

# Mit der Digitalisierung Schritt halten

## Warum strategische Personalplanung immer wichtiger wird

In einer Zeit, in der die Digitalisierung großen Einfluss auf eine sich rasant verändernde Arbeitswelt hat und zugleich das Fachkräfteangebot sinkt, wird die strategische Personalplanung zu einer bedeutsamen Kompetenz von HR. Welche Auswirkungen hat der Wandel auf den zukünftigen Personalbestand? Wie wird sich der Personalbedarf verändern? Welche Kompetenzen werden in Zukunft gebraucht? Mit dem „Starter-Set Strategische Personalplanung“ erhalten Praktiker Werkzeuge an die Hand, um systematisch Antworten auf die Fragen zu finden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) fördert das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Die Art, wie wir leben, kommunizieren und arbeiten, ändert sich rasant (BMAS 2016). Besonderer Treiber der Entwicklung sind die Automatisierung und Digitalisierung. Angetrieben durch erweiterte Möglichkeiten der Vernetzung von Daten, werden traditionelle Geschäfts- und Arbeitsmodelle infrage gestellt und neu erfunden. Innovative Technologien in Bereichen wie Robotik, Optronik, Sensorik und 3D-Druck, aber auch selbstlernende Computerprogramme und Anwendungen virtueller Realität sind nicht nur Auslöser für „smarte“ Produkte und Dienstleistungen, sondern ebenso für neue Arbeits- und Produktionsprozesse.

Ein höherer Automatisierungsgrad ist nicht generell mit weniger Beschäftigung gleichzusetzen, aber immer mehr berufliche Tätigkeiten werden als potenziell durch Computer und computergesteuerte Maschinen ersetzbar eingestuft (Dengler / Matthes 2018). Es gibt eine ganze Reihe von Studien, die mögliche Substitutionseffekte untersuchen. Ein eindeutiges Bild liefern die Befunde nicht (Petry 2018).

### AUSWIRKUNGEN AUF DIE BESCHÄFTIGUNG

Der wohl bekanntesten Studie von Frey und Osborne (2013) zufolge arbeiten 47 Prozent der Beschäftigten in den USA in Risikoberufen, die durch die Digitalisierung verloren gehen könnten. Arbeitsmarktforscher des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und der ING-DiBa haben versucht, die Analyse auf Deutschland zu übertragen. Während nach den Berechnungen des ZEW (2015) circa 42 Prozent der heutigen Arbeitsplätze durch Digitalisierung verschwinden könnten, sind laut ING-DiBa (2015) 59 Prozent der Arbeitsplätze substituierbar.

Eine Modellrechnung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) kommt einerseits zu dem Ergebnis, dass in Deutschland infolge der Digitalisierung bis zum Jahr 2035 circa 1,5 Millionen Arbeitsplätze verloren gehen könnten. Andererseits werden durch die Digitalisierung annähernd genauso viele neue Arbeitsplätze geschaffen (Zika et al. 2018).

Substituierbarkeitspotenziale sind ein wichtiger Erklärungsfaktor, aber eben auch nur einer von mehreren. Das Potenzial bezieht sich nur auf die technische Machbarkeit. Es sagt nichts darüber aus, ob und zu welchem Anteil die Tätigkeiten tatsächlich von computergesteuerten Maschinen ausgeführt werden. Beispielsweise ist die Beschäftigung im Bereich Lager- und Transportwesen oder Mechatronik trotz eines hohen Potenzials der Substituierbarkeit in den letzten Jahren gewachsen (Dengler / Matthes 2018).

Sicher ist, dass sich bisherige Stellen und Berufsbilder verändern oder auf lange Sicht verschwinden werden. Gleichzeitig werden neue Aufgaben beziehungsweise komplett neue Berufe und Tätigkeitsprofile entstehen (DGB / Hans-Böckler-Stiftung 2018; Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation 2016). Eine besondere Herausforderung der digitalen Transformation besteht darin, den Wandel im Unternehmen sozial gerecht zu gestalten und denjenigen Fachkräftebedarf sicherzustellen, der den zukünftigen Arbeitsplatzanforderungen entspricht. Nicht weniger wichtig ist die Frage, wie Arbeit in Zukunft erbracht wird beziehungsweise wie Menschen zusammen arbeiten wollen. Unter dem Stichwort „New Work“ wird diskutiert, welche Werte die Arbeit der Zukunft kennzeichnen (BMAS 2016; Petry 2018).

### ZUNEHMENDE FLEXIBILITÄT

Bereits heute gewinnen Arbeitskonzepte an Bedeutung, die für mehr Flexibilität stehen – räumlich, zeitlich und organisatorisch. Viele Unternehmen sind an einem möglichst flexiblen Einsatz ihrer Beschäftigten interessiert. Gleichzeitig wollen immer mehr Beschäftigte Arbeitszeit und -ort flexibel und lebensphasenorientiert gestalten. Mehr Wünsche nach Teilzeitarbeit oder Altersfreizeiten erhöhen die Komplexität der Personalplanung.

Nicht zuletzt werden im Zuge des digitalen Wandels agile Arbeitsformen immer wichtiger. Agiles Arbeiten erlaubt Beschäftigten,

#### DIE AUTOREN

**PROF. DR. JUTTA RUMP** ▶  
Direktorin des Instituts für  
Beschäftigung und  
Employability (IBE) der  
Hochschule Ludwigshafen  
▶ jutta.rump@  
ibe-ludwigshafen.de



**ISABELL SCHULLER** ▶  
Referentin Projekte bei der  
Deutschen Gesellschaft für  
Personalführung e.V.,  
Frankfurt  
▶ schuller@dgfp.de



**DR. STEFAN STRACKE** ▶  
Senior Consultant bei  
wmp consult –  
Wilke Maack GmbH, Hamburg  
▶ stefan.stracke@  
wilke-maack.de



**DAVID ZAPP** ▶  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter am Institut für  
Beschäftigung und Employ-  
ability (IBE) der Hochschule  
Ludwigshafen  
▶ david.zapp@  
ibe-ludwigshafen.de



mehr Kreativität zu entwickeln und Problemstellungen flexibel anzugehen. Wesentlich dabei sind Eigenständigkeit und Selbststeuerung am Arbeitsplatz und in Teams. Ohne Zweifel wird die Digitalisierung dazu führen, dass Tätigkeiten vereinfacht und vollständig standardisiert werden. Dadurch können Aufgaben leichter und gesundheit-

beispielsweise in agilen oder virtuellen Teams. Der Fokus „menschlicher“ Arbeit wird sich stärker in Richtung kreativer, sozialer und emotionaler Aspekte verschieben (Dengler / Matthes 2018; Petry 2018). Neben der Fähigkeit zur Projektarbeit bekommen soziale Kompetenzen wie Selbstmanagement, Kommunikationsstärke, Ko-

Durch den rasanten digitalen Wandel wird es allerdings schwieriger, den zukünftigen Personalbedarf vorausschauend bestimmen zu können. Wie viele Beschäftigte werden mit welchen Kompetenzen gebraucht? Aufgrund der vielen Ungewissheiten, die die digitale Transformation mit sich bringt, wird es immer wichtiger, sich schon heu-



Ein höherer Automatisierungsgrad ist nicht generell mit weniger Beschäftigung gleichzusetzen, aber immer mehr berufliche Tätigkeiten gelten als potenziell durch Computer und computergesteuerte Maschinen ersetzbar.

lich weniger belastend, aber auch monotoner werden. Auf der anderen Seite werden neue Möglichkeiten, Technologien einzusetzen, zu komplexeren Aufgaben führen.

Schon heute steigen die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten. Vor allem digitale Kompetenzen im Kontext der Mensch-Maschine-Interaktion werden benötigt. Wenn digitale Technologien Unternehmen immer stärker durchdringen, müssen neben Spezialisten und Experten auch „einfache“ Maschinenbediener in der Lage sein, mit digitaler Technik umzugehen.

Mit der Digitalisierung ändert sich auch die Art und Weise, wie gearbeitet wird,

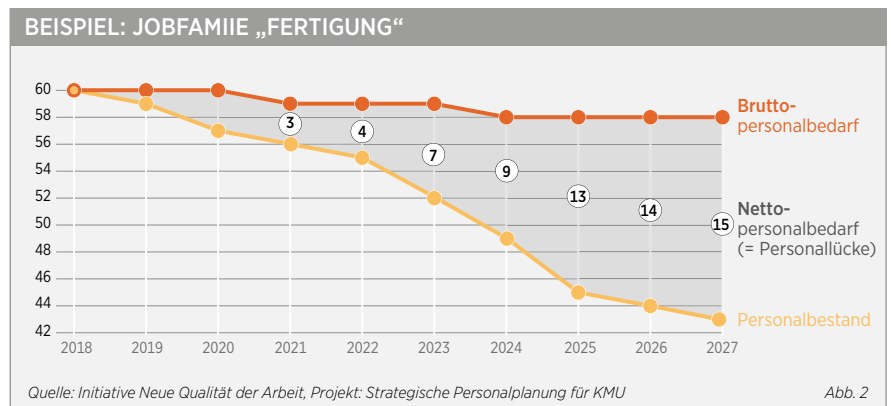
operationsbereitschaft oder Empathie eine größere Relevanz.

### DEN PERSONALBEDARF VORAUSSCHAUEND BESTIMMEN

Insgesamt wird die Digitalisierung zu einem Anpassungsbedarf in der Personalentwicklung führen. Wichtig ist daher, Kompetenzlücken und Talentengpässe frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden Unterstützung benötigen, um den spezifischen Qualifizierungsbedarf zu analysieren und sicherzustellen, dass die Beschäftigten über das erforderliche Qualifikationsniveau verfügen.

te im Rahmen einer strategischen Personalplanung auf die vielfältigen Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Strategische Personalplanung heißt, sich den personalwirtschaftlichen Herausforderungen zu stellen, also systematisch und vorausschauend zu planen. Die Planung ergänzt produkt- und marktbezogene Aspekte der Unternehmensstrategie um personalwirtschaftliche Fragen. Die strategische Personalplanung soll sicherstellen, dass dem Unternehmen mittel- und langfristig die benötigten Beschäftigten zur Verfügung stehen – in der richtigen Anzahl, mit den erforderlichen Kompetenzen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort.



Dass sich strategische Personalplanung „ökonomisch auszahlt“, zeigt eine Untersuchung von PwC (2012). 50 Prozent der befragten Unternehmen konnten Produktivität und Profitabilität durch strategische Personalplanung verbessern. Aber auch die Mitarbeiter profitieren, wenn durch eine langfristige Planung beispielsweise Qualifizierungsangebote stärker auf (zukünftige) Aufgaben und Anforderungen am Arbeitsplatz zugeschnitten werden. Dadurch kann Unter- und Überforderung vorgebeugt werden.

### BESCHREIBUNG VON PERSONALBESTAND UND -BEDARF

Kern der strategischen Personalplanung ist die Beschreibung des heutigen und zukünftigen Personalbestands und des erwarteten Personalbedarfs. Dafür ist zunächst ein Zeithorizont zu bestimmen. Meist bezieht sich die Planung auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. In der Praxis ist es aber nicht unüblich, einen Planungszeitraum von fünf bis zehn Jahren festzulegen.

Ein wichtiger Ausgangspunkt ist die Einteilung der Belegschaft in Jobgruppen; dies hilft, Komplexität zu reduzieren. Hierzu werden Stellen innerhalb der Funktionsbereiche (bspw. Fertigung, Personalwesen, Instandhaltung) mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben zusammengefasst. Entscheidend für die Zuordnung sind die Aufgaben, die an eine Stelle geknüpft sind. Es ist zudem sinnvoll, die Jobgruppen nach ihrer Bedeutung für den Unternehmens-

erfolg und der Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt zu priorisieren und zu beurteilen.

Stehen die Jobgruppen fest, ist der aktuelle Personalbestand darzustellen. Dafür werden planungsrelevante Personalstammdaten (wie Geburtsdatum und Kapazität der Beschäftigten) benötigt; die Einzeldaten werden den Jobgruppen (anonymisiert) zugeordnet. Zu beachten ist, dass bei der Kapazitätsermittlung nicht die Anzahl der „Mitarbeiterköpfe“, sondern die verfügbare Kapazität (FTE = Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalent) im Vordergrund steht.

Der zukünftige Personalbedarf wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Daher sind Entwicklungen des Geschäftsumfelds und die entsprechenden Produkt- und Marktstrategien des Unternehmens zu beleuchten. Auch mögliche Auswirkungen neuer Technologien oder Prozessänderungen, die zu Veränderungen des Bedarfs führen können, sind zu bewerten (Abb. 1). Zwei Fragen sind dabei zentral:

Wie wird sich der quantitative Personalbestand in der Jobgruppe im betrachteten Zeitraum entwickeln? Dafür ist der derzeitige Personalbestand in die Zukunft fortzuschreiben, abzüglich bereits absehbarer Ein- und Austritte (Übernahme von Auszubildenden und Zeitarbeitskräften, Renteneintritte, Ende von Befristungen).

Wie viele Mitarbeiter werden je Jobgruppe im Planungszeitraum zur Erreichung der stra-

tegischen Ziele und unter Berücksichtigung der potenziellen Entwicklungen in der Branche und auf dem Arbeitsmarkt benötigt?

Der ermittelte Bruttoperpersonalbedarf, das heißt die Gesamtzahl der Beschäftigten, die zur Leistungserstellung benötigt werden, ist anschließend den Daten des fortgeschriebenen Personalbestands gegenüberzustellen. Aus der Differenz ergibt sich die Personallücke, also der Nettopersonalbedarf für den Planungszeitraum. Dieser gibt an, ob eine Über- oder Unterdeckung zu erwarten ist (Abb. 2).

### ENTSCHEIDEND IST DER QUALITATIVE PERSONALBEDARF

Vor dem Hintergrund des digitalen Wandels ist es wichtig, Personalbestand und Personalbedarf nicht nur „mengenmäßig“ zu betrachten, sondern auch unter qualitativen Gesichtspunkten. Es reicht nicht aus, allein die Kapazitäten pro Jobgruppe in den Blick zu nehmen. Vielmehr sind auch die daran geknüpften Kompetenzen zu erfassen und entsprechende zukünftige Bedarfe abzuschätzen.

Dafür wird für jede Jobgruppe anhand der an sie geknüpften (zukünftigen) Anforderungen ein Kompetenzprofil erstellt. In der Praxis kann es hilfreich sein, einzelne Kompetenzen zu gewichten. Denn im Zuge der Digitalisierung wird einigen Kompetenzen (bspw. Programmierkompetenz oder Selbstmanagement) mehr Bedeutung beigemessen als anderen.

Für eine systematische Einschätzung des Kompetenzbedarfs empfiehlt sich eine Bewertung auf einer Skala (bspw. von „nice to have“ bis „must have“). Die vorhandenen Kompetenzen können auf einer Skala von „gering ausgeprägt“ bis „stark ausgeprägt“ abgebildet werden. In der Gegenüberstellung von Soll- und Istkompetenzprofilen wird gegebenenfalls eine Lücke deutlich. Im nächsten Schritt sind aus dem Soll-Ist-Vergleich Maßnahmen abzuleiten (Personalbeschaffung, Personalabbau, Personalentwicklung etc.).

Obwohl das Betriebsverfassungsgesetz keine Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Personalplanung vorsieht, ist es sinnvoll, diesen in den Prozess einzubeziehen. Der Betriebsrat hat bei Planungsfragen Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte. Bei Fragen der Berufsbildung kann der Betriebsrat vom Arbeitgeber jedoch verlangen, die Kompetenzen der Beschäftigten zu analysieren und den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln

Der Blick auf die Kompetenzen der Zukunft ist vor allem für KMU von besonderer Bedeutung. Nach einer Studie von Roland Berger (2017) haben schon heute viele Unternehmen Schwierigkeiten, neue Positionen mit den richtigen Profilen zu besetzen. Gerade für kleinere Unternehmen wird es immer schwieriger, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren. Für diese wird die eigene Belegschaft eine wesentliche Fachkräftequelle der Zukunft sein.

## WERKZEUGKOFFER „STARTER-SET STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG“

Um Mitarbeiter langfristig zu binden und sich auf die zunehmende Digitalisierung einzustellen, steigt die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung. Qualifizierung darf nicht erst dann auf die Tagesordnung kommen, wenn akute Probleme beim Personaleinsatz auftreten. Sie muss frühzeitig miteingeplant werden. Kleinere Unternehmen haben häufig nicht die strukturellen

Möglichkeiten, ausreichend personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen für eine strategische Planung bereitzustellen.

Hier setzt das „Starter-Set Strategische Personalplanung“ ([www.spp-kmu.de](http://www.spp-kmu.de)) an. Es bietet die Möglichkeit, den künftigen Personalbedarf systematisch zu ermitteln und strukturiert mit den vorhandenen Kapazitäten und Kompetenzen abzugleichen. Unter der Leitung des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) der Hochschule Ludwigshafen und gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), wmp consult – Wilke Maack GmbH und weiteren Partnern entwickelt, dient das Starter-Set als „Werkzeugkoffer“.

Als Einstieg in die Thematik bietet sich der „Check: Strategische Personalplanung“ an. Das Handbuch für Unternehmens- und Personalverantwortliche in KMU führt durch die einzelnen Schritte des Planungsprozesses. Und das IT-Tool, in das Unternehmen die Personaldaten einspeisen können, hilft, spezifische Personalbedarfe frühzeitig zu erkennen. Speziell an Betriebsräte richtet sich ein Ratgeber, der Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats in den Phasen der strategischen Planung skizziert.

Der Mehrwert des Starter-Sets besteht darin, sich kostenfrei ohne externe Beratung in kurzer Zeit ein Bild über den Handlungsbedarf im Unternehmen verschaffen zu können. Natürlich kann das Starter-Set nicht die Funktion einer „Glaskugel“ übernehmen. Die einzelnen Werkzeuge lösen auch keine Beschaffungsprobleme. Sie helfen, mit den heutigen Informationen verschiedene Szenarien zum zukünftigen Personalbedarf durchzuspielen und Maßnahmen einzuleiten.

## AUSBLICK: BERÜCKSICHTIGUNG DES DIGITALEN WANDELS

Im Dezember 2017 ist die zweite Phase des Projekts gestartet. Aufgabe ist es, das Starter-Set weiterzuentwickeln und mit diesem noch stärker auf die Herausforderun-

gen des digitalen Wandels einzugehen. Vor allem die zukünftigen Anforderungen an die Kompetenzen und die Qualifikation der Mitarbeiter sollen noch stärker berücksichtigt werden. Dabei wird auch ein neues IT-Tool entwickelt, das nutzerfreundlich auf Microsoft Excel basiert und Ende 2018 veröffentlicht wird. ●

### Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0, Bonn
- Dengler, K. / Marthes, B. (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt, IAB-Kurzbericht, 4
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) / Hans-Böckler-Stiftung (2018): Atlas der Arbeit. Daten und Fakten über Jobs, Einkommen und Beschäftigung, [www.boeckler.de/pdf/atlas\\_der\\_arbeit\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/atlas_der_arbeit_2018.pdf) (Stand: 1.6.2018)
- Frey, C. B. / Osborne, M. A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?, [www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (Stand: 1.6.2018)
- ING-DiBa (2015): Die Roboter kommen. Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt, [www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-analysis-die-roboter-kommen.pdf](http://www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-analysis-die-roboter-kommen.pdf) (Stand: 1.6.2018)
- Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation (2016): Mitarbeiterqualifizierung und Wissenstransfer im Zusammenhang der Digitalisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen. Ergebnisse einer Bedarfs- und Trendanalyse, [kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/Studie-Qualifizierung-Wissenstransfer-Prozess-digitalisierung.pdf](http://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/Studie-Qualifizierung-Wissenstransfer-Prozess-digitalisierung.pdf) (Stand: 1.6.2018)
- Petry, T. (2018): 7 Erkenntnisse zur Veränderung der Arbeit im digitalen Zeitalter, [www.capital.de/karriere/7-erkenntnisse-zur-veraenderung-der-arbeit-im-digitalen-zeitalter](http://www.capital.de/karriere/7-erkenntnisse-zur-veraenderung-der-arbeit-im-digitalen-zeitalter) (Stand: 1.6.2018)
- PwC (2012): Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung, [www.pwc.de/de/consulting/business-consulting/assets/pwc-studie-unternehmenserfolg-nachhaltig-sichern.pdf](http://www.pwc.de/de/consulting/business-consulting/assets/pwc-studie-unternehmenserfolg-nachhaltig-sichern.pdf) (Stand: 1.6.2018)
- Roland Berger (2017): Between ambition and reality. Key findings from the Roland Berger HR Trends Survey 2017, München
- ZEW (2015): Übertragung der Studie von Frey / Osborne (2013) auf Deutschland. Kurzexpertise, 57, [ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise\\_BMAS\\_ZEW2015.pdf](http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf) (Stand: 1.6.2018)
- Zika, G. et al. (2018): Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035. Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle, IAB-Kurzbericht, 9