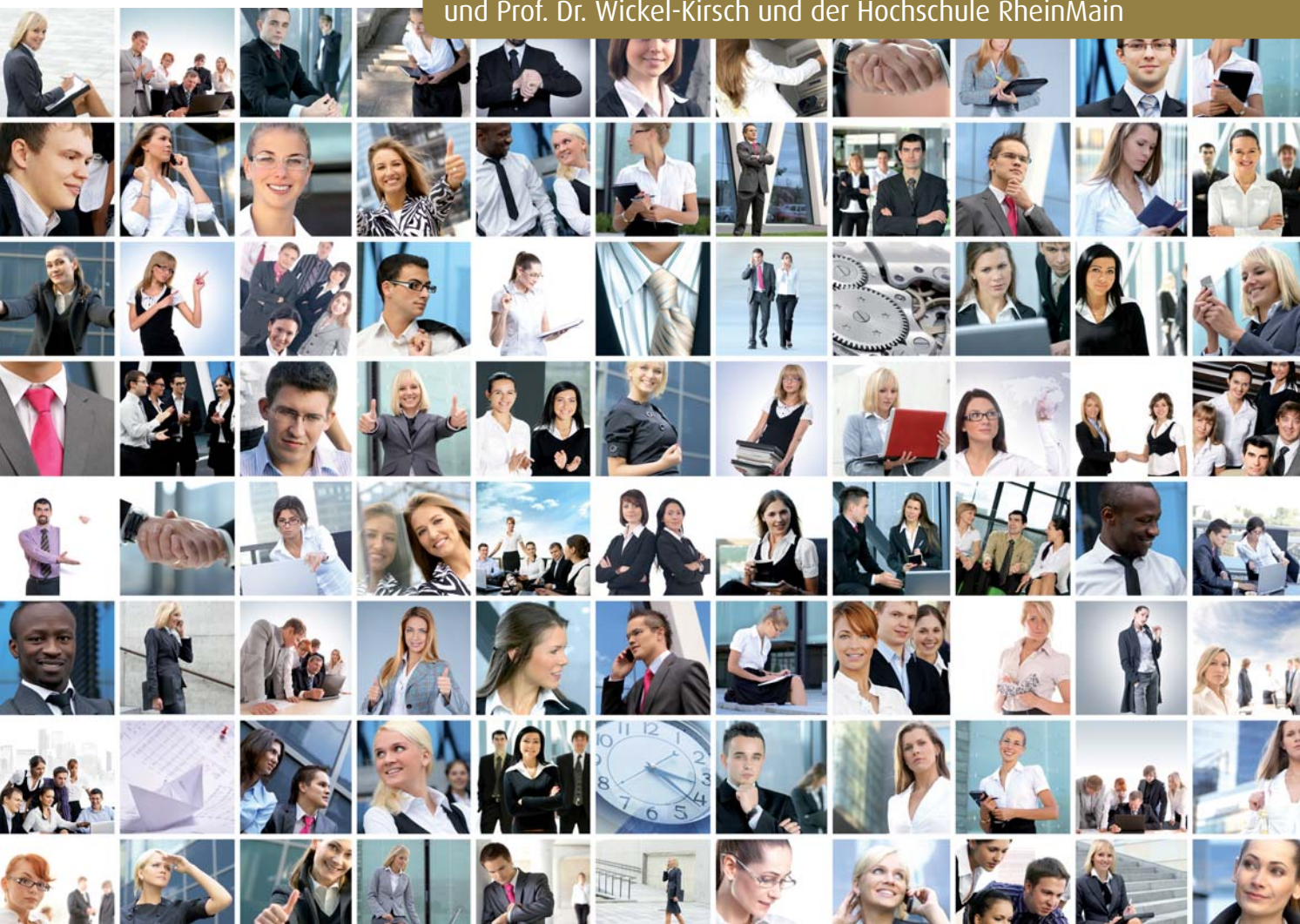


Studie

Personalplanung 2017

Status quo der praktischen Anwendung
in Unternehmen aus Deutschland und Österreich
(Ergebnisse einer Online-Befragung aus 2017)

Eine Studie der Haufe Akademie in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Jäger
und Prof. Dr. Wickel-Kirsch und der Hochschule RheinMain



Inhalt

1. Einleitung und Zielsetzung der Studie	3
2. Management Summary	4
3. Allgemeine Fragen zur Personalplanung	5
3.1 Allgemeine Fragen zu den Unternehmen	5
3.2 Organisation der Personalplanung	7
3.3 Einschätzung der Personalplanung	8
3.4 Softwareeinsatz in der Personalplanung	9
4. Spezifische Fragen zur operativen Personalplanung	10
4.1 Inhalte und Zeiträume	10
4.2 Methoden	11
5. Spezifische Fragen zur qualitativen Personalplanung	13
5.1 Zeiträume	13
5.2 Methoden und Instrumente der qualitativen Personalplanung	14
6. Strategische Personalplanung	15
6.1 Zeiträume	15
6.2 Inhalte	16
6.3 Methoden	18
7. Fazit	19
8. Anhang: Studiendesign // Methodik	20
Impressum	21
Über die Haufe Akademie	22

1. Einleitung und Zielsetzung der Studie

Personalplanung wird in den letzten Jahren vermehrt diskutiert und als wichtige Aufgabe im Unternehmen gefordert. Zunehmend viele Unternehmen erkennen, dass der Personalplanung in Zeiten des demografischen Wandels und enger werdenden Arbeitsmarktes ein hoher Stellenwert zugeordnet werden muss. Nur so kann langfristig die Überlebensfähigkeit des Unternehmens bzw. der Organisation gesichert werden. Neben diesen strategischen Aspekten der Unternehmenssicherung wird immer wieder die Steuerung der Personalkosten diskutiert, die einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor darstellen. Außerdem soll gerade die Aufgabe „Personalplanung“ den Personalabteilungen helfen, den Nutzen der Personalarbeit allgemein für das Unternehmen nachzuweisen und die wichtige Ressource „Personal“ zu steuern. Hierbei gilt es vor allem, ausreichend richtig qualifizierte Mitarbeiter zu finden und, wenn sie als Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten, sie zu binden bzw. auf den richtigen Arbeitsplätzen einzusetzen. Aber auch für viele Fragestellungen der Personalentwicklung und der Qualifikation – oder neuer dem Talent Management – sind Aussagen insbesondere aus der qualitativen Personalplanung wichtig, damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens bzw. der Organisation sichergestellt werden kann.

Um eine aktuelle Aussage über den Entwicklungsstand in Deutschland und Österreich treffen zu können, wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Diese Befragung folgte hierbei dem nachstehend abgebildeten Vorgehen, um die wichtigsten Themenbereiche der Personalplanung zu erfassen.

Allgemeine Fragen zum Unternehmen/zur Organisation wie Branche und Mitarbeiterzahl

Spezifische Fragen zur Durchführung der operativen quantitativen Personalplanung und deren Inhalten

Spezifische Fragen zur Durchführung der operativen qualitativen Personalplanung und deren Inhalten

Spezifische Fragen zur Durchführung und Ausgestaltung einer strategischen bzw. langfristigen Personalplanung

Abbildung 1: Aufbau des Fragebogens und Vorgehen in der Befragung.

Ziel der Befragung war es, zum einen die heute gängige Praxis im Themenbereich Personalplanung in den Unternehmen (wenn künftig von Unternehmen die Rede ist, dann schließt dies auch gemeinnützige und öffentliche Organisationen ein) zu erfassen. Dabei sollte die Frage beantwortet werden, wie intensiv sich Unternehmen mit dem Thema auseinandersetzen. Außerdem sollen die Themen, die im Rahmen der Personalplanung definiert werden, aufgezeigt und ggf. auch existierende Defizite deutlich gemacht werden. Die erste Ausgangshypothese war, dass Personalplanung allgemein immer noch eher eine Randdisziplin der Personalarbeit darstellt. Die zweite Ausgangshypothese war, dass nur wenige Unternehmen sich systematisch insbesondere mit der qualitativen Personalplanung beschäftigen. Die dritte Hypothese schließlich bestand darin, dass die langfristige Personalplanung, die einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der Unternehmen leisten kann, ebenfalls nur von einer Minderheit an Unternehmen durchgeführt wird.

2. Management Summary

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie aus 2017 im Überblick sind folgende:

• Weiterentwicklung von Personalplanung

Nach wie vor wird Personalplanung primär als operative, kurzfristige und quantitative Personalplanung verstanden. Die qualitativen Aspekte und die langfristige Sichtweise, die beide einen Mehrwert für die Personalabteilung darstellen können, werden noch zu wenig durchgeführt.

• Einsatz von Software in der Personalplanung

Mehr als die Hälfte (51 Prozent) der Unternehmen, die grundsätzlich angegeben haben, Personalplanung zu betreiben, setzen gar keine Software zur Unterstützung der Personalplanung ein. Die häufigste Software ist nach wie vor Excel mit 55 Prozent der Nennungen bei denjenigen Unternehmen, die überhaupt Software im Rahmen der operativen Personalplanung einsetzen. 41 Prozent der Unternehmen setzen SAP in der operativen Personalplanung ein. In der strategischen Personalplanung wird Softwareunterstützung bei 57 Prozent der Unternehmen genutzt.

• Organisation der Personalplanung

Personalplanung stellt immer noch eher ein Randthema der Personalarbeit dar. Daher gibt es auch nur bei 20 Prozent der Unternehmen, die eine Personalplanung durchführen, eine eigenständige Organisationseinheit für dieses Thema. Im Median beschäftigen sich 1,5 Full-time equivalent bzw. Vollzeitkräfte (FTE) mit diesem Thema. In den meisten Fällen – nämlich in 51 Prozent der Fälle – wird die Aufgabe „Personalplanung“ von den Personalreferenten „mitgemacht“. Die Prozessverantwortung für die operative Personalplanung liegt in 34 Prozent der Nennungen bei der Organisationseinheit „Personalcontrolling/-planung“.

• Operative Personalplanung

Erfreulich ist der Verbreitungsgrad der operativen Personalplanung mit 78 Prozent bei den Unternehmen, die Personalplanung betreiben. Allerdings wird bei 91 Prozent dieser Unternehmen nach wie vor hauptsächlich die Mitarbeiteranzahl geplant. Mit 86 Prozent stehen die Personalkosten auf Platz zwei. Die Qualifikationsplanung dagegen schafft es nur auf Platz vier hinter die Personalmaßnahmenplanungen. Offenbar besteht hier eine Fokussierung auf quantitative Themen.

• Qualitative Personalplanung

Wie auch die quantitative Personalplanung wird die qualitative Personalplanung bei 69 Prozent der betreffenden Unternehmen typischerweise einmal pro Jahr durchgeführt. In mehr als der Hälfte der Fälle beträgt der Zeithorizont hierbei ein Jahr. 73 Prozent der Unternehmen, die eine qualitative Personalplanung durchführen, setzen als Unterstützung hierzu Anforderungsprofile ein. 64 Prozent nutzen Stellenpläne als Basis und 58 Prozent Kompetenz- oder Skillprofile. Dies ist eine sehr positive Entwicklung, da der Verbreitungsgrad von Kompetenz- bzw. Skillprofilen seit der letzten Befragung 2009 deutlich angestiegen ist.

• Strategische Personalplanung als Randerscheinung

Immer noch führen nur 35 Prozent der Unternehmen, die angegeben haben, generell Personalplanung zu betreiben, auch eine strategische Personalplanung über die nächsten fünf Jahre hinaus durch. Wenn sie allerdings in Angriff genommen wird, dann typischerweise mit EDV-Unterstützung und nach der Methodik des Schätzverfahrens. Großer Nachholbedarf wird insbesondere im Rahmen der strategischen Personalplanung beim Trendthema HR-Analytics und Business Intelligence für HR gesehen. Hier hat lediglich ein Unternehmen angegeben, entsprechende Verfahren anzuwenden und diese auch konkret benannt.

3. Allgemeine Fragen zur Personalplanung

An der Online-Befragung haben insgesamt 213 Unternehmen teilgenommen. Nach Bereinigung der Datensätze bilden 168 Fragebögen die Basis dieser Auswertung.

3.1 Allgemeine Fragen zu den Unternehmen

Nach Branchen verteilt ergibt sich das in Abbildung 2 gezeigte Bild. Die insgesamt 168 Unternehmen/Organisationen, die die Grundgesamtheit der vorliegenden Studie bilden, kommen aus unterschiedlichen Branchen, sodass die Verteilung der Branchen die Realität gut genug wiedergibt. Besonders stark vertreten sind „Sonstige Dienstleistungen“ mit 17 Prozent. Allerdings sind hier verschiedene Branchen subsumiert, sodass man nicht von einer monolithischen Branche sprechen kann. Versicherungen und Banken mit 12 Prozent sind ebenfalls stark vertreten. Keine Angabe zur Branche haben nur 4 Prozent der Unternehmen gemacht.

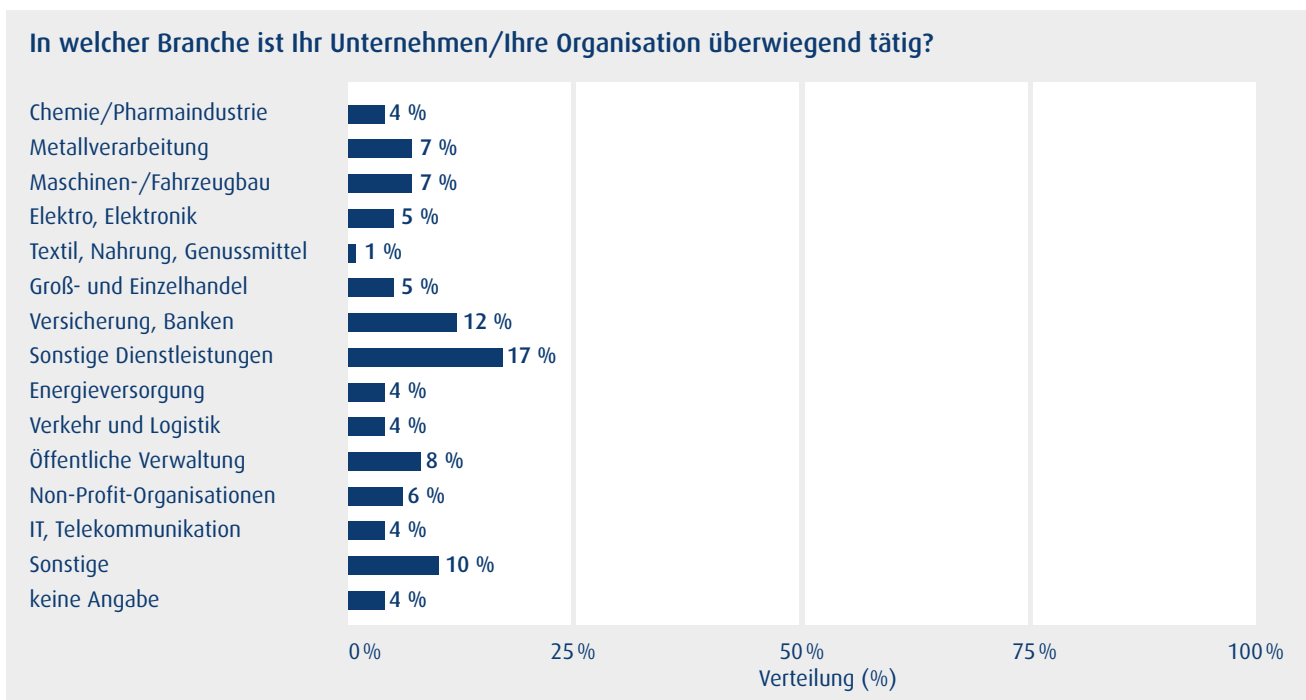


Abbildung 2: Verteilung der Teilnehmer der Studie nach Branchen (N=168; Einfachauswahl).

Personalplanung 2017 – Status quo der praktischen Anwendung in Unternehmen aus Deutschland und Österreich

Die meisten der teilnehmenden Unternehmen (78 Prozent) kommen erwartungsgemäß aus Deutschland. 17 Prozent der Unternehmen kommen aus Österreich. Nur 5 Prozent haben keine Angabe zum Herkunftsland gemacht.

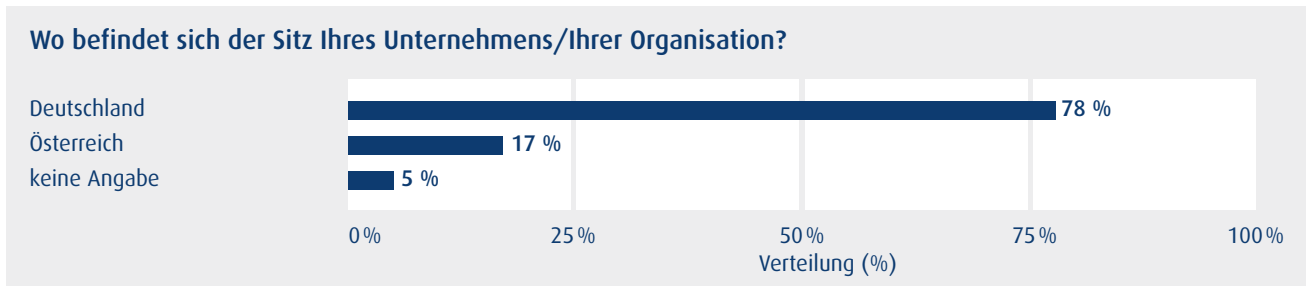


Abbildung 3: Verteilung der Teilnehmer der Studie nach Ländern (N=168; Einfachauswahl).

Die Größe der Unternehmen verteilt sich wie folgt: 49 Prozent der Antwortenden haben 500 Mitarbeiter oder weniger und sind damit klassische KMUs. 47 Prozent haben mehr als 500 Mitarbeiter. 14 Prozent der teilnehmenden Unternehmen haben mehr als 5000 Mitarbeiter. 4 Prozent haben auch bezüglich der Unternehmensgröße keine Angaben gemacht.

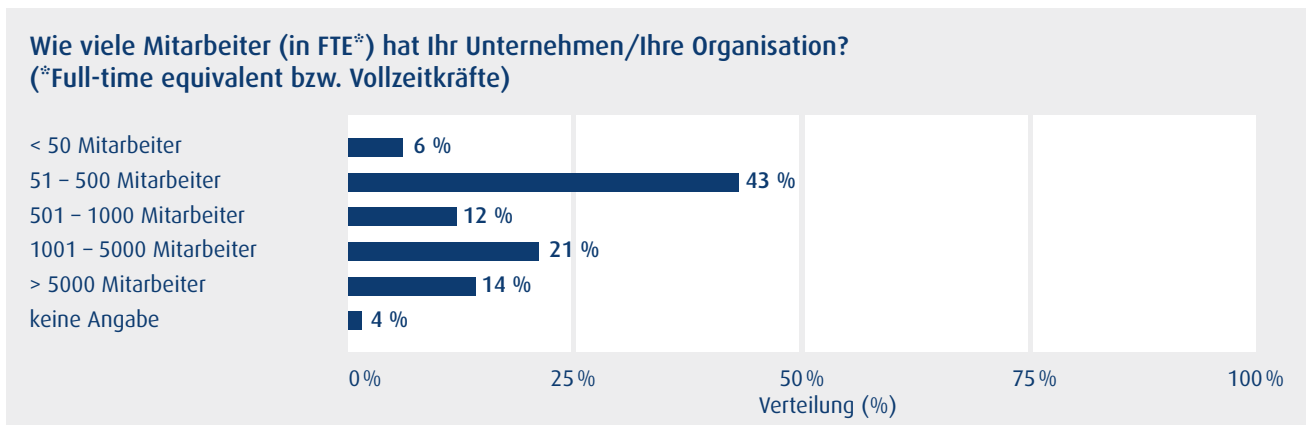


Abbildung 4: Verteilung der Teilnehmer der Studie nach Anzahl der Mitarbeiter (in Vollzeitkräften) (N=168; Einfachauswahl).

Der Mittelwert der teilnehmenden Unternehmen für die Anzahl der Mitarbeiter in FTE in der Personalabteilung liegt bei 162. Der Median der in der Personalabteilung beschäftigten FTE ist zehn.

Die meisten Personalabteilungen (68 Prozent) sind auf der Ebene unter der Geschäftsführung angesiedelt. Nur 9 Prozent der teilnehmenden Unternehmen haben einen Geschäftsführer oder Vorstand „Personal“. Immerhin 7 Prozent haben keinen eigenen Personalleiter.

Auf die Frage, ob Leistungen aus der Personalabteilung, die in Zusammenhang mit der Personalplanung stehen, an Externe oder Dienstleister fremdvergeben werden, antworteten nur rund 10 Prozent mit „ja“, 90 Prozent mit „nein“. Die Fremdvergabe kann also im Wesentlichen vernachlässigt werden. Wenn eine Fremdvergabe erfolgt, dann handelt es sich in 41 Prozent der Fälle um Consulting-Leistungen.

3.2 Organisation der Personalplanung

Auf die Frage, ob Personalplanung generell durchgeführt wird, haben 91 Prozent der Unternehmen mit „ja“ geantwortet. Allerdings haben nur 20 Prozent dieser Unternehmen auch eine eigene Organisationseinheit, die sich mit dem Thema „Personalplanung“ beschäftigt. Wenn eine eigene Organisationseinheit existiert, so setzt sich diese im Median mit 1,5 FTE zusammen. Die Spanne reicht allerdings von 0,2 FTE bis zu 10 FTE für diese Einheit. In den meisten Fällen (51 Prozent) wird die Aufgabe „Personalplanung“ von Personalreferenten „mitgemacht“: Aber auch Führungskräfte sind mit 18 Prozent der Nennungen stark vertreten. Für die Aufgabe „Personalplanung“ wird im Median 1 FTE eingesetzt, wobei hier die Werte von 2,8 FTE bis zu 20 FTE reichen.

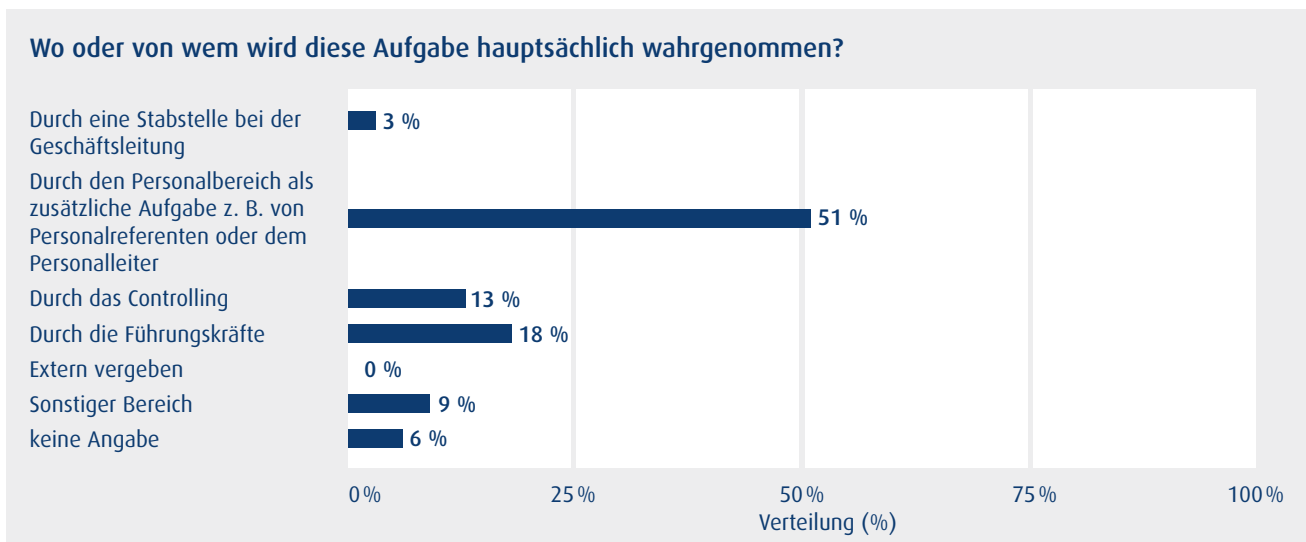


Abbildung 5: Wahrnehmung der Aufgabe Personalplanung (N=114; Einfachauswahl, Filterfrage).

Die Prozessverantwortung für die Personalplanung liegt mit 34 Prozent der Nennungen bei Personalcontrolling/Personalplanung und mit 29 Prozent der Nennungen bei den Führungskräften. Hier stellen die Personalreferenten mit 21 Prozent nur einen kleinen Teil der Prozessverantwortlichen in den befragten Unternehmen dar. Anders sieht die Verteilung bei der inhaltlichen Verantwortung aus. Hier ist die häufigste Nennung mit 37 Prozent die Führungskraft, gefolgt vom Personalreferenten mit 25 Prozent, und nur 20 Prozent nennen Personalcontrolling/Personalplanung als inhaltlich Verantwortlichen.

3.3 Einschätzung der Personalplanung

Ein Großteil der befragten Unternehmen (die allgemein angegeben haben, Personalplanung zu betreiben) beurteilt die im eigenen Hause durchgeführte Personalplanung als gut (45 Prozent) oder weniger gut (41 Prozent). Sehr gut (6 Prozent) oder sehr schlecht (8 Prozent) wird die Personalplanung dagegen nur von insgesamt 14 Prozent der betreffenden Unternehmen eingeschätzt. Bedingt durch die insgesamt noch ausbaufähige Zufriedenheitssituation mit der eigenen Personalplanung äußert ein Großteil dieser Unternehmen auch wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten (60 Prozent). Hier liegt für Personalabteilungen offenbar ungenutztes Potential. Welche Verbesserungsmöglichkeiten gesehen werden, wurde durch eine positiv zu bewertende, hohe Anzahl an freien Vorschlägen benannt. Hier kann eine grobe Clusterung nach den folgenden Themenbereichen vorgenommen werden: verstärktes Augenmerk auf eine qualitative Personalplanung legen, eine strategische Personalplanung durchführen, Unterstützung durch EDV-Systeme und Tools verbessern und klarere Zuständigkeiten bzw. Rollen in der Personalplanung definieren.

Von denjenigen Unternehmen, die angegeben haben, aktuell keine Personalplanung zu betreiben¹, sehen 40 Prozent heute schon keine Notwendigkeit darin, eine Personalplanung durchzuführen. 33 Prozent dieser Unternehmen haben keine klare Vorstellung von Strategie und/oder der Zukunft, sodass eine sinnvolle Personalplanung nicht möglich ist. Keine Zeit und keine Ressourcen geben jeweils 20 Prozent als Grund für eine fehlende Personalplanung an. 60 Prozent der Unternehmen, die aktuell keine Personalplanung betreiben, wollen auch künftig keine solche einführen. Somit plant nur gut ein Drittel dieser Unternehmen die zukünftige Einführung. Bei den Unternehmen, die größer sind als 500 FTE, hat kein einziges Unternehmen angegeben, auch künftig keine Personalplanung einführen zu wollen (da bereits alle Umfrageteilnehmer aus dieser Unternehmenskategorie Personalplanung betreiben). Dementsprechend gibt es bei dieser Gruppe auch keine Unklarheiten über Strategie und Zukunft wie bei den Unternehmen unter 500 FTE. Daher gaben auch keine Unternehmen mit über 500 FTE diese Begründungen für eine fehlende Personalplanung an. Auch „keine Zeit“ und „keine Ressourcen“ wurden in dieser Unternehmensgruppe nicht als Beschränkung angegeben. Bei den Unternehmen mit weniger als 500 FTE wurde bei 50 Prozent der Unternehmen, die bisher keine Personalplanung betreiben, angegeben, keine Notwendigkeit in der Personalplanung zu sehen. Von 42 Prozent dieser Unternehmen wurde als Begründung angegeben, über keine klare Strategievorstellung bzw. Zukunftsvorstellung zu verfügen.

¹ Grundgesamtheit für diesen Abschnitt N=15.

3.4 Softwareeinsatz in der Personalplanung

49 Prozent der Unternehmen, die Personalplanung betreiben, setzen Software zur Unterstützung der Personalplanung ein, was wiederum bedeutet, dass 51 Prozent keine Unterstützung durch EDV nutzen. Die häufigste Nennung mit 55 Prozent war Excel. Mit 41 Prozent kam SAP HCM/BI auf den zweiten Platz. Unter der dritthäufigsten Nennung „Sonstige“ findet sich unterschiedliche Software wie Perbit, LOGA, Oracle, Tagetik, Sage und auch immer wieder „Eigenentwicklung“ als Angabe.

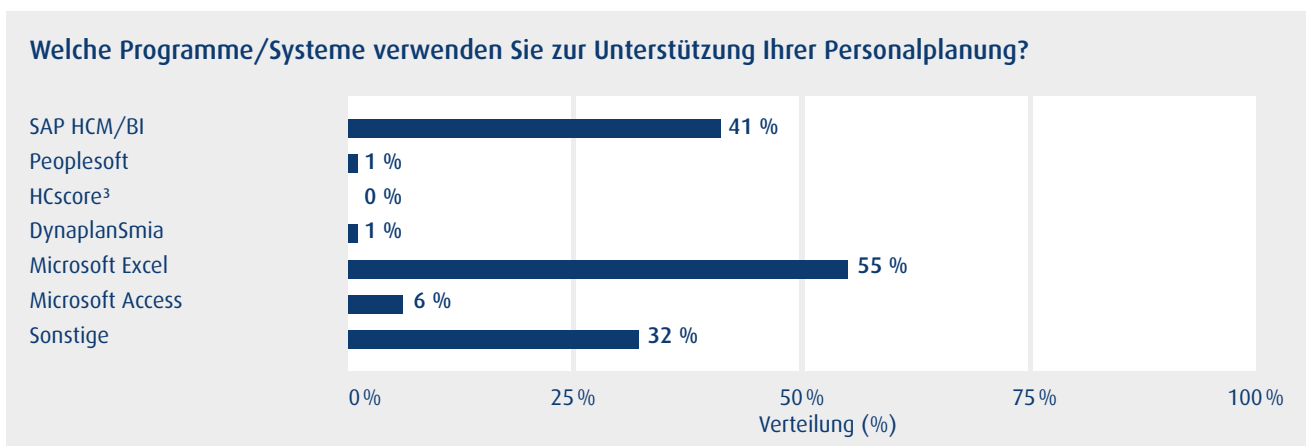


Abbildung 6: Software in der Personalplanung (N=69; Mehrfachauswahl; Filterfrage).

Auf die Frage, ob bei den Unternehmen, die bisher keine Software zur Unterstützung ihrer Personalplanung nutzen², in den nächsten zwei Jahren ein Softwareeinsatz zur Unterstützung angedacht ist, haben nur 19 Prozent mit „ja“ geantwortet. Wer heute keine Software hat, will offenbar auch keine einführen. Hier ist ein Zusammenhang mit der Größe der Unternehmen erkennbar. Bei Unternehmen, die weniger als 500 FTE beschäftigen, wird die Frage nach der Einführung sogar von 88 Prozent verneint.

² Grundgesamtheit für diesen Abschnitt N=71.

4. Spezifische Fragen zur operativen Personalplanung

In diesem Teil wird das Thema der operativen Personalplanung untersucht. Hierbei spielen vor allem Inhalte, Zeiträume sowie die eingesetzten Methoden eine Rolle.

4.1 Inhalte und Zeiträume

Bei der Frage, ob eine operative Personalplanung durchgeführt wird, bejahten dies 78 Prozent der Unternehmen, die generell angegeben haben, Personalplanung zu betreiben. Als häufigster Inhalt wurde mit 91 Prozent die Anzahl der Mitarbeiter genannt (quantitativ). Am zweithäufigsten wurden die Personalkosten mit 86 Prozent angegeben (quantitativ). Erst auf Platz vier kam die qualitative Personalplanung mit erstaunlich geringen 42 Prozent und wurde damit noch von der Maßnahmenplanung (wie Beschaffungsplanung oder Nachfolgeplanung; ebenfalls quantitativ) mit 60 Prozent deutlich übertroffen.

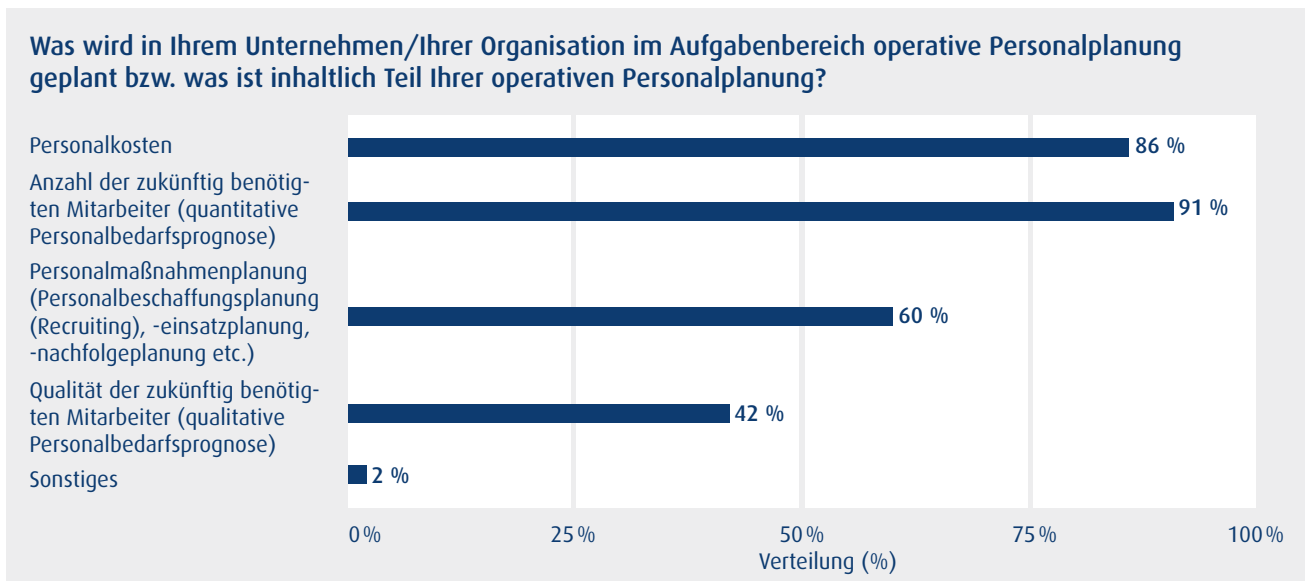


Abbildung 7: Inhalte der operativen Personalplanung (N=107; Mehrfachauswahl; Filterfrage).

Faktoren, die bei der quantitativen Personalplanung berücksichtigt werden, sind vor allem die Personalkosten im Sinne von Lohn- und Gehaltskosten mit 82 Prozent der Nennungen sowie die Arbeitsmengen mit 68 Prozent der Nennungen. Neben den Personalkosten werden auch bei 63 Prozent der Unternehmen die Personalzusatzkosten als wichtiger Faktor angesehen. Altersstrukturdaten oder demografische Daten hingegen berücksichtigen nur 54 Prozent der Unternehmen, die eine operative, quantitative Personalplanung durchführen. Budgetvorgaben spielen bei 41 Prozent dieser Unternehmen eine Rolle in der Personalplanung. Dann erst folgen mit 37 Prozent die Arbeitsbelastungen³.

³ Die Grundgesamtheit für diese Angaben bilden diejenigen Unternehmen, die bei der Frage nach den Inhalten der operativen Personalplanung angegeben haben, quantitative Inhalte zu fokussieren (z. B. Personalkosten, Mitarbeiterzahl, Maßnahmenplanung etc.). Aus diesen quantitativen Items wurde dasjenige ausgesucht, das die meisten Nennungen erhalten hat (Maximum) und als Grundgesamtheit zur Berechnung herangezogen. Diese beträgt an der aktuellen Stelle 97 Teilnehmer.

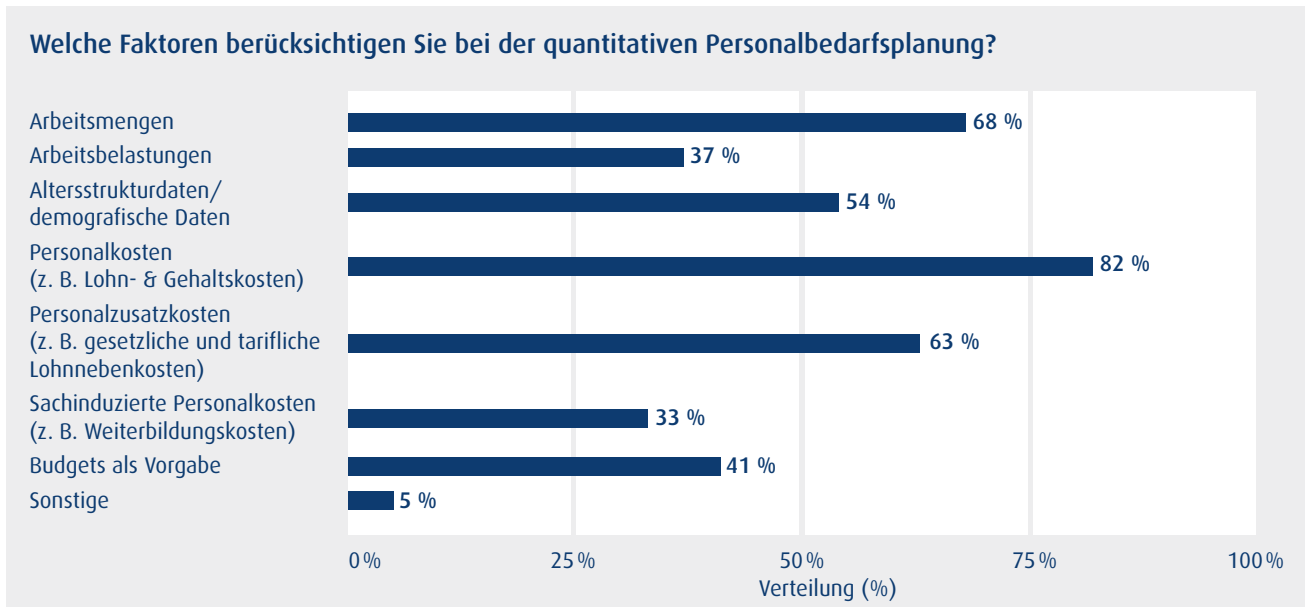


Abbildung 8: Berücksichtigte Faktoren in der (quantitativen) Personalplanung (N=97; Mehrfachauswahl, Filterfrage).

Die quantitative Personalplanung wird im Wesentlichen jedes Jahr für ein Jahr durchgeführt. So gaben 69 Prozent der betreffenden Unternehmen an, dass sie pro Jahr die Planung einmal durchführen und diese sich dann auf einen 1-Jahres-Zeitraum erstreckt (61 Prozent). 22 Prozent der Unternehmen führen eine Personalplanung pro Halbjahr, also zweimal im Jahr durch. Immerhin 28 Prozent der betreffenden Unternehmen führen aber auch eine Planung für drei Jahre durch⁴.

4.2 Methoden

Bei den in der quantitativen Personalplanung einsetzbaren Methoden wurde wie schon in früheren Befragungen als häufigste Methode „organisatorische Verfahren“ mit 51 Prozent genannt. Bei den organisatorischen Verfahren wird am häufigsten die Stellenplanmethode (96 Prozent) eingesetzt. Kennzahlenverfahren liegen bei den angewendeten Verfahren mit 48 Prozent der Nennungen auf dem zweiten Platz. Hier wird insbesondere die „Arbeitsproduktivitätsbezogene Kennzahl“ bei 72 Prozent der betreffenden Unternehmen eingesetzt. Aber auch Benchmarking kommt mit 57 Prozent in der Praxis häufig vor. Monetäre Verfahren setzen mit 39 Prozent der Nennungen weniger Unternehmen ein als erwartet, da Personalkosten ja inhaltlich eine so große Rolle spielen. Hier wird mit 92 Prozent der Nennungen in der Praxis vor allem mit Budgetierung gearbeitet. Personalbemessungsverfahren mit 14 Prozent der Nennungen und statistische Verfahren mit 10 Prozent fallen deutlich in der Praxis ab. Bei Personalbemessungsverfahren setzen 43 Prozent der betreffenden Unternehmen REFA ein und ebenso 43 Prozent nennen „sonstige“ Verfahren. Bei den 10 Prozent der Unternehmen, die statistische Verfahren einsetzen, geben 50 Prozent an, Regressions- und Korrelationsrechnungen zu nutzen und 40 Prozent setzen auf Trendextrapolation⁵.

⁴ Siehe vorherige Erläuterung hinsichtlich der zugrunde liegenden Grundgesamtheit.

⁵ Die vorherigen Anmerkungen hinsichtlich der zugrunde liegenden Grundgesamtheit gelten auch an dieser Stelle für Methoden der quantitativen Personalplanung

Personalplanung 2017 – Status quo der praktischen Anwendung in Unternehmen aus Deutschland und Österreich

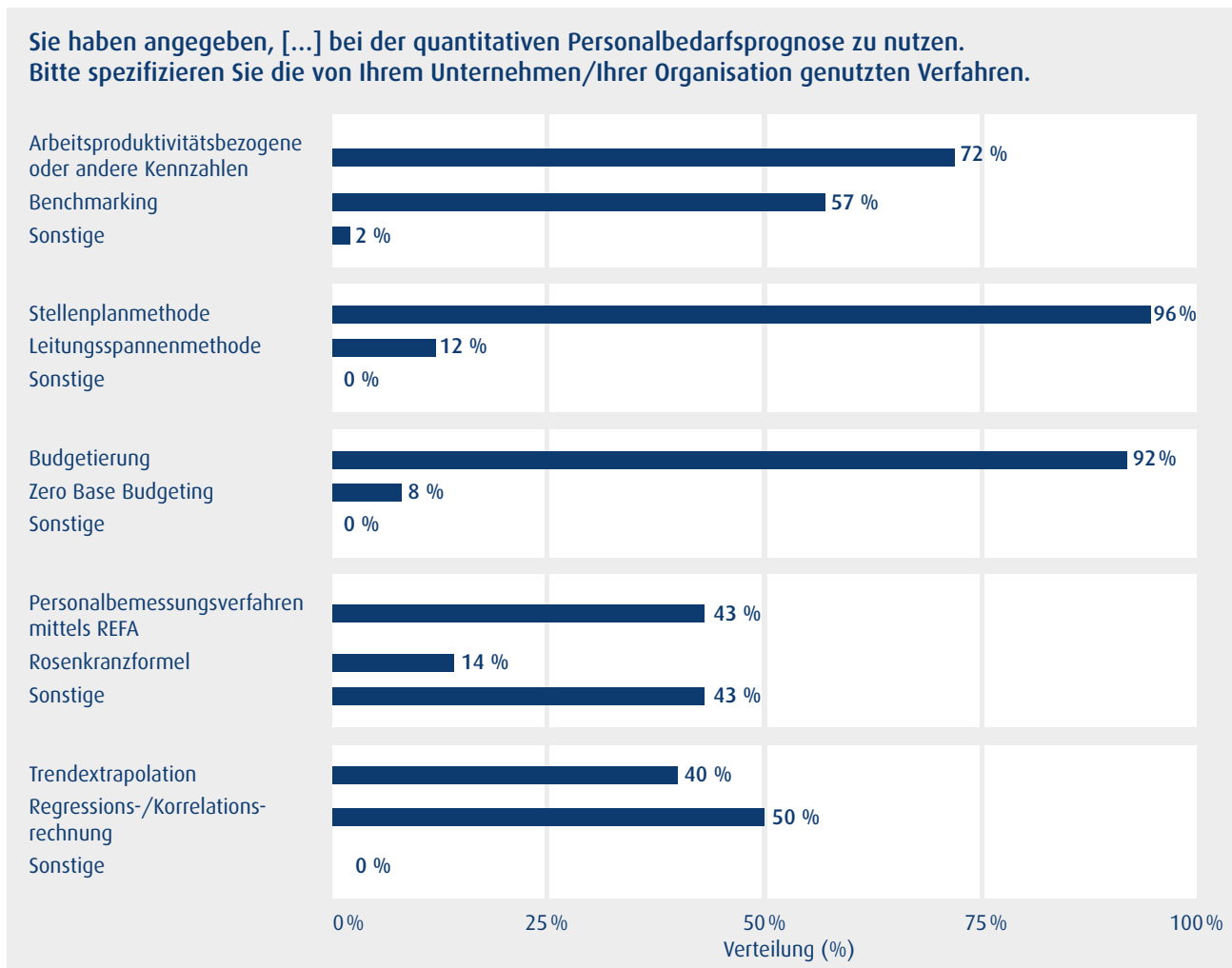
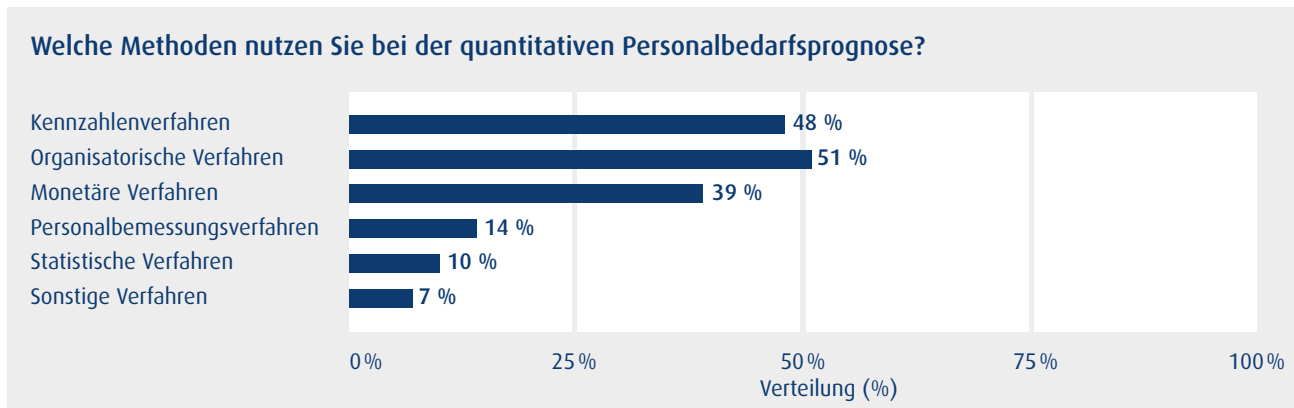


Abbildung 9: Eingesetzte Methoden und Verfahren der quantitativen Personalplanung. (Matrixfrage mit Einfachauswahl ja/nein; Mehrfachauswahl; Filterfragen).

5. Spezifische Fragen zur qualitativen Personalplanung

In diesem Teil wird das Thema der qualitativen Personalplanung⁶ untersucht. Hierbei spielen vor allem Zeiträume sowie die eingesetzten Methoden eine Rolle.

5.1 Zeiträume

Die qualitative Personalplanung wird von 69 Prozent der betreffenden Unternehmen einmal pro Jahr durchgeführt. Aber auch ein relativ hoher Anteil an Unternehmen – die zweithäufigste Nennung bei dieser Frage mit 20 Prozent – gibt an, diese Art der Personalplanung anlassbezogen durchzuführen, z.B. bei Umorganisationen. 16 Prozent der Unternehmen führen eine qualitative Personalplanung pro Halbjahr durch.

Die qualitative Personalplanung wird dabei von 51 Prozent der betreffenden Unternehmen für ein Jahr durchgeführt, also eher kurzfristig. 20 Prozent planen für die nächsten zwei und 29 Prozent immerhin für die nächsten drei Jahre die Qualifikationen.



Abbildung 10: Durchführungshäufigkeit der qualitativen Personalplanung (N=45; Mehrfachauswahl; Filterfrage).

⁶ Die Grundgesamtheit für die folgenden Angaben in diesem Kapitel bilden diejenigen Unternehmen, die bei der Frage nach den Inhalten der operativen Personalplanung angegeben haben, qualitative Inhalte zu fokussieren. Diese beträgt an der aktuellen Stelle 45 Teilnehmer.

5.2 Methoden und Instrumente der qualitativen Personalplanung

73 Prozent der betreffenden Unternehmen setzen als Unterstützung für die qualitative Personalplanung Anforderungsprofile ein. 64 Prozent nutzen Stellenpläne als Basis und 58 Prozent Kompetenz- oder Skillprofile. Dies ist eine sehr positive Entwicklung, da der Verbreitungsgrad von Kompetenz- bzw. Skillprofilen seit der letzten Befragung 2009 deutlich angestiegen ist. 2009 waren diese Profile nur mit 20 Prozent der Nennungen vertreten. 51 Prozent der Unternehmen setzen Mitarbeiterbeurteilungen als Basis der qualitativen Personalplanung ein und die Qualifikationsmatrix (Aufgaben-Funktionsmatrix) wählen 42 Prozent der betreffenden Unternehmen als Basis. Stellenbewertungen mit 27 Prozent und Berufsprofile mit 22 Prozent spielen dagegen in der Praxis eine eher untergeordnete Rolle.

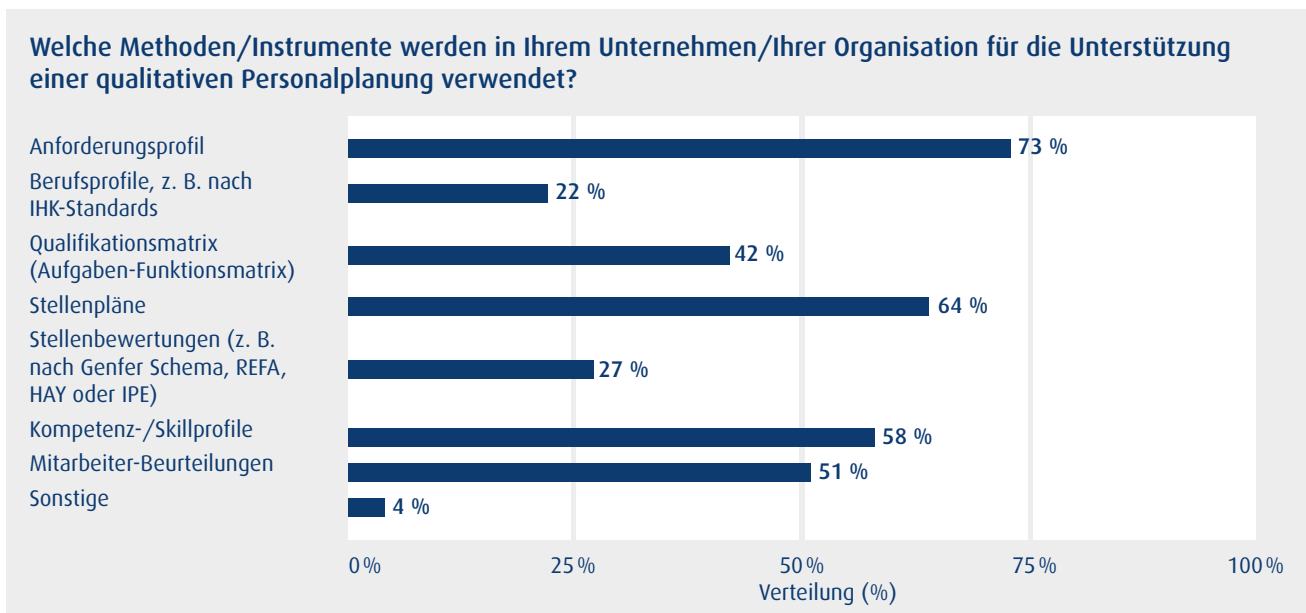


Abbildung 11: Methoden/Instrumente der qualitativen Personalplanung (N=45; Mehrfachauswahl; Filterfrage).

Hier lässt sich eine deutliche Verbesserung der Durchführung von qualitativer Personalplanung überhaupt und insbesondere des Einsatzes von Kompetenz-/Skillprofilen feststellen. In 2009 haben nur 20 Prozent der betreffenden Unternehmen eine qualitative Personalplanung durchgeführt und Kompetenz-/Skillprofile wurden nur von 20 Prozent eingesetzt.⁷

⁷ Siehe Wickel-Kirsch/Knorr: Studie Personalplanung 2009 – Repräsentative Erhebung über die Personalplanung in mittelständischen Unternehmen in Deutschland, in Zusammenarbeit mit Haufe, 2009.

6. Strategische Personalplanung

In diesem Teil wird das Thema der strategischen Personalplanung untersucht. Hierbei spielen vor allem Zeiträume, Inhalte und Art der Ausgestaltung eine Rolle.

6.1 Zeiträume

Nur 35 Prozent der Unternehmen, die angegeben haben, allgemein Personalplanung zu betreiben, führen eine strategische Personalplanung über 5 Jahre hinaus durch. Für 65 Prozent ist das Thema immer noch unbedeutend. Die nachfolgenden Antworten beziehen sich also auf eine vergleichsweise kleine Grundgesamtheit⁸.

Die Themengebiete, die in der strategischen Personalplanung eine Rolle spielen, sind die Strategie des Bereiches bzw. der Organisation mit 77 Prozent der Nennungen und die Umsatzprognosen der nächsten 5 Jahre mit 47 Prozent der Nennungen. Immerhin 45 Prozent setzen auf den Vorgaben der Geschäftsführung für die nächsten 5 Jahre auf. Die Finanzplanung mit 38 Prozent und die Kosten mit 28 Prozent spielen hingegen eine untergeordnete Rolle.

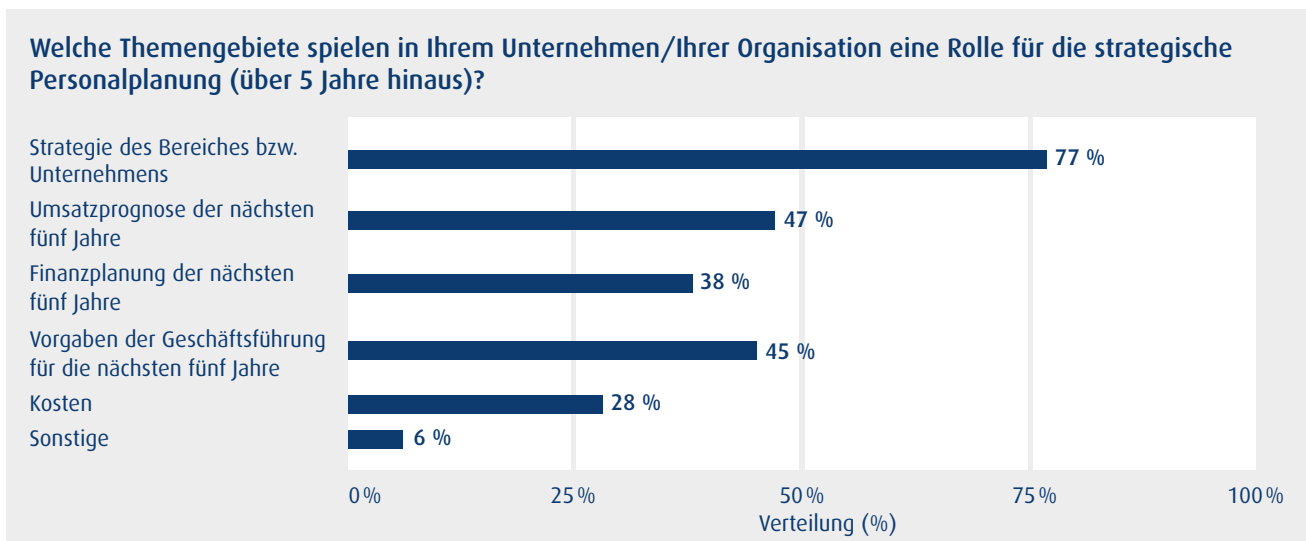


Abbildung 12: Themengebiete der strategischen Personalplanung (N=47; Mehrfachauswahl; Filterfrage).

Die Zeiträume, für die geplant wird, werden von 77 Prozent der betreffenden Unternehmen mit 5 Jahren und mehr angegeben. Nur 13 Prozent planen 10 Jahre und mehr.

Typischerweise – bei 55 Prozent der Unternehmen – wird die strategische Personalplanung einmal im Jahr durchgeführt. 23 Prozent führen sie anlassbezogen durch und 17 Prozent alle 2 Jahre.

⁸ Diese Grundgesamtheit für die folgenden Angaben in diesem Kapitel bilden diejenigen Unternehmen, die angegeben haben, eine strategische Personalplanung durchzuführen. Dabei handelt es sich um 47 Teilnehmer.

6.2 Inhalte

Inhaltlich wird auch im Rahmen der strategischen Personalplanung von 83 Prozent der betreffenden Unternehmen die Anzahl der Mitarbeiter geplant. Gleichauf liegen mit 57 Prozent die Qualifikationsstruktur der (zukünftigen) Mitarbeiter, die Personalkosten und die langfristige Nachfolgeplanung. Fachliche Kompetenzen werden bei 34 Prozent der Unternehmen geplant und bei 26 Prozent spielt das Thema Laufbahnplanung eine Rolle in der strategischen Personalplanung. Persönliche Kompetenzen und veränderte Qualifikationsanforderungen durch Umweltveränderungen dagegen werden nur von 15 Prozent bzw. 17 Prozent der betreffenden Unternehmen als wesentlich für die strategische Personalplanung angesehen.

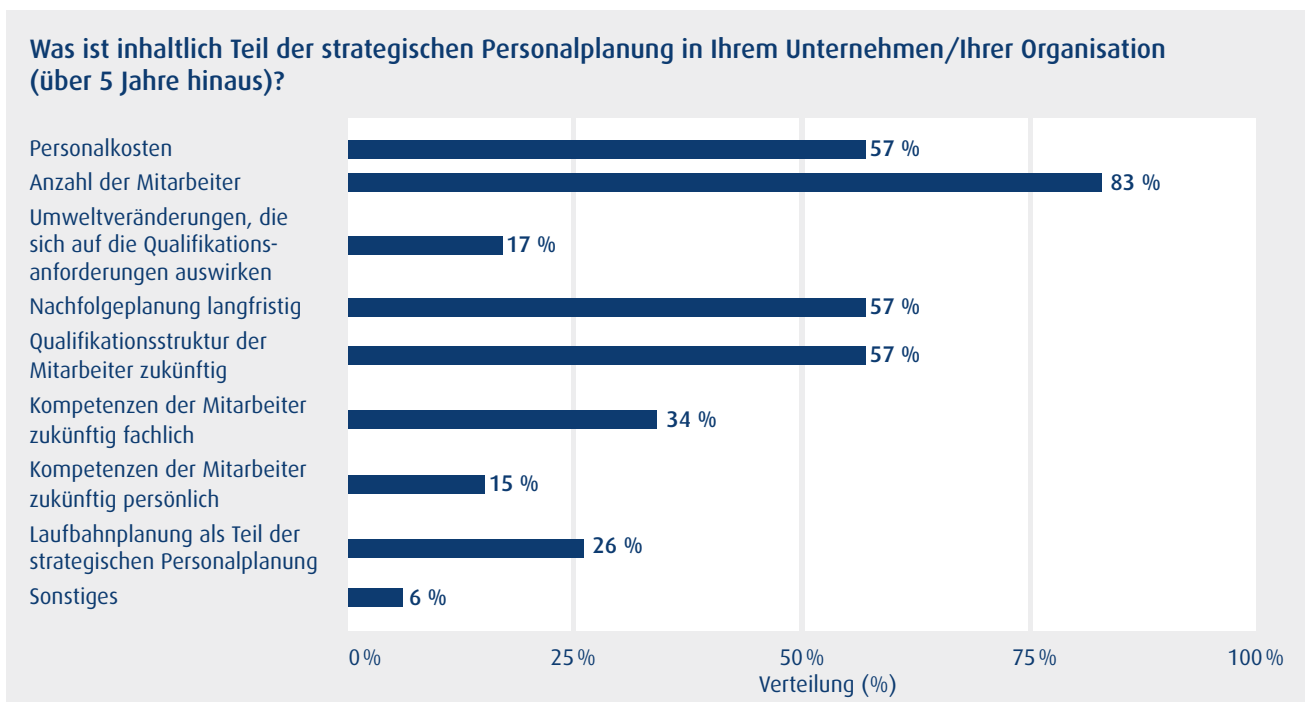


Abbildung 13: Inhalte der strategischen Personalplanung (N=47; Mehrfachauswahl; Filterfrage).

Die Rolle der Personalabteilung bzw. des Personalbereichs in der strategischen Personalplanung bedeutet in 55 Prozent der betreffenden Unternehmen, dass der Personalleiter in den Prozess eingebunden ist. Die Personalabteilung führt also in den meisten Fällen den Prozess nicht. Allerdings ist „Process Owner“ auch nur in 17 Prozent der Fälle das Controlling. In 32 Prozent der Unternehmen steuert der für Personalplanung zuständige Mitarbeiter den Prozess und initiiert ihn auch. Ebenfalls bei 32 Prozent der Nennungen wird dieser Mitarbeiter von der Geschäftsführung eingebunden. Mit 28 Prozent ist auch der Business Partner bzw. der Personalreferent relativ häufig in den Prozess durch das Controlling oder die Fachbereichsleitung eingebunden. Immerhin in 15 Prozent der betreffenden Unternehmen wird der für Personalplanung zuständige Mitarbeiter nach Abschluss der strategischen Personalplanung lediglich informiert.

Welche Rolle spielt der Personalbereich als organisatorische Einheit bei der strategischen Personalplanung in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation?

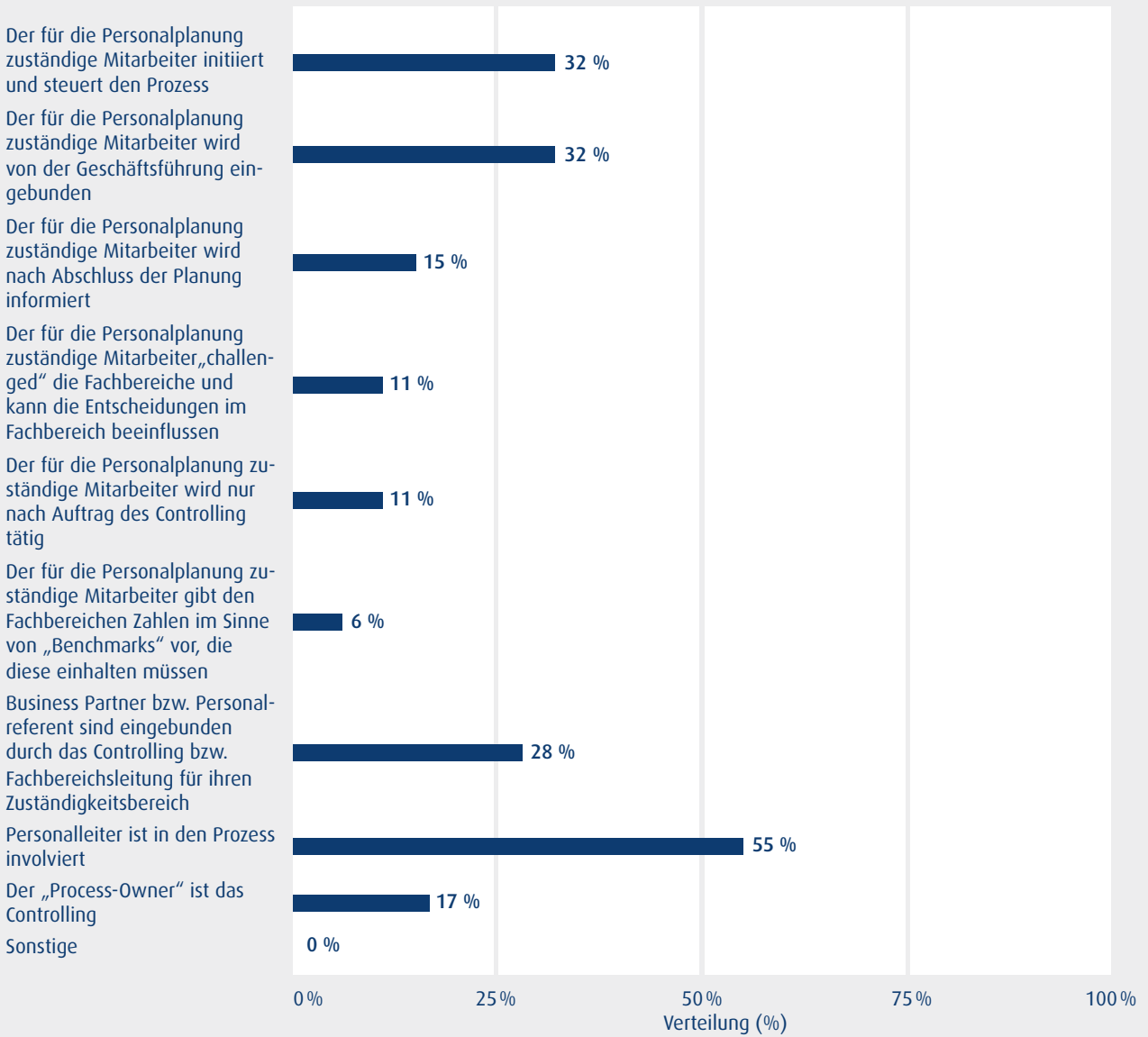


Abbildung 14: Rolle des Personalbereichs in der strategischen Personalplanung (N=47; Mehrfachauswahl; Filterfrage).

6.3 Methoden

Als häufigste Methode im Rahmen der strategischen Personalplanung wird bei 84 Prozent der betreffenden Unternehmen das Schätzverfahren eingesetzt. 41 Prozent arbeiten mit HR Analytics bzw. Business Intelligence (BI) und 55 Prozent wenden sonstige Verfahren an.

Im Rahmen der Schätzverfahren wird als häufigste Methode mit 57 Prozent bei den Unternehmen, die überhaupt eine strategische Personalplanung nach Schätzverfahren durchführen, die Szenario-Methode mit EDV-Unterstützung genannt. 33 Prozent dieser Unternehmen nutzen eine Expertenbefragung und 29 Prozent setzen die Szenario-Methode ohne EDV-Unterstützung ein. Die Delphi-Methode wurde von keinem einzigen Unternehmen genannt.



Abbildung 15: Schätzverfahren in der strategischen Personalplanung (N=21; Mehrfachauswahl; Filterfrage).

Diejenigen Unternehmen, die HR Analytics bzw. BI einsetzen, setzen auf individuelle Verfahren bei der strategischen Personalplanung.

Bei den „sonstigen Verfahren“ gibt es immerhin vier Nennungen: „Wissen älterer Fachkräfte“, „Strategische Personalplanung nach RKW-Methode“, „Strategische Personalplanung wird mit Unterstützung von Dynaplan durchgeführt“, „Abstimmung mit den Vorständen/Geschäftsführern und den jeweiligen Kostenstellenverantwortlichen“.

7. Fazit

In der vorliegenden Erhebung hat sich gezeigt, dass Personalplanung immer noch kein „Breitenthema“ aus Sicht der Personalabteilung ist, sondern eher eine Spezialdisziplin, die von anderen Abteilungen maßgeblich mitgestaltet und auch geführt wird. Einige Unternehmen betreiben das Thema mittlerweile sehr intensiv, weil sie die Chancen erkannt haben, zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beizutragen und die Überlebensfähigkeit zu sichern. Aber auch die Chance, durch gute Personalplanung Personalkosten zu sparen, spielt hierbei sicherlich eine Rolle.

Im Rahmen der qualitativen Personalplanung wäre sicherlich eine längerfristige Betrachtung notwendig, da Qualifizierungsmaßnahmen in einem einjährigen Rhythmus nicht machbar sind und vielmehr längerfristig geplant werden müssen. Positiv ist die Entwicklung beim Einsatz von Kompetenz- und Skillprofilen zu sehen. Hier ist seit 2009 eine deutliche Verbesserung zu verzeichnen, und damit müsste auch eine positive Auswirkung für die Personalplanung einhergehen.

Insgesamt kann Personalplanung durch EDV-Unterstützung und den Einsatz strukturierter Methoden noch weiter verbessert werden. Auch die modernen Methoden HR Analytics und HR Business Intelligence können zur Verbesserung der Personalplanung beitragen, wenn sie in der Praxis ankommen und eingesetzt werden.

8. Anhang: Studiendesign // Methodik

Im Rahmen der Studie „Personalplanung 2017“ wurde im Sinne einer Folgerhebung zusammen mit der Haufe Akademie durch Prof. Dr. Jäger und Prof. Dr. Wickel-Kirsch (Hochschule RheinMain) eine deutschsprachige Online-Befragung zum aktuellen Entwicklungsstand der Personalplanung konzipiert und durchgeführt. Dabei wurde der aus der Vorerhebung von 2015 bestehende Fragebogen thematisch aktualisiert und weiterentwickelt.

In Abhängigkeit der Fragebogen-Cluster (übergeordnete Themenbereiche) und der einzelnen Fragebogen-Items (Einzelfragen) wurden passende Fragetypen und -skalen für die Umsetzung ausgewählt. Hauptsächlich kamen hierbei Einzel- und Matrixfragen (jeweils entweder als Einfach- oder Mehrfachauswahl mittels Optionsfeldern umgesetzt) zur Anwendung. An geeigneten Stellen wurden die Fragen um Freitextoptionen und Filterwege ergänzt. Für einen Großteil der Fragen wurde eine Nominalskala (Auswahl zu Vorhandensein, Anwendung, Nutzung etc.; dichotome Ja-Nein-Skala) verwendet. Für die Frage nach der Gesamtbeurteilung der existierenden Personalplanung wurde eine (künstlich produzierte) Intervallskala (4er-Likert-Skala) genutzt.

Den verwendeten Online-Fragebogen realisierte die DJM Consulting GmbH (als technischer Dienstleister) mit einem eigenständigen Online-Befragungs-Tool. Die Durchführung erfolgte generell datenschutzkonform und transportverschlüsselt auf „eigenen Servern“. Hierzu wurde eine selbst gehostete Befragungssoftware (LimeSurvey) auf einem Managed Root Server eines regionalen Hosters (Standort: Frankfurt), der sämtliche Services des technischen Dienstleisters abwickelt, verwendet. Es kam dementsprechend keine Mietbefragungssoftware von Drittanbietern o. Ä. zum Einsatz, wodurch die Befragungsdaten den Server zu keinem Zeitpunkt verlassen. Unser Hosting-Partner verfügt dabei unter anderem auch über die aus Datenschutzsicht wichtige Zertifizierung nach ISO/IEC 27001. Datensicherheit und Anonymität der Befragten werden somit stets gewahrt, ebenso werden die Bestimmungen des Datenschutzes eingehalten. Sowohl für den Pre-Test als auch die eigentliche Erhebung erfolgte hierzu die Bereitstellung eines Befragungs-Links für den Zugriff auf den Online-Fragebogen. Selbstverständlich erfolgte zur Wahrung der Datensicherheit der Fragebogenzugriff per SSL-Transportverschlüsselung, sodass schon während der Übertragung der Befragungsdaten kein Externer oder Unberechtigter Zugriff auf diese Daten erhalten kann.

Aufgrund des relativ offenen Teilnehmerkreises und der Charakteristika der Themenstellung wurde die Online-Befragung ohne Teilnehmersteuerung bzw. Zugangsbeschränkungen realisiert, sodass jeder eingeladene Teilnehmer, bzw. jeder Teilnehmer, der über den universellen Befragungs-Link verfügt, auf den Online-Fragebogen zugreifen konnte.

Die Befragungszielgruppen wurden zum einen seitens der Haufe Akademie, zum anderen durch Prof. Dr. Jäger und Prof. Dr. Wickel-Kirsch (Kontakte aus beruflichem Netzwerk sowie Teilnehmer vergangener Expertenbefragungen) akquiriert. Zuletzt genannte Kontakte wurden dabei per E-Mail über einen Verteiler mit ca. 680 Personen angesprochen. Die Einladungs-E-Mails enthielten einen direkten Link zum Online-Fragebogen mit der Bitte zur Teilnahme an der Online-Befragung. Seitens der Haufe Akademie erfolgte über verschiedene Online-Kanäle ebenfalls ein Teilnahmeaufruf mit Bereitstellung des genannten Befragungs-Links.

Basierend auf den in Abhängigkeit der Themenstellung gewählten Fragetypen und -skalen fokussierte die Auswertung und Analyse sowie das spätere Reporting auf die Bildung und Darstellung unterschiedlich aggregierter, statistischer Kenngrößen. Dabei kamen vor allem Parameter der deskriptiven Datenanalyse zur Anwendung. Genutzt wurden vornehmlich Lagemaße auf Item-Basis zur Beschreibung und Darstellung prozentualer Häufigkeitsverteilungen der Einzelfragen, bei Bedarf zusätzlich auch die Ausweisung von Mittel-, Median- und Zustimmungswerten. Weiterhin wurden Freitexte – sofern vorhanden – als textliche Zusammenstellung dargestellt.

Impressum

Durchführung der Studie:

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

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch
Hochschule RheinMain, Wiesbaden

Projektmanagement:

Sandra Jettkandt
Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg

Gestaltung und Schaubilder:

DISEGNO – Sabine Klimek, Schallstadt

Ansprechpartner bei inhaltlichen Fragen:



Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch
Hochschule RheinMain, Wiesbaden
silke.wickel-kirsch@hs-rm.de



Sandra Jettkandt
Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg
sandra.jettkandt@haufe-akademie.de

Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Passgenaue Lösungen, einzigartige Services, höchste Beratungskompetenz und individuelle Qualifizierung vereinfachen den Erwerb von Fähigkeiten und erleichtern nachhaltige Entwicklungen.

2016 führte die Haufe Akademie 2.400 firmeninterne Qualifizierungsmaßnahmen für Unternehmen aller Branchen sowie 4.200 Veranstaltungstermine zu über 1.000 unterschiedlichen betrieblichen Themen in bundesweit über 70 Städten durch. Sämtliche Dax-30 Unternehmen nutzen unsere Angebote, Services und Leistungen. Über 95.000 Teilnehmer setzten in diesem Jahr bei ihrer Weiterbildung auf die Kompetenz und Erfahrung der Haufe Akademie.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen · Lösungen für Unternehmen

Maßgeschneiderte Unternehmenslösungen, ein breites e-Learning Portfolio, Managed Training Services und Consulting unterstützen HR-Verantwortliche und Entscheider bei der Zukunftsgestaltung von Unternehmen. Unsere Berater erleichtern Unternehmen die Planung und Realisierung komplexer Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse. Zusätzlich stellen wir wertvolle administrative und technische Ressourcen zur Verfügung.

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte · Leistungen für Einzelpersonen

Ein umfangreiches Angebot an Seminaren, Qualifizierungsprogrammen, Lehrgängen und Tagungen bietet mehr Kompetenz für Fach- und Führungskräfte.

Unser Ziel ist es, dass unsere Kunden ihre Herausforderungen im Business schnell und erfolgreich lösen können. Dafür setzen sich unsere Berater gemeinsam mit unseren Coaches, Trainern und Referenten ein – und entwickeln mit der gesamten Haufe Gruppe und Kooperationspartnern unsere Leistungen und Services für Sie kontinuierlich weiter.

www.haufe-akademie.de

Folgen Sie uns auch auf



Haufe Akademie GmbH & Co. KG · Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg

Regionalbüro Düsseldorf · Nicole Sosna · Tel.: 02102 3099795

Regionalbüro Düsseldorf · Martina Seemann · Tel.: 02102 3099796

Regionalbüro Frankfurt a.M. · Udo Geier · Tel.: 06102 7485022

Regionalbüro Hamburg · Karl-Eugen Lang · Tel.: 04821 1781915

Regionalbüro München · Jens Heil · Tel.: 089 89517185

Regionalbüro Stuttgart · Tobias Feldmann · Tel.: 07127 9736941