

Benedikt von Kettler (Hrsg.)

# **Strategische Personalplanung**

Personalstruktur und Personalbedarf  
der Zukunft – ein Praxishandbuch

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	IX
<b>1 Agile Strategische Personalplanung – Die sechs Bausteine zum Erfolg</b> .....	1
<i>Benedikt von Kettler</i>	
1.1 Drei Gründe, warum Unternehmen Strategische Personalplanung nicht (zufriedenstellend) angehen .....	2
1.2 Kreativität und Innovationskraft statt Kapital .....	3
1.3 Warum Agile Strategische Personalplanung anders ist und warum sie sich lohnt .....	5
1.3.1 Was sind die Vorteile der Agilen Strategischen Personalplanung? .....	7
1.3.2 Die Hindernisse für die Agile Strategische Personalplanung ..	10
1.4 Agile Strategische Personalplanung in der Umsetzung .....	11
1.4.1 Anforderungen an die Ressourcen .....	11
1.4.2 Der Grundstein .....	13
1.4.3 Baustein 1: Personalbedarf – Unternehmensstrategie systematisch in Personalanforderungen übersetzen .....	14
1.4.4 Baustein 2: Jobfamilien – keine Gesamtplanung, sondern schrittweise orientiert am Bedarf .....	19
1.4.5 Baustein 3: Personalbestand – feststellen und projizieren .....	21
1.4.6 Baustein 4: Gap-Analyse und Reporting – sicher planen statt vermuten .....	22
1.4.7 Baustein 5: Maßnahmen – strategische Handlungspläne entwickeln .....	23
1.4.8 Baustein 6: Verankerung – in die Regelplanung einbinden .....	25
1.5 Fazit und Ausblick .....	25
<b>2 Strategische Personalplanung unter neuen Vorzeichen</b> .....	27
<i>Heike Fierek-Popp und Ralf Göbel unter der Mitarbeit von Konstanze Hölker</i>	
2.1 Einleitung .....	27
2.2 Von der starren Langfrist-Planung zur agilen Impact-Analyse	28
2.3 Strategic Workforce Planning bei Siemens .....	31
2.3.1 Der Siemens-Ansatz im Überblick .....	31
2.3.2 Der Einsatz von SWP .....	33
2.3.3 Der erste Schritt: Scoping .....	33

2.3.4	Die Planungsstruktur: Das SWP-Jobrollen-Konzept .....	35
2.3.5	Die Workforce-Supply-Analyse .....	39
2.3.6	Die Workforce-Demand-Analyse .....	48
2.3.7	Die Gap-Analyse und Maßnahmenableitung .....	60
2.3.8	Abschluss eines SWP-Projektes – Bewertung der Ergebnisse ..	63
2.4	Das Siemens SWP-Tool .....	63
2.4.1	Softwarearchitektur .....	64
2.4.2	Tool-Bedienung .....	64
2.5	Lessons Learned .....	74
2.6	Die Einbindung der Strategischen Personalplanung in den Strategieprozess .....	75
2.7	Fazit .....	79
<b>3</b>	<b>Strategische Personalplanung bei Roche Diagnostics in Deutschland ..</b>	<b>81</b>
	<i>Jürgen Karr und Sabine Böhner</i>	
3.1	Roche a great place to work .....	81
3.2	Hintergrund und Zielsetzung der strategischen Personal- planung .....	82
3.2.1	Hintergrund .....	82
3.2.2	Zielsetzung .....	83
3.3	Durchführung der strategischen Personalplanung bei Roche .....	85
3.3.1	Konzeptionsphase .....	85
3.3.2	Datenaufbereitung .....	89
3.3.3	Datenerhebung und Bedarfsermittlung .....	94
3.3.4	Datenauswertung und GAP-Analyse .....	97
3.3.5	Maßnahmenworkshops und Kommunikation .....	102
3.3.6	Grafische Prozessübersicht der strategischen Personalplanung bei Roche .....	104
3.3.7	Fazit .....	105
<b>4</b>	<b>Strategische Personalplanung im Mittelstand .....</b>	<b>107</b>
	<i>Stephan Schulz</i>	
4.1	Wachstum in der demografischen Falle? – Herausforderung des Personalmanagements .....	107
4.1.1	Unterschätzte Demografie .....	109
4.1.2	Wertewandel Generation Y – Kulturänderung planen? .....	110
4.1.3	Zukünftige Job-Profile antizipieren .....	112
4.1.4	Wachstum realisieren: Engpassfaktor Management .....	113
4.1.5	Personal – Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmens- planung .....	113
4.2	Von der Personaladministration zum strategischen Personal- management .....	114

4.3	Strategischer Ansatz für den Mittelstand .....	116
4.3.1	Management-Fokus – top-down vs. bottom-up? .....	116
4.3.2	Fokus auf Schlüsselpositionen .....	117
4.3.3	Von Einzelmaßnahmen der Personalplanung zum Gesamtkonzept .....	118
4.4	Die Voraussetzungen .....	118
4.4.1	Systematische Stelleninventur .....	118
4.4.2	Performance Management und Kompetenzmodell .....	119
4.4.3	Transparenz und interne Positionierung der Strategischen Personalplanung .....	120
4.5	Umsetzung der Strategischen Personalplanung .....	121
4.5.1	Leadership Review .....	121
4.5.2	Leadership Development .....	125
4.5.3	Succession Management .....	125
4.5.4	Talent Management .....	127
4.6	Change Agent: Strategische Personalplanung .....	128
4.6.1	Strategische Personalplanung als unternehmerische Aufgabe .....	128
4.6.2	Kommunikation .....	129
4.6.3	Konsequenz und Fairness .....	130
4.6.4	Hire for Talent .....	130
4.7	Professionalisierung der Personalplanung im Mittelstand .....	131
4.7.1	Strukturen, Systeme und Prozesse .....	131
4.7.2	Projektmanagement .....	131
4.8	Ausblick für die Strategische Personalplanung: HR als Co-Manager und Pacemaker .....	132
<b>5</b>	<b>Personalplanung bei der BMW Group .....</b>	<b>135</b>
	<i>Martin Starringer und Christoph Löser</i>	
5.1	Von der strategischen Ausrichtung bis zur operativen Ausplanung .....	135
5.1.1	Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt aller Planungen ..	136
5.1.2	Personalplanung als Bestandteil der langfristigen Unternehmensplanung .....	138
5.1.3	Kurzfristige Justierungen im Rahmen der Budgetplanung .....	147
5.2	GAP-Analyse & Reporting – Planungssicherheit statt Vermutungen am Beispiel von Anwendungsfeldern .....	155
5.2.1	GAP-Analyse – langfristig und strategisch .....	155
5.2.2	GAP-Analyse – kurzfristig .....	166
5.2.3	Reporting .....	168
5.3	Fazit .....	170
	Danksagung .....	171
	Stichwortverzeichnis .....	173
	Die Autoren .....	175