

## Zukunftssimulator für die Personalplanung

Bislang wird Business Intelligence (BI) vom Personalmanagement bevorzugt für die Kostenoptimierung genutzt. Im Zuge des demografischen Wandels können gezielte Zukunftssimulationen einen wichtigen Beitrag zu einer gesunden Altersstruktur in der Belegschaft leisten.



Eine ausgewogene Mischung aus jüngeren und älteren Arbeitskräften gilt für Unternehmen seit jeher als Erfolgsfaktor. Denn: Was der Nachwuchs an frischem Wind und neuen Ideen mitbringt, lässt sich meist erst durch die Umsicht erfahrener Mitarbeiter in produktive Bahnen lenken. So ist weder ein Übergewicht in die eine noch in die andere Richtung der Unternehmensentwicklung zuträglich. Zusätzlich an Relevanz gewinnt das Thema vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Die Gesellschaft wird älter und mit ihr zwangsläufig die Belegschaft in den Betrieben. Entsprechend müssen Personalabteilungen ein immer größeres Augenmerk auf die Altersstruktur legen.

Klassische BI-Lösungen, wie sie vielerorts zum Einsatz kommen, können dabei nur begrenzt Unterstützung leisten. Sie beschränken sich auf den Blick in die Vergangenheit – sprich: Es werden ausschließlich die bis dato gesammelten Datenbestände analysiert. Auf diese Weise lassen sich kurzfristige Entscheidungen etwa zu Einstellungen oder Kostenoptimierungen durchaus fundiert untermauern. Eine langfristige Personalstrategie im Spannungsfeld demografischer Entwicklungen ist damit allein jedoch nicht zu leisten. Hier ist ein ergänzender Blick in die Zukunft unverzichtbar. Daher etablieren sich zunehmend BI-gestützte Simulationen, mit deren Hilfe verschiede-

ne Zukunftsszenarien durchgespielt und bewertet werden können.

### Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen

Eine Szenario-Simulation ermöglicht es dem Personalverantwortlichen, kritische Entwicklungen in der Altersverteilung frühzeitig zu erkennen und entsprechende Handlungsfelder beziehungsweise Gegenmaßnahmen abzuleiten. Abhängig von Branche, Region und dem jeweiligen Unternehmen können die betreffenden Handlungsfelder stark variieren: Beispielsweise werden für einen Hightec-Global-Player eher Weiterbildung und Gesundheitsmanagement im Fokus stehen, während der Produktionsbetrieb in der Provinz vielleicht sogar über eine

Standortverlagerung nachdenken muss. Allen Szenario-Simulationen gleich ist indes ein erstes Basismodell, das sich aus Daten der klassischen BI oder etwa des Enterprise Resource Plannings speist. Im Regelfall werden bei einer Szenario-Simulation zunächst die aktuellen Personentage nach Altersklassen sowie Ist-Daten zur Betriebszugehörigkeit und Fluktuation in das zugehörige Modell integriert. Erst danach erfolgt eine Spezifizierung mit Blick auf die individuelle Unternehmenssituation. Zu diesem Zweck wird von der Personalabteilung ein Katalog an Fragen zusammengestellt, die das Szenario-Modell beantworten beziehungsweise simulieren soll. Dieser Fragenkatalog dient der Ergänzung interner und externer Parameter – wie zum

### Personalmanagement in Zeiten des demografischen Wandels

Info

Der demografische Wandel ist bereits seit Jahrzehnten der Ausgangspunkt für eine hitzig geführte gesellschaftliche Debatte. Stirbt Deutschland tatsächlich aus? Stehen wir vor einer nicht zu schließenden Versorgungslücke? Inzwischen sind zwar viele der antizipierten Schreckensszenarien mehr als umstritten. Für die Unternehmen handelt es sich aber – gerade mit Blick auf eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft – um eine durchaus beachtenswerte Einflussgröße. So eröffnet sich beim Personalmanagement ein Handlungsbedarf unter anderem in folgenden Bereichen:

- Recruiting-Strategien
- Betriebliche Fort- und Weiterbildung
- Wissenstransfer
- Gesundheitsvorsorge
- Führung und Motivation
- Diversity Management
- Integration verschiedener Nationalitäten

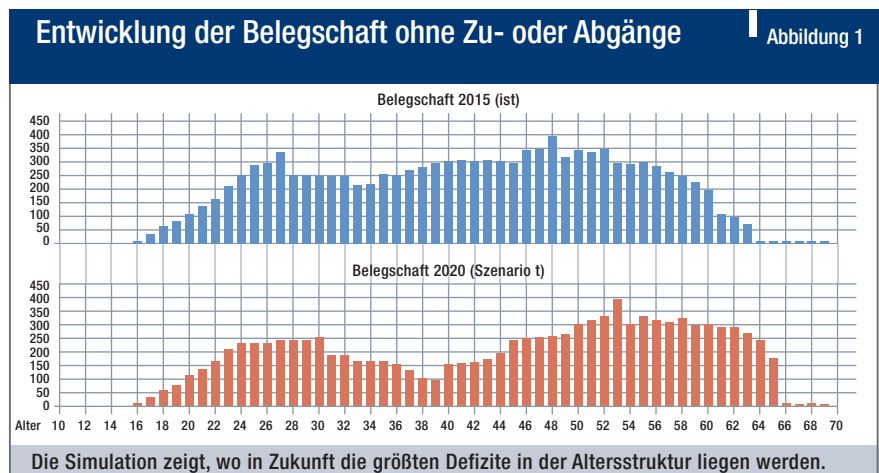
Beispiel künftiger Zu- und Abgänge oder dem Renteneintrittsalter –, die im Weiteren als variable Stellgrößen fungieren.

## Dynamische Entwicklung des Szenario-Modells

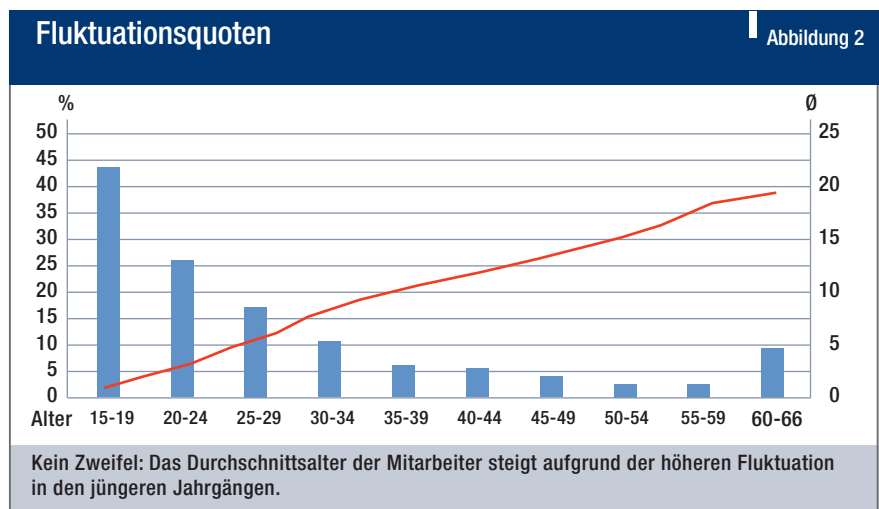
Die Szenario-Simulation ist also einer dynamischen Entwicklung unterworfen. Das Beispiel eines großen deutschen Versicherers verdeutlicht dies. Die Ausgangsfrage für das Unternehmen lautete: Wie viele Auszubildende müssen in den Folgejahren eingestellt werden, um den demografiebedingten Altersknick möglichst sanft zu gestalten? Infolgedessen wird anhand des Basismodells zunächst geprüft, wie die Altersstruktur des Unternehmens in fünf Jahren aussähe, wenn keinerlei Zu- oder Abgänge erfolgen (Abbildung 1). Wie zu erwarten, mindert sich die Belegschaft fast ausschließlich in den jungen Jahrgängen. Die Hinzunahme aktueller Fluktuationsquoten unterstreicht diese Erkenntnis: Jüngere Mitarbeiter zeigen eine weitaus größere Wechselbereitschaft und das Durchschnittsalter steigt (Abbildung 2).

Das Personalmanagement erschließt sich auf diese Weise nicht nur konkrete Zahlen zum Defizit an jungen Mitarbeitern sowie erforderlichen Ausbildungsquoten. Mithilfe zusätzlicher Stellschrauben wie „externen Zugängen“ oder „horizontalen und vertikalen Wechseln“ kann es auch testen, wie sich Lücken auffüllen lassen, falls die gewünschte Auszubildendenzahl nicht erreicht wird. Ebenso können Programme zur Frühverrentung einbezogen werden. So zeigt das Beispiel auch, dass Simulationsergebnisse umso genauer ausfallen, je spezifischer die Fragestellungen sind.

Gleichzeitig muss der demografische Wandel nicht nur negative Effekte mit sich bringen. So kann beispielsweise ein Telekommunikationsunternehmen durch die Entvölkerung einzelner Regionen gegebenenfalls auf kostenintensive Dienstleistungen und Personaleinsätze verzichten. Längere Lebenszeiten können indes in Bereichen der Altersvorsorge zur Erwei-



Grafik: ORAYLIS GmbH, 2015



Grafik: ORAYLIS GmbH, 2015

terung des Geschäftes und damit des Personalbedarfs führen.

## „Multiprofessionelles“ Entwicklungsteam ist gefragt

Ergänzend zur klassischen BI sorgen Szenario-Simulationen also für ein entscheidendes Mehr an Sicherheit bei strategischen Personalentscheidungen. Beim Aufsetzen solcher Lösungen sind allerdings einige Punkte zu berücksichtigen: Ganz wesentlich ist die Teambesetzung. Neben erfahrenen BI-Experten sollten stets Personaler des Unternehmens mit an Bord sein. Selbst die Beteiligung eines Sozialwissenschaftlers kann Sinn machen, um die Auswirkungen des demografischen Wandels möglichst realitätsnah zu erfassen. Zudem ist auf eine genaue Defi-

nition des verwendeten Realitätsausschnittes, der Modellgrenzen und Stellgrößen zu achten. Hinzu kommt eine detaillierte Dokumentation der Entwicklungsprozesse.

Nicht zuletzt sollten Entwickler und Nutzer stets ein gewisses Misstrauen gegenüber den entworfenen Modellen bewahren. Der gesunde Menschenverstand ist und bleibt eine wichtige Instanz bei der Bewertung von Analyseergebnissen.



Autor  
**Simon Winkelsträter**,  
Senior Consultant,  
ORAYLIS GmbH, Düsseldorf,  
s.winkelstraeter@oraylis.de.