



## A. Personalplanung

### 1 Einflußfaktoren auf die Personalplanung

Angesichts beschleunigter Innovationszyklen, dynamischer Rahmenbedingungen und einer verschärften Wettbewerbssituation, gelingt es Unternehmen immer seltener, Wettbewerbsvorteile aufgrund markt- und betriebswirtschaftlicher Faktoren zu realisieren. Klassische Erfolgsfaktoren wie zum Beispiel Preisführerschaft, Technologievorteile, besserer Vertrieb etc. werden in diesem dynamischen Umfeld nicht selten zur Fiktion. Demgegenüber bietet eine effektivere Planung, Entwicklung und Steuerung des Humanpotentials noch immer weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten und -perspektiven (vgl. Schema 1 zu Nr. 1).

Die Realisierung einer kundenorientierten und innovativen Personalarbeit birgt in diesem Zusammenhang die Chance, schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Erfolgreiche personelle, kulturelle und strukturelle Personalkonzepte können nur mit einem erheblichen »time lag« – wenn überhaupt – vom Wettbewerb nachvollzogen werden. Dementsprechend müssen sich unternehmerisch denkende bzw. handelnde Personalmanager folgende Fragen stellen:

- \* Wie trägt das Personalwesen zur Wertschöpfung des Unternehmens bei?
- \* Wie können diese Beiträge der Personalabteilung gemessen werden?
- \* Wie wird der Dienstleistungsgedanke in der Personalarbeit realisiert?
- \* Wie kann Unternehmertum in der Personalabteilung verankert werden?
- \* Wie wird das Personalmanagement innerhalb des Unternehmens zu einer »gleichberechtigten« Funktion?

Unternehmen, welche die Konkurrenzfähigkeit (business orientation) in der Personalarbeit nicht forcieren, laufen Gefahr, sich in der »Abseits-Falle« wiederzufinden. Die Realisierung einer modernen Personalarbeit, deren Ausgangspunkt eine effiziente Personalplanung ist, wird in den 90er Jahren – bei dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen – eine Schlüsselrolle spielen. Die Chance für eine »Revolution« in der Personalarbeit ist in greifbare Nähe gerückt. Sie muß »am Schopfe« gepackt werden, wie dies den Kollegen in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Fertigungsautomatisierung bereits in den 80er Jahren gelungen ist. Personalmanager kommen nicht umhin, den gegenwärtigen Wandel in der Wirtschaft – in seiner ganzen Komplexität – als Herausforderung anzunehmen (vgl. Schema 2 zu Nr. 1) und geeignete Handlungsalternativen für

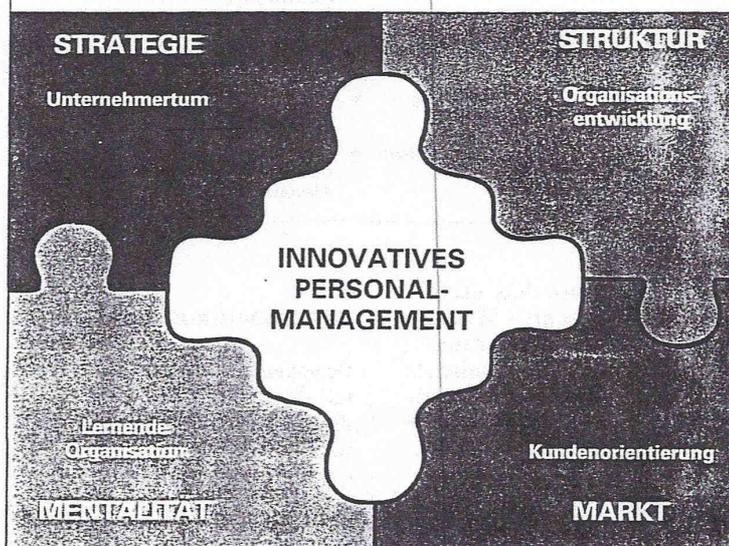
das eigene Geschäftsfeld zu entwickeln.

Verkürzt ausgedrückt lauten diese Einflußfaktoren bzw. Rahmenbedingungen (siehe Schema 3 zu Nr. 1):

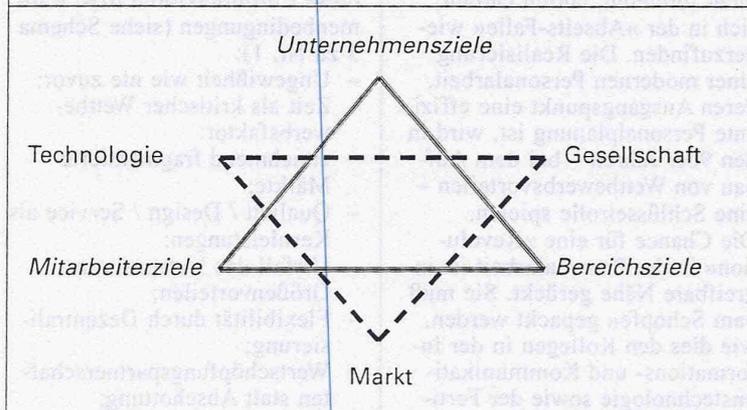
- Ungewißheit wie nie zuvor;
- Zeit als kritischer Wettbewerbsfaktor;
- zunehmend fragmentierte Märkte;
- Qualität / Design / Service als Kernleistungen;
- Verfall des Nutzens von Größenvorteilen;
- Flexibilität durch Dezentralisierung;
- Wertschöpfungspartnerschaften statt Abschottung;
- globale Chancen für alle;
- Abbau bzw. Entfall hierarchischer Strukturen;
- »Lebenslanges Lernen« als Muß.

Wer die in der Übersicht zu Nr. 1 skizzierten Einflußfaktoren und Rahmenbedingungen im Rahmen der Personalplanung

Schema 1 (zu Nr. 1)  
Strategische Hebel



### Schema 2 (zu Nr. 1) Rahmenbedingungen des Personalmanagement



### Schema 3 (zu Nr. 1) Rahmenbedingungen innovativer Personalarbeit

*Innovative Personalarbeit ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg und spielt bei Aufbau von Wettbewerbsvorteilen eine entscheidende Rolle.*

#### Die Rahmenbedingungen sind klar

- Ungewißheit wie nie zuvor
- Zeit als kritischer Wettbewerbsfaktor
- Flexibilität durch Dezentralisierung
- Notwendigkeit, »lebenslang« zu lernen
- Szenarien entwickeln und Lösungsmodelle antizipieren für: KOSTEN – KÖPFE – QUALITÄT
- das richtige Personal flexibel planen und effektiv einsetzen
- Verantwortung der Linie für das Personalmanagement stärken
- ohne fortlaufende Innovationen in der Personalarbeit entstehen Wettbewerbsnachteile

vernachlässigt bzw. hier über kein »state of the art – Wissen« verfügt, wird sich schwer tun, eine effektive, zukunftsweisende und unternehmerische Personalplanung bzw. -steuerung zu implementieren bzw. weiterzuentwickeln.

## 2 Begriffsbestimmung

Personalplanung verfolgt generell das Ziel, sicherzustellen, daß dem Unternehmen in der Gegenwart und Zukunft

- die richtige Anzahl Mitarbeiter;
- in richtiger Qualifikation;
- zu richtigen Kosten;
- zur richtigen Zeit;
- am richtigen Ort;

zur Verfügung stehen. Um dies nicht nur theoretisch (verabschiedete Personalplanung) sondern auch in der Praxis (d.h. Realisierung der Planung) zu gewährleisten, muß der Personalplanungsprozeß mit dem Personal-Controlling eng verzahnt werden (siehe IV/Nr. 48ff.). Letzteres stellt durch einen kontinuierlichen Vergleich von Planzielen und Gegenwartssituation im Rahmen eines vorausschauenden Steuerungssystems sicher, daß quantitative, aber auch qualitative Personalengpässe bzw. -überschüsse erkannt und vermieden werden. Gleichzeitig strebt Personal-Controlling eine Versachlichung der Personalarbeit auf der Grundlage ökonomischer Daten an, wodurch gleichermaßen Unternehmertum und Strategieorientierung in der Personalarbeit forciert werden sollen.

## 3 Voraussetzungen, Ziele und Aufgaben

Voraussetzung für die Umsetzung einer effizienten Personalplanung bzw. -steuerung ist ein klar definiertes Leitbild. Innerhalb der Funktion Personalplanung müssen Ziele, Inhalte und Qualitätsstandards, welche für die eigene Arbeit Gültigkeit haben, definiert und verbindlich fixiert werden (vgl. Schema 1, 2 und 3 zu Nr. 3).

Nicht selten findet dieser Prozeß nicht oder nur sporadisch statt, was einen Mangel an Effizienz und Kundenorientierung zur Folge hat. Hinterfragt man in solchen Fällen die Personalplanungs-Systematik, so erhält man von den verantwortlichen Mitarbeitern häufig diese und ähnliche Antworten:

- So genau können wir das nicht planen, außerdem sagt unser Chef immer: »Die Planung sei die Ersetzung des Zufalls durch den Irrtum«.
- Wir haben das doch schon immer so gemacht, und eine



Fehlertoleranz von 15% wird in der Regel akzeptiert.

- Sicher könnte man den Planungsprozeß besser gestalten, aber mich hat schließlich noch niemand nach meiner Meinung gefragt.

Aufgabe des Managements ist es, Zielklarheit herzustellen (siehe Übersicht zu Nr. 3). Die individuellen Ziele und Aufgaben der Personalplanung müssen sich immer an den konkreten Erfordernissen des jeweiligen Unternehmens orientieren. Dementsprechend gibt es die vielfach gewünschten »Patentrezepte« nicht. Damit es aber nicht bei »Worthülsen« bleibt, sollte generell eine verbindliche schriftliche Fixierung der Ziele, Aufgaben, und Qualitätsstandards stattfinden.

### Übersicht (zu Nr. 1) Rahmenbedingungen zukünftiger Personalplanung

#### a) Ungewißheit wie nie zuvor

Unternehmen und Mitarbeiter müssen in dieser schnellebigen Zeit mit starken Unsicherheiten leben. Dynamisch veränderte Rahmenbedingungen verkürzen die Zeithorizonte, so daß sich der strategische Zeitrahmen nicht selten auf zwei bis drei Jahre reduziert. Deshalb wird ständiges Lernen zur Kernaufgabe. Wenn sich Management und Mitarbeiter innerhalb der Organisation nicht als Symbiose bzw. lernendes System verstehen, könnte dies mittelfristig sogar die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden.

#### b) Zeit als kritischer Wettbewerbsfaktor

Honda entwickelt ein neues Auto in drei statt in fünf Jahren; Benetton braucht nur noch eine Woche von der Bestellung eines Kleidungsstücks in Los Angeles bis zu dessen Auslieferung. Die Erfolgsformel lautet nicht mehr Kosten/Nutzen, sondern Kosten/Nutzen/Zeit.

Unternehmen werden nicht mehr nur daran gemessen, wie gut und kostengünstig sie arbeiten, sondern zunehmend daran, wie schnell bzw. frühzeitig Probleme erkannt und geeignete Lösungen entwickelt werden. Situativ muß entschieden werden, ob die schnelle 80%-Lösung oder die länger dauernde 100%-Lösung der richtige Schritt ist.

#### c) Zunehmend fragmentierte Märkte

Gelebte Kundenorientierung erfordert eine Feinsegmentierung von Märkten – mithin die Möglichkeit zur differenzierten Definition und Analyse der aktuellen bzw. potentiellen Kundenbedürfnisse. Es wird zur Notwendigkeit, Produkte und Dienstleistungen immer kundenspezifischer herzustellen.

Die »maßgeschneiderte Massenproduktion« ist dementsprechend keine Utopie mehr.

#### d) Qualität/Design/Service als Kernleistung

Das starre »Produktionsdenken« gehört der Vergangenheit an! Laut General Motors bieten Faktoren wie Wirtschaftlichkeit, Sicherheit oder Zuverlässigkeit im Hinblick auf das Kundeninteresse kaum noch wirtschaftlich interessante Differenzierungsmöglichkeiten.

#### e) Verfall des Nutzens von Größenvorteilen

Die Frage lautet nicht mehr: Wie groß müssen wir zwecks globaler Konkurrenzfähigkeit sein? – sondern: Welches ist die ideale Größe, um die Nummer 1 im eigenen Marktsegment zu werden bzw. zu bleiben?

#### f) Flexibilität durch Dezentralisierung

»Den Elefanten muß das Tanzen beigebracht werden.« Großunternehmen müssen in flexible, marktorientierte Einheiten aufgeteilt – wenn nötig, sogar zerschlagen werden. Beispiel: Die Spaltung von Imperial Chemical Industries in den Chemiekonzern »ICI-neu« und ihren Pharma Agro-Teil »Zeneca«, welche von einigen »ewig Gestrigen« als Firmenselbstmord bezeichnet wurde. Tatsächlich wurde durch diese Entscheidung – allein im Hinblick auf den Faktor »Shareholder Value« – in kurzer Zeit eine signifikante Wertsteigerung realisiert. Verkürzt ausgedrückt müssen Unternehmen zukünftig also eher Schnellbooten als Schlachtschiffen gleichen.



### g) Internationale Chancen für alle

Aufgrund segmentierter Märkte ist es nicht mehr das Privileg multinationaler Konzerne, international tätig zu sein. Dementsprechend wird auch für mittelständische Unternehmen die Welt zum »Globalen Dorf«; noch eine Herausforderung für das Personalmanagement!

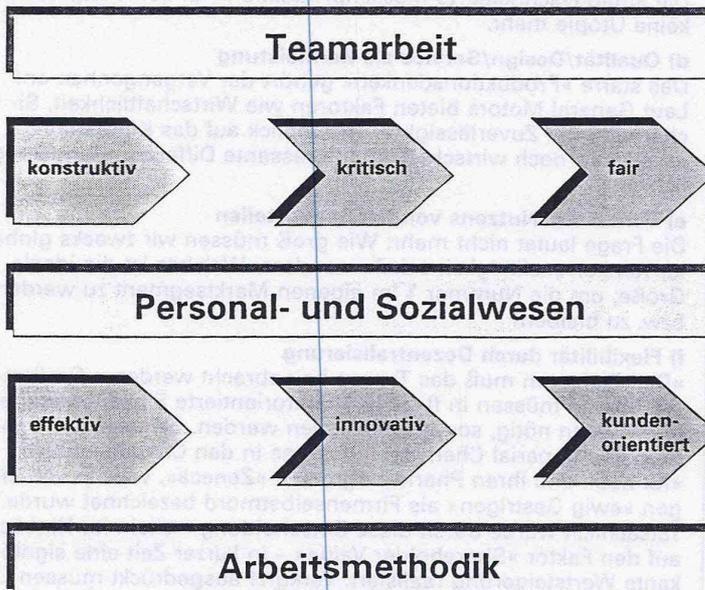
### h) Abbau hierarchischer Strukturen

Die steile Pyramide mit mehr als drei bis sieben Hierarchiestufen gehört endgültig der Vergangenheit an. Personalabbau darf aber nicht mehr – wie so häufig in der Vergangenheit – nur bei dem »kleinen Mann« ansetzen, während das Top-Management »schlimmstenfalls« mit millionenschweren Abfindungen nach Hause geschickt wird. Vielmehr sind vorrangig überflüssige Managementebenen radikal abzuschaffen. Hier liegt das größte Einsparungspotential: Gleichzeitig wird die Informationsdurchlässigkeit, Flexibilität und Schlagkraft der Organisation durch diesen Schritt in den meisten Fällen schlagartig verbessert.

### i) Die Notwendigkeit, ständig weiterzulernen

Das Schlagwort »Lebenslanges Lernen« wird in vielen Unternehmen häufig benutzt, hat aber mit der Unternehmensrealität oft wenig oder gar nichts zu tun, obschon es sich hierbei um einen der kritischen Erfolgsfaktoren im Hinblick auf den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen handelt. Dementsprechend darf es nicht bei Lippenbekenntnissen bleiben: Wir müssen den Wandel lieben lernen! Das Neue nur zu akzeptieren, reicht nicht mehr aus. Personalmanager müssen den Wandel aktiv suchen und Innovationen konsequent vorantreiben. Dies erfordert, daß sich die Personalfunktion mit den Geschäftsprozessen des eigenen Unternehmens bzw. des Wettbewerbs intensiver und aktiver auseinandersetzt.

### Schema 1 (zu Nr. 3) Leitbild effizienter Personalplanung



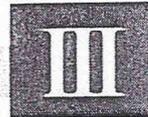
## 4 Personalplanung

Ausgehend von den beschriebenen Einflußfaktoren werden nachfolgend Methoden, Inhalte und Instrumente der Personalplanung beschrieben. Hierbei wird schwerpunktmäßig der Themenkomplex quantitative Personalplanung (Kosten/Köpfe) erörtert. Der Aspekt der qualitativen Personalplanung (Qualifizierung etc.) wird am Beispiel des Instruments Personal-Portfolio skizziert.

## 5 Personalkostenplanung

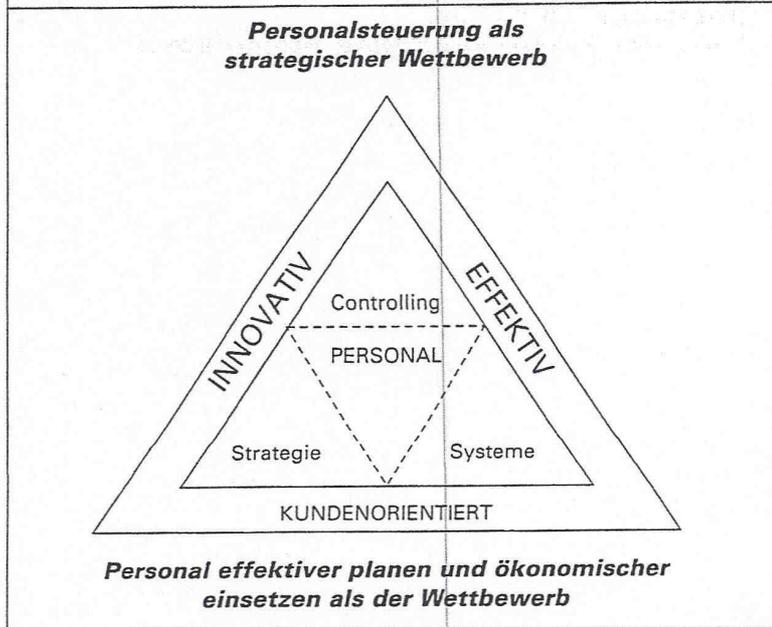
Am Beispiel verschiedener Unternehmen wird dargestellt, wie das Thema Personalplanung bereits in die Praxis umgesetzt wird bzw. welche neuen Lösungsansätze gangbar sind. So erfolgt die Personalkostenplanung beispielsweise in einem Dienstleistungsunternehmen mit Hilfe einer selbstentwickelten PC-Lösung. Im Rahmen der jährlichen Ergebnisplanung wird eine detaillierte Personalplanung durch die Geschäftsleitungen der Verkaufshäuser erstellt. Zielsetzung der Planung ist insbesondere die Gewährleistung eines bedarfs- und ergebnisorientierten Einsatzes der Human-Ressourcen. Gleichmaßen beinhaltet die Planungssystematik diverse Möglichkeiten zur qualifizierten Analyse und Steuerung der Personalkosten. Letztere repräsentieren in diesem Unternehmen nach den Warenkosten den zweitgrößten Kostenblock. Kriterien der Personalplanungs-Systematik sind in diesem Kontext zum Beispiel:

- zielsetzungsgerechte Gliederung (beispielsweise im Hinblick auf Differenzierungsgrad und Praktikabilität);
- eindeutige Verbuchungs- und Erfassungsrichtlinien für die einzelnen Personalkostenbestandteile;



- perioden- und verursachergerechte Kostenzuordnung.
- Grundsätzlich ist anzumerken, daß eine DV-Unterstützung innerhalb des Planungsprozesses sinnvoll erscheint, sofern das Unternehmen mehr als ca. 200 Mitarbeiter beschäftigt. In der Regel kann ein solches Programm den Planenden von zeitaufwendigen und fehleranfälligen Rechenoperationen entlasten. So ist z.B. eine sofortige Berechnung von personalrelevanten Kennziffern als Entscheidungshilfe möglich. Gleichermaßen wird die Durchführung von Planungskorrekturen, respektive Alternativplanungen vereinfacht. Im Ergebnis führt dies zu einer:
- erheblichen Verkürzung der Planungszeit;
  - deutlichen Entlastung des Planenden;
  - Verbesserung der Planungsqualität;

**Schema 2 (zu Nr. 3)  
Leitbild Personalsteuerung**



**Schema 3 (zu Nr. 3)  
Wertschöpfung**

Optimierung der Entscheidungsbasis für 1.-3. Management-Ebene  
durch Beratung, Controlling, Projekte, Reporting

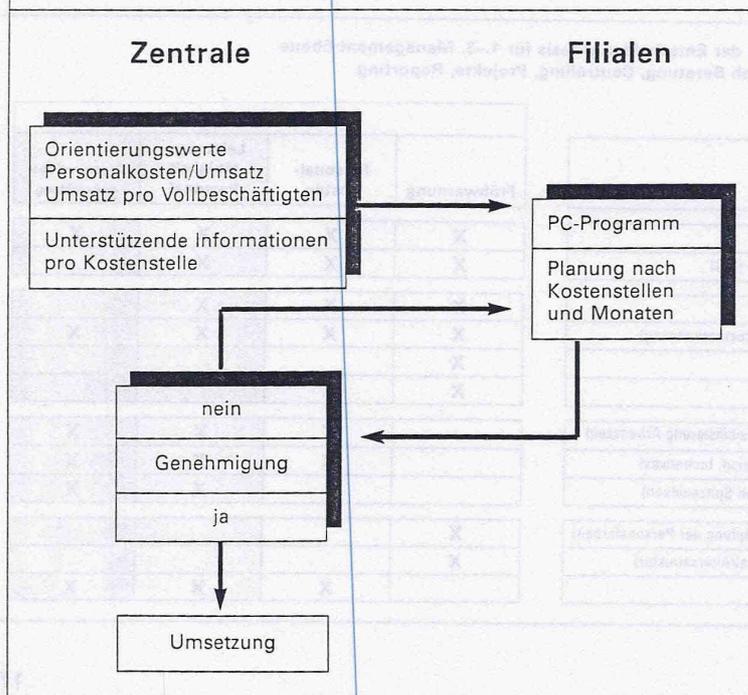
Arbeitsfelder		Optimierung			
		Frühwarnung	Personal-kosten	Leistungs-fähigkeit Personal	Organisations-entwicklung
<b>A</b>	Optimierung Personalsteuerung (OPS)	X	X	X	X
	Integriertes Personalsteuerungs-System (IPS)	X	X	X	
<b>B</b>	Personalplanung/-Controlling	X	X	X	
	Strategische Personalplanung (z.B. Zielkostenrechnung)	X	X	X	X
	Konkurrenzvergleiche	X			
	Budget Controlling Ressort Personal	X	X		
<b>C</b>	Zeitmanagement (z.B. Zeiterfassung, Flexibilisierung Arbeitszeit)		X	X	X
	Entgelt-Systeme (z.B. Beteiligung, Provision, Incentives)		X	X	X
	Innovations-Management (Förderung von Spitzenideen)			X	X
<b>D</b>	Evaluation Personal-Systeme (Wertschöpfung der Personalarbeit)	X			
	Struktur-Analysen (z.B. flexibles Potential/Altersstruktur)	X			
	Projekte zur Strukturoptimierung		X	X	X



### Übersicht (zu Nr. 3) Ziele der Personalplanung (beispielhaft)

1. Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Personalbereich durch eine effiziente Personalplanung dauerhaft stärken.
2. Die Führungskräfte bei einer kostenbewußten und an den Unternehmenszielen orientierten Personal-Einsatzplanung unterstützen.
3. Eine schnelle und bedarfsorientierte Information des Managements mit personalrelevanten Planungs- und Ist-Daten sicherstellen.
4. Innovative Methoden und Instrumente der Personalplanung innerhalb des Unternehmens einsetzen und fortlaufend weiterentwickeln.
5. Durch eine proaktive Personalplanung und -steuerung operative und strategische Schwachstellen frühzeitig erkennen sowie geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen aufzeigen bzw. umsetzen.

### Grafik (zu Nr. 5) Personalplanung Zentrale-Filialen



- hohen Akzeptanz bei den internen Kunden.

Weitere Einzelheiten der Planungs-Systematik gehen aus der Grafik und der Tabelle zu Nr. 5 hervor.

Gleichermäßen kann ein solches Programm natürlich auch als Großrechnerlösung entwickelt und eingesetzt werden, um gegebenenfalls einen noch besseren Servicegrad für die Planenden zu erreichen. Mögliche Vorteile wären beispielsweise:

- Die induktive Personalplanung, d.h. Planung auf Mitarbeitererebene, wird vollständig unterstützt (während ein Betriebsrat dem auf PC-Ebene i.d.R. nicht zustimmen wird).

- Nutzung von auf dem Großrechner vorhandenen Mitarbeiterinformationen und daraus resultierende Optimierung der Planungsqualität.
- Zugriff auf andere relevante betriebswirtschaftliche Plan- und Kenngrößen (beispielsweise Planumsatz, Kalkulation u.v.m.).

- Einbindung des Planungssystems in die Zugriffs- und Sicherungssystematik des Großrechners (Datenschutz).
- Beseitigung potentieller Nachteile einer PC-Lösung (z.B. Wegfall des Diskettenwegs).

Innerhalb der geplanten Periode erfolgt im genannten Unternehmen durch die Abteilung Personal-Controlling ein fortlaufender Plan-/Ist-Vergleich, dessen Ergebnisse (für Konzern, Region, Haus bzw. Kostenstelle) den Führungskräften vor Ort und in der Zentrale zur Verfügung gestellt werden.

Der Personal-Controller versteht sich in diesem Konzern als ein Informationsdienstleister für das Management. So stellt er beispielsweise den Führungskräften Abweichungsanalysen, Hochrechnungen, aber auch Handlungsvorschläge zur Verfügung, die z.B. Aussagen über nachfolgende Kenngrößen enthalten:

- \* Personalkosten-Abweichungen (Personalkosten gesamt), Ein-



**Tabelle (zu Nr. 5)  
Kennzahlen der Personalkostenplanung**

Monat	1 Umsatz		2 Prov.		3 Führungskräfte		4 Grundprovision		5 Variables Entgelt		6 Festangestellte Festentgelt		7 Aushilfen		8 Überstunden		9 Pauschalkräfte		10 Betätigung
	TDM	%	STD	DM	STD	DM	STD	DM	STD	DM	STD	DM	STD	DM	STD	DM	STD	DM	DM
Jan	0,0	0,0%	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Feb	0,0	0,0%	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

Monat	11 Arbeit-geber-anteile	12 Um-lagen	13 Voll-beschäf-tigte 1	14 Personal-kosten 1	15 Mitarbeiter/ Fremd-unternehmen		16 Personal-kosten Verrechnung		17 Voll-beschäf-tigte 2	18 Personal-kosten 2	19 relative Personal-kosten 2	20 Verkaufs-prämien
	DM	DM	Anzahl	DM	STD	DM	STD	DM	Anzahl	DM	%	DM
Jan	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0
Feb	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

zelkomponenten der Personalkosten (Personalkosten in Prozent vom Umsatz, Deckungsbeitrag pro Abteilung u.v.m.).

- \* Entwicklung von Leistungswerten (Umsatz pro Vollbeschäftigten, Flächenproduktivität pro Mitarbeiter etc.).
- \* Fluktuationsanalysen (nach Region, Position usw.).
- \* Sonstige personalwirtschaftliche Auswertungen, beispielsweise im Hinblick auf Fehlzeiten, Mehrarbeitsstunden, Sozialleistungen, Strukturanalysen.

Vor dem Hintergrund des verschärften Wettbewerbs ist eine effiziente Personalplanung allein nicht mehr ausreichend, um den sich ständig wandelnden Erfordernissen des Marktes gerecht zu werden. Zudem unterliegen Personalanpassungs-Maßnahmen bekanntermaßen erheblichen Vorlaufzeiten, so daß einer fortlaufenden und systematischen Planungsoptimierung – im Sinne einer Frühwarnfunktion – erhebliche Bedeutung zukommt.

### 6 Planungsoptimierung

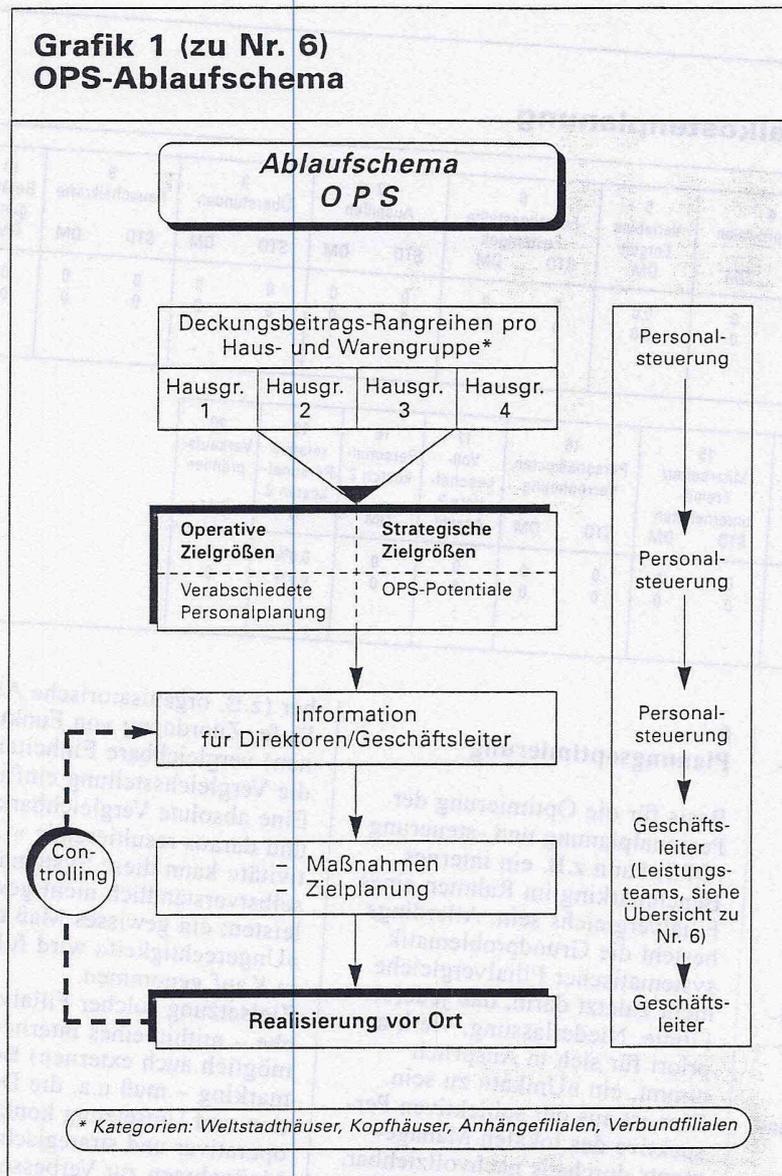
Basis für die Optimierung der Personalplanung und -steuerung (OPS) kann z.B. ein internes Benchmarking im Rahmen eines Filialvergleichs sein. Allerdings besteht die Grundproblematik systematischer Filialvergleiche nicht zuletzt darin, daß jede(s) Filiale, Niederlassung, Werk a priori für sich in Anspruch nimmt, ein »Unikat« zu sein. Dies ist aus der subjektiven Perspektive des lokalen Managements durchaus nachvollziehbar, da die standortspezifischen Gegebenheiten (Historie, Markt, Struktur etc.) oft tatsächlich unterschiedliche Ausprägungen haben. Folglich besteht im Rahmen solcher Analysen die hohe Wahrscheinlichkeit, »Äpfel mit Birnen« zu vergleichen.

Vor diesem Hintergrund wurden die Verkaufshäuser des beschriebenen Dienstleistungsunternehmens (entsprechend ihrer organisatorischen Struktur) in vier Kategorien (Weltstadthäuser, Kopfhäuser, Anhängenhäuser, Verbundfilialen) gegliedert. Durch diese Aufteilung wird erreicht, daß zumindest vom Grundsatz

her (z.B. organisatorische Abläufe, Zuordnung von Funktionen) vergleichbare Einheiten in die Vergleichsstellung einfließen. Eine absolute Vergleichbarkeit und daraus resultierende »Objektivität« kann diese Systematik selbstverständlich nicht gewährleisten; ein gewisses Maß an »Ungerechtigkeit« wird folglich in Kauf genommen.

Zielsetzung solcher Filialvergleiche – mithin eines internen (falls möglich auch externen) Benchmarking – muß u.a. die Definition und Umsetzung konkreter operativer und strategischer Maßnahmen zur Verbesserung der Personalplanung respektive -produktivität sein, wobei das Gesamtergebnis der Filiale letztendlich ausschlaggebend ist. In Grafik 1 zu Nr. 6 ist das Ablaufschema für die Optimierung der Personalplanung und -steuerung (OPS) am Beispiel dargestellt. Der OPS-Ansatz bzw. die daraus resultierenden Maßnahmen setzen jedoch auf kleineren operativen Einheiten (den Kostenstellen) an, da auf dieser Ebene eine konkretere Planung bzw. Steuerung möglich ist. Dementsprechend werden Analysen auf der Ebene Kostenstelle

**Grafik 1 (zu Nr. 6)**  
**OPS-Ablaufschema**



vorgenommen und dann auf Hausebene verdichtet. Soweit hausindividuelle Besonderheiten in einzelnen Warengruppen vorliegen, werden diese Daten in den Auswertungen ebenfalls separiert bzw. markiert. Durch eine stufenweise »Verfeinerung« des Datenmaterials:

- Hausgruppenbildung;
- Berücksichtigung von Filialumbau;
- Vergleich kleiner organisatorischer Einheiten;

- Separierung hausindividueller Besonderheiten in diesen Ebenen;

wird ein relativ hoher Grad an Vergleichbarkeit verwirklicht. Gleichwohl steht nicht die Realisierung einer pseudo-wissenschaftlichen Objektivität im Mittelpunkt des Konzepts, sondern die unternehmerische Notwendigkeit, pro Filiale ein definiertes betriebswirtschaftliches Ergebnis durch eine verbesserte Personalplanung und -steuerung

zu realisieren. Dies wird durch eine gezielte Schwachstellen-Analyse und einen sich daran anschließenden kontinuierlichen Verbesserungsprozeß erreicht. Ausgehend von der Kennzahl Deckungsbeitrag (DB 2 in % vom Umsatz; Kennziffer der ertragsorientierten Gesamtleistung aus Wareneinsatz und -kosten) erfolgt pro Haus- und Warengruppe eine Rangreihenbildung sowie das Aufzeigen von Verbesserungspotentialen, wie z.B. Personalkosten und -besetzung für alle Einheiten bzw. Kostenstellen (siehe Grafik 2 zu Nr.6). Basierend auf diesem Informationsmaterial wird vor Ort ein kontinuierlicher Optimierungsprozeß umgesetzt. Meßlatte ist hierbei die Orientierung am Besten. Die Ziele der OPS-Systematik können wie folgt zusammenfaßt werden:

#### Operative Ziele

Steigerung der Effizienz der Personalplanung (d.h. Optimierung von Personaleinsatz, Personalkosten, flexibles Einsatzpotential etc.).

#### Taktische Ziele

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Personals durch innovative und effektive Lösungsansätze (z.B. Entfall, Reduzierung, Verlagerung von Tätigkeiten).

#### Strategische Ziele

Förderung von Kundenorientierung und Unternehmertum bei der Belegschaft (besser und schneller agieren als der Wettbewerb!).

Stark vereinfacht kann der Grundgedanke dieses Lean-Management-Ansatzes zur Personalplanung bzw. Personalsteuerung wie folgt zusammengefaßt werden:

»JEDER KANN VON JEDEM LERNEN!«



**Grafik 2 (zu Nr. 6)  
OPS-Systematik**

Warengruppe 12		KOPFHÄUSER Planwerte 1993							rechnerisches POTENTIAL			
Haus	DB2 vom Umsatz	Umsatz	Personal- kosten 2	Deckungs- beitrag 2	Voll- beschäf- tigte	Personal- kosten 2 vom Umsatz	Deckungs- beitrag pro Voll- beschäf- tigten DM	Umsatz pro Voll- beschäf- tigten DM	qm pro Voll- beschäf- tigten	Personal- kosten 2	Voll- beschäf- tigte	Umsatz
	%	DM	DM	DM	Anzahl	%	DM	DM		DM	Anzahl	DM
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Potentialberechnung** : Bezugsgröße ist der DB2 vom Umsatz  
 Zielwerte : bestes Haus : + Verbesserungspotential  
 Häuser über dem Durchschnitt : bester Wert = 28,80%  
 Häuser unter dem Durchschnitt : Durchschnitt = 26,57%  
 Für Häuser, die nur knapp unter dem Durchschnitt liegen, gilt das obere Feld als Orientierung

Die Analyse wird von den Führungskräften aller Einheiten durchgeführt. Zusätzlich wurden sogenannte Leistungsteams gebildet, die sich aus besonders leistungsstarken Führungskräften der Verkaufshäuser zusammensetzen (siehe Übersicht zu Nr. 6).

Diese Teams besuchen vom Top-Management ausgewählte Häuser und beraten ihre Kollegen vor Ort bei der Definition von Verbesserungsmaßnahmen. Letztere werden schriftlich fixiert und haben somit verbindlichen Charakter; im Anschluß findet pro Quartal ein Plan/Ist-Vergleich statt.

Verantwortlich für die Definition und Umsetzung von Maßnahmen ist das Management des Hauses; die Teams haben in diesem Kontext lediglich eine beratende Funktion, wobei es darum geht, intern vorhandenes Know-how konsequent zu nutzen. Der Beratungs- und Dialogprozeß findet zwischen hierarchisch gleichrangigen Kollegen statt – es geht also darum, durch eigene Kompetenz zu überzeugen. Darüber hinaus werden den Führungskräften eine Vielzahl von Informationen zur Verfügung gestellt. Beispielsweise werden »rechnerische Poten-

tiale« ausgewiesen, die aus einer Orientierung am Bestwert resultieren. Diese Werte sind nicht als Zielvorgaben zu verstehen, sondern zeigen auf, welche Veränderung einer Größe (z.B. Personalkosten) rein rechnerisch und ceteris paribus erforderlich sind, um den Bestwert im Rahmen des Benchmarking zu erreichen. Diese Auswertungen ermöglichen zusammen mit weiteren personalwirtschaftlichen Informationen eine erste, zahlenmäßige Ursachenanalyse sowie eine Einschätzung des Handlungsbedarfs. Die Definition von tatsächlich praktikablen Maßnah-

men liegt ebenfalls ausschließlich in der Verantwortung der lokalen Führungsmannschaft. Diese Maßnahmenplanung kann z.B. mit Hilfe zweier Formulare erfolgen. Das Formular A (siehe Muster 1 zu Nr. 6) dient der Ist-Analyse mit der Beschreibung von Stärken und Schwächen sowie zur Ideensammlung von sinnvollen, jedoch voraussetzungsabhängigen Maßnahmen. Auf diese Weise entsteht ein »Ideenpool« der – über die jeweilige Filiale hinaus – auch den anderen Verkaufshäusern des Konzerns zur Verfügung gestellt wird.

**Übersicht (zu Nr. 6)  
Rolle des Leistungsteams**

**Ziel:** Kollegiale Beratung/Kollegialer Erfahrungsaustausch im Rahmen von OPS etablieren (Jeder kann von jedem lernen)

- \* Expertenwissen verfügbar machen
- \* Multiplikation von Know-how (Netzwerkgedanke)
- \* Mit Kollegen kreative/proaktive Lösungsansätze formulieren
- \* OPS als Prozeß etablieren (Lean-Management-Gedanke)
- \* »blinde Flecken« aufzeigen



### Muster 1 (zu Nr. 6) Formular A zur Ist-Analyse mit Ideensammlung

<b>Formular A</b>		OPS-Potential:
Verkaufsdirektor:	Haus:	Warengruppe:
Region:	Geschäftsleiter:	Umsatz-Plus .....
	Geschäftsleiter-Personal:	PK2-Minus .....
Nr. lfd.	Ist-Analyse pro Warengruppe:	Lösungsansätze/Ideen:
1	-----	-----
2	-----	-----
3	-----	-----
4	-----	-----
Unterschrift:		
Geschäftsleitung: .....		
Abteilungsleitung: .....		
Datum: .....		

Im Formular B (siehe Muster 2 zu Nr. 6) werden konkrete Maßnahmen festgehalten, die betragsmäßig zu fixieren und einem Realisierungszeitpunkt zuzuordnen sind. Diese Daten der Maßnahmenplanung werden auf Diskette erfaßt und mit den Formularen an die Abteilung Personalplanung gesendet.

Hier erfolgt in einem quartalsmäßigen DV-gestützten Controlling ein Abgleich der Maßnahmenplanung mit den Ist-Werten, wobei der Realisierungsgrad von einzelnen Maßnahmen über verschiedene Dichtungsstufen bis hin zur Konzernebene ausgewiesen wird.

Die in der Praxis erzielten Ergebnisse haben gezeigt, daß eine fortlaufende Optimierung der Personalplanung durch entsprechende Systeme sinnvoll und notwendig ist. Einerseits wird durch den internen Wettbewerb der Einsatz und die Produktivität

der Human-Ressourcen optimiert. Andererseits wird im Rahmen solcher Prozesse ein hohes Maß an Kreativität freigesetzt und so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert.

#### 7

#### Zielkostenrechnung

Ergänzend zur operativen Planung und Optimierung des Personals bzw. der Personalproduktivität (1-Jahres-Horizont) erscheint gleichermaßen eine mittelfristige Planung bzw. Steuerung der Human-Ressourcen (3 bis 5-Jahres-Horizont) sinnvoll.

Hierzu bietet sich u.a. die Nutzung eines Zielkosten-Ansatzes an. Ausgehend von definierten strategischen Zielsetzungen der Unternehmensführung, z.B.:

- Steigerung des Umsatzes um ...% während der nächsten 5 Jahre;

- Zugewinn von ...% Marktanteilen in definierten Segmenten;
  - Gründung von ... neuen Niederlassungen in Europa usw.;
- ist das Personalmanagement aufgefördert, diesbezüglich ein Szenario im Hinblick auf Kosten und Produktivität der Belegschaft zu entwickeln. Gleichermäßen sind adäquate Vorschläge zu formulieren, wie diese strategischen Ziele unterstützt werden können bzw. welche Voraussetzungen im Vorfeld zunächst erfüllt werden müssen. Ein solcher Ansatz trägt dazu bei, daß man den Personalkosten bzw. der angestrebten Belegschaftsgröße nicht »hinterherläuft«, sondern auf der Basis von Simulationen und Prognosen frühzeitig adäquate Lösungsansätze formuliert. Hierbei sind eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen, beispielsweise:
- Veränderungen der Personalkosten (z.B. aufgrund von Tarifierhöhungen).



**Muster 2 (zu Nr. 6)  
Formular B für konkrete Maßnahmen**

<b>Formular B</b>				OPS-Potential:							
Verkaufsdirektor:		Haus:		Warengruppe:		Umsatz-Plus .....		PK2-Minus .....		Anz. VB .....	
Region:		Geschäftsleiter:		Geschäftsleiter-Personal:							
Nr. lfd.	Maßnahmenplanung pro Warengruppe:	Potential DM	Größe	Teiziel per 30.6.95 DM <small>(mind. 40% des OPS-Pot.)</small>	Teiziel per 30.9.95 DM <small>(mind. 30% des OPS-Pot.)</small>	Teiziel per 31.12.95 DM <small>(Resn. OPS-Pot.)</small>					
1	-----		UMS								
	-----		DB1								
	-----		PK2								
2	-----		UMS								
	-----		DB1								
	-----		PK2								
3	-----		UMS								
	-----		DB1								
	-----		PK2								
4	-----		UMS								
	-----		DB1								
	-----		PK2								
Unterschrift:		Summe:		Soll	DM	Soll	DM	Soll	DM		
Geschäftsleitung:		.....		Ist	DM	Ist	DM	Ist	DM		
Abteilungsleitung:		.....		Abw.	DM	Abw.	DM	Abw.	DM		
Datum:		.....									

- Veränderungen in der Gesetzgebung (z.B. Rentenalter).  
 - Veränderungen in der Arbeitszeit usw.  
 Ein solcher Ansatz kann nur im Rahmen eines flexiblen rollierenden Systems funktionieren, da dessen Ausgangspunkt von Menschen getroffene Annahmen (bzgl. interner und externer Entwicklungen) sind. Folglich geht es darum, einen »Strategischen Korridor« zu entwickeln, dessen Leitplanken »best«- und »worst case«-Annahmen bilden. Ebenso ist das Personalmanagement auf der Grundlage eines solchen Systems besser gewappnet, auf »Was wäre wenn...Fragen?« adäquat und schnell zu antworten. Man wird zwar weiterhin von bestimmten Entwicklungen »überrascht« werden, die Wahrscheinlichkeit aber, daß man von Ereignissen »überrollt« wird, sinkt deutlich.

In einem zweiten Schritt oder auch gleichzeitig kann diese Idee auf andere Personalmanagementfelder übertragen werden, so z.B.:  
 - Ziel-Qualifikation (Welche Qualifikationen benötigt das Unternehmen in 5 Jahren?);  
 - Ziel-Struktur (Wie realisieren wir einen höheren Anteil weiblicher Manager?);  
 - Ziel-Kultur (Wie werden die Unternehmensleitsätze zur Realität?) u.v.m.  
 Im Rahmen eines effizienten Personal-Controlling können erfahrungsgemäß durchaus auch »weiche« Ziele nachgehalten werden, sofern im Vorfeld entsprechende Qualitätsstandards bzw. operative Ergebnisse (beispielsweise in Form von konkreten Meilensteinen) definiert wurden. Schließlich ist es in anderen Funktionsbereichen auch mit Erfolg gelungen, einen Zielkosten-Ansatz zu verwirklichen.

An Ideen bzw. Instrumenten für eine mittel- und langfristige Personalplanung mangelt es nicht – in der Praxis sind solche Planungssysteme aber noch nicht sehr oft anzutreffen.

**8  
Instrumente**

Die im nächsten Abschnitt dargestellten Instrumente können selbstverständlich nur einen punktuellen Ausschnitt möglicher Hilfsmittel für die Personalplanung und Personalsteuerung beschreiben. Um so mehr muß es verwundern, daß in der Praxis noch sehr selten mit Techniken wie Personal-Portfolios gearbeitet wird bzw. integrierte, DV-gestützte Personalsysteme Seltenheitswert haben. Während Investitionsentscheidungen ab einer Größenordnung von DM 50.000 oftmals zur Vor-



standssache erklärt werden, findet die Entscheidung über Human-Investitionen nicht selten auf Referentenebene statt. Gerade letztgenannte Investitionen repräsentieren aber ein Vielfaches des genannten Werts. Eine personalplanerische Fehlentscheidung wird in der einschlägigen Literatur mit ca. DM 250.000 pro Mitarbeiter veranschlagt.

Ebenso ist es bezeichnend, daß angesichts des heutigen Software-Entwicklungsstands, das die operative und strategische Personalplanung mit Expertensystemen zuläßt, im Personalwesen noch vielfach mit DV-Insellösungen oder sogar mit Strichlisten bzw. manuellen Auswertungen gearbeitet wird.

Der Einsatz moderner Planungsinstrumente scheitert folglich nicht am technischen Entwicklungsstand, sondern an einer gewissen Reserviertheit bzw. Unkenntnis der verantwortlichen Personalmanager. Bezeichnend ist das Beispiel eines Großunternehmens, welches einen dreistelligen Millionenbetrag in DV-gestützte Planungssysteme investiert hat, obschon das gleiche Resultat mit einer Hard- und Softwareinvestition von rund 500 TDM hätte realisiert werden können.

## 9 EDV-Unterstützung

Während in der Vergangenheit Programme oft Sprünge und nicht nachvollziehbare Schritte aufwiesen, die weniger geübten Nutzern wie Kunststücke anmuten mußten, ist heute ein hoher Grad an Benutzerfreundlichkeit erreicht.

Das DV-gestützte »Integrierte Personalsteuerungs-System« (IPS) sollte im Hinblick auf quantitative und qualitative Problemstellungen u.a. nachfolgende Abfragen ermöglichen:

- Unterstützung der Planenden innerhalb des Planungsprozesses.

- Informationen über den Ist-Zustand sowie Vergleichsanalysen.
- Ermittlung signifikanter Planabweichungen.
- Selektive Kontrolle und Bewertung von Schwachstellen.
- Zukunftsbezogene Simulationen und Prognosen.

Zielsetzung eines solchen Systems ist die Bereitstellung von Informationen für Personalbereich, Fachbereiche und Management. Mit Hilfe dieser Managementinformationen soll die Planung, Beschaffung, Entwicklung und Erhaltung von Mitarbeitern möglichst effizient gestaltet werden. Gleichmaßen muß es die Funktion eines Frühwarnsystems übernehmen und beispielsweise auf signifikante Soll-/Ist-Abweichungen hinweisen, damit Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und vermieden werden können. Eine Vielzahl der im folgenden beschriebenen Aufgaben werden durch Standard-Softwarepakete (z.B. PAISY, IPAS, Executive Track) abgedeckt:

- Erstellen der jährlichen Personalplanung (Kopfzahlen- und Kostenplanung).
- Überprüfung, Kontrolle und Analyse der Personalkosten sowie der Kopfzahl- und Stellenentwicklung.
- Systematische Analyse der Rahmenbedingungen, z.B. Geburtenentwicklung, Schulabsolventen, Arbeitsmarktdaten.
- Analyse von qualitativen Verschiebungen, z.B. im Zusammenhang mit geplanten Investitionen sowie die Einleitung adäquater Maßnahmen.
- Ermittlung von Kennziffern, z.B. Struktur der Belegschaft, Daten für interne und externe Stellen.
- Erarbeitung und Pflege von Stellenbeschreibungen bzw. -bewertungen.
- Konzeption und Weiterentwicklung von Entlohnungsgrundsätzen.

Einschränkend ist allerdings anzumerken, daß zwar für einzelne Teilbereiche der Personalarbeit

leistungsfähige DV-Lösungen vorhanden sind, eine zufriedenstellende integrierte Gesamtlösung aber noch nicht existiert. Was die Realisierung eines IPS betrifft, sind Anleihen bzw. Modifikation von bestehenden Softwarelösungen aus den Bereichen »Unternehmensplanung« bzw. »Finanzen und Controlling« sinnvoll und vergleichsweise kostengünstig zu realisieren.

Mit den Instrumenten von gestern sind die personalplanerische Aufgaben von heute und morgen nicht zufriedenstellend zu lösen. Eine möglichst präzise Personalplanung mit adäquater DV-Unterstützung wird, nicht zuletzt wegen der Kostenintensität des Faktors Mensch (Arbeitszeitverkürzung, technologiebedingte Qualifikationsmaßnahmen, tarifliche Regelungen, etc.), in den nächsten Jahren weiterhin an Bedeutung gewinnen.

## 10 Personal-Portfolios

Personal-Portfolios bieten sich als unterstützendes Instrument für die quantitative und qualitative Personalplanung an (siehe Muster 1 bis 4 zu Nr. 10). Grundlage aller Überlegungen zum Portfolio-Modell ist die Theorie der Portfolio-Selection (PS).

### a) Ist-Portfolio-Ansatz

Mittels einer Stärken- / Schwächen-Analyse im Personalwesen soll festgestellt werden, welche der definierten Erfüllungskriterien nur unzureichend abgedeckt werden. Durch eine Positionierung der Analyse-Ergebnisse in eine Matrix (mit den Kategorien hoch, mittel und niedrig) wird der Versuch unternommen, Defizite im Hinblick auf die Personalarbeit (z.B. Personalplanung) transparenter darzustellen. Die zweidimensionale Matrix-Darstellung ermöglicht zusätzlich, personalbezogene Stärken-/ Schwächen-Profile aus unter-



schiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten (z.B. Bildungsvorteile der Mitarbeiter gegenüber der Konkurrenz im Vergleich zum Lebensalter).

*b) Strategisches Ziel-Portfolio*

Die Aussagefähigkeit des Ist-Portfolios läßt sich erhöhen, indem es in die strategische Unternehmensplanung integriert wird. Aus der Unternehmenstrategie leitet sich ein personalbezogenes, strategisches Ziel-Portfolio ab, das grundsätzlich für alle Unternehmensbereiche bzw. Kostenstellen erstellt werden kann. Angesichts zunehmend komplexer Anforderungen bedarf das Personalwesen neuer, effizienterer Instrumente. Die Matrix-Darstellung des Personal-Portfolios, die anhand einiger exemplarischer Beispiele vorgestellt wurde, kann in jedem Unternehmen eingesetzt und flexibel angewendet werden, wobei die dargestellten Kategorien auswechselbar und computergestützt schnell transformierbar sind. Besondere Bedeutung erhalten Personal-Portfolios im Hinblick auf die Konzeption von Unternehmensstrategien. Strategische Wettbewerbsvorteile sind langfristig ohne eine qualifizierte und motivierte Belegschaft nicht zu halten. Personellen Engpässen können Unternehmen nur dann gezielt entgegenreten, wenn es ihnen gelingt, die strategischen Ziel-Portfolio-Ansätze an individuellen Unternehmensbedürfnissen auszurichten und laufend zu verbessern.