

„Strategische Personalplanung“ bei der R+V Versicherung AG Interview mit André Dörfler



Berater Personalentwicklung

Verantwortlich für die Konzeption des
Integrierten Talentmanagements

1 Welche Bedeutung hat das Thema Strategische Personalplanung für die R+V Versicherung?

Die R+V Versicherung wächst seit vielen Jahren stärker als der Markt und gewinnt Marktanteile. Dieser Erfolg ist eng verbunden mit unserer Geschäftsstrategie, der gelebten Kundennähe in Zusammenarbeit mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken und unseren engagierten Mitarbeitern. In den vergangenen Jahren wurden mit Augenmaß neue Arbeitsplätze geschaffen – auch während der Wirtschaftskrise – so dass jetzt rund 13.000 Mitarbeiter zur R+V zählen.

Aus dieser Verbindung von Geschäftsstrategie und –ergebnissen und der Entwicklung der Mitarbeiteranzahl leitet sich für uns die hohe Bedeutung der strategischen Personalplanung ab. Um die bereits vorhandene Personalplanung noch stärker auf die strategischen Zielsetzungen der R+V auszurichten, haben wir die Strategische Personalplanung mit Unterstützung von Promerit konzipiert und in unseren Ansatz zum Integrierten Talentmanagement integriert. Derzeit führen wir die Strategische Personalplanung ein – beginnend mit der Planung bis 2014 für das obere und mittlere Management im Innendienst, d. h. für rund 250 Schlüsselpositionen.

2 Der Begriff der Strategischen Personalplanung hat viele Facetten – was ist Ihr Verständnis in der R+V? Was sind die Inhalte?

Die Strategische Personalplanung der R+V hat zum Ziel, Handlungsfelder bei der Besetzung von Schlüsselpositionen zu identifizieren und Maßnahmen abzuleiten. Grundlage für die Strategische Personalplanung sind die strategischen Zielsetzungen der R+V, die vom Vorstand jährlich für die nächsten vier Jahre besprochen und festgelegt werden. Daraus abgeleitet wird der Planungsfokus bestimmt, bei dem die Schlüsselpositionen gesetzt sind, zu denen im Innendienst der R+V rund 1.000 Positionen in der Führungs-, Projekt- und Fachlaufbahn zählen. Hinzu können weitere Positionen kommen, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind, wie beispielsweise in der Produktentwicklung.

Für die Positionen im Planungsfokus wird der voraussichtliche Personalbestand (Ist) und Personalbedarf (Soll) für die nächsten vier Jahre ermittelt. Bei der Berechnung des Bestandes werden Veränderungen einbezogen, wie Rente / ATZ, interne Wechsel und Ein- und Austritte. Beim Personalbedarf werden Veränderungen betrachtet, die sich aus den strategischen Zielsetzungen der R+V ableiten, wie beispielsweise Wachstum in den Geschäftsfeldern.

Der Soll-Ist-Vergleich zeigt Deckungslücken auf und macht die Risiken deutlich wie diese Lücken über den internen oder externen Arbeitsmarkt (Pipelines) zu decken sind. Auf Grundlage dieser Analyse werden Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen abgeleitet. Die Maßnahmen werden im Personalmarketing und Rekrutierung, Potenzial- und Nachfolgemanagement, Kompetenzmanagement und Qualifizierung und/oder Bindungsmanagement umgesetzt.

3 Welche Grundlagen und Voraussetzungen braucht es für eine erfolgreiche Umsetzung?

Die Umsetzung der Strategischen Personalplanung wird erleichtert, wenn sie als ein Element in einem Integrierten Talentmanagement verstanden wird.

Eine Grundlage ist, dass die Schlüsselpositionen identifiziert sind – d. h. die für den Unternehmenserfolg kritischen Positionen. Hilfreich ist es, wenn jede Position in einer Funktionsarchitektur verortet wird. Verortet heißt, dass jede Position eindeutig einer Ebene (Laufbahnstufe), einer Laufbahn (Führung, Projekt, Fach), einem Funktionsfeld (job family) und einer Organisationseinheit zugeordnet ist.

Eine weitere Grundlage ist, dass für die vielfältigen Auswertungen in der Strategischen Personalplanung die erforderlichen Daten zur Verfügung stehen, wie beispielweise aus der Personaladministration und dem Potenzial- und Nachfolgemanagement.

Zudem wird die Umsetzung der Strategischen Personalplanung erleichtert, wenn ein integriertes IT-System zur Verfügung steht. R+V setzt dabei weiterhin auf SAP, weil es unsere Anforderungen an Systemintegration und Leistungsumfang erfüllt. Bei der Einführung der Strategischen Personalplanung nutzen wir SAP in Verbindung mit Excel. Zukünftig möchten wir die Auswertungen mit dem Business Warehouse realisieren.

4 Wie haben Sie die Strategische Personalplanung in Ihrem Unternehmen verankert?

Die Strategische Personalplanung ist in unserem Ansatz des Integrierten Talentmanagements verankert. Im Jahresrhythmus ist sie zeitlich bezogen auf den Prozess der Unternehmenssteuerung, in dem vom Vorstand die strategischen Zielsetzungen festgelegt werden. In gestaffelten Personalklausuren wird jährlich über die Strategische Personalplanung mit den Führungskräften und Vorständen gesprochen. Wie zuvor schon gesagt, in diesem Jahr beginnend mit der Strategischen Personalplanung bis 2014 für das obere und mittlere Management im Innendienst.

5 Nennen Sie drei Dinge, die Sie einem Unternehmen bei der Einführung der Strategischen Personalplanung empfehlen

Wichtig ist es, dass die Konzeption zur Strategischen Personalplanung sorgfältig erarbeitet wird. Hierbei ist die Unterstützung durch erfahrene externe Berater sinnvoll.

Zudem ist bedeutsam, dass die Einführung gestaffelt durchgeführt wird. Begonnen werden könnte mit einer Anzahl von bis zu 300 Positionen und einer einfachen IT-Lösung.

Weil die Führungskräfte wichtige Akteure im Integrierten Talentmanagement und auch in der Strategischen Personalplanung sind, ist es sehr wichtig sie zu unterstützen – im Dialog und mit Qualifizierungsmaßnahmen.