig. Die Komplexität sollte aber stets beherrschbar bleiben und der Aufwand für die Erarbeitung und Pflege der Personalbedarfsalgorithmen in einem gesunden Verhältnis zu den erwarteten Ergebnissen stehen. Ein rechenmodellbasierter Ansatz darf die wahren strategischen personalseitigen Handlungsfelder nicht mit einer mathematischen Scheingenauigkeit vernebeln.

Als guter Kompromiss zwischen dem Aufwand für die Erstellung von Ableitungsalgorithmen und der Genauigkeit der Ergebnisse haben sich sogenannte Personaltreibermodelle herausgestellt. Ein Personaltreiber ist eine Kenngröße, dessen Veränderung einen Einfluss auf die personalseitige Dimensionierung des jeweiligen Unternehmensteilbereichs hat. Personaltreiber sind dabei immer branchen-, teilweise sogar unternehmensspezifisch und abhängig vom jeweiligen Geschäftsfeld.

So unterliegen beispielsweise bei einem Energieversorger die Bereiche Erzeugung und Versorgung höchst unterschiedlichen Einflussgrößen, deren Veränderungen einen positiven oder negativen Effekt auf die Personalausstattung haben. So wirken sich im Geschäftsfeld Versorgung die künftige Netzlänge und der Gewinn bzw. Verlust einer Konzession für ein Versorgungsgebiet stark auf die Dimensionierung von bestimmten Job-Rollen aus.

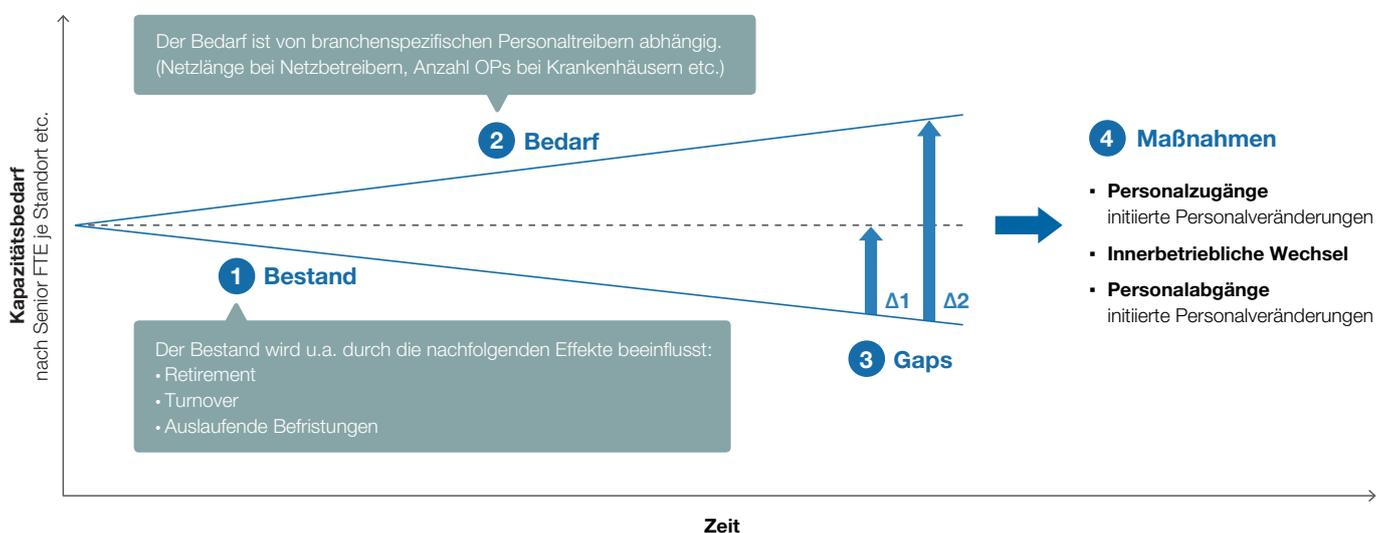


Abb. 1: Schritte zur Entwicklung einer strategischen Personalplanung

Dabei können Veränderungen in einem Funktionsbereich mit zeitlichem Versatz auch Veränderungen in nachgelagerten Funktionsbereichen entlang der Wertschöpfungskette nach sich ziehen.

Im Unterschied zu einer langfristigen Nachfolgeplanung wird bei der strategischen Personalplanung nicht „mitarbeiterscharf“ geplant. Die Planungsebene der SPP sind die Strukturmerkmale des Personalkörpers, also Job-Familien, Sub-Job-Familien etc. Gemeinsam mit den Geschäftsverantwortlichen wird zunächst definiert, welcher Personaltreiber sich auf welche Job-Familie auswirkt. So hat der beispielhaft genannte Gewinn/Verlust einer Konzession für ein Versorgungsgebiet zunächst keinen Einfluss auf die Dimensionierung von Unterstützungsfunktionen wie HR, IT etc. oder Mitarbeitergruppen in anderen Funktionsbereichen (z.B. Erzeugung). Sehr wohl hat diese Kenngröße aber Einfluss auf Mitarbeitende in Operations und Maintenance sowie den Netzleitstellen.



Ansatzpunkt der strategischen Personalplanung sind die Unternehmensstrategie bzw. die abgeleitete strategische Ausrichtung eines Unternehmensbereichs sowie die HR-Strategie. Häufig ist es erforderlich, die Unternehmensstrategie durch Definition von strategischen Handlungsfeldern weiter zu detaillieren und zu konkretisieren.



Holger Jungk, Partner hkp// group

Ist diese Zuordnung erfolgt und damit definiert, welcher Treiber auf welche Jobfamilien Einfluss hat, muss errechnet werden, wie hoch das exakte Verhältnis zwischen beiden Größen ist. Als Ausgangspunkt lassen sich diese Verhältniszahlen relativ einfach aus der Gegenüberstellung der Ausprägung eines Personaltreibers und der Anzahl der davon abhängigen Mitarbeitergruppen errechnen.

Im Beispiel des Energieversorgers wäre das etwa die Netzlänge etc. Die ermittelte Verhältniszahl ist somit eine klassische Produktivitäts- bzw. Effizienzkennzahl. Sie beschreibt den Personalmiteileinsatz, der im Ist-Zustand für eine gewisse Ausbringungsmenge eines Personaltreibers erforderlich ist.

Durch Lernkurveneffekte, Skalenerträge, veränderte Prozessabläufe, Investitionen in Maschinen und maschinelle Anlagen und/oder IT etc. verändert sich das Verhältnis aus Personalmiteileinsatz und Ausbringungsmenge. Aus diesem Grund sollte die auf Basis der Ist-Daten ermittelte Verhältniskennzahl für die Ermittlung des künftigen Personalbedarfs um diese Effekte justiert werden, um so ein realistischeres Bild der künftigen Personalbedarfe berechnen zu können. Hierüber lassen sich auch wertvolle Aussagen ableiten, welche Rahmenbedingungen überhaupt für die Erreichung der personalseitigen Ziele erforderlich sind, was später ebenfalls in den Handlungsmaßnahmen Berücksichtigung finden muss. Als Beispiel sei hier die Frage genannt, welche Lerninhalte vermittelt werden müssen, damit sich bestimmte Produktivitätskennzahlen erreichen lassen.

3 Analyse der strategischen Personallücke

Die Ergebnisse der Personalbedarfsableitung und der Personalbestandsermittlung werden im nächsten Prozessschritt miteinander verglichen, um Unter- oder Überdeckungen zu ermitteln. Die strategischen Personallücken können hierbei positiv oder negativ sein, in Abhängigkeit der Entwicklung der Personaltreiber (die in einer positiven oder negativen Personalbedarfsentwicklung resultieren) und der stets negativen Entwicklung des Personalbestands als Ergebnis von Fluktuation, Befristungen etc., die in der Personalbestandsberechnung Berücksichtigung finden.

Der grafischen Darstellung und Aufbereitung der strategischen Personallücke kommt eine besondere Bedeutung zu. Zum einen helfen die erstellten Reports und Analyseergebnisse bei der Sensibilisierung der Geschäftsleitung für strategische Risiken im Personalkörper. Zum anderen werden hier die Ergebnisse tatsächlich zum ersten Mal greifbar, was Akzeptanz für Methodik und Herangehensweise fördert. Moderne Tools bieten zusätzlich „Drill-Down“ und/oder „Slice & Dice“ Funktionalitäten an, die dazu dienen, die Zahlen besser zu verstehen und bei Auffälligkeiten eine Erklärung zu suchen.

4 Ableitung von Maßnahmen

Sofern Transparenz zu strategischen quantitativen und qualitativen Personallücken besteht, schließt sich die Frage nach möglichen Handlungsoptionen zu deren gezielter Abschwächung oder Beseitigung an. Zu beachten ist allerdings, dass Maßnahmen jeweils auch Kostenimplikationen haben, beispielsweise Aufwände für etwaige Aufhebungsverträge. Daher sollten Maßnahmen immer im Verbund mit Kosten kalkuliert werden. Nur so ist am Ende eine solide Entscheidungsgrundlage für ein bestimmtes Szenario gegeben.

Nachstehende Maßnahmen stehen dem Planer zur Verfügung.

Personalzugänge: Neben der Einstellung neuer Mitarbeitender besteht die Möglichkeit, Befristungen zu verlängern oder identifizierte Personalunterdeckungen durch temporäre Arbeitskräfte zu füllen. Insbesondere in produzierenden Unternehmen ist eine flexible, „atmende“ Personalausstattung von Produktionsstandorten eine wichtige Steuerungsgröße.

Personalabgänge: Insbesondere bei der Simulation von Worst-Case-Betrachtungen werden Personalabbau szenarien modelliert. Häufig wird in der Praxis der Personalabbau eher über Altersteilzeit-Regelungen, Vorruhestandvereinbarungen bzw. das Auslaufen befristeter Arbeitsverträge abgebildet.

Effizienzgewinne & -verluste: Einer ermittelten Personalunterdeckung muss nicht zwangsläufig mit Personalaufbaumaßnahmen entgegengewirkt werden. Gegebenenfalls können durch Prozessautomatisierung und -optimierung Effizienzgewinne realisiert werden, die strukturelle Personalunterdeckungen ausgleichen.

Innerbetriebliche Wechsel: Planerische Lücken lassen sich ebenfalls durch Veränderungen innerhalb des Personalkörpers schließen, indem Mitarbeitende anderen Unternehmensteilbereichen zugeordnet oder über Qualifizierungsmaßnahmen auf neue Aufgabenbereiche vorbereitet werden.

Bisherige Ansätze der strategischen Personalplanung haben sich zum größten Teil auf quantitative Aspekte fokussiert. Qualitative Parameter wurden, wenn überhaupt, nur sekundär berücksichtigt, stellt doch ihre Einbeziehung Unternehmen vor einige Herausforderungen.

Eine zentrale Hürde ist die Klassifizierung der aktuellen Skills aller Mitarbeitenden. Einen diesbezüglichen Katalog zu erstellen und regelmäßig zu aktualisieren, erweist sich sowohl fachlich anspruchsvoll als auch finanziell aufwendig. Daher verfügen viele Unternehmen über keinen aktuellen oder nur einen unvollständigen Skill-Katalog. Zur Lösung dieses Problems haben verschiedene Anbieter neue technische Lösungen entwickelt. Dabei wird ein automatisiertes Skill Assessment durchgeführt, mit dem Profile von Mitarbeitenden im Rahmen eines standardisierten, dynamischen Skill-Katalogs erstellt und regelmäßig aktualisiert werden können.

Eine weitere Herausforderung ist die immer kürzere Halbwertszeit von Kenntnissen und Qualifikationen in bestimmten Berufsbildern. Die IT-Branche stellt hier ein gutes Beispiel dar. Benötigte Skills ändern sich bzw. veralten sehr schnell. Um entsprechende Trends für Unternehmen bzw. spezifische Mitarbeitergruppen zu ermitteln, werden regelmäßige und zuverlässige Marktanalysen benötigt. Auch hierfür werden neue, technische Lösungsansätze entwickelt, die große Mengen von Unternehmensdaten, Stellenprofilen usw. aus verschiedensten Quellen zusammentragen. Auf Basis dieser Daten werden dann Prognosen über zukünftige Skill- und Job-Trends abgeleitet.

Die Kombination eines intelligenten Skill-Katalogs mit zuverlässigen Skill-Prognosen schafft eine tragfähige Basis für die strategische Personalplanung auf qualitativer Ebene. Einige Anbieter setzen genau das um und weisen mittels sogenannter Workforce Gaps auf die zentralen Problembereiche hin. Um den Prozess zu vervollständigen, können auf Grundlage verschiedener Business-Szenarien die zur Unternehmensstrategie passenden Personalplanungsprozesse abgebildet werden.

Umsetzungsempfehlungen

Prozess vor Tool

Ein wesentlicher Mehrwert der frühzeitigen Identifikation von geeigneten Maßnahmen im Rahmen der SPP ergibt sich aus der Diskussion von HR mit den Geschäftsbereichen zu den relevanten strategischen Fragestellungen.

Häufig wird zu viel Energie und Herzblut in elaborierte Rechenmodelle gesteckt, anstatt sich bei der Konzeption auf einen ausbalancierten Prozess zwischen den Geschäftsbereichen und HR zu konzentrieren, der durch ein schlankes Instrumentarium unterstützt, aber nicht dominiert wird. Ein Tool kann lediglich über den Vergleich von Personalbedarf und -bestand strategische Unter- bzw. Überdeckungen im Personalkörper in hinreichender Genauigkeit ermitteln.

Die Entscheidung, mit welchen Maßnahmen die betreffenden strategischen Risiken geschlossen werden können, erfordert Expertenwissen bezüglich der internen HR-Ablauforganisation, des externen Arbeitsmarkts sowie Entwicklungen des unternehmerischen Umfelds.

Um die Herangehensweise der Ableitung und deren Ergebnisse über mehrere Planperioden vergleichbar zu gestalten, kommt somit der Prozessdefinition eine entscheidende Rolle zu. Dieser Aspekt sollte nicht der Diskussion des passenden Recheninstruments zum Opfer fallen.

Start small, but start!

Häufig überfrachten Unternehmen ihren initialen SPP-Ansatz mit Elementen der Finanzkostenplanung, des strategischem Kompetenzmanagements oder Bestandteilen einer Nachfolgeplanung. Eine bewusste Reduzierung von Funktionalitäten in Verbindung mit einer Kalibrierung der Erwartungen von HR und Business hilft, eine

SPP-Konzeption zu entwerfen, die nicht schon nach wenigen Planungsrunden wieder einschläft bzw. aufgrund erwarteter Komplexität oder Projektkosten nie zum Tragen kommt.

Zwar sollte der erste Wurf eines SPP-Konzepts schon bestmöglich die fachlichen Anforderungen erfüllen, es zeigt sich aber häufig erst nach mehreren Planungsrunden, welche Funktionalitäten tatsächlich einen Mehrwert bringen. Unternehmen sollten einem so grundlegenden Prozess wie der strategischen Personalplanung eine gewisse Zeit zur Reife einräumen und zusätzliche Funktionalitäten oder Schnittstellen schrittweise in anderen (Planungs-)Prozessen umsetzen.

Einbezug der Geschäftsbereiche

Wenn der initiale Impuls für eine langfristige Betrachtung des Personalkörpers nicht aus den Geschäftsbereichen selbst kommt, stellt deren frühzeitiger Einbezug einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Konzeption und Implementierung einer strategischen Personalplanung dar.

Das notwendige Know-how, um die beschriebenen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zwischen Personaleinsatz und Ausbringungsmenge in belastbare Rechenalgorithmen zu überführen, liegt bei den Geschäftsbereichen. Selbst hervorragende HR Business Partner sind nur in sehr seltenen Fällen in der Lage, diese für die Personalbedarfsableitung entscheidenden Informationen in der erforderlichen Detaillierung liefern zu können.

Ein weiterer Grund für den Einbezug der Geschäftsbereiche zeigt sich spätestens, wenn die planerischen Handlungsoptionen operationalisiert und umgesetzt werden. Ein Aufbau von Mitarbeitenden in einer bestimmten Job-Familie mag zwar gesamtunternehmerisch der strategisch richtige Schritt sein, impliziert aber für die nächsten Quartale ein Kostenkorsett, das sich einzelne Geschäftsbereiche nicht verordnen lassen wollen.

Zudem werden die Geschäftsbereichsverantwortlichen am Ende nicht daran gemessen, ob sie die Vorgaben der strategischen Personalplanung umgesetzt haben, sondern ob sie ihre Budget-, Umsatz- oder sonstigen Finanzziele erreicht haben. Zwar wäre die Aufnahme strategischer Personalmaßnahmen als Element der Zielvereinbarung ein denkbarer Weg, um Ergebnisse tatsächlich umzusetzen. Besser geeignet scheint aber eine klare Nutzenargumentation.

”

Erst wenn es HR gelingt, SPP als ein Instrument zu positionieren, dass Geschäftsbereiche strategisch wie operativ bei der Erreichung ihrer Ziele mit einer nachvollziehbaren Systematik unterstützt, kann sie auch erfolgreich umgesetzt werden.

“

Marc Popic, Senior Director hkp/// group

Strategische Ausrichtung der Personalinstrumente

Wenn die Akzeptanz einer SPP im Business geschaffen ist, steigen die Anforderungen an die Personalfunktion deutlich. HR sieht sich noch stärker gefordert, Handlungspläne personalseitig umzusetzen bzw. die notwendigen Rahmenbedingungen für deren Umsetzung zu schaffen. Dies bedingt die Überarbeitung der bestehenden HR-Ablauforganisation genauso wie die strategieinduzierte Verzahnung der Prozesse untereinander. SPP umfasst damit weit mehr als die Fokussierung von Neueinstellungen auf neu geschaffene Planstellen.

Ein adjustierter Personalentwicklungsprozess mit neuen Lerninhalten, ebenso wie ein überarbeitetes Kompetenzmanagement in Einklang mit einem Talent-Management-Prozess, der auf die identifizierten strategischen Handlungsfelder optimiert wurde, können HR-intern Implikationen von Planungsergebnissen darstellen.

Datenverfügbarkeit & -qualität

Die Ergebnisse einer Simulation können nur so gut sein wie die Qualität der zur Verfügung stehenden Datenbasis. Tatsächlich haben die meisten Unternehmen in den letzten Jahren stark in ihre HR-Datenqualität investiert, vor allem um die steigenden Anforderungen seitens der Geschäftsbereiche nach steuerungsrelevanten Kennzahlen bedienen zu können.

Dennoch existiert bei einer Vielzahl von Unternehmen auch heute noch erheblicher Nachholbedarf. Personalstammdaten sind oft veraltet, fehlerhaft, unvollständig oder uneinheitlich gepflegt und bilden somit die Realität nicht zutreffend ab.

Selbst wenn Daten technisch sauber in den entsprechenden HR-Systemen gepflegt sind, ist noch lange nicht sichergestellt, dass sie inhaltlich miteinander vergleichbar sind. Identische Job-Bezeichnungen in unterschiedlichen Geschäftseinheiten müssen nicht zwangsläufig bedeuten, dass Tätigkeitszuschnitte, Verantwortlichkeiten und Aufgaben identisch sind. Das kann insbesondere bei der Definition von Handlungsmaßnahmen im Bereich der innerbetrieblichen Wechsel zu Herausforderungen führen.

Technische Umsetzung

Nicht zu unterschätzen ist die Abhängigkeit von einer soliden Datenbasis und einem IT-Tool. Ab einer gewissen Komplexitätsstufe der Planungsalgorithmen stößt eine MS Excel-basierte Lösung schnell an ihre Grenzen. Allerdings finden sich auch nur wenige alternative Standardlösungen am Markt.

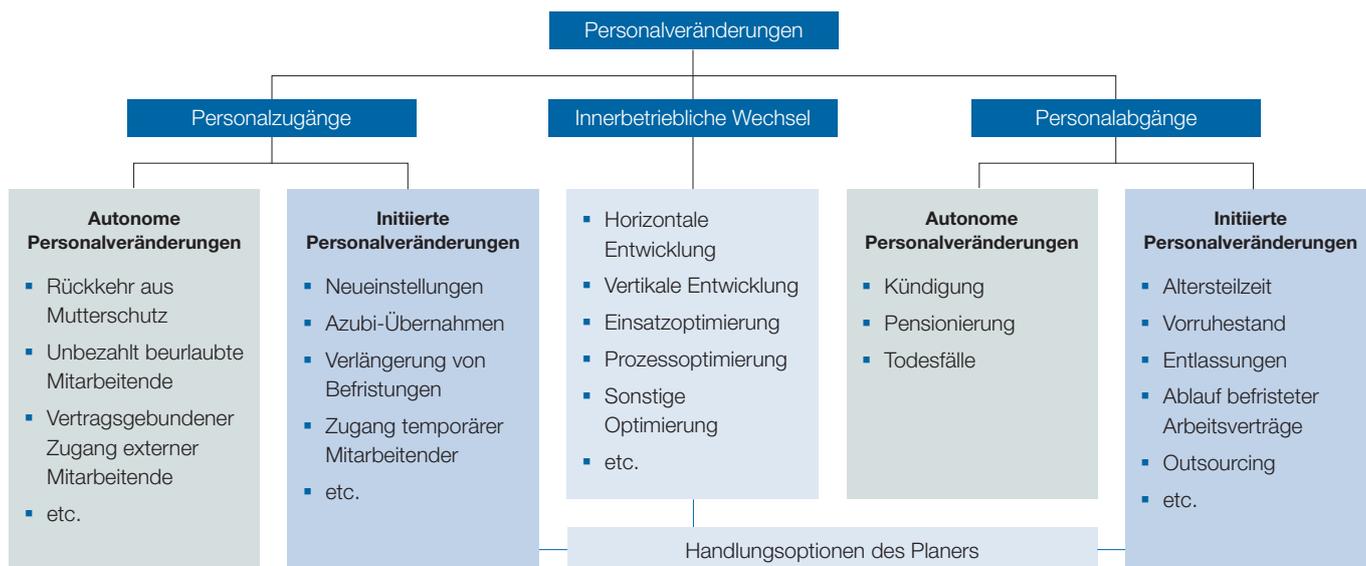


Abb. 2: Maßnahmen der strategischen Personalplanung (qualitativ & quantitativ)

Für den Fall, dass der Funktionsumfang der am Markt verfügbaren Lösungen nicht oder unzureichend unternehmensspezifische Anforderungen abdeckt, rücken eigen-programmierte Lösungen ins Blickfeld. Schnittstellen zu diesen Anwendungen können technisch einfach gehalten werden, da die Planungslösung im Kontext von SPP im Regelfall nur ein bis zwei Mal im Jahr datenseitig versorgt werden muss.

Die Lösung

Die hohe Varianz an methodischen Herangehensweisen in der SPP erfordert einen auf das Unternehmen zugeschnittenen Ansatz, der gemeinsam mit den Geschäftsbereichen entwickelt wird und dabei die richtige Flughöhe einhält. Zu definieren ist ein einheitliches, verbindliches SPP-Rahmenwerk, das vergleichbare Ergebnisformate der Unternehmensteilbereiche für eine bereichsübergreifende Datenaggregation liefert, gleichzeitig aber den fachseitigen Besonderheiten und Unterschiedlichkeiten Sorge trägt.

Gelingt dieser Spagat nicht, leidet die Akzeptanz und infolgedessen der Wille zur Mitarbeit bei den eigentlichen Kunden der Planung. Hierbei muss allerdings klar zwischen operativen und strategischen Planungselementen differenziert werden, um SPP im Sinne einer schlanken Lösung inhaltlich nicht zu überfrachten.

Die Ergebnisse der strategischen Personalplanung erfordern, neben konkreten Überlegungen zur Schließung erkannter Defizite, eine Ausrichtung und gegebenenfalls Anpassung der Personalinstrumente, insbesondere in den Bereichen Recruiting und Employer Branding. Aber auch Talent-Management-Prozesse müssen vor den Ergebnissen einer strategieinduzierten Personalplanung neu bewertet und – wenn erforderlich – neu konzipiert sowie auf einander abgestimmt werden.

”

Die strategische Personalplanung leistet einen erheblichen Wertbeitrag für die personalseitige Umsetzung der strategischen Rahmenbedingungen. Sie ist zugleich für die strategische Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation der Personalfunktion selbst nahezu unerlässlich.

“

Karolin Schaper, Senior Consultant hkp// group



Abb. 3: Schematische Prozess-Darstellung einer strategischen Personalplanung einschließlich Erfolgsfaktoren

Ihre hkp/// group Strategic HR Advisors



Holger Jungk, Partner, berät Unternehmen bei der Definition der HR-IT-Strategie, in der Auswahl von Talent-Management-Lösungen sowie in Fragen der IT-Governance und -Umsetzung. Neben seinem Fokus auf HR-spezifischen IT-Themen ist er Experte für Strategische Personalplanung und die Konzeption von Shared-Service-Architekturen. Holger Jungk war fünf Jahre bei einem der größten globalen Software-Hersteller in einer Schnittstellenfunktion zwischen HR und IT tätig, wo er zuletzt die weltweite Verantwortung für eine HR-Software-Lösung innehatte. Er ist Trainer im Rahmen eines Ausbildungsprogramms der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Autor verschiedener Fachpublikationen.

holger.jungk@hkp.com



Marc Popic, Senior Director, ist Experte für den Aufbau von HR-Service-Organisationen, die Automatisierung und Digitalisierung von HR-Prozessen und die Implementierung modernster HR-IT-Lösungen. Er verfügt über eine starke Erfolgsbilanz bei der Leitung von nationalen und internationalen HR-Projekten und Transformationsinitiativen. Vor seinem Einstieg bei der hkp/// group im Januar 2022 war er fast 20 Jahre in leitenden HR-Positionen bei drei großen multinationalen Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, chemische Industrie und Handel tätig, wobei sein Schwerpunkt auf der Umgestaltung und Weiterentwicklung von HR-Organisationen in strategischer wie auch operativer Hinsicht lag.

marc.popic@hkp.com



Karolin Schaper, Senior Consultant, berät seit 2021 bei der hkp/// group Industrieunternehmen und Finanzinstitute in der Konzeption, Weiterentwicklung und Einführung ihres Performance Managements sowie damit verbundener strategiekonformer Incentivierungsmodelle. Darüber ist sie in Projekten zur digitalen Transformation der HR-Funktion involviert, u.a. in der Implementierung von HR-IT-Systemen und der damit einhergehenden Optimierung von HR-Prozessen und Geschäftsmodellen. Zu ihren weiteren Beratungsfeldern zählt die Strategische Personalplanung.

karolin.schaper@hkp.com

hkp/// group – Strategic HR & Corporate Governance Advisors

Die hkp///group ist eine internationale Unternehmensberatung für strategisches HR Management und Corporate Governance.

Unsere Partner sind langfristig orientierte Eigentümer und prägen die Beratungsthemen für unsere Kunden genauso wie unsere eigene Organisation. Als leidenschaftliche Berater werden wir für unsere Innovations- und Themenführerschaft geschätzt.

Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden haben wir uns dem Leitsatz verschrieben: sustainable performance through people.

Wir unterstützen unsere Kunden als Trusted Advisor für Fragestellungen zu transformatorischen Belangen rund um die Personalstrategie und in Fragen guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung.

Strategische Weitsicht kombinieren wir mit tiefer Expertise und begleiten unsere Kunden auch in der Implementierung.

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

thomas.mueller@hkp.com

hkp.com

Amsterdam

Vondelstraat 89 A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich

Wiesenstrasse 7
8008 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com

sustainable
performance
through people