

Strategische Personalplanung mit Weitblick

Ein Handbuch für **kleine und mittlere Unternehmen**

GEEIGNET FÜR KMU



Strategische Personalplanung mit Weitblick – Ein Handbuch für KMU erläutert die einzelnen Schritte und führt durch die Umsetzung. Die ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung befähigt Unternehmen dazu, ihre langfristige Personalplanung eigenständig und ohne externe Beratung durchzuführen.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** 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.

Inhalt

Vorwort	2
Einführung	5
1 Was ist strategische Personalplanung?	
Die Grundlagen	6
2 Wie gehe ich vor?	
Die Planung im Vorfeld	8
3 Welche Jobfamilien gibt es?	
Beschäftigtengruppen bilden	12
4 Wie entwickelt sich meine Belegschaft?	
Den heutigen Personalbestand ermitteln	18
5 Welche Belegschaft brauche ich in Zukunft?	
Den strategischen Personalbedarf festlegen	20
6 Wie verändert sich meine Belegschaft in Zukunft?	
Zukünftige Personalabweichung analysieren	25
7 Was muss ich tun?	
Die Handlungsfelder ableiten	30
8 Wie geht es nach der Durchführung des Prozesses weiter?	34
Weiterführende Informationen	35
Literatur und Quellen	36
Impressum	37

Vorwort

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Herz Ihres Unternehmens – dementsprechend wichtig ist gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine vorausschauende Personalplanung. Denn nur wer in Zeiten des demografischen Wandels die Personalplanung im Blick behält, ermöglicht seinen Beschäftigten ein erfolgreiches und zielorientiertes Arbeiten.

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Unternehmens- und Personalverantwortliche, wie Führungskräfte und Mitarbeitende der Personalabteilung, planen seit jeher ihren Personalbedarf. Dabei gehen sie unterschiedlich vor. Die einen planen eher kurzfristig und nach aktuellem Bedarf, die anderen planen mit mehr Vorlauf. Manche erarbeiten Personalpläne im Planungsteam, andere setzen auf eine Person, die Personalfragen behandelt. Solange der Personalbedarf ohne Einschränkungen jederzeit kurzfristig und problemlos zu decken ist und dem Betrieb keinerlei Nachteile entstehen, ist diese Art der Personalplanung durchaus sinnvoll.

In der betrieblichen Realität sieht es jedoch mittlerweile so aus, dass es häufiger an geeignetem Fachpersonal mangelt. In manchen Branchen besteht bereits jetzt ein akuter Personalnotstand. Hinzu kommen betriebliche Herausforderungen, die etwa aus der digitalen Arbeitswelt resultieren.

Damit Unternehmen ihre Mitarbeitenden adäquat einsetzen und langfristig Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten können, ist eine strategische Personalplanung unabdingbar. Denn nicht zuletzt hängt vor allem der ökonomische Erfolg von guter Personalplanung ab. Damit die richtigen Beschäftigten mit den richtigen Qualifikationen zur richtigen Zeit am richtigen Einsatzort in einer ausreichenden Anzahl zur Verfügung stehen, lohnt es sich, vorausschauend zu planen. Zudem trägt die strategische Personalplanung zur Zufriedenheit der Beschäftigten bei, da diese entsprechend ihrer Qualifikation und Kompetenz eingesetzt werden.

Eine strategische Personalplanung unterstützt Sie als Unternehmens- und Personalverantwortliche dabei, diese Aufgabe zu bewältigen und sich auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten. Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat das Projekt „Strategische Personalplanung für KMU“ deshalb verschiedene Instrumente entwickelt, die kleine und mittlere Unternehmen bei ihrer strategischen Personalplanung unterstützen. Insgesamt steht Ihnen nun in Form eines **Starter-Sets Strategische Personalplanung** ein umfangreiches Angebot an Instrumenten zur Verfügung:

- ▶ Der **„Check: Strategische Personalplanung“** (www.personalplanung.inqa-check.de) zur Selbstbewertung bietet den Einstieg in die Thematik. Er gibt systematisch und strukturiert Möglichkeiten der Analyse an die Hand, um die Handlungsbedarfe und Handlungsoptionen im Unternehmen zu erkennen.
- ▶ **Das vorliegende Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen** erläutert die einzelnen Schritte und führt durch die Umsetzung. Die ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung befähigt Unternehmen dazu, ihre langfristige Personalplanung eigenständig und ohne externe Beratung durchzuführen.



- ▶ Mit dem **KMU-Planungsrechner** können Personalbestand sowie der Personalbedarf schrittweise analysiert, zukünftige Abweichungen festgestellt und notwendige Maßnahmen (Personalaufstockung und/oder Weiterbildung) abgeleitet werden. Dabei werden sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte herangezogen.
- ▶ Die **Präsentation zur Einführung und Dokumentation** im Betrieb bietet einen einfachen Einstieg in das Thema und leitet die Betriebe Schritt für Schritt durch den Prozess.
- ▶ **Ein Ratgeber für Betriebsräte** informiert über die Rechte und Pflichten in den entscheidenden Phasen der strategischen Personalplanung. Er gibt Empfehlungen für Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Planung und Umsetzung.
- ▶ Ein weiterführendes **Trainingskonzept zur Schulung von Betriebsräten** zeigt Qualifikationsbausteine auf und bietet gleichzeitig Impulse zur Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat.

Das Starter-Set begleitet Sie bei der Durchführung Ihrer ganz individuellen strategischen Personalplanung. Die Produkte sind kostenlos und finden Sie auf der Website: www.spp-kmu.de.

Zentraler Dreh- und Angelpunkt ist der im Projekt entwickelte KMU-Planungsrechner. Er hilft Ihnen dabei, zukünftige Personalbedarfe in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu erkennen. Dabei wird der gesamte Planungsprozess Schritt für Schritt – von der Strategie über eine erste, einfache Simulationsrechnung hin zu Handlungsfeldern – angeleitet. Grundlage des KMU-Planungsrechners ist ein (mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen) vereinfachtes Rechenmodell, basierend auf der Simulationssoftware Dynaplan Smia. Er ermöglicht einen „Blick in die Zukunft“ und unterstützt KMU dabei, ihre strategische Personalplanung selbstständig und ohne externe Hilfe durchzuführen. Unternehmen können so rechtzeitig aktiv werden und erhalten damit eine wichtige Planungssicherheit. Das vorliegende Handbuch liefert zudem ergänzende Informationen und Anleitungen zum KMU-Planungsrechner.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Handbuch und den weiteren Instrumenten des **Starter-Sets Strategische Personalplanung** einen guten Einstieg in das Thema und damit einen wichtigen Beitrag für Ihre zukunftsfähige Unternehmung zu bieten. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude bei der zukünftigen Personalplanung.

Mit besten Wünschen

Ihr Projekt-Team „Strategische Personalplanung für KMU“

Das Projekt „Strategische Personalplanung für KMU“

Durchgeführt wurde das Projekt unter der Leitung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen, gemeinsam mit wmp consult – Wilke Maack GmbH, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Dynaplan AG und der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e.V.

Ziel des Projektes ist es, Unternehmens- und Personalverantwortliche sowie Betriebsräte für die Relevanz von strategischer Personalplanung zu sensibilisieren und ihnen „Werkzeuge“ und Tipps für die Durchführung an die Hand zu geben.

Weitere Informationen finden Sie auf der Website:

www.spp-kmu.de

Einführung

Strategische Personalplanung wird in Zeiten des demografischen Wandels und der Notwendigkeit der Fachkräftesicherung ein überlebenswichtiges Thema für Unternehmen. Die strategische Personalplanung im Allgemeinen und dieses Handbuch mit dem dazugehörigen KMU-Planungsrechner im Konkreten unterstützen Sie dabei, Unternehmensziele zu definieren, Personalentwicklungen voraussehen zu können und konkrete Maßnahmen für die Gestaltung Ihres Unternehmens und Ihres Personals zu formulieren.

Dieses Handbuch richtet sich explizit an kleine und mittlere Unternehmen und soll Ihnen ermöglichen, den Prozess der strategischen Personalplanung selbstständig und ohne externe Beratung durchzuführen.

In acht Kapiteln werden für Sie die wichtigsten Fragen rund um die strategische Personalplanung beantwortet. Dazu zählen unter anderem:

- ▶ Was genau verbirgt sich hinter einer strategischen Personalplanung?
- ▶ Inwiefern profitieren Unternehmen und Beschäftigte von der strategischen Personalplanung?
- ▶ Wie unterscheidet sich diese Planung von der operativen Personalplanung?
- ▶ Welche Personen sind bei diesem Prozess idealerweise einzubinden?

- ▶ Wer kümmert sich darum?
- ▶ Wie kann die interne und externe Unterstützung sichergestellt werden?
- ▶ Was ist bei der Einführung zu beachten?
- ▶ Wie gestaltet sich der Ablaufprozess der strategischen Personalplanung?
- ▶ Welche Schritte sind durchzuführen?
- ▶ Wie können geeignete Maßnahmen für Ihren Betrieb abgeleitet werden?

Anhand eines Unternehmensbeispiels erfahren Sie außerdem, wie sich der Planungsprozess mithilfe des KMU-Planungsrechners abbilden lässt.¹ Ergänzt wird dieses Handbuch zudem durch weiterführende Informationen zu Netzwerken und Handlungshilfen, die Sie in der Praxis ergänzend nutzen können.

Ein Hinweis zum Lesen des Handbuchs: Sie können die Kapitel hintereinander lesen, um einen ausführlichen Blick in den Prozess zur strategischen Personalplanung zu erhalten. Wenn Sie sich bereits mit den Grundzügen dieses Themenfelds auseinandergesetzt oder sich einige Schritte bereits erarbeitet haben, können Sie auch direkt in die für Sie interessanten Kapitel einsteigen. Das Handbuch ist so konzipiert, dass sich alle Kapitel auch separat lesen lassen.

¹ Zur besseren Übersichtlichkeit ist das Unternehmensbeispiel farblich gekennzeichnet. Info-Boxen geben Ihnen darüber hinaus Tipps und Hinweise, die Sie bei Ihrer strategischen Personalplanung unterstützen.

1 Was ist strategische Personalplanung?

Die Grundlagen



Quantitative und qualitative Faktoren berücksichtigen

Mithilfe der strategischen Personalplanung ermitteln Unternehmen, wie viele Mitarbeitende sie wann und wo und mit welchen Kompetenzen benötigen. Mit anderen Worten: Ein Personalengpass kann vermieden werden, wenn Unternehmen frühzeitig eine quantitative und qualitative Personalplanung vornehmen. Doch was genau ist darunter zu verstehen?

Die quantitative Planung legt die Anzahl der benötigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest. Die qualitative Personalplanung beschreibt dagegen, über welche Kompetenzen, Erfahrungen und Qualifikationen diese Arbeitskräfte verfügen sollten. Durch das Erfassen quantitativer sowie qualitativer Faktoren in der strategischen Personalplanung können Personalverantwortliche Chancen und Risiken früher erkennen und rechtzeitig Maßnahmen ergreifen, um über ausreichend Personal zu verfügen.

Untersuchungen haben ergeben: Üblicherweise umfasst die strategische Personalplanung in der betrieblichen Praxis eine Zeitspanne von zwei bis höchstens fünf Jahren (Maasch 1996). Um jedoch auch qualitative Veränderungen des Personals berücksichtigen zu können, ist eine Ausweitung auf bis zu zehn Jahre durchaus nützlich und empfehlenswert (Niedermayr-Kruse et al. 2014).

Längerfristig planen in Zeiten des demografischen Wandels

Immer mehr Unternehmens- und Personalleitungen sowie Betriebsräte kleiner und mittlerer Unternehmen haben erkannt, dass sie zwingend eine strategische Personalplanung benötigen, um zukünftige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Denn je anspruchsvoller die wirtschaftlichen Bedingungen und Herausforderungen sind, desto wichtiger ist es, fachlich kompetente Beschäftigte zu motivieren, ihnen Möglichkeiten zur Weiterbildung zu bieten und sie so langfristig zu binden. Die Vorteile der strategischen Personalplanung liegen somit auf der Hand: Werden mittel- bis langfristig Veränderungen des Mitarbeiterflusses vorausschauend gestaltet und die damit verbundenen Risiken analysiert, reduzieren sich sowohl die betriebliche Fluktuation als auch die Fehlzeiten der Mitarbeitenden. Durch die Verbesserung verschiedener Faktoren kann schließlich auch sichergestellt werden, dass genug Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen (Sattelberger/Strack 2009).

Doch auch die Mitarbeitenden profitieren von einer strategischen Personalplanung. Stellenbesetzungen und Übergaben erfolgen nicht mehr ad hoc, sondern planvoll. Weiterbildungsangebote werden nicht mehr nach dem Gießkannenprinzip, sondern pro Jobfamilie (vgl. Kapitel 3) angeboten. Zudem erhalten ihre heute und zukünftig erforderlichen Kompetenzen einen neuen Stellenwert bei Rekrutierungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Dadurch kann Unter- und Überforderungen vorgebeugt werden.

Wussten Sie schon ...?

Fast zwei Drittel der Betriebe besitzen einen Personalplan und auch die Mehrheit der kleinen und mittleren Betriebe führt eine Personalplanung durch. Jedoch planen nur 22 % dieser Unternehmen länger als drei Jahre in die Zukunft (INQA 2014).

2 Wie gehe ich vor?

Die Planung im Vorfeld



Struktur schafft Vertrauen

Hat sich Ihr Betrieb für die Durchführung einer strategischen Personalplanung ausgesprochen, ist die erste Hürde bereits genommen. Jetzt geht es darum, die einzelnen Schritte zu planen. Entscheiden Sie dabei abhängig von Ihren betrieblichen Gegebenheiten, wie viel Zeit Sie jedem einzelnen Schritt beimessen. Die Vorbereitungsschritte sind nicht als Blaupause, sondern vielmehr als Anregung zu sehen, um die darauffolgende Personalplanung zu erleichtern. Zudem trägt ein strukturiertes Vorgehen dazu bei, die Akzeptanz der strategischen Personalplanung bei Ihren Beschäftigten, den Sozialpartnern und weiteren Anspruchsgruppen zu erhöhen.

Wer kümmert sich um die strategische Personalplanung?

In kleinen und mittleren Unternehmen ist üblicherweise die Geschäftsführung verantwortlich für die strategische Personalplanung. Diese hat ein Interesse daran, einschätzen zu können, ob der Betrieb in der Lage ist, mit einer ausreichenden Anzahl an Beschäftigten und der entsprechend notwendigen Kompetenz die zukünftigen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Der Verfahrensprozess im Betrieb sollte durch die Geschäftsführung selbst oder durch eine von ihr beauftragte interne Prozessbegleitung gesteuert und koordiniert werden. Ebenso können die Prozesse durch Fach- und

Führungskräfte des Personalbereichs oder durch ein neu gebildetes Planungsteam begleitet werden.

Den Betriebsrat miteinbeziehen

Sofern Ihr Unternehmen über einen Betriebsrat verfügt, bietet es sich an, diesen frühzeitig in den Prozess einzubinden, um das Vertrauen der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung zu gewinnen. Unternehmen sind laut Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) nicht dazu verpflichtet, den Betriebsrat am eigentlichen Personalplanungsprozess zu beteiligen. Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat aber insbesondere über den Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen zu informieren. Der Betriebsrat verfügt hierbei über ein Beratungs- und Vorschlagsrecht. Die Zusammenarbeit beider „Parteien“ ermöglicht es, zukünftige Chancen schneller zu erkennen und zu nutzen.

Weitere Informationen zu Rechten und Pflichten des Betriebsrats in den entscheidenden Phasen der strategischen Personalplanung finden Sie im Ratgeber für Betriebsräte.

Wie kann die interne und externe Unterstützung sichergestellt werden?

Um die Akzeptanz einer strategischen Personalplanung und insbesondere der daraus resultierenden Maßnahmen zu erhöhen, sollten Sie auch Mitarbeitende, Mitbestimmungsorgane, Geldgeber und gegebenenfalls Kunden von der strategischen Relevanz des Themas überzeugen. Je breiter das Thema im Unternehmen verankert und kommuniziert wird, desto größer kann die prinzipielle Akzeptanz und Förderung sein.

Die richtige Teamzusammenstellung finden

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

Informationen für den Planungsbeginn zusammenstellen

Damit die Prozessbegleitung ohne Zeitverzögerungen und Suchprozesse ablaufen kann, ist es sinnvoll, einige notwendige Daten und Fakten vorzubereiten und zusammenzustellen:

- ▶ Unternehmensorganigramm, das alle Stellen/Positionen inklusive der Berufsbezeichnung im Betrieb aufweist
- ▶ Personalstammdaten der Beschäftigten
- ▶ allgemeine Unterlagen zur Unternehmens- und Personalstrategie (Leitbild, Grundsätze, Ziele usw.)

Stellen Sie auch einen Zeitplan mit Anfangs- und Endzeitpunkt des Planungsprozesses auf.

Wie wird der Prozess der strategischen Personalplanung gestaltet?

Bei der strategischen Personalplanung handelt es sich um einen Prozess, der sich einfach und ohne kostenintensive Beratung umsetzen lässt. Sich als Unternehmerin oder Unternehmer selbst mit dem

Thema auseinanderzusetzen kann ebenso Erfolg versprechend sein wie externe Berater zurate zu ziehen. Es gibt einige wichtige Prozesselemente, die sich in jedem Betrieb, unabhängig von der Größe, Branche und Vorkenntnis, anwenden lassen:

Übersicht des Gesamtprozesses zur strategischen Personalplanung



Dieser schrittweise Prozess und seine nähere Beschreibung stehen im weiteren Verlauf des Handbuchs im Vordergrund. Im Vorfeld dieser Prozesskette bedarf es einiger vorbereitender Planungsmaßnahmen, die im nächsten Schritt ausführlich beschrieben werden. Es sollte allerdings bedacht werden, dass eine strategische Personalplanung im Sinne eines „Rezepts“ nicht in jedem Unternehmen gleich angewendet werden kann.

Ein Projektplan erleichtert die ersten Schritte

Zu Beginn des Planungsprozesses sollten Sie die Ziele der strategischen Personalplanung definieren. Für den gewünschten Mehrwert sollten diese aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Je konkreter die strategischen Ziele formuliert werden, desto deutlicher kann der qualitative und quantitative Personalbedarf der nächsten Jahre bestimmt werden (Weinert/Yussefi 2009; Donkor et al. 2012). Um die geeigneten Meilensteine festzulegen, sind auch Veränderungen im Umfeld des Betriebs zu berücksichtigen.

Strategische Ziele könnten zum Beispiel sein:

- ▶ Erweiterung des Produktportfolios um Produkt X und Produkt Y
- ▶ Steigerung des Auftragsvolumens um 10 %
- ▶ Vertrieb der Produkte auch ins Ausland (zum Beispiel Frankreich)

Zeit für die Analyse nehmen

Nehmen Sie sich die Zeit, Veränderungen im Umfeld Ihres Betriebes genau zu analysieren. Mögliche Auslöser, die eine strategische Personalplanung erforderlich machen, sind zum Beispiel:

- ▶ alternde Belegschaft
- ▶ schwacher regionaler Arbeitsmarkt
- ▶ strategische Neuausrichtung
- ▶ Auftragsschwankungen
- ▶ Arbeitsverdichtung
- ▶ technologische Veränderungen

Welche Daten werden benötigt?

Um Ihren heutigen Personalbestand und zukünftigen Bedarf ermitteln zu können, sind verschiedene Daten bereitzustellen. Neben einem Organigramm Ihres Unternehmens, das eine Übersicht Ihrer Stellen und Funktionen enthalten sollte, benötigen Sie eine Liste im Excel-Dateiformat mit den Personalstammdaten Ihres Betriebs. In welcher Form diese Daten aufbereitet werden sollten, erfahren Sie näher in Kapitel 4. Wichtig ist, in jedem Fall zu wissen, dass diese Datenbasis die Grundlage für alle Ihre Planungen und Szenarien

darstellt. Insofern ist es notwendig, hier aktuelle und korrekte Daten zu nutzen.

Welche Informationen sollten in einem Projektplan festgehalten werden?

Es bietet sich an, einen Projektplan zu erstellen, um den Umsetzungsstand der Vorbereitungen festhalten zu können. Darin sind alle relevanten Vorbereitungsschritte sowie die wesentlichen Aufgaben, Fristen und Zuständigkeiten enthalten.

Beispiel eines Projektplans

Arbeitsschritt	Wer?	Anmerkungen?	Bis wann?
Bestimmung der Prozessverantwortlichkeit der strategischen Personalplanung			
Bestimmung der Prozessbeteiligten			
Aufbereitung und Bereitstellung einer Excel-Liste mit den Personalstammdaten des Betriebs			
Bereithaltung von Unterlagen zur Unternehmens- und Personalstrategie			
Erstellung einer Übersicht über vorhandene Funktionen/Stellen, beispielsweise in Form eines Organigramms			

Wussten Sie schon ...?**Projektplan mit dem KMU-Planungsrechner erstellen**

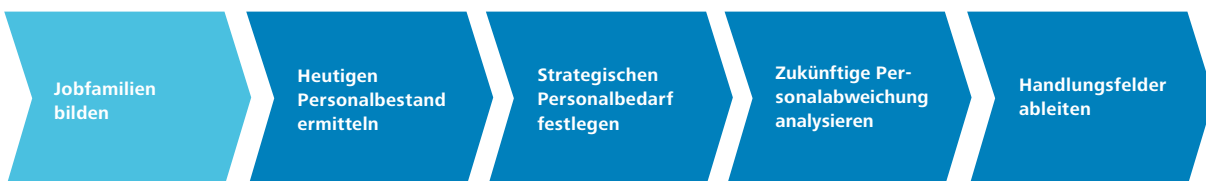
Nutzen Sie zur Erstellung des Projektplans auch den KMU-Planungsrechner. Dadurch können Ihre Vorbereitungen zusammen mit den Ergebnissen der Prozessschritte in einer Datei gebündelt und für zukünftige Verwendungen dokumentiert werden.

3 Welche Jobfamilien gibt es?

Beschäftigtengruppen bilden



Übersicht des Gesamtprozesses zur strategischen Personalplanung



Die Bildung von Jobfamilien vereinfacht den Überblick

Der Prozess der strategischen Personalplanung beginnt mit der Bildung sogenannter Jobfamilien. Hierzu teilen Sie Ihre Belegschaft in bestimmte Gruppen ein. Oder anders ausgedrückt: Ihre Jobfamilien sind im Grunde genommen Ihre Beschäftigtengruppen.

Es empfiehlt sich auch, Ihren Betriebsrat von Beginn an einzubinden. Denn durch seine Nähe zu den vorhandenen Tätigkeiten kann er wichtige Hinweise zu den Gliederungskriterien geben.

Was sind Jobfamilien?

In Jobfamilien werden charakteristische Tätigkeits- und Anforderungsprofile von Stellen zusammengefasst. Sie werden in einfachen Analyseschritten ermittelt. Zunächst werden dafür im Ist-Zustand die einzelnen Stellen betrachtet und ihre Aufgaben beschrieben. Stellen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben können im nächsten Schritt zusammengefasst werden. Diese Stellen können auch in völlig verschiedenen Fachbereichen verankert sein. Durch die Gruppierung ähnlicher Stellen entstehen dann die übergreifenden sogenannten Jobfamilien (DGFP e. V. 2009).

Wozu dienen Jobfamilien?

Die Bildung von Jobfamilien ist sinnvoll, um Übersichtbarkeit zu schaffen. Würden alle Stellen für die Planung zugrunde gelegt werden, wäre die Planung zu unübersichtlich, um strukturelle Entwicklungen zu erkennen bzw. einzuleiten.

Indem Sie stattdessen Ihre Belegschaft in Jobfamilien bündeln, können Sie einerseits quantifizieren, wie viele Mitarbeitende Ihnen pro Jobfamilie zur Verfügung stehen. Andererseits schaffen Sie Transparenz hinsichtlich der notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen in Ihrem Unternehmen.

Drei einfache Schritte zur Bildung von Jobfamilien

Drei Schritte helfen Ihnen dabei, die Komplexität der Tätigkeitsprofile mit dem Ziel der strategischen Personalplanung zu reduzieren.

Schritt 1: Funktionen des Unternehmens analysieren

Nehmen Sie zuerst die Funktionen in Ihrem Unternehmen in den Blick. Dazu bildet das Organigramm Ihres Unternehmens einen guten Ausgangspunkt.

Hinweis: Sie sollten bei der Betrachtung berücksichtigen, dass Jobfamilien nicht zwangsläufig der Einteilung eines Organigramms entsprechen. Weist Ihr Unternehmen etwa stark prozessorientierte Strukturen auf, kann das Organigramm nur

eine grobe Orientierung geben. Dennoch wird es Ihnen dabei behilflich sein, Ihre Belegschaft vollständig abzubilden und vergleichbare Funktionen in den unterschiedlichen Abteilungen zu finden.

Schritt 2: Stellen innerhalb der Funktionsbereiche fokussieren

Anschließend begutachten Sie innerhalb der Funktionsbereiche die einzelnen Stellen. Hier gilt es zu hinterfragen, welche Stellen es in den einzelnen Funktionsbereichen gibt, welche Tätigkeiten dort ausgeübt werden und welche sich in ihren Abläufen ähneln.

Hinweis: Wir empfehlen Ihnen, mit den Funktionen in einer Abteilung auf der unteren Ebene zu beginnen. Stellen mit ähnlichen oder vergleichbaren Tätigkeiten fassen Sie zu einer Gruppe zusammen.

So betrachten Sie jede Abteilung und jeden Funktionsbereich Ihres Organigramms und prüfen, welche Stellen Sie zu einer Gruppe bündeln können. Entsprechend einer „Bottom-up-Strategie“ bilden Sie dadurch schrittweise von unten nach oben und induktiv – vom Einzelnen zum Allgemeinen hinführend – Ihr eigenes System der Jobfamilien.

Jobfamilien mithilfe von Fragen bilden

Möglicherweise können Ihnen die folgenden Orientierungsfragen dabei behilflich sein, Ihre Jobfamilien aufzustellen:

- ▶ Welche Funktionen werden mit welchen Qualifikationen in der jeweiligen Ebene ausgeübt?
- ▶ Welche Funktionen ähneln sich in einer gewissen Art und Weise und können zu einer Jobfamilie zusammengefasst werden?

Schritt 3: Stellen nach Aufgaben bündeln

Nach dieser ersten Bündelung betrachten Sie erneut Ihre gebildeten Beschäftigtengruppen. Ziel ist es, sie noch weitergehend zusammenzufassen. Dazu vergleichen Sie die gebildeten Gruppen und prüfen, ob und welche vergleichbaren Aufgaben und Anforderungen bei den Stellen festzustellen sind. Diesbezüglich sind drei Merkmale handlungsleitend:

1. Merkmal der Hauptaufgaben:

Falls eine Person zwei Aufgaben innehat – beispielsweise die Arbeit in einem Projekt sowie die Assistenz der Geschäftsführung – ist für die Eingruppierung in eine Jobfamilie die Aufgabe maßgeblich, für die der Großteil der Arbeitszeit verwendet wird.

2. Merkmal der kurzen Umlernzeit:

Dieser Aspekt bezieht sich auf den zeitlichen Entwicklungshorizont, den eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter beim Wechsel zwischen zwei Stellen benötigt. Sofern Mitarbeitende innerhalb von einem Jahr auf eine andere Stelle hin entwickelt und eingearbeitet werden können, ist es möglich, beide Stellen zu einer Jobfamilie zusammenzufassen.

3. Merkmal der Übersichtlichkeit:

Erfahrungsgemäß sollten nicht mehr als zwölf Jobfamilien gebildet werden, da dies die späteren Analyseschritte im Rahmen der strategischen Personalplanung deutlich vereinfacht (Großheim 2015).

Zwischen Aufgaben und Anforderungen unterscheiden

Auch bei der Frage, welche Aufgaben zwischen Stellen vergleichbar sind, können Sie sich an folgenden Leitfragen orientieren:

- ▶ Welche Stellen haben ein ähnliches Aufgabenprofil?
- ▶ Welche Stellen haben ein ähnliches Anforderungsprofil?
- ▶ Bei welchen Stellen kann beim Wechsel untereinander von einer kurzen Entwicklungs- und Einarbeitungszeit ausgegangen werden?

Unternehmensbeispiel „VORBILD GmbH“

Jobfamilien

Die „VORBILD GmbH“ ist ein mittelständischer Familienbetrieb, der sich auf die Herstellung von Armaturen spezialisiert hat. Das norddeutsche Unternehmen hat derzeit 82 Mitarbeitende. Es lässt sich in drei Bereiche unterteilen: eine Geschäftsführung (GF), einen administrativ unterstützenden Bereich (Rechnungswesen, Personal) und einen operativen, produzierenden Bereich (Produktion).

Die Anzahl der Beschäftigten in den Funktionsbereichen, bei Betrachtung der Köpfe, beträgt:

Produktion (gesamt 55 Köpfe)		Rechnungswesen (gesamt 15 Köpfe)		Personal (gesamt 7 Köpfe)	Geschäftsführung (gesamt 5 Köpfe)
15 im Vertrieb	35 in der Fertigung	5 im Controlling	6 in der Buchhaltung	5 im Personalbereich	3 als Geschäftsführung
5 in Projekten		4 in Projekten		2 in Projekten	2 in Projekten

Die Bildung von Jobfamilien

Auf Basis des Unternehmensorganigramms werden im ersten Schritt die Aufgaben, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile betrachtet.

Ergebnis: Ähnliche Anforderungen können in verschiedenen Bereichen des Unternehmens identifiziert werden. Dies wird besonders schnell am Beispiel von Projektbeschäftigten deutlich. Bestimmte Tätigkeiten wie die Projektplanung, das Projektcontrolling und die Terminplanung fallen sowohl bei Projektmitarbeitenden in der Produktion als auch bei Projektmitarbeitenden im Personalbereich an. Somit lässt sich die Jobfamilie der „Projektmitarbeitenden“ bilden.

Zur Bildung von weiteren Jobfamilien wird auch der **zeitliche Entwicklungshorizont** zwischen zwei Stellen herangezogen. Da Mitarbeitende aus der Buchhaltung ebenso wie Beschäftigte in der Controlling-Abteilung eine Zahlenaffinität sowie Kenntnisse des internen und externen Rechnungswesens besitzen, kann bei einem Wechsel untereinander von einer kurzen Entwicklungs- und Einarbeitungszeit ausgegangen werden. Das Planungsteam entscheidet sich daher dazu, die Buchhaltung und das Controlling zu der Jobfamilie „Rechnungswesen“ zusammenzufassen. Ausschlaggebend dafür sind auch die erforderlichen **Qualifikationsniveaus** der beiden Stellen (abgeschlossene kaufmännische Ausbildung).

Da sich die **Tätigkeiten** im Vertrieb, in der Fertigung und im Personalwesen stark voneinander unterscheiden und ihnen verschiedene Qualifikationsniveaus zugrunde liegen, werden sie jeweils zu einer separaten Jobfamilie zusammengefasst. Vor diesem Hintergrund bildet auch die Geschäftsführung eine eigene Jobfamilie.

Die Jobfamilien der „VORBILD GmbH“ sind demnach inklusive der Anzahl der Mitarbeitenden gemessen in Vollzeitäquivalenten (FTE):

Jobfamilie „Vertrieb“	Jobfamilie „Fertigung“	Jobfamilie „Rechnungswesen“	Jobfamilie „Personal“	Jobfamilie „Geschäftsführung“	Jobfamilie „Projektmitarbeitende“
13,8 FTE	27,2 FTE	8,7 FTE	4,0 FTE	3,0 FTE	12,6 FTE

Weiterführende Informationen finden Sie in Kapitel 4.

Die im Unternehmensbeispiel gebildeten Jobfamilien weisen eine starke Funktionsorientierung auf. In der betrieblichen Praxis gibt es jedoch auch eine Vielzahl an Sonderfällen. So stellt sich beispielsweise die Frage, wie Führungskräfte in das Jobfamilienkonzept einzugliedern sind. Unternehmen sollten sich in diesem Fall an den Qualifikationen, Kompetenzen und Aufgaben der Führungskräfte orientieren. Fallen diese ähnlich aus, kann eine Jobfamilie „Führungskräfte“ gebildet werden.

Wie das Unternehmensbeispiel zeigt, werden bei der Bildung von Jobfamilien nicht nur quantitative („Wie viele Mitarbeitende haben wir?“), sondern auch qualitative Aspekte („Welche Qualifikationen haben diese?“) berücksichtigt. Die Qualifikationen und Kompetenzen, die als Gliederungskriterien zur Gruppierung dienen, sollten explizit festgehalten werden.

Jobfamilien nur für die Kernbelegschaft bestimmen

Bei der Bildung von Jobfamilien legen Sie den Fokus auf Ihre Kernbelegschaft. Auszubildende und Leiharbeiterinnen oder Leiharbeiter finden in der Regel keine Berücksichtigung.

Unternehmensbeispiel „VORBILD GmbH“

Beschreibung der Jobfamilien

Nachdem das Planungsteam der „VORBILD GmbH“ alle Jobfamilien gebildet hat, hält es deren wesentliche Funktionen, Qualifikationen und Kompetenzen in einer Tabelle im KMU-Planungsrechner fest. Mithilfe dieser Übersicht lässt sich später ableiten, welche Aufgaben die einzelnen Jobfamilien in Zukunft verstärkt ausüben sollen und welche Kompetenzen dafür benötigt werden.

Charakterisierung der Jobfamilien im KMU-Planungsrechner

Name der Jobfamilie	Charakterisierung
Vertrieb	1.) Stehen im engen Kundenkontakt und sorgen dafür, dass unsere erstellten Produkte ihre Umsatzzahlen erreichen 2.) Kommunikationsstarke Teamplayer
Fertigung	1.) Sorgen für die Herstellung der Produkte 2.) Belastbare, technikaffine Mitarbeitende (MA)
Rechnungswesen	1.) Sind für die Buchführung sowie für das Controlling zuständig 2.) Zahlenaffine „Tüftler“, sehr zuverlässig und genaue Arbeitsweise
Personal	1.) Sind die „Kümmerer“ für die Belegschaft und sorgen für eine entspannte Arbeitsatmosphäre 2.) Stellen sicher, dass die MA die erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur Ausübung ihrer Arbeit haben
Geschäftsführung	1.) Legen in Abstimmung mit dem Steuerungsteam aus Führungskräften die strategischen Ziele des Betriebes fest 2.) Stehen im engen Kontakt mit dem Geschäftspartnern des Unternehmens (Lieferanten, Banken Etc.)
Projektmitarbeitende	1.) Flexible, leistungsstarke Beschäftigte, die sich mit komplexen Aufgabenstellungen auseinandersetzen 2.) Agieren häufig als Schnittstelle und berichten direkt an die Geschäftsführung

4 Wie entwickelt sich meine Belegschaft?

Den heutigen Personalbestand ermitteln



Jobfamilien
bilden

Heutigen
Personalbestand
ermitteln

Strategischen
Personalbedarf
festlegen

Zukünftige Per-
sonalabweichung
analysieren

Handlungsfelder
ableiten

Den Personalbestand bestimmen

Bevor Sie mit der Analyse Ihres zukünftigen Personalbedarfs beginnen können, sollte Ihr derzeitiger Personalbestand ermittelt werden. Dafür ist es erforderlich, dass Sie die gesamte Menge an Mitarbeitenden betrachten, die derzeit in Ihrem Betrieb tätig sind. Zu- und Abgangsbetrachtungen, die Ihren zukünftigen Personalbestand betreffen, finden in diesem Schritt noch keine Berücksichtigung.

Für die Ermittlung Ihres heutigen Personalbestandes ist es entscheidend, dass Ihre Personalstamm-

daten alle planungsrelevanten Informationen enthalten. Für die weiteren Auswertungsschritte benötigen Sie eine anonymisierte Liste im Excel-Dateiformat, die Aufschluss gibt über:

- ▶ Name der Jobfamilie
- ▶ Geburtsdatum
- ▶ Kapazität des bzw. der jeweiligen Mitarbeitenden

Zu beachten ist, dass bei Kapazitätsermittlungen im Rahmen der strategischen Personalplanung nicht die Anzahl der Mitarbeiterköpfe, sondern die verfügbare (Vollzeit-)Kapazität (FTE = Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalent) im Vordergrund

steht. Dadurch wird die Frage beantwortet, welche Arbeitsleistung Ihrem Unternehmen pro Jobfamilie tatsächlich zur Verfügung steht (Berendes et al. 2011).

Unternehmensbeispiel „VORBILD GmbH“

Frau Mustermann aus der Buchhaltung arbeitet in Vollzeit. Sie ist daher mit 1,0 FTE zu bewerten. Frau Meyer hingegen arbeitet nur den halben Tag, weshalb sie mit 0,5 FTE in die Berechnungen einfließt. Obwohl es sich um zwei „Mitarbeiterköpfe“ handelt, beträgt die verfügbare (Vollzeit-)Kapazität nur 1,5 FTE. Würde Frau Meyer auf eine Vollzeitbeschäftigung aufstocken, so wären es wiederum insgesamt 2,0 FTE.

Kapazitäten in FTE umrechnen

Um die Kapazität pro Beschäftigten auf Vollzeitbasis (FTE = Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalent) zu berechnen, setzen Sie die individuelle Arbeitszeit Ihrer oder Ihres Mitarbeitenden in Relation zu der tariflichen oder vereinbarten Wochenarbeitszeit einer bzw. eines Vollzeitbeschäftigten.

$$\text{FTE} = \frac{\text{„Individuelle vertragliche Arbeitszeit pro Woche“}}{\text{„Vollzeit-Wochenarbeitsstunden“}}$$

Der Wert 1,0 entspricht dabei einem oder einer Mitarbeitenden mit vertraglich vereinbarten Vollzeit-Wochenarbeitsstunden.

Mit FTE im KMU-Planungsrechner arbeiten

Die Stammdatenliste verzahnt den KMU-Planungsrechner mit anonymisierten Echtdateien Ihres Personalbestandes. Sie bildet damit die Basis für weitere Auswertungsschritte. Achten Sie darauf, dass der Name der Jobfamilie, den Sie jeder bzw. jedem Beschäftigten zuweisen, mit den zuvor getroffenen Angaben übereinstimmt und alle Personalkapazitäten in Vollzeitäquivalente (FTE = Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalent) umgerechnet sind.

5 Welche Belegschaft brauche ich in Zukunft?

Den strategischen Personalbedarf festlegen



Jobfamilien
bilden

Heutigen
Personalbestand
ermitteln

Strategischen
Personalbedarf
festlegen

Zukünftige Per-
sonalabweichung
analysieren

Handlungsfelder
ableiten

Personallücken bestimmen die Planung

Ausgangspunkt für die Planung des konkreten Personalbedarfs ist der derzeitige Personalbestand, der in Zukunft durch Zu- und Abgänge verändert wird (Drumm 2008; Scholz 2014a). Der künftige Personalbedarf lässt sich in zwei Arten abbilden: im Bruttobedarf und im Nettobedarf.

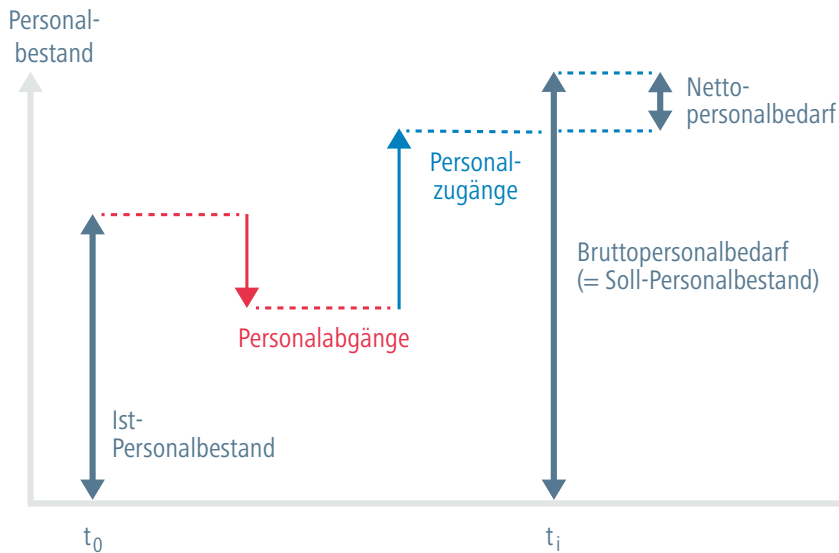
Der Bruttoperonalbedarf steht für die gesamte Menge an Mitarbeitenden, die zur Leistungserstellung benötigt werden. Er berücksichtigt daher auch den Einsatz- und Reservebedarf, der beispielswei-

se durch Fehlzeiten der Mitarbeitenden entstehen kann. Vor diesem Hintergrund stellt der Bruttoperonalbedarf den Soll-Personalbestand dar.

Der Nettopersonalbedarf ergibt sich aus dem Saldo von Bruttoperonalbedarf und dem derzeitigen Personalbestand der jeweiligen Jobfamilie. Er entsteht, da Mitarbeitende ersetzt werden (Ersatzbedarf) und/oder neue Mitarbeitende über den bisherigen Personalbestand hinaus benötigt werden (Neubedarf) (Drumm 2008).

Der Unterschied der verschiedenen Formen ist in der folgenden Abbildung illustriert:

Schema Personalbedarf



Quelle: nach Thommen/Achleitner 2012

Den Personalbedarf im KMU-Planungsrechner richtig deuten

Im KMU-Planungsrechner beziehen sich Einschätzungen zu Ihrem zukünftigen Personalbedarf auf den **Bruttopersonalbedarf**.

Personalbedarf bestimmen

Um bestimmen zu können, wie viele Mitarbeitende Sie pro Jobfamilie in Zukunft benötigen, haben sich verschiedene Methoden bewährt. Für einen ersten Schätzwert des zukünftigen Personalbedarfs geben Sie zum Beispiel an, wie viele Mitarbeitende in der Vergangenheit für das Erbringen eines vorgegebenen Arbeitsvolumens erforderlich waren (Scholz 2014a).

Unternehmensstrategie festlegen

Darüber hinaus kann die Betrachtung Ihrer Unternehmensstrategie (inklusive Produkt- und Markt-

strategien) zu der Bestimmung Ihres strategischen Personalbedarfs dienen, denn neue Produkte, Technologien oder Absatzmärkte verändern die Anzahl sowie die benötigten Kompetenzen und Qualifikationen pro Jobfamilie (Scholz 2014b).

Wenn Sie noch keine Unternehmensstrategie definiert haben, bieten sich Recherchen, Gespräche mit der Geschäftsführung sowie den Führungskräften oder ein Strategieworkshop an. Außerdem können Ihnen folgende Leitfragen bei der Strategiefindung behilflich sein:

Fragen zum Geschäftsumfeld

- ▶ Welche aktuellen Entwicklungen (z. B. neue Wettbewerber, neue Technologien, neue Gesetze) gibt es?
- ▶ Wie entwickeln sich Ihre Absatzmärkte?
- ▶ Wie entwickeln sich Ihre Beschaffungsmärkte?
- ▶ Wie sieht der Arbeitsmarkt für potenzielle und zukünftige Mitarbeitende aus?
- ▶ Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für Ihr Geschäft?

Fragen zur Vision

- ▶ Wofür steht Ihr Unternehmen? Was macht Ihr Unternehmen einzigartig im Wettbewerb?
- ▶ Welche Position wollen Sie am Markt einnehmen?
- ▶ Welche übergeordneten und langfristigen Ideen verfolgen Sie?

Fragen zur Strategie

- ▶ Welches sind Ihre zentralen Produkte, Produktgruppen oder Dienstleistungen, mit denen Sie Gewinn machen?
- ▶ Welche Ziele wollen Sie mit Ihrem Unternehmen in den nächsten zehn Jahren erreichen?
- ▶ Welche neuen Produkte oder Geschäftsfelder sollen in Zukunft auf- oder ausgebaut werden?
- ▶ Welche Unternehmensbereiche sollen abgeschafft oder zurückgefahren werden?

Fragen zum Geschäftserfolg

- ▶ Welche Geschäftsergebnisse müssen Sie langfristig sicherstellen, um Ihre Vision und Strategie zu erreichen?
- ▶ Woran messen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens (z. B. in Hinblick auf Gewinn, Umsatz)?

Ihre Strategien im KMU-Planungsrechner betrachten

Auch bei der Nutzung des KMU-Planungsrechners gelangen Sie über die Betrachtung Ihrer Produkt- und Marktstrategien zur Bestimmung des strategischen Personalbedarfs. Darüber hinaus nehmen Sie neue Technologien oder Prozessänderungen in den Blick, die zu Veränderungen Ihres Bedarfs führen können.

Unternehmensbeispiel „VORBILD GmbH“

Strategische Personalbedarfsplanung

Der Geschäftsführer der „VORBILD GmbH“ trifft sich mit seinem Team zu einer neuen Planungssitzung. Ziel ist es, die Märkte, Produkte, Dienstleistungen sowie Technologien des Unternehmens in der Zukunft zu beschreiben, um daraufhin den strategischen Personalbedarf pro Jobfamilie festlegen zu können. Gemeinsam füllen sie die Eingabemasken im Planungsrechner aus und beschreiben, wo sie ihr Unternehmen in zehn Jahren sehen und was die Mitarbeitenden dafür mitbringen sollten. Die nachfolgenden Grafiken entstammen dem KMU-Planungsrechner.

Beschreibung der Märkte, Produkte, Dienstleistungen, Technologien

Märkte der Zukunft Wie entwickeln sich Ihre Absatzmärkte? Welche Chancen / Risiken ergeben sich?	Produkte / Dienstleistungen der Zukunft Welche Produkt- / Dienstleistungsinnovationen soll es zukünftig geben?	Technologien der Zukunft Gibt es zukünftig neue Technologien oder Prozessveränderungen, die Ihren strategischen Personalbedarf verändern?
Internationalisierung	Neue Armaturen-Serie 440	3D-Druck
Neue Wettbewerber	Trainingsangebote	...
Wegfall von Handelsbarrieren

Kompetenzen der Zukunft

Gibt es aufgrund zukünftiger, oben genannter Entwicklungen veränderte und / oder neue Kompetenzanforderungen?
Kenntnisse des 3D-Drucks
Englische Sprachkenntnisse
Chinesische Sprachkenntnisse
Soziale Kompetenzen

6 Wie verändert sich meine Belegschaft in Zukunft?

Zukünftige Personalabweichung analysieren



Die Lücke bestimmt die Planung

Die Gegenüberstellung von Bruttopersonalbedarf (Soll) und Personalbestand (Ist) bildet den Kern der strategischen Personalplanung. Dadurch wird die Personalabweichung (der Nettopersonalbedarf) ersichtlich, anhand derer Maßnahmen in die Wege geleitet werden können (Berendes et al. 2011). Der Nettopersonalbedarf ist abhängig von verschiedenen Gegebenheiten. Dazu zählen Faktoren, die Auswirkungen auf den zukünftigen Personalbestand haben (Renteneintritte, Fluktuation, bekannte Zu- und Abgänge). Bevor also die tatsächliche Lücke zwischen Soll und Ist analysiert werden kann, sind bestimmte Prämissen für die Auswertung festzulegen.

Sie können die Fluktuationsrate mithilfe der folgenden Formel berechnen. Dabei haben Sie die

Möglichkeit, Ihre Fluktuationsrate sowie bereits bekannte Zu- und Abgänge jobfamilienspezifisch zu differenzieren:

$$\text{Fluktuationsrate (Gesamtbelegschaft)} = \frac{\text{Gesamtabgänge an Personal pro Jahr}}{\text{Summe FTE des Personals}}$$

Hinsichtlich des Renteneintrittsalters legen Sie eine Zahl (bspw. das Renteneintrittsalter 65) fest. Die Orientierung erfolgt dabei an Vergangenheitswerten.

Sind alle Eingaben gemacht, können Sie anhand verschiedener Ausgabegrafiken Ihre zukünftige Personalabweichung analysieren.

Personalabweichung mit dem KMU-Planungsrechner analysieren

Bei der Analyse Ihrer zukünftigen Personalabweichung leistet Ihnen der KMU-Planungsrechner wertvolle Unterstützung. Neben der Entwicklung Ihres Brutto- und Nettopersonalbedarfs erhalten Sie eine Übersicht über den Verlauf der Altersstruktur und des Durchschnittsalters in Ihrem Betrieb. Darüber hinaus lassen sich Kompetenzveränderungen der Belegschaft analysieren, die aus den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens resultieren. Sie können dabei auswählen, ob Sie eine oder mehrere Jobfamilien betrachten. Ebenfalls ist die Analyse der Gesamtbelegschaft möglich. Ihre Erkenntnisse halten Sie zur späteren Ableitung von Handlungsfeldern fest.

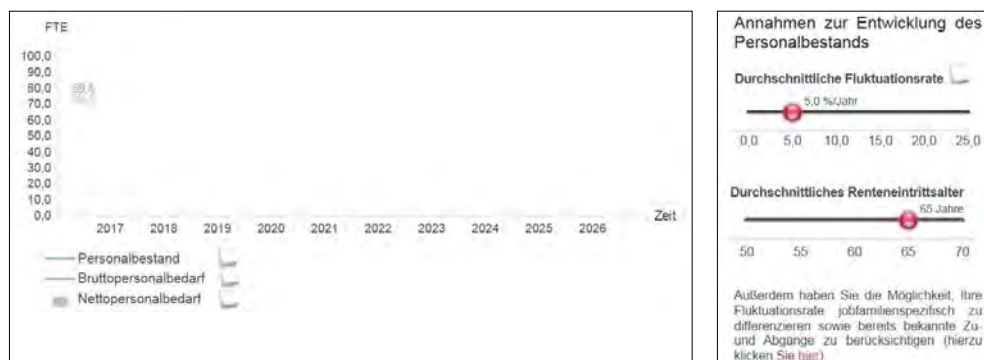
Unternehmensbeispiel „VORBILD GmbH“

Ergebnisanalyse

Nachdem das Planungsteam den strategischen Personalbedarf des Betriebs ermittelt hat, legt es die Prämissen für die nächsten Analyseschritte fest.

Das durchschnittliche Renteneintrittsalter soll 65 Jahre und die Fluktuation 5 % betragen, wobei das Team jobfamilienspezifische Anpassungen berücksichtigen möchte. Die nachfolgenden Grafiken entstammen dem KMU-Planungsrechner.

Eingabe von Annahmen zur Entwicklung des Personalbestands (Renteneintrittsalter sowie Fluktuation)



Hierfür nutzt es eine weitere Maske im Planungsrechner. Die Teammitglieder legen die Fluktuationsrate für alle Jobfamilien im Jahr 2017 auf 0 %, da sie aufgrund des guten Betriebsklimas von keinen Austritten ausgehen. Im Vertrieb und bei Projektmitarbeitenden rechnen sie 2019 mit einem potenziellen Anstieg der Fluktuationsrate auf 10 %, bedingt durch die Internationalisierung der Geschäfte und den damit einhergehenden Anstieg an Arbeitsaufgaben. Bei der Jobfamilie „Geschäftsführung“ gehen sie von keiner Fluktuation aus. Ebenfalls lassen sie die Jahre 2024 bis 2026 unberücksichtigt, da sie nur bis 2023 realistisch einschätzen können, wie sich die Belegschaft entwickelt. Sie orientieren sich bei ihrer Berechnung und Festlegung des Renteneintrittsalters an Vergangenheitswerten.

Eingabetabelle zur Abbildung der Fluktuation

Name der Jobfamilie	Aktuelle Kapazität	Durchschnittliche Fluktuationsrate pro Jobfamilie und pro Jahr										
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Vertrieb	13,8 FTE	0,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	10,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr
Fertigung	27,2 FTE	0,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr
Rechnungswesen	8,7 FTE	0,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr
Personal	4,0 FTE	0,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr
Geschäftsführung	3,0 FTE	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr
Projektmitarbeitende	12,6 FTE	0,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	10,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	5,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr	0,0 %/Jahr

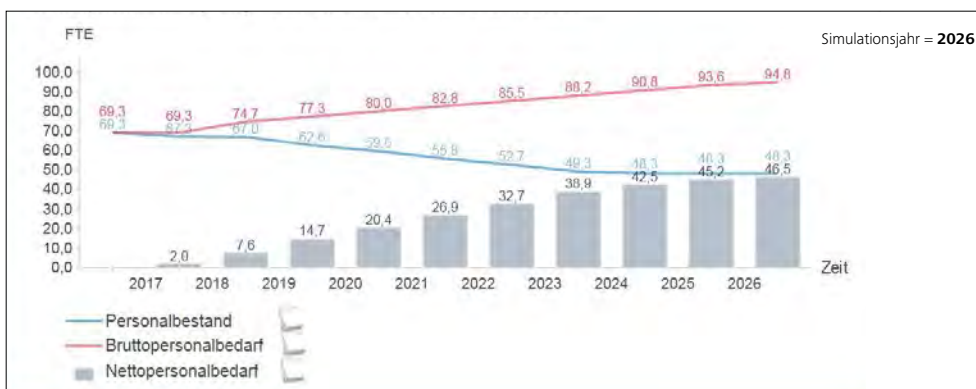
Da 2018 drei Auszubildende in der Fertigung übernommen werden, trägt das Planungsteam deren Kapazitäten in das entsprechende Jahr als Zugang ein.

Eingabetabelle zur Abbildung der Zugänge pro Jobfamilie und Jahr

Name der Jobfamilie	Aktuelle Kapazität	Bereits bekannte Zugänge pro Jobfamilie und pro Jahr										
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Vertrieb	13,8 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE
Fertigung	27,2 FTE	0,0 FTE	3,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE
Rechnungswesen	8,7 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE
Personal	4,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE
Geschäftsführung	3,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE
Projektmitarbeitende	12,6 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE

Im nächsten Schritt werden der Personalbestand sowie der Brutto- und Nettopersonalbedarf über den Planungszeitraum von zehn Jahren simuliert. Dabei wird die Gesamtbelegschaft erfasst.

Simulation der Kapazitätsentwicklung



Es zeigt sich, dass sich bereits 2018 eine Lücke zwischen Bruttopersonalbedarf (rote Linie) und Personalbestand (blaue Linie) in Höhe von 2 FTE (FTE = Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalent) (grauer Balken) auftut. Diese Lücke vertieft sich 2026 auf 46,5 FTE. Die Erkenntnis hält das Planungsteam im Texteingabefeld unter der Grafik fest.

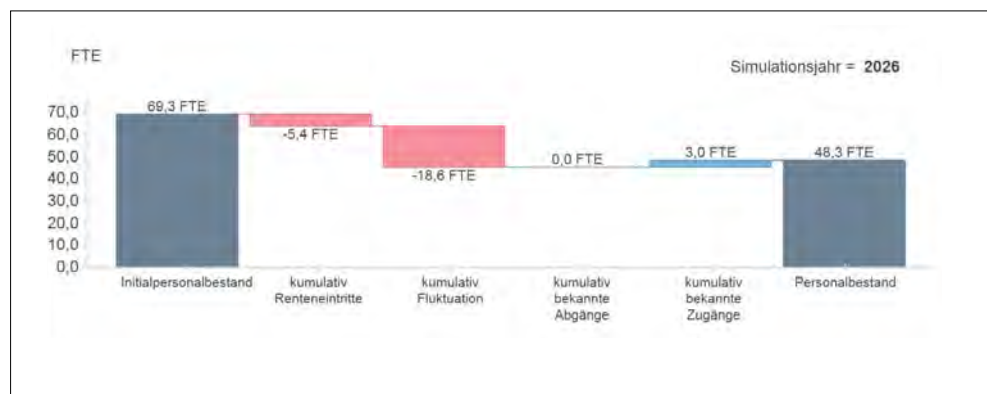
Die darauffolgende Matrix zur Darstellung des Nettopersonalbedarfs gibt Aufschluss darüber, wie „hoch“ oder „niedrig“ sich die Personalabweichung in den einzelnen Jobfamilien im jeweiligen Planungsjahr darstellt. Es zeigt sich, dass Vertrieb und Personal die größten Personalabweichungen im Planungsjahr 2026 aufweisen.

Grafik zur Darstellung des Nettopersonalbedarfs



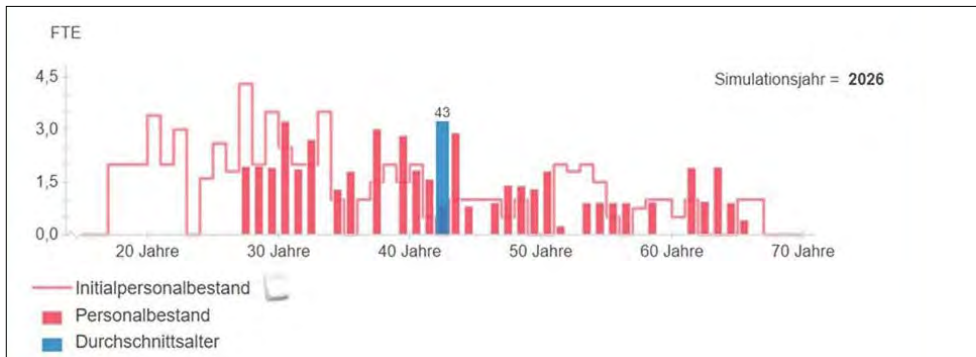
Um mehr über die Hintergründe des Nettopersonalbedarfs zu erfahren, betrachtet das Planungsteam die Grafik zur Personalbestandsentwicklung. Es wird deutlich, dass hauptsächlich die Fluktuation für den Anstieg des Nettopersonalbedarfs verantwortlich ist. Sie reduziert den Personalbestand um 18,6 FTE.

Grafik zur Personalbestandsentwicklung – das „Wasserfallschaubild“



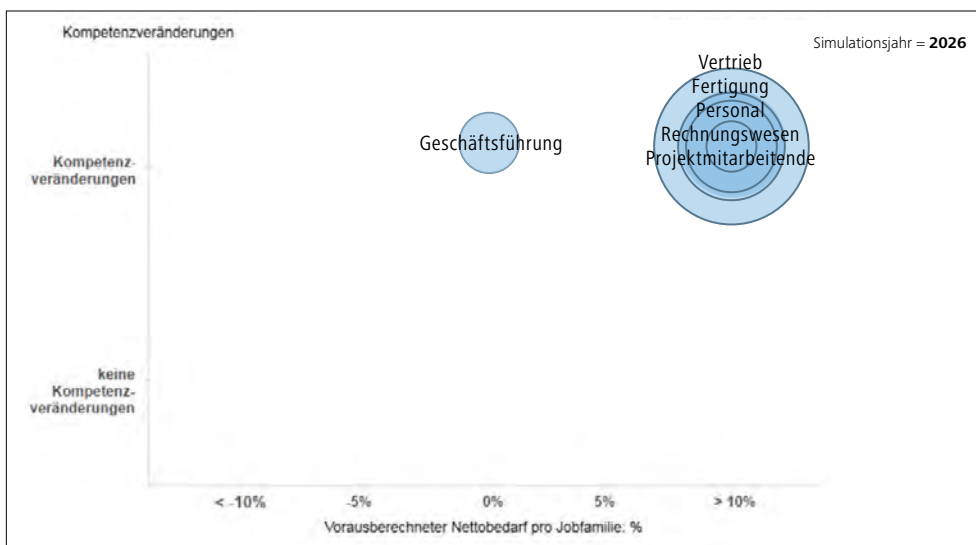
Als Nächstes betrachtet das Planungsteam die Entwicklung der Altersstruktur der Gesamtbelegschaft. Deutlich wird, dass sich der Anteil der jüngeren Mitarbeitenden erheblich reduziert. Dies zeigt sich anhand der Altersstruktur des Initial- und Endpersonalbestands, die in der Grafik erkennbar sind (rote Linie bzw. rote Balken). Das Durchschnittsalter (blauer Balken) steigt auf 43 Jahre.

Grafik zur Altersstruktur



Die Erkenntnisse seiner Analyse hält das Planungsteam im Textfeld unter der Grafik fest. Neben der Betrachtung der Kapazität und der Altersstruktur wollen die Planer im letzten Schritt noch einen Blick auf zukünftige Kompetenzveränderungen werfen. Dazu werten sie das Portfolio zur Analyse der Kompetenzveränderungen aus.

Portfolio zur Analyse der Kompetenzveränderungen



Es zeigt sich, dass alle Mitarbeitenden zur Realisierung der strategischen Zielsetzungen neue Kompetenzen benötigen. Außer bei der Geschäftsführung besteht darüber hinaus ein hoher Nettopersonalbedarf. Nachdem das Team seine Erkenntnisse für die Gesamtbelegschaft unter den Grafiken festgehalten hat, geht es die einzelnen Jobfamilien durch. Um anhand der Analyseergebnisse die passenden Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen ableiten zu können, verabreden sich die Teammitglieder zu einer erneuten Planungssitzung.

Das Unternehmensbeispiel zeigt, dass die Analysekategorien **Kapazität, Alter und Kompetenzen** im Mittelpunkt dieses Prozessschrittes stehen. Um Handlungsfelder zu definieren und Maßnahmen festzulegen, gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken für die künftige Unternehmensentwicklung zu bewerten (Berendes et al. 2011).

7 Was muss ich tun?

Die Handlungsfelder ableiten



Jobfamilien
bilden

Heutigen
Personalbestand
ermitteln

Strategischen
Personalbedarf
festlegen

Zukünftige Per-
sonalabweichung
analysieren

Handlungsfelder
ableiten

Mit dem Betriebsrat Maßnahmen besprechen

Im letzten Schritt der strategischen Personalplanung geht es darum, aus Ihren Erkenntnissen die passenden Handlungsfelder und Maßnahmen abzuleiten. Es muss sich dabei keineswegs um neuartige Maßnahmen handeln. Die Besonderheit besteht vielmehr darin, wie Handlungsfelder und Maßnahmen mit der Unternehmensstrategie und der Berücksichtigung von Wechselwirkungen verzahnt werden (Berendes et al. 2011). Denken Sie auch bei diesem Schritt daran, Ihren Betriebsrat frühzeitig einzubinden.

Zur Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen bietet sich die Erstellung eines Personalplans an. In diesen tragen Sie alle bisherigen

Erkenntnisse ein, die Sie im Laufe des Planungsprozesses gesammelt und notiert haben. Darunter können Unter- bzw. Überdeckungen oder Kompetenzanforderungen der jeweiligen Jobfamilien fallen. Es kann hilfreich sein, sich bei der Ableitung von Handlungsfeldern und entsprechenden Maßnahmen an personalwirtschaftlichen Gestaltungsfeldern wie Personalmarketing und -aufbau, Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung zu orientieren (z. B. HR-Gestaltungsfelder der DGFP e. V. unter www.dgfp.de/wissen/themen).

Handlungsfelder und Maßnahmen ableiten

Zur Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen haben Sie verschiedene Möglichkeiten. Wichtig dabei ist, dass Sie zusammen mit Ihren Beschäftigten und Ihrer betrieblichen Interessenvertretung an einem Strang ziehen und Sie von Anfang an eine gezielte Kommunikationspolitik betreiben.

Wir empfehlen Ihnen auch für diesen letzten Schritt die Verwendung des KMU-Planungsrechners. Dies hat den Vorteil, dass Ihre unter den Grafiken eingetragenen Erkenntnisse automatisch in den Personalplan übernommen werden. Sie können allerdings auch mithilfe von Metaplanwänden, Moderationskarten etc. Ihre Handlungsfelder und Maßnahmen ableiten.

Unternehmensbeispiel „VORBILD GmbH“

Handlungsfelder

Der Geschäftsführer der „VORBILD GmbH“ trifft sich mit seinem Planungsteam zur Festlegung der Handlungsfelder und Maßnahmen. Sie einigen sich darauf, die Jobfamilie „Vertrieb“ aufgrund ihres hohen strategischen Stellenwerts als Erstes zu betrachten.

Im Personalplan des Planungsrechners sehen sie sich ihre Erkenntnisse, die sie im vorherigen Prozessschritt eingearbeitet haben, nochmals an. Sie tragen zudem nach, wie es um die Verfügbarkeit der Jobfamilie am Arbeitsmarkt bestellt ist („mittel“) und wie sie den Handlungsbedarf einschätzen („sofort“).

Als Handlungsfeld definieren sie „Personalaufbau“. Daraufhin sammeln sie alle Maßnahmen, die zur Gewinnung von Vertriebsmitarbeitenden beitragen können, zunächst auf einer Metaplanwand. Eine anschließende Priorisierung ergibt, dass die Maßnahmen „Teilnahme an Messen“ und „Erstellen einer Unternehmensseite auf XING“ näher betrachtet werden sollen.

Personalplan der strategischen Personalplanung im KMU-Planungsrechner

Name der Jobfamilie	Risikobewertung				Handlungsbedarf	Maßnahmen
	Kapazitätsrisiken	Altersrisiken	Kompetenzveränderungen	Verfügbarkeit am Arbeitsplatz		
Vertrieb	Bereits 2017 sollte mit der Rekrutierung neuer MA begonnen werden. Der Personalbestand sinkt stetig, um 50 % bis zum Jahr 2026.	Durchschnittsalter steigt während des Planungszeitraums um drei Jahre. Anzahl der MA in den jüngeren und mittleren Alterskohorten sinkt rapide.	Soziale Kompetenzen	mittel	sofort	1.) Teilnahme an Messen 2.) Erstellen einer Unternehmensseite auf XING

Darüber hinaus können Sie den „Check: Strategische Personalplanung“ durchführen, den Sie online unter www.personalplanung.inqa-check.de finden. Er ist Teil des **Starter-Sets Strategische Personalplanung** und unterstützt Sie dabei, Ihr Grundverständnis von personalpolitischen Vorgängen anhand von zehn definierten Bausteinen aufzufrischen sowie zu analysieren. Mithilfe eines Ampelsystems legen Sie ähnlich wie im Planungsrechner fest, bei welchen Prozessschritten der strategischen Personalplanung Handlungsbedarf besteht.

Maßnahmen notieren

Die Maßnahmen, die sich aus den Erkenntnissen Ihres Personalplans und dem „Check: Strategische Personalplanung“ ergeben, halten Sie in einem letzten Schritt in einer Übersicht fest. Sie sind entsprechend den Zielen und Verantwortlichkeiten, dem Vorgehen, der Dauer und den Möglichkeiten der Erfolgskontrolle („Monitoring“) zu konkretisieren.

Maßnahmenplan der strategischen Personalplanung

Arbeitsschritt	Inhalt
Name der Maßnahme:	Titel der Maßnahme?
Ziel/Ergebnis:	Welche wesentlichen Ziele werden verfolgt?
Verantwortlich:	Welche Mitarbeiterin, welcher Mitarbeiter oder welche Abteilung ist für die Umsetzung der Maßnahme maßgeblich verantwortlich?
Vorgehen:	Was ist zu tun? In welcher Reihenfolge sollten welche Schritte umgesetzt werden?
Dauer (Monate):	Für welchen Zeitraum ist die Maßnahme angesetzt? Wann soll das Ziel erreicht werden? Wann fangen Sie damit an?
Erfolgskontrolle:	Wie kann der Erfolg der Maßnahme gemessen werden?

Quelle: Rump et al. 2011

Durch die Ableitung von Maßnahmen verzahnen Sie die strategische Personalplanung mit weiteren Funktionsbereichen des Unternehmens. Nachdem Sie Ihre Folgeplanungen transparent gemacht und realisierbar gestaltet haben, steht dem Erfolg Ihrer Maßnahmen nun (fast) nichts mehr im Wege.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Sofern Sie einen Betriebsrat haben, informieren Sie ihn und beraten Sie sich. Aus § 92 BetrVG

ergibt sich kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Personalplanung, gleichwohl stehen ihm jedoch umfassende Informations- und Beratungsrechte zur Verfügung. In Bezug auf die Folgeaktivitäten des Arbeitgebers, die sich aus der Personalplanung ergeben können, kommen Mitbestimmungsrechte zum Tragen. Dies betrifft z. B. personelle Angelegenheiten oder Fragen der Arbeitszeit, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Gruppenarbeit etc., die eine Beteiligung des Betriebsrats erfordern.

Unternehmensbeispiel „VORBILD GmbH“

Maßnahmenplan

Das Planungsteam legt eine erste Maßnahme fest und definiert die Aufgaben. Die Teammitglieder wählen „Teilnahme an Messen“ und halten die einzelnen Schritte des Maßnahmenplans auf einer Metaplanwand fest.

Maßnahmenplan als Ergebnis der strategischen Personalplanung

Maßnahmenplan

Name: Teilnahme an Messen

Ziel: Ansprache von Bewerberinnen und Bewerbern für den Vertrieb

Zuständig: Erika Musterfrau

Vorgehen: 1. Auswahl der Rekrutierungsmessen
2. Auswahl des Standequipments
3. Auswahl der Werbegeschenke

Dauer: 2 Monate Vorbereitungszeit,
Beginn ab sofort

Monitoring: Anzahl der besuchten Messen/Jahr
Anzahl der Kandidatinnen und Kandidaten,
die über Messen rekrutiert wurden

8 Wie geht es nach der Durchführung des Prozesses weiter?



Wir empfehlen Ihnen, die strategische Personalplanung als einen sich regelmäßig wiederholenden Prozess in Ihr Unternehmen zu integrieren. In regelmäßigen Abständen, beispielsweise einmal im Jahr, setzen Sie sich wieder mit den verantwortlichen Personen zusammen und prüfen die von Ihnen getätigten Eingaben im KMU-Planungsrechner. Sie beginnen bei den aktuellen Bestandszahlen, der Fluktuationsrate, dem durchschnittlichen Renteneintrittsalter sowie bekannten Zu- und Abgängen. Sofern nötig, nehmen Sie ebenso Anpassungen bei dem strategischen Personalbedarf vor. Möglicherweise möchten Sie auch Anpassungen bei der Einteilung Ihrer Jobfamilien vornehmen – scheuen Sie sich nicht, selbst Ihre Planungsgrundlagen noch einmal zu überdenken und anzupassen. Ihre Un-

ternehmensstrategie und die Entwicklungen im Umfeld Ihres Betriebs können sich in der Zwischenzeit geändert haben, was einen Mehr- oder Minderpersonalbedarf sowie veränderte Kompetenzanforderungen zur Folge haben kann. Wichtig ist auch, dass Sie den Planungshorizont fortschreiben.

Indem Sie die strategische Personalplanung als wiederkehrenden Prozess in Ihren Betrieb integrieren, setzen Sie ein wichtiges Signal bei Ihrer Belegschaft, Ihren Kunden und Geschäftspartnern: Sie positionieren sich als attraktiver Arbeitgeber mit strategischem Weitblick und sorgen somit für die Zukunftsfestigkeit Ihres Betriebs.

Weiterführende Informationen

Netzwerke und Handlungshilfen nutzen

Nutzen Sie Netzwerke, um sich über Ihre Erfahrungen der strategischen Personalplanung mit anderen kleinen und mittleren Unternehmen auszutauschen.

Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um ein Netzwerk mit dem Schwerpunkt „strategische Personalplanung“ handeln. Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern können Hinweise zu vorhandenen Netzwerkstrukturen geben. So können Sie sich mit Personalverantwortlichen und Geschäftsführenden zu Personalthemen austau-

schen. Hilfreich und unterstützend ist etwa „Das Demographie Netzwerk e.V.“, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützt wird und deutschlandweit aktiv ist. Der Schwerpunkt des Netzwerkaustausches bildet neben der strategischen Personalplanung die Vorstellung von Best Practices in den Bereichen Betriebliches Gesundheitsmanagement, lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung und Employer Branding.

Weiterführende Informationen finden Sie unter: www.demographie-netzwerk.de

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

Weiterführende Informationen finden Sie unter: www.inqa.de > Angebote > Bestandsaufnahme & Handlungshilfen

Literatur und Quellen

Berendes, K. et al. (2011): Strategische Personalplanung – Die Zukunft heute gestalten, hrsg. von ddn – Das Demographie Netzwerk. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) (Hrsg.) (2009): Personalcontrolling für die Praxis. Konzepte – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele. Bielefeld: Bertelsmann.

Donkor, C./Lohmann, T./Knorr, U. (2012): Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung. Online unter: https://www.pwc.de/de/consulting/business-consulting/assets/pwc-studie-unternehmenserfolg_nachhaltig_sichern.pdf.

Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft. Berlin u. a.: Springer.

EU-Kommission (2003): Empfehlung der EU-Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422) (2003/361/EG), in: Amtsblatt der Europäischen Union, L 124/36 vom 20.05.2013.

Großheim, K. (2015): Der Brückenschlag vom Business zum Personal, in: Personalwirtschaft, Nr. 10, S. 33–35.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2013): INQA-Check „Personalführung“, Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel. Online unter: <http://www.inqa-check-personalfuehrung.de/check-personal/daten/mittelstand/pdf/inqa-check-personalf.pdf>.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2014): Monitor Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Erste Studienergebnisse. Online unter: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/arbeitsqualitaet-und-wirtschaftlicher-erfolg.pdf?__blob=publicationFile.

Maasch, J. (1996): Strategische Personalplanung. Instrumente und Praxisbeispiele. Heidelberg: Springer Gabler.

Mag, W. (1998): Einführung in die betriebliche Personalplanung. München: Vahlen.

Niedermayr-Kruse, R./Waniczek, M./Wickel-Kirsch, S. (2014): Personalcontrolling Prozessmodell. Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Personalcontrolling-Prozessen. Wien: Linde.

Rump, J./Eilers, S./Wilms, G. (2011): Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mainz.

Sattelberger, T./Strack, R. (2009): Strategische Personalplanung, in: Personalmagazin, Heft 6, S. 54–55.

Scholz, C. (2014a): Grundzüge des Personalmanagements. München: Vahlen.

Scholz, C. (2014b): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Vahlen.

Thommen, J. P./Achleitner, A.-K. (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weinert, S./Yussefi, S. (2009): Ergebnisbericht der Talent-Management-Studie 2009. Talent-Management in turbulenten Zeiten – zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Online unter: https://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/fileadmin/personen/professoren/weinert/Publikationen/Publikation_MER__Talent_Management_2009.pdf.

IMPRESSUM

Strategische Personalplanung mit Weitblick

Ein Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen

Hinweis:

Das vorliegende Handbuch entstand im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für KMU“, 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 gemeinsam mit wmp consult – Wilke Maack GmbH, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Dynaplan AG und der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e.V.

www.spp-kmu.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 inqa@inqa.de
Internet www.inqa.de

Text:

Lisa-Marie Kreis, Eva Sonnenschein, Gaby Wilms, David Zapp, Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen;
Isabell Schuller, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.;
Dr. Kai Berendes, Dynaplan AG

Redaktion:

neues handeln GmbH

Bildnachweis:

Shutterstock (www.shutterstock.de), Titel: zeljcodan, S. 8 Rawpixel.com, S.10 Dragon Images, S. 14 racorn, S. 20 Monkey Business Images, S. 22 YURALAITS ALBERT, S. 27 dotshock, S. 32 Photographee.eu, S. 36 Pressmaster

Gestaltung:

neues handeln GmbH

Druck:

MKL Druck GmbH & Co. KG

1. Auflage, April 2017, Stand: Februar 2017

Diese und weitere Publikationen erhalten Sie unter www.inqa.de/publikationen.

