



Hochschule RheinMain
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

Haufe Akademie...



Personalplanung in der Krise

Studie Personalplanung 2009

Repräsentative Erhebung über die Personalplanung
in mittelständischen Unternehmen in Deutschland

Studie

Vorwort

Status der Personalplanung in Deutschland



**Prof. Dr.
Silke Wickel-Kirsch**

Deutschland ist eine rohstoffarme Volkswirtschaft, weswegen wir darauf angewiesen sind, den internationalen Wettbewerb mit innovativer Intelligenz zu bestehen. Das ist seit über 200 Jahren erkannt – doch findet diese Tatsache auch hinreichende Berücksichtigung in den Betrieben? Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft kann nur mit sehr guten bis hervorragenden Arbeitskräften mit exzellenten Kompetenzen erhalten werden.

Der Erfolg innovativer Industrien wie Umwelt- und Energietechnik, Gesundheit und Biotechnologie oder die Informations- und Kommunikationstechnologie fußt auf Mitarbeitern mit detailiertem, aktuellem Wissen, herausragendem Können und einem innovationsfreudigen Umfeld. Das war schon immer die erfolgsentscheidende Ressource. Dies trifft insbesondere auf die vor uns liegenden Jahre zu, vor allem unter dem Aspekt des demografischen Wandels. Doch hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte werden in den nächsten Jahren – sieht man von Konjunkturzyklen einmal ab – in Deutschland Mangelware wie nie zuvor sein.

Nur diejenigen Unternehmen können erfolgreich sein, die es schaffen, die für ihre Branche und ihre Produkte besten Mitarbeiter an sich zu binden, zu entwickeln oder diese vom Markt zu beschaffen. Sie müssen frühzeitig in zukunfts-

relevante Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter investieren und diese aufbauen. Das geht nicht mit Ad-hoc-Maßnahmen, sondern nur mit strategiegeleiteter, langfristiger Personalplanung.

Das wissen sowohl Groß- als auch Mittelstandsunternehmen. Doch Wissen ist nicht Handeln. Bemühen sich die Unternehmen tatsächlich um die Ressource Mitarbeiter oder unterscheidet sich – wie in vielen Lebensbereichen – die Erkenntnis von der Praxis? Handeln Großunternehmen, da sie über mehr Kapazitäten verfügen, eher nach dem Prinzip konsequenter Planung, und nehmen personalwirtschaftliche Planungen im Mittelstand aufgrund knapper personeller Ausstattung eine untergeordnete Rolle ein? Stecken die Unternehmen „den Kopf in den Sand“ oder wird – kurzfristigen Schwankungen zum Trotz – eine quantitative und qualitative Personalplanung durchgeführt, die an die Zukunftssicherung der Unternehmen an unserem Wirtschaftsstandort glauben lässt? Die Studie zeigt den derzeitigen Status in deutschen Unternehmen und trägt zur Beantwortung der Fragen bei.



Elke M. Knorr

**Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch,
Hochschule RheinMain, Wiesbaden**

**Elke M. Knorr,
PRE Unternehmens- und Personalberatung
GmbH, Hattersheim**

Editorial

Menschen sind das wichtigste Kapital



Hansjörg Fetzer



Rainer K. Kasemir

Genügend engagierte und qualifizierte Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz zu haben, ist für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen unverzichtbar. Doch inwieweit schlägt sich dies in der Zukunftsplanung der Unternehmen nieder? Wie gehen sie vor, um sich die so bedeutenden menschlichen Ressourcen langfristig zu sichern?

Die Studie „Personalplanung 2009“ ist dieser zentralen Frage nachgegangen. Über 100 Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wurden im Rahmen der Studie analysiert. Damit liegen erstmals Informationen zur Personalplanung vor, die als repräsentativ gelten können. Die Haufe Akademie dankt allen Beteiligten für diese wichtige Pionierarbeit.

Die Ergebnisse sind aufschlussreich. Es zeigt sich, dass Personalplanung bisher überwiegend quantitativ betrieben wird, also im Hinblick auf die Steuerung der Mitarbeiterzahl.

Die Studie unterstreicht, dass bei der qualitativen Personalplanung deutliche Optimierungsmöglichkeiten und Zukunftschancen bestehen. Nicht zuletzt angesichts des in Deutschland drohenden Mangels an Fach- und Führungskräften.

Dass über die Hälfte der Unternehmen zukünftig von einer steigenden Bedeutung der systematischen Qualifizierung der Mitarbeiter ausgeht, freut uns als Weiterbildungsexperten natürlich sehr.

Die Erfahrungen der Haufe Akademie bestätigen dies. So erreichen uns immer häufiger Anfragen bezüglich längerfristiger Kooperationen zum Transfer aktuellen Fachwissens.

Es würde uns freuen, wenn Sie für Ihr Unternehmen gewinnbringende Erkenntnisse aus der Studie ziehen können.

Hansjörg Fetzer
Geschäftsführer Haufe Akademie

Rainer K. Kasemir
Produktmanager Haufe Akademie

Inhalt

	Seite
1. Die wichtigsten Studien-Ergebnisse	5
2. Der Steckbrief der Studie	6
2.1 Eckdaten der Befragung	6
2.2 Teilnehmer der Studie	6
2.3 Leitfragen für die Studienkonzeption	7
3. Die Studienergebnisse im Detail	8
3.1 Beziehung zwischen (strategischer) Unternehmensplanung und Personalplanung	8
Wieviele Unternehmen haben eine strategische Unternehmensplanung?	8
Wie werden Unternehmensplanung und Personalplanung aufeinander abgestimmt?	9
3.2 Zuständigkeit für die Personalplanung	10
Wer führt die Personalplanung im Unternehmen durch?	10
Wie viel Zeit verbringt die Personalabteilung mit der Personalplanung?	11
3.3 Details zur quantitativen und qualitativen Personalplanung	12
Was wird geplant: Anzahl oder Qualifikation der Mitarbeiter?	12
Welche Instrumente werden für die quantitative Personalplanung eingesetzt?	13
Welche Instrumente werden für die qualitative Personalplanung eingesetzt?	14
Bis auf welche Unternehmensebene wird die qualitative Personalplanung durchgeführt?	15
Wie langfristig erfolgt die quantitative Personalplanung?	16
Wie langfristig erfolgt die qualitative Personalplanung?	17
Wie entwickelt sich die Bedeutung von quantitativer und qualitativer Personalplanung?	18
3.4 Detaillierungsgrad der Planung der Personalkosten	19
3.5 Softwarenutzung bei der Personalplanung	20
3.6 Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Personalplanung	22
4. Fazit und Ausblick	23
Impressum	24

Management Summary

1. Die wichtigsten Studienergebnisse

Immer schneller müssen sich Unternehmen an tiefgreifende Veränderungen in Markt, Politik und Gesellschaft anpassen. Ein bedeutsames Instrument, um für aktuelle und kommende Anforderungen gerüstet zu sein, ist eine strategische Unternehmens- und Personalplanung. Sie gibt dem Unternehmen zum einen eine klare Orientierung. Zum anderen haben die Verantwortungsträger im Unternehmen dadurch die Flexibilität, auf Veränderungen strategiekonform reagieren zu können.

Die vorliegende Untersuchung verdeutlicht: Nur eine Minderheit der befragten Unternehmen verfügt über niedergeschriebene detaillierte und längerfristige Strategien und Planungen. Oft wird eine situative Fortschreibung des Status quo vorgenommen. Eine professionelle Optimierung insbesondere der langfristigen Personalplanungs-Prozesse würde einen wirksamen Hebel der Personalarbeit darstellen, der die Geschäftsstrategie des Unternehmens umfassend begleiten und unterstützen kann.

Die Studie zeigt außerdem, dass viele Unternehmen den Begriff der Personalplanung noch immer vor allem mit der Steuerung der Mitarbeiteranzahl verbinden. Weit seltener wird bis jetzt die bedeutsame Frage der Mitarbeiterqualifikation betrachtet. Dies obwohl Erwerb und Entwicklung von Qualifikationen, die die Zukunft des Unternehmens sichern, deutlich länger dauern als die bloße Anpassung von Headcounts. Viele Unternehmen scheinen jedoch gerade in der aktuellen Wirtschaftslage zu erkennen, dass diese Vorgehensweise große Wettbewerbsnachteile nach sich ziehen kann.

Über die Hälfte der Unternehmen sieht zukünftig eine deutlich gestiegene Bedeutung für die systematische Planung und Entwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter.

2. Der Steckbrief der Studie

2.1 Eckdaten der Befragung

Für diese Erhebung wurden bundesweit Personalfachkräfte und Manager mit Führungsfunktion für den Personalbereich durch die Haufe Akademie, den Rudolf Haufe Verlag und das personalmagazin per E-Mail, E-Newsletter und redaktionelle Hinweise angesprochen.

In den Monaten März und April 2009 konnten 104 Teilnehmer für diese Studie gewonnen werden. Der Online-Fragebogen beinhaltete insgesamt 33 Fragen und Themenstellungen.

Durch die Anzahl und branchenübergreifende Herkunft der teilnehmenden Unternehmen ergeben sich umfassende repräsentative Erkenntnisse über die Realität der Personalplanung. Dies ist in dieser Weise nach Kenntnis der Initiatoren der Studie erstmals in Deutschland gelungen.

2.2 Teilnehmer der Studie

- **Mit 79 % hat der überwiegende Anteil der Befragungsteilnehmer eine Leitungsfunktion im Unternehmen.**
- **45 % der Befragten sind Personalleiter.**
- **80 % der Befragten sind über 40 Jahre alt.**

Dies spricht für umfangreiche Berufs-, Unternehmens- und Personalerfahrung. Somit konnten für die Erhebung die relevanten Entscheidungs- und Informationsträger in den Unternehmen gewonnen werden.

82 % der Befragten gaben an, dass das Thema Personalplanung für sie aktuell interessant bis sehr interessant ist.

Da sich überwiegend mittelständische Unternehmen an der Erhebung beteiligten, können vor allem hier konkrete Aussagen getroffen werden:

- **10 % haben 51 bis 100 Mitarbeiter**
- **17 % haben 101 bis 200 Mitarbeiter**
- **22 % haben 201 bis 500 Mitarbeiter und**
- **30 % haben über 501 Mitarbeiter.**

Die meisten der untersuchten Unternehmen (21 %) kommen aus dem produzierenden Gewerbe bzw. der klassischen Industrie. Die zweitgrößte Gruppe sind Finanzdienstleister. Auch Unternehmen aus dem Gesundheitswesen, Dienstleistung, IT/TK, Handel, Transport, Verkehr, Öffentlicher Dienst, Handwerk und Baugewerbe sind vertreten. So kann von einem repräsentativen Branchenquerschnitt ausgegangen werden.

2.3 Leitfragen für die Studienkonzeption

Im Fokus der Erhebung standen die aktuellen und zukünftigen Ausprägungen der Funktion „Personalplanung“ vor allem in mittelständischen Unternehmen.

Unter Personalplanung werden dabei alle Aktivitäten zur zukunftsbezogenen Gestaltung der personellen Ressourcen im Unternehmen verstanden. Dazu gehören im engeren Sinne alle Maßnahmen zur quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung. Sie haben das Ziel, den

zukünftigen Personalbedarf nach den Kriterien Anzahl, Zeitpunkt, Ort und Qualifikation zu ermitteln.

Die Personalplanung schließt auch die Personalkostenplanung ein. Sinnvollerweise ist sie an der Unternehmensplanung und der Unternehmensstrategie ausgerichtet.

Folgende Leitfragen führten zur Konzeption dieser Erhebung:

1. Wie stringent und systematisch führen Unternehmen des Mittelstands Personalplanung durch? Wie ist die Personalplanung in der Praxis mit der Unternehmensstrategie verknüpft? Wie wird die Bedeutung einer strategischen Personalplanung im Unternehmen gesehen?
2. Sind die Methoden zur quantitativen Personalplanung theoretisch fundiert oder vor allem an der operativen Praxis ausgerichtet? Wird in den Unternehmen längerfristig geplant oder erfolgt eine Fortschreibung des Status quo?
3. Wie systematisch und regelmäßig wird eine qualitative Personalplanung durchgeführt? Inwieweit beschäftigen sich die Unternehmen heute und zukünftig mit der Planung der Qualifikation ihrer Mitarbeiter?
4. Hat die Personalplanung in den Unternehmen eine zentrale Bedeutung oder eher den Status einer Randtätigkeit im Personalmanagement? Wird mit improvisierten Lösungen (z. B. Excel) gearbeitet oder wird professionelle Software eingesetzt?

3. Die Studienergebnisse im Detail

3.1 Beziehung zwischen (strategischer) Unternehmensplanung und Personalplanung

Wie viele Unternehmen haben eine strategische Unternehmensplanung?

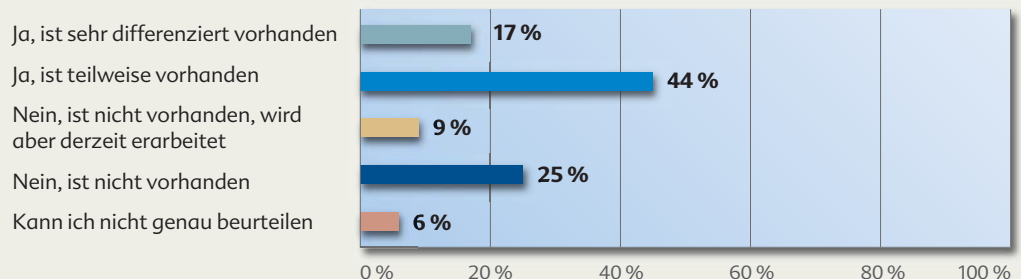
Die Personalplanung kann in den befragten Unternehmen nicht durchgängig auf einer strategischen Unternehmensplanung aufsetzen. In lediglich 61 % der Fälle liegt eine schriftliche Unternehmensplanung für die kommenden 5 Jahre vor. Nur 17 % der Unternehmen verfügen dabei über eine differenzierte Unternehmensplanung.

Ist eine strategische Unternehmensplanung vorhanden, so leitet sich die Personalplanung meist im Sinne eines „Top-Down-Prozesses“ aus ihr ab. Dies allerdings meist nur hinsichtlich Kosten und Anzahl der zu planenden Mitarbeiter.

Qualitative Aspekte bleiben weitgehend unberücksichtigt. Ein „Bottom-up-Prozess“, bei dem auch Vorgaben des Personalmanagements in die strategische Unternehmensplanung einfließen, ist nur selten vorhanden.

Dadurch kann sich das Personalmanagement meist nur schwer auf die Anforderungen der Unternehmensstrategie einstellen. Die Personalplanung verbleibt oft bei der Hochrechnung des Ist-Bestandes auf Basis von Kopffzahlen (Headcounts) oder FTE (Full Time Equivalents).

Vorhandensein einer strategischen Unternehmensplanung für die kommenden 5 Jahre

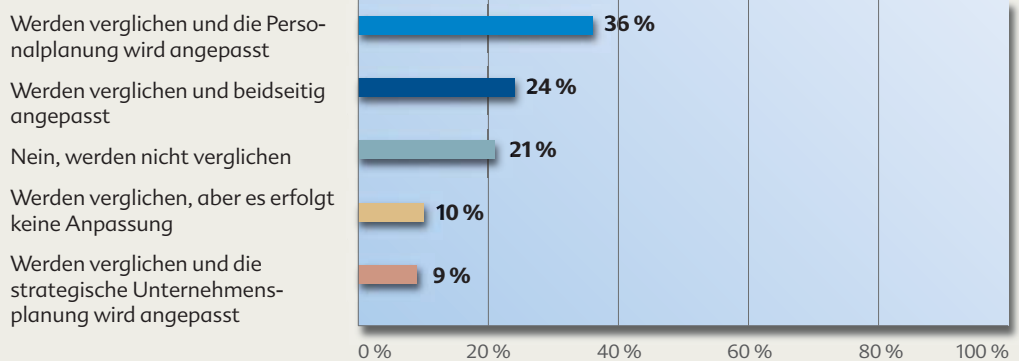


Wie werden Unternehmensplanung und Personalplanung aufeinander abgestimmt?

Findet ein Abgleich zwischen der Unternehmensplanung und der Personalplanung statt, so wird in der Regel die Personalplanung der Unternehmensplanung angepasst. Dies erfolgt meist auf kurzfristiger operativer Basis. Bei etwa einem Drittel der Unternehmen ergibt sich allerdings keinerlei Abgleich der beiden Planungen. Dies hat in vielen Fällen Personal-Überhänge oder -Unterdeckungen zur Folge, die dann personalpolitisch unerwünschte Ad-hoc-Maßnahmen wie Freisetzen oder eilige Rekrutierungen auslösen. Immerhin kommt es in 9 % der befragten Unternehmen zu einer Änderung der Unternehmensplanung unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Personalplanung.

Es lässt sich zusammenfassend feststellen, dass vielerorts der Abgleich und die Verzahnung von strategischer Unternehmensplanung und Personalplanung verbesserungswürdig ist. Durch eine beidseitige Abstimmung kann sicher gestellt werden, dass die zur Zielerreichung erforderlichen Mitarbeiter hinsichtlich Anzahl, Qualifikation und Zeitpunkt auch zur Verfügung stehen.

Abstimmung zwischen Personalplanung und Unternehmensplanung



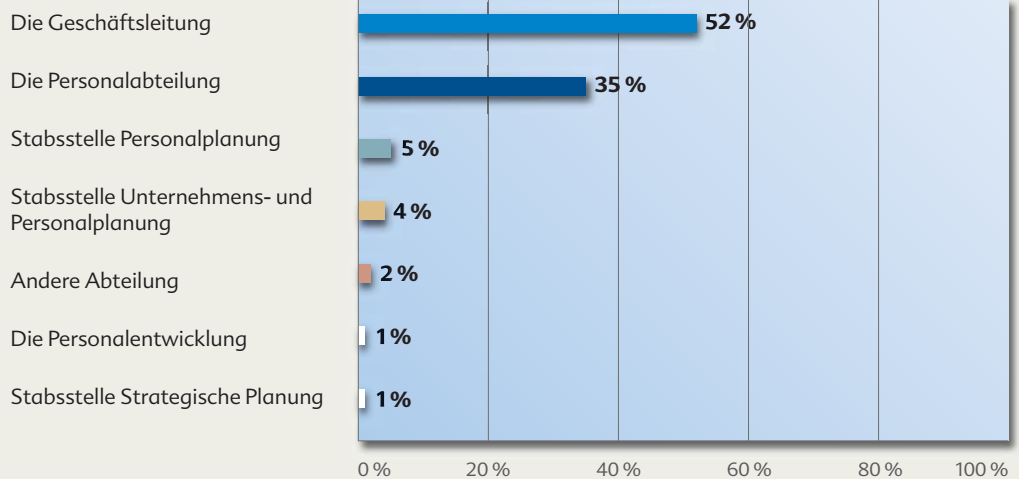
3.2 Zuständigkeit für die Personalplanung

Wer führt die Personalplanung im Unternehmen durch?

Die Zuständigkeit für die Personalplanung in den Unternehmen liegt in über der Hälfte der Fälle bei der Geschäftsleitung (52 %). Die Personalabteilung ist mit einer Häufigkeit von rund einem Drittel (35 %) die zuständige und impulsgebende Instanz für die Personalplanung.

Hier sind insbesondere die Personalreferenten als Schnittstelle zu den operativen Einheiten zu nennen. Die anderen Bereiche im Unternehmen spielen lediglich eine marginale Rolle bei der konkreten Personalplanung.

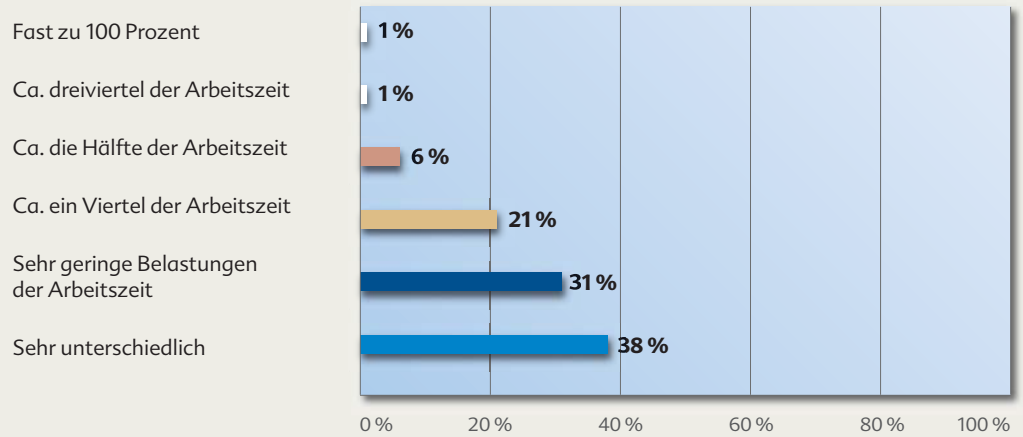
Zuständigkeit für die Personalplanung



Wie viel Zeit verbringt die Personalabteilung mit der Personalplanung?

Ein Drittel der befragten Personalabteilungen (31 %) gibt an, nur eine sehr geringe Belastung durch die Personalplanung zu haben. Auffallend ist, dass der größte Teil der Befragten (38 %) von sehr unterschiedlichem Arbeitsaufwand berichten — ein Indiz für überwiegend situatives Planen.

Aufgewendete Arbeitszeit in der Personalabteilung für die Personalplanung



3.3 Details zur quantitativen und qualitativen Personalplanung

Was wird geplant: Anzahl oder Qualifikation der Mitarbeiter?

In den befragten Unternehmen wird mehrheitlich eine vor allem quantitative Personalplanung vorgenommen. Qualitative Aspekte werden bei der Planung seltener berücksichtigt.

Knapp die Hälfte der Unternehmen (49 %) plant die Anzahl der Mitarbeiter sowohl auf Ebene des Gesamtunternehmens als auch auf Ebene einzelner Unternehmensbereiche.

In 37 % der Unternehmen wird das Personalbudget auf Unternehmensebene geplant. Immerhin noch in 36 % erfolgt die Planung des Personalbudgets auch auf Bereichsebene.

Lediglich 20 % der Unternehmen beschäftigen sich in der Personalplanung mit der Struktur der Qualifizierung ihrer Belegschaft. Und nur 16 % brechen diese Betrachtung der Qualifizierung auf einzelne Unternehmensbereiche herunter.

Die Studie konnte keinen durchgängigen Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und Ausdifferenzierung des Planungsprozesses nachweisen. Dies ist erstaunlich, da man mit zunehmender Anzahl der Mitarbeiter eher einen erhöhten Planungsbedarf vermuten würde.

Planungsthemen der aktuellen Personalplanung

Anzahl der Mitarbeiter für einzelne Unternehmensbereiche

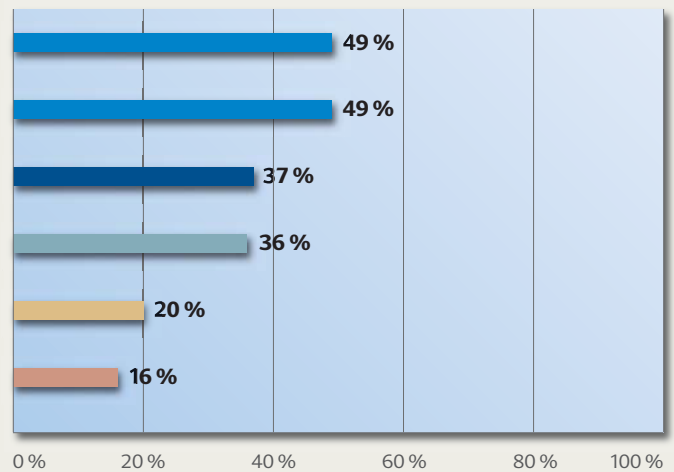
Anzahl der Mitarbeiter insgesamt

Größe des Personalbudgets insgesamt

Größe des Personalbudgets für einzelne Unternehmensbereiche

Struktur der Qualifizierung insgesamt

Struktur der Qualifizierung pro Unternehmensbereich

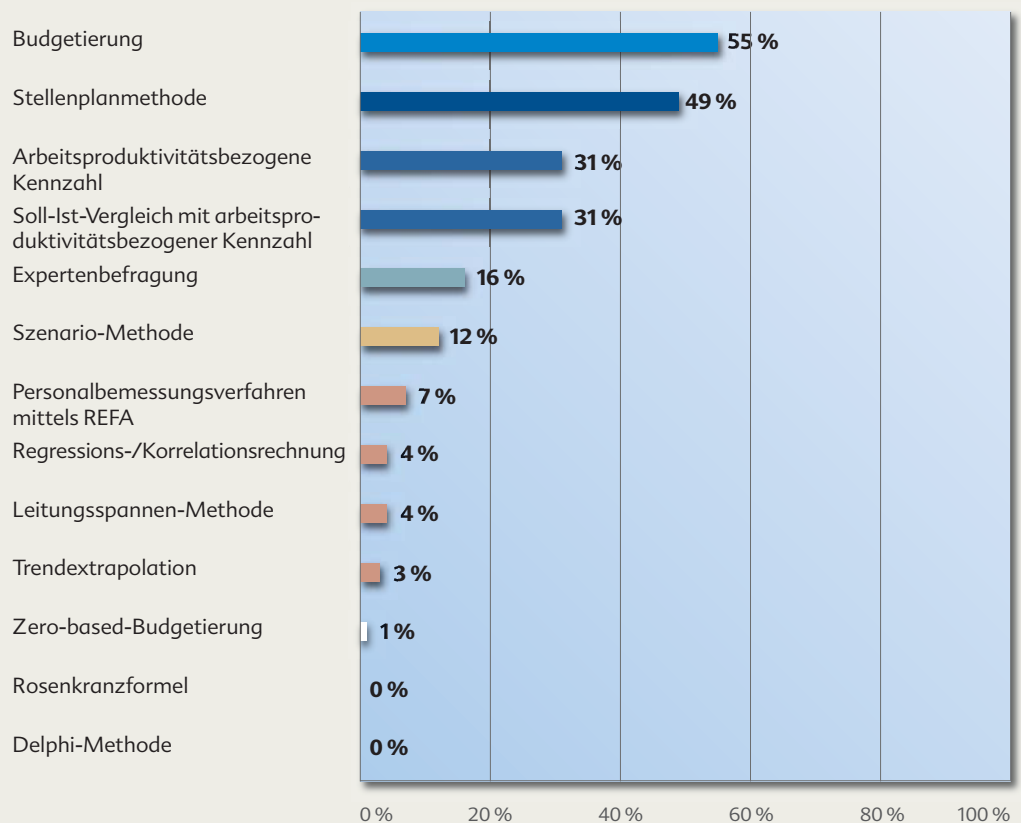


Welche Instrumente werden für die quantitative Personalplanung eingesetzt?

Mit Abstand am häufigsten werden die Instrumente Budgetierung und Stellenplanmethode zur quantitativen Personalplanung eingesetzt. Mathematisch orientierte Verfahren wie die Rosenkranzformel oder die Trendextrapolation

werden in der Praxis kaum eingesetzt. Dies mag zum einen daran liegen, dass die Verfahren entweder nicht beherrscht werden oder aber zum anderen als nicht zielführend bzw. zu aufwändig betrachtet werden.

Standardmäßige Nutzung einzelner Instrumente zur quantitativen Personalplanung



Welche Instrumente werden für die qualitative Personalplanung eingesetzt?

Bei der qualitativen Personalplanung wird das Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter mit den zukünftigen Anforderungen des Unternehmens in Einklang gebracht.

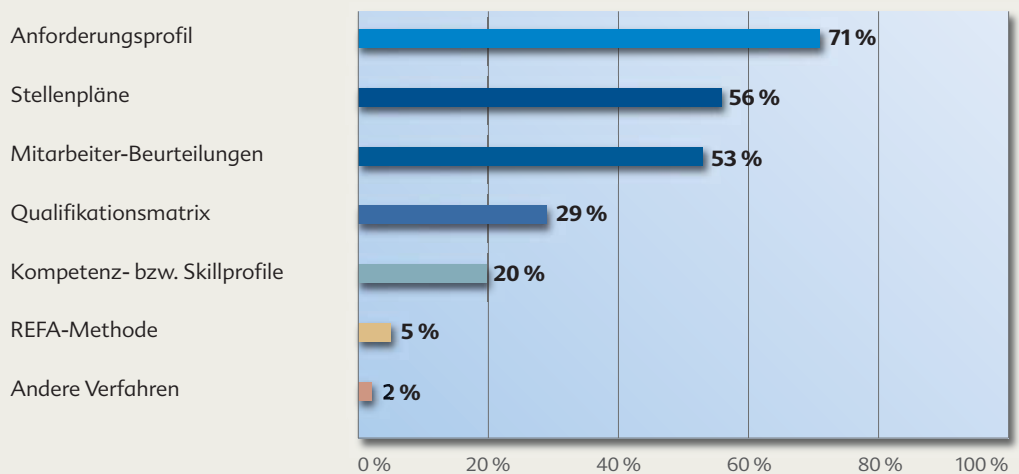
Die in der Praxis am weitesten verbreitete Methode zur Bedarfsermittlung für die qualitative Personalplanung ist das „Anforderungsprofil“. Es wird in 71 % der Unternehmen eingesetzt. Mit Abstand folgen die Analyse der Stellenpläne (56 %) und Mitarbeiterbeurteilungen (53 %).

Zu bedenken ist hier, dass Mitarbeiterbeurteilungen zwar zur Planung einsetzbar, aber nicht speziell hierfür gedacht sind. Sie stellen eher

„Notlösungen“ dar als maßgeschneiderte Instrumente. Auch der hohe Stellenwert von Anforderungsprofilen überrascht in diesem Sinne nicht: Beide Instrumente orientieren sich weniger an strategischen Aspekten als vielmehr an operativen Notwendigkeiten.

Andere, strategisch orientierte Verfahren, wie die Qualifikationsmatrix (29 %), werden deutlich seltener genutzt.

Einsatz von Instrumenten für die qualitative Personalplanung

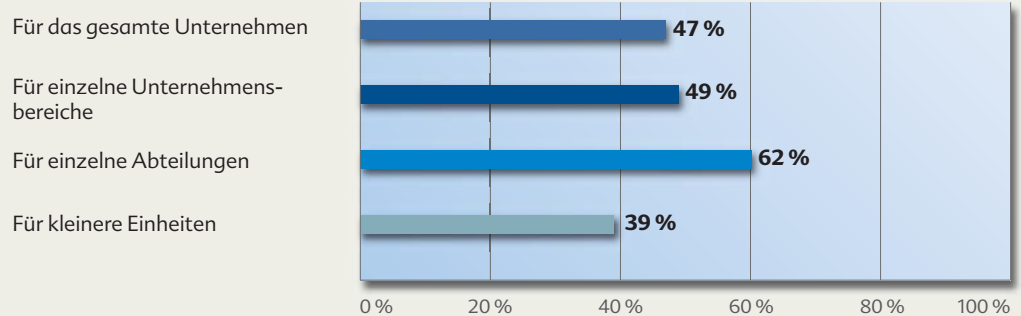


Bis auf welche Unternehmensebene wird die qualitative Personalplanung durchgeführt?

Die Unternehmen, die eine Betrachtung und Planung der Qualifikation der Mitarbeiter vornehmen, tun dies meist auf Ebene der Abteilungen (62 %). Immerhin noch 39 % brechen die qualitative Personalplanung auf Teilbereiche einzelner Abteilungen herunter.

Dies kann auf Unternehmensebene – durch Definition strategisch relevanter Kompetenzen – bis hinunter zur Mitarbeiter-Ebene als kleinste Einheit im Unternehmen erfolgen.

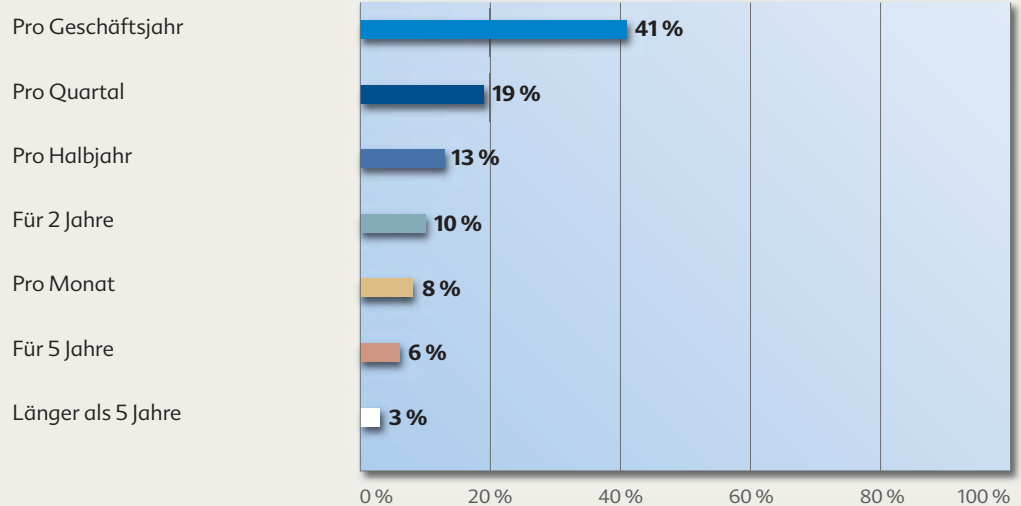
Ebenen, auf denen qualitative Personalplanung durchgeführt wird



Wie langfristig erfolgt die quantitative Personalplanung?

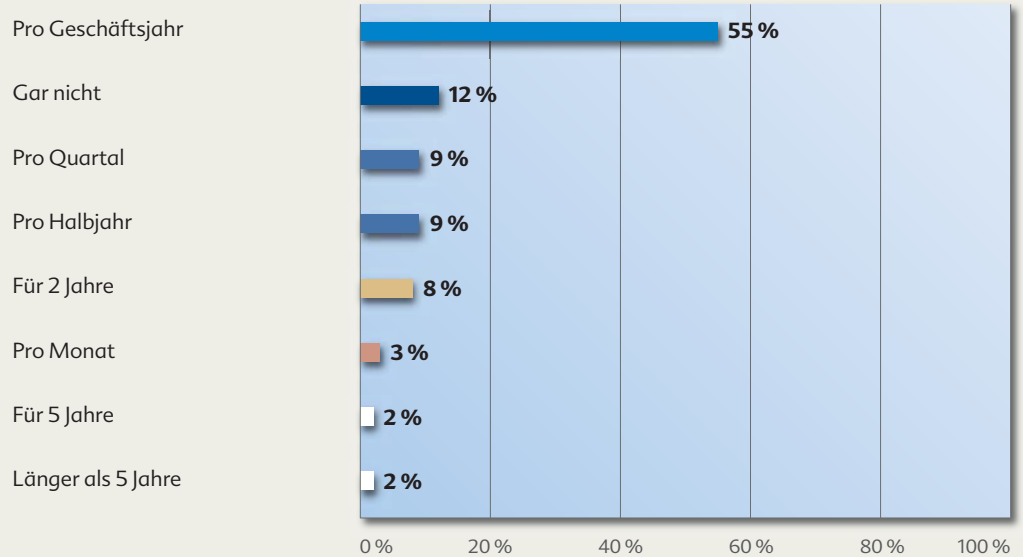
Der häufigste Planungszeitraum für die quantitative Personalplanung ist das Geschäftsjahr (41 %). Lediglich bei 19 % wird ein Planungszeitraum von über zwei Jahren betrachtet.

Somit dominiert in den Unternehmen eine kurz- bis mittelfristige quantitative Personalplanung.

Zeiträume für die quantitative Personalplanung

Wie langfristig erfolgt die qualitative Personalplanung?

Auch ihre qualitative Personalplanung, so vorhanden, richten die meisten Unternehmen primär auf das laufende Geschäftsjahr aus (55 %). Lediglich 12 % der Unternehmen planen für 2 oder mehr Jahre. Für strategische Personalplanungen wären Planungszeiträume von mindestens 3 bis 5 Jahren relevant.

Zeiträume für die qualitative Personalplanung

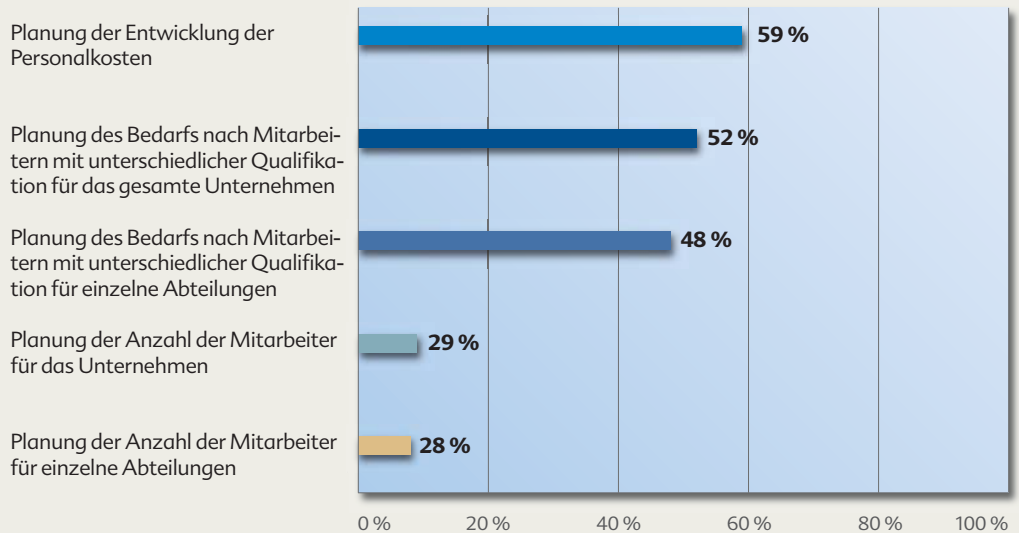
Wie entwickelt sich die Bedeutung von quantitativer und qualitativer Personalplanung?

59 % der Unternehmen werden zukünftig die Personalkosten noch genauer planen.

Die Unternehmen sind sich zusätzlich bewusst, dass die Qualifikation ihrer Mitarbeiter immer wichtiger wird. Über die Hälfte der Unterneh-

men (52 %) geht von einer steigenden Bedeutung der Berücksichtigung und Planung der Qualifikation der Mitarbeiter auf Unternehmensebene aus. Immerhin noch 48 % sehen dies auch auf Abteilungsebene zukünftig als bedeutsam an.

Welche Themen der Personalplanung gewinnen an Bedeutung?



3.4 Detaillierungsgrad der Planung der Personalkosten

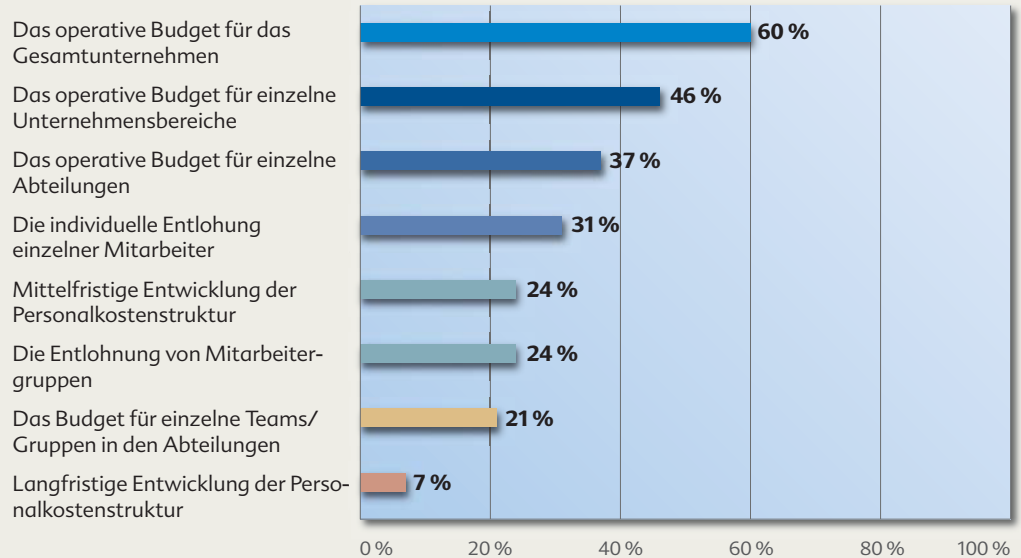
Auf die Bedeutung des Personalbudgets als Steuerungsinstrument im Rahmen der Unternehmensplanung wurde bereits verwiesen. Fast zwei Drittel der Unternehmen (60 %) führen eine Feinplanung für das operative Personalkostenbudget durch. Seltener, aber immerhin noch bei 46 % der Unternehmen erstreckt sich die Feinplanung der Personalkosten auch auf einzelne Unternehmensbereiche.

Eine weitergehende differenzierte Planung findet noch seltener statt. Nur 37 % haben das operative Budget auch auf Abteilungsebene in der Planung. Bedenklich erscheint hierbei, dass der

lang- und mittelfristigen Entwicklung der Personalkostenstruktur nur in einem Drittel der Unternehmen im Rahmen einer Feinplanung Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Lediglich 7 % der Unternehmen planen die langfristige Entwicklung der Personalkostenstruktur. Gerade durch solche langfristigen und detaillierten Betrachtungen kann der Personalbereich wertvolle Beiträge zur Planung und Steuerung des Unternehmens leisten.

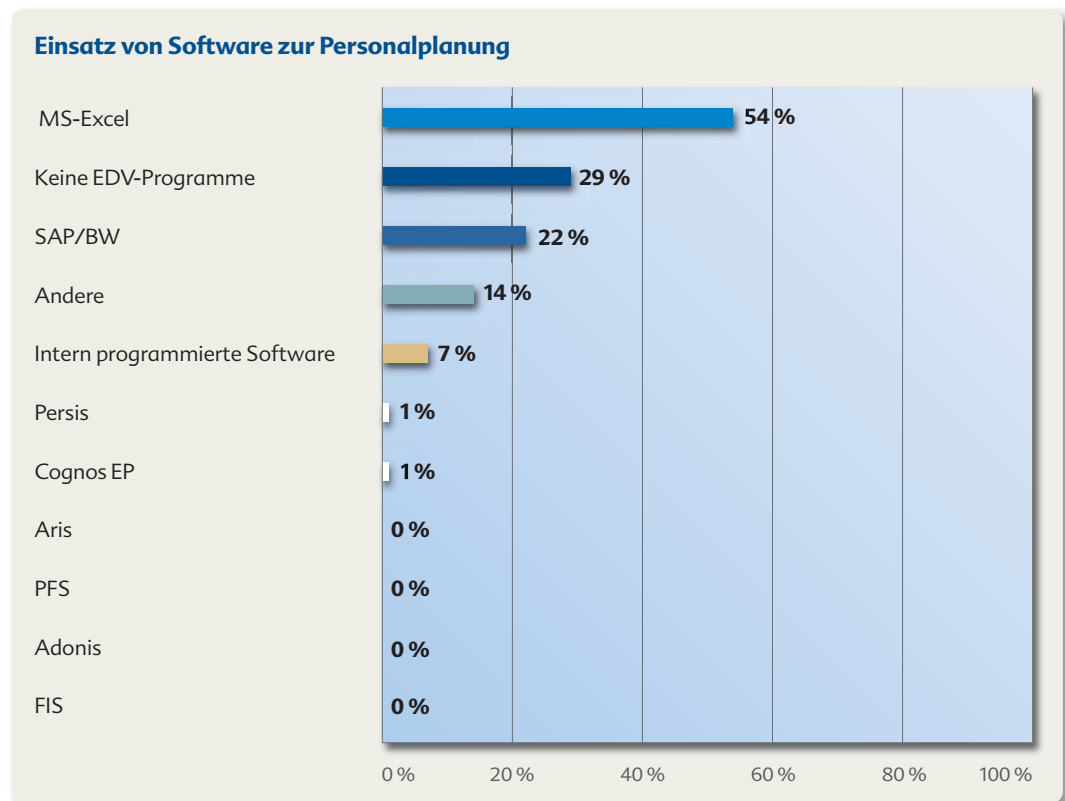
Aspekte der Personalkosten, für die es eine Feinplanung gibt



3.5 Softwarenutzung bei der Personalplanung

Wie in dieser Erhebung mehrfach sichtbar wurde, hat die Personalplanung oft den Stellenwert einer Randtätigkeit.

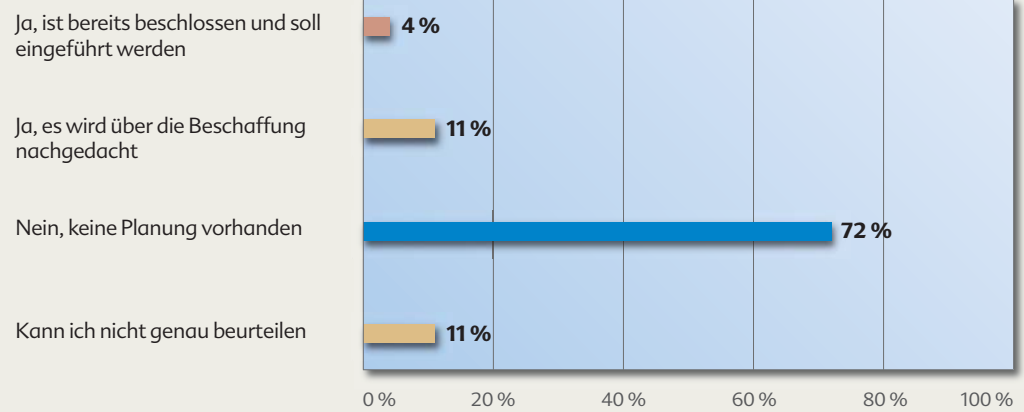
Fast ein Drittel der Unternehmen (29 %) hat keine EDV-Programme zur Unterstützung der Personalplanung. Es wird überwiegend mit MS-Excel geplant (54 %).



Eine spürbare Aufstockung mit Personalplanungs-Software ist in den Unternehmen derzeit nicht zu erwarten.

72 % der Unternehmen denken nicht über derartige Anschaffungen nach.

Zukünftige Anschaffung von Planungssoftware



3.6 Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Personalplanung

Bei knapp der Hälfte der Befragten (47 %) hat die Rezession primär Auswirkungen auf die kurzfristige Personalplanung. Meist sind dies Einstellungsstopps, aufgeschobene Personalbeschaffungs- und -entwicklungsmaßnahmen sowie das Freisetzen von Leiharbeitnehmern.

Die Rezession schlägt sich in den langfristigen Personalplanungen nur wenig nieder (10 %). Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es nur in wenigen Unternehmen de facto eine solche langfristige Personalplanung gibt.

Auswirkungen der Rezession auf die Personalplanung

Auf die kurzfristige Personalplanung, also bis ca. 2 Jahre

47 %

Auf die mittelfristige Personalplanung, also bis ca. 2 bis 5 Jahre

21 %

Auf die langfristige Personalplanung, also bis ca. 5 Jahre voraus

10 %

0 % 20 % 40 % 60 % 80 % 100 %

4. Fazit und Ausblick

Ausgehend von den Leitfragen der Studienkonzeption, ergab die Befragung zur Situation der Personalplanung in Deutschlands Mittelstandsunternehmen ein deutliches Bild:

1. Leitfragen-Paket

Wie stringent und systematisch führen Unternehmen des Mittelstands Personalplanung durch? Wie ist die Personalplanung in der Praxis mit der Unternehmensstrategie verknüpft? Wie wird die Bedeutung einer strategischen Personalplanung im Unternehmen gesehen?

Fazit der Befragung:

Strategische und langfristige Personalplanungen, die mit der Unternehmensplanung verzahnt sind, sind nur sehr selten anzutreffen.

2. Leitfragen-Paket

Sind die Methoden zur quantitativen Personalplanung theoretisch fundiert oder vor allem an der operativen Praxis ausgerichtet? Wird in den Unternehmen längerfristig geplant oder erfolgt eine Fortschreibung des Status quo?

Fazit der Befragung:

Die eingesetzten Methoden sind überwiegend vergangenheitsorientiert und stellen eher grobe Schätzungen als fundierte, mathematisch gestützte Analysen dar.

3. Leitfragen-Paket

Wie systematisch und regelmäßig wird eine qualitative Personalplanung durchgeführt? Inwieweit beschäftigen sich die Unternehmen heute und zukünftig mit der Planung der Qualifikation ihrer Mitarbeiter?

Fazit der Befragung:

In der Praxis ist selten eine systematische qualitative Personalplanung anzutreffen. Viele Unternehmen behelfen sich mit Vorhandenem, z. B. mit Mitarbeitergesprächen, als „Planungsinstrument“. Über die Hälfte der Unternehmen geht von einer zunehmenden Bedeutung der Planung der Qualifikationen der Mitarbeiter aus.

4. Leitfragen-Paket

Hat die Personalplanung in den Unternehmen eine zentrale Bedeutung oder eher den Status einer Randtätigkeit im Personalmanagement? Wird mit improvisierten Lösungen (z. B. Excel) gearbeitet oder wird professionelle Software eingesetzt?

Fazit der Befragung:

Die Auswertung legt nahe, dass dem Thema Personalplanung noch nicht durchgängig eine strategische Bedeutung beigemessen wird. Eine angemessene Investition in Zeit und technische Ressourcen wie professionelle IT-Lösungen ist darum eher selten.

Die Studie führt vor allem eines klar vor Augen: Das Thema professionelle Personalplanung hat in der Mehrzahl der deutschen Mittelstandsunternehmen ein erhebliches Entwicklungspotenzial. Ein verstärktes Bewusstsein für die strategische Bedeutung sowie ein Ausbau der Methodenkompetenz ist ein wichtiger Baustein zur Zukunftssicherung der Unternehmen.

Die zukünftige systematische Planung und Entwicklung der Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter nimmt deutlich an Bedeutung zu.

Impressum

Durchführung der Studie:

Hochschule RheinMain, Wiesbaden
Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg
Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Freiburg

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch,
Hochschule RheinMain, Wiesbaden
Thomas Pahnke,
Leitung Marktforschung
Haufe Mediengruppe, Freiburg

Redaktion:

Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch,
Hochschule RheinMain, Wiesbaden
Elke M. Knorr,
PRE Unternehmens- und Personal-
beratung GmbH, Hattersheim
Rainer K. Kasemir,
Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg

Projektmanagement:

Christine Immig,
Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg

Gestaltung und Schaubilder:

Sabine Klimek, Disegno, Freiburg

Ansprechpartner bei inhaltlichen Fragen:

Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch,
Hochschule RheinMain, Wiesbaden
E-Mail: silke.wickel-kirsch@hsrm-medien.de

Rainer K. Kasemir,
Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg
Telefon: 0761 4708-309
E-Mail: rainer.kasemir@haufe-akademie.de