

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG
IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN
EIN HANDLUNGSLEITFADEN

Impressum

RKW Baden-Württemberg
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V.
Königstraße 49, 70173 Stuttgart

Postfach 10 40 62, 70035 Stuttgart

Telefon: (07 11) 2 29 98-0, Telefax: (07 11) 2 29 98-10

www.rkw-bw.de

Autoren: Thomas Hoffmann , Eika Schoenmakers,
Alexander Zipperle

Artdirektion: Claudia Weinhold

Druck: H. Reuffurth GmbH
digital media & print, Philipp-Reis-Straße 6,
63165 Mühlheim am Main

Stuttgart 2013

Inhalt

Vorwort	5
1. Einleitung	7
2. Strategische Personalplanung in 10 mittelständischen Unternehmen – Fakten und Trends	10
2.1 Fachkräfte – aus dem Blickwinkel differenzierter Nachfragen	10
2.2 Jobfamilien – gestiegene Anforderungen	10
2.3 Altersstrukturen – demografischer Wandel	12
3. Was verstehen wir unter strategischer Personalplanung?	13
4. Welches sind die wesentlichen Elemente der strategischen Personalplanung?	15
4.1 Personalbestandsanalyse	15
4.2 Jobfamilien, Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte	17
4.3 Risiken	19
4.4 Strategische Bedarfstreiber	20
4.5 Personalwirtschaftliche Funktionskette	22
4.6 Planungssystematik	23
5. Wie verläuft der Prozess der strategischen Personalplanung praktisch im Unternehmen?	25
5.1 Gesamtübersicht	25
5.2 Beteiligte und Aufwand	26
5.3 Personalplanung in acht Schritten	26
5.3.1 Festlegung der Merkmale der Personalbestandsanalyse	26
5.3.2 Eingabe der Personaldaten	27
5.3.3 Abbildung und Analyse des aktuellen Personalbestandes	27
5.3.4 Priorisierung der Jobfamilien	35
5.3.5 Arbeiten mit den strategischen Treibern für den Personalbedarf	36
5.3.6 Bestimmung und Analyse der Wirkungen der strategischen Treiber auf die strategisch prioritären Jobfamilien	37
5.3.7 Identifizierung und Analyse der Risiken für die Jobfamilien: Kapazität, Kompetenz, Beschaffung, Alter	37
5.3.8 Planung der Maßnahmen in den personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern	40
6. Wie setzt man die Ergebnisse um?	43
7. Literatur	43

Das Wesentliche ist die Bereitstellung vor allem der Personalressourcen, die für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sind.

Vorwort

Die Debatte über den Fachkräftemangel und die demographische Entwicklung ist allgegenwärtig. In der Tat: Der Arbeitsmarkt ändert sich und für die mittelständischen Unternehmen ist es schwierig, geeignete Fachkräfte zu finden. Für die Unternehmen bedeutet das eine große Herausforderung – aber kein Weltuntergang. Der Arbeitsmarkt ist, wie er ist, und kein Unternehmen kann ihn ändern. Sie müssen sich dieser Situation stellen und niemand kann das Problem für die Unternehmen lösen. Wer sich auf andere verlässt, ist verlassen.

Was kann ein mittelständisches Unternehmen tun? Wie bei allen unternehmerischen Herausforderungen hilft es, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Und das Wesentliche ist die Bereitstellung vor allem der Personalressourcen, die für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sind. Dieser strategisch gefärbte Blick auf den Fachkräftemangel macht ihn transparent und handhabbar. Genau das ist eine der wichtigen Aufgaben der strategischen Personalplanung. Jedes mittelständische Unternehmen kann damit seine Personalrisiken selbst ermitteln und minimieren. Ganz ausschalten wird man diese aber nie können.

Strategische Personalplanung ist kein Hexenwerk. Dieser Leitfaden zeigt, wie man mit einfachen Mitteln und einem strukturierten Vorgehen zu guten Handlungsgrundlagen kommt. In einem Praxistest mit zehn mittelständischen Unternehmen hat sich das Vorgehensmodell des RKW Baden-Württemberg bewährt.

Wir möchten mit diesem Leitfaden den mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg Mut machen, eine strategische Personalplanung durchzuführen. Denn proaktives Handeln gibt dem Unternehmen Kontrolle und Sicherheit im Umgang mit der Herausforderung „Fachkräftemangel“.

Den Kooperationspartnern danken wir auch an dieser Stelle nochmals für die konstruktive Zusammenarbeit.

Für den Vorstand des RKW Baden-Württemberg e.V.

Martin Peters, Vorstandsvorsitzender

1. Einleitung

Strategische Personalplanung kennt man meist aus großen Unternehmen. Auch die personalwirtschaftliche Fachliteratur zu diesem Thema spricht überwiegend große Unternehmen an. Im Personalmanagement der mittelständischen Unternehmen der baden-württembergischen Wirtschaft ist strategische Personalplanung bislang nicht üblich, obwohl spätestens die Krise in 2009 gezeigt hat, dass die Unternehmen einerseits in der Lage sein müssen, auf plötzliche Einbrüche ihrer Märkte personalwirtschaftlich mit Kostenreduktion zu reagieren, ohne sich dabei aber – andererseits – in's eigene Fleisch ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu schneiden.

Dies erfordert hohe Flexibilität und eine entsprechend optimierte Personalstruktur, die man nicht ohne weiteres aus dem Boden stampfen kann: eben eine strategische Personalplanung, die die Unternehmensziele, die veränderten Arbeitsmärkte und die technische Entwicklung berücksichtigt. Der richtige Mitarbeiter¹ mit den richtigen Fähigkeiten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Arbeitsplatz – dafür muss strategische Personalplanung die Voraussetzungen schaffen.

Das Projekt „Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen“ des RKW Baden-Württemberg hat eine einfache Personalplanungssystematik entwickelt, die diesen Anforderungen Rechnung trägt und für mittelständische Unternehmen mit vertretbarem Aufwand realisierbar ist.

In 10 Unternehmen ist diese Personalplanung exemplarisch durchgeführt worden. Der Aufwand bestand jeweils in drei halbtägigen Workshops mit Personalleitern und Führungskräften. Im Ergebnis war für jedes Unternehmen ein Portfolio seiner notwendigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen für die nächsten Jahren definiert. Außerdem verfügt das Personalmanagement über eine **erprobte Planungsmethode**, die es zukünftig selbständig anwenden kann sowie über eine Personalbestandsanalyse² mit entsprechender Softwareunterstützung, die Jahr für Jahr aktualisierbar ist und jederzeit per Knopfdruck die aktuelle Personalstruktur in beliebiger Detaillierung zeigt.

¹ Generell wird hier nach den Regeln der deutschen Grammatik verfahren, das heißt, dass, wo es sich aus dem Kontext ergibt, das jeweils andere Geschlecht immer mit gemeint ist.

² Zuständig für die Personalbestandsanalysen im Projekt war der Demografieexperte Hans-Jürgen Dorr (d-ialogo)

10 Unternehmen im Projekt „Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen“ (2012/13)

Name	Logo	Produkt	Mitarbeiterzahl in 2012/13
STS Spezial-Transformatoren-Stockach GmbH & Co. KG Am Krottenbühl 1 D-78333 Stockach www.sts-trafo.de		Induktive Wickelgüter	200
ophelis GmbH Dr. Alfred-Weckesser-Str. 1 D-76669 Bad Schönborn www.ophelis.de		Büromöbel, individuelle Objekteinrichtungen	106
Rentschler Biotechnologie GmbH Erwin-Rentschler-Strasse 21 88471 Laupheim www.rentschler.de		Entwicklung, Produktion und Qualitätsprüfung von biologischen Stoffen	633
PROFILMETALL-Gruppe Wagnerstraße 1, 72145 Hirrlingen Dillberg 22, 97828 Marktheidenfeld Maschinen Werkzeuge Profile www.profilmetall.de		Metallverarbeitung und Maschinenbau, Profile, Profilsysteme und Profilieranlagen	101
Karl Dungs GmbH & Co. KG Siemensstraße 6 – 10 73602 Schorndorf www.dungs.com		Systeme zur Steuerung und Regelung sicherheitsrelevanter Wärmeerzeugung	462
Herrmann Ultraschalltechnik GmbH & Co. KG Descostrasse 3-9 D-76307 Karlsbad www.herrmannultraschall.com		Maschinenbau, Ultraschall- Schweißmaschinen und Module	215
Hoffmann + Krippner GmbH Siemensstraße 1 74722 Buchen www.tastatur.de		Folientastaturen in allen Varianten bis hin zu spezifischen Komplettlösungen	200

Name	Logo	Produkt	Mitarbeiterzahl in 2012/13
MASCHINENFABRIK GUSTAV EIRICH GMBH & Co KG Walldürner Str. 50, 74736 HARDHEIM , GERMANY www.eirich.com		Anlagenbau für Mischtechnik	620
W. H. Augenstein GmbH Scheffelstr.9 D-75210 Kelttern-Ellmendingen www.stanzteile-augenstein.de		Präzisions- Stanz- und Biegeteile Werkzeugbau	80
Linhardt & Co. GmbH Weiherer Str. 41 D-76707 Hambrücken www.linhardt.com		Tuben aus Kunststoff	225

Basierend auf den 10 Unternehmensprojekten, beschreibt dieser Leitfaden die praktische Durchführung der Personalplanung, ihre wichtigsten Elemente und den Prozess.

Zuvor werden die aktuellen arbeitsmarktpolitischen Trends, die in aller Munde sind, im Licht dieser 10 Unternehmensprojekte betrachtet (Kapitel 2).

2. Strategische Personalplanung in 10 mittelständischen Unternehmen – Fakten und Trends

Die Erkenntnisse aus den 10 Personalplanungsprojekten der 10 beteiligten Unternehmen können natürlich keine allgemeine Repräsentativität beanspruchen. Da sie aber in 10 typischen produzierenden Mittelstandsunternehmen in Baden-Württemberg gewonnen wurden, lassen sie gleichwohl einige gut begründete Hypothesen über aktuell diskutierte Arbeitsmarkttrends zu – freilich mit begrenzter Gültigkeit: für den industriellen Mittelstand Baden-Württembergs.

2.1 Fachkräfte – aus dem Blickwinkel differenzierter Nachfragen

Alle 10 beteiligten Unternehmen sind technisch ausgerichtet und sie alle wachsen aktuell wie auch voraussehbar in den kommenden Jahren – wenn auch unterschiedlich stark und schnell. Entsprechend sind sie auf ihre Fachkräfte angewiesen und stellen regelmäßig Fachkräfte und Auszubildende ein – in unterschiedlichem Umfang. Dies war in den letzten Jahren so, ist gegenwärtig und voraussichtlich auch in der nahen Zukunft der Fall.

Bisher waren alle 10 Unternehmen in der Lage, ihren Bedarf an Fachkräften zu decken, also ihre Fachkräfte zu halten, Auszubildende zu finden und einzustellen sowie auch Fachhochschul-, Berufsakademieabsolventen und sogar Quereinsteiger am Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

In allen Unternehmen wird allerdings beobachtet, dass sich der Beschaffungsmarkt für qualifiziertes Personal erheblich verändert hat, jedoch nicht im Sinne eines Wandels vom Angebots- zum Nachfragemarkt (bei dem Arbeitskräfte generell knapp werden würden). Eher in dem Sinne, dass für die sehr spezifischen Qualifikationsbedarfslagen der Unternehmen erheblich erschwert oder gar nicht – kurzfristig –

die passenden Mitarbeiter zu finden sind. Diese Situation wird durch den Begriff des Fachkräftemangels nicht zutreffend gekennzeichnet, denn von einem absoluten Mangel kann keine Rede sein. Sie begründet – neben anderen Faktoren – die gestiegene Bedeutung einer wirkungsvollen Personalplanung für mittelständische Unternehmen.

2.2 Jobfamilien – gestiegene Anforderungen

In allen Personalplanungsprojekten wurden die wichtigsten Jobfamilien (siehe Abschnitt 4.2) der Unternehmen identifiziert, also diejenigen Jobfamilien, die die besonderen Wettbewerbsvorteile³ des jeweiligen Unternehmens begründen. Mittelständische Unternehmen mit 150 und 600 Mitarbeitern haben in der Regel 8 – 15 Jobfamilien insgesamt. Davon sind es meist drei, maximal fünf, die die besonderen individuellen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens sichern helfen.

In den beteiligten Industrieunternehmen sind diese Jobfamilien, wie nicht anders zu erwarten, überwiegend in den technischen/techniknahen Funktionen zu finden:

³ Der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens beruht auf seinem USP. Der Begriff USP kürzt „Unique selling proposition“ oder „Unique selling point“ ab. Damit wird das herausragende Leistungsmerkmal eines Unternehmens bezeichnet, mit dem es sich vom Wettbewerb abhebt.

Funktionsbereich	F&E (Konstruktion, Entwicklung, Technik)	Einkauf/ Materialwirtschaft	Produktion	Marketing	Vertrieb	Service	Verwaltung (IT, Rechnungswesen, Personal ...)
Unternehmen							
STS Spezial-Transformatoren-Stockach GmbH & Co. KG	x x				x		x
ophelis GmbH	x	x			x		
Rentschler Biotechnologie GmbH	x x	x			x		
PROFILMETALL-Gruppe	x	x	x		x		
Karl Dungs GmbH & Co. KG	x x		x	x	x		
Herrmann Ultraschalltechnik GmbH & Co. KG	x x				x	x	
Hoffmann + Krippner GmbH	x		x		x		
MASCHINENFABRIK GUSTAV EIRICH GMBH & Co KG	x				x	x	
W. H. Augenstein GmbH	x x		x x				
Linhardt & Co. GmbH			x x x		x		

■ Bild 1: Verteilung der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien auf die Funktionsbereiche in den beteiligten Unternehmen

Neben den hohen technischen Kompetenzen ist eine langjährige Jobberfahrung der Mitarbeiter in den relevanten Jobfamilien für die Unternehmen wirtschaftlich unverzichtbar. Unterschiede bestehen hinsichtlich der Schwerpunktsetzungen, entweder mehr auf Produktivitäts- oder mehr auf direkte Marktpositionierungsaspekte. Mit anderen Worten: je nachdem, ob der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens vorrangig in seiner Kostenposition oder in seiner Marktpositionierung mit besonderen Qualitätsprodukten liegt, gewinnen unterschiedliche Jobfamilien strategische Bedeutung. Im ersten Fall sind es oft die Einkäufer oder die Meister (als Produktivitätsmanager), im zweiten Fall können es zum Beispiel die Vertriebsingenieure für ein bestimmtes Produkt sein. In beiden Fällen jedoch sind die strategisch relevanten und empfindsamen Jobfamilien durch hohe technische Anforderungen und erforderliches hohes spezifisches Erfahrungswissen gekennzeichnet.

Es bestätigt sich: Personal mit hoher technischer Kompetenz ist und bleibt ein Wettbewerbsfaktor mit herausragender Bedeutung für den industriellen Mittelstand in Baden-Württemberg. Immer wichtiger wird langjährige Berufserfahrung, die man immer weniger auf dem Arbeitsmarkt direkt einkaufen kann.

2.3 Altersstrukturen – demografischer Wandel

In allen beteiligten Unternehmen wurde im Rahmen der Personalbestandsanalyse eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. Die wesentlichen Ergebnisse lassen sich so zusammenfassen:

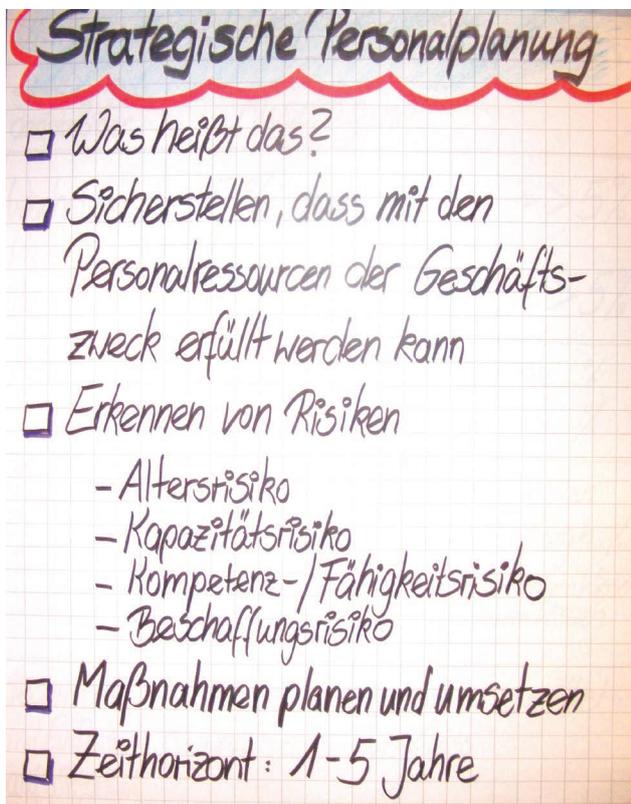
- Eine ausgeprägt jugendzentrierte Altersstruktur hatte keines der Unternehmen. Dies ist auch weder möglich noch angestrebt, weil viele Jobs hohe Qualifikationen und langjährige Berufserfahrung erfordern.
- Die Mehrzahl der Unternehmen weist eine mitten- bis alterszentrierte Altersstruktur auf mit Anteilen älterer Mitarbeiter (50 – 63 Jährige) zwischen 30 und 38 Prozent.
- Aktuelle Altersrisiken waren insgesamt nur bei wenigen der strategisch relevanten Jobfamilien vorhanden. Und in diesen Fällen war der „Nachwuchs“ gesichert.

Trotz dieser Ergebnisse, nimmt die Bedeutung der Nachwuchsplanung im Rahmen einer Personalplanung absehbar erheblich zu. Dies allein wegen der längeren Zeithorizonte, die für die Entwicklung vollwertig einsetzbarer Mitarbeiter in den wettbewerbsbestimmenden Jobfamilien zu veranschlagen sind – bei gleichzeitig steigenden Veränderungsgeschwindigkeiten auf allen Märkten, auch auf dem Arbeitsmarkt.

3. Was verstehen wir unter strategischer Personalplanung?

Eine Personalplanung⁴ ohne Bezug zur strategischen Unternehmensplanung ist nur dann möglich, wenn sich geschäftlich in absehbarer Zeit für ein Unternehmen nichts ändert. Dann besteht Personalplanung einfach nur darin, den jeweils aktuellen Personalbestand fortzuschreiben, also für Ersatz der Abgänge zu sorgen. Eine solche Personalplanung wäre operativ, nicht strategisch.

Dieser Fall bildet heutzutage die Ausnahme. Die meisten Unternehmen rechnen mit geschäftlichen Veränderungen und planen diese gegenwärtig ein.



■ Bild 2: Strategische Personalplanung (Flipchart aus den Personalplanungswshops)

Die eigentliche Herausforderung für die Personalplanung besteht also darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass zukünftig die quantitativen und qualitativen Personalressourcen, die zur Realisierung der Geschäftszwecke benötigt werden, zur Verfügung stehen. Dies schließt die Identifizierung und Analyse der personalwirtschaftlichen Risiken bezüglich der Altersstruktur des Personals, der verfügbaren Personalkapazität und -kompetenzen sowie bezüglich der Beschaffung von Personal am Arbeitsmarkt (falls erforderlich) mit ein. Man gewinnt so eine solide Basis für die notwendigen personalwirtschaftlichen Zukunftsentscheidungen (zum Beispiel: Wie viele Monteure muss ich heute ausbilden, damit ich in fünf Jahren ein genügend großes Reservoir für die Servicetechniker, die ich dann brauchen werde, zur Verfügung habe?).

Bei erwartbaren und geplanten geschäftlichen Veränderungen stellt sich die Frage, woher ein Personalleiter oder der Leiter eines Fachbereichs wissen kann, wie viele Konstrukteure, Außendienstmitarbeiter, Maschinenschlosser, Produktionsplaner, Einkäufer etc. das Unternehmen in ein, zwei, drei oder fünf Jahren brauchen wird, wenn die Unternehmensplanung ihnen nicht sagt, dass zum Beispiel

- in Spanien die Eröffnung einer neuen Vertriebsniederlassung,
- in China ein weiterer Produktionsstandort,
- in Deutschland die Entwicklung eines neuen Produktes für ein neues Marktsegment,
- eine Umsatzsteigerung in den beiden Hauptmarktsegmenten um 5 – 8 Prozent,
- oder die Umsetzung einer bestimmten technischen Entwicklung in eine Produktinnovation geplant ist.

4 Fachlich orientieren wir uns zum Teil an den Arbeiten von Kai Berendes (vgl. Berendes 2009 und 2011), der allerdings Großunternehmen anspricht. Die Arbeiten von Berendes zum Thema Personalplanung lösen jedoch vergleichsweise noch am ehesten den Anspruch der Strategieorientierung von Personalmanagement ein, der für uns essentiell ist.

Solche Unternehmensziele benötigen in der Regel zu ihrer Umsetzung Personal in einer bestimmten Quantität und Qualität, wofür das Personalmanagement zu sorgen hat.

Auch in Unternehmen, wo strategische Ziele nicht systematisch entwickelt, beschrieben und kommuniziert werden, existieren sie natürlich: im Kopf des Geschäftsführers, in Gesprächen im Führungskreis, und in Kommentaren des „Flurfunks“. Das reicht in einem mittelständischen Unternehmen oft aus. Ein aufwendiger Strategieprozess ist für die Durchführung einer strategischen Personalplanung nicht erforderlich.

In der Praxis gibt es meist gute Gründe für ein Unternehmen, in seiner strategischen Planung vieldeutig, unvollständig und unverbindlich zu bleiben, sie im Kopf des Geschäftsführers zu belassen: die Unberechenbarkeit der Märkte. Zum Beispiel: Wie kann ich heute wissen, dass mir morgen mein größter Kunde abspringen wird? Oder, dass der Ausfall eines Wettbewerbers mir unverhofft Chancen auf Umsatzzuwächse bringt?

Damit ist das Kernproblem jeder strategischen Unternehmensplanung angesprochen: Auch die beste Planung kann nichts an der Ungewissheit der Zukunft ändern. Daraus jedoch zu schließen, Planung sei unnötig oder bedürfe keiner großen Sorgfalt, müsse jedenfalls nicht umgesetzt werden und sei daher eigentlich auch entbehrlich, ist für jedes Unternehmen potenziell existenzgefährdend.

Denn jedes Unternehmen muss seine Erfolgspotenziale von morgen, also auch sein Personal, heute bereits vorsteuern, weil dessen Aufbau immer mehr oder weniger lange Vorlaufzeiten hat, die ein mittelständisches Unternehmen heutzutage durch Rekrutierung von passend qualifizierten Quereinsteigern am Arbeitsmarkt nicht vermeiden kann, denn der heutige Arbeitsmarkt gibt sie meist einfach nicht her.

Ein Werkzeugmacher oder ein Monteur stehen frühestens nach 3,5 Jahren Berufsausbildung zur Verfügung. Und bis man aus dem ausgebildeten Monteur einen vollwertigen Servicemitarbeiter gemacht hat, der auch im Ausland einsetzbar ist, gehen noch einmal drei bis fünf Jahre ins Land.

Demgegenüber ist eine Verwaltungskraft meist bereits nach 2 Monaten vollwertig einsetzbar. Dafür braucht es keine Personalplanung. Wohl aber für die wesentlichen Schlüsselkompetenzen, deren Vorlaufzeiten man vielleicht optimieren, nicht aber grundsätzlich verkürzen oder gar vermeiden kann. Es sei denn, man wirbt entsprechende Fachkräfte beim Wettbewerb ab.

Es besteht also gar keine Wahl: Strategische Personalplanung ist grundsätzlich für jedes Unternehmen notwendig. Die Entscheidungen zum Aufbau ausreichender (Personal-) Erfolgspotenziale für morgen müssen heute getroffen werden. Dabei gilt natürlich, was für jede Entscheidung gilt, dass sie sich im Nachhinein als falsch erweisen kann.

Risikominimierung ist insofern eine wesentliche Funktion der strategischen Personalplanung. Dazu braucht Personalplanung einen qualifizierten Input aus der Unternehmensplanung sowie eine funktionierende gut handhabbare und vor allem einfache Planungssystematik.

Eine gute Unternehmensplanung fasst die geschäftlichen Ziele⁵ zusammen. In den Funktionsbereichen (Produktion, Einkauf, Vertrieb, IT, Personal etc.) werden diese in Form von Funktionalstrategien umgesetzt, die die Rahmenbedingung für das Management der Arbeitssysteme (zum Beispiel für Zielvereinbarungsgespräche oder Weiterbildungsaktivitäten) bilden.

In diesem Sinne ist die Personalplanung zentraler Bestandteil der Funktionalstrategie der Personalabteilung.⁶

All dies muss nicht in aufwendigen Strategieprozessen gemacht werden. In vielen mittelständischen Unternehmen funktioniert es auch weitgehend informell.

⁵ In größeren mittelständischen Unternehmen fasst die Unternehmensstrategie unter Umständen die Ziele mehrerer Geschäftsfelder zusammen. In kleinen Unternehmen ist das gesamte Unternehmen meist mit dem einzigen Geschäftsfeld identisch.

⁶ Da die Personalplanung für das gesamte Unternehmen ausgearbeitet wird, ist sie bei einem größeren Mittelständler immer eine Funktionalstrategie mit Querschnittcharakter.

4. Welches sind die wesentlichen Elemente der strategischen Personalplanung?

Der „Personalplanung in acht Schritten“ (siehe Abschnitt 5.3) dieses Leitfadens liegen einige einfach handhabbare Instrumente zugrunde, die nicht nur für die Personalplanung, sondern für jedes Personalmanagement in einem mittelständischen Unternehmen von Nutzen sind. Ihre Anwendung unterstützt zudem die Kommunikation über die „richtigen“ Themen auf effiziente Weise. Sie werden im folgenden dargestellt, bevor dann in Kapitel 5 der Planungsprozess beschrieben wird.

4.1 Personalbestandsanalyse

Ohne eine Personalbestandsanalyse, die die Personaldaten nach den für das jeweilige Unternehmen relevanten beziehungsweise gewünschten Kategorien gliedert und darstellt, ist eine strategische Personalplanung nicht möglich. Geeignete Programme gibt es mittlerweile kostenlos im Internet⁷, aber natürlich auch als Applikationen anderer Planungsprogramme wie zum Beispiel SAP.

Solche Programme müssen in der Lage sein,

- auf einfache Weise
- Personaldaten nach beliebigen Kategorien (Merkmale) darzustellen,
- jede vorhandene Kategorie mit jeder zu verknüpfen und entsprechende Auswertungen zu erstellen,
- auf der Basis des aktuellen Bestandes Projektionen in die Zukunft durchzuführen (zum Beispiel: was ändert sich, wenn ich meine Ausbildungsquote um 10 Prozent erhöhe? Oder: Welche Altersstruktur werde ich in 10 Jahren in den einzelnen Abteilungen haben?)

- sowie optionale Zukunftsszenarien auf einer definierten Ausgangsbasis zu generieren (Was passiert mit dem Personalbestand, wenn sich sonst nichts ändert?).

In den Personalbestandsanalysen der 10 Unternehmen (siehe Einleitung) haben wir festgestellt, dass die meisten Kategorien (siehe Bild 3) immer wieder auftauchen.

■ Alter	■ Ausbildung
■ Austrittsdatum	■ Hierarchieebenen
■ Geschlecht	■ Betriebszugehörigkeit in Jahren
■ Unternehmensbereiche	■ Arbeitszeit
■ Abteilungen	■ Schul- bzw. Ausbildung
■ Schichtarbeit	■ Arbeitsunfähigkeitstage 200x
■ Schlüsselposition	■ Auszubildende
	■ Weiterbildungstage 200x – 200y

■ Bild 3: Wichtige Kategorien einer Personalbestandsanalyse (Unternehmensbeispiel)

Natürlich kann man die Personalbestandsanalyse auch auf die Unternehmensbereiche eines Unternehmens herunterbrechen (Bild 4).

⁷ Siehe z. B. unter dem Stichwort Altersstrukturanalyse: www.demobib.de/bib/index,id,1689,selid,1223,type,VAL_MEMO.html

Anwendungs-technik (AWT)	Forschung und Entwick- lung (F+E)	Gebäude (GEB)	Marketing (M)	Produktion (P)	Service (S)	Vertrieb (VT)	Verwaltung (VW)
... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter
Durch- schnittsalter 36 Jahre	Durch- schnittsalter 38 Jahre	Durch- schnittsalter 48 Jahre	Durch- schnittsalter 39 Jahre	Durch- schnittsalter 34 Jahre	Durch- schnittsalter 37 Jahre	Durch- schnittsalter 39 Jahre	Durch- schnittsalter 34 Jahre
Median 39 Jahre	Median 35 Jahre	Median 50 Jahre	Median 40 Jahre	Median 32 Jahre	Median 36 Jahre	Median 40 Jahre	Median 32 Jahre
Anteil Älterer 0%	Anteil Älterer 22%	Anteil Älterer 50%	Anteil Älterer 0%	Anteil Älterer 20%	Anteil Älterer 14%	Anteil Älterer 5%	Anteil Älterer 13%

■ Bild 4: Darstellung des Personalbestands nach Unternehmensbereichen (Unternehmensbeispiel)

Darüber hinaus hält jedes Unternehmen eigene Kategorien für wichtig, die sich aus den Besonderheiten des Geschäfts, zum Beispiel einer spezifischen funktionalen Gliederung oder einer dominierenden Projektorganisation, oder sogar aus geplanten Umstrukturierungen ergeben können.

Insofern ist einerseits die Personalbestandsanalyse natürlich eine wichtige Grundlage jeder Personalstrategie. Zugleich jedoch bildet bereits der aktuelle Personalbestand eines Unternehmens immer auch deren Geschäftsstrategie ab.



■ Bild 5: Wechselseitige Abhängigkeit Personalbestandsanalyse und Strategie

Ergebnis der Personalbestandsanalyse (einschließlich der Zukunftsprojektionen) sind die zu einer strukturierten Darstellung aufbereiteten Personaldaten. Eine solche Darstellung macht bereits erste Risiken sichtbar – meist die, die sowieso schon bekannt sind, aber auch mitunter solche, die bislang übersehen wurden. Beispielsweise das Risiko demnächst anstehender Wissensverluste des Unternehmens durch altersbedingtes Ausscheiden bestimmter Schlüsselkräfte. Die Personalbestandsanalyse kann also Antworten geben auf die Fragen:

- Was passiert mit dem Personalbestand, wenn sonst nichts weiter passiert? sowie
- was passiert mit dem Personalbestand, wenn an bestimmten Stellschrauben (Einstellungen, Entlassungen, Ausbildungsmaßnahmen und anderen) gedreht wird?

Unternehmen, die mit Personalkennzahlen arbeiten, nutzen die Personalbestandsanalyse auch als Datenbasis ihrer Personalkennzahlen.

Im Prozess der strategischen Personalplanung (siehe Kapitel 5) ist die Personalbestandsanalyse der erste Schritt.

4.2 Jobfamilien, Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte

Jobfamilien fassen „Jobs“ mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zusammen, zum Beispiel:

- Konstrukteure
- Außendienstmitarbeiter
- Einkäufer
- Arbeitsvorbereiter
- Meister
- Einrichter
- etc.

Bei (zu) großer Heterogenität der Jobs in einer Jobfamilie kann man diese untergliedern, zum Beispiel „Vertrieb Außendienst“, und „Vertrieb Innendienst.“

Zur Definition einer Jobfamilie gehört mindestens zweierlei:

■ Ein Anforderungsprofil

Welche Kompetenzen und Erfahrungen braucht der Mitarbeiter einer Jobfamilie?,

und eine Beschreibung der

■ Rekrutierungs-/Entwicklungswege bzw. Laufbahnen

Wie werden diese Kompetenzen des Anforderungsprofils erworben?

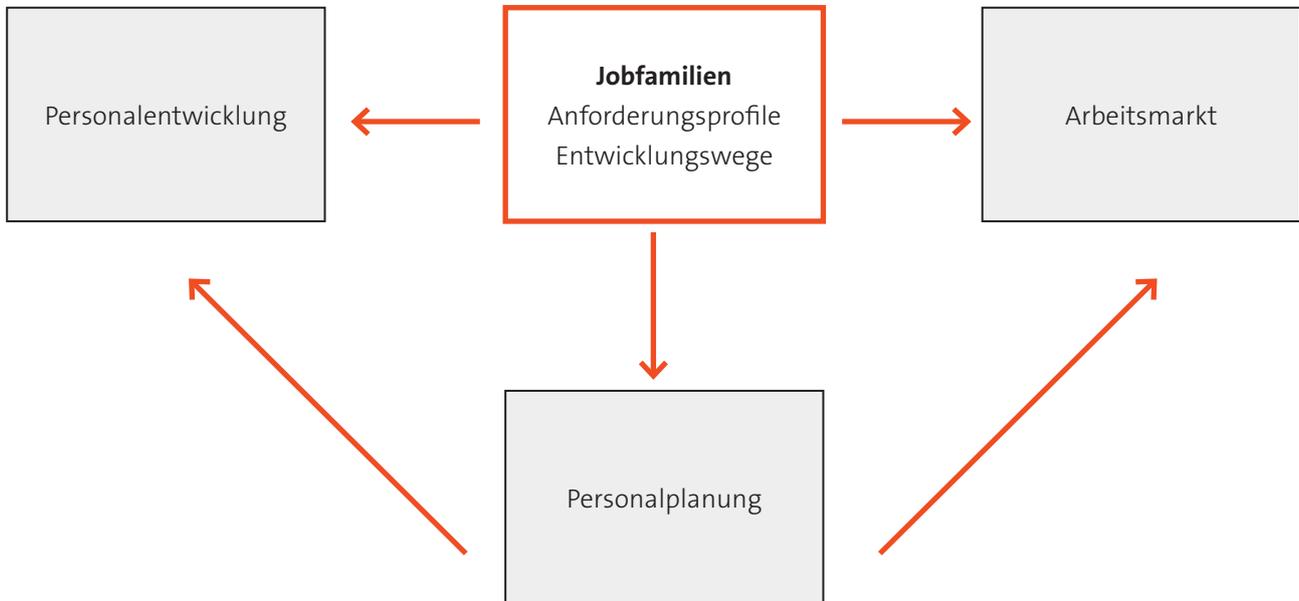
Welche Berufsausbildung(en) und Berufserfahrungen sind erforderlich?

Aus welchen anderen Jobfamilien können die Mitarbeiter einer Jobfamilie sinnvoll rekrutiert werden?

Welche anderen Jobfamilien können eine Jobfamilie gut „beliefern“?

*Und besonders wichtig: **welche Zeithorizonte sind beim Kompetenzaufbau zu beachten?***

Jobfamilien im Unternehmen unterstützen wesentlich die interne Personalentwicklung einerseits und die Rekrutierung von Mitarbeitern über externe Arbeitsmärkte andererseits, indem sie für beides die erforderlichen Referenzpunkte bildet – Handwerkszeug des Personalmanagements. Und außerdem: Personalplanung wäre ohne Jobfamilien gar nicht möglich.



■ Bild 6: Funktionen von Jobfamilien

Die Bildung von Jobfamilien erspart aufwendiges Kompetenzmanagement und ist gegenüber diesem sowohl einfacher und effektiver als auch effizienter.

In einem mittelständischen Unternehmen reicht es für dessen strategische Personalplanung aus, die prioritären Jobfamilien zu betrachten. Das sind in einem Unternehmen mit 150 – 600 Mitarbeitern normalerweise nicht mehr als drei bis fünf.

Prioritäre Jobfamilien sind die für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens unverzichtbaren Jobfamilien. Deren strategische Bedeutung ergibt sich nicht aus ihren Merkmalen, sondern aus ihrem Stellenwert im Rahmen der Wettbewerbsposition des Unternehmens. Die Jobfamilie „Einkäufer“ zum Beispiel kann in einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition und geringer Fertigungstiefe strategisch hoch bedeutsam, und in einem anderen Unternehmen mit wettbewerbsentscheidenden Produktvorteilen (und der üblichen Fertigungstiefe) eher nebensächlich sein – trotz vergleichbarer Qualifikationsanforderungen für Einkäufer in beiden Unternehmen.

In kleineren Unternehmen können an die Stelle der prioritären Jobfamilien auch die Schlüsselkräfte des Unternehmens treten, also Mitarbeiter, die nicht ausfallen dürfen, weil bei bereits temporärem Ausfall das Geschäft empfindlich beeinträchtigt wäre.

Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte

Schlüsselpositionen sind Stellen im Unternehmen, die von entscheidender Bedeutung für den Geschäftserfolg sind, und zwar

- a) im Hinblick auf die Wettbewerbsposition, und/ oder
- b) im Hinblick auf die Produktivität.

Schlüsselpositionen haben einen hohen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Führungspositionen sind nicht in jedem Fall Schlüsselpositionen, mit Ausnahme der Geschäftsführung. Diese Stellen gelten automatisch als Schlüsselpositionen.

Schlüsselkräfte sind Mitarbeiter, die durch ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Kompetenz zum wirtschaftlichen Erfolg oder zur Außenwirkung des Unternehmens wesentlich beitragen. Diese Personen sind meist auf allen Hierarchieebenen zu finden. Fragen Sie sich: „Was würde passieren, wenn Mitarbeiter X morgen für längere Zeit oder für immer ausfallen würde?“ Die Antwort auf diese Frage sagt zugleich, ob jemand eine Schlüsselkraft im Unternehmen ist oder nicht.

Wie hängt beides miteinander zusammen? Es ist zu prüfen, wie viele Schlüsselpositionen mit Schlüsselkräften besetzt sind. Hier sollte es eine hohe Schnittmenge – am besten 100 Prozent – geben.

Generell liegt eine Fehlerquelle bei der Jobfamilienbildung darin, dass man dabei das Organigramm zugrunde legt. Zu beachten ist jedoch, dass Organigramm und Jobfamilienstruktur fast immer voneinander abweichen.

4.3 Risiken

Besonders die prioritären Jobfamilien (Schlüsselpositionen) sowie die Schlüsselkräfte bedürfen immer besonderer Aufmerksamkeit beziehungsweise eines Risikomanagements. In der strategischen Personalplanung werden insbesondere die relevanten Jobfamilien einzeln im Hinblick auf ihre Risiken für die aktuelle und zukünftige Realisierung der Geschäftsziele betrachtet. Dabei geht es im Wesentlichen um vier Risikogruppen:

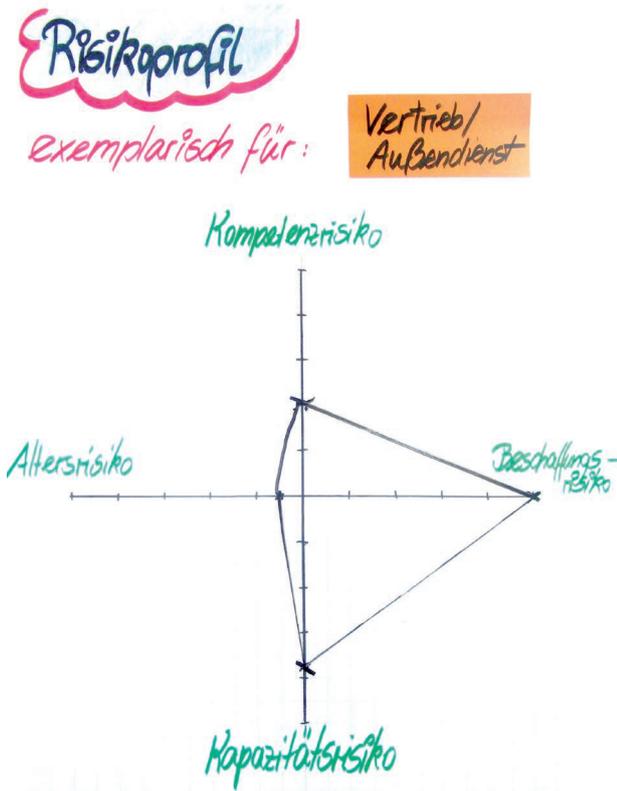
Um das **Kapazitätsrisiko**: *Reichen die vorhandenen Mitarbeiter der jeweiligen Jobfamilie in den nächsten Jahren zur Umsetzung der Geschäftsziele aus?*

Um das **Kompetenzrisiko**: *Reichen die Kompetenzen der Mitarbeiter der jeweiligen Jobfamilie zur Umsetzung der Geschäftsziele aus?*

Um das **Beschaffungsrisiko**: *Wie hoch ist das Risiko zu veranschlagen, dass neue Mitarbeiter für die jeweilige Jobfamilie im Bedarfsfall auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind?*

Um das **Altersrisiko**: *Lässt die Altersstruktur der jeweiligen Jobfamilie altersbedingte Ausfälle von Mitarbeitern erwarten?*

Diese Risiken werden bewertet und zusammengefasst in einem Risikoprofil der jeweiligen Jobfamilie (siehe Beispiel Bild 7).



■ Bild 7: Risikoprofil einer Jobfamilie, hier für die Außendienstmitarbeiter (Unternehmensbeispiel)

4.4 Strategische Bedarfstreiber

Mittelständische Unternehmen haben entweder eine ausformulierte Unternehmensstrategie (siehe oben Kapitel 3), oder sie haben diese nicht. Unabhängig davon, kann die strategische Personalplanung die relevanten strategischen Bedarfstreiber identifizieren und daraus die quantitativen und qualitativen Anforderungen an den Personalbedarf ableiten. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen kann strategische Personalplanung auch dann machen, wenn keine ausformulierte Unternehmensstrategie vorliegt.

Voraussetzung ist lediglich die Benennung der markt(anteils-)bezogenen Unternehmensziele sowie der Innovationsziele des Unternehmens.⁸

Bild 8 benennt die strategischen Bedarfstreiber jeweils für

die **Marktanteilsziele**

- Wachstum/Schrumpfung
- Konsolidierung
- Restrukturierung
- Märkte

und die **Innovationsziele**

- Produktsortiment
- technische Entwicklungen mit Einfluss auf das Produktsortiment

sowie deren jeweils mögliche Ausprägungen.

Bild 9 zeigt ein entsprechendes Chart aus den Personalplanungsworkshops.

⁸ Diese Überlegungen folgen dem Konzept der sechs Schlüsselgrößen von Malik. In diesem Konzept sind die Größen „Marktstellung“, „Innovationsleistung“ und „Produktivitäten“ diejenigen, die die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens bestimmen. Alle weiteren Schlüsselgrößen bilden daraus abgeleitet Größen. Vgl. Malik 2005. Von besonderer Bedeutung für die strategische Personalplanung sind die ersten beiden, Marktstellung und Innovationsleistung.

Strategische Ziele	Strategische Treiber für den Personalbedarf	Ausprägungen der Bedarfstreiber
Markt(anteils)ziele	Wachstum/Schrumpfung	Prozentuale Veränderung: ...
	Konsolidierung	Gegebenen Stand halten <input type="checkbox"/>
	Restrukturierung	Prozentuale Veränderung ...
	Märkte	Prozentangaben jeweils für <input type="checkbox"/> Regionen in Deutschland ...% <input type="checkbox"/> Europa ...% <input type="checkbox"/> USA ...% <input type="checkbox"/> BRIC-Länder ...% <input type="checkbox"/> Asien ...%
Innovationsziele	Produkt(sortiment)	<input type="checkbox"/> Gleichbleibend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Anpassungen ...% <input type="checkbox"/> Änderungen ...% <input type="checkbox"/> Neuentwicklungen ...%
		Auftragsbezogene Entwicklungen Mit bekanntem Wissen <input type="checkbox"/> Mit neuem Wissen <input type="checkbox"/>
	Technische Entwicklungen mit Einfluss auf das Produktsortiment	Keine <input type="checkbox"/> Gering <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Gravierend <input type="checkbox"/> Ungewiss <input type="checkbox"/>

 Bild 8: Systematischer Zusammenhang der strategischen Treiber für den Personalbedarf

Input UN-Strategie **Strategisches Tableau** Horizont. ~ 5J.

Strateg. Bedarfstreiber	Ausprägung		
Wachstum	→ 3%	→ 5%	→ >5%
Konsolidierung	0		
Restrukturierung	! 3%	! 5%	! >5%
Märkte	Deutschland...% USA...%	BRIC...%	Europa...% Asien...%
Produkt (-sortiment)	<input type="checkbox"/> gleichbleibend <input type="checkbox"/> Anpassungen <input type="checkbox"/> Änderungen...% <input type="checkbox"/> Neuentwicklungen...% <input type="checkbox"/> auftragsbezogene Entwicklungen - mit bekanntem Wissen - mit neuem Wissen		
techn. Entw. mit Einfluss auf d. Sortiment	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gravierend <input type="checkbox"/> ungewiss		

Die strategischen Treiber werden gebraucht, um die einzelnen Jobfamilien in ihrer jeweiligen Betroffenheit von den strategischen Zielen zu bewerten (strategische Empfindsamkeit der Jobfamilien – vergleiche auch Seite 37).

4.5 Personalwirtschaftliche Funktionskette

Resultat der strategischen Personalplanung sind umzusetzende personalwirtschaftliche Maßnahmen – Kernbestandteil der Funktionalstrategie der Personalabteilung (siehe oben Kapitel 3). Das Modell der Kette personalwirtschaftlicher Funktionen (Bild 10) bezeichnet diese Funktionen vollständig in ihrem zeitlichen und sachlichen Zusammenhang. Es bietet damit eine praktikable Möglichkeit der sinnvollen Gliederung und Darstellung der aus der Planung resultierenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen. Dies wird anschaulich in Bild 38 auf Seite 42. Dabei stehen alle aktuellen personalwirtschaftlichen Aktivitäten auf dem Prüfstand. Es wird gegebenenfalls sichtbar, dass man einige davon nicht (mehr) braucht.

Bild 9: Strategisches Tableau mit strategischen Treibern für den Personalbedarf (Flipchart aus den Personalplanungsworkshops)



Bild 10: Personalmanagement: Kette personalwirtschaftlicher Funktionen

4.6 Planungssystematik

Jede Personalplanung bekommt es zu Beginn mit einer Fülle von Informationen aus der Personalstrukturanalyse und der Unternehmensplanung zu tun, die jede Kommunikation zunächst überfordert. In der Praxis passiert es dann mitunter, dass die Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen jeweils über Verschiedenes reden. Umsetzbare Ergebnisse können so nicht erzielt werden.

Gebraucht wird eine einfache zielführende Systematik, die zunächst einmal aufräumt, also die Komplexität reduziert und die Kommunikation auf ein handhabbares Minimum der „richtigen“ Themen lenkt. Erst dann macht es Sinn, die Komplexität aufzubauen, die für die Personalplanung eines Unternehmens gebraucht wird.

Wir schlagen daher eine Systematik für strategische Personalplanung vor, die zunächst schrittweise Komplexität abbaut, indem jeweils nur die wesentlichen Informationen herausgefiltert werden, um dann dort zu „landen“, von wo aus die notwendigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen der Personalplanung formuliert werden können: bei den Risikoprofilen der strategisch wichtigen Jobfamilien (beziehungsweise Schlüsselkräften) des Unternehmens.

Diese Systematik besteht aus fünf Fokussierungsschritten (siehe Bild 11):

■ Fokus 1

Strukturierung des Personals in einer Personalbestandsanalyse (alles, was man sonst noch über das Personal weiß, wird beiseite gelassen);

■ Fokus 2

Definition der Jobfamilien (alle anderen Strukturen, Abteilungen, Hierarchieebenen etc. werden beiseite gelassen);

■ Fokus 3

Bestimmung der wettbewerbsrelevanten (prioritären) Jobfamilien (alle anderen Jobfamilien werden beiseite gelassen);

■ Fokus 4

Bestimmung der strategischen Empfindsamkeit jeder prioritären Jobfamilie (alle anderen Merkmale der prioritären Jobfamilien werden beiseite gelassen);

■ Fokus 5

Bildung der Risikoprofile der prioritären Jobfamilien (ab hier werden die konkreten Maßnahmen der strategischen Personalplanung festgelegt, das heißt, die hierfür erforderliche Komplexität wird im Prozess neu aufgebaut).

Unter bestimmten Voraussetzungen, zum Beispiel wenn das Personalmanagement bereits gewohnt ist, mit dem Jobfamilienkonzept und/oder Personalbestandsanalysen zu arbeiten, kann man diesen Prozess abkürzen – an der Relevanz der Systematik insgesamt ändert dies jedoch nichts.

Ein systematisches Vorgehen ist die Voraussetzung für die strategische Personalplanung

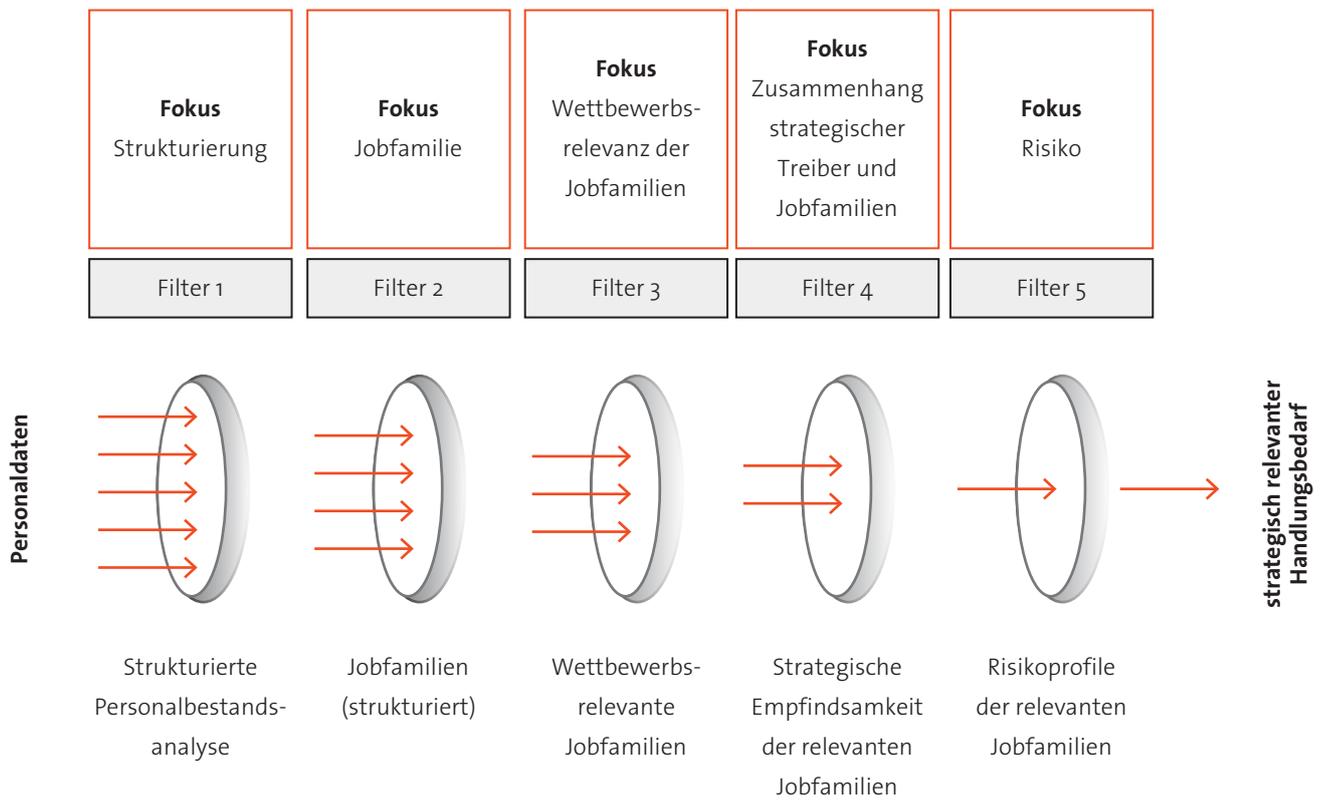


Bild 11: Systematik der Personalplanung

Man kann natürlich auch auf anderen Wegen zu einer strategisch ausgerichteten Personalplanung gelangen – dann aber mit dem Risiko eines höheren Aufwandes.

5. Wie verläuft der Prozess der strategischen Personalplanung praktisch im Unternehmen?

Die folgenden Abschnitte beschreiben den vollständigen Ablauf einer strategischen Personalplanung in mittelständischen Unternehmen⁹ mit einem im Mittelstand üblichen Personalwesen.

Unternehmen, die strategische Planungsprozesse, regelmäßige Personalbestandsanalysen und eine strategisch reflektierte Personalentwicklung gewohnt sind, können den Prozess abkürzen. Der dahinterliegenden Planungssystematik sollten sie trotzdem folgen.

5.1 Gesamtübersicht

Die Personalplanung lässt sich in acht Schritten realisieren. Einigen Unternehmen sind diese Schritte vertraut, anderen nicht oder weniger. In beiden Fällen ist es sinnvoll, sich daran zu halten – es dauert nur unterschiedlich lang.

Kurzgefasst: Personalplanung in 8 Schritten

1. Beginnen Sie mit einer Personalbestandsanalyse, indem Sie die Merkmale dafür festlegen: **Nach welchen Merkmalen wollen Sie Ihr Personal darstellen?** Zum Beispiel nach Alter, Geschlecht, Arbeitszeit, Ausbildung, Abteilungszugehörigkeit, Weiterbildungen ... Und welche Merkmale wollen Sie dann mit welchen Kreuzen? Zum Beispiel Alter mit Abteilung, damit sichtbar wird, wo absehbar Mitarbeiter ausscheiden werden.
2. Falls nicht bereits geschehen: Geben Sie Ihre **Personaldaten** in eine geeignete Personaldatenverarbeitungssoftware ein, die **Auswertungen nach den gewählten Merkmalen** sowie auch Zukunftsprojektionen ermöglicht.
3. **Analysieren Sie den aktuellen Personalbestand** des Unternehmens auf der Basis der statistischen Auswertungen und bilden Sie die Jobfamilien. Dabei entstehen unvermeidlich erste für Ihr Unternehmen relevante personalwirtschaftliche Fragen – zum Beispiel, welche Schlüsselkräfte werden absehbar ausscheiden? Ist unsere Ausbildungsquote hoch genug? ... Dies sind meist Fragen des operativen Personalmanagements. Lassen Sie sich an dieser Stelle jedoch nicht davon ablenken, die strategische Personalplanung fortzusetzen.

⁹ Die Beispiele in der folgenden Darstellung stammen aus den am RKW-Projekt beteiligten Unternehmen (siehe „Einleitung“). Dies sind produzierende Unternehmen. Die zugrunde liegende Planungssystematik kann jedoch genauso auch in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen angewandt werden.

4. Beginnen Sie nun mit der eigentlichen Personalplanung, indem Sie Ihre **Jobfamilien** (Jobs mit gleichen/ähnlichen Anforderungsprofilen) nach deren Bedeutung für die Wettbewerbsstärken Ihres Unternehmens **priorisieren**.
5. Leiten Sie aus Ihren Marktpositionierungs- und Innovationszielen die **strategischen Treiber für Ihren zukünftigen Personalbedarf ab** – zum Beispiel Wachstumsziele, Eroberung neuer Märkte, geplante technische Entwicklungen ...
6. Bestimmen und analysieren Sie die **Wirkungen der strategischen Personalbedarfstreiber auf Ihre prioritären Jobfamilien** (siehe Schritt 4) – zum Beispiel: „Das absehbare Umsatzwachstum von 5 Prozent im Marktsegment Maschinenbau wird hohe Auswirkungen auf unseren Bedarf nach Konstrukteuren und Servicetechnikern haben, auf die Jobfamilie Einkäufer sind von diesem Bedarfstreiber lediglich niedrige Auswirkungen zu erwarten“. Dieser Schritt ist das Herzstück der strategischen Personalplanung, denn er **verbindet die Unternehmensstrategie mit der Personalplanung**.
7. Nun bewerten Sie Ihre **prioritären Jobfamilien** im Hinblick auf deren Betroffenheit von den **verschiedenen personalwirtschaftlichen Risiken**: Kapazitätsrisiken, Kompetenzrisiken, Beschaffungsrisiken (Arbeitsmarkt), Altersrisiken – zum Beispiel: „Bei den Außendienstmitarbeitern Maschinenbau haben wir ein hohes Altersrisiko und zugleich ein hohes Beschaffungsrisiko!“
8. Abschließend können Sie genau bestimmen, welche **kurz- mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen** strategisch notwendig sind (und welche nicht) und diese planen. Systematisch unterscheidet man dabei die Felder Personalbeschaffung, Personalintegration/ -einarbeitung, Personalbindung, Personaleinkauf/ -marketing, Personalentwicklung, Personaltrennung (siehe „personalwirtschaftliche Funktionskette“, Abschnitt 4.5).

5.2 Beteiligte und Aufwand

Auch ohne vorhergehenden Strategieprozess kann eine Personalplanung gemacht werden. Da jedoch immer die Rahmenbedingungen der Unternehmensplanung zu beachten sind, ist die Beteiligung der Geschäftsführung und/oder der wichtigsten Bereichsleiter erforderlich.

Eine gute Vorbereitung vorausgesetzt, beträgt der Aufwand 2 bis 3 Workshops von jeweils halbtägiger Dauer. Die Vorbereitung ist Aufgabe des Personalleiters und sollte in der Hauptsache in der Durchführung der Personalbestandsanalyse sowie in der Bildung der Jobfamilien bestehen.

5.3 Personalplanung in acht Schritten

Der folgenden Darstellung liegen die Personalplanungsprojekte in 10 Unternehmen (siehe Einleitung) zugrunde, alle vorbereitet, moderiert und dokumentiert nach der gleichen Systematik durch das RKW Baden-Württemberg. Die einzelnen Schritte der Durchführung werden an Hand der Materialien aus den Unternehmensworkshops beschrieben.

5.3.1 Festlegung der Merkmale der Personalbestandsanalyse

Für Unternehmen, die es gewohnt sind, mit Personalbestandsanalysen zu arbeiten, kann dieser Schritt entfallen. Unternehmen, die bislang lediglich mit den normalen (Roh-)Daten ihrer Personalverwaltung arbeiten, können die Gelegenheit nutzen, ihre Personaldaten nach gewünsch-

ten Merkmalen in ein geeignetes Verarbeitungsprogramm einzugeben (siehe oben im Abschnitt 4.1 den Hinweis auf sehr gut geeignete kostenlose Software aus dem Internet). Für Auswertungen sollten alle Merkmale beliebig miteinander verknüpfbar sein – ebenso sollten Projektionen in die Zukunft möglich sein (siehe oben Abschnitt 4.1). Wenn man den Aufwand der Dateneingabe einmal auf sich genommen hat, lohnt sich die ständige Datenpflege, weil man dann zukünftig immer, wenn gewünscht, auf Knopfdruck Bestandsanalysen und Auswertungen für einzelne Bereiche oder für das Unternehmen insgesamt machen kann.

Die Auswahl der Merkmale, nach denen der Personalbestand sortiert und dargestellt werden soll, ist ein wichtiger Schritt, weil diese Merkmale sowohl Möglichkeiten eröffnen als auch einschränken.

Nach unseren Erfahrungen gibt es neben Standardmerkmalen, die in fast jedem Unternehmen bedeutsam sind, immer auch unternehmensindividuelle Merkmale. Bild 12 zeigt ein typisches Beispiel.

■ Alter	■ Ausbildung
■ Austrittsdatum	■ Hierarchieebenen
■ Geschlecht	■ Betriebszugehörigkeit in Jahren
■ Unternehmensbereiche	■ Arbeitszeit
■ Abteilungen	■ Schul- bzw. Ausbildung
■ Schichtarbeit	■ Arbeitsunfähigkeitstage 200x
■ Schlüsselposition	■ Auszubildende
	■ Weiterbildungstage 200x – 200y

■ Bild 12: Einige Merkmale im Rahmen einer Personalbestandsanalyse (Unternehmensbeispiel)

5.3.2 Eingabe der Personaldaten

Nachdem die gewünschten Merkmale festgelegt und dokumentiert wurden, sind die Dateneingabe und -auswertung nur noch eine rein technische Angelegenheit.

5.3.3 Abbildung und Analyse des aktuellen Personalbestandes

In diesem Schritt wird im Führungskreis die Personalstruktur insgesamt betrachtet. Ein externer Moderator und/oder der Personalleiter präsentiert. Die Bilder 13 ff. geben Ausschnitte aus einer Personalbestandsanalyse wieder. Sie vermitteln einen guten Eindruck von der Vielfalt der Informationen, die entstehen. In der Praxis schließt sich fast immer an die Präsentation der Personalbestandsanalyse eine (zu diesem Zeitpunkt) kaum bewältigbare Fülle von Fragen und Kommentaren an, mit hohem Risiko, sich zu verzetteln. Dabei werden bereits erste personalwirtschaftliche Handlungserfordernisse sichtbar, die allerdings an dieser Stelle meist konsequenzlos bleiben. Davon abgesehen ist festzustellen, dass diese Diskussionen hier meist noch auf der Ebene des operativen Personalmanagements bleiben. Dennoch wird die Personalbestandsanalyse für die strategische Personalplanung gebraucht – zum einen als Datenquelle für spätere strategische Betrachtungen und zum anderen, um Jobfamilien zu bilden.

Einige typische Fragen im Rahmen einer Personalbestandsanalyse:

- Ist unsere Ausbildungsquote hoch genug?
 - Warum gibt es nur so wenige Weiterbildungstage im Bereich X?
 - Wo kriegen wir neue Leute für unseren teilweise überalterten Vertrieb her?
 - Wie schaffen wir es, alle Mitarbeiter im Boot zu halten, da wir doch weiter wachsen werden?
 - Was sind die Gründe für sehr hohe Anzahl von AU(Arbeitsunfähigkeits)-Tagen im Bereich A?
- usw.

Die folgenden Bilder sind den Personalbestandsanalysen in verschiedenen Unternehmen mittlerer Größe entnommen. Sie sollen lediglich einen Eindruck der vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten vermitteln. Auf Details kommt es dabei nicht an.

7 Unternehmensbereiche – Grundlegende Informationen

Administration (A)	F+E+ Konstruktion (FEK)	Geschäfts- leitung (G)	Produktion (P)	Qualitäts- wesen (Q)	Neuer Produktbereich (X)	Vertrieb (V)
... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter	... Mitarbeiter
Durchschnitts- alter 37 Jahre	Durchschnitts- alter 42 Jahre	Durchschnitts- alter 45 Jahre	Durchschnitts- alter 43 Jahre	Durchschnitts- alter 51 Jahre	Durchschnitts- alter 43 Jahre	Durchschnitts- alter 48 Jahre
Median 38 Jahre	Median 48 Jahre	Median 46 Jahre	Median 46 Jahre	Median 54 Jahre	Median 43 Jahre	Median 50 Jahre
Anteil Älterer 38%	Anteil Älterer 29%	Anteil Älterer 25%	Anteil Älterer 37%	Anteil Älterer 57%	Anteil Älterer 25%	Anteil Älterer 53%

Bild 13: Grafik aus einer Personalbestandsanalyse, Grunddaten Unternehmensbereiche – **Schritt 3**

Personalbestandsanalyse und Prognosen – Gesamtunternehmen

- Aktuelle Altersstruktur Gesamtunternehmen
- Prognose: Ältere Beschäftigte und Personalbedarf in 5 und 10 Jahren
- Geschlechtsspezifische Unterschiede im Gesamtunternehmen
- Führungskräfte im Gesamtunternehmen aktuell, in 5 und 10 Jahren
- Analyse der Schlüsselpositionen im Gesamtunternehmen
- Ausbildung im Gesamtunternehmen
- Qualifikationsstruktur Gesamtunternehmen nach Bereichen
- Qualifikationsstruktur Gesamtunternehmen nach Hierarchieebenen
- Arbeitskapazitäten im Gesamtunternehmen
- Betriebszugehörigkeit im Bereich Gesamtunternehmen
- AU (Arbeitsunfähigkeits)-Tage im Gesamtunternehmen und nach Abteilungen
- Zusammenfassung der Analyseergebnisse im Gesamtunternehmen
- Gesamtunternehmen – Handlungsbedarfe und mögliche Maßnahmen

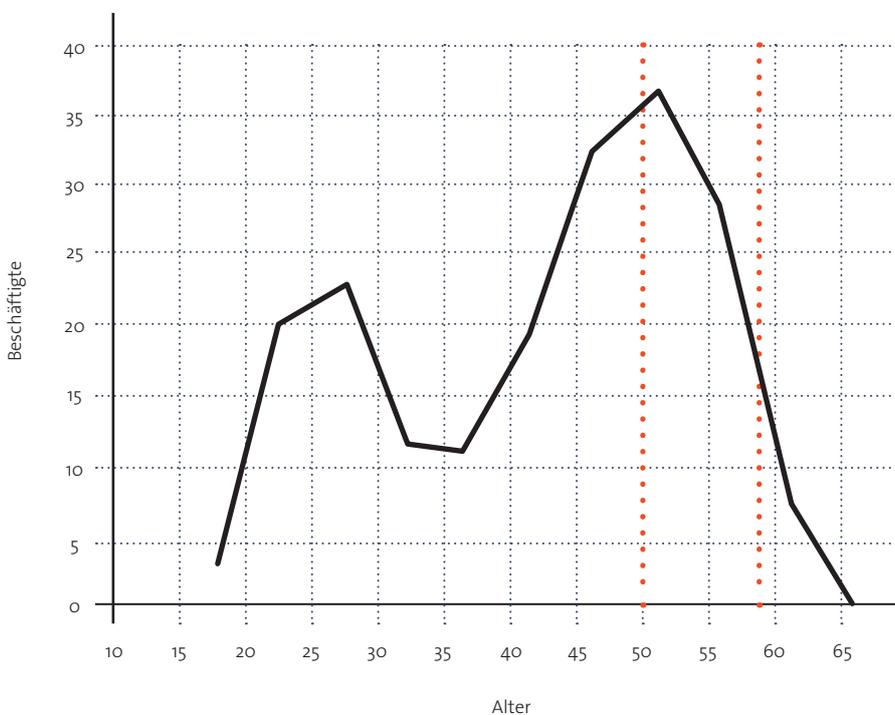
Bild 14: Text aus einer Personalbestandsanalyse, Übersicht über gewünschte Auswertungsergebnisse (Gesamtunternehmen) – **Schritt 3**

Aktuelle Altersstruktur – Grundlegende Informationen

- Insgesamt wurden die Daten von **198 Beschäftigten** erfasst und ausgewertet
 - Bei einem MA fehlt die Altersangabe, 3 MA sind zum Stichtag bereits über 63 Jahre alt, so dass sie in der Gesamtberechnung nicht mehr berücksichtigt werden (demnach N = **194**)
- Das aktuelle **Durchschnittsalter** liegt bei **42,7** Jahren, der **Median** bei **46** Jahren
- Die Altersstruktur ist auf den ersten Blick leicht **alterszentriert**:
 - 30% sind zwischen 15 und 34 Jahren alt
 - 32% sind zwischen 35 und 49 Jahren alt
 - 38% sind zwischen 50 und 65 alt und zählen somit zu den „älteren Beschäftigten“

■ Bild 15: Text aus einer Personalbestandsanalyse, Grunddaten Altersstruktur (Gesamtunternehmen) – **Schritt 3**

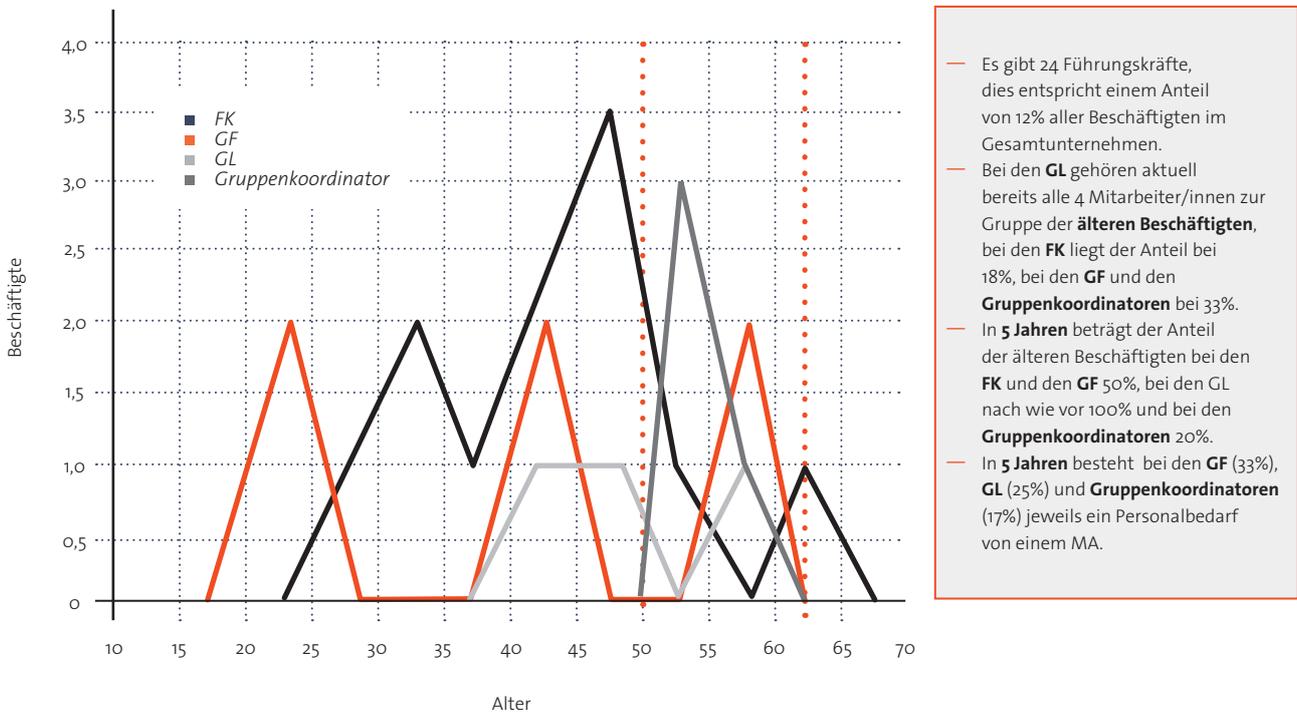
Prognose: Ältere Beschäftigte und Personalbedarf in 5 und 10 Jahren



- **38%** der Belegschaft sind über 50 Jahre alt und zählen somit zu den „**älteren Beschäftigten**“.
- Das aktuelle **Durchschnittsalter** liegt bei **43 Jahren**, der **Median** bei **46 Jahren**.
- In **5 Jahren** nimmt der Anteil der älteren Beschäftigten zu und liegt dann bei **48%** der dann noch im Unternehmen beschäftigten MA. Es besteht ein **Personalbedarf von 11%** (22 MA).
- In **10 Jahren** steigt der Anteil der älteren Beschäftigten auf **52%** der dann noch im Unternehmen beschäftigten MA, der **Personalbedarf steigt auf 25%** (49 MA).

■ Bild 16: Grafik aus einer Personalbestandsanalyse, Prognose Altersstruktur (Gesamtunternehmen) – **Schritt 3**

Altersstruktur der Führungskräfte im Gesamtunternehmen – aktuell und in 5 Jahren



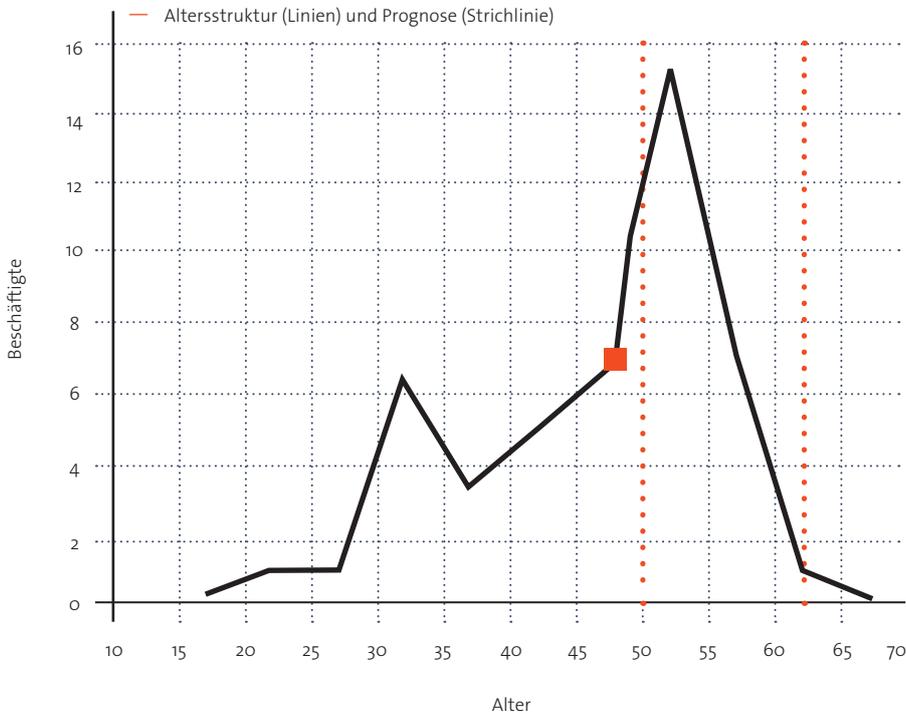
■ Bild 17: Grafik aus einer Personalbestandsanalyse, Altersstruktur der Führungskräfte im Gesamtunternehmen, aktuell und in 5 Jahren – **Schritt 3**

Grunddaten – Bereich Fertigung

- Anzahl Mitarbeiter/innen: 46
- Durchschnittsalter: 47 Jahre
- Medianalter: 50 Jahre
- Anteil älterer Beschäftigter ab 50 Jahre: 50%
- 3 Relevante Abteilungen (mehr als 2 MA):
 - Endmontage (25 MA)
 - Schlüsselmaschinen (6 MA)
 - Vorfertigung (13 MA)
- Besonderheiten:
 - Alle 46 MA in dem Bereich Fertigung sind Vollzeit beschäftigt.
 - Es gibt keine Azubis in dem Bereich.

■ Bild 18: Text aus einer Personalbestandsanalyse, Grunddaten Bereich Fertigung – **Schritt 3**

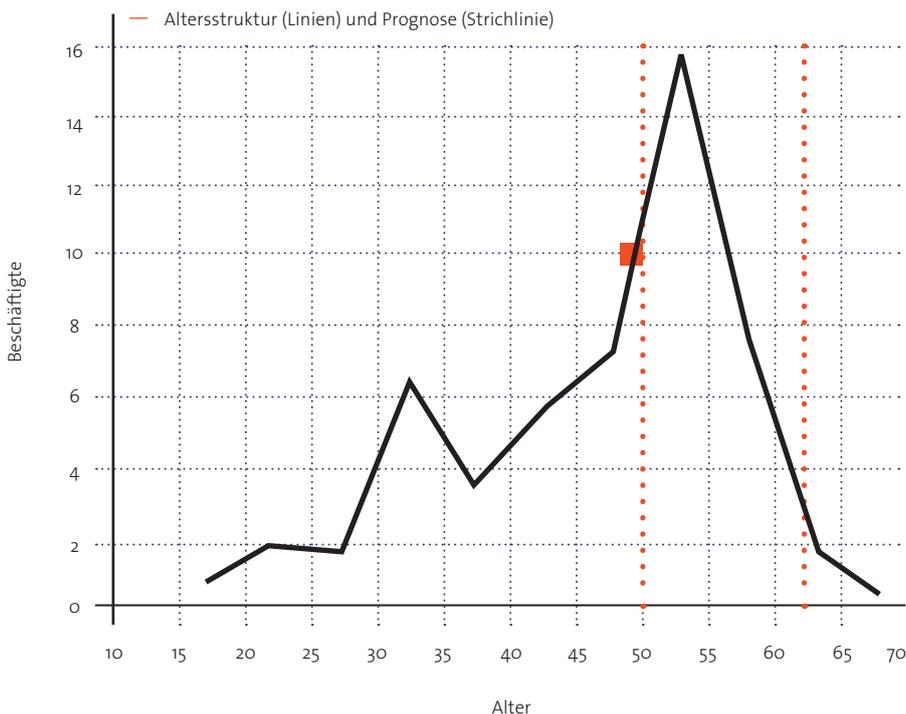
Aktuelle Altersstruktur – Bereich Fertigung



- Altersgrenze Ältere = 50 Jahre
- Renteneintrittsalter = 63 Jahre

Bild 19: Grafik aus einer Personalbestandsanalyse, Altersstruktur Bereich Fertigung – Schritt 3

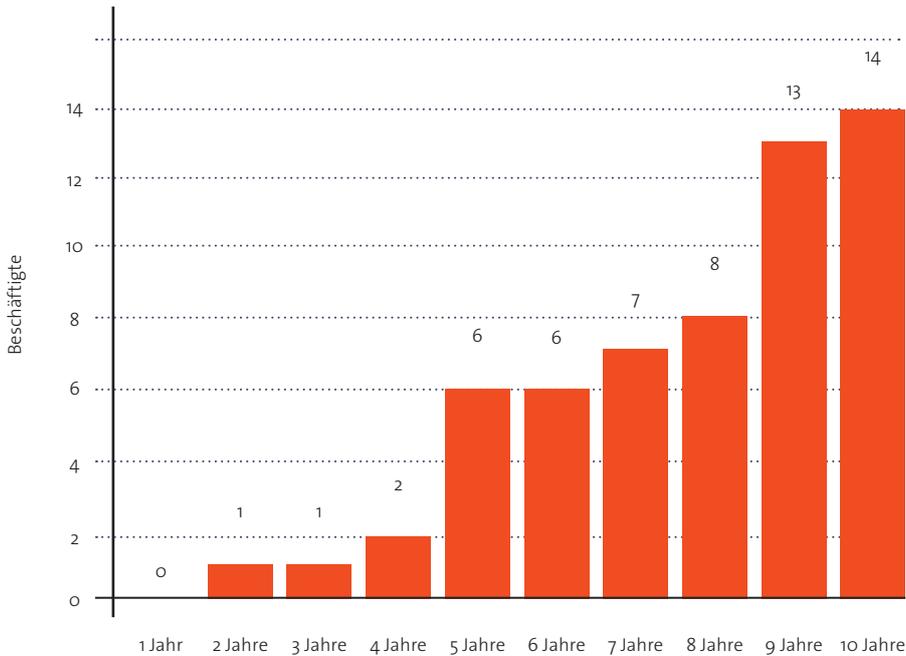
Prognose Ältere Beschäftigte – Bereich Fertigung



- Heute gehören 23 der 46 MA zur Gruppe der älteren Beschäftigten zwischen 50 und 63 Jahren. (Das sind **50%** der Beschäftigten in diesem Bereich.=
- In **5 Jahren** werden 6 MA den Bereich altersbedingt verlassen haben (13%). Die Anzahl der Älteren nimmt um 1 MA zu. (Anteil sind dann **60%** der Beschäftigten älter als 50 Jahre (24 von dann 40 MA))
- In **10 Jahren** werden insgesamt 14 MA das Renteneintrittsalter erreicht haben und das Unternehmen verlassen haben (30%). Zur Gruppe der älteren Beschäftigten zählen dann 21 der dann noch 32 MA.
- In 10 Jahren sind **66%** der Beschäftigten in dem Bereich Fertigung über 50 Jahre alt.

Bild 20: Grafik aus einer Personalbestandsanalyse, Prognose Altersstruktur Bereich Fertigung – Schritt 3

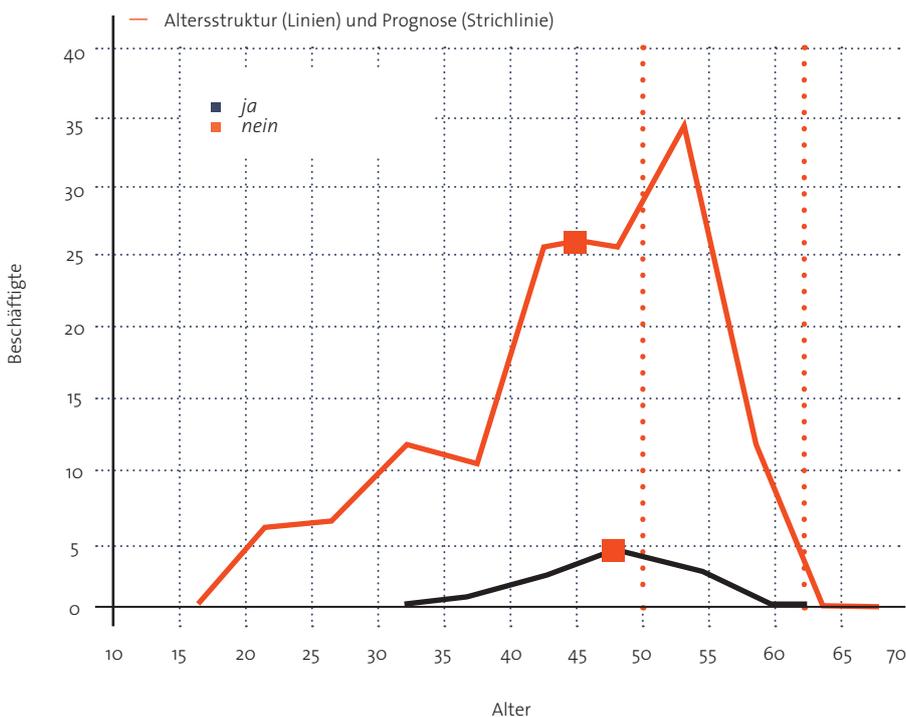
Prognose Personalbedarf – Bereich Fertigung



- In den nächsten 5 Jahren gibt es einen Personalbedarf von 6 Mitarbeiter/-innen in dem Bereich Fertigung (13%).
- In 10 Jahren werden 14 der 46 Mitarbeiter/-innen das Unternehmen altersbedingt verlassen haben (30%).

Bild 21: Grafik aus einer Personalbestandsanalyse, Prognose Personalbedarf in der Fertigung – Schritt 3

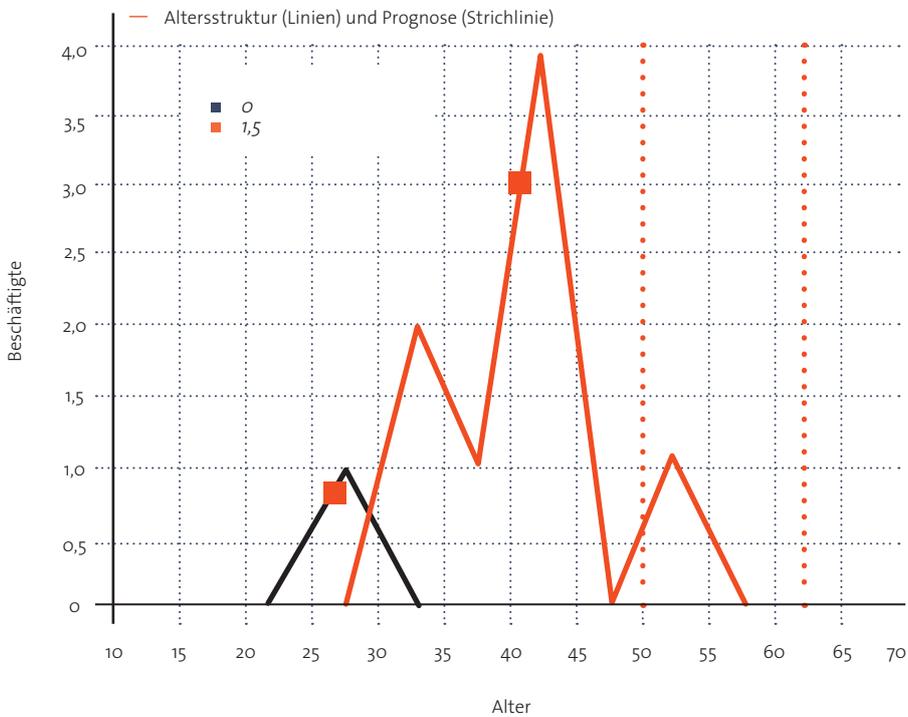
Schichtarbeit – Bereich Produktion



- In dem Bereich Produktion leisten 15 der 144 Mitarbeiter/-innen Schichtdienst (10%).
- Aktuell sind 33% der Mitarbeiter/-innen im Schichtdienst älter als 50 Jahre (5 der 15 MA).
- In 5 Jahren werden 9 der dann noch 14 Mitarbeiterinnen im Schichtdienst älter als 50 Jahre sein. Das entspricht einem Anteil von 64%.

Bild 22: Grafik aus einer Personalbestandsanalyse, Grunddaten Schichtarbeit im Bereich Produktion – Schritt 3

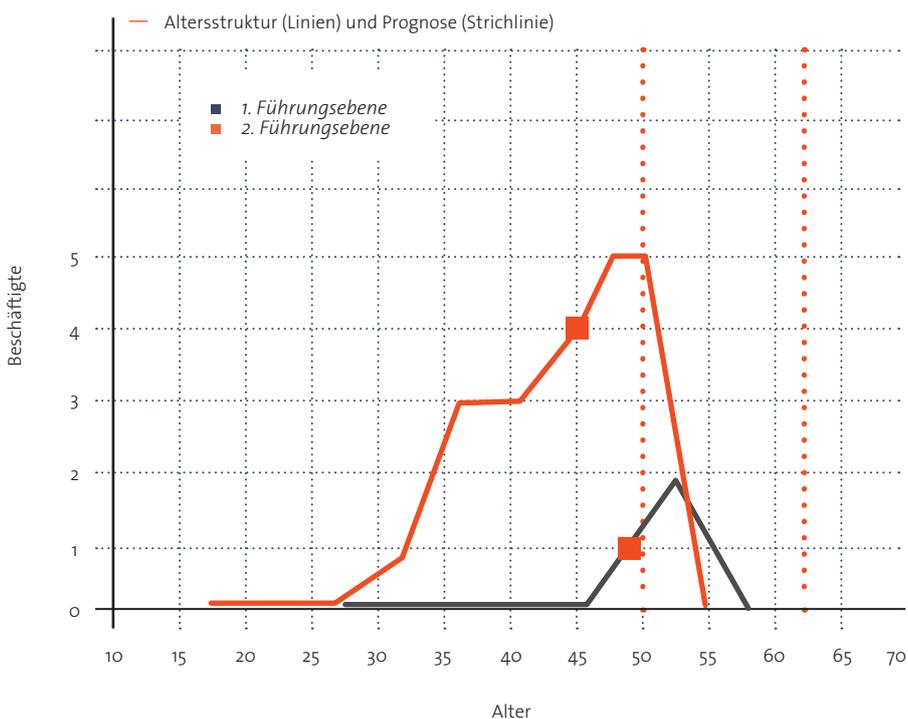
Weiterbildungstage des letzten Jahres – Bereich Vertrieb



- Der weitaus größte Teil der Beschäftigten in dem Bereich (8 von 9 Mitarbeiter/-innen) hat im letzten Jahr an keiner Weiterbildungsveranstaltung teilgenommen. Das entspricht einem Anteil von 89%.
- 1 Mitarbeiter (11%) hat in dem letzten Jahr an 1 – 5 Tagen an einer Weiterbildung teilgenommen.

Bild 23: Grafik aus einer Personalbestandsanalyse, Weiterbildungstage im Bereich Vertrieb – Schritt 3

Altersstruktur der Führungskräfte – Bereich Produktion



- In dem Bereich Produktion sind 18 der insgesamt 32 Führungskräfte (FK) des Gesamtunternehmens vertreten (1 FK der 1. Führungsebene und 17 FK der 2. Führungsebene). Das aktuelle Durchschnittsalter der FK insgesamt liegt bei 47 Jahren.
- Aktuell gehören die FK der 1. Führungsebene und 5 FK der 2. Führungsebene (20%) zur Gruppe der älteren Beschäftigten.
- In 5 Jahren gehören 11 der dann noch 17 FK zu den Älteren im Unternehmen (65%). 1 FK der 2. Führungsebene wird dann das Renteneintrittsalter erreicht haben.
- In 10 Jahren werden 12 der dann noch 15 FK in diesem Bereich älter als 50 Jahre sein (80%).

Bild 24: Grafik aus einer Personalbestandsanalyse, Altersstruktur der Führungskräfte im Bereich Produktion – Schritt 3

Zusammenfassung der Analyseprognose – Bereich Produktion

■ Aktuelle Altersstruktur

- Heute gehören bereits 42 der 114 Mitarbeiter/innen zur Gruppe der älteren Beschäftigten zwischen 50 und 63 Jahren. Das sind 37% der Beschäftigten des Bereichs Produktion.

■ Ältere Beschäftigte

- In **2 Jahren** nimmt die Anzahl der Älteren um 7 Beschäftigte zu. Der Anteil Älterer an den Beschäftigten im Bereich Produktion beträgt dann 44%.
- In **10 Jahren** sind nur noch 52 der dann 88 Mitarbeiter/innen jünger als 50 Jahre. 56% der dann noch 88 Beschäftigten im Bereich Produktion sind dann über 50 Jahre alt.

■ Personalbedarf

- In **5 Jahren** werden 14 Beschäftigte des Bereichs Produktion das Unternehmen altersbedingt verlassen haben (12% der aktuellen Belegschaft in diesem Bereich).
- In **10 Jahren** sind 26 Mitarbeiter/innen weniger im Bereich Produktion beschäftigt. (23% der heutigen Belegschaft im Bereich Produktion).

■ Geschlechterverteilung im Bereich Produktion

- Insgesamt sind im Bereich Produktion 65 Frauen (57%) und 49 Männer (43%) beschäftigt.
- 18% der Männer sind über 50 Jahre alt, bei den Frauen sind 51% älter als 50.
- Alle Führungskräfte im Bereich Produktion sind männlich.

■ Schichtarbeit im Bereich Produktion

- 27 der 114 Mitarbeiter/innen leisten Schichtarbeit (24%).
- 15% der Mitarbeiter/innen im Schichtdienst sind aktuell über 50 Jahre alt.
- In 2 Jahren sind bereits 38% der dann noch 26 Beschäftigten im Schichtdienst älter als 50, in 9 Jahren sind 48% der dann noch 23 Mitarbeiter/innen im Schichtdienst über 50.

■ Schlüsselpositionen im Bereich Produktion

- Im Bereich Produktion haben 17 der 114 Mitarbeiter/innen eine Schlüsselposition (15%), vier der 17 Mitarbeiter/innen sind älter als 50 Jahre.
- In 5, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 18 und dann erst wieder in 30 Jahren ist mit einem altersbedingten Ausscheiden der Mitarbeiter/innen in Schlüsselpositionen zu rechnen.

■ Hierarchieebenen im Bereich Produktion

- Im Bereich Produktion sind aktuell 3 FK, ein GL und 6 Gruppenkoordinatoren tätig (insgesamt 10 Führungskräfte).
- 3 der 10 Führungskräfte sind über 50 Jahre alt.

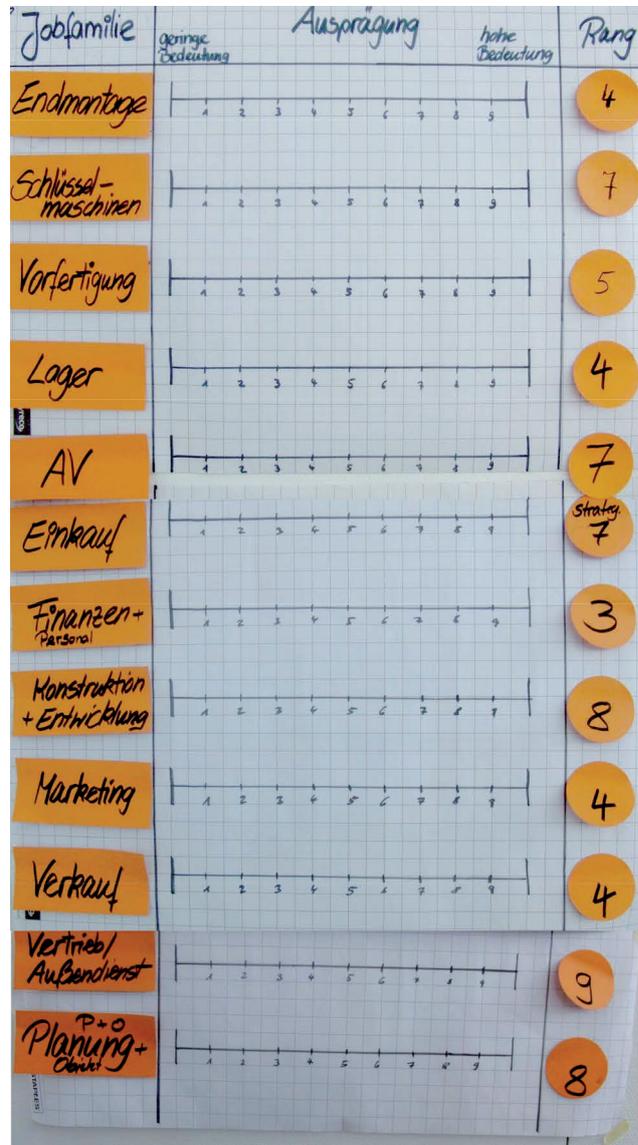
■ Bild 25: Text aus einer Personalbestandsanalyse, Zusammengefasste Analyseergebnisse Bereich Produktion – **Schritt 3**

Bestandteil und zentrales Ergebnis der Personalbestandsanalyse im Rahmen der strategischen Personalplanung ist die Bildung der Jobfamilien und/oder gegebenenfalls Schlüsselkräfte. Jobfamilien sind weder Abteilungen noch hierarchische Ebenen, auch normalerweise keine Arbeits- oder Projektgruppen, sondern Cluster mit homogenen Kompetenzanforderungsprofilen (siehe oben Abschnitt 4.2). Soweit nicht bereits vorhanden, müssen sie also in diesem Planungsschritt neu gebildet werden. Vorbereitend kann dies die Personalabteilung tun. Der Aufwand ist nicht besonders hoch.

Auf den Jobfamilien bauen die weiteren Schritte der strategischen Personalplanung auf.

5.3.4 Priorisierung der Jobfamilien

Die Jobfamilien werden im Führungskreis im Hinblick auf ihre strategische Bedeutung bewertet und damit priorisiert (Bild 26). In der Folge konzentriert sich der Prozess der strategischen Personalplanung dann nur noch auf die prioritären Jobfamilien.



■ Bild 26: Bewertung der Jobfamilien nach ihrer Bedeutung für die Wettbewerbsstärken des Unternehmens (Flipchart aus einem Personalplanungsworkshop: Geringe Bedeutung = 1 Punkt; hohe Bedeutung = 10 Punkte) Ergebnis: Strategische Priorisierung der Jobfamilien; die Jobfamilie mit der höchsten Punktezahl ist die wichtigste – Schritt 4

5.3.5 Arbeiten mit den strategischen Treibern für den Personalbedarf

In diesem Schritt werden die relevanten strategischen Unternehmensziele (siehe oben Kapitel 3 und Abschnitt 4.4) möglichst genau differenziert und spezifiziert, um die Konsequenzen für den quantitativen und qualitativen Personalbedarf der nächsten Jahre sichtbar zu machen. Zu beantworten sind zunächst folgende Fragen (siehe auch Bild 27):

- Wie stark soll das Unternehmen insgesamt wachsen (Umsatz)? Worauf beruhen die Wachstumsziele, wie „belastbar“ sind sie?
- Ist lediglich Konsolidierung zu erwarten/beabsichtigt?
- In welchem Ausmaß sollen Restrukturierungen stattfinden?
- Auf welchen Märkten sollen welche Umsatzsteigerungen erzielt werden und wie „belastbar“ sind diese Ziele?
- Welche Veränderungen des Produktsortiments werden angestrebt?
- Welche technischen Entwicklungen mit Wirkungen auf welche Produkte sind relevant?

Die fundierte Beantwortung dieser (und noch einiger anderer) Fragen ist Voraussetzung für die spätere Feststellung der **strategischen Empfindsamkeit der relevanten Jobfamilien**, also ihrer jeweiligen Betroffenheit durch die strategischen Treiber. Unternehmen, die es gewohnt sind ihre strategische Planung zu formulieren, zu dokumentieren und zu kommunizieren, werden diesen Schritt schnell erledigen können. Der andere Extremfall, Unternehmen, denen erst anlässlich ihrer strategischen Personalplanung auffällt, dass ihnen bislang eine ausformulierte strategische Planung fehlte, werden an dieser Stelle ihre wichtigsten Unternehmensziele (Marktpositionierungen, Innovationen – siehe oben Abschnitt 4.4) formulieren und deren Bedeutung für ihren Personalbedarf der nächsten fünf Jahren bestimmen müssen.

Als Ergebnis dieses Schrittes sind die **strategischen Treiber** für den Personalbedarf **benannt** und unternehmensspezifisch **konkretisiert**. Diese sind:

- Absehbares/ angestrebtes **Umsatzwachstum** (zum Beispiel: 5%);
- **Marktentwicklungen**, Umsatzziele (zum Beispiel: das Wachstum entsteht in den Märkten China, USA und Brasilien);
- Veränderungen im **Produktsortiment** (zum Beispiel: Anpassung der Produktgruppe Y, Neuentwicklung einer Einfachmaschine für den chinesischen Markt);
- **Technische Entwicklungen**, die das Produktsortiment beeinflussen (zum Beispiel: sind absehbar nicht zu erwarten).

Die Konkretisierungen werden in den Workshops visualisiert. Damit wird im weiteren Verlauf gearbeitet, nämlich bei der Bestimmung der strategischen Empfindsamkeit der prioritären Jobfamilien (siehe Abschnitt 5.3.7). Wir verzichten hier auf ein Workshopbeispiel, weil es sich um vertrauliche Informationen aus einem Unternehmen handeln würde.

Input UN-Strategie	Strategisches Tableau			Horizont: ~ 5J.
Strateg. Bedarfstreiber	Ausprägung			
Wachstum	→ 3%	→ 5%	→ >5%	
Konsolidierung	0			
Restrukturierung	:/ 3%	:/ 5%	:/ >5%	
Märkte	Deutschland...%	USA...%	BRIC...%	Europa...% Asien...%
Produkt (-sortiment)	<input type="checkbox"/> gleichbleibend	<input type="checkbox"/> Änderungen...%	<input type="checkbox"/> auftragsbezogene Entwicklungen	<input type="checkbox"/> Anpassungen <input type="checkbox"/> Neuentwicklungen...% - mit bekanntem Wissen - mit neuem Wissen
techn. Entw. mit Einfluss auf d. Sortiment	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> gravierend	<input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> ungewiss

■ Bild 27: Strategisches Tableau (Flipchart aus den Personalplanungsworkshops) – Schritt 5

5.3.6 Bestimmung und Analyse der Wirkungen der strategischen Treiber auf die strategisch prioritären Jobfamilien

Die übrig gebliebenen prioritären Jobfamilien werden danach bewertet, wie sehr jede von ihnen durch die benannten strategischen Treiber (siehe oben Abschnitt 5.3.5) betroffen ist. In dem Planungsworkshop, dem Bild 28 entnommen wurde, wurden fünf prioritäre Jobfamilien ausgewählt. Das Flipchart zeigt, wie stark jede dieser Jobfamilien heute und in Zukunft von den strategischen Treibern

- Wachstumsziele
 - Marktpositionierungsziele
 - Produktentwicklungsziele und
 - technische Entwicklung
- betroffen ist.

Auswirkungen d. strat. Treiber auf d. Jobfamilien

strat. Treiber Jobfamilie	Wachstum	Märkte	Produkte	technische Entwicklung	Σ
AV/PS	k n m h 0 1 2 3	6			
Druckerei	k n m h 0 1 2 3	7			
Rohtube	k n m h 0 1 2 3	5			
Verschrauben	k n m h 0 1 2 3	5			
Verkauf	k n m h 0 1 2 3	10			

k n m h 0 1 2 3	k n m h 0 1 2 3	k n m h 0 1 2 3
--------------------	--------------------	--------------------

■ Bild 28: Auswirkungen der strategischen Treiber auf die Jobfamilien: keine Betroffenheit, niedrige Betroffenheit, mittlere Betroffenheit, hohe Betroffenheit (Flipchart aus einem Personalplanungsworkshop) – Schritt 6

5.3.7 Identifizierung und Analyse der Risiken für die Jobfamilien: Kapazität, Kompetenz, Beschaffung, Alter

Ausgehend von der jeweiligen strategischen Empfindsamkeit wird in diesem Schritt für jede der strategisch prioritären Jobfamilie ein spezifisches Risikoprofil erstellt: Jede Jobfamilie wird durch die folgenden vier Risikogruppen beschrieben:

- **Kapazitätsrisiko:** Reichen die vorhandenen Mitarbeiter der jeweiligen Jobfamilie aus zur Umsetzung der Geschäftsziele?
- **Kompetenzrisiko:** Reichen die Kompetenzen der Mitarbeiter der jeweiligen Jobfamilie aus zur Umsetzung der Geschäftsziele?
- **Beschaffungsrisiko:** Wie hoch ist das Risiko zu veranschlagen, dass neue Mitarbeiter für die jeweilige Jobfamilie im Bedarfsfall auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind?
- **Altersrisiko:** Lässt die Altersstruktur der jeweiligen Jobfamilie altersbedingte Ausfälle von Mitarbeitern erwarten, für die zur Umsetzung der Geschäftsziele Ersatz beschafft werden muss?

Die folgenden Bilder mit Flipcharts aus den Personalplanungsworkshops beschreiben jeweils zunächst das Risiko, indem sie Einschätzungshilfen dafür geben. Dann wird für jedes Risiko ein Risikoportfolio¹⁰ gebildet, in das die prioritären Jobfamilien des Unternehmens eingeordnet werden. Daraus lässt sich das besondere Risikoprofil jeder Jobfamilie ablesen. Es wird anschließend visualisiert.

Im Ergebnis hat man eine einfache Übersicht, bestehend aus wenigen Risikoprofilen, die den aktuell absehbaren strategischen personalwirtschaftlichen Handlungsbedarf des Unternehmens für die nächsten fünf Jahre aufzeigen und die Grundlage für die Festlegung der entsprechenden Maßnahmen bilden.

¹⁰ Für Altersrisiken gibt es kein Portfoliobeispiel. Es war in den Workshops nicht relevant.

Kapazitätsrisiko

Besteht im strategischen Szenario für die Jobfamilie ein Kapazitätsrisiko?
(Mengenbetrachtung)

Einschätzungshilfen:

- Ratio-Effekte
- proportionale Entwicklung
- „sprungfixe“ Beschaffungssituation (von Null auf Hundert)
- Synergien
- Fluktuation
- Veränderungen am Arbeitsmarkt
- demographischer Effekt

■ Bild 29: Einschätzungshilfen Kapazitätsrisiko (Flipchart aus den Personalplanungsworkshops) – Schritt 7

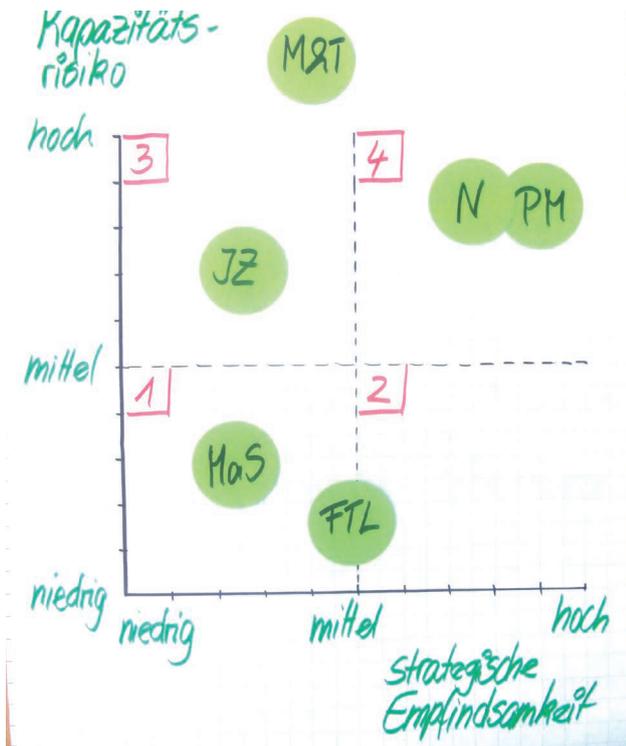
Kompetenzrisiko (Fähigkeits-)

Besteht im strategischen Szenario (siehe Tabelle) für die Jobfamilie ein Kompetenzrisiko?

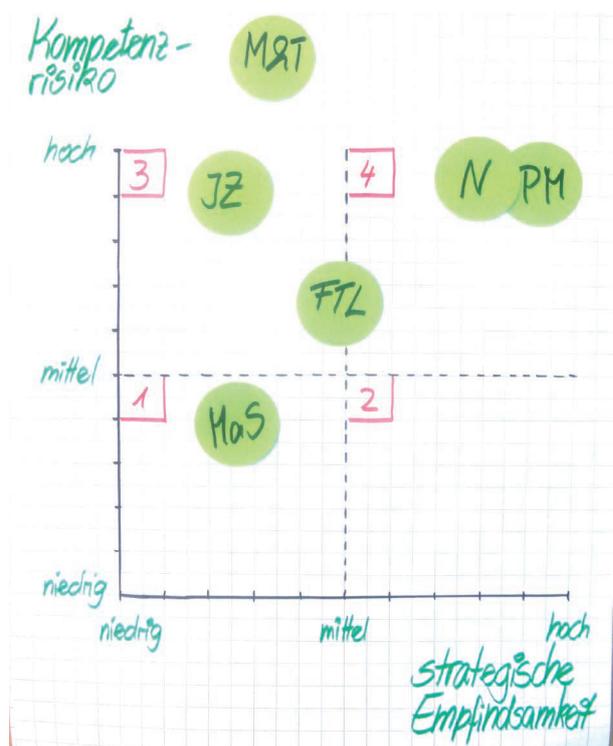
Einschätzungshilfen:

- Wissensveränderung im bestehenden Feld
- neues Wissen aus anderen Wissensfeldern
- fehlende Wissensquellen und -vermittler
- implizites Wissen (überwiegt)
- Zeitfaktor (der Aneignung und Anwendung)
- Sprache, interkulturelles Wissen
- Managementwissen
- Methodenwissen

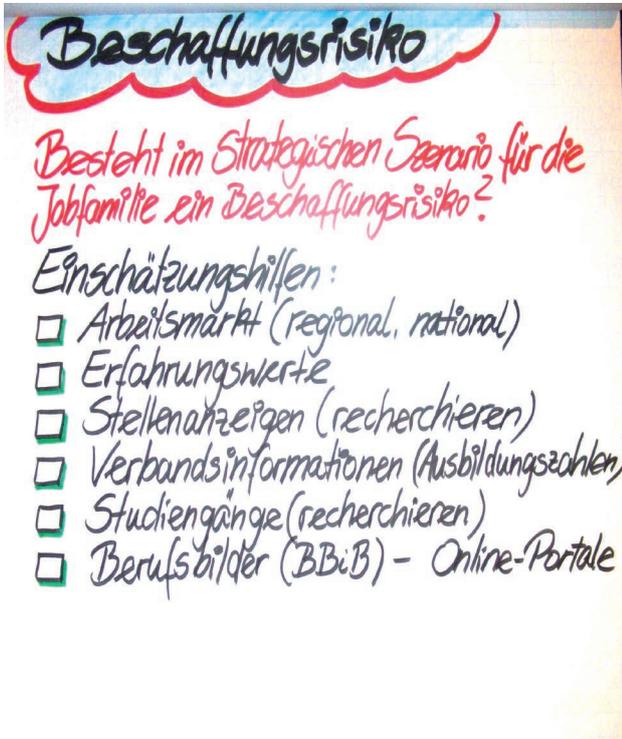
■ Bild 31: Einschätzungshilfen Kompetenzrisiko (Flipchart aus den Personalplanungsworkshops) – Schritt 7



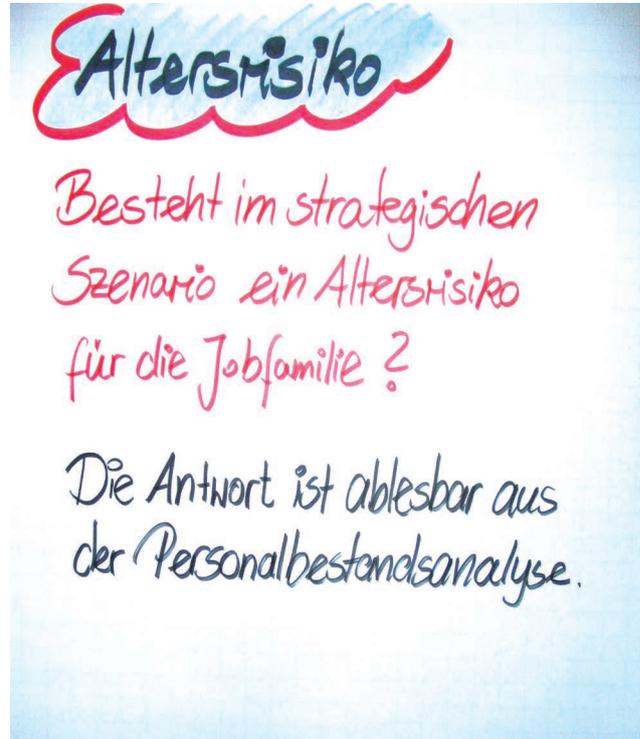
■ Bild 30: Portfolio Kapazitätsrisiko mit Jobfamilien (Flipchart aus einem Personalplanungsworkshop – die kreisförmigen Karten verorten jeweils die Jobfamilien, hier in abgekürzter Form bezeichnet) – Schritt 7



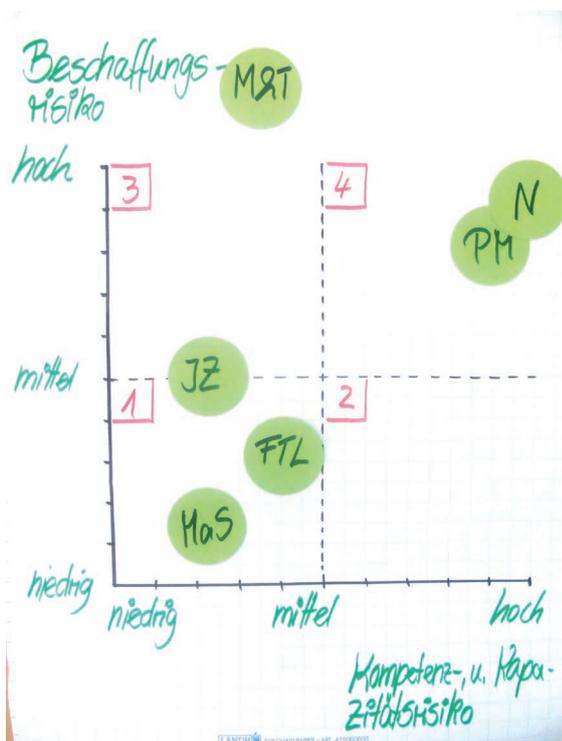
■ Bild 32: Portfolio Kompetenzrisiko mit Jobfamilien (Flipchart aus einem Personalplanungsworkshop – die kreisförmigen Karten verorten jeweils die Jobfamilien, hier in abgekürzter Form bezeichnet) – Schritt 7



■ Bild 33: Einschätzungshilfen Beschaffungsrisiko (Flipchart aus den Personalplanungsworkshops) – Schritt 7



■ Bild 35: Altersrisiko (Flipchart aus den Personalplanungsworkshops) – Schritt 7



■ Bild 34: Portfolio Beschaffungsrisiko mit Jobfamilien (Flipchart aus einem Personalplanungsworkshop – die kreisförmigen Karten verorten jeweils die Jobfamilien, hier in abgekürzter Form bezeichnet) – Schritt 7

Nicht in allen der beteiligten Unternehmen spielen alle Risiken für alle strategisch relevanten Jobfamilien eine Rolle. In einigen Fällen war zum Beispiel das Altersrisiko für einige Jobfamilien (noch) nicht relevant.

Die Risikoprofile bilden die Betroffenheit der jeweiligen Jobfamilie von den Risiken ab:

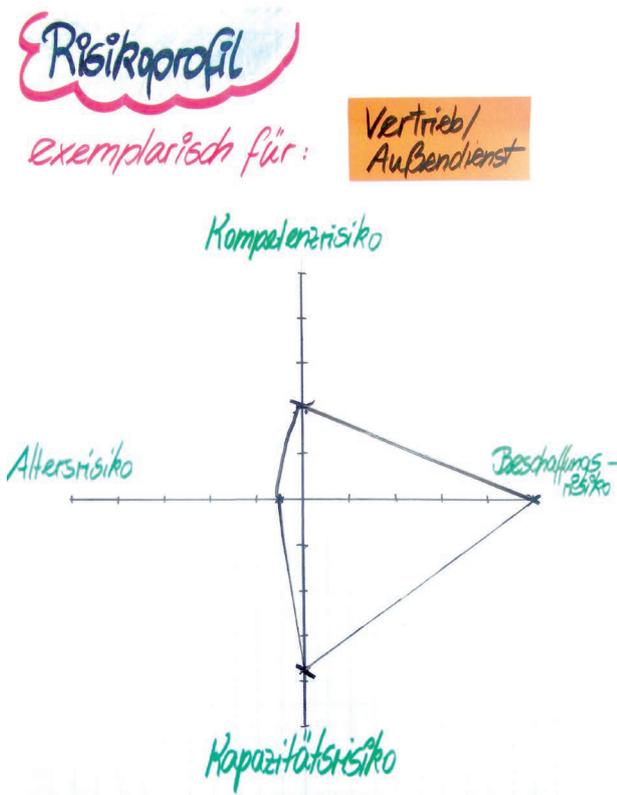


Bild 36: Beispiel eines Risikoprofils (Flipchart aus einem Personalplanungsworkshop) – **Schritt 7**

5.3.8 Planung der Maßnahmen in den personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern

Den Quadranten der Portfolios der einzelnen Risiken lassen sich generelle Normvorgehensweisen zuordnen.

Solche Normvorgehensweisen helfen bei der Festlegung konkreter personalwirtschaftlicher Maßnahmen für die einzelnen Jobfamilien. Deren Kenntnis gehört zum Know-How eines professionellen Personalmanagements.

Mit den Normvorgehensweisen im Hinterkopf lassen sich nun die konkreten unternehmensspezifischen Maßnahmen definieren und planen. Bild 37 zeigt eine praktikable Übersichtsstruktur mit einigen ausgewählten Maßnahmenbeispielen aus einem Unternehmensworkshop.

Die Ergebnisse einer strategischen Personalplanung sind strategische Maßnahmen, die sich vom operativen Personalmanagement vor allem darin unterscheiden, dass sie den jeweils besonderen Zeithorizonten beim Aufbau und Erhalt der für die Wettbewerbsstärken eines Unternehmens unverzichtbaren Personalressourcen Rechnung tragen.

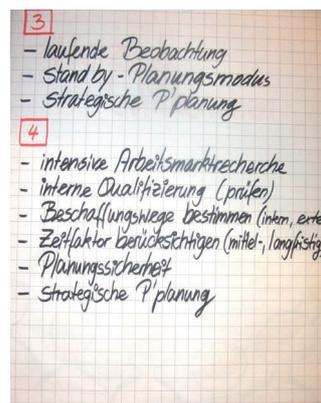
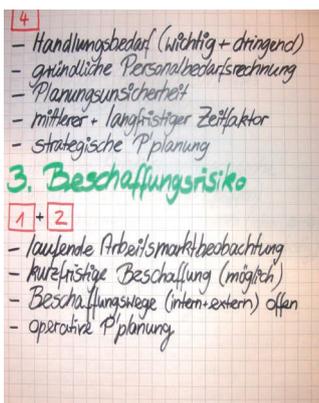
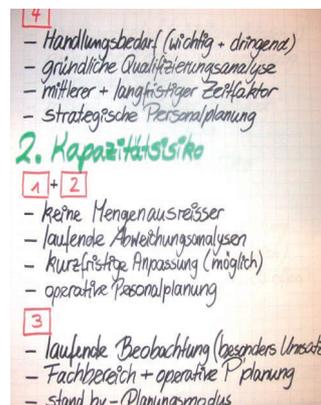
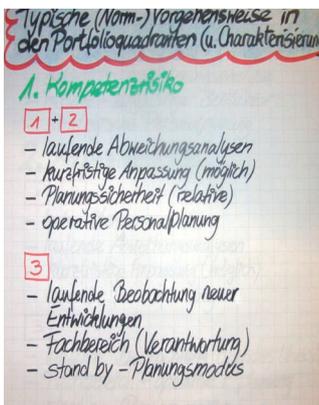
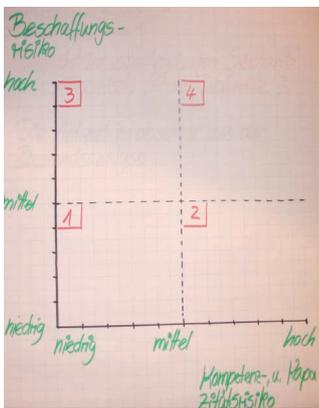
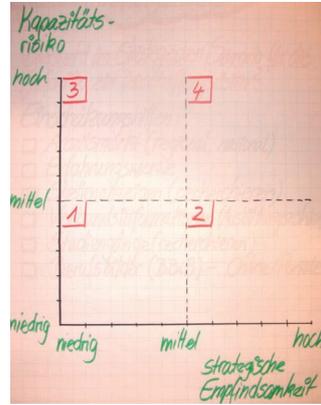
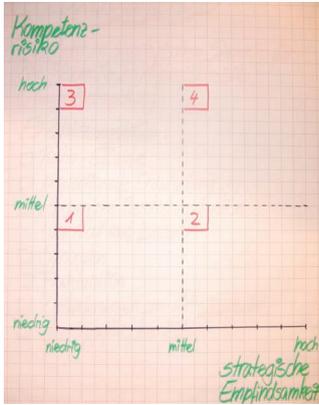


Bild 37: Risikoportfolios mit Zuordnung von Normvorgehensweisen zu den jeweiligen Quadranten – Schritt 8

P-Funktion Zielgruppe Jobfamilie	Personal- beschaffung	Integration/ Einarbeitung	Mitarbeiter- bindung	Personal- marketing	Personal- entwicklung	Beendigung Arbeitsverhältnisse
Technik und Konstruktion	Einstellung von zwei neuen Anpassungs- konstrukteuren bis Jahresende	Erstellung von Ausbildungs- / Einarbeitungs- und Durchlaufplänen für Nachwuchs- kräfte	Fachlaufbahn konzipieren		Methoden- schulung (Wertanalyse, QFD, ...) Neue Anforderungsprofile erstellen	Austrittsgespräche einführen
Service	Festlegung der internen Rekrutierungswege Ausbildung von zwei Monteuren zu Servicetechnikern	Erstellung von Ausbildungs- Einarbeitungs- und Durchlaufplänen für Nachwuchs- kräfte	Fachlaufbahn konzipieren		Aufstellung von Qualifikati- onsmatrizen für Auslandseinsatz	Austrittsgespräche einführen
Vertrieb	Anforderungsprofil Interne Rekrutierungswege	Erstellung von Einarbeitungs- plänen	Fachlaufbahn konzipieren		Sprachkurse Interkulturelles- Training, Auslandseinsatz	Austrittsgespräche einführen
Auszubildende	Rekrutierungswege bestimmen, Ausbildungsquote und Ausbildungs- struktur festlegen	Ausbildungspläne (fachlich und außerfachlich) Methodenschulung der Ausbilder		Schulen, Hochschulen, Social Media		
Nachwuchs- führungs- kräfte	Anforderungsprofil, Festlegung des internen Rekrutierungs- weges (siehe Nachwuchskonzept)	Mentoring, Allmähliche Übertragung von Aufgaben und Projekten	Geeignete Führungsposi- tionen in Aussicht stellen	Interne Kommunikation	Coaching, Schulungspro- gramm, Auslandseinsatz, Projekte	Austrittsgespräche einführen

Bild 38: Übersicht über eine strategische Personalplanung mit unmittelbar im Workshop notierten Maßnahmebeispielen aus einem Personalplanungsworkshop. Damit wird nach dem Workshop weitergearbeitet um die Personalplanung zu komplettieren.

6. Wie setzt man die Ergebnisse um?

Die Umsetzung der strategischen Personalplanung unterscheidet sich von der Durchführung der typischen Maßnahmen des operativen Personalmanagements. Es macht diesen gegebenenfalls Vorgaben.

Außerdem können die Maßnahmen einer strategischen Personalplanung Jahre dauern und sogar eigene Projekte erfordern. Wenn zum Beispiel im Rahmen der Personalplanung festgelegt wurde, dass neben der bestehenden Führungslaufbahn Fachlaufbahnen eingerichtet werden sollen, erfordert die Umsetzung oft ein eigenes Projekt mit einer Projektgruppe.

Verantwortlich für die Umsetzung der Personalplanung ist der Personalleiter.

7. Literatur

Kai Berendes: **Pfadfinder für eine komplexe Welt. Dynamische Personalplanung mit Szenariosimulation.**
In: Personalmanager 3/2009

Kai Berendes et al.: **Strategische Personalplanung. Die Zukunft heute gestalten.** Hrsg.: Das Demographie Netzwerk. Dortmund 2011

Fredmund Malik: **Management. Das A und O des Handwerks.** Frankfurt 2005

Das RKW Baden-Württemberg – eine kurze Übersicht:

- Das RKW ist ein Dienstleistungsunternehmen in der Rechtsform eines Vereins und einer GmbH.
- Im Vorstand arbeiten Vertreter aus Industrie, Banken, Wirtschaftsorganisationen und Ministerien.
- Das RKW wurde 1921 gegründet und hat in Baden-Württemberg rund 830 Mitglieder.
- Das RKW beschäftigt 20 angestellte Mitarbeiter und arbeitet mit selbstständigen RKW-Unternehmensberatern und -Trainern in den Bereichen Unternehmensberatung und Weiterbildung zusammen.

Die Hauptaufgaben des RKW:

- Unternehmensberatung mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg bei allen Fragen der Unternehmensführung,
- inner- und überbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte mittelständischer Unternehmen (über 300 Veranstaltungen pro Jahr mit etwa 4 000 Teilnehmern),
- Informationsbeschaffung und -vermittlung für mittelständische Unternehmen zu aktuellen Wirtschaftsthemen sowie
- Durchführung von Projekten für die öffentliche Hand.

Der Vorstand des RKW Baden-Württemberg
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Martin Peters (Vorsitzender)	Geschäftsführender Gesellschafter der Eberspächer Climate Control Systems GmbH & Co. KG, Esslingen
Dr. Harald Marquardt (Stellvertreter)	Geschäftsführer der Marquardt GmbH, Rietheim-Weilheim
Senator e. h. Richard G. Hirschmann (Ehrenvorsitzender)	Langjähriger Aufsichtsratsvorsitzender der Richard Hirschmann GmbH & Co., Neckartenzlingen
Dr. Christine Bechtle-Kobarg	Verlegerin der Eßlinger Zeitung, Esslingen
Peer-Michael Dick	Hauptgeschäftsführer des Verbands der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. SÜDWESTMETALL, Stuttgart
Dimitrios Galagas	DGB Landesbezirk Baden-Württemberg, Stuttgart
Jens Groninger	Geschäftsführer der groninger & co. gmbh, Crailsheim
Thomas Keller	Mitglied der Geschäftsleitung Region Südwest, Deutsche Bank AG, Stuttgart
Nikolaus Landgraf	Vorsitzender des DGB-Bezirks Baden-Württemberg, Stuttgart
Prof. Dr. Manfred Schmitz-Kaiser	Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der L-Bank, Landeskreditbank Baden-Württemberg, Karlsruhe
Stefan Schuhmacher	Geschäftsführer der Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH, Spaichingen
Elke Schweig	Hauptgeschäftsführerin der Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken, Heilbronn
Oskar Vogel	Hauptgeschäftsführer des Baden-Württembergischen Handwerkstages, Stuttgart
Senator e. h. Wolfgang Wolf	Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Landesverbandes der Baden-Württembergischen Industrie e.V., Stuttgart



(07 11) 2 29 98-0 . www.rkw-bw.de

