



Leitfaden

Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen

Diese Publikation erscheint im Rahmen des RKW-Projekts
Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie (WePstra).

Autoren: Kathrin Großheim, Thomas Hoffmann
Redaktion: Rabena Ahluwalia
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: jacoblund / iStockPhoto

Druckerei: Bonifatius Druckerei,
Karl-Schurz-Str. 26, 33100 Paderborn

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

1. Auflage: August 2014
2. Auflage: März 2018

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages





Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort | 5 |
| 1. EinBlick in die Praxis | 6 |
| 2. Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)..... | 7 |
| 3. Strategische Personalplanung begründet und braucht Controlling..... | 10 |
| 4. Strategische Personalplanung in sechs Schritten..... | 11 |
| Überblick über den Prozess | 11 |
| 0. Schritt: Vorbereitung..... | 14 |
| 1. Schritt: Jobfamilien bilden..... | 15 |
| 2. Schritt: Jobfamilien priorisieren..... | 16 |
| 3. Schritt: Strategische Treiber identifizieren | 18 |
| 4. Schritt: Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien analysieren..... | 20 |
| 5. Schritt: Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen..... | 22 |
| 6. Schritt: Strategisch relevante Maßnahmen planen..... | 29 |
| 5. Ausblick | 32 |
| 6. Literatur | 34 |
| 7. Lese- und Linktipps | 34 |



Vorwort

Dieser Leitfaden gibt Personalverantwortlichen in kleinen und mittleren Unternehmen eine einfache und vielfach erprobte Methode an die Hand, mit der sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine strategisch orientierte Personalplanung mit vertretbarem Aufwand realisieren können.

Er ist im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ im RKW Kompetenzzentrum entstanden. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen arbeiten wir hier an der Frage: Wie schaffen Sie es, die passenden Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben? Die Verbindung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie ist dabei der zentrale Ausgangspunkt – nicht nur für diesen Leitfaden.

Wollen Sie mehr wissen?

Haben Sie Fragen? Dann besuchen Sie uns auf www.strategische-personalarbeit.de
oder sprechen Sie uns direkt an:



Kathrin Großheim

06196 – 495 2813, k.grossheim@rkw.de



Patrick Großheim

06196 – 495 3215, grossheim@rkw.de

1. EinBlick in die Praxis

Eine Bildungseinrichtung aus der Region Berlin-Brandenburg bietet Umschulungen, Aus- und Weiterbildung, Fernlehrgänge und weitere vergleichbare Leistungen an. Das Unternehmen wächst mit seinem Markt und beschäftigt mit rund 80 Mitarbeitern heute mehr als jemals zuvor. Das Geschäftsmodell des Bildungsdienstleisters war bislang eng mit bestehenden Förderprogrammen verbunden. Um das Geschäft von der Fördermittelkonjunktur zu entkoppeln, haben sich die beiden Geschäftsführerinnen entschieden, vor allem solche Leistungen auszubauen, die unabhängig davon marktfähig sind.

Mit dem Wachstum und den geplanten Veränderungen des Geschäftsmodells ging bei der Geschäftsführung das Gefühl einher, dass eine Professionalisierung der Personalarbeit gefragt ist. Beschränkte sich die Personalarbeit bislang auf verwaltende Tätigkeiten (Lohn- und Gehaltsbuchhaltung etc.), stehen heute Themen, wie Kompetenzmanagement und -entwicklung, Mitarbeiterbindung und Nachwuchsplanung, auf der Agenda. Um diesen Wandel zu bewerkstelligen, wird erstens eine Personalverantwortliche entwickelt. Die zweite Konsequenz: Sie entscheiden sich für eine strategische Personalplanung, um sinnvolle Schwerpunkte in der Personalarbeit herauszuarbeiten und sich gezielt auf diesem Gebiet zu professionalisieren.

Ein zentrales Ergebnis der Planung: Die Jobfamilie der Kundenberater ist für die Umsetzung der Unternehmensziele besonders wichtig. Hier braucht es noch Kompetenzen und Kapazität. Daher bildet das Unternehmen die vorhandenen Kundenberater gezielt weiter und nimmt eine Neueinstellung vor. Weitere Ergebnisse der strategischen Personalplanung finden Sie in Auszügen als Beispiele für die einzusetzenden Tools.

Sie entscheiden sich für eine strategische Personalplanung, um sinnvolle Schwerpunkte in der Personalarbeit herauszuarbeiten und sich gezielt auf diesem Gebiet zu professionalisieren.



2. Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)

Was können Sie von diesem Leitfaden erwarten?

Dieser Leitfaden beschreibt Ihnen, dem Personalverantwortlichen eines mittelständischen Unternehmens, eine einfache und erprobte Methode, die es Ihnen mit vertretbarem Aufwand ermöglicht, gemeinsam mit dem Management eine strategische Personalplanung durchzuführen.

Das heißt genau: In einem gut vorbereiteten halbtägigen Workshop mit Geschäftsführung und Personalleitung erarbeiten Sie die Voraussetzungen für ein Portfolio an personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die der Umsetzung der Unternehmensziele in der Personalarbeit dienen. Im Anschluss daran arbeiten Sie dieses Portfolio aus und können entsprechende Umsetzungsprojekte bzw. -aktivitäten starten.

Alle dafür notwendigen Schritte und Instrumente finden Sie in Kapitel 4. Diese sind außerdem auf unserer Website zum Download (Word- und PDF-Dokument) hinterlegt: www.strategische-personalarbeit.de.

Was ist mit strategischer Personalplanung genau gemeint?

Eine Personalplanung, die den jeweils aktuellen Personalbestand einfach nur fortschreibt, also für Ersatz der Abgänge sorgt, kann durchaus strategisch sinnvoll sein: nämlich dann, wenn Sie festgestellt haben, dass sich in Ihrem Geschäft in absehbarer Zeit nichts ändert. Das ist heutzutage die Ausnahme.

Die meisten Unternehmen rechnen mit geschäftlichen Veränderungen und planen diese auch ein. Ob sie das systematisch in Strategieprozessen tun, oder ob die strategischen Geschäftsziele eher im Kopf des Geschäftsführers bleiben, ist nicht entscheidend. Wichtig ist vielmehr: Strategische Personalplanung nimmt darauf Bezug und schafft damit die Voraussetzungen dafür, dass Ihnen künftig die Personalressourcen zur Verfügung stehen, die Sie zur Realisierung Ihrer Geschäftsziele brauchen. Anders formuliert, gibt sie Antworten auf die Frage: Was müssen Sie heute im Hinblick auf Ihr Personal entscheiden und beginnen, damit Sie auch morgen noch erfolgreich im Geschäft sind? Und damit ist sie der Ausgangspunkt des Personalmanagements.

Der Zeithorizont einer strategischen Personalplanung bewegt sich erfahrungsgemäß zwischen einem und fünf Jahren. In sehr turbulenten Zeiten muss man sie möglicherweise sogar im halbjährlichen Abstand wiederholen.

Was bringt Ihnen eine strategische Personalplanung? Ist das nicht eher etwas für große Unternehmen?

Die wenigsten Unternehmen können damit rechnen, dass alles so bleibt wie es ist – egal, wie groß sie sind. In Spanien wird eine neue Vertriebsniederlassung eröffnet, ein neues Produkt wird entwickelt, der Umsatz in Marktsegment X soll erheblich gesteigert werden, usw. Für solche geschäftlichen Veränderungen brauchen Sie immer auch das entsprechende Personal.

Eine strategische Personalplanung hilft Ihnen dabei, heute zu erkennen, welche Mitarbeiter Sie brauchen, um auch morgen noch erfolgreich im Geschäft zu sein. So haben Sie die Chance, sich personalwirtschaftlich rechtzeitig aufzustellen.

Denn auch wenn wir weder heute noch in Zukunft von einem absoluten Fachkräftemangel sprechen können, bewirken die Veränderungen des Arbeitsmarktes zumindest eines: Es wird für immer mehr Unternehmen schwieriger, die für sie passenden Mitarbeiter und Auszubildenden zu finden und zu halten. *Ein Werkzeugmacher oder ein Monteur steht beispielsweise frühestens nach 3,5 Jahren Berufsausbildung zur Verfügung. Und bis man aus ihm dann einen vollwertigen Servicetechniker gemacht hat, der auch im Ausland einsetzbar ist, gehen noch einmal drei bis fünf Jahre ins Land. Ob er dann schließlich bleibt oder aber das Unternehmen verlässt, ist heutzutage ungewisser denn je.*

Das heißt: Der Aufbau Ihrer Personalpotenziale kostet nicht nur Geld, sondern vor allem auch immer mehr Zeit. Und wenn Sie die passenden Leute gefunden, aufgebaut und die Voraussetzungen geschaffen haben, dass sie im Unternehmen bleiben – werden diese dann überhaupt noch gebraucht? Woher nehmen Sie die Sicherheit, dass sich Ihre Investitionen lohnen?

Bloße Personalverwaltung hilft dabei nicht weiter, denn mit diesem Dilemma können Sie sinnvoll nur strategisch umgehen: zum Beispiel mit einer strategischen Personalplanung, die Ihnen hilft, Ihre Unternehmens- und Personalplanung so zu verknüpfen, dass Sie heute entscheiden können, welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen es braucht, um die absehbaren geschäftlichen Veränderungen möglich zu machen.

Dabei gilt natürlich, was für jede Entscheidung gilt: Sie kann sich im Nachhinein als falsch erweisen, denn auch die beste Planung ändert nichts an der Ungewissheit der Zukunft. Es geht also um Risikominimierung. Das kann strategische Personalplanung leisten – egal, wie groß Ihr Unternehmen ist.

Welcher Aufwand ist mit strategischer Personalplanung verbunden?

Der Aufwand der hier vorgeschlagenen strategischen Personalplanung ist überschaubar. Bei einer guten Vorbereitung durch die Personalleitung entsteht in einem halbtägigen Workshop mit der Geschäftsführung, den wichtigsten Bereichsleitern und ggf. einem Vertreter des Betriebsrats die Basis für ein Portfolio an personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die für den Unternehmenserfolg der nächsten Jahre notwendig sind: Man weiß, was zu tun ist und auch, was man getrost lassen kann. Alle dafür notwendigen Schritte und zugehörigen Instrumente finden Sie auf den folgenden Seiten. Eine ausformulierte Unternehmensstrategie ist nicht nötig.



Wer gehört wie ins Boot?

Auch wenn für die hier vorgeschlagene Personalplanung kein Strategieprozess notwendig ist, sind doch die Rahmenbedingungen der Unternehmensplanung zu beachten. Deshalb müssen die Geschäftsführung, die wichtigsten Bereichsleiter und ggf. auch der Betriebsrat mitwirken. Für die Vorbereitung und Gestaltung des Planungsprozesses sowie die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen ist die Personalleitung verantwortlich. Die Runde der Beteiligten wird im Folgenden Führungskreis genannt.

Auf welche Stolpersteine sollten Sie achten?

Dieses Konzept schaut auf die Personalplanung mit der „Brille der Unternehmensstrategie“, d. h. aus der Perspektive der Wettbewerbs- oder, wenn man so will, auch Überlebensfähigkeit Ihres Unternehmens. Wichtig für die vorgeschlagenen Schritte ist, dass Sie es schaffen, sich diese Brille aufzusetzen und sie auch aufzubehalten. Die Versuchungen, die Dinge aus anderen Perspektiven (z. B. aus der Perspektive der Wertschätzung Ihrer Mitarbeiter) zu betrachten, sind möglicherweise groß. In einer strategischen Planung geht es aber zunächst nur darum, wen Sie brauchen, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen.

Weiterhin sollten Sie bei der Vorbereitung des Workshops und der Zusammensetzung des Führungskreises darauf hinwirken, dass die Beteiligten – und besonders die Geschäftsleitung – offen sprechen können. Schließlich brauchen Sie belastbare Informationen zur Unternehmensplanung und eine ergebnisorientierte Diskussion über die personalwirtschaftlichen Konsequenzen.

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Sie diese Methode anwenden können?

Nicht die Betriebsgröße ist dafür entscheidend, ob Sie eine strategische Personalplanung durchführen können, sondern vielmehr die Frage: Gibt es mindestens eine Person, die für Personalthemen verantwortlich zeichnet und entsprechend autorisiert ist? Dann können Sie diesen Leitfaden gut nutzen.

Ist das in Ihrem Unternehmen (noch) nicht der Fall, passt unser Leitfaden „Strategische (Personal)Planung für Kleinstunternehmen“ (Arbeitstitel) wahrscheinlich besser zu Ihrer Arbeitsweise. Sie können ihn in Kürze hier herunterladen:

www.strategische-personalarbeit.de.

3. Strategische Personalplanung begründet und braucht Controlling

Controlling ist ein deutsches Kunstwort, abgeleitet aus dem Englischen, in dem to control für „steuern“, und nicht – entgegen dem geläufigen Verständnis – für „kontrollieren“ steht.

In diesem Sinne verstehen wir Controlling als Steuerung von Unternehmensprozessen und damit als eine (nicht delegierbare) Aufgabe des ergebnisverantwortlichen Managements, das dabei vom Rechnungswesen und bei personalwirtschaftlichen Fragen vom Personalleiter unterstützt wird.

Beim Strategiecontrolling und natürlich auch beim Controlling der strategischen Personalplanung geht es um zweierlei:

- die Steuerung der Umsetzung und
- die Steuerung der Weiterentwicklung der strategischen Personalplanung.

Die **Umsetzung** der strategischen Personalplanung geschieht durch Einführung der dort festgelegten Maßnahmen. Je nach Umfang müssen entweder umfangreichere Projekte geplant und durchgeführt, oder einfach nur einzelne Aktivitäten realisiert werden. Die wichtigsten Instrumente sind Projektmanagement und Zielvereinbarungen. Dabei werden die Ziele direkt aus der strategischen Personalplanung abgeleitet und ihr Erreichen gesteuert.

Ein Beispiel: Die strategische Personalplanung eines Unternehmens hat ergeben: Auf der Grundlage unserer Wachstumsziele in bestimmten Märkten ist die Einführung einer Fachlaufbahn neben der Führungslaufbahn sinnvoll, denn wir haben Schwierigkeiten das dafür notwendige Personal zu finden und zu halten. In der Fachlaufbahn sehen wir ein wirksames Instrument, für unsere Schlüsselkräfte attraktiv zu sein – auch wenn sie Geld kostet, das an anderer

Stelle verdient werden muss. Der Personalleiter setzt also ein Projekt zur Einführung einer Fachlaufbahn für die Schlüsselkräfte des Unternehmens auf. Er handelt damit strategieumsetzend. Die Erreichung der strategischen Ziele misst bzw. „controlled“ er in Absprache mit der Geschäftsführung mit folgenden Kennzahlen:

- *Ein Jahr nach der Einführung liegt die Fluktuationsrate der Schlüsselkräfte unter 1 Prozent.*
- *Ein Jahr nach der Einführung sind die Blindbewerbungen geeigneter Fachkräfte und Azubis um 10 Prozent gestiegen.*
- *Die in den Zielvereinbarungen festgelegten Leistungskennzahlen der Schlüsselkräfte steigen direkt nach der Einführung um 10 Prozent.*

Auf diese Weise wird die Umsetzung aller Maßnahmen der strategischen Personalplanung gesteuert. Dies ist Aufgabe des Personalleiters, der der Geschäftsführung regelmäßig über den Stand berichtet.

Eine Unternehmens- und folglich auch Personalstrategie muss immer anpassungsfähig gegenüber Veränderungen im relevanten Umfeld bleiben. Entsprechend kann das Controlling der **Weiterentwicklung** der strategischen Personalplanung an folgenden Fragen orientiert werden:

- Gibt es Veränderungen in der Unternehmensstrategie bzw. in der Ausrichtung des Geschäfts mit Auswirkungen auf den quantitativen und/oder qualitativen Personalbedarf?
- Stimmen unsere Annahmen noch, von denen wir in der letzten Planung ausgegangen sind?
- Passen unsere personalwirtschaftlichen Prioritätensetzungen noch?
- Wo gibt es Anpassungsbedarf und wie gehen wir damit um?



4. Strategische Personalplanung in sechs Schritten

Überblick über den Prozess

Jede strategische Planung, auch die Personalplanung, bekommt es zu Beginn mit einer Fülle von Informationen zu tun, die die Beteiligten leicht überfordern kann. Daher braucht es eine einfache Systematik, die zunächst einmal Komplexität reduziert und die Aufmerksamkeit auf die „richtigen“ Themen lenkt. Ist der strategische Handlungsbedarf herausgearbeitet, macht es Sinn, den Blick wieder zu weiten und die passenden Personalmaßnahmen zu finden bzw. zu entwickeln.

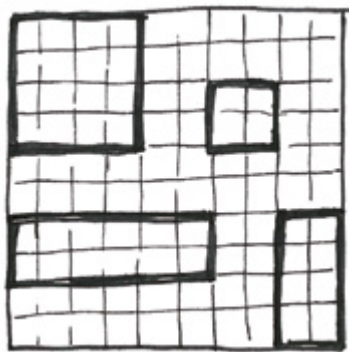
Wie die folgende Infografik zeigt, lässt sich die strategische Personalplanung dieses Leitfadens in sechs Schritten realisieren. Einigen Unternehmen sind diese Schritte vertraut, anderen nicht oder weniger. In beiden Fällen ist es sinnvoll, sich an die Systematik zu halten – es dauert nur unterschiedlich lang.

Wie bereits eingangs festgehalten: Strategische Personalplanung kann auch ohne vorhergehenden Strategieprozess gemacht werden. Eine gute Vor- und Nachbereitung vorausgesetzt (siehe Schritt 0 und 6), beträgt der **Aufwand** einen halbtägigen Workshop mit Geschäftsführung, Personalleitung, den wichtigsten Bereichsleitern und ggf. auch einem Vertreter des Betriebsrats.

Die folgenden Abschnitte beschreiben den vollständigen Ablauf der strategischen Personalplanung in sechs Schritten. Die Prozessschritte werden durch einige einfach handhabbare Instrumente (Tools) unterstützt, deren Anwendung jeweils kurz erklärt und durch ein Praxisbeispiel illustriert wird.

Daher braucht es eine
einfache Systematik, die zunächst einmal
Komplexität reduziert und die Aufmerksamkeit auf
die „richtigen“ Themen lenkt.

Auf einen Blick: Strategische Personalplanung in sechs Schritten

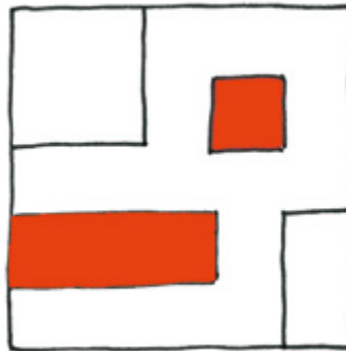


**Jobfamilien
bilden**

1

Jobfamilien bilden

– alle anderen Strukturen, Abteilungen, Hierarchieebenen etc. werden beiseitegelassen: Sie fassen Jobs mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zu sogenannten Jobfamilien zusammen, wie etwa Konstrukteure, Außendienstmitarbeiter oder Einkäufer. Das sind in mittelständischen Unternehmen erfahrungsgemäß nicht mehr als zwölf, eher weniger.



**Jobfamilien
priorisieren**

2

Jobfamilien priorisieren

– alle anderen Jobfamilien werden beiseite gelassen: Sie beginnen nun mit der eigentlichen Personalplanung, indem Sie Ihre Jobfamilien nach deren Bedeutung für die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens priorisieren. Das sind in mittelständischen Unternehmen erfahrungsgemäß nicht mehr als sechs. In einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition könnte eine prioritäre Jobfamilie zum Beispiel die Gruppe der „Einkäufer“ sein.

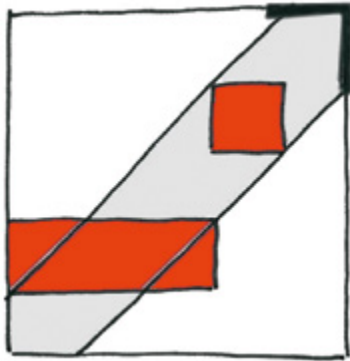


**Strategische Treiber
identifizieren**

3

Strategische Treiber identifizieren

– alle anderen Unternehmensinformationen werden beiseitegelassen: Sie leiten aus den Markt-, Innovations- und Produktivitätszielen Ihres Unternehmens die Treiber für Ihren zukünftigen Personalbedarf ab, zum Beispiel Wachstumsziele, die Eroberung neuer Märkte oder geplante technische Entwicklungen.

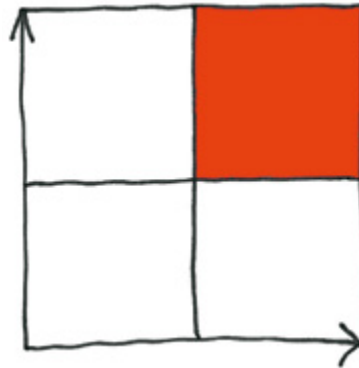


Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien analysieren

4

Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien analysieren

– alle anderen Merkmale der prioritären Jobfamilien werden beiseite gelassen: Sie bestimmen die Auswirkungen der strategischen Personalbedarfstreiber auf Ihre prioritären Jobfamilien. Dieser Schritt ist das Herzstück der strategischen Personalplanung, denn er verbindet die Unternehmensstrategie mit der Personalplanung. Sie stellen beispielsweise fest: Das absehbare Umsatzwachstum von fünf Prozent im Marktsegment Maschinenbau wird sich stark auf unseren Bedarf nach Konstrukteuren auswirken, auf die Jobfamilie Einkäufer eher weniger.

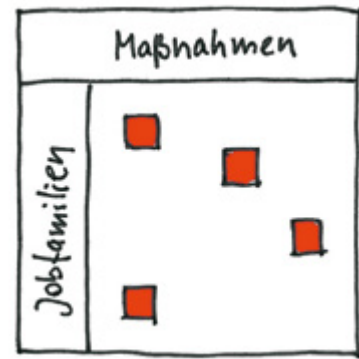


Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen

5

Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen

– alle anderen Szenarien werden beiseite gelassen. Sie prüfen die Betroffenheit der prioritären Jobfamilien von den zentralen personalwirtschaftlichen Risiken: Alters-, Kapazitäts-, Kompetenz- und Beschaffungsrisiko. Sie stellen zum Beispiel fest: Bei den Außendienstmitarbeitern ist mit altersbedingten Ausfällen zu rechnen (Altersrisiko) und sie sind zugleich auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar (Beschaffungsrisiko).



Strategisch relevante Maßnahmen planen

6

Strategisch relevante Maßnahmen planen

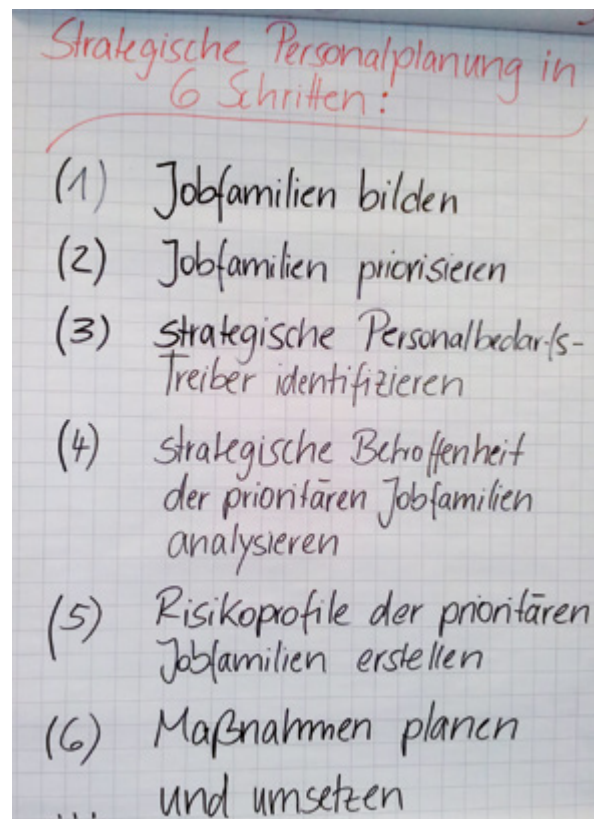
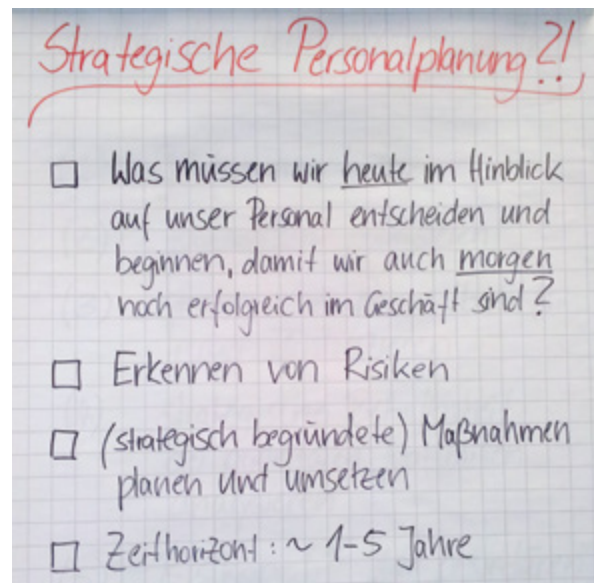
– alle anderen Beweggründe werden beiseite gelassen: Sie können nun genau bestimmen, welche kurz-, mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig sind (und welche nicht) und diese planen, beispielsweise die detaillierte Identifizierung der relevanten Arbeitsmärkte für Außendienstmitarbeiter und/oder die Festlegung interner Rekrutierungswege für diese Jobfamilie.

0. Schritt: Vorbereitung

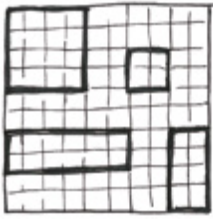
Die Vorbereitung der strategischen Personalplanung ist Aufgabe der Personalleitung und betrifft hauptsächlich die Organisation und Gestaltung des Workshops. Unsere Methode und die einzusetzenden Tools sollten Sie sicher anwenden können und z. B. in Form von Flipcharts vorbereiten. Entsprechende Anwendungsbeispiele finden Sie im Folgenden bei jedem Prozessschritt.

Natürlich sollten Sie auch die Personalstruktur Ihres Unternehmens gut kennen und die personalwirtschaftlichen Risiken zumindest grob einschätzen können, insbesondere das Altersrisiko (siehe Schritt 5). Hilfreich, aber kein Muss, ist dabei eine Personalbestandsanalyse, bei der Sie Ihre Personaldaten nach Kriterien, wie Alter, Jobfamilie, Geschlecht oder Ausbildung auswerten. Dabei können Sie zahlreiche spezielle Programme zur Pflege von Personaldaten unterstützen, die mittlerweile auch kostenlos im Internet angeboten werden (z. B. der Demografie-Kompass auf www.demobib.de)¹. Idealerweise wissen Sie auch schon, welche Jobfamilien es in Ihrem Unternehmen gibt (siehe Schritt 1).

Zu Beginn des Workshops hat es sich bewährt, die Anwesenden mit einer Agenda und einem kurzen Input zu strategischer Personalplanung auf die Methodik und den Ablauf vorzubereiten. Beispiele für diesen Einstieg finden Sie in den Abbildungen rechts.



¹ Mehr zu Personalbestandsanalysen auf www.perso-net.de



1. Schritt: Jobfamilien bilden

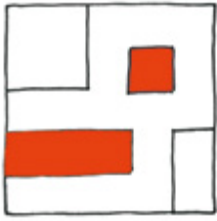
Zu Beginn Ihres Planungsprozesses bilden Sie, sofern nicht bereits vorhanden oder für den Workshop vorbereitet, die sogenannten „**Jobfamilien**“ Ihres Unternehmens. Dafür fassen Sie „Jobs“ bzw. Stellen mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zusammen. Das können beispielsweise Konstrukteure, Außendienstmitarbeiter, Einkäufer, Arbeitsvorbereiter, Einrichter oder Produktmanager sein.

Entscheidend dafür, ob eine Stelle zu einer Jobfamilie gehört, ist die Frage: Ähneln sich die Anforderungsprofile so stark, dass sich die Stelleninhaber gegenseitig (mit geringem Aufwand) vertreten könnten? Nicht entscheidend ist, ob man in dem gleichem Kästchen im Organigramm steht. Jobfamilien können, aber müssen demzufolge nicht einer Abteilung oder einem Team entsprechen.

In mittelständischen Unternehmen gibt es erfahrungsgemäß nicht mehr als zwölf Jobfamilien, eher weniger.

Gerade in kleineren Unternehmen können neben oder anstatt der Jobfamilien auch einzelne Positionen eine Rolle spielen, die in ihren Anforderungen einzigartig sind und nicht ohne größeren Aufwand vertreten werden könnten. Haben Sie dann auch noch eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg, dann sprechen wir von „**Schlüsselpositionen**“. Fällt der Inhaber einer solchen Stelle aus, wäre das Geschäft empfindlich beeinträchtigt. Beachten Sie dabei: Führungspositionen sind nicht in jedem Fall Schlüsselpositionen, mit Ausnahme der Geschäftsführung. Sie werden – falls vorhanden – im Folgenden wie die Jobfamilien behandelt. Das heißt:

Verständigen Sie sich im Führungskreis auf ihre Jobfamilien und ggf. Schlüsselpositionen, finden Sie eindeutige Bezeichnungen und halten Sie diese beispielsweise auf Moderationskarten sichtbar fest. Das können Sie auf dem für Schritt 2 vorbereiteten Tool bzw. Flipchart tun (Spalte 1) – zunächst in beliebiger Reihenfolge.



2. Schritt: Jobfamilien priorisieren

Haben Sie die Jobfamilien Ihres Unternehmens definiert, beginnt die eigentliche strategische Personalplanung: Im Führungskreis werden diese im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Wettbewerbsposition des Unternehmens bewertet und damit priorisiert.

Prioritäre Jobfamilien und Schlüsselpositionen sind für den Unternehmenserfolg unverzichtbar. Die Jobfamilie „Einkäufer“ beispielsweise kann in einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition und geringer Fertigungstiefe (z. B. Handelsunternehmen) strategisch hoch bedeutsam, und in einem anderen Unternehmen mit wettbewerbsentscheidenden Produktvorteilen (z. B. Maschinenbauer) eher nebensächlich sein – trotz vergleichbaren Kompetenzanforderungen.

In mittelständischen Unternehmen gibt es normalerweise nicht mehr als sechs prioritäre Jobfamilien, eher weniger. Ausschließlich auf sie konzentrieren sich die weiteren Schritte der strategischen Personalplanung.

Tool: Priorisierung der Jobfamilien (Beispiel)





Tool: Priorisierung der Jobfamilien

Dieses Tool hilft Ihnen dabei, Ihre Jobfamilien zu priorisieren, es ist vom gesamten Führungskreis auszufüllen. Die zentrale Frage ist: **Wie hoch ist die Bedeutung der jeweiligen Jobfamilie oder Schlüsselposition für die Wettbewerbsposition des Unternehmens?**

Dabei gibt via Kreuz oder Klebepunkt jeder Anwesende eine Bewertung für jede Jobfamilie ab – möglichst nacheinander von oben nach unten, dann kommen Sie nicht durcheinander. Dann rechnen Sie die Summe (Σ) der Punkte für jede Zeile bzw. Jobfamilie aus und halten anschließend die Rangfolge fest: Die Jobfamilie mit den meisten Gesamtpunkten ist die mit der höchsten Priorität, d. h. Rang 1 usw.

| Jobfamilie | niedrig | Bedeutung | | | | | | | | | | hoch | Σ | Rang |
|------------|---------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|----------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |



3. Schritt: Strategische Treiber identifizieren

Für diesen Schritt brauchen Sie keine ausformulierte Unternehmensstrategie. Es reicht ein „strategischer Input“, der die strategischen Unternehmensziele benennt. Natürlich gilt hier: Je genauer und klarer diese formuliert sind, umso sichtbarer werden die Konsequenzen für den quantitativen und qualitativen Personalbedarf der nächsten Jahre.

Die strategischen Unternehmensziele mit Bezug zum Personalbedarf sind die Markt-, Innovations- und Produktivitätsziele des Unternehmens. Denn seine Überlebensfähigkeit wird maßgeblich von den Größen „Marktstellung“, „Innovationsleistung“ und „Produktivitäten“ bestimmt (vgl. Malik 2005). Zu beantworten sind mindestens folgende Fragen:

- Soll der **Umsatz** des Unternehmens wachsen, schrumpfen oder wollen Sie konsolidieren?
- Auf welchen **Märkten** werden welche Umsatzziele verfolgt?
- Welche Veränderungen des **Produktsortiments** werden angestrebt?
- Welche technischen **Entwicklungen** sollen/müssen aufgegriffen werden?
- Inwieweit sind **Kosteneinsparungen** geplant?

Die Antworten auf diese Fragen sind notwendig, um zu bewerten, wie sich die geplante Entwicklung des Unternehmens auf die prioritären Jobfamilien und ggf. Schlüsselpositionen auswirkt.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen aus der IT-Branche strebt ein Umsatzwachstum von 5 Prozent an, indem es internationale Märkte erschließt. Da die Programmiersprachen grenzüberschreitend genutzt werden und ein höherer Absatz von Softwareprodukten wenig

zusätzlichen Programmieraufwand erfordert, ist die prioritäre Jobfamilie der „Entwickler“ von diesen Marktzielen weniger betroffen. Die „Produktmanager“ und „Außendienstmitarbeiter“ hingegen sind stark betroffen. Sie müssen gemeinsam die neuen Märkte erschließen, d. h. Markt- und interkulturelle Kompetenzen aufbauen, eventuell brauchen sie zusätzliches Personal.

Tool: Strategische Treiber des Personalbedarfs bestimmen (Beispiel)

| Strategischer Input | | Horizont: 1-5 Jahre |
|--|--|--|
| strateg. Ziele | Strategische Treiber & Ausprägungen | |
| Marktziele | Umsatzentwicklung | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Wachstum Schrumpfung: <input checked="" type="checkbox"/> ≤ 3% <input type="checkbox"/> ≤ 5% <input type="checkbox"/> > 5% | |
| | <input type="checkbox"/> Konsolidierung | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Region(en) in DK: 95% | Markt/Abfall ↓ |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Europa: 1% | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> International: 4% | |
| | <input type="checkbox"/> Produktbereich/Geschäftsfeld 1: Anwendungsentwickler/IT/↑ | |
| <input type="checkbox"/> PB/GF2: branchenübergreifende Hb: 5% | | |
| <input type="checkbox"/> PB/GF3: F/S/S 40% ↑ | <input type="checkbox"/> PB/GF3: 3V/3V | |
| <input type="checkbox"/> PB/GF4: U 48% ↓ | <input type="checkbox"/> PB/GF5 | |
| <input type="checkbox"/> PB/GF5: PLGG 10% | <input type="checkbox"/> PB/GF6 | |
| <input type="checkbox"/> PB/GF6: I 3% | | |
| <input type="checkbox"/> PB/GF7: branchenspezifische 8% | | |
| Innovationsziele | Produkt (sortiment) | |
| | <input type="checkbox"/> gleichbleibend | beeinflussende techn. Entwicklungen |
| | <input type="checkbox"/> Anpassungen | Leamedien <input type="checkbox"/> gering |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Änderungen | <input checked="" type="checkbox"/> gravierend |
| <input checked="" type="checkbox"/> Neuentwicklungen | <input type="checkbox"/> ungewiss | |
| <input type="checkbox"/> anfangsbezogene Entwicklungen | <input type="checkbox"/> mit neuem Wissen | |
| Produktivitätsziele | Kosteneinsparungen: % | |
| | <input type="checkbox"/> Bereich 1: Random | % |
| | <input type="checkbox"/> Bereich 2: | % |
| | <input type="checkbox"/> Bereich 3: | % |



Tool: Strategische Treiber des Personalbedarfs bestimmen (Input Unternehmensstrategie)

Diese Übersicht ist vom Führungskreis gemeinsam auszufüllen (durch Ankreuzen bzw. Eintragen der Informationen und Prozentangaben).

| Strategische Ziele | Strategische Treiber und ihre Ausprägungen | Zeithorizont: ... |
|---|---|-------------------|
| <p>Marktziele</p> <p>Auf welchen Märkten wollen wir wie stark wachsen?</p> | <p>Umsatzentwicklung insgesamt:</p> <p><input type="checkbox"/> Wachstum / Schrumpfung <input type="checkbox"/> ≤ 3% <input type="checkbox"/> ≤ 5% <input type="checkbox"/> ≥ 5%</p> <p><input type="checkbox"/> Konsolidierung</p> <p>Umsatzentwicklung auf einzelnen Märkten:</p> <p><input type="checkbox"/> Regionen in Deutschland: _____ ± ... %</p> <p><input type="checkbox"/> Europa: _____ ± ... %</p> <p><input type="checkbox"/> International: _____ ± ... %</p> <p><input type="checkbox"/> Produktbereich/Geschäftsfeld 1 : _____ ± ... %</p> <p><input type="checkbox"/> Produktbereich/Geschäftsfeld 2: _____ ± ... %</p> <p><input type="checkbox"/> Produktbereich/Geschäftsfeld 3: _____ ± ... %</p> <p><input type="checkbox"/> Produktbereich/Geschäftsfeld 4: _____ ± ... %</p> <p><input type="checkbox"/> _____ ± ... %</p> | |
| <p>Innovationsziele</p> <p>Mit welcher Innovation wollen wir uns in welchen Märkten positionieren?</p> | <p>Leistungen / Produkte:</p> <p><input type="checkbox"/> gleichbleibend</p> <p><input type="checkbox"/> kleinere Anpassungen: _____ ... %</p> <p><input type="checkbox"/> größere Änderungen: _____ ... %</p> <p><input type="checkbox"/> komplette Neuentwicklungen: _____ ... %</p> <p><input type="checkbox"/> Anteil auftragsbezogener Entwicklungen: _____ ... %</p> <p><input type="checkbox"/> mit bekanntem Wissen</p> <p><input type="checkbox"/> mit neuem Wissen</p> <p>Beeinflussende technische Entwicklungen: _____</p> <p><input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gravierend <input type="checkbox"/> ungewiss</p> | |
| <p>Produktivitätsziele</p> <p>Welche Produktivitätsverbesserungen wollen wir realisieren?</p> | <p>Kosteneinsparungen im Unternehmen: _____ ... %</p> <p>Kosteneinsparungen in bestimmten Unternehmensbereichen:</p> <p><input type="checkbox"/> Bereich: _____ ... %</p> <p><input type="checkbox"/> Bereich: _____ ... %</p> <p><input type="checkbox"/> Bereich: _____ ... %</p> <p><input type="checkbox"/> _____ ... %</p> | |



4. Schritt: Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien analysieren

Dieser Schritt ist das Herzstück der strategischen Personalplanung, weil er die Verbindung zur Unternehmensstrategie herstellt:

Wie wirken sich Ihre Markt-, Innovations- und Produktivitätsziele auf Ihre prioritären Jobfamilien bzw. Schlüsselpositionen aus?

Außerdem können Sie sich an dieser Stelle noch einmal vergewissern, ob Ihre aktuell prioritären Jobfamilien auch den künftig prioritären Jobfamilien entsprechen werden – abhängig von Ihren Unternehmenszielen.

Tool: Auswirkungen der strategischen Ziele auf die prioritären Jobfamilien (Beispiel)

Auswirkungen der strategischen Ziele auf die prioritären Jobfamilien

| Strategische Ziele / Jobfamilie | Markt | Innovation | Produktivität | Σ | R |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|---|---|
| Kundenberater | k h m h 0 4 2 3 | k h m h 0 4 2 3 | k h m h 0 4 2 3 | 5 | 2 |
| Umsätze/Koordination | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 6 | 1 |
| Kaufmännisches Lehrkräfte/Koordination | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 6 | 1 |
| Soziales & Pflege | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 5 | 2 |
| Marketing/Komm. | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 4 | 3 |
| Marketing Online | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 6 | 1 |
| Leitungspersonal | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | 0 4 2 3 | | |



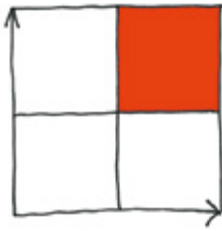
Tool: Auswirkungen der strategischen Ziele auf die prioritären Jobfamilien

Auch diese Übersicht ist vom gesamten Führungskreis gemeinsam auszufüllen, d. h. Sie einigen sich auf eine Einschätzung bezüglich der Betroffenheit der jeweiligen Jobfamilie von den strategischen Zielen (via Kreuz oder Klebepunkt). **Die zentrale Frage ist: Wie wirken sich die strategischen Ziele auf die jeweilige Jobfamilie aus?** Dann rechnen Sie die Summe (Σ) der Punkte für jede Zeile bzw. Jobfamilie aus und halten anschließend die Rangfolge fest: Die Jobfamilie mit den meisten Gesamtpunkten ist die mit der höchsten strategischen Betroffenheit, d. h. mit dem Rang 1 usw.

0 = keine Betroffenheit, 1= niedrige Betroffenheit, 2 = mittlere Betroffenheit, 3 = hohe Betroffenheit

| Strategische Ziele \ Prioritäre Jobfamilie* | Markt | Innovation | Produktivität | Σ | Rang |
|---|---|---|---|----------|------|
| | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | | |
| | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | | |
| | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | | |
| | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | | |
| | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | | |
| | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | | |
| | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | | |
| | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | | |

**Kontrollfrage: Fallen angesichts Ihrer Unternehmensziele prioritäre Jobfamilien oder Schlüsselpositionen weg? Kommen neue hinzu? Dann streichen bzw. ergänzen!*



5. Schritt: Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen

Ausgehend von der jeweiligen strategischen Empfindsamkeit wird in diesem Schritt für jede der strategisch prioritären Jobfamilien ihr spezifisches Risikoprofil erstellt. Dieses besteht aus den vier zentralen personalwirtschaftlichen Risiken:

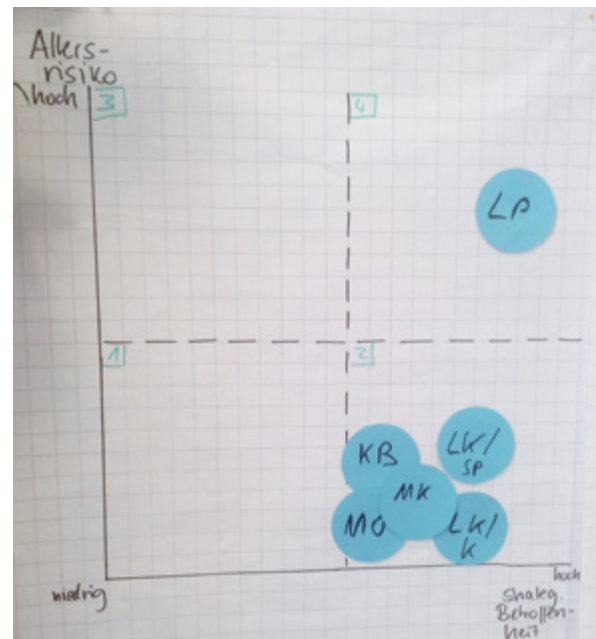
- **Altersrisiko:** Lässt die Altersstruktur der jeweiligen Jobfamilie altersbedingte Ausfälle von Mitarbeitern erwarten, die zur Umsetzung der Geschäftsziele ausgeglichen werden müssen? Wichtig: Die Antwort fließt in die Betrachtung der beiden folgenden Risiken ein!
- **Kapazitätsrisiko:** Reichen die vorhandenen Mitarbeiter der jeweiligen Jobfamilie in den nächsten Jahren zur Umsetzung der Geschäftsziele aus?
- **Kompetenzrisiko:** Reichen die Kompetenzen der Mitarbeiter der jeweiligen Jobfamilie zur Umsetzung der Geschäftsziele aus?
- **Beschaffungsrisiko:** Wie hoch ist das Risiko, dass neue Mitarbeiter für die jeweilige Jobfamilie im Bedarfsfall auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind?

Diese Risiken werden für jede Jobfamilie bewertet und unter Berücksichtigung ihrer strategischen Betroffenheit (Ergebnis aus dem vorherigen Schritt) in einem Risikoprofil zusammengefasst und visualisiert. Beachten Sie dabei: Nicht in allen Unternehmen spielen alle Risiken für alle strategisch relevanten Jobfamilien eine Rolle.

Sie können z. B. feststellen, dass Ihr Außendienst knapp besetzt ist (Kapazitätsrisiko). Mit altersbedingten Ausfällen ist zwar nicht zu rechnen (Altersrisiko), aber auf dem Arbeitsmarkt sind geeignete Leute nicht ohne weiteres verfügbar (Beschaffungsrisiko).

Als Ergebnis erhält man eine einfache Übersicht, bestehend aus wenigen Risikoprofilen, die den aktuell absehbaren personalwirtschaftlichen Handlungsbedarf des Unternehmens für die nächsten Jahre aufzeigen und damit die Grundlage für strategisch relevante Maßnahmen bilden.

Tool: Einschätzung des Altersrisikos der prioritären Jobfamilien (Beispiel)





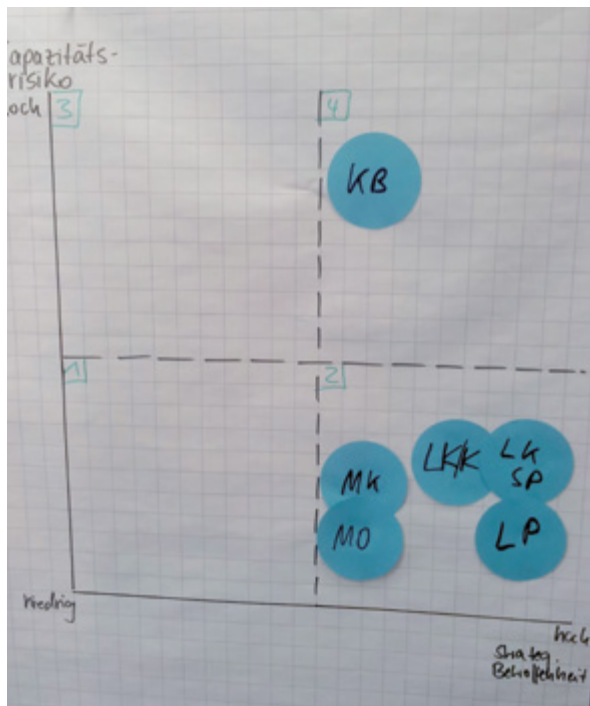
Tool: Einschätzung des Altersrisikos der prioritären Jobfamilien

Hier beantworten Sie im Führungskreis die Frage: **Lässt die Altersstruktur der jeweiligen Jobfamilie altersbedingte Ausfälle von Mitarbeitern erwarten, die ausgeglichen werden müssen?**

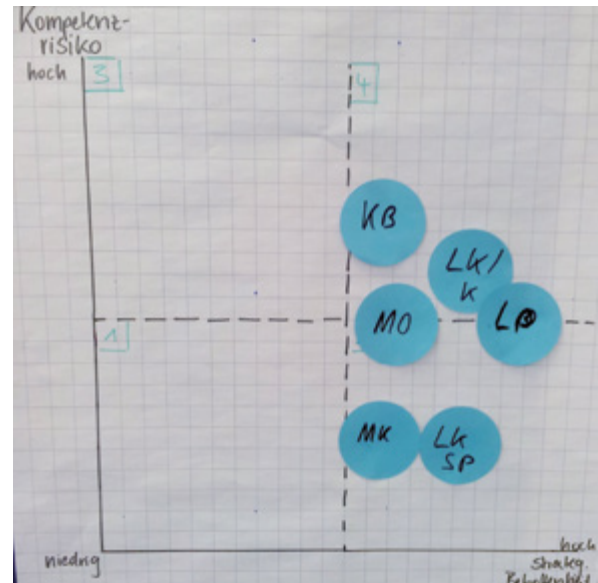
Dazu müssen Sie vorbereitend Ihre Personaldaten auswerten (siehe Schritt o). Außerdem fließen die Ergebnisse aus Schritt 4 ein, insofern Sie auch die strategische Betroffenheit der Jobfamilien berücksichtigen. Sie führen diese beiden Einschätzungen zusammen, indem Sie jede prioritäre Jobfamilie z. B. mit einer Karte in einem der Quadranten des Portfolios verorten.



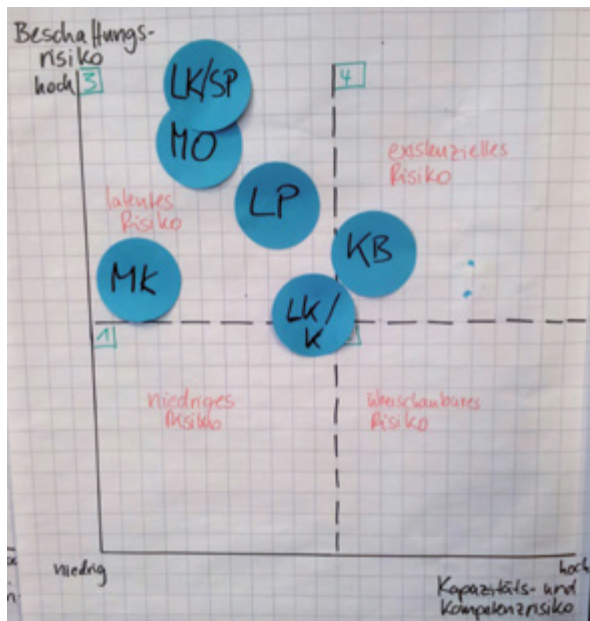
Tool: Einschätzung des Kapazitätsrisikos der prioritären Jobfamilien (Beispiel)



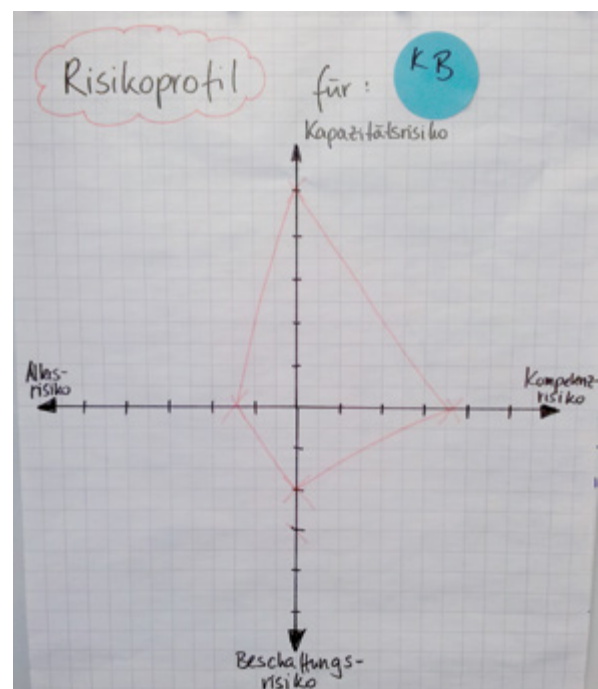
Tool: Einschätzung des Kompetenzrisikos der prioritären Jobfamilien (Beispiel)



Tool: Einschätzung Beschaffungsrisiko der prioritären Jobfamilien (Beispiel)



Tool: Risikoprofil einer prioritären Jobfamilie (Beispiel)





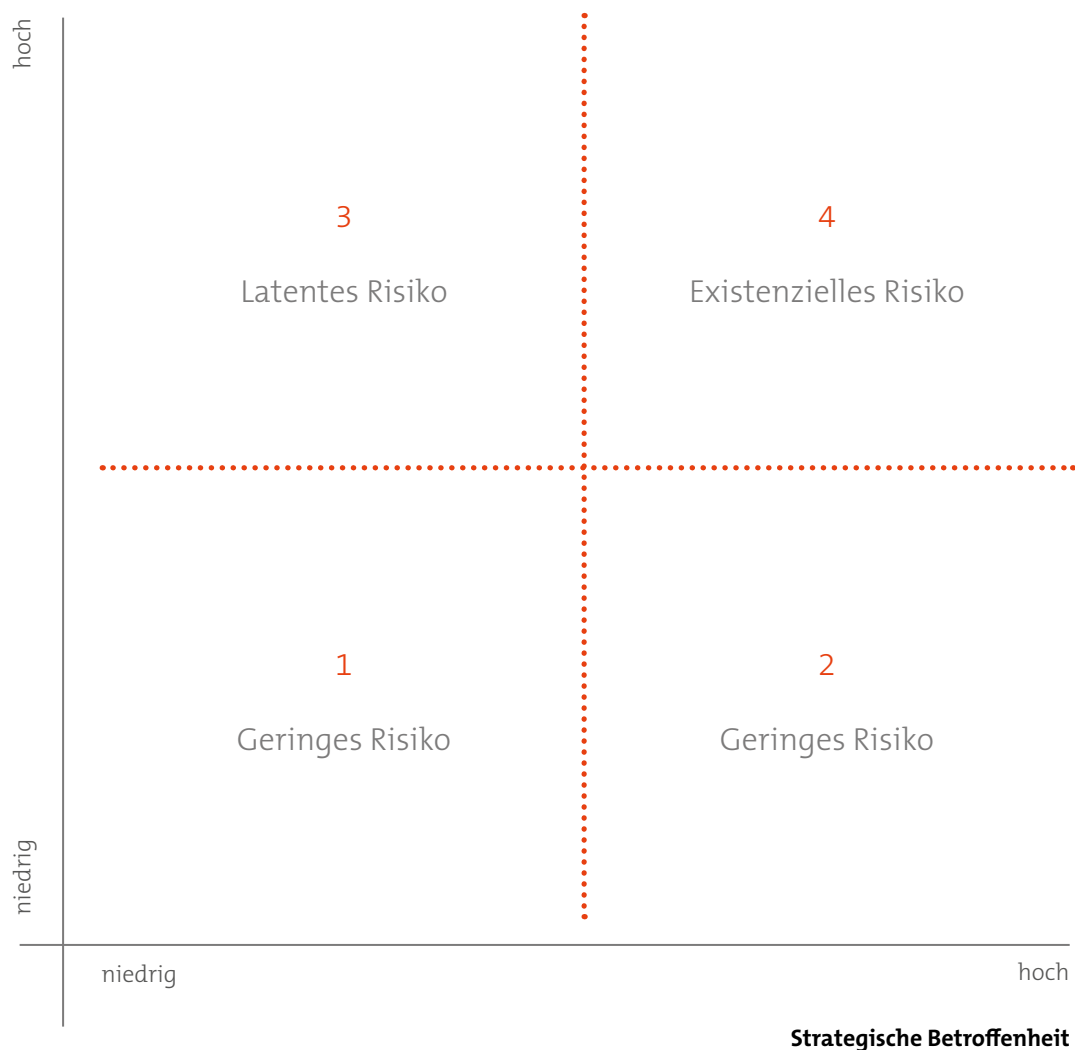
Tool: Einschätzung des Kapazitätsrisikos der prioritären Jobfamilien

Hier beantworten Sie gemeinsam im Führungskreis die Frage: **Reichen die vorhandenen Mitarbeiter in unseren prioritären Jobfamilien zur Umsetzung unserer Geschäftsziele aus?**

Dabei können Ihnen folgende weitere Fragen helfen: Ist mit Rationalisierungs-/Erfahrungs-/Synergieeffekten zu rechnen, so dass Sie im Verhältnis weniger Personal brauchen? Wächst der Umsatz proportional zum Personal? Wie hoch ist die Fluktuationsrate? Rücken im Zuge einer Laufbahn-/Karriereplanung Mitarbeiter nach? Ist mit altersbedingten Ausfällen zu rechnen (siehe Ergebnis Altersrisiko)?

Außerdem fließen die Ergebnisse aus Schritt 4 ein, indem Sie auch die strategische Betroffenheit der Jobfamilien berücksichtigen. Sie führen diese beiden Einschätzungen zusammen, indem Sie jede prioritäre Jobfamilie z.B. mit einer Karte in einem der Quadranten des Portfolios verorten.

Kapazitätsrisiko



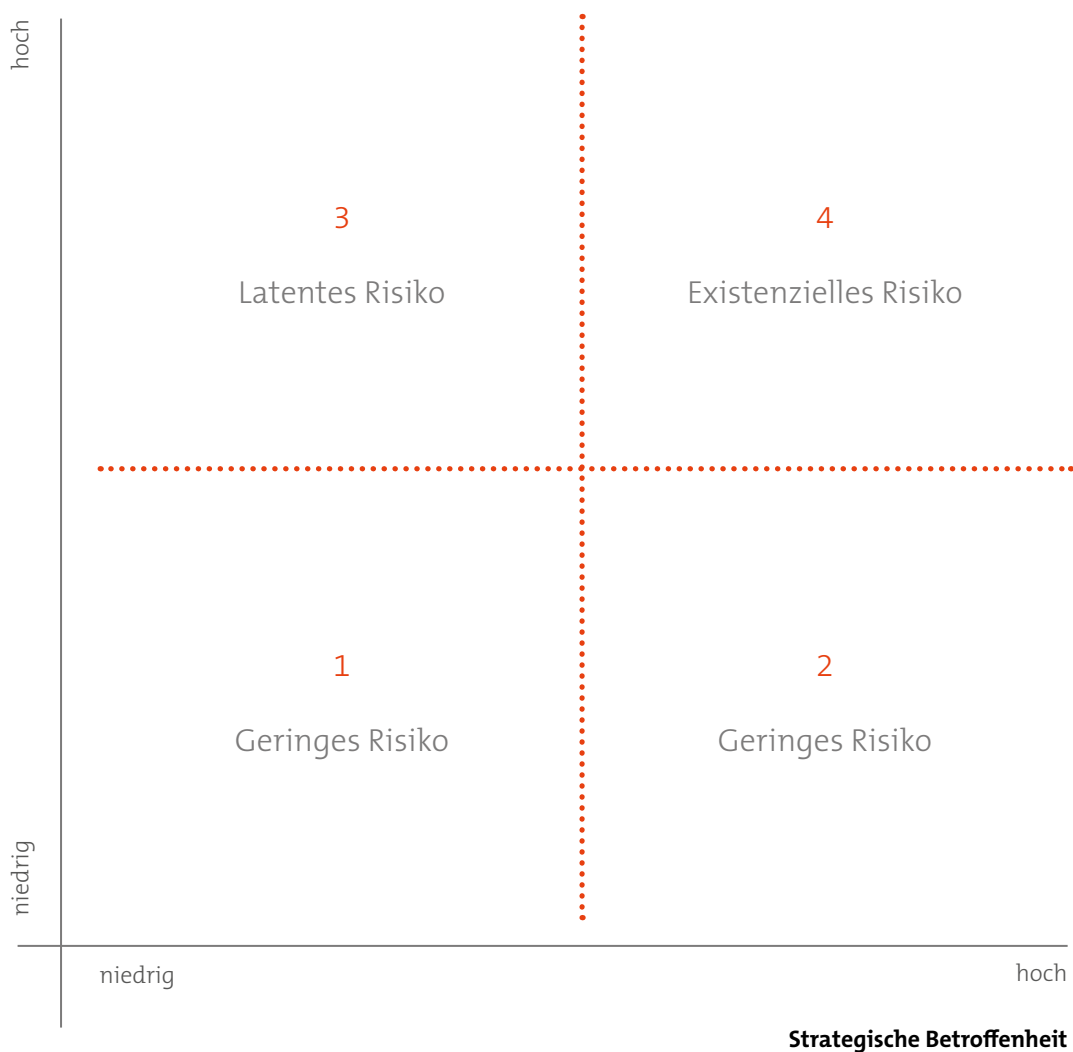
Tool: Einschätzung des Kompetenzrisikos der prioritären Jobfamilien

Hier beantworten Sie gemeinsam im Führungskreis die Frage: **Reichen die Kompetenzen der Mitarbeiter in den prioritären Jobfamilien zur Umsetzung unserer Geschäftsziele aus?**

Dabei können Ihnen folgende weitere Fragen helfen: Ist eine Veränderung des Wissens im bestehenden Feld absehbar? Müssen gänzlich neue Kompetenzen erworben werden? Gibt es ausreichend Wissensquellen und -vermittler? Überwiegt implizites (Erfahrungs-)Wissen, das nicht so leicht weiter gegeben werden kann? Gibt es Verständnisbarrieren? Werden die Kompetenzen gerade an anderen Stellen im Unternehmen entwickelt, beispielsweise im Zuge einer Laufbahn-/Karriereplanung? Ist mit altersbedingten Ausfällen zu rechnen (siehe Ergebnis Altersrisiko)?

Außerdem fließen die Ergebnisse aus Schritt 4 ein, indem Sie auch die strategische Betroffenheit der Jobfamilien berücksichtigen. Sie führen diese beiden Einschätzungen zusammen, indem Sie jede prioritäre Jobfamilie z. B. mit einer Karte in einem der Quadranten des Portfolios verorten.

Kompetenzrisiko





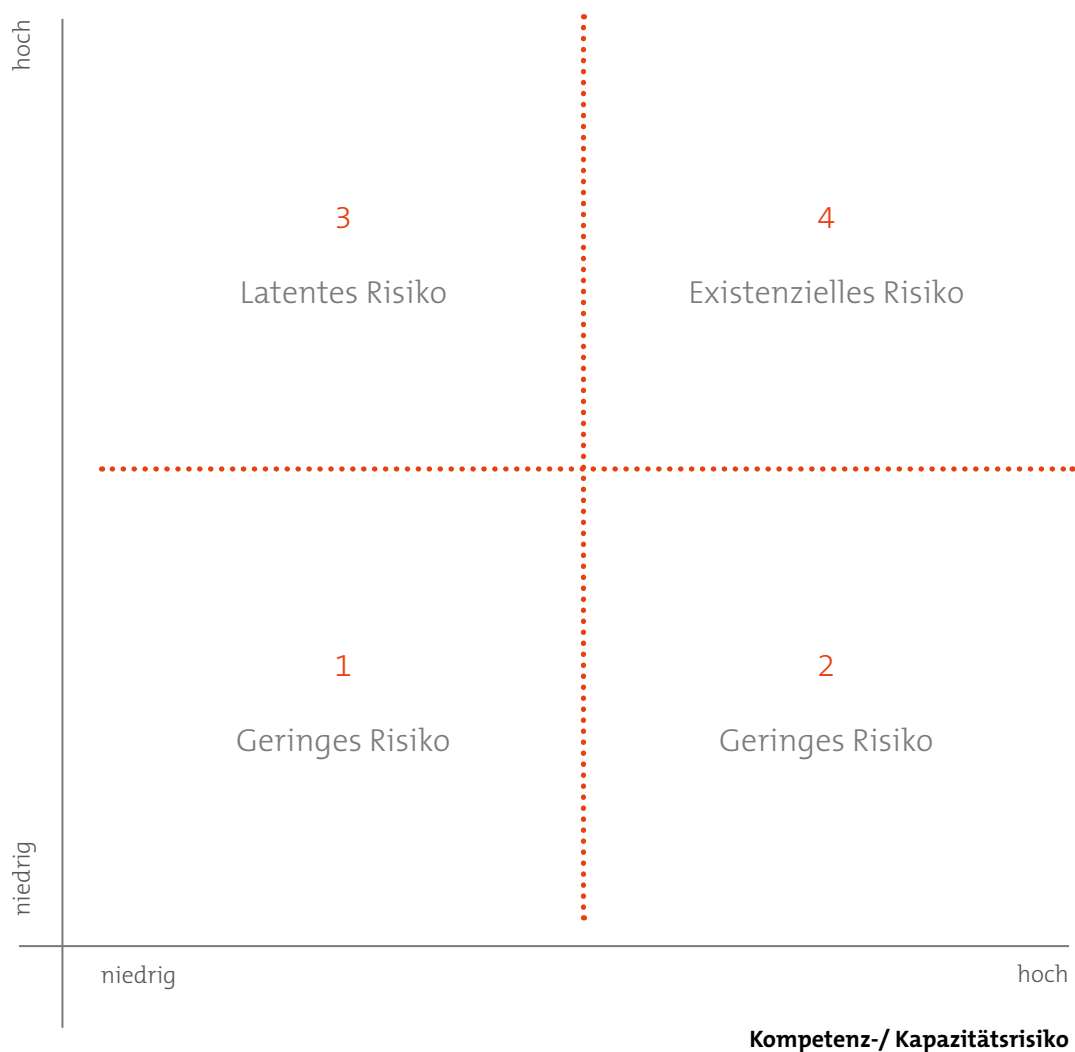
Tool: Einschätzung Beschaffungsrisiko der prioritären Jobfamilien

Hier beantworten Sie gemeinsam im Führungskreis die Frage: **Wie hoch ist das Risiko, dass neue Mitarbeiter der prioritären Jobfamilien auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind?**

Dabei können Ihnen folgende weitere Fragen helfen: Wie sind Ihre Erfahrungen bei der Rekrutierung? Wie viele Stellenanzeigen gibt es? Was sagt Ihr Verband bzw. das hiesige Arbeitsamt dazu? Wie sind die Ausbildungszahlen? Wie viele Ausbildungsberufe bzw. Studiengänge für diese Jobfamilie gibt es?

Das Beschaffungsrisiko ist für Sie erst dann strategisch relevant, wenn Sie es mit einem Kompetenz und/oder Kapazitätsrisiko in der jeweiligen Jobfamilie zu tun haben. Deshalb setzen Sie hier diese Risiken ins Verhältnis. Bitte orientieren Sie sich bei dem Kompetenz-/Kapazitätsrisiko an dem Wert von beiden, der am höchsten ist (nicht am Mittelwert). Nun verorten Sie jede prioritäre Jobfamilie z. B. mit einer Karte in einem der Quadranten des Portfolios.

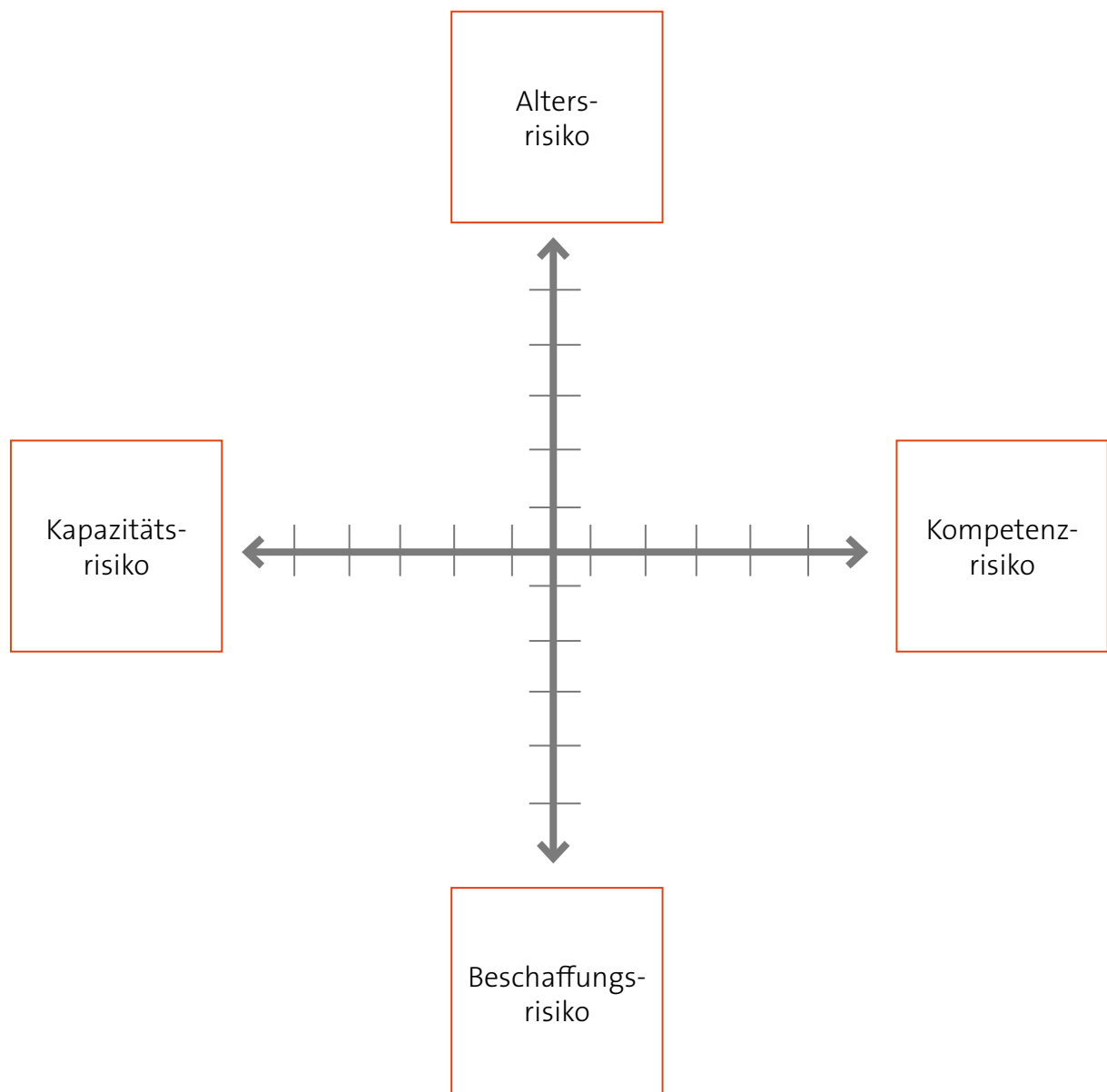
Beschaffungsrisiko

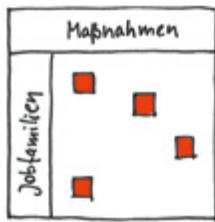


Tool: Risikoprofile der prioritären Jobfamilien

Die Einschätzungen zu den personalwirtschaftlichen Risiken können Sie zusätzlich für jede prioritäre Jobfamilie bzw. Schlüsselposition in einem Netzdiagramm visualisieren, indem Sie die Punkte auf den Achsen je nach Ihrer Einschätzung einzeichnen und verbinden (siehe Beispiel s. 24). Dabei ist die senkrechte Achse der vorhergehenden Portfolios Ihre Orientierung. Diese zweite Darstellungsform der personalwirtschaftlichen Risiken kann Sie bei der folgenden Entwicklung der Maßnahmen unterstützen.

Risikoprofil für Jobfamilie: _____





6. Schritt: Strategisch relevante Maßnahmen planen

Anhand der Risikoprofile Ihrer strategisch relevanten Jobfamilien können Sie nun genau bestimmen, welche kurz-, mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig sind (und welche nicht) und diese planen. Das können Sie, wenn noch genügend Zeit ist, gemeinsam im Workshop tun oder als Personalverantwortlicher nacharbeiten und mit dem Führungskreis abstimmen.

Eine hilfreiche und praktikable Möglichkeit, um Ihre Maßnahmen strukturiert und übersichtlich darzustellen bietet das Modell der personalwirtschaftliche Prozesskette.

Hier lassen sich nicht nur die künftigen, sondern auch die aktuellen personalwirtschaftlichen Aktivitäten zuordnen. Dabei wird ggf. sichtbar, dass Sie einige davon nicht (mehr) oder in anderer Form brauchen.

Haben Sie einen groben Überblick über die strategisch relevanten Maßnahmen, ist für die weitere Planung und spätere Umsetzung Projektmanagement-Handwerk gefragt: Was? Wer? Bis wann? Diese Fragen sind genau zu beantworten. *Dabei können manche Maßnahmen länger dauern und eigene Projekte erfordern, z. B. wenn Sie neben der bestehenden Führungslaufbahn eine Fachlaufbahn einrichten wollen. Andere sind schnell umgesetzt, beispielsweise die Versetzung eines Mitarbeiters.* Strategisch begründet und damit Bestandteil einer strategischen Personalplanung können alle Maßnahmen sein – unabhängig davon, ob sie kurz- oder langfristig angelegt sind.

Wie bereits in Abschnitt 3 beschrieben: Anschließend ist nicht nur die Umsetzung regelmäßig zu überprüfen, sondern – von Zeit zu Zeit – auch die strategische Personalplanung insgesamt. Haben sich die Unternehmensziele verändert? Oder die personalwirtschaftlichen Risiken? Diese und weitere Fragen sind zu klären. Verantwortlich für die Umsetzung der strategischen Personalplanung ist der Personalleiter. Ihre Wiederholung geht von der Geschäftsführung aus.



Abbildung: Personalwirtschaftliche Prozesskette

Quelle: Eigene Darstellung nach Hoffmann, T. et al. (2013)

Tool: Übersicht zur Planung der strategisch relevanten Maßnahmen

Um die Ergebnisse Ihrer strategischen Personalplanung zu strukturieren und übersichtlich darzustellen, können Sie die folgende Tabelle nutzen. Sie basiert auf dem Modell der personalwirtschaftlichen Prozesskette und erfordert eine Zuordnung der Maßnahmen zu den Phasen des personalwirtschaftlichen Prozesses. Hier können Sie außerdem aktuelle Aktivitäten im Personalbereich eintragen, und dabei ggf. feststellen, dass sie sie nicht (mehr) oder in anderer Form brauchen.

| Phasen Jobfamilien | Personalmarketing | Personalbeschaffung | Integration/ Einarbeitung | Mitarbeiterbindung | Personalentwicklung | Beendigung von Arbeitsverhältnissen |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



Tool: Übersicht zur Planung der strategisch relevanten Maßnahmen (Beispiel)

Hier finden Sie Beispiele aus mehreren Unternehmen, die die strategische Personalplanung in sechs Schritten durchgeführt haben.

| Phasen Jobfamilien | Personalmarketing | Personalbeschaffung | Integration/ Einarbeitung | Mitarbeiterbindung | Personalentwicklung | Beendigung von Arbeitsverhältnissen |
|-----------------------|--|---|--|--------------------|---|--|
| Produktmanager | Markt beobachten, alternative Beschaffungsmöglichkeiten prüfen | internen Arbeitsmarkt prüfen, Anforderungsprofile und Ausschreibungen überarbeiten | Einarbeitungs- und Weiterbildungsplan entwickeln | | Trainee-Programm entwickeln, Laufbahn- und Kompetenzmodell prüfen / strategisch eingrenzen, Job Rotation | |
| Kundenberater | interne Kommunikation, Märkte identifizieren, Position aufbauen | eine/n beschaffen, Stellenbeschreibungen prüfen | Raumumbau, Einarbeitungsplan entwickeln | Abgänge prüfen | Weiterbildungsplanung | |
| ... | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| ... | | | | | | |

5. Ausblick

Nun haben Sie den Ausgangspunkt für eine an der Unternehmensplanung ausgerichtete Personalarbeit geschaffen. Sollten in Ihrem Maßnahmenportfolio die Themen Personalmarketing, Personalcontrolling, Kompetenzentwicklung oder Fach- und Projektlaufbahnen auftauchen, lohnt sich ein weiterer Blick in unsere Projektwerkstatt:

Die einzelnen Tools
aus diesem Leitfaden sowie weitere Leitfäden,
Instrumente und Informationen zu strategischer
Personalarbeit finden Sie auf unserer Website
www.strategische-personalarbeit.de.



6. Literatur

Berendes, K. (2011): Strategische Personalplanung. Die Zukunft heute gestalten, Hrsg.: Das Demographie Netzwerk (ddn)

Malik, F. (2005): Management. Das A und O des Handwerks

Hoffmann, T./ Schoenmakers, E./ Zipperle, A. (2013): Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden, Hrsg.: RKW Baden-Württemberg

Horváth & Partners (2009): Das Controllingkonzept – Der Weg zu einem wirkungsvollen Controlling-system

7. Lese- und Linktipps

www.strategische-personalarbeit.de

→ Weitere Informationen, Leitfäden und Instrumente aus dem RKW-Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

→ Weitere Leitfäden und viele andere Publikationen, Veranstaltungen und Projekte zur Personalarbeit im Mittelstand.

www.fachkraefte-blog.de

→ Neuigkeiten, Konzepte und Lösungen rund um das Thema Fachkräftesicherung – vom RKW produziert und/oder kommentiert.

www.perso-net.de

→ Das Online-Kompendium für Personalarbeit im Mittelstand.

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages