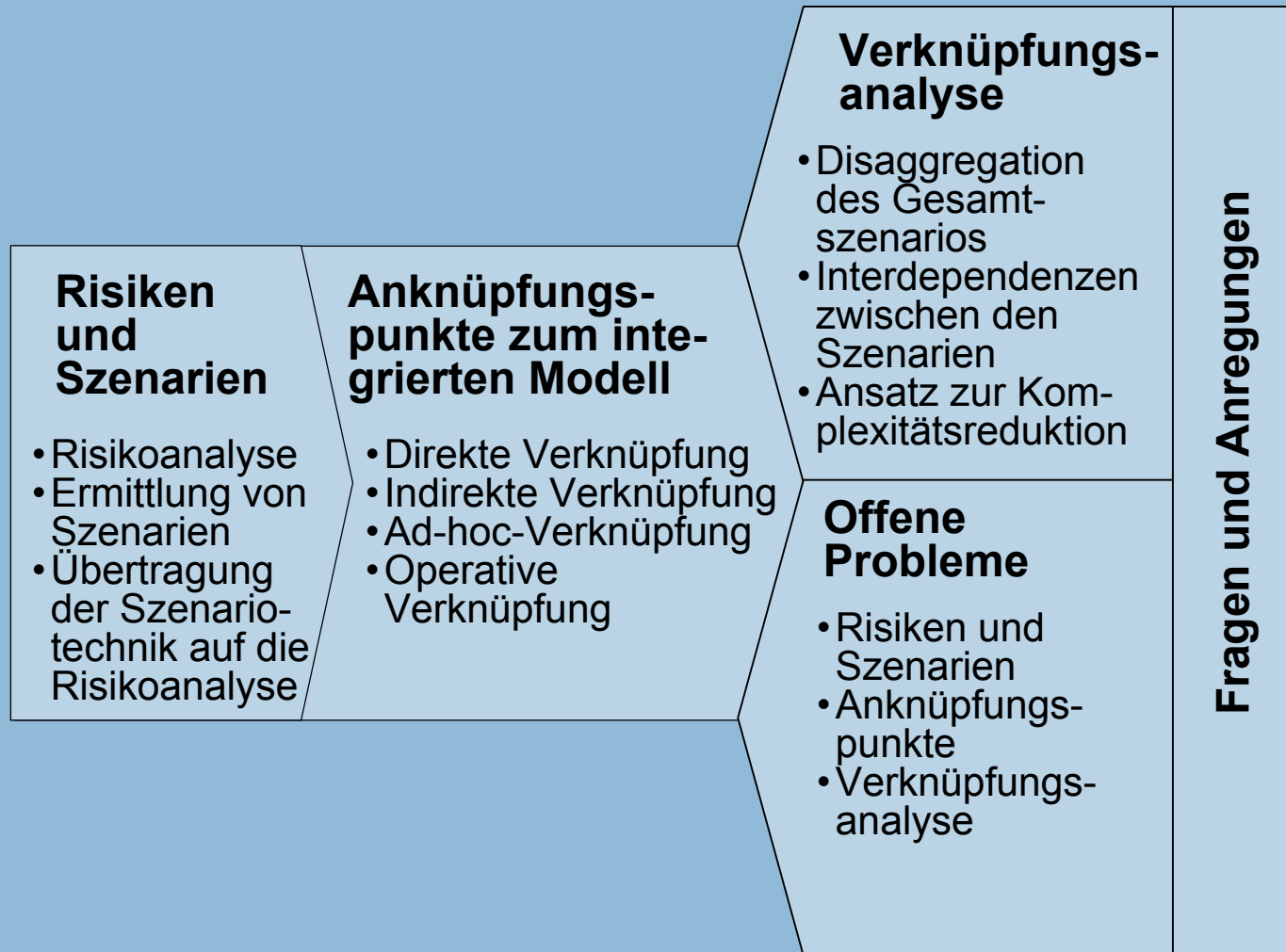
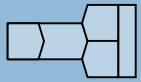


Szenariounterstützung integrierter strategischer Personalplanung

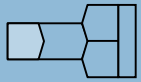
Karin A. Jenuwein
Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Organisation
und Unternehmungsplanung
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Universität Regensburg

17. Oktober 2003





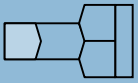
Szenariotechnik in der Personalplanung – Umwelteinflüsse



Eine langfristige Planung ist von den externen Bedingungen der Unternehmung abhängig. Die Planung ist die Konsequenz potenzieller Risiken und potenzieller Chancen.

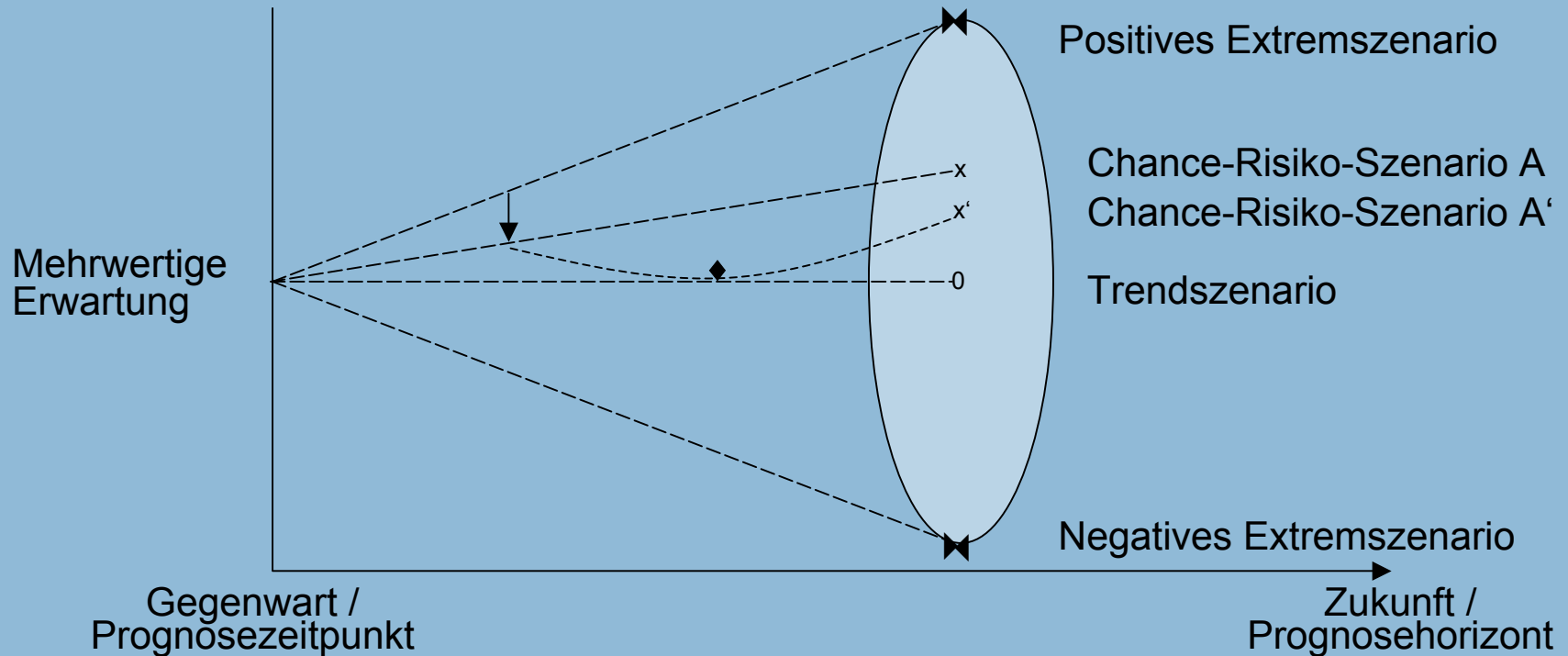
Einfluss- potenzial / Art	Technik	Wirtschaft	Gesellschaft
Arbeitnehmer	Bildung	Vergütung	Verhalten, Werte
Lieferanten	Ausrüstung, Produkte	Preise, Mengen, Konditionen	Verhalten, Werte, Motive, Ökologie
Kunden	Ausrüstung, Produkte	Preise, Mengen, Konditionen	Verhalten, Werte, Motive, Ökologie
Konkurrenten	Vorbilder für Produkte	Preise, Mengen, Anzahl, Größe	Verhalten, Werte, Ökologie
Kapitalgeber		Konditionen	Verhalten, Werte
Staat	Förderung, Verbote	Steuern, Subventionen	Politische Ziele





Szenariotechnik in der Personalplanung – Risiken und Szenarien

Die Szenarioanalyse gleicht einem sich öffnender Trichter, der den Weg in die Zukunft weist. Seine Schnittfläche zu einem ausgewählten Prognosehorizont zeigt alternative Projektionen der Zukunft (Szenarien). Ein Szenario besteht aus einer Kombination verschiedener Risiken (Netto-Risiken).



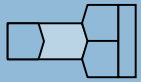
Legende:

- = Entwicklung eines Szenarios
- = Die durch ein Störereignis veränderte Entwicklungslinie
- ↓ = Störereignis
- ◆ = Entscheidungszeitpunkt, z. B. Einsetzen einer Maßnahme

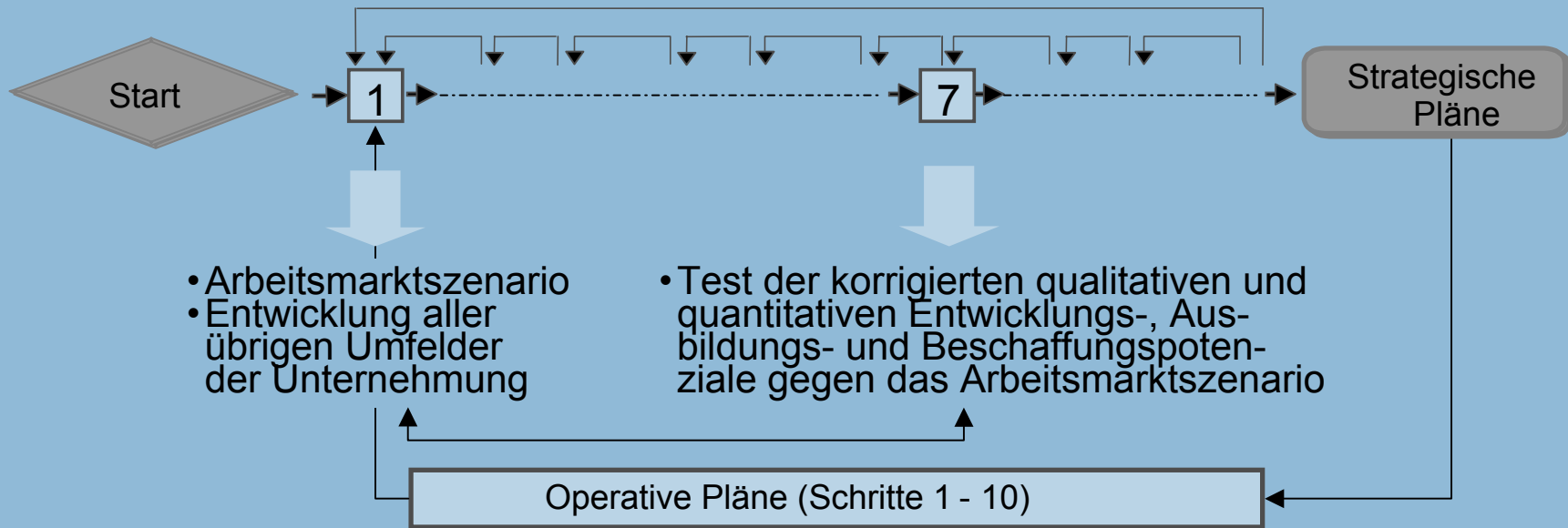
Quelle: In Anlehnung an Geschka, Hammer 1986, 242.



Lehrstuhl für Personalwirtschaft,
Organisation, Unternehmensplanung
Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm



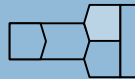
Es zeigen sich für die Szenario-Technik im „Methodischen Konzept der integrierten strategischen Personalbedarfsplanung“ vier verschiedene Anknüpfungspunkte.



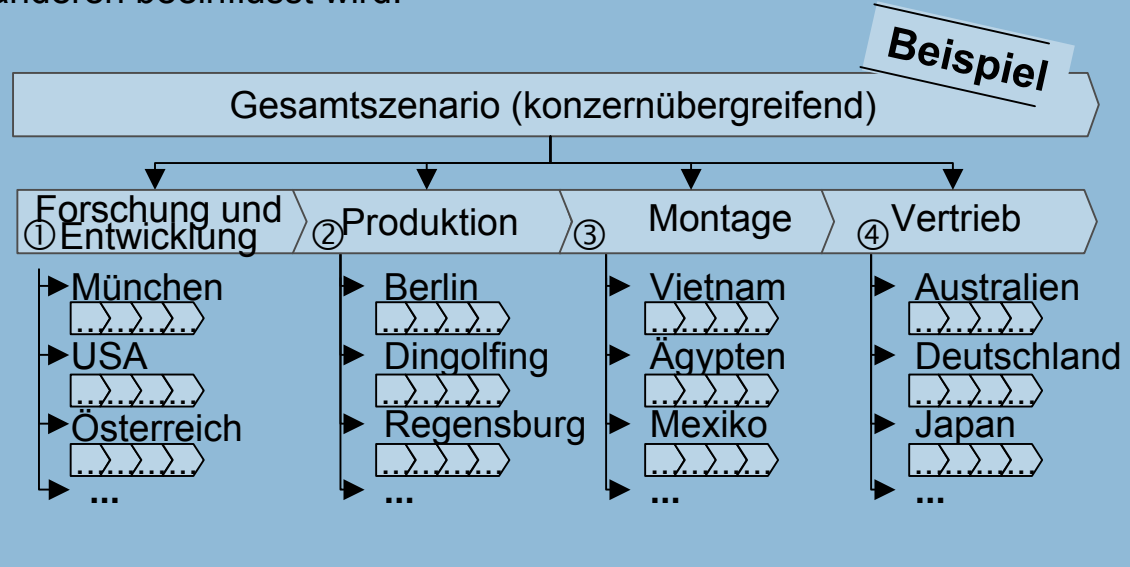
- Die direkte Szenarioverknüpfung im Planungsprozess erfordert dynamische Chancen-Risiko-Szenarien.
- Die indirekte Szenarioverknüpfung im Planungsprozess erfordert permanente und simultane Chancen-Risiko-Szenarien.
- Die Aufdeckung von Restriktionen löst eine Ad-hoc-Szenario-Überprüfung aus.
- Die Entwicklung operationaler Pläne erfordert eine Disaggregation des Gesamtszenarios und damit eine Verknüpfungsanalyse.



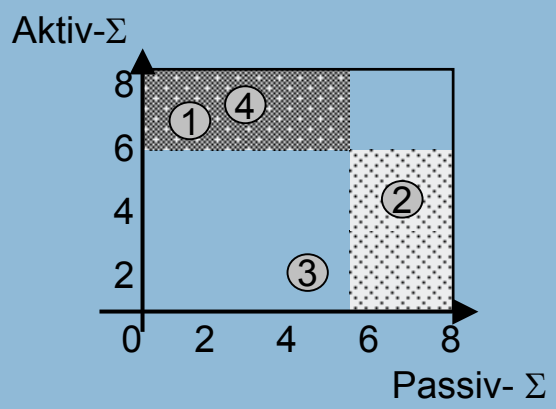
Szenariotechnik in der Personalplanung – Verknüpfungsanalyse



Die Verknüpfungsanalyse ermittelt die Einflussgrößen verschiedener Einflussbereiche. Die Aktiv- Σ drückt für jeden Bereich aus, wie stark er alle anderen beeinflusst. Die Passiv- Σ drückt aus, wie stark jeder Bereich von anderen beeinflusst wird.

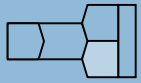


	①	②	③	④	Aktiv- Σ
①	/				7
②		/			5
③			/		2
④				/	7
Passiv- Σ	2	7	5	4	



- **Disaggregation des Gesamtszenarios in vernetzte Bereichsszenarien.**
- **Interdependenzen der Szenarien eindeutig und wertfrei ermitteln.**
- **Wirkungszusammenhänge mit hoher Aktivität müssen für die Durchsetzung der eigenen Ziele und Strategien genutzt werden.**
- **Keine Konzentration auf Bereiche mit passiven Einflussgrößen.**



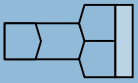


Probleme der Verknüpfung resultieren aus der Übertragung der Szenariotechnik auf die Erfassung von Risiken, aus den Anknüpfungspunkten zu dem Methodischen Konzept und aus der Verknüpfungsanalyse.

- Asymmetrisches Risikoverständnis erfasst Szenarien begrenzt
- Veraltete Szenarien führen zu einer verzerrten oder falschen Entwicklungs-, Ausbildungs- und Beschaffungsstrategie
- Dynamik, Simultaneität, Permanenz und ad-hoc-Überprüfung des Chancen-Risiko-Szenarios verkompliziert die Planung
- Szenarien beruhen auf einer Fülle interdependenter Einflussgrößen
→ gigantischer Informationsbedarf
- Fehlende Messung und Zurechung der Risiken auf Grund ihres qualitativen Charakters und subjektiver Prognosen

 • **Akzeptanz des unternehmerischen Risikos, indem das Restrisiko genau kalkuliert und bewusst eingegangen wird.**





Dankeschön für Ihre Aufmerksamkeit!

Karin A. Jenuwein
Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Organisation
und Unternehmensplanung
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Universität Regensburg

Tel.: 0941-943-2677

e-mail: karin.jenuwein@wiwi.uni-regensburg.de

Internet: www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/WiWi/drumm/

