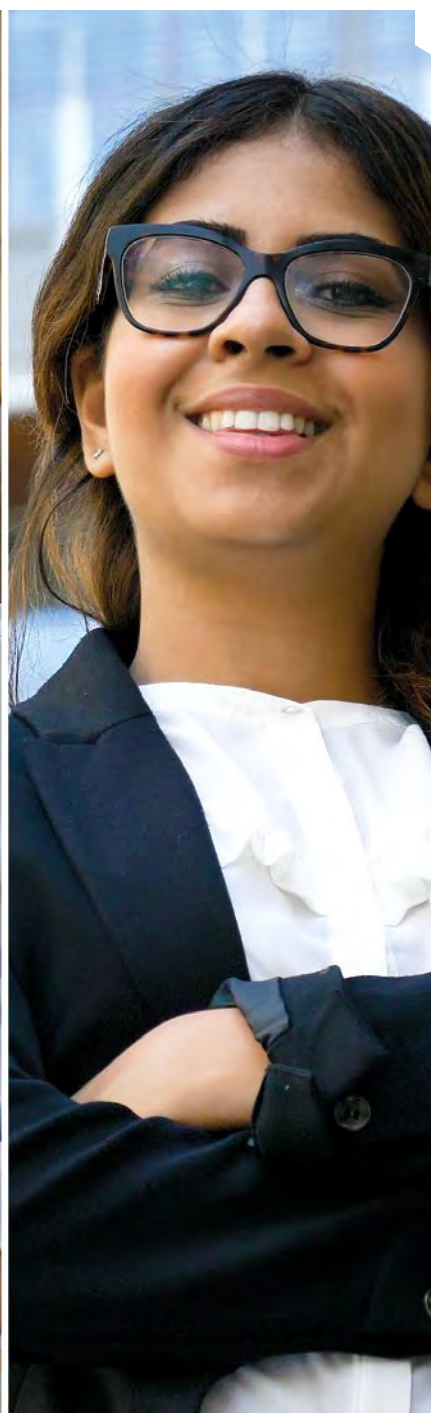
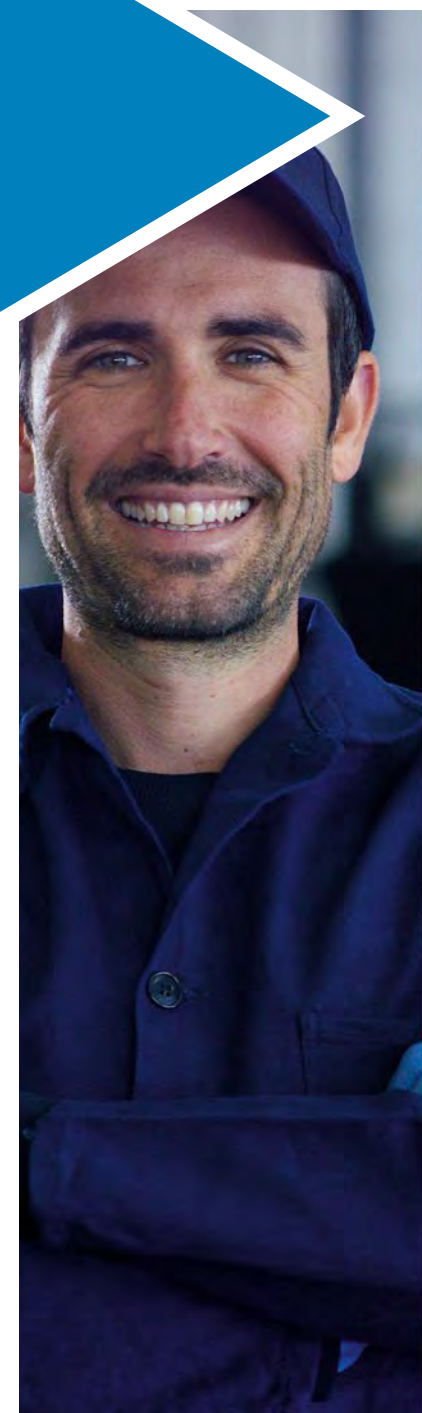


# Strategische Personalplanung leicht gemacht

Ein Handbuch für **kleine und mittelgroße Unternehmen**

GEEIGNET FÜR KMU



**Strategische Personalplanung leicht gemacht – Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen** erläutert die einzelnen Schritte der strategischen Personalplanung und führt durch die Umsetzung. Die ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung befähigt Unternehmen dazu, ihre langfristige Personalplanung eigenständig und ohne externe Beratung durchzuführen.

Entstanden ist die Publikation im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ der **Initiative Neue Qualität der Arbeit**. Sie ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Weitere Informationen unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de).

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



# Inhalt



Vorbemerkung		2
<b>1</b>	<b>Es lohnt sich: Der Mehrwert</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Chancen nutzen: Fit für die Digitalisierung</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Bevor es losgeht: Die Vorgehensweise</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Wo wir stehen: Positionsbestimmung</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Richtig planen: Das Fünf-Schritte-Verfahren</b>	<b>21</b>
	<b>Schritt 1: Strategie</b>	<b>25</b>
	<b>Schritt 2: Personalüberblick</b>	<b>33</b>
	<b>Schritt 3: Zukünftige Belegschaft</b>	<b>41</b>
	<b>Schritt 4: Handlungsbedarf</b>	<b>45</b>
	<b>Schritt 5: Maßnahmenplanung</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>Vernetzen: Unterstützung und Hilfen</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Beispiel: Ein Ergebnisbericht von PYTHIA</b>	<b>63</b>
Literatur und Quellen		82
Kontakt		84
Impressum		85



# Vorbemerkung

## Bevor Sie mit der Planung starten

### Werden Sie mit dem Starter-Set Strategische Personalplanung zum Profi!

Eine vorausschauende und strategische Personalplanung ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Nicht umsonst gilt die Belegschaft häufig auch als „DNA“ eines Unternehmens. Personalplanung sollte daher nicht erst dann ansetzen, wenn es buchstäblich „brennt“. Wenn Sie sich auf Trends wie den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel und insbesondere die Digitalisierung vorbereiten wollen, müssen Sie Ihre Strategie immer wieder mit Blick auf die Zukunft hinterfragen und anpassen. Doch der hektische Betriebsalltag lässt manchmal kaum Zeit und Raum für vorausschauendes Denken und Handeln.

Daher hat das Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)<sup>1</sup> verschiedene Instrumente für Sie als Unternehmens- und Personalverantwortlichen oder Fachexperten<sup>2</sup> entwickelt, um Sie bei Ihrer strategischen Personalplanung zu unterstützen. Insgesamt steht Ihnen mit der überarbeiteten Neuauflage des **Starter-Sets Strategische Personalplanung** ein praxisorientiertes Angebot zur Verfügung, das aus sechs Bausteinen besteht:



<sup>1</sup> Bei dieser Initiative handelt es sich um eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen mit dem Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland sicherzustellen.

<sup>2</sup> Im gesamten Text wird weitgehend angestrebt, geschlechtergerecht die weibliche und männliche Schreibform zu nutzen. In Einzelfällen, in denen es den Lesefluss unterbrechen würde, wird lediglich die männliche Form gewählt.

- ▶ Die **Selbstbewertung** startet mit dem „**Check: Strategische Personalplanung**“ ([www.personalplanung.inqa-check.de](http://www.personalplanung.inqa-check.de)) und bietet den Einstieg in die Thematik. Sie erhalten damit die Möglichkeit herauszufinden, ob Sie Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen haben.
- ▶ Das **Handbuch** für kleine und mittelgroße Unternehmen führt Sie durch die Umsetzung. Die ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung hilft Ihnen dabei, Ihre längerfristige Personalplanung eigenständig durchzuführen. Die **Register** dieses Handbuchs sind systematisch und aufeinander aufbauend angeordnet. Darüber hinaus lässt sich mithilfe der „Reiter“ gezielt nach Stichworten suchen und auch punktuell nachlesen – je nach Ihrem Informationsbedarf. Zahlreiche **Checklisten** ermöglichen es Ihnen, eine strategische Personalplanung für Ihr Unternehmen – auch ganz einfach mit „Papier und Bleistift“ – umzusetzen.

**Tipp: Nutzen Sie die Checklisten als Kopiervorlage für eine Mehrfachnutzung.**

- ▶ Das **IT-Tool** mit dem Namen **PYTHIA** hilft Ihnen dabei, frühzeitig zukünftige Personalbedarfe zu erkennen. Es basiert auf Microsoft Office (Excel) und lässt sich ohne Vorkenntnisse anwenden. So wird der gesamte Planungsprozess von der Unternehmensstrategie hin zu den Maßnahmen systematisch angeleitet. Sie legen den zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarf fest und vergleichen diesen mit Ihrem Personalbestand. Auf dieser Basis können Sie schon heute zukunftsichernde Maßnahmen ableiten. Darüber hinaus dokumentiert und visualisiert PYTHIA sämtliche Ihrer Eingaben und Resultate in einem **Ergebnisbericht**, der Ihnen am Ende automatisch als Dokumentation zur Verfügung steht.
- ▶ Die **Präsentation** zur Einführung im Betrieb unterstützt Sie dabei, Ihr Anliegen zur Durchführung einer strategischen Personalplanung intern bekannt zu machen und darüber zu informieren. Sie ermöglicht einen schnellen und einfachen Überblick.
- ▶ Der **Ratgeber** für Betriebsräte erklärt die Rechte und Pflichten der Beteiligten in den entscheidenden Phasen der strategischen Personalplanung. Er gibt Empfehlungen für Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates bei der Planung und Umsetzung.
- ▶ Zwei **Trainingskonzepte** zeigen Qualifikationsbausteine zu den Grundlagen und dem Vorgehen der strategischen Personalplanung auf. Sie richten sich an Geschäftsführung und Betriebsrat und bieten gleichzeitig Impulse zur Zusammenarbeit.

Das vorliegende Handbuch richtet sich gezielt an **Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer sowie Personalverantwortliche in kleinen und mittelgroßen Unternehmen**, die eine strategische Personalplanung selbstständig durchführen möchten.<sup>3</sup> Falls gewünscht, können natürlich auch externe Beraterinnen und Berater hinzugezogen werden.

Wir hoffen, Ihnen mit den Instrumenten und Tools des Starter-Sets Strategische Personalplanung einen guten Einstieg in das Thema zu bieten und wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude bei Ihrer zukünftigen Personalplanung!

Mit den besten Wünschen für heute und die Zukunft von Ihrem  
**INQA-Projektteam**

<sup>3</sup> Die hier vorgeschlagene Vorgehensweise ist zwar insbesondere auf kleinere und mittelgroße Unternehmen zugeschnitten, eignet sich aber ebenso für Organisationen der öffentlichen Verwaltung und öffentliche Unternehmen.

### **Das Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“**

Projektpartner sind das Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein, die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) sowie wmp consult – Wilke Maack GmbH. Ziel des Projekts ist es, Unternehmens- und Personalverantwortliche sowie Betriebsräte für strategische Personalplanung zu sensibilisieren sowie ihnen „Werkzeuge“ und Tipps für die Durchführung an die Hand zu geben.

Alle Produkte, weiterführende Informationen sowie Hinweise zur Installation des IT-Tools PYTHIA finden Sie auf der Website: [www.personal-pythia.de](http://www.personal-pythia.de)

## Kapitel 1

# Es lohnt sich: Der Mehrwert

Eine strategische Personalplanung ermöglicht es Ihnen, Ihr Personal für die Zukunft bestmöglich aufzustellen und so für künftige Veränderungen vorbereitet zu sein. Dadurch ergeben sich für Sie klare Wettbewerbsvorteile.



## Was bringt eine strategische Personalplanung?



### **Planen Sie vorausschauend, um künftigen Überraschungen aus dem Weg zu gehen!**

Das Ziel einer strategischen Personalplanung ist es, zu jeder Zeit das bestmögliche Personal zur Verfügung zu stellen und das Unternehmen so auf mögliche Entwicklungen und Veränderungen vorzubereiten. Dazu legt die strategische Personalplanung die Anzahl der zukünftig benötigten Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter fest und beschreibt zudem, über welche Kompetenzen, Erfahrungen und Qualifikationen die Beschäftigten verfügen sollten. Durch den anschließenden Vergleich zwischen dem heutigen Stand und den zu erwartenden Zukunftsaussichten werden eventuelle Abweichungen sichtbar. Dadurch können mögliche Chancen und Risiken früh erkannt und rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um sicherzustellen, dass das Unternehmen auch in Zukunft über ausreichend Personal mit geeigneter Qualifikation verfügt.



Es ergeben sich dadurch klare Wettbewerbsvorteile für Sie:

- ▶ Sie erkennen Veränderungen in der Belegschaftsstruktur rechtzeitig und können adäquat darauf reagieren.
- ▶ Sie wissen frühzeitig, wo welche Nachwuchskräfte benötigt werden.
- ▶ Sie können Mitarbeiterkompetenzen an die neuen Anforderungen anpassen.
- ▶ Sie schaffen durch die langfristige Planung mehr Klarheit für sich und Ihre Belegschaft, was direkt und indirekt motivierend wirken kann und dadurch die Fluktuation und die Fehlzeiten verringert.
- ▶ Sie wissen, wo Ihre Personalentwicklung ansetzen muss.

Doch auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren von einer strategischen Personalplanung:

- ▶ Sie fühlen sich wertgeschätzt.
- ▶ Sie erhalten eine Zukunftsperspektive in Ihrem Unternehmen.
- ▶ Sie profitieren von individuellen Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen.
- ▶ Sie können sich auf überlegte Stellenbesetzungen und Übergaben verlassen.
- ▶ Sie werden mit ihren Kompetenzen berücksichtigt und sind seltener über- oder unterfordert.

### Stellen Sie durch eine Selbsteinschätzung fest, ob Sie Handlungsbedarf haben!

Strategische Personalplanung ist für jedes Unternehmen sinnvoll. Je anspruchsvoller die wirtschaftlichen Bedingungen und Herausforderungen sind, desto wichtiger ist es, zukünftige Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Doch wie akut ist der Handlungsbedarf in Ihrem Betrieb? Wenn Sie zumindest eine der anschließenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen bestätigen können, ist es an der Zeit, Ihre Personalplanung langfristig aufzustellen:

- ▶ Wir benötigen einen extrem hohen Aufwand, um offene Positionen zu besetzen.
- ▶ Unsere Personaldecke ist für das derzeitige Arbeitsvolumen zu eng.
- ▶ Der digitale Wandel verändert die Anforderungen an bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten.
- ▶ In Zukunft werden völlig neue Fähigkeiten und Kenntnisse bei unseren Beschäftigten notwendig sein.
- ▶ Wir planen neue Projekte, mit denen bislang noch niemand vertraut ist.
- ▶ Unser Geschäftsmodell und die damit verbundenen Prozesse verändern sich stark.
- ▶ Wir erwarten in den nächsten Jahren eine gesteigerte Anzahl an Renteneintritten.
- ▶ Durch das Ausscheiden von Beschäftigten entstehen Personalengpässe.
- ▶ Durch das Ausscheiden von Beschäftigten entstehen erhebliche Know-how-Verluste.
- ▶ Das Durchschnittsalter in unserem Unternehmen steigt zunehmend.
- ▶ Wir haben eine zu hohe Mitarbeiterfluktuation.

 **Nutzen Sie Checkliste 1.**



# Chancen nutzen: Fit für die Digitalisierung

Veränderungen durch die Digitalisierung betreffen auch Ihre strategische Personalplanung. Die Digitalisierung bringt neue Qualifikationsanforderungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sich, die es zu berücksichtigen gilt. Gleichzeitig bietet sie neue Chancen.

## Chancen der Digitalisierung nutzen



### **Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Digitalisierung!**

Die Digitalisierung führt bereits heute zu einem grundlegenden Wandel der Arbeitswelt. Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend auch auf Ihre Unternehmensstrategie einen mehr oder

weniger großen Einfluss haben wird. Machen Sie sich bereits heute klar, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf Ihr Unternehmen und Ihre Belegschaft haben könnte. Was hat sich in den letzten Jahren schon verändert und wie wird es weitergehen? Welche Veränderungen kommen mit großer Wahrscheinlichkeit auf Sie zu?

### Was bedeutet die Digitalisierung für Ihr Unternehmen?

Setzen Sie sich frühzeitig mit den folgenden Fragestellungen auseinander. So minimieren Sie das Risiko einer personellen Fehlplanung und stellen die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebs sicher:

- ▶ Wie verändert sich der Markt durch die Digitalisierung?
- ▶ Wie verändern sich das Verhalten und die Kommunikation Ihrer Kunden und Zulieferer in Zukunft?
- ▶ In welchen externen und internen Unternehmensbereichen sind Automatisierung und Digitalisierung schon heute weit fortgeschritten?
- ▶ Wo sehen Sie weitere Automatisierungs- und Digitalisierungspotenziale und ökonomische und ökologische Vorteile?
- ▶ Wo liegen aus Ihrer Sicht die Risiken?
- ▶ Über welche Qualifikationen verfügen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derzeit, welche werden künftig essenziell sein?
- ▶ Haben Sie für die Anforderungen der Zukunft genügend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- ▶ Erfüllen Sie die möglichen rechtlichen Rahmenbedingungen?
- ▶ Sind Ihre derzeitigen Personalentwicklungsmaßnahmen auf die künftigen Unternehmensbedürfnisse zugeschnitten?
- ▶ Passen die Eingruppierungen und Entgeltsysteme noch zu den veränderten Anforderungen?
- ▶ Wo könnten völlig neue Berufsbilder entstehen?
- ▶ Fallen eventuell einige Berufsbilder in Zukunft weg?

 **Nutzen Sie Checkliste 3.**

### Vergessen Sie die Digitalkompetenz Ihrer Belegschaft nicht!

Neue technologische Möglichkeiten nehmen erheblichen Einfluss auf die Qualifikationsanforderungen im Beruf. Es könnten Kompetenz- und Kapazitätslücken entstehen. Umso wichtiger ist es, bei der strategischen Personalplanung die möglichen Auswirkungen auf die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschätzen zu können. Doch nicht alle Veränderungen sind vorhersehbar. Daher geht es nicht nur um die

Beherrschung digitaler Medien und um fachliche IT-Kenntnisse. Die viel benannte „Digitalkompetenz“ erfordert von den betroffenen Beschäftigten vielmehr, auch organisatorisch und persönlich die Folgen dieser Entwicklung mitzugehen.

Sobald Sie wissen, welche Anforderungen bestehen und welche Qualifikationen bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Zukunft vorliegen müssen, sind Sie noch besser in der Lage, gezielt Ihr Personal zu suchen, zu finden und weiterzuentwickeln.

#### Digitalkompetenz umfasst unter anderem:

Berufstypische Qualifikationen, wie etwa

- ▶ IT- bzw. Programmierkompetenz
- ▶ Geschäftsprozess-Know-how, besonders im Bereich digitaler Prozesssteuerung und Qualitätskontrolle
- ▶ Fähigkeit zum sicheren Umgang mit Technologien und Medien
- ▶ Fähigkeit zum Sammeln, Strukturieren, Bewerten und Verarbeiten von Daten und Informationen
- ▶ Präsentations-, Workshop- und Moderationskompetenz
- ▶ Fähigkeit zur Planung, Steuerung und Organisation von Projektarbeit sowie
- ▶ Problemlösungskompetenz

Überfachliche Qualifikationen, wie beispielsweise

- ▶ Kommunikations- und Teamfähigkeit
- ▶ Fähigkeit zum Netzwerken
- ▶ Eigenverantwortlichkeit
- ▶ Selbstdisziplin
- ▶ Selbstständigkeit
- ▶ Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft sowie
- ▶ Flexibilität

# Bevor es losgeht: Die Vorgehensweise

Bevor Sie Ihre strategische Personalplanung durchführen, sollten Sie einige Vorbereitungen treffen. Legen Sie das Planungsteam fest, beziehen Sie – sofern vorhanden – den Betriebsrat ein, bestimmen Sie den Planungshorizont, integrieren Sie die Planung fest in die Unternehmensabläufe, wählen Sie Ihre Werkzeuge und dokumentieren Sie den Prozess.

# Die richtigen Vorbereitungen treffen



## Bereiten Sie die strategische Personalplanung gut vor!

Die strategische Personalplanung ist ein systematischer Prozess. Wie Sie diesen in Ihrem Unternehmen Schritt für Schritt durchlaufen, erläutern wir Ihnen in diesem Handbuch. Bevor Sie sich an die Arbeit machen, sollten Sie jedoch einige wichtige Weichenstellungen vornehmen.

## Legen Sie fest, wer sich um die strategische Personalplanung kümmert!

In kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist oft die Geschäftsführung verantwortlich für die strategische Personalplanung. Der Verfahrensprozess im Betrieb sollte aus diesem Grund durch die Geschäftsführung selbst oder ein von ihr beauftragtes Planungsteam gesteuert und koordiniert werden.

## Die richtige Teamzusammenstellung

Generell sollten Projektbeteiligte mit Zahlen umgehen können und einen guten Blick auf die strategische Entwicklung des Unternehmens besitzen. Wird ein Planungsteam gebildet, so lohnt es sich, Vertreterinnen und Vertreter aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen sowie des Betriebsrats mit „ins Boot“ zu holen.

Nutzen Sie Checkliste 2.



## Binden Sie den Betriebsrat mit ein!

Sorgen Sie auch dafür, dass Sie zusammen mit Ihren Beschäftigten und Ihrer betrieblichen Interessensvertretung an einem Strang ziehen. Wenn Ihr Unternehmen über einen Betriebsrat verfügt, binden Sie diesen also frühzeitig ein.

Unternehmen sind laut § 92 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zwar nicht dazu verpflichtet, den Betriebsrat von Beginn an am Personalplanungsprozess zu beteiligen. Dennoch stehen dem Betriebsrat umfassende Informations- und Beratungsrechte zu. Als Arbeitgeber müssen Sie den Betriebsrat insbesondere über den Personalbedarf sowie über die daraus folgenden personellen Maßnahmen informieren und mit diesem darüber beraten. In Bezug auf die Maßnahmen, die sich aus der Personalplanung ergeben können, kommen dann Mitbestimmungsrechte zum Tragen. So erfordern beispielsweise personelle Angelegenheiten, Fragen der Arbeitszeit, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder der Gruppenarbeit eine Beteiligung des Betriebsrates.

Doch die Einbindung der Mitarbeiterschaft ist nicht nur eine rechtliche Frage, sie schafft auch Vertrauen in den Personalplanungsprozess. Und schließlich hilft die Zusammenarbeit beider „Parteien“ auch, zukünftige Chancen schneller zu erkennen und zu nutzen.

## Legen Sie Ihren Planungshorizont fest!

Im Zuge der strategischen Personalplanung werden Sie immer wieder einen Blick in die Zukunft werfen. Legen Sie daher frühzeitig fest, welchen Planungszeitraum Sie betrachten möchten. Üblicherweise zeichnet sich eine strategische Personalplanung dadurch aus, dass sie mittel- bis langfristig vorausschaut. Insofern ist es empfehlenswert, einen **Planungshorizont von ca. fünf Jahren** zu wählen. In jedem Fall sollte das Planungsfenster nicht unter **drei** Jahren liegen.

### Ratgeber für Betriebsräte

Nähere Informationen zur Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat hält die Broschüre „Ratgeber für Betriebsräte“ bereit, die Sie beziehen können über: [www.personal-pythia.de](http://www.personal-pythia.de)

## Denken Sie auch an die nächste Planungsrunde!

Eine strategische Personalplanung ist als internes Steuerungsinstrument im Sinne eines Cockpits zu verstehen. Integrieren Sie daher die strategische Personalplanung als einen sich regelmäßig wiederholenden Prozess im Unternehmen. In festen Abständen, beispielsweise einmal im Jahr, setzen Sie sich dabei wieder mit den verantwortlichen Personen zusammen und prüfen Ihre Aufzeichnungen – entweder im IT-Tool PYTHIA oder in Ihren Checklisten.

Möglicherweise möchten Sie in nächsten Planungsrunden einige Anpassungen Ihrer Einschätzungen vornehmen. Ihre Unternehmensstrategie sowie Entwicklungen im Umfeld Ihres Betriebs können sich in der Zwischenzeit geändert haben, was einen Mehr- oder Minderpersonalbedarf sowie veränderte Kompetenzanforderungen zur Folge haben kann. Damit es nicht zu unerwarteten Überraschungen kommt, sollte daher die strategische Personalplanung zum Dreh- und Angelpunkt Ihrer Personalarbeit werden. Es lohnt sich für Ihr Unternehmen: Für Ihre investierte Zeit erhalten Sie am Ende wertvolle Hinweise, um Ihr Unternehmen schon frühzeitig zukunftsfit aufzustellen.

## Nutzen Sie Werkzeuge für die strategische Personalplanung!

Machen Sie sich die Werkzeuge des Starter-Sets Strategische Personalplanung zunutze. Damit stehen Ihnen für jeden einzelnen Schritt Instrumente zur Verfügung, um den Prozess strukturiert zu durchlaufen und die Ergebnisse festzuhalten.

**IT-Tool PYTHIA:** Unabhängig von Ihrer Belegschaftsgröße empfiehlt sich die Nutzung des IT-Tools PYTHIA, das Sie als digitaler Assistent durch die strategische Personalplanung leitet. Dabei werden Ihre Eingaben auch weitgehend visualisiert. Zum Schluss erhalten Sie einen übersichtlichen **PYTHIA-Ergebnisbericht Ihrer Planung** im Microsoft-PowerPoint-Format und PDF-Format, sodass Sie Ihre Eingaben jederzeit nachvollziehen und auch anderen ohne großen Aufwand präsentieren können.

**Bleistiftplanung und Checklisten:** Wenn Sie den Planungsprozess allein oder in einem kleinen Planungsteam durchlaufen, benötigen Sie dafür nicht zwingend das IT-Tool PYTHIA. Stattdessen können Sie Ihre strategische Personalplanung auch unkompliziert mithilfe von Papier und Bleistift durchführen. Nutzen Sie dafür die **Checklisten dieses Handbuchs**. Dieses Vorgehen bietet sich auch insbesondere im Rahmen von Strategieworkshops an.

## Dokumentieren und kommunizieren Sie Ihre strategische Personalplanung!

Dokumentieren Sie systematisch jeden einzelnen Schritt. Damit können Sie Ihre Entscheidungen nicht nur zu einem späteren Zeitpunkt nachvollziehen – Sie erhalten auch ein wichtiges Werkzeug für interne oder auch externe Kommunikationsprozesse. Wenn Sie das händische Verfahren der Bleistiftplanung nutzen, halten Sie alle Planungsschritte in den **Checklisten** fest. Diese dienen Ihnen dann auch als Grundlage, um die Personalplanung für die weitere Kommunikation aufzubereiten.

Erstellen Sie Ihre strategische Personalplanung mithilfe des IT-Tools PYTHIA, ist der Aufwand für die Dokumentation des gesamten Planungsprozesses sehr gering. Das Programm erstellt automatisch einen ausführlichen **Ergebnisbericht** in Form einer PowerPoint-Präsentation sowie einer PDF-Datei, grafisch visualisiert mit Tabellen, Schaubildern und Diagrammen (siehe Kapitel 7 „Beispiel: Ein Ergebnisbericht von PYTHIA“). Damit haben Sie eine gute Basis für strukturierte Diskussionen, beispielsweise mit Führungskräften, dem Betriebsrat, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder auch externen Partnern.

### Der PYTHIA-Ergebnisbericht enthält beispielsweise Informationen über:

- ▶ Ihre Unternehmensstrategie
- ▶ Ihre Belegschaftsstruktur
- ▶ Ihre Jobgruppen
- ▶ Ihre Szenarien zur zukünftigen Entwicklung Ihrer Belegschaft
- ▶ Ihren unternehmensbezogenen Handlungsbedarf
- ▶ Ihre Maßnahmen zur Zukunftssicherung

# Wo wir stehen: Positionsbestimmung

Wo stehen Sie mit Ihrem Unternehmen? Vor der Planung des Personals empfiehlt es sich, einen detaillierten Blick in Ihren Betrieb zu werfen und die eigene Position zu bestimmen. So legen Sie die richtige Basis für das Aufstellen Ihrer Unternehmensstrategie und Ihrer strategischen Personalplanung.

## Der Blick in Ihr Unternehmen



### Stellen Sie fest, wo Sie heute mit Ihrem Unternehmen stehen!

Digitalisierung und demografischer Wandel prägen die Arbeitswelt schon heute. In Zukunft dürfte die Bedeutung dieser Faktoren noch zunehmen. Deshalb können Sie immer weniger „aus dem Bauch heraus“ entscheiden. Umso wichtiger ist eine gut durchdachte Basis für Unternehmensstrategie und strategische Personalplanung.

Bevor Sie in die strategische Personalplanung einsteigen, lohnt es sich daher, innezuhalten und einen nüchternen Blick auf Ihr Unternehmen und seine Positionierung zu werfen. Nehmen Sie sich die Zeit, die Stärken und Schwächen sowie mögliche Chancen und Risiken Ihrer Unternehmensstrategie bzw. Ihres Geschäftsmodells näher in den Blick zu nehmen. Durch die Beschäftigung mit den folgenden Fragen werden Sie schnell tief in Ihr Unternehmen „eintauchen“. Ihre Beurteilungen und Feststellungen stellen die Weichen für die strategische Personalplanung Ihres Betriebs.

**Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihres Unternehmens****Worin liegen unsere Stärken?**

Denken Sie bei der Beantwortung beispielsweise an:

- ▶ Worin sind Sie besonders gut oder besser als Ihre Wettbewerber (Produkte, Technologien, Marktzugang etc.)?
- ▶ Was ist das Alleinstellungsmerkmal für Ihr Unternehmen – das „schlagende Verkaufsargument“?
- ▶ Welche Faktoren führen zum Erfolg?

**Welche Chancen bieten sich uns?**

Denken Sie bei der Beantwortung beispielsweise an:

- ▶ Was entwickelt sich auf den Märkten und im technologischen Bereich?
- ▶ Welche interessanten Trends (gesellschaftlich und ökonomisch) sollten Sie verfolgen?
- ▶ Welche zukünftigen Kundenwünsche zeichnen sich ab?

**Wo sehen wir unsere Schwächen?**

Denken Sie bei der Beantwortung beispielsweise an:

- ▶ Worin sind Sie schlechter als die Konkurrenz?
- ▶ Was könnten Sie verbessern?
- ▶ Was sollten Sie vermeiden?

**Welche Risiken/Gefahren bestehen für uns?**

Denken Sie bei der Beantwortung beispielsweise an:

- ▶ Welche Hindernisse bzw. Risiken stehen Ihnen im Weg?
- ▶ Was machen Ihre Wettbewerber?
- ▶ Inwieweit „bedroht“ der technologische Wandel Ihre Wettbewerbsposition?

Quelle: SWOT-Analyse grundsätzlich in Anlehnung an Learned et al. (1965)

 **Nutzen Sie Checkliste 4.**



# Richtig planen: Das Fünf-Schritte- Verfahren

Fünf zentrale Fragen leiten Sie durch die strategische Personalplanung. Nehmen Sie sich für jeden Schritt genügend Zeit und machen Sie dabei möglichst präzise Angaben. So können Sie im Laufe des gesamten Prozesses die für Sie geeigneten Maßnahmen ableiten.

## Die fünf Schritte im Überblick



### **Gehen Sie bei der Planung am besten der Reihe nach vor!**

Die strategische Personalplanung ist grundsätzlich ein einfach anzuwendendes Verfahren, das lediglich einiger Zeit für die Durchführung bedarf. Mithilfe von fünf zentralen Fragestellungen (siehe

Grafik) lässt sich der gesamte Planungsablauf Schritt für Schritt von der Unternehmensstrategie bis hin zu den konkreten Maßnahmen übersichtlich abbilden. Die einzelnen Schritte 1 bis 5 werden in den folgenden Registern erläutert.



**Die fünf zentralen Fragen der strategischen Personalplanung**

<b>1.</b> Wie sieht die langfristige Strategie für Ihr Unternehmen aus?	<b>2.</b> Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?	<b>3.</b> Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?	<b>4.</b> Wo haben Sie Handlungsbedarf?	<b>5.</b> Welche Maßnahmen setzen Sie um?
--	--	---	--	--

Mit diesem Fünf-Schritte-Verfahren führen Sie Ihre Personalplanung nicht nur hinsichtlich der **Anzahl** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch, sondern nehmen auch deren benötigte **Kompetenzen** in den Blick. Ziel ist es, aus dem Planungsprozess heraus geeignete Maßnahmen abzuleiten, die heute angestoßen werden können, um langfristig Ihre Zukunft und Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Für jeden der fünf Schritte können Sie die Werkzeuge nutzen, die Ihnen durch das **IT-Tool PYTHIA** oder die **Checklisten** dieses Handbuchs zur Verfügung gestellt werden. Denken Sie auch daran, Ihre Arbeitsschritte gut zu dokumentieren. Nutzen Sie **PYTHIA**, erstellt das Tool am Ende automatisch einen Ergebnisbericht. Wenn Sie mit der Bleistiftplanung arbeiten, lassen sich zur Aufbereitung Ihrer Ergebnisse ebenso die Checklisten sehr gut nutzen.



# Schritt 1: Strategie

Die Basis für Ihre strategische Personalplanung wird mit der Unternehmensstrategie gelegt. Mithilfe des „magischen Vierecks“ formulieren Sie daher im ersten Schritt die Strategie Ihres Unternehmens.

## Die langfristige Strategie



### Schritt 1: Wie sieht die langfristige Strategie für Ihr Unternehmen aus?

Die Unternehmensstrategie ist im Grunde genommen die „Mutter aller Strategien“. Aus ihr werden die Ziele des Unternehmens abgeleitet und konkretisiert. „Was das Unternehmen tun will und was es nicht tun wird“ sollte in kurz formulierten Kernbotschaften einprägsam vermittelt werden. Hier einige Beispiele:

- ▶ Unser Preis ist immer der beste.
- ▶ Service, Service, Service.
- ▶ Bei uns steht Qualität im Mittelpunkt.
- ▶ Wir sind Technologieführer.

### Die fünf zentralen Fragen der strategischen Personalplanung

<b>1.</b> Wie sieht die langfristige Strategie für Ihr Unternehmen aus?	<b>2.</b> Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?	<b>3.</b> Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?	<b>4.</b> Wo haben Sie Handlungsbedarf?	<b>5.</b> Welche Maßnahmen setzen Sie um?
--	--	---	--	--

Die Unternehmensstrategie sichert letztlich den Unternehmenserfolg, damit Sie auch in Zukunft innovativ und wettbewerbsfähig aufgestellt sind. Sie ist damit zugleich die Basis für die Personalplanung. Nehmen Sie sich deshalb in diesem Schritt die Zeit, Ihre Strategie strukturiert zu durchdenken.

#### Beantworten Sie zur Bestimmung der Unternehmensstrategie die Fragen im „magischen Viereck“!

Mit dem „**magischen Viereck**“ steht Ihnen ein Werkzeug zur Verfügung, das Ihnen hilft, Ihre Strategie mithilfe von vier Fragestellungen klar zu strukturieren. Die Antworten auf diese Fragen lassen sich in dem einen oder anderen kleineren Unternehmen vielleicht relativ schnell finden. In größeren Betrieben bieten sich Strategiekonferenzen oder -workshops an, die in Planungsteams durchgeführt werden. Sie bilden das A und O der strategischen Personalplanung und legen den Grundstein für die weiteren Planungsschritte.

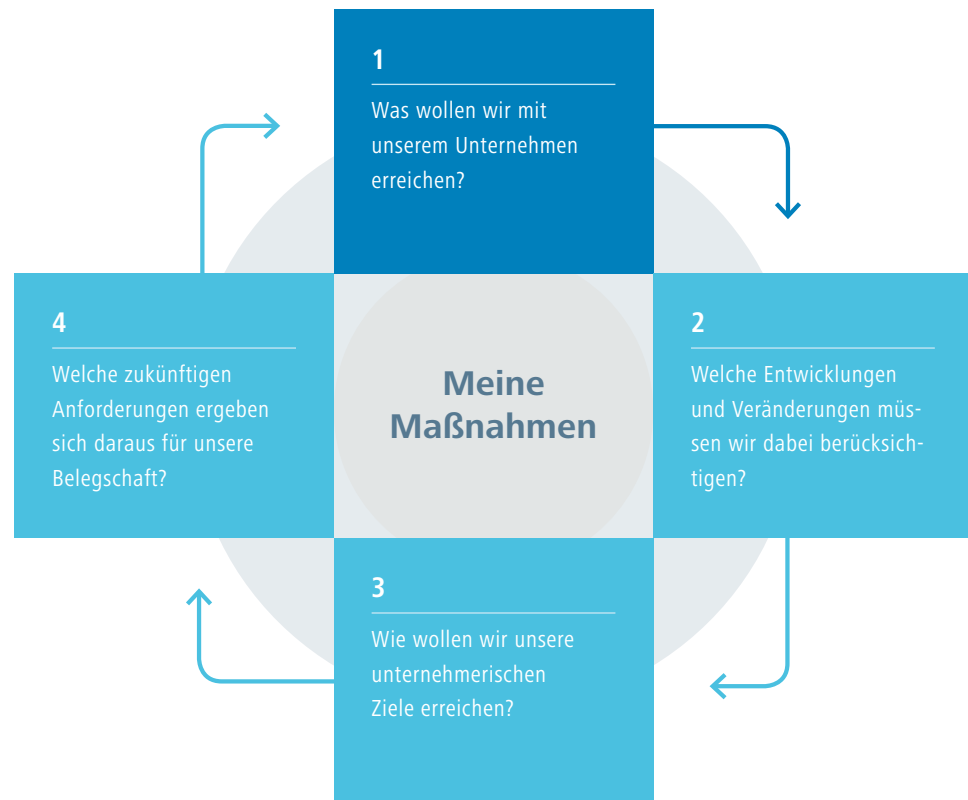
Es ist bei allen Ihren Überlegungen wichtig, eine **längerfristige Perspektive** einzunehmen. Diese unterscheidet die strategische Planung von einer operativen, kurzfristigen Planung.

Im Folgenden werden die vier „magischen“ Fragestellungen näher erläutert. Um es Ihnen ein wenig zu erleichtern, die Strategie Ihres Unternehmens zu strukturieren, sind dabei einige beispielhafte und branchenübergreifende Antwortmöglichkeiten aufgeführt. Diese sind als Anregung oder Vorschlag zu verstehen.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Die in dieser Fragestellung gewählten Betrachtungsperspektiven sind angelehnt an das Konzept der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton (1992).

Frage 1 zur Bestimmung der Unternehmensstrategie:

## Was wollen Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen?



Beginnen Sie mit der Frage nach den übergeordneten Unternehmenszielen. Je nachdem, aus welcher Perspektive Sie auf Ihr Unternehmen und das, was Sie damit erreichen möchten, blicken, werden Ihre Ziele unterschiedlicher Natur sein.

Aus der **Ergebnis-Perspektive** wären beispielsweise folgende Ziele denkbar:

- Ausgeglichene Bilanz
- Kontinuierliches Wachstum
- Erhalt von Stabilität
- Reduktion der Fixkosten
- Erhöhung der Rentabilität
- ...

Die interne **Prozess-Perspektive** könnte beispielsweise diese Ziele zum Ergebnis haben:

- Konzentration auf Innovationen
- Fokus auf das Kerngeschäft
- Verbesserung der Qualität
- Reduktion der Reklamationsquote
- Verringerung der Durchlaufzeiten
- ...

Aus der **Kunden-Perspektive** kämen etwa diese Ziele infrage:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Verstärkung der Kundenbindung
- Optimierung der Kundenneugewinnung
- Aufstockung der Support- und Serviceleistungen
- Konzentration auf Neukunden
- ...

Die **Beschäftigten-Perspektive** könnte beispielsweise zu diesen Zielen führen:

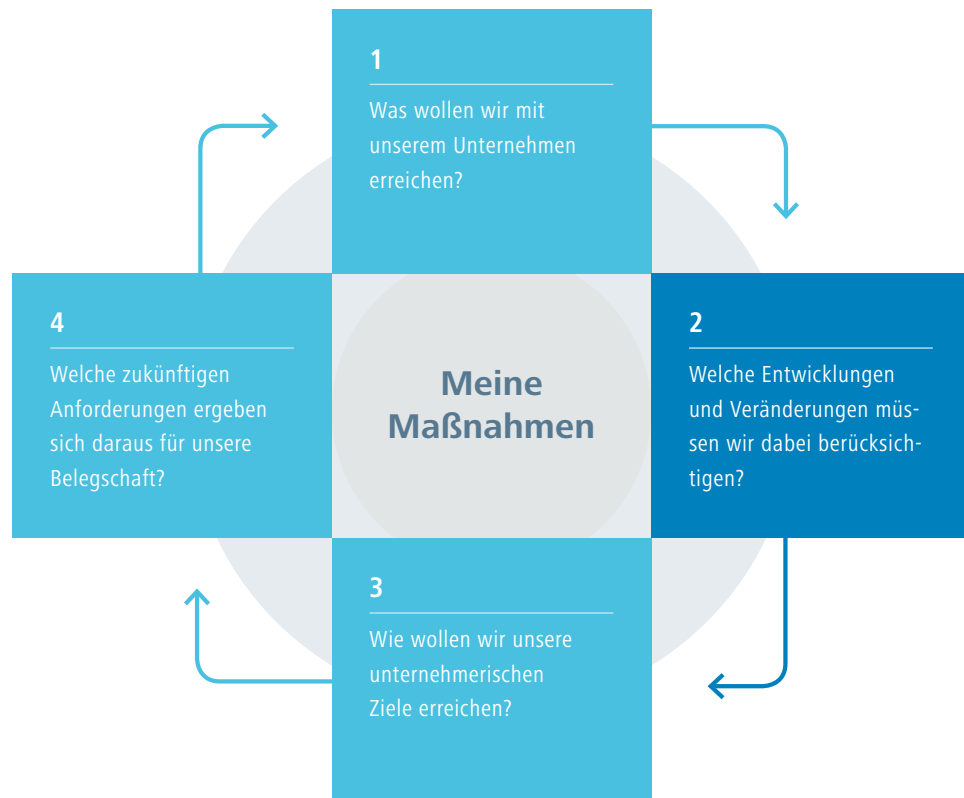
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen
- Erwerb von Kompetenzen für digitalisierte Prozesse
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Reduktion der Mitarbeiterfluktuation
- ...

Bestimmen Sie die Ziele für Ihr Unternehmen und vergessen Sie nicht, diese für den weiteren Prozess auch schriftlich zu fixieren.

 **Nutzen Sie Checkliste 5.**

Frage 2 zur Bestimmung der Unternehmensstrategie:

## Welche Entwicklungen und Veränderungen müssen Sie dabei berücksichtigen?



Die Strategie Ihres Unternehmens ist nicht unabhängig von inneren und äußeren Einflüssen, Gegebenheiten und Veränderungen. Diese müssen „vorgedacht“ werden, damit Sie sich bereits jetzt mit den möglichen Auswirkungen auseinandersetzen. Veränderungen können sich manchmal schlagartig ergeben, beispielsweise in Bezug auf ...

- ... Ihre Märkte.
- ... Ihre Produkte.
- ... Ihren Service.
- ... Ihre Dienstleistungen.
- ... Ihre Kunden.
- ... Ihre Technologien.
- ... Ihre Geschäftsprozesse.
- ... Ihre Logistik.
- ... Ihr Personal.
- ... Ihr Geschäftsumfeld.
- ... Ihre rechtlichen Rahmenbedingungen.
- ... Ihre politischen Rahmenbedingungen.
- ... Ihre Netzwerke.
- ... Ihre Führung.
- ... Ihr Betriebsklima.
- ...

Stellen Sie in Bezug auf Ihr Unternehmen Überlegungen an, auf welche Entwicklungen und Veränderungen Sie sich gegebenenfalls in Zukunft vorbereiten müssen, und halten Sie Ihre Erkenntnisse fest.

**Nutzen Sie Checkliste 6.**



Frage 3 zur Bestimmung der Unternehmensstrategie:

## Wie wollen Sie Ihre unternehmerischen Ziele erreichen?



Nachdem Sie sich vergegenwärtigt haben, welche inneren und äußeren Einflussfaktoren auf Ihr Geschäftsmodell einwirken, wird es an dieser Stelle nun konkret. Machen Sie sich bewusst, mit welchen Aktivitäten Sie zukünftig Ihren Erfolg sowie die Erfüllung Ihrer Ziele sicherstellen wollen.

Möglich wären beispielhaft diese Maßnahmen:

- Entwicklung neuer Produkte
- Verkleinerung des Unternehmens
- Expansion ins Ausland
- Einführung neuer Technologien
- Digitalisierung der Geschäftsprozesse
- Zusammenlegung von Geschäftsbereichen
- Einführung neuer Organisationsstrukturen
- Implementierung einer (neuen) Führungsstruktur

- Verbesserung der Hard- und Software
- Veränderung der Arbeitsabläufe
- Durchsetzung eines Kostenstrukturprogramms
- ...

Ermitteln Sie für Ihr Unternehmen die Maßnahmen, mit denen Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft sichern wollen, und erstellen Sie eine Liste.

**Nutzen Sie Checkliste 7.**

Frage 4 zur Bestimmung der Unternehmensstrategie:

## Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für Ihre Belegschaft?



Bei der vierten und letzten Frage setzen Sie sich mit den (insbesondere neuen) Anforderungen an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinander. Jede Strategie – und sei sie noch so brillant – ist nur so gut, wie sie auch durch Ihre Belegschaft umgesetzt werden kann.

Schätzen Sie daher ein, wie sich Neuerungen und Veränderungen auswirken würden auf:

- Märkte
- Produkte
- Services und Dienstleistungen
- Kunden
- Technologien
- Geschäftsprozesse
- Logistik
- Personal
- Geschäftsumfeld
- Rechtliche Rahmenbedingungen

- Politische Rahmenbedingungen
- Netzwerke
- Führung
- Betriebsklima
- ...

Was bedeutet dies für Ihre Beschäftigten auf lange Sicht – also in den nächsten drei bis sieben Jahren?

**Nutzen Sie Checkliste 8.**

# Schritt 2: Personalüberblick

Im zweiten Schritt analysieren Sie Ihren heutigen Personalbestand. Dafür bilden Sie zunächst sogenannte Jobgruppen, um einen besseren Überblick über Ihre Belegschaft zu erhalten. Anschließend betrachten Sie die Mitarbeiteranzahl und die Mitarbeiterkompetenzen in den jeweiligen Jobgruppen.

## Den Überblick gewinnen



### Schritt 2: Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?

Sobald Sie Ihre langfristige Unternehmensstrategie entwickelt haben, geht es an die Analyse der derzeitigen Belegschaft. In diesem Schritt verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über Ihr Personal. Anschließend bilden Sie sogenannte **Jobgruppen** und ordnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Jobgruppen zu. So erhalten Sie einen Überblick über Ihren **Personalbestand**, den IST-Wert, innerhalb dieser Jobgruppen. Schließlich beschreiben Sie für jede der Jobgruppen die Qualifikationen und Kompetenzen dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Basis von heute. Dafür lässt sich sehr gut das Kompetenztableau nutzen, das Sie in diesem Handbuch ebenfalls vorfinden und Ihre Einschätzung erleichtern wird (siehe Seite 38 f.).

### Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihr Personal!

Sofern Sie mit dem IT-Tool PYTHIA arbeiten, sind nun die Stammdaten in das Programm einzupflegen. Dadurch erhalten Sie einen Gesamtblick auf Ihr Personal. Der Stammdatensatz beinhaltet pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter die folgenden Angaben:

- ▶ Name (optional)
- ▶ Geburtsdatum/Alter
- ▶ Geschlecht
- ▶ Eintrittsdatum
- ▶ Geplantes Austrittsdatum (Befristung, Renteneintritt)
- ▶ Einsatzbereich
- ▶ Arbeitszeit (auf Vollzeitbasis)
- ▶ Funktion sowie
- ▶ die Zugehörigkeit zu einer Jobgruppe

### Die fünf zentralen Fragen der strategischen Personalplanung

<b>1.</b> Wie sieht die langfristige Strategie für Ihr Unternehmen aus?	<b>2.</b> Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?	<b>3.</b> Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?	<b>4.</b> Wo haben Sie Handlungsbedarf?	<b>5.</b> Welche Maßnahmen setzen Sie um?
--	--	---	--	--

Dabei kommt dem letzten Punkt – der Jobgruppe – in der Planung eine besondere Bedeutung zu. Im Folgenden wird zunächst erläutert, wie Sie Jobgruppen bilden.

#### Vereinfachen Sie die Planung durch die Bildung von Jobgruppen!

Vermutlich haben Sie in Ihrem Unternehmen bislang noch keine Jobgruppen bestimmt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugeordnet. Dieser Zwischenschritt ist jedoch wichtig, denn er erleichtert es Ihnen enorm, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie sich Ihre Belegschaft zusammensetzt.

In der langfristigen Personalplanung sollten Sie nicht jede Stelle einzeln betrachten, was in einem größeren Unternehmen auch nicht handhabbar wäre. Deutlich übersichtlicher wird die Planung, wenn Sie Ihre Stellen im Unternehmen stattdessen und lediglich auf dem Papier in Jobgruppen einteilen. Mit anderen Worten: Hier ist ausnahmsweise „Schubladendenken“ erforderlich.

Die Bildung von Jobgruppen ist sehr leicht. Fassen Sie dafür die Jobs – also Stellen in Ihrem Unternehmen, die sehr ähnliche Stellenbeschreibungen aufweisen – in einer Gruppe zusammen. Dies kann völlig unabhängig von Entgeltgruppen sein. Entscheidend ist, dass die Jobgruppe die hauptsächliche Aufgabe dieses Personenkreises

#### Bleistiftplanung

Wenn Sie PYTHIA nicht nutzen und Ihre Planung mithilfe der Checklisten dieses Handbuchs durchführen, benötigen Sie dafür keine Stammdaten. Sie müssten lediglich eine Übersicht über die Jobgruppen in Ihrem Unternehmen erstellen. Darüber hinaus ist es ratsam, sich eine Übersicht über diejenigen Personen zu verschaffen, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen.

beschreibt. Auf diese Art und Weise lässt sich die gesamte Belegschaft unkompliziert auf nur wenige Jobgruppen verteilen. Betriebliche Erfahrungswerte zeigen, dass auch in größeren Unternehmen mit ca. zwölf Jobgruppen auszukommen ist.

An dieser Stelle zahlt es sich wie eingangs empfohlen aus, den Betriebsrat mit einzubinden. In der Regel haben Betriebsräte einen guten Überblick über Tätigkeiten, Aufgaben und Qualifikationsanforderungen und können deshalb wichtige Hinweise zu den Gliederungskriterien der einzelnen Jobgruppen geben.

### **Bilden Sie Jobgruppen mithilfe von Fragen!**

Die folgenden Orientierungsfragen helfen Ihnen dabei, die Jobgruppen festzulegen:

- Welche Hauptaufgaben werden mit welchen Qualifikationen ausgeübt?
- Welche Hauptaufgaben ähneln sich, sodass sie zu einer Jobgruppe zusammengefasst werden können?

Beispiel für mögliche Jobgruppen im Anlagenbau:

- Geschäftsführung
- Assistenz
- Führungskräfte
- Projektmanagement
- Logistik
- Technische Planung
- Montage
- Konstruktion
- Entwicklung
- Personal und Verwaltung

Beispiel für mögliche Jobgruppen in einem Kaufhaus:

- Geschäftsführung
- Einkäufer
- Abteilungsleitung
- Verkaufskräfte
- Verwaltung
- Marketing und Dekoration
- Schneiderei
- Hausmeisterservice

Beispiel für mögliche Jobgruppen in einer Versicherung:

- Geschäftsführung
- Sachgebietsleitung
- Innendienst
- Außendienst
- Expertinnen und Experten
- Projekte
- Personal und Organisation
- Verwaltung

 **Nutzen Sie Checkliste 9.**

## Bestimmen Sie Mitarbeiteranzahl und Mitarbeiterkompetenzen Ihrer Jobgruppen!

Sobald Sie die Jobgruppen in Ihrem Unternehmen beschrieben haben, bestimmen Sie nun für jede Jobgruppe die jeweilige Mitarbeiteranzahl und die Mitarbeiterkompetenzen. Dies ist die Arbeitsgrundlage, um in den nächsten Schritten Ihren Handlungsbedarf festzustellen.

Die Mitarbeiteranzahl bestimmen Sie, indem Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die heute innerhalb der Jobgruppe arbeiten, zusammenzählen und dabei die Arbeitszeit auf Vollzeitbasis beachten. Das bedeutet, dass beispielsweise volle Stellen mit einem Gewicht von 1,0 und halbe Stellen mit einem Gewicht von 0,5 in die Rechnung eingehen.

Nachdem Sie den Personalbestand innerhalb der Jobgruppen festgestellt haben, geht es anschließend darum, die Qualifikationen der entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuschätzen. Das unten beschriebene Kompetenztableau hilft Ihnen, einen Überblick darüber zu erhalten. Auf diese Weise ordnen Sie jeder Jobgruppe die passenden Kompetenzen und Qualifikationen zu.

## Das Kompetenztableau

Das Kompetenztableau (siehe Seite 38 f.) ist ein Werkzeug zur einfachen Beschreibung und Einschätzung der fachlichen und überfachlichen Qualifikationen Ihrer Belegschaft. Je nachdem, wo die Schwerpunkte für die zu beurteilenden Jobgruppen liegen, wählen Sie die passenden Charakterisierungen einfach aus der Tabelle aus. Wenn Sie die geeignete Beschreibung darin nicht wiederfinden, schreiben Sie stattdessen die darüber hinausgehenden Kompetenzen einzelner Jobgruppen auf.

 **Nutzen Sie Checkliste 10.**

## Das Kompetenztableau

Ausbildungsqualifikationen	Eignung, Fertigkeiten	Digitalkompetenz
<b>Fachkompetenz „Einsteiger“:</b> Besitzt Grundwissen mit grobem Überblick, Anfänger auf dem Gebiet, Helfer- und Anlerntätigkeiten, kein formaler Bildungsabschluss notwendig, einfache Routinearbeit, „Lehrling“	<b>Fremdsprachenkenntnisse:</b> Bringt Sprachkenntnisse mit, die für die Bewältigung von Aufgaben mit ausländischen Geschäftspartnern bzw. Geschäftspartnern und Kolleginnen bzw. Kollegen notwendig sind	<b>Geschäftsprozess-Know-how:</b> Überblickt Ablaufprozesse des gesamten Unternehmens, koordiniert und gestaltet einzelne Prozessschritte
<b>Fachkompetenz „Fortgeschrittener“:</b> Verfügt über fundiertes fachliches Wissen, bewältigt Standardsituationen selbstständig, wendet passende Methoden und Instrumente ohne Anleitung an, Abschluss einer Berufsausbildung, „Geselle“	<b>Branchenkenntnisse:</b> Arbeitet mit Expertenwissen aus der Branche und steuert damit Aufgaben, Arbeitsabläufe etc.	<b>Fachübergreifendes Denken:</b> Hat eine breite fachliche und überfachliche Allgemeinbildung, blickt über den „Tellerrand“ des eigenen Arbeitsbereichs hinaus
<b>Fachkompetenz „Experte“:</b> Besitzt sehr umfassendes Detailwissen, meistert Sonderfälle selbstständig, handelt aus eigenem Antrieb, setzt seine Kenntnisse umfassend ein, Abschluss einer speziellen Fachausbildung/Akademie, Spezialist, „Meister“	<b>Präsentations- und Moderationstechniken:</b> Setzt gezielt Medien und Methoden ein, plant Gesprächsrunden, moderiert und leitet sie, beherrscht Präsentations- und Visualisierungstechniken	<b>Digitale Fitness:</b> Kennt und nutzt digitale Technologien und Medien, treibt die Digitalisierung von Ablaufprozessen im Unternehmen voran
<b>Fachkompetenz „Master“:</b> Bearbeitet hochkomplexe Aufgaben, sehr hoher Kenntnisstand erforderlich, Hochschulabschluss plus mehrjährige Berufserfahrung, Master, Diplom, Promotion	<b>Eignung für Schichtdienst:</b> Ist physisch und psychisch in der Lage, die Aufgaben in wechselnden Schichten zu bearbeiten	<b>Programmierkompetenz:</b> Nutzt spezielle IT-Kenntnisse zur Vernetzung und Programmierung von Maschinen und Abläufen
<b>Führungskompetenz:</b> Leitet zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit an, trifft Zielvereinbarungen, handelt wertschätzend, gibt Feedback	<b>Mobilität:</b> Bringt die notwendige Flexibilität für Auswärts- und Reisetätigkeiten mit	<b>Selbstständigkeit:</b> Handelt eigenständig ohne Vorgaben, setzt sich eigene Ziele, kontrolliert selbst den Erfolg

Kommunikation, Beziehungen		
<b>Kommunikationsfähigkeit:</b> Stellt sich auf verschiedenste Situationen ein, hört bewusst und aufgeschlossen zu, nimmt mit anderen Kontakt auf und hält Beziehungen aufrecht	<b>Kooperationsfähigkeit:</b> Ist konzentriert auf ein „Miteinander“ im Team, sucht gegenseitige Kompromisse und Lösungen	<b>Verständnisbereitschaft:</b> Hört anderen aufmerksam zu und versteht Hintergründe
<b>Sprachgewandtheit:</b> Äußert sprachlich geschickt und rhetorisch geschult eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge	<b>Kunden- und Dienstleistungsorientierung:</b> Stellt sich auf die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden ein, pflegt partnerschaftliche Beziehungen, ist kontaktfähig, fühlt sich im Austausch mit Kundinnen und Kunden wohl	<b>Interkulturelle Kompetenz:</b> Berücksichtigt kulturelle Unterschiede, baut Verhandlungen oder Präsentationen kulturbezogen auf
<b>Teamfähigkeit:</b> Arbeitet gern in einer Gruppe, berücksichtigt Meinungen und Gedanken anderer, ist kontaktfreudig	<b>Menschenkenntnis:</b> Schätzt sich selbst und andere realistisch ein, handelt mit Fingerspitzengefühl	<b>Verhandlungskompetenz:</b> Verhandelt geschickt mit vorteilhaften Ergebnissen
<b>Konfliktlösungsfähigkeit:</b> Geht Unstimmigkeiten an, nimmt die Perspektive der anderen ein, schafft Vertrauen, wirkt sicher im Auftreten	<b>Problemlösungsfähigkeit:</b> Denkt in Lösungen statt in Problemen, stößt Prozesse an und handelt	<b>Fähigkeit zur Beratung und Wissensvermittlung:</b> Setzt erworbenes Wissen praktisch um, gibt Erkenntnisse, Vorschläge und Erfahrungen bereitwillig an andere weiter



## Motivation, Selbstmanagement

<b>Verantwortungsbewusstsein:</b> Übernimmt Verantwortung für die Aufgaben und setzt sich dafür ein, ist sich der Konsequenzen bewusst	<b>Freundlichkeit:</b> Verhält sich wohlwollend im Umgang mit Mitmenschen, nimmt Rücksicht, bringt ihnen Interesse entgegen	<b>Veränderungsbereitschaft:</b> Bewältigt wechselnde Aufgaben und Arbeitsbedingungen, akzeptiert Veränderungen und unterstützt die Umsetzung
<b>Zuverlässigkeit:</b> Hält Vereinbarungen, Termine und Arbeitsqualität ein	<b>Hilfsbereitschaft:</b> Hilft anderen in schwierigen Situationen	<b>Anpassungsfähigkeit:</b> Passt sich den Gegebenheiten situationsbezogen an, akzeptiert neue Bedingungen
<b>Ausdauer:</b> Ist bei lang anhaltenden Belastungen widerstandsfähig gegen Ermüdungserscheinungen	<b>Selbst-Lernbereitschaft:</b> Eignet sich eigenmotiviert und selbstgesteuert neues Wissen an, entwickelt sich weiter und ist informiert	<b>Gewissenhaftigkeit:</b> Führt Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen aus, ist zuverlässig, arbeitet gründlich und umsichtig, ist qualitätsbewusst
<b>Persönliches Auftreten:</b> Setzt Sprechweise und Körpersprache gezielt ein, hat ein sicheres und selbstbewusstes Auftreten, ist überzeugungsstark	<b>Selbstdisziplin:</b> Hält betriebliche Regeln freiwillig und selbstverantwortlich ein	<b>Gesundheitsbewusstsein:</b> Gestaltet die Lebens- und Arbeitsweise gesundheitsbewusst und vorausschauend
<b>Offenheit:</b> Steht neuen Situationen aufgeschlossen gegenüber, ist einfallreich in Notsituationen	<b>Arbeitssicherheitsbewusstsein:</b> Ist umsichtig bei der Berufsausübung, vermeidet bewusst Gefahrensituationen und Schädigungen der Gesundheit	<b>Identifizierung:</b> Identifiziert sich mit der Ausrichtung des Unternehmens und den Zielen

## Unternehmertum, Erfindergeist

<b>Zielorientierung:</b> Geht Zielsetzungen systematisch an, koordiniert die Erreichung der Ziele, grenzt Risiken ein	<b>Einsatzbereitschaft:</b> Arbeitet mit vollem Einsatz und Engagement, setzt sich verantwortungsbewusst für die Ziele ein	<b>Fleiß:</b> Arbeitet ausdauernd und zielstrebig, erledigt ein großes Arbeitspensum
<b>Unternehmerisches Denken:</b> Setzt Chancen und Möglichkeiten in Taten um, eigeninitiativ, risikobereit, entschlossen	<b>Entscheidungsfähigkeit:</b> Entscheidet eigenverantwortlich, verlässt sich in nicht berechenbaren Situationen auf sein Erfahrungswissen	<b>Umsetzungsorientierung:</b> Berücksichtigt beim Planen, Organisieren, Steuern und Ausführen der Aufgaben deren Praktikabilität und Machbarkeit
<b>Organisations- und Planungsfähigkeit:</b> Überprüft und optimiert Arbeitsabläufe, plant vorausschauend und strukturiert, priorisiert Aufgaben, koordiniert und steuert Projekte, leitet konkrete Maßnahmen ein	<b>Innovationsfähigkeit:</b> Erarbeitet und erkennt neue Wege, erfinderisch, querdenkend und -handelnd	<b>Ökonomisches Denken und Handeln:</b> Vergleicht sachlich Handlungsmöglichkeiten, Preise, Kriterien, Produkte, Dienstleistungen etc. und wählt die Alternative mit dem größten Nutzen
<b>Analytische Fähigkeiten:</b> Besitzt eine schnelle Auffassungsgabe, unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem, erkennt Zusammenhänge, leitet richtige Schlüsse und Konzepte daraus ab	<b>Experimentierfreude:</b> Probiert Neues aus, ist kreativ, setzt sich selbst gern neuen Situationen aus	<b>Akquisitionsstärke:</b> Begeistert andere für Aufträge oder Produkte und Dienstleistungen, pflegt längerfristige Kundenbeziehungen

**Quelle:** Das Kompetenztableau ist angelehnt an den „Kompetenzatlas“ nach Heyse und Erpenbeck (Heyse, Erpenbeck 2009). Dieser ist unter Zuhilfenahme weiterer Literaturquellen (acatech et al. 2016, Fischer 2013, Mair o.J., Mittelmann 2014) an die spezifischen Bedürfnisse von kleinen und mittelgroßen Unternehmen angepasst worden.



# Schritt 3: Zukünftige Belegschaft

Im dritten Schritt betrachten Sie Ihren zukünftigen Personalbedarf. Sie legen fest, welche Mitarbeiteranzahl und welche Mitarbeiterkompetenzen Sie benötigen werden, um Ihr Unternehmen optimal für die Zukunft aufzustellen.

## Bedarfe erkennen



### Schritt 3: Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?

Nachdem Sie die heutige Belegschaft analysiert haben, werfen Sie nun einen Blick in die Zukunft. Grundlage für diesen Schritt sind die Jobgruppen, die Sie im vorherigen Schritt gebildet haben. Jetzt geht es darum, einzuschätzen, welche Bedeutung diese Jobgruppen **in Zukunft** haben werden. Darauf aufbauend legen Sie für jede Jobgruppe fest, welchen zukünftigen Personalbedarf Sie haben, also den SOLL-Wert, und wie sich die **zukünftigen Kompetenzen** der Jobgruppen verändern werden.

Beziehen Sie sich dabei immer auf die Überlegungen zur **Unternehmensstrategie**, die Sie in Schritt 1 angestellt haben. Wie soll Ihr Unternehmen in Zukunft aufgestellt sein? Wie könnten sich Märkte, Produkte und Technik verändern? Wie müssen Sie darauf reagieren? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Ihre Belegschaft? Vergegenwärtigen Sie sich dabei noch einmal Ihren mittel- bis langfristigen **Planungshorizont**, der mindestens bei etwa drei Jahren liegen sollte.

## Die fünf zentralen Fragen der strategischen Personalplanung

<b>1.</b> Wie sieht die langfristige Strategie für Ihr Unternehmen aus?	<b>2.</b> Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?	<b>3.</b> Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?	<b>4.</b> Wo haben Sie Handlungsbedarf?	<b>5.</b> Welche Maßnahmen setzen Sie um?
--	--	---	--	--

### Bestimmen Sie die zukünftige Bedeutung der Jobgruppen!

Für diesen Schritt ist es sinnvoll, zunächst die Jobgruppen systematisch einzuschätzen. Dabei nehmen Sie für jede Jobgruppe eine Bewertung in drei Kategorien vor:

1. Sie beschreiben in wenigen Stichworten die **Hauptaufgaben** und besondere Charakteristik der Jobgruppe.
2. Sie schätzen die zukünftige **wirtschaftliche Bedeutung** der Jobgruppe für das Unternehmen ein.
  - ▶ Hohe Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg, sehr erfolgskritisch
  - ▶ Mittlere Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg, erfolgskritisch
  - ▶ Geringere Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg, weniger erfolgskritisch
3. Sie beurteilen die **Verfügbarkeit** von Personen dieser Jobgruppe auf dem regionalen Arbeitsmarkt der Zukunft.
  - ▶ Einfache Personalbeschaffung, sehr gut verfügbar
  - ▶ Schwankendes Angebot bei der Personalbeschaffung, mäßig verfügbar
  - ▶ Schwierige Personalbeschaffung, schlecht verfügbar

Dafür können Sie wie im unten stehenden Beispiel eine Übersichtstabelle nutzen. Eine derartige Übersicht verschafft Klarheit über die Aufgaben der einzelnen Jobgruppen in Zukunft und welche Kompetenzen dafür benötigt werden. Zudem hilft sie Ihnen im nächsten Schritt zu beurteilen, wie dringlich Ihr Handlungsbedarf ist.

 **Nutzen Sie Checkliste 11.**

### Bestimmen Sie die zukünftigen Bedarfe in den Jobgruppen!

Ähnlich wie im vorherigen Schritt legen Sie nun für jede Jobgruppe die Mitarbeiteranzahl und die Mitarbeiterkompetenzen fest – allerdings in Bezug auf den Bedarf, den Sie für die Zukunft sehen. Denken Sie wieder daran, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Vollzeitbasis zu zählen. Bei der Bestimmung der zukünftig notwendigen Mitarbeiterkompetenzen können Sie wie im vorherigen Schritt auf das Kompetenztableau (Schritt 2) zurückgreifen.

 **Nutzen Sie Checkliste 10.**

**Beispiel: Übersichtstabelle zur Einschätzung der Jobgruppen nach wirtschaftlicher Bedeutung und Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt**

Name der Jobgruppe	Hauptaufgabe/ Charakteristik	Zukünftige Bedeutung	Zukünftige Verfügbarkeit
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verantwortung für den Bereichserfolg</li> <li>▶ Verteilung/Delegation von Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hohe Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg</li> <li>▶ Sehr erfolgskritisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mäßig verfügbar auf dem regionalen Arbeitsmarkt</li> </ul>
Fachkraft für Lagerlogistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lagerhaltung und Materialwirtschaft</li> <li>▶ Sicherstellung der Materialzufuhr und der Distribution von Produkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mittlere Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg</li> <li>▶ Erfolgskritisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sehr gut verfügbar auf dem regionalen Arbeitsmarkt</li> </ul>

**Bewerten Sie Ihre Jobgruppen auch hinsichtlich der Digitalisierung!**

Digitalkompetenz bedeutet mehr als spezifische IT-Kenntnisse. Da die Entwicklung vielfach nicht vorhersehbar ist, müssen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft in der Lage sein, mit diesem Trend souverän umzugehen und ihn organisatorisch und persönlich zu begleiten. Je „digitaler“ die Arbeitsbereiche Ihrer Jobgruppen sind oder in Zukunft werden, desto eher kann es sinnvoll sein, einige weitere Fragen zu beantworten:

- ▶ Muss die Jobgruppe über besondere Erfahrungen im Umgang mit Daten und Technologie verfügen?
- ▶ Unterstützen Sie den Aufbau von Digitalkom-

petenzen mit gezielten Maßnahmen?

- ▶ Werden in dieser Jobgruppe spezifische neue Aufgaben durch die Digitalisierung entstehen?
- ▶ Welche Kompetenzen sind dafür notwendig?
- ▶ Werden Jobgruppen durch die fortschreitende Digitalisierung oder aus anderen Gründen wegfallen?
- ▶ Entstehen sogar ganz neue Jobgruppen?

**Nutzen Sie Checkliste 12.**

# Schritt 4: Handlungsbedarf

Im vierten Schritt vergleichen Sie die Ergebnisse Ihrer Analysen aus Schritt 2 und 3. Dies zeigt Ihnen, in welchen Bereichen sich für Sie Aktionsfelder ergeben und wo Sie bereits gut aufgestellt sind.

## Den Handlungsbedarf erkennen



### Schritt 4: Wo haben Sie Handlungsbedarf?

Sobald Sie mithilfe der vorherigen Schritte wissen, wo Ihre Belegschaft heute steht und in Zukunft stehen soll, stellen Sie Ihren Handlungsbedarf fest. Vergleichen Sie dafür zunächst Ihren heutigen Personalbestand mit dem zukünftig benötigten Personalbedarf. Dieser sogenannte **SOLL-IST-Vergleich** deckt (meistens) Diskrepanzen zwischen Ihrer heutigen Belegschaft und einer zukünftigen Idealbelegschaft auf. Beachten Sie jedoch, dass es aus

verschiedenen Gründen auch zu Zu- und Abgängen kommt. Ihre Belegschaft unterliegt zum Beispiel einer „natürlichen“ Entwicklung, etwa durch Wechsel in den Ruhestand. Auch hieraus können sich Handlungsbedarfe ergeben. Daher sollten Sie insbesondere die Altersstruktur innerhalb der einzelnen Jobgruppen ins Auge fassen, um rechtzeitig reagieren zu können. Dafür bietet es sich auch an, verschiedene Szenarien nach dem Prinzip „Was wäre, wenn ...“ zu erfassen. Das IT-Tool **PYTHIA** bietet Ihnen hierzu vielfältige Möglichkeiten.



### Die fünf zentralen Fragen der strategischen Personalplanung

<p><b>1.</b></p> <p>Wie sieht die langfristige Strategie für Ihr Unternehmen aus?</p>	<p><b>2.</b></p> <p>Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?</p>	<p><b>3.</b></p> <p>Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?</p>	<p><b>4.</b></p> <p>Wo haben Sie Handlungsbedarf?</p>	<p><b>5.</b></p> <p>Welche Maßnahmen setzen Sie um?</p>
---	---	--	---	---

### Werfen Sie einen Blick auf Ihren Personalbedarf (SOLL-Wert) und Ihren Personalbestand (IST-Wert)!

In den vorigen beiden Schritten haben Sie Jobgruppen festgelegt und für diese Ihren heutigen Personalbestand und zukünftigen Personalbedarf sowie die notwendigen Kompetenzen festgelegt. Nun werden diese Informationen zusammengeführt. Dabei werden für jede einzelne Ihrer Jobgruppen die heutigen Angaben (**IST-Wert**) mit den zukünftigen Anforderungen (**SOLL-Wert**) verglichen.

Innerhalb jeder Jobgruppe vergleichen Sie jeweils die Mitarbeiteranzahl und die Mitarbeiterkompetenzen. Überprüfen Sie das Ergebnis des SOLL-IST-Vergleichs in Ihrem Unternehmen. Stellen Sie Personalunterdeckungen fest oder sogar Personalpuffer? In jedem Fall gilt: **Die Diskrepanz bestimmt Ihren zukünftigen Handlungsbedarf.**

Der Vergleich von SOLL-Wert (entspricht dem Personalbedarf) mit Ihrem IST-Wert (entspricht dem Personalbestand) im Hinblick auf die **Mitarbeiteranzahl** in einzelnen Jobgruppen kann rein theoretisch zu drei Ergebnissen führen:

1. Das Resultat offenbart einen **Beschaffungsbedarf**, der auf einen **Personalmangel** bzw. eine **Personalunterdeckung** hinweist. Ihre Aussage würde lauten: „Wir haben in Zukunft zu wenig Personal.“
2. Das Resultat offenbart einen **Minderbedarf**, der auf einen **Personalpuffer** bzw. eine **Personalüberdeckung** hinweist. Ihre Aussage würde lauten: „Wir haben in Zukunft zu viel Personal.“
3. Das Resultat offenbart **keinen Handlungsbedarf**, da keine Abweichungen vorliegen. Ihre Aussage würde lauten: „Wir haben in Zukunft ausreichend Personal.“

### Das IT-Tool PYTHIA bereitet die Ergebnisse für Sie visuell auf!

Das IT-Tool PYTHIA stellt eine Vielzahl von Visualisierungs- und Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, so auch eine Altersstrukturanalyse, basierend auf den von Ihnen eingegebenen Stammdaten. Sogar die Kompetenzveränderungen der Belegschaft lassen sich dokumentieren, ebenso wie Ihre strategischen Zielsetzungen des Unternehmens und vieles mehr.

Mithilfe von Diagrammen und Grafiken erfassen Sie sehr viel schneller, wie sich die einzelnen Jobgruppen Ihres Unternehmens entwickeln werden. Darüber hinaus lassen sich mit PYTHIA auch verschiedene **Zukunftsszenarien** abbilden, indem Sie „spielerisch“ mit verschiedenen Personalveränderungen oder Planungshorizonten experimentieren.

Der Vergleich von SOLL-Wert und IST-Wert im Hinblick auf die **Mitarbeiterkompetenzen** lässt rein theoretisch vier Ergebnisse in Betracht kommen:

1. Das Resultat ergibt einen **Kompetenzbedarf**, der auf eine erforderliche Personalentwicklung und Qualifizierung hinweist. Ihre Aussage würde lauten: „Uns fehlen notwendige Kompetenzen.“
2. Das Resultat ergibt einen **Kompetenzpuffer**. Ihre Aussage lautet: „Unsere Kompetenzen passen im Großen und Ganzen.“
3. Das Resultat offenbart **keinen Handlungsbedarf**, da keine Abweichungen vorliegen. Ihre Aussage lautet: „Unsere Kompetenzen passen genau.“

4. Das Resultat deckt einen **Bedarf des Entlernens und Loslassens** auf. Hier lautet die Aussage: „Bei uns kommen noch Kompetenzen zum Einsatz, die unsere Abläufe eher behindern.“

 **Nutzen Sie Checkliste 13.**

Das unten stehende Beispiel verdeutlicht anhand von drei exemplarischen Jobgruppen in einem fiktiven Unternehmen, wie sich aus dem SOLL-IST-Vergleich Handlungsbedarfe ableiten lassen.

**Beispiel: Personalbestand und Personalbedarf nach Jobgruppen**

Welche Belegschaft wird in fünf Jahren gebraucht?						
Name der Jobgruppe	Mitarbeiteranzahl			Mitarbeiterkompetenzen		
	IST-Wert	SOLL-Wert	SOLL-IST-Vergleich	IST-Wert	SOLL-Wert	SOLL-IST-Vergleich
Führungskräfte	10	12	+2	– Prozesswissen	– Prozesswissen – Führung auf Distanz	– Kompetenzbedarf: Führung auf Distanz
Assistenz	5	4	–1	– IT-Kompetenzen – Spanisch als Fremdsprache	– IT-Kompetenzen – Englisch als Fremdsprache	– Kompetenzpuffer: Spanisch als Fremdsprache – Kompetenzbedarf: Englisch als Fremdsprache
Verwaltung	2	2	0	– Sachbuchhaltung – Controlling	– Controlling	– Bedarf des Entlernens: Sachbuchhaltung

Der **SOLL-IST-Vergleich der Mitarbeiteranzahl** sowie der **SOLL-IST-Vergleich der Kompetenzen** deckt im obigen Beispiel einen Handlungsbedarf auf:

- ▶ In der Jobgruppe Führungskräfte ist in fünf Jahren von einem Personalbeschaffungsbedarf (+2) auszugehen und die Kompetenz des Führens auf Distanz gewinnt an Bedeutung.
- ▶ In der Jobgruppe Assistenz wird in Zukunft ein Personalpuffer zu erwarten sein – eine Assistenzstelle (–1) wird in Zukunft entfallen. Zusätzlich ist Englisch als Fremdsprache erforderlich. Spanisch zu sprechen ist zukünftig auf den Assistenzstellen jedoch nicht mehr notwendig. Diese Kompetenz kann aber als ein möglicher wichtiger Kompetenzpuffer für künftige Aufgaben betrachtet werden.
- ▶ Die Aufgabe der Sachbuchhaltung innerhalb der Verwaltung wird zukünftig durch eine externe Firma übernommen. Zahlreiche frühere Routinetätigkeiten müssen von den beiden Mitarbeitenden daher übergeben und losgelassen werden, damit sie ihre gesamte Arbeitszeit künftig neuen Aufgaben widmen können und es nicht zu unnötigen Doppelarbeiten kommt.



# Schritt 5: Maßnahmenplanung

Im letzten Schritt beginnt die praktische Umsetzung. Hier legen Sie fest, welche Maßnahmen Sie auf der Basis Ihrer gewonnenen Erkenntnisse ergreifen möchten.

## Maßnahmen bestimmen und realisieren



### Schritt 5: Welche Maßnahmen setzen Sie um?

In den bisherigen Schritten haben Sie sich einen Überblick über die aktuelle Lage und den zukünftigen Handlungsbedarf Ihres Unternehmens verschafft. So können Sie von nun an Ihre Personalarbeit gezielt auf Ihren Bedarf und auch auf Ihre Unternehmensstrategie hin ausrichten. Insbesondere wenn sich in den vorherigen Planungsschritten Lücken ergeben haben, sollten Sie diesen Erkenntnissen nun Taten folgen lassen. Erst die **Maßnahmen**, die sich aus Ihrer Gegenüberstellung von Personalbedarf (SOLL-Wert) und Personalbestand (IST-Wert) ergeben, sichern Ihren Erfolg.

Mit Ihrer Maßnahmenplanung beginnt die **praktische Umsetzung**. Bestimmen Sie nun, welche kurz-, mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig und anzugehen sind. Es ist nicht ungewöhnlich, wenn Sie dafür eine längere Zeit für den Austausch und die Ideenfindung mit Kolleginnen und Kollegen benötigen. Letztendlich kommt es auch nicht darauf an, möglichst viele Maßnahmen ins Leben zu rufen, sondern dass Ihre gewählten Aktivitäten Ihre betrieblichen Herausforderungen lösen können.

### Die fünf zentralen Fragen der strategischen Personalplanung

<p><b>1.</b></p> <p>Wie sieht die langfristige Strategie für Ihr Unternehmen aus?</p>	<p><b>2.</b></p> <p>Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?</p>	<p><b>3.</b></p> <p>Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?</p>	<p><b>4.</b></p> <p>Wo haben Sie Handlungsbedarf?</p>	<p><b>5.</b></p> <p>Welche Maßnahmen setzen Sie um?</p>
---	---	--	---	---

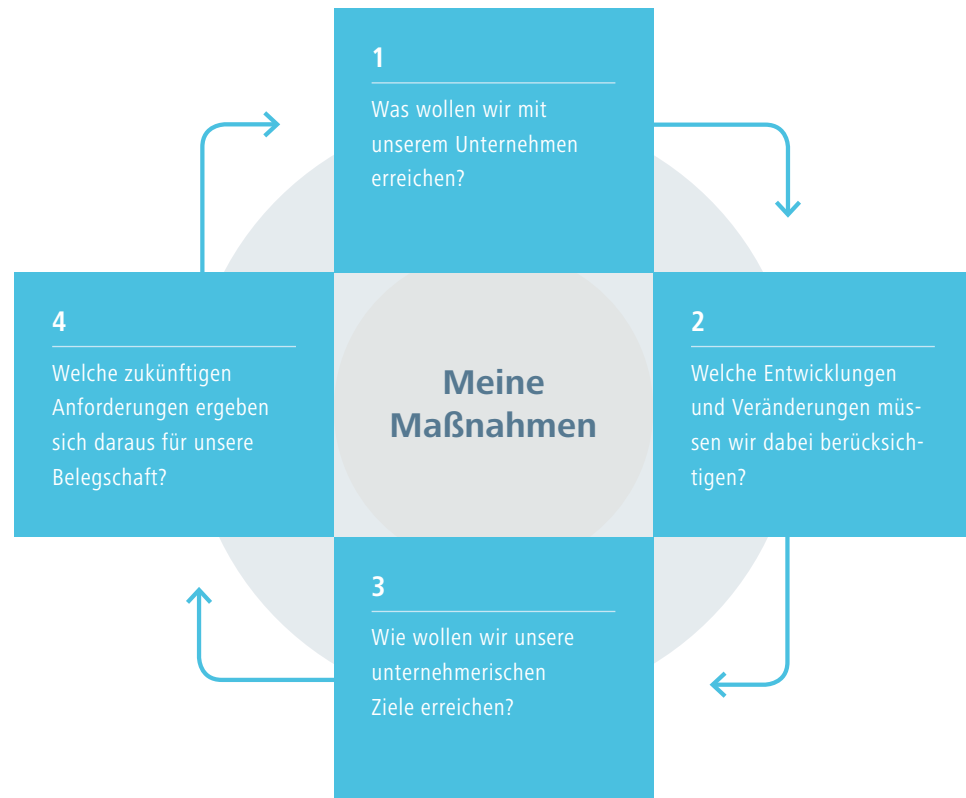
### Sorgen Sie dafür, dass alle Maßnahmen Ihre Unternehmensstrategie unterstützen!

Rufen Sie sich noch einmal die Unternehmensstrategie ins Gedächtnis, die Sie in Schritt 1 ausgearbeitet haben. Jede Maßnahme sollte dazu beitragen, diese Strategie zu unterstützen. An dieser Stelle schließt sich der Kreis und es wird deutlich, warum es so wichtig war, den Prozess der strategischen Personalplanung mit der Bestimmung der Unternehmensstrategie zu beginnen. Das Schaubild zeigt den Zusammenhang auf: Ihre zu planenden Maßnahmen unterstützen die Erreichung Ihrer Unternehmensziele und lassen sich direkt darauf zurückführen.

#### Aktivitäten und Maßnahmen ableiten

Zur Diskussion und Festlegung von Maßnahmen eignen sich Workshops in einem Planungsteam besonders gut. Mithilfe von Flipcharts oder auch anderen Mitteln der Moderation und Präsentation lassen sich Ihre möglichen Maßnahmen aus verschiedenen Perspektiven und unter Berücksichtigung Ihrer Unternehmensziele gemeinsam – auch unter Einbeziehung des Betriebsrats – entwickeln.

### Das „magische Viereck“ zur Bestimmung der Unternehmensstrategie



Prüfen Sie jede geplante Maßnahme auf ihren Beitrag zur Unternehmensstrategie. Damit machen Sie zugleich den Mehrwert Ihrer Maßnahmen sichtbar. Dies kann auch für die weitere Kommunikation sehr wertvoll sein.

**Nutzen Sie Checkliste 14.**

### Fertigen Sie für jede Aktion einen detaillierten Maßnahmenplan an!

Halten Sie die Aktivitäten, die Sie durchführen möchten, in einem Maßnahmenplan fest. Damit konkretisieren Sie Ihre Ziele, die Verantwortlichen, das Vorgehen, die Dauer und die Kennzahlen, die den Erfolg messen. Außerdem erhalten Sie dadurch den besten Überblick.

**Nutzen Sie Checkliste 15.**



### Maßnahmenplan der strategischen Personalplanung

Aspekt	Inhalt
Name der Maßnahme:	▶ Wie lautet die Maßnahme?
Ziel/Ergebnis:	▶ Welche Ziele werden verfolgt?
Bezug zur Unternehmensstrategie:	▶ Welche Unternehmensstrategie wird durch die Maßnahme unterstützt („magisches Viereck“)?
Betroffene Jobgruppe(n):	▶ Welche Jobgruppe profitiert von der Maßnahme?
Verantwortlich:	▶ Welche Mitarbeiterin, welcher Mitarbeiter oder welche Abteilung ist für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich?
Vorgehensweise:	▶ Was ist zu tun? ▶ In welcher Reihenfolge sollten welche Schritte umgesetzt werden?
Dauer:	▶ Für welchen Zeitraum ist die Maßnahme angesetzt? ▶ Wann fangen Sie damit an? ▶ Wann soll das Ziel erreicht werden?
Erfolgsmessung:	▶ Mit welchen Kennzahlen und Richtwerten können Sie die angestrebten Veränderungen am besten messen und überwachen?
Voraussichtliche Kosten:	▶ Mit welchen Kosten rechnen Sie für die Maßnahme?

#### Behalten Sie die Umsetzung Ihrer Maßnahmen im Blick!

Es ist sinnvoll, einen Zeitplan sowie Messgrößen und Kennzahlen für die Erfolgskontrolle Ihrer Maßnahmen festzulegen. Damit lässt sich dann unkompliziert überprüfen, inwieweit sich im Zeitablauf Veränderungen bemerkbar machen und ob Ihre Maßnahmen tatsächlich die gewünschten Resultate erzielen.

Überlegen Sie, welche Richtwerte und Kennzahlen am besten geeignet sind. Für manche Planungen ist es nicht immer leicht, ohne „Querdenken“ eine passende Kennzahl zu finden. Es kommt hier nicht darauf an, möglichst viele Richtwerte einzusetzen. Im Gegenteil: Weniger ist auch hier oft mehr. Achten Sie stattdessen darauf, die richtigen und passgenauen Messgrößen zu finden. Um eine Entscheidung zu fällen, welche die „richtigen“ für Ihr Unternehmen sind, ist es sinnvoll, einen Überblick über mögliche Richtwerte und Kennzahlen zu haben. Nutzen Sie daher alle verfügbaren Informationen aus Ihrem Betrieb.

### Überblick möglicher Maßnahmen, Messgrößen und Kennzahlen

Aktionsbereich	Maßnahme	Messgrößen/Kennzahlen
Unternehmenskultur	▶ Mitarbeiterbefragung zur Identifikation mit dem Unternehmen durchführen	– Rücklaufquote der Befragung
		– Inhaltliche Auswertung der Befragung
	▶ Verbesserung der Konfliktfähigkeit erzielen	– Auswertung Kummerkasten
		– Anzahl eingereichter Vorschläge und Beschwerden
Führung	▶ Neue Führungsstruktur einführen	– Mitarbeiterbefragungen
		– Anzahl an genutzten Beratungsangeboten zum Thema Coaching
		– Anzahl Weiterbildungstage von Führungskräften mit Führungsthemen
	▶ Zielvereinbarungen gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern festlegen	– Anzahl erreichter Ziele
Organisation	▶ Arbeitgeberattraktivität durch flexible Arbeitszeitmodelle steigern	– Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Homeoffice
		– Anzahl der Bewerbungen
		– Qualität der Bewerbungen
		– Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Mix aus Homeoffice und Präsenzzeit
		– Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Gleitzeit
		– Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Vertrauensarbeitszeit
		– Fluktuationsrate
		– Mitarbeiterzufriedenheit
		– Verweildauer von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
		– Rückgang der durchschnittlichen Überstunden pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter

Aktionsbereich	Maßnahme	Messgrößen/Kennzahlen
Personalentwicklung	▶ Weiterbildungen anbieten	– Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an Weiterbildungen teilnehmen
		– Anzahl Weiterbildungstage pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter
		– Weiterbildungskosten
		– Fehlerquote
		– Produktivität
	▶ Digitale Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausbauen	– Neue fachspezifische Aufgabenbereiche, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt werden können
	▶ Wissen im Betrieb halten	– Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Umgang mit betriebsrelevanten Maschinen beherrschen
– Benennung von erfolgskritischem Wissen sowie Wissensträgern		
– Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Altersteilzeit		
– Bildung von Tandems aus alten und neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern		
– Altersgemischte Projektteams		
Gesundheitsförderung	▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen	– Teilnahmequote an Gesundheitsmaßnahmen
		– Kostenbeteiligung für Kurse außerhalb der Arbeitszeiten
		– Senkung der Krankenquote
		– Anzahl Frühverrentungen aufgrund von Krankheiten

Aktionsbereich	Maßnahme	Messgrößen/Kennzahlen
Mitarbeitergewinnung	▶ Teilnahme an Messen fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anzahl der besuchten Messen im Jahr</li> <li>– Anzahl der Kandidatinnen und Kandidaten, die über Messen rekrutiert werden</li> </ul>
	▶ Marketing an Universitäten/Hochschulen/Schulen initiieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anzahl Veranstaltungen im Jahr</li> <li>– Anzahl Kandidatinnen und Kandidaten, die über Hochschulmarketing rekrutiert wurden</li> </ul>
	▶ Eigene Talente ausbilden	– Anzahl Auszubildende/Werkstudentinnen und Werkstudenten
		– Übernahmequote der Auszubildenden/Werkstudentinnen und Werkstudenten
		– Durchschnittsalter im Betrieb
	Berufliche Werdegänge	▶ Aufstiegsmöglichkeiten bieten
▶ Horizontale Karrierewege im Betrieb ermöglichen		– Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden können
Steuerung und Erfolgsbewertung	▶ Qualitätsmanagement einführen	– Anzahl an Verbesserungsvorschlägen
		– Anzahl an umgesetzten Verbesserungsvorschlägen
		– Qualität der eingereichten Verbesserungsvorschläge
		– Kosten/Umsatz in betroffenen Bereichen
		– Mitarbeiterbefragungen

# Vernetzen: Unterstützung und Hilfen

Sie stehen mit der strategischen Personalplanung nicht alleine da. Tauschen Sie sich bei Bedarf mit anderen Personalverantwortlichen aus und erhalten Sie Unterstützung bei der Planung und Durchführung Ihrer Aktivitäten.

## Austauschen und vernetzen



### Nutzen Sie Netzwerke für den Erfahrungsaustausch!

Tauschen Sie sich mit anderen Personalverantwortlichen und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern aus und nutzen Sie dabei vorhandene Netzwerke. Diese müssen ihren Schwerpunkt nicht zwangsläufig auf strategische Personalplanung legen. Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern können Hinweise zu vorhandenen Netzwerkstrukturen geben.

Hilfreich ist zum Beispiel „Das Demographie Netzwerk e. V.“, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützt wird und deutschlandweit

aktiv ist. Schwerpunkt des Netzwerkaustauschs bildet neben der strategischen Personalplanung die Vorstellung von erfolgreichen Konzepten in den Bereichen Betriebliches Gesundheitsmanagement, lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung und Employer Branding.

Mehr Informationen finden Sie unter:  
<http://www.demographie-netzwerk.de>

Darüber hinaus bietet die Website der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) zahlreiche Praxisbeispiele und Handlungshilfen für den betrieblichen Alltag:

Mehr Informationen finden Sie unter:

[http://www.inqa.de/DE/Angebote/  
Bestandsaufnahme-Handlungshilfen/inhalt.html](http://www.inqa.de/DE/Angebote/Bestandsaufnahme-Handlungshilfen/inhalt.html)

Eine weitere hilfreiche Anlaufstelle ist die „Offensive Mittelstand“. Sie verfolgt als eigenständiges Mittelstandsnetzwerk der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) das Ziel, die Handlungsbedingungen für gute Mittelständler zu fördern.

Mehr Informationen finden Sie unter:

<http://www.offensive-mittelstand.de>

Das Beratungsprogramm „unternehmensWert: Mensch“ unterstützt zudem kleine und mittelgroße Unternehmen bei der Entwicklung moderner, mitarbeiterorientierter Personalstrategien.

Mehr Informationen finden Sie unter:

<http://www.unternehmens-wert-mensch.de>





# Beispiel: Ein Ergebnisbericht von PYTHIA

Das IT-Tool PYTHIA hilft Ihnen dabei, Ihre strategische Personalplanung auf elektronischem Wege durchzuführen. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, in welcher Form das Tool die Ergebnisse Ihrer individuellen Planung bereitstellt.

# Praxisbeispiel

Ergebnisbericht mit dem IT-Tool PYTHIA

# Strategische Personalplanung von: Beispiel GmbH

Ergebnisbericht vom 12.11.2018

durchgeführt mit: 

## Beweggründe für die Planung

Warum wir eine strategische Personalplanung durchführen

- ✓ Das Durchschnittsalter in unserem Unternehmen ist sehr hoch.
- ✓ Wir benötigen einen extrem hohen Aufwand, um offene Positionen zu besetzen.
- ✓ Wir haben eine hohe Mitarbeiterfluktuation.
- ✓ Unsere Personaldecke ist für das derzeitige Arbeitsvolumen zu eng.
- ✓ Der digitale Wandel verändert die Anforderungen an unsere Belegschaft.
- ✓ Wir planen neue Projekte, mit denen bislang noch niemand vertraut ist.
- ✓ Wir erwarten in den nächsten Jahren eine gesteigerte Anzahl an Renteneintritten.

durchgeführt mit: 

## Planungsteam

Die Zusammensetzung unseres Planungsteams

Name	Funktion im Betrieb	Funktion im Planungsteam
Ellen Bogen	Geschäftsführerin	Leitung Planungsteam
Theo Retisch	Prokurist	Planungsassistent
Anna Lyse	Personalreferentin	Planungsassistentin
Andi Arbeit	Schichtleiter Produktion	Experte Produktionsfragen
Volker Racho	Betriebsratsvorsitzender	Experte BetrVG

durchgeführt mit: 

3

## Planungshorizont

Der Planungshorizont beträgt

**7 Jahre**

Betrachtet wird der Zeitraum von 11.2018 bis 11.2025.

durchgeführt mit: 

4

## SWOT-Analyse

Unsere Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken

### Stärken

- Gut gefüllte Auftragsbücher
- Umfangreicher Kundenservice
- Sehr gute Preise

### Schwächen

- Hohe Mitarbeiterfluktuation
- Lange Einarbeitungszeiten
- Mitarbeitende häufig überlastet

### Chancen

- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- Höhere Umsätze durch noch mehr Aufträge

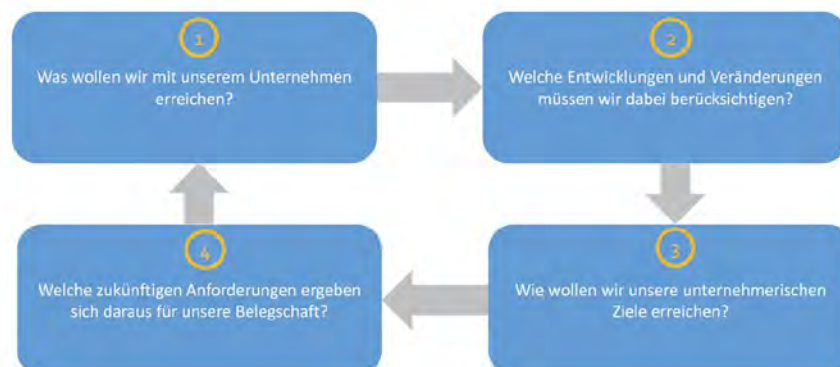
### Risiken

- Neuer Wettbewerber im Nachbarort
- Verlust des guten Rufes

durchgeführt mit: 

5

## Strategiefindung



durchgeführt mit: 

6

## Strategiefindung



Was wollen wir mit unserem Unternehmen erreichen?

- ✓ Ausgeglichene Bilanz
- ✓ Kontinuierliches Wachstum
- ✓ Erhalt von Stabilität
- ✓ Fokus auf das Kerngeschäft
- ✓ Verbesserung der Qualität
- ✓ Verstärkung der Kundenbindung
- ✓ Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen

durchgeführt mit: 

7

## Strategiefindung



Welche Entwicklungen und Veränderungen müssen wir dabei berücksichtigen?

- ✓ Veränderung von Märkten
- ✓ Veränderung von Produkten
- ✓ Veränderung von Service
- ✓ Veränderung von Dienstleistungen
- ✓ Veränderung von Kunden
- ✓ Veränderung von Technologien
- ✓ Veränderung von Geschäftsprozessen

durchgeführt mit: 

8

## Strategiefindung



Wie wollen wir unsere unternehmerischen Ziele erreichen?

- ✓ Entwicklung neuer Produkte
- ✓ Verkleinerung des Unternehmens
- ✓ Expansion ins Ausland
- ✓ Einführung neuer Technologien
- ✓ Digitalisierung der Geschäftsprozesse
- ✓ Zusammenlegung von Geschäftsbereichen
- ✓ Einführung neuer Organisationsstrukturen

durchgeführt mit: 

9

## Strategiefindung



Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für unsere Belegschaft?

- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Märkten
- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Produkten
- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Services und Dienstleistungen
- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Kunden
- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Technologien
- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Geschäftsprozessen
- ✓ Umgang mit (neuer oder veränderter) Logistik

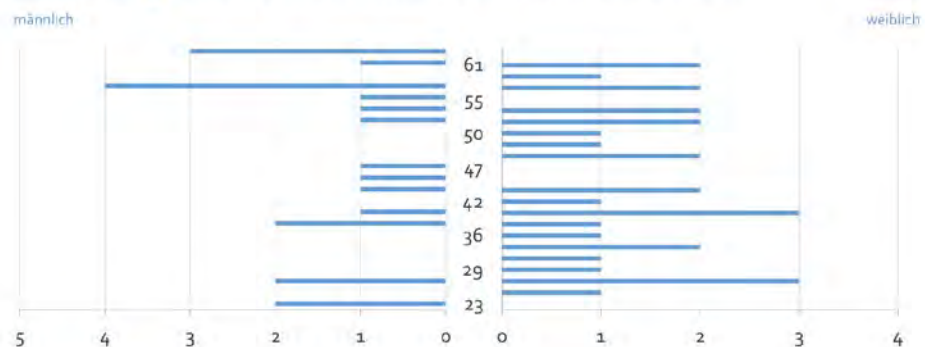
## Jobgruppen

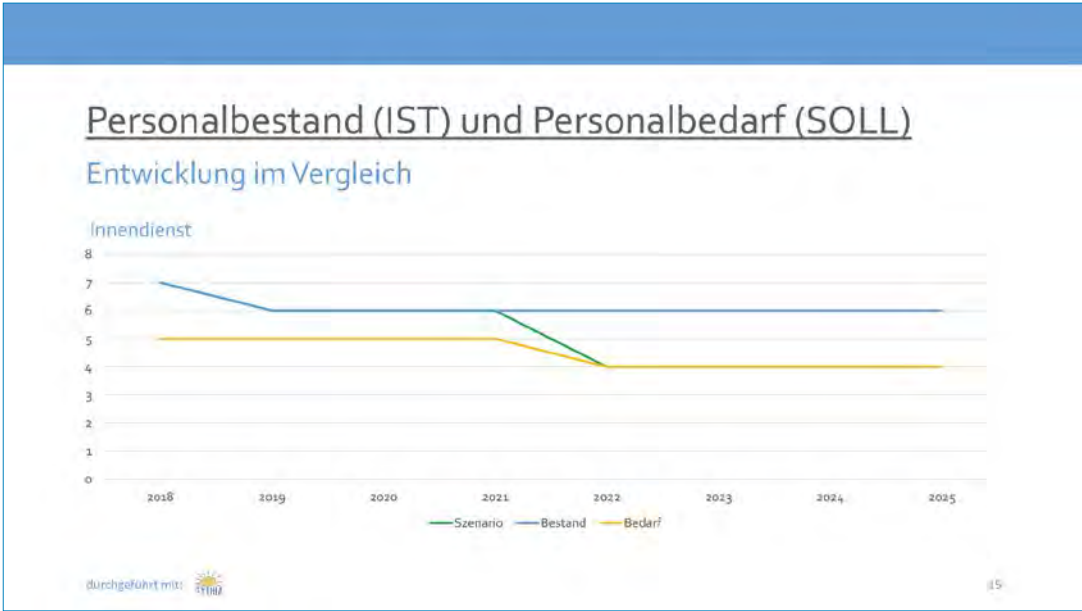
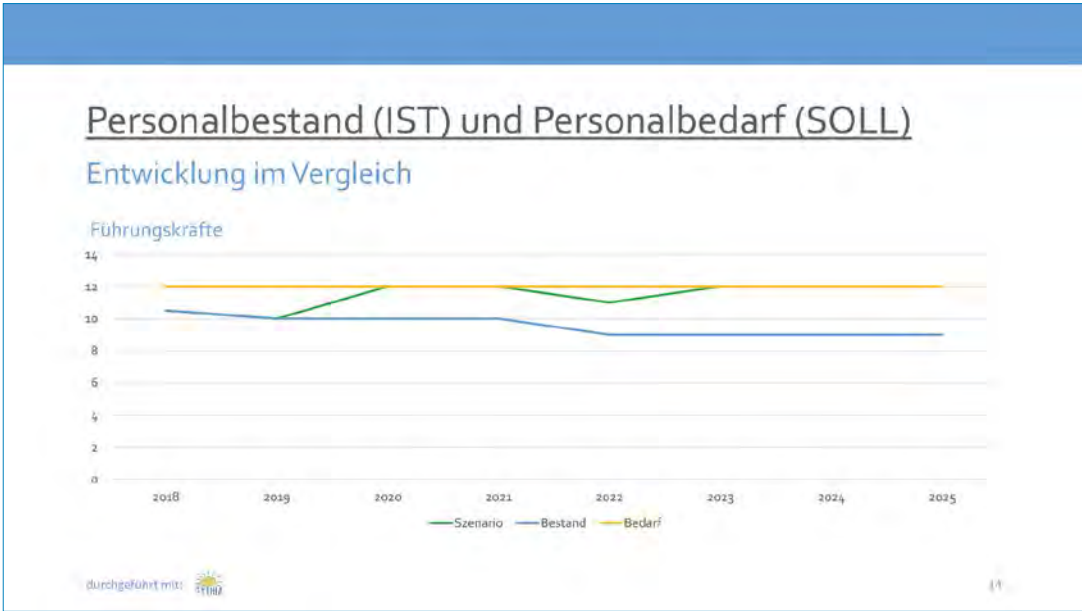
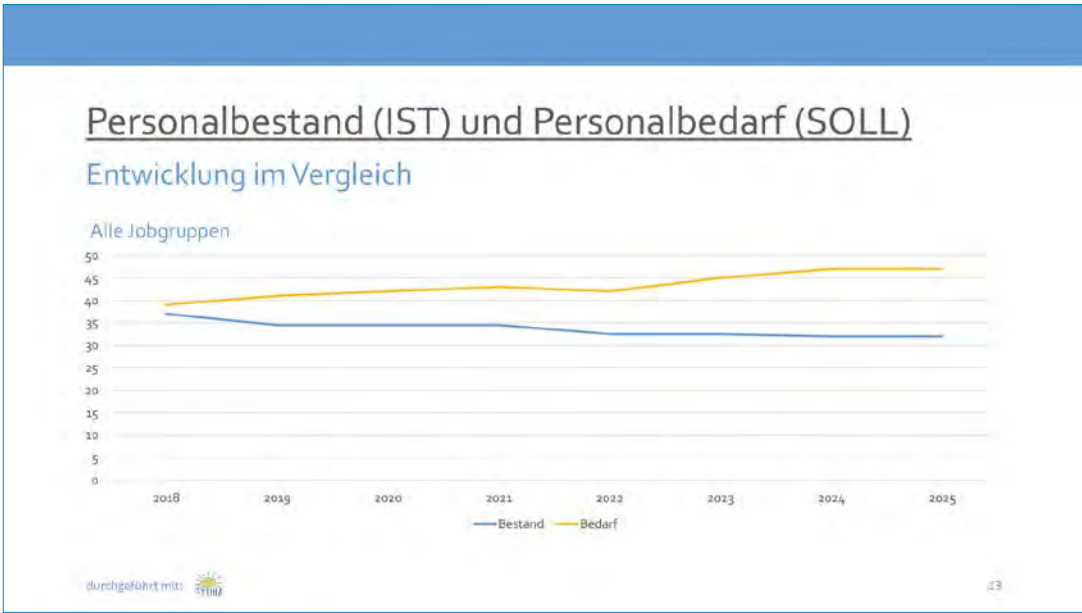
Bildung und Bewertung unserer Jobgruppen

Bezeichnung der Jobgruppe	Hauptaufgaben/Charakteristik	Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens			Verfügbarkeit der Jobgruppe auf dem Arbeitsmarkt		
		***	**	*	***	**	*
Führungskräfte	Koordination und Leitung der Fachbereiche	✓				✓	
Innendienst	Bearbeitung von Kundenanfragen		✓		✓		
Außendienst	Vertrieb der Produkte	✓				✓	
Verwaltung	Buchhaltung, Personal etc.		✓		✓		
Produktion	Fertigung von Produkten	✓				✓	

## Aktuelle Altersstruktur im Unternehmen

Darstellung der aktuellen Altersstruktur nach Geschlecht

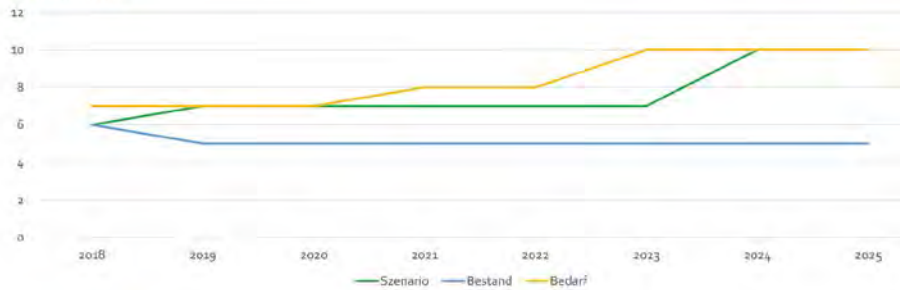




## Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

### Entwicklung im Vergleich

Außendienst



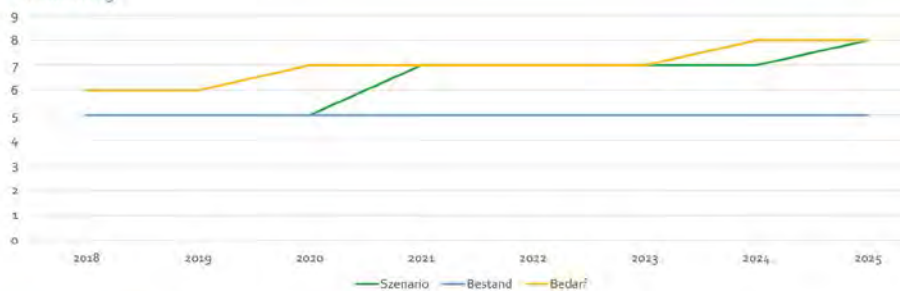
durchgeführt mit: 

16

## Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

### Entwicklung im Vergleich

Verwaltung



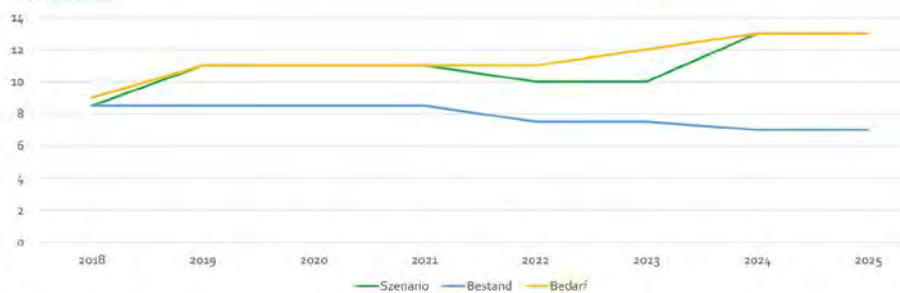
durchgeführt mit: 

17

## Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

### Entwicklung im Vergleich

Produktion



durchgeführt mit: 

18





## Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

### Abweichungen

Außendienst



durchgeführt mit:

22

## Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

### Abweichungen

Verwaltung



durchgeführt mit:

23

## Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

### Abweichungen

Produktion



durchgeführt mit:

24



## Mitarbeiterkompetenzen

### Die wichtigsten noch aufzubauenden Kompetenzen der Zukunft

Jobgruppe: Innendienst

- ✓ Anpassungsfähigkeit
- ✓ Selbstdisziplin
- ✓ Kooperationsfähigkeit

## Mitarbeiterkompetenzen

### Die wichtigsten noch aufzubauenden Kompetenzen der Zukunft

Jobgruppe: Außendienst

- ✓ Kommunikationsfähigkeit
- ✓ Teamfähigkeit
- ✓ Problemlösungsfähigkeit

## Mitarbeiterkompetenzen

### Die wichtigsten noch aufzubauenden Kompetenzen der Zukunft

Jobgruppe: Verwaltung

- ✓ Branchenkenntnisse
- ✓ Veränderungsbereitschaft
- ✓ Zielorientierung

## Mitarbeiterkompetenzen

### Die wichtigsten noch aufzubauenden Kompetenzen der Zukunft

Jobgruppe: Produktion

- ✓ Veränderungsbereitschaft
- ✓ Persönliches Auftreten
- ✓ Entscheidungsfähigkeit

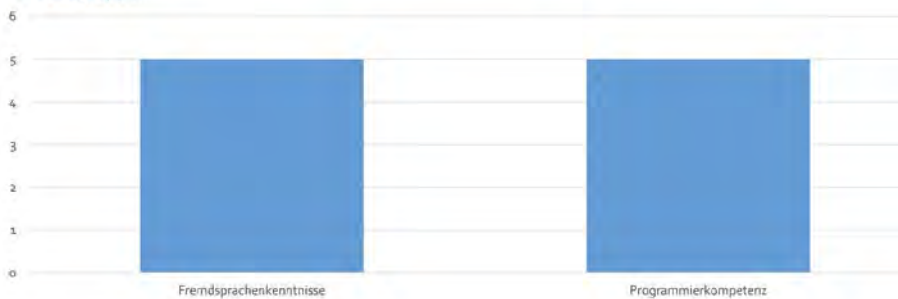
durchgeführt mit: 

31

## Mitarbeiterkompetenzen

### Kompetenzen, die künftig an Bedeutung verlieren werden

Alle Jobgruppen



durchgeführt mit: 

32

## Mitarbeiterkompetenzen

### Kompetenzen, die künftig an Bedeutung verlieren werden

Jobgruppe: Führungskräfte

- ✓ Fremdsprachenkenntnisse
- ✓ Programmierkompetenz

durchgeführt mit: 

33

## Mitarbeiterkompetenzen

Kompetenzen, die künftig an Bedeutung verlieren werden

Jobgruppe: Innendienst

- ✓ Fremdsprachenkenntnisse
- ✓ Programmierkompetenz

## Mitarbeiterkompetenzen

Kompetenzen, die künftig an Bedeutung verlieren werden

Jobgruppe: Außendienst

- ✓ Fremdsprachenkenntnisse
- ✓ Programmierkompetenz

## Mitarbeiterkompetenzen

Kompetenzen, die künftig an Bedeutung verlieren werden

Jobgruppe: Verwaltung

- ✓ Fremdsprachenkenntnisse
- ✓ Programmierkompetenz

## Mitarbeiterkompetenzen

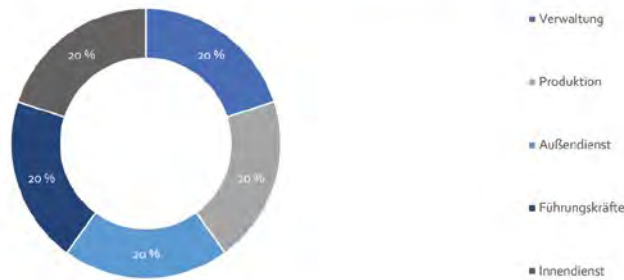
Kompetenzen, die künftig an Bedeutung verlieren werden

Jobgruppe: Produktion

- ✓ Fremdsprachenkenntnisse
- ✓ Programmierkompetenz

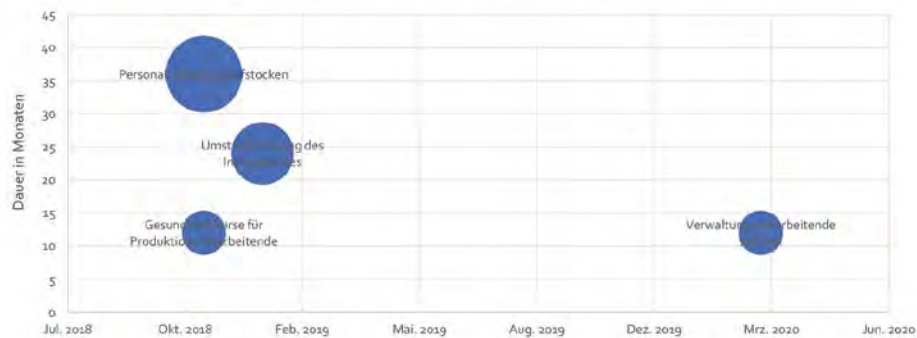
## Digitaler Wandel der Jobgruppen

Jobgruppen, die sich im Zuge der Digitalisierung am meisten verändern werden



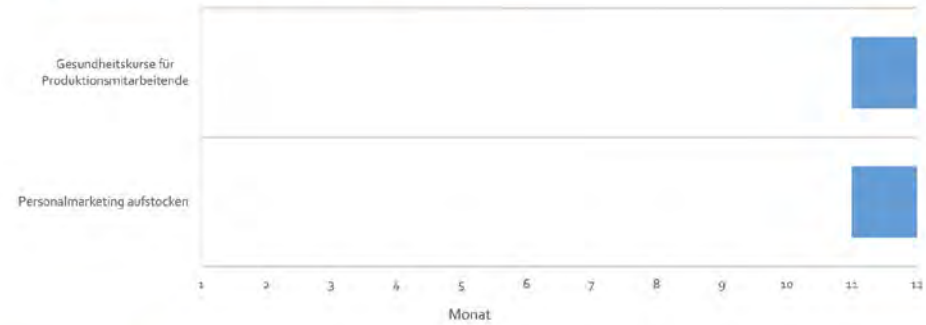
## Maßnahmen

Maßnahmen nach ihrer Dauer und zeitlichen Abfolge



## Maßnahmen

### Geplante Maßnahmen für das Jahr 2018

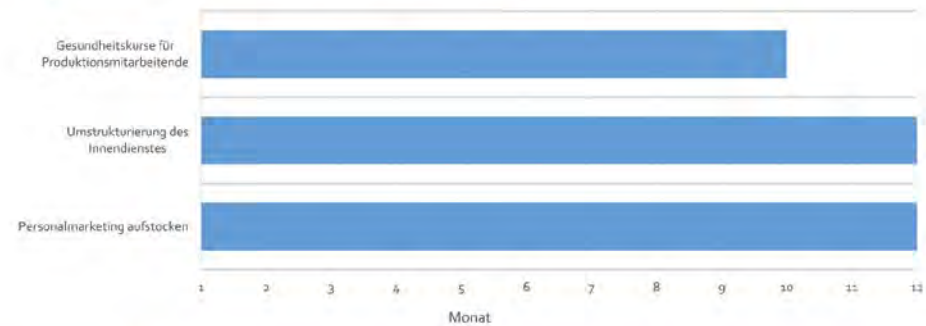


durchgeführt mit: 

40

## Maßnahmen

### Geplante Maßnahmen für das Jahr 2019

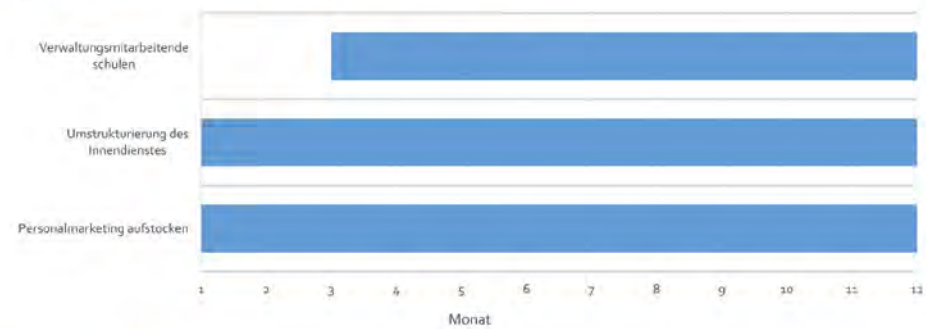


durchgeführt mit: 

41

## Maßnahmen

### Geplante Maßnahmen für das Jahr 2020



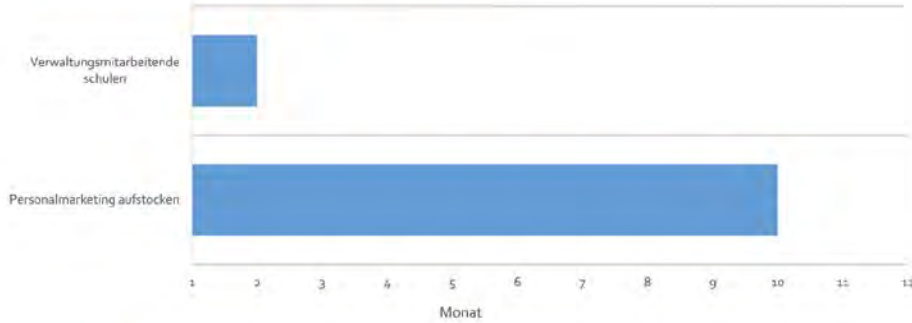
durchgeführt mit: 

42



## Maßnahmen

### Geplante Maßnahmen für das Jahr 2021



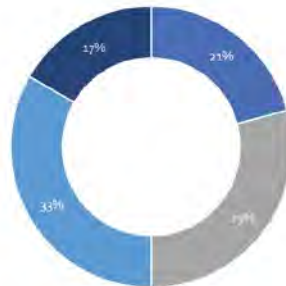
durchgeführt mit:

43

## Voraussichtliche Kosten der geplanten Maßnahmen

Gesamtkosten

**120.000 €**



■ Personalmarketing aufstocken

■ Umstrukturierung des Innendienstes

■ Gesundheitskurse für Produktionsmitarbeitende

■ Verwaltungsmitarbeitende schulen

durchgeführt mit:

44

## Maßnahmendetails

### Personalmarketing aufstocken

Name der Maßnahme	Personalmarketing aufstocken
Ziel/Ergebnis	Beschaffung von Außendienstmitarbeitenden
Bezug zur Unternehmensstrategie	Kontinuierliches Wachstum, Erhalt von Stabilität, Umgang mit (neuen oder veränderten) Märkten, Umgang mit (neuen oder veränderten) Kunden, Umgang mit (neuen oder veränderten) Technologien
Verantwortlich	Michael Schmidt
Vorgehensweise	Besuch von Ausbildungsmessen
Beginn	Sofort
Dauer	36 Monate
Voraussichtliche Kosten	25.000 €
Betroffene Jobgruppe(n)	Außendienst
Erfolgsmessung	Anzahl eingehender Bewerbungen

durchgeführt mit:

45

## Maßnahmendetails

### Umstrukturierung des Innendienstes

Name der Maßnahme	Umstrukturierung des Innendienstes
Ziel/Ergebnis	Effizienzsteigerung Innendienst
Bezug zur Unternehmensstrategie	Veränderung von Märkten, Veränderung von Service, Veränderung von Dienstleistungen, Verkleinerung des Unternehmens
Verantwortlich	Peter Lustig
Vorgehensweise	Erprobung und Einführung neuer Organisationsstrukturen
Beginn	01.01.2019
Dauer	24 Monate
Voraussichtliche Kosten	35.000 €
Betroffene Jobgruppe(n)	Führungskräfte, Innendienst, Verwaltung
Erfolgsmessung	Anzahl beantworteter Kundenanfragen pro Tag

durchgeführt mit: 

46

## Maßnahmendetails

### Gesundheitskurse für Produktionsmitarbeitende

Name der Maßnahme	Gesundheitskurse für Produktionsmitarbeitende
Ziel/Ergebnis	Förderung der Gesundheit von Produktionsmitarbeitenden
Bezug zur Unternehmensstrategie	Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen, Veränderung von Service, Umgang mit (neuen oder veränderten) Geschäftsprozessen
Verantwortlich	Jürgen Schmidt
Vorgehensweise	Sichtung und Durchführung diverser Gesundheitskurse, insbesondere gegen Rückenbeschwerden
Beginn	Sofort
Dauer	12 Monate
Voraussichtliche Kosten	40.000 €
Betroffene Jobgruppe(n)	Produktion
Erfolgsmessung	Krankenquote Produktion

durchgeführt mit: 

47

## Maßnahmendetails

### Verwaltungsmitarbeitende schulen

Name der Maßnahme	Verwaltungsmitarbeitende schulen
Ziel/Ergebnis	Reduktion von Fehlern bei der Buchhaltung
Bezug zur Unternehmensstrategie	Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen, Veränderung von Service, Veränderung von Technologien, Veränderung von Geschäftsprozessen
Verantwortlich	Petra Mustermann
Vorgehensweise	Durchführung von Buchhalterschulungen
Beginn	01.03.2020
Dauer	12 Monate
Voraussichtliche Kosten	20.000 €
Betroffene Jobgruppe(n)	Verwaltung
Erfolgsmessung	Fehlerquote Verwaltung

durchgeführt mit: 

48



# Literatur und Quellen

acatech (Hrsg.) (2016). Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0 – Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen. URL: [https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech\\_DOSSIER\\_neu\\_Kompetenzentwicklung\\_Web.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_DOSSIER_neu_Kompetenzentwicklung_Web.pdf).

Arbeitsrecht für die Praxis (2018). Die Rechte des Betriebsrats bei personellen Einzelmaßnahmen. URL: [www.info-arbeitsrecht.de/Arbeitsrecht\\_Betriebsverfassung/Personelle\\_Massnahmen/personelle\\_massnahmen.html](http://www.info-arbeitsrecht.de/Arbeitsrecht_Betriebsverfassung/Personelle_Massnahmen/personelle_massnahmen.html).

Arbeitsvertrag.org (2016). Home-Office: Regelungen und Gründe für die Heimarbeit. URL: <https://www.arbeitsvertrag.org/home-office/>.

Ausbildernetz plus (o.J.). Ausbildung planen und organisieren. URL: [http://www.ausbildernetz.de/plus/waehrend/planen\\_organisieren/plane\\_organisieren.rsys](http://www.ausbildernetz.de/plus/waehrend/planen_organisieren/plane_organisieren.rsys).

Bayer, F., Kühn, H. (2013). Prozessmanagement für Experten. 1. Aufl., Heidelberg.

Berendes, K. et al. (2011). Strategische Personalplanung: Die Zukunft heute gestalten. 1. Aufl., Bremerhaven.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). Weißbuch Arbeiten 4.0. URL: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile).

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. URL: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf;jsessionid=FC0C2A3C4CDC492DD07FCECAB994DECB?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf;jsessionid=FC0C2A3C4CDC492DD07FCECAB994DECB?__blob=publicationFile&v=2).

BMG – Bundesministerium für Gesundheit (2010). Unternehmen unternehmen Gesundheit, betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. URL: [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/redaktion/pdf\\_broschueren/Betriebliche-Gesundheitsfoerderung-Broschuere.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/redaktion/pdf_broschueren/Betriebliche-Gesundheitsfoerderung-Broschuere.pdf).

BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2012). Fachkräfte sichern – Laufbahn und Nachfolgeplanung. URL: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-laufbahn-und-nachfolgeplanung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-laufbahn-und-nachfolgeplanung.pdf?__blob=publicationFile&v=3).

BPM – Bundesverband der Personalmanager (o.J.). Die Personalstrategie kompakt – Mut zur Perspektive: Anregungen von Praktikern für Praktiker. URL: [http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_strategisches\\_personalmanagement\\_webversion.pdf](http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_strategisches_personalmanagement_webversion.pdf).

Brickwedde, W. (2016). 6 Tools für Robot Recruiting im Mittelstand: Eingestellt vom Roboter? URL: <http://berufebilder.de/2016/robot-recruiting-mittelstand/>.

Fischer, S. (2013). Kompetenzliste. URL: <http://www.sf-personalentwicklung.de/attachments/File/Kompetenzliste.pdf>.

Hays AG (Hrsg.) (2017). HR-Report 2017 – Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt.  
URL: <http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf>.

Heyse, V., Erpenbeck, J. (2009). Kompetenztraining, Informations- und Trainingsprogramme.  
2., überarb. Aufl., Stuttgart.

Institut für Beschäftigung und Employability (2015). Digitalisierung. URL: <http://2015.ibe-ludwigshafen.de/digitalisierung/>.

Institut für Beschäftigung und Employability (2015). Strategische Personalplanung.  
URL: <http://2015.ibe-ludwigshafen.de/strategische-personalplanung/>.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.  
In: Harvard Business Review, January-February 1992.

Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., Guth, W. D. (1965): Business policy: text and cases, Irwin.

Mair, M. (o. J.). Interaktiver Kompetenzatlas der FH Wien, Institut für Tourismus-Management.  
URL: [http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page\\_id=1096](http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=1096).

Mittelmann, A. (2014). Praxistipp Kompetenzbeschreibungen. In: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (Hrsg.). gfm Themen, Ausgabe 8/August 2014, S. 38–42.

Rump, J., Eilers, S., Zapp, D. (2017). Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0.  
URL: [http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/digitalisierung/Erfolgsformel-Arbeiten-4.0-und-FuCC88hrung-4.0\\_NEU\\_2.pdf](http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/digitalisierung/Erfolgsformel-Arbeiten-4.0-und-FuCC88hrung-4.0_NEU_2.pdf).

Skill Hero (2017). Digitalkompetenz: Mit der Digitalisierung rechnen. URL: <http://skillhero.com/allgemein/digitalkompetenz-mit-der-digitalisierung-rechnen/>.

Uhlendorff, M. (2016). Robot Recruiting: Die Chancen der technikgestützten Personalbeschaffung.  
URL: <http://www.ibm.com/de-de/blogs/think/2016/08/02/robot-recruiting/>.

Weitzel, T., Eckardt, A., Laumer, S., Maier, C., von Stetten, A., Weinert, C., Wirth, J., Kraft, B. (2015). Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT. URL: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2015.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf).

# Kontakt

Für die strategische Personalplanung möchten wir Ihnen mitgeben: Wagen Sie ganz in Ruhe und Schritt für Schritt einen Blick in die Zukunft. Das Vergewärtigen Ihrer Chancen und Risiken, die Analyse Ihrer Jobgruppen, die Ermittlung Ihres voraussichtlichen Personalbedarfs, der Vergleich Ihrer Soll- und IST-Werte und Ihre Maßnahmenplanung haben eins gemeinsam: Sie sind alle Zwischenschritte auf dem Weg zu Ihrer Strategie der Zukunft.

Wir wünschen Ihnen dabei viele inspirierende Momente, gute Ideen, viel Erfolg und Spaß an der Sache!

Mit den besten Wünschen von Ihrem

**INQA-Projektteam „Strategische Personalplanung“**

## Sie haben noch Fragen oder Anregungen?

Wir freuen uns sehr über eine direkte Kontaktaufnahme mit unserem Projektteam, das sich mit Begeisterung der strategischen Personalplanung widmet. Schreiben Sie uns eine E-Mail oder rufen Sie uns an:

### **Ansprechpartner**

Gaby Wilms

Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen

[gaby.wilms@hs-lu.de](mailto:gaby.wilms@hs-lu.de)

Telefon 0621 5203-303

David Zapp

Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen

[david.zapp@ibe-ludwigshafen.de](mailto:david.zapp@ibe-ludwigshafen.de)

Telefon 0621 5203 312

Oder besuchen Sie unsere Projektwebsite:

**[www.personal-pythia.de](http://www.personal-pythia.de)**

Wir freuen uns, Sie persönlich kennenzulernen!

## IMPRESSUM

### Strategische Personalplanung leicht gemacht

Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen  
– neu bearbeitete und erweiterte Auflage –

#### Hinweis:

Das vorliegende Handbuch entstand im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“, gefördert durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Durchgeführt wurde das Projekt unter der Leitung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. und der wmp consult – Wilke Maack GmbH.  
[www.personal-pythia.de](http://www.personal-pythia.de)

#### Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit

Geschäftsstelle

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Nöldnerstraße 40–42

10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000

Fax 030 51548-4743

E-Mail [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

#### Konzept und Text:

Gaby Wilms, Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein  
David Zapp, Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein

#### Checklisten:

Jy-Vonne Tan, Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein

#### Redaktion:

neues handeln AG

#### Bildnachweis:

Shutterstock ([www.shutterstock.de](http://www.shutterstock.de)), Titel HQuality, S. 6 GaudiLab, S. 10 Robert Kneschik, S. 14 Rawpixel.com, S. 18 Dragon Images, S. 22 Jacob Lund, S. 26 wavebreakmedia, S. 34 stockfour, S. 42 Aila Images, S. 46 SmartPhotoLab, S. 52 Photographee.eu, S. 60 Rawpixel.com

#### Gestaltung:

neues handeln AG

#### Druck:

MKL Druck GmbH & Co. KG

1. Auflage, November 2018

Diese und weitere Publikationen erhalten Sie unter [www.inqa.de/publikationen](http://www.inqa.de/publikationen)

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:











# Checklisten in der Gesamtübersicht

## Checkliste 1

Ist eine strategische Personalplanung in unserem Unternehmen überhaupt erforderlich?

## Checkliste 2

Wer ist an der strategischen Personalplanung beteiligt?

## Checkliste 3

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf unser Unternehmen?

## Checkliste 4

Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken haben wir?

## Checkliste 5

Was wollen wir mit unserem Unternehmen erreichen?

## Checkliste 6

Welche Entwicklungen und Veränderungen müssen wir dabei berücksichtigen?

## Checkliste 7

Wie wollen wir unsere unternehmerischen Ziele erreichen?

## Checkliste 8

Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für unsere Belegschaft?

## Checkliste 9

Welche Jobgruppen hat unser Unternehmen?

## Checkliste 10

Welche Kompetenzen benötigen wir?

## Checkliste 11

Wie schätzen wir unsere Jobgruppen ein?

## Checkliste 12

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf unsere Jobgruppen?

## Checkliste 13

Welchen Handlungsbedarf hat unser Unternehmen?

## Checkliste 14

Wie hängen die Maßnahmen mit unseren Unternehmenszielen zusammen?

## Checkliste 15

Welche Maßnahmen setzen wir um?

### Hinweise

- ▶ Sie können alle Checklisten entweder der Reihenfolge nach bearbeiten oder lediglich einzelne Checklisten auswählen.
- ▶ Sollten Sie die Checklisten in Papierform nutzen wollen, ist es ratsam, die Vorlagen zu kopieren, damit Sie die strategische Personalplanung nicht nur einmal durchführen können.

# Checkliste 1

Ist eine strategische Personalplanung in unserem Unternehmen überhaupt erforderlich?

Wir benötigen eine strategische Personalplanung, weil ...

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | ... wir einen extrem hohen Aufwand betreiben, um offene Positionen zu besetzen.   |
| <input type="checkbox"/> | ... unsere Personaldecke für das derzeitige Arbeitsvolumen zu eng ist.  |
| <input type="checkbox"/> | ... der digitale Wandel die Anforderungen an bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten verändert.                                    |
| <input type="checkbox"/> | ... der digitale Wandel völlig neue Fähigkeiten und Kenntnisse bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern notwendig macht. |
| <input type="checkbox"/> | ... wir neue Projekte planen, mit denen bislang noch niemand vertraut ist.  |
| <input type="checkbox"/> | ... unser Geschäftsmodell und die damit verbundenen Prozesse sich stark verändern.  |
| <input type="checkbox"/> | ... wir in den nächsten Jahren eine gesteigerte Anzahl an Renteneintritten erwarten.  |
| <input type="checkbox"/> | ... durch das Ausscheiden von Beschäftigten Personalengpässe entstehen.   |
| <input type="checkbox"/> | ... durch das Ausscheiden von Beschäftigten erhebliche Know-how-Verluste entstehen.   |
| <input type="checkbox"/> | ... das Durchschnittsalter in unserem Unternehmen höher ist als im Bundesdurchschnitt der Branche.                            |
| <input type="checkbox"/> | ... wir eine zu hohe Mitarbeiterfluktuation haben.  |
| <input type="checkbox"/> |   |
| <input type="checkbox"/> |   |
| <input type="checkbox"/> |   |



# Checkliste 3

## Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf unser Unternehmen?

Wir spüren folgende Veränderungen:



Der digitale Wandel schafft Aufgaben und Stellen, für die wir nur sehr schwer passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden.



Unsere heutige Belegschaft muss zunehmend über mehr digitale Erfahrungen und Kompetenzen verfügen.



Es besteht die Gefahr, dass durch den digitalen Wandel einzelne Aufgaben im Unternehmen wegfallen.



Wir rechnen damit, dass einzelne Kompetenzen durch den digitalen Wandel in Zukunft nicht mehr benötigt werden.



Die Digitalisierung erfordert zunehmend die Entwicklung von Soft Skills, wie z. B. Lernbereitschaft „ein Leben lang“, Veränderungsbereitschaft, Teamfähigkeit.



Auch die Anforderungen an unsere Geschäftsführung werden sich durch die Digitalisierung verändern, beispielsweise werden sie aktiver den Wandel mitgestalten und betrieblich vorantreiben.





# Checkliste 5

Was wollen wir mit unserem Unternehmen erreichen?



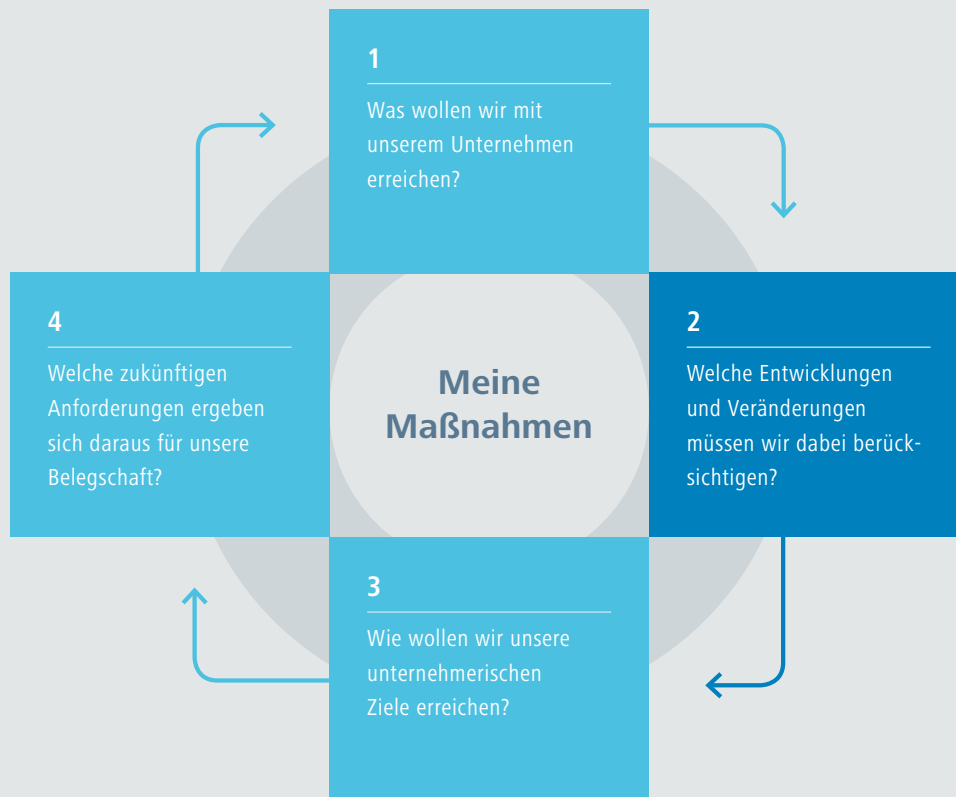






# Checkliste 6

Welche Entwicklungen und Veränderungen müssen wir dabei berücksichtigen?





# Checkliste 7

Wie wollen wir unsere unternehmerischen Ziele erreichen?





# Checkliste 8

Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für unsere Belegschaft?









# Checkliste 10

## Welche Kompetenzen benötigen wir?

Kompetenz vorhanden	Kompetenz entwickeln	Ausbildungsqualifikationen, Eignung, Fertigkeit, Digitalkompetenz
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Fachkompetenz „Einsteiger“</b> Besitzt Grundwissen mit grobem Überblick, Anfänger auf dem Gebiet, Helfer- und Anlerntätigkeiten, kein formaler Bildungsabschluss notwendig, einfache Routinearbeit, „Lehrling“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Fachkompetenz „Fortgeschrittener“</b> Verfügt über fundiertes fachliches Wissen, bewältigt Standardsituationen selbstständig, wendet passende Methoden und Instrumente ohne Anleitung an, Abschluss einer Berufsausbildung, „Geselle“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Fachkompetenz „Experte“</b> Besitzt sehr umfassendes Detailwissen, meistert Sonderfälle selbstständig, handelt aus eigenem Antrieb, setzt seine Kenntnisse umfassend ein, Abschluss einer speziellen Fachausbildung/Akademie, Spezialist, „Meister“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Fachkompetenz „Master“</b> Bearbeitet hochkomplexe Aufgaben, sehr hoher Kenntnisstand erforderlich, Hochschulabschluss plus mehrjährige Berufserfahrung, Master, Diplom, Promotion
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Führungskompetenz</b> Leitet zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit an, trifft Zielvereinbarungen, handelt wertschätzend, gibt Feedback
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Fremdsprachenkenntnisse</b> Bringt Sprachkenntnisse mit, die für die Bewältigung von Aufgaben mit ausländischen Geschäftspartnerinnen bzw. Geschäftspartnern und Kolleginnen bzw. Kollegen notwendig sind
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Branchenkenntnisse</b> Arbeitet mit Expertenwissen aus der Branche und steuert damit Aufgaben, Arbeitsabläufe etc.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Präsentations- und Moderationstechniken</b> Setzt gezielt Medien und Methoden ein, plant Gesprächsrunden, moderiert und leitet sie, beherrscht Präsentations- und Visualisierungstechniken
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Eignung für Schichtdienst</b> Ist physisch und psychisch in der Lage, die Aufgaben in wechselnden Schichten zu bearbeiten
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Mobilität</b> Bringt die notwendige Flexibilität für Auswärts- und Reisetätigkeiten mit
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Geschäftsprozess-Know-how</b> Überblickt Ablaufprozesse des gesamten Unternehmens, koordiniert und gestaltet einzelne Prozessschritte
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Fachübergreifendes Denken</b> Hat eine breite fachliche und überfachliche Allgemeinbildung, blickt über den „Tellerrand“ des eigenen Arbeitsbereichs hinaus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Digitale Fitness</b> Kennt und nutzt digitale Technologien und Medien, treibt die Digitalisierung von Ablaufprozessen im Unternehmen voran
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Programmierkompetenz</b> Nutzt spezielle IT-Kenntnisse zur Vernetzung und Programmierung von Maschinen und Abläufen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Selbstständigkeit</b> Handelt eigenständig ohne Vorgaben, setzt sich eigene Ziele, kontrolliert selbst den Erfolg

## Welche Kompetenzen benötigen wir?

Kompetenz vorhanden	Kompetenz entwickeln	Motivation, Selbstmanagement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Verantwortungsbewusstsein</b> Übernimmt Verantwortung für die Aufgaben und setzt sich dafür ein, ist sich der Konsequenzen bewusst
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Zuverlässigkeit</b> Hält Vereinbarungen, Termine und Arbeitsqualität ein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Ausdauer</b> Ist bei lang anhaltenden Belastungen widerstandsfähig gegen Ermüdungserscheinungen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Persönliches Auftreten</b> Setzt Sprechweise und Körpersprache gezielt ein, hat ein sicheres und selbstbewusstes Auftreten, ist überzeugungsstark
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Offenheit</b> Steht neuen Situationen aufgeschlossen gegenüber, ist einfallreich in Notsituationen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Freundlichkeit</b> Verhält sich wohlwollend im Umgang mit Mitmenschen, nimmt Rücksicht, bringt ihnen Interesse entgegen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Hilfsbereitschaft</b> Hilft anderen in schwierigen Situationen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Selbst-Lernbereitschaft</b> Eignet sich eigenmotiviert und selbstgesteuert neues Wissen an, entwickelt sich weiter und ist informiert
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Selbstdisziplin</b> Hält betriebliche Regeln freiwillig und selbstverantwortlich ein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Arbeitssicherheitsbewusstsein</b> Ist umsichtig bei der Berufsausübung, vermeidet bewusst Gefahrensituationen und Schädigungen der Gesundheit
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Veränderungsbereitschaft</b> Bewältigt wechselnde Aufgaben und Arbeitsbedingungen, akzeptiert Veränderungen und unterstützt die Umsetzung
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Anpassungsfähigkeit</b> Passt sich den Gegebenheiten situationsbezogen an, akzeptiert neue Bedingungen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Gewissenhaftigkeit</b> Führt Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen aus, ist zuverlässig, arbeitet gründlich und umsichtig, ist qualitätsbewusst
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Gesundheitsbewusstsein</b> Gestaltet die Lebens- und Arbeitsweise gesundheitsbewusst und vorausschauend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Identifizierung</b> Identifiziert sich mit der Ausrichtung des Unternehmens und den Zielen

## Welche Kompetenzen benötigen wir?

Kompetenz vorhanden	Kompetenz entwickeln	Kommunikation, Beziehungen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Kommunikationsfähigkeit</b> Stellt sich auf verschiedenste Situationen ein, hört bewusst und aufgeschlossen zu, nimmt mit anderen Kontakt auf und hält Beziehungen aufrecht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Sprachgewandtheit</b> Äußert sprachlich geschickt und rhetorisch geschult eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Teamfähigkeit</b> Arbeitet gern in einer Gruppe, berücksichtigt Meinungen und Gedanken anderer, ist kontaktfreudig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Konfliktlösungsfähigkeit</b> Geht Unstimmigkeiten an, nimmt die Perspektive der anderen ein, schafft Vertrauen, wirkt sicher im Auftreten
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Kooperationsfähigkeit</b> Ist konzentriert auf ein „Miteinander“ im Team, sucht gegenseitige Kompromisse und Lösungen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Kunden- und Dienstleistungsorientierung</b> Stellt sich auf die Bedürfnisse von Kunden ein, pflegt partnerschaftliche Beziehungen, ist kontaktfähig, fühlt sich im Austausch mit Kunden wohl
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Menschenkenntnis</b> Schätzt sich selbst und andere realistisch ein, handelt mit Fingerspitzengefühl
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Problemlösungsfähigkeit</b> Denkt in Lösungen statt in Problemen, stößt Prozesse an und handelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Verständnisbereitschaft</b> Hört anderen aufmerksam zu und versteht Hintergründe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Interkulturelle Kompetenz</b> Berücksichtigt kulturelle Unterschiede, baut Verhandlungen oder Präsentationen kulturbezogen auf
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Verhandlungskompetenz</b> Verhandelt geschickt mit vorteilhaften Ergebnissen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Fähigkeit zur Beratung und Wissensvermittlung</b> Setzt erworbenes Wissen praktisch um, gibt Erkenntnisse, Vorschläge und Erfahrungen bereitwillig an andere weiter

## Welche Kompetenzen benötigen wir?

Kompetenz vorhanden	Kompetenz entwickeln	Unternehmertum, Erfindergeist
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Zielorientierung</b> Geht Zielsetzungen systematisch an, koordiniert die Erreichung der Ziele, grenzt Risiken ein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Unternehmerisches Handeln</b> Setzt Chancen und Möglichkeiten in Taten um, eigeninitiativ, risikobereit, entschlossen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Organisations- und Planungsfähigkeit</b> Überprüft und optimiert Arbeitsabläufe, plant vorausschauend und strukturiert, priorisiert Aufgaben, koordiniert und steuert Projekte, leitet konkrete Maßnahmen ein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Analytische Fähigkeiten</b> Besitzt eine schnelle Auffassungsgabe, unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem, erkennt Zusammenhänge, leitet richtige Schlüsse und Konzepte daraus ab
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Einsatzbereitschaft</b> Arbeitet mit vollem Einsatz und Engagement, setzt sich verantwortungsbewusst für die Ziele ein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Entscheidungsfähigkeit</b> Entscheidet eigenverantwortlich, verlässt sich in nicht berechenbaren Situationen auf sein Erfahrungswissen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Innovationsfähigkeit</b> Erarbeitet und erkennt neue Wege, erfinderisch, querdenkend und -handelnd
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Experimentierfreude</b> Probiert Neuartiges aus, ist kreativ, setzt sich selbst gern neuen Situationen aus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Fleiß</b> Arbeitet ausdauernd und zielstrebig, erledigt ein großes Arbeitspensum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Umsetzungsorientierung</b> Berücksichtigt beim Planen, Organisieren, Steuern und Ausführen der Aufgaben deren Praktikabilität und Machbarkeit
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Ökonomisches Denken und Handeln</b> Vergleicht sachlich Handlungsmöglichkeiten, Preise, Kriterien, Produkte, Dienstleistungen etc. und wählt die Alternative mit dem größten Nutzen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Akquisitionsstärke</b> Begeistert andere für Aufträge oder Produkte und Dienstleistungen, pflegt längerfristige Kundenbeziehungen













# Checkliste 15

Welche Maßnahmen setzen wir um?

Name der Maßnahme	
Ziel/Ergebnis	
Bezug zur Unternehmensstrategie	
Jobgruppe(n)	
Verantwortlich	
Vorgehensweise	
Dauer	
Erfolgsmessung	
Voraussichtliche Kosten	

