

SCHÄFFER
POESCHEL

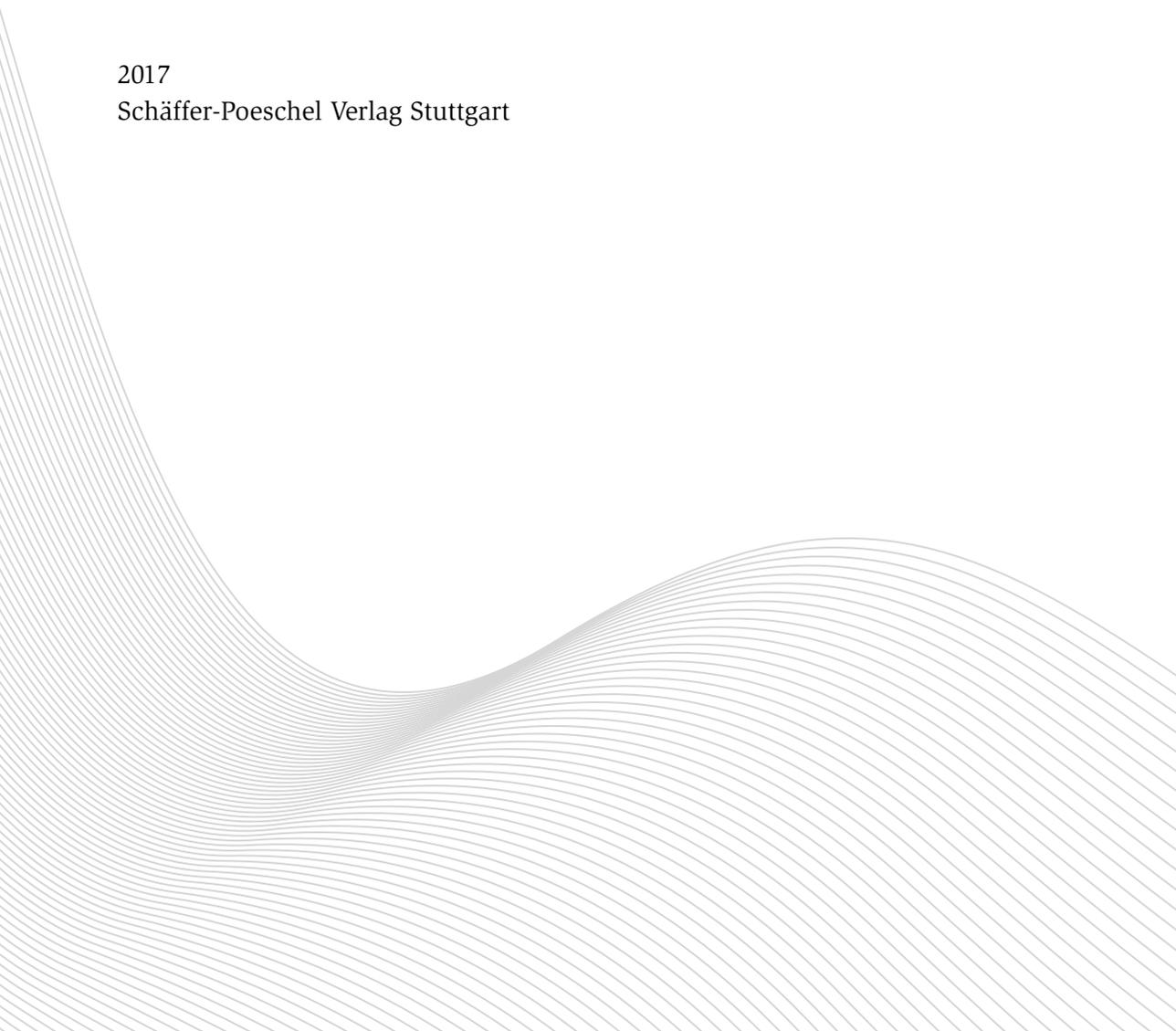
Benedikt von Kettler (Hrsg.)

Strategische Personalplanung

Personalstruktur und Personalbedarf
der Zukunft – ein Praxishandbuch

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Für Pauline. *Liebe, was Du tust.*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3624-3 Bestell-Nr. 14025-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3626-7 Bestell-Nr. 14025-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Dezember 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
1 Agile Strategische Personalplanung – Die sechs Bausteine zum Erfolg	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
2 Strategische Personalplanung unter neuen Vorzeichen	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
3	Strategische Personalplanung bei Roche Diagnostics in Deutschland ..	81
	<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
4	Strategische Personalplanung im Mittelstand	107
	<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
5	Personalplanung bei der BMW Group	135
	<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