

1. Strategie

1.4 Personalplanung

Handlungshilfen – wie es getan werden kann

> 1. Was eine Personalplanung bringt (Checkliste)

1. Die Handlungsfähigkeit sowie der Erfolg des Unternehmens werden auf der Basis einer Personalplanung dauerhaft sichergestellt.
2. Es werden Personalengpässe und -überhänge vermieden und somit Unter- bzw. Überkapazitäten reduziert.
3. Eine frühzeitige Personalbedarfsplanung und-rekrutierung ermöglicht eine verlässliche Kostenplanung.
4. Eine möglichst konkrete Personalbedarfsplanung ist Grundlage für ein zielsicheres Personalmarketing.
5. Die Planung ermöglicht eine gezielte(re) Nutzung der im Unternehmen bereits vorhandenen Personalressourcen und-potenziale.

Wie kann hierbei vorgegangen werden?

1. Erstellung von Wissens-, Kompetenz- und Anforderungsprofilen ausgewählter Beschäftigter (vgl. Handlungshilfe Wissens-, Kompetenz- und Anforderungsprofil).
2. Durchführung einer Altersstrukturanalyse (vgl. Handlungshilfe Altersstrukturanalyse).
3. Festlegung des internen Planungshorizontes (kurz-, mittel- oder langfristige Personalplanung).
4. Bezugnahme auf die aktuelle Unternehmensstrategie oder – sofern diese noch nicht ausformuliert vorliegt – Durchführung eines Strategie-Workshops (vgl. Handlungshilfe Workshoporganisation und –durchführung).

5. Ermittlung des aktuellen und zukünftigen (Brutto-) Personalbedarfs (vgl. Excel-Tabelle unter www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-gewinnen/personalbedarfsplanung/6-netto-personalbedarf).

> 2. Wissens-, Kompetenz- und Anforderungsprofil (Mustervorlage)

Die Erstellung von Kompetenzprofilen für die Beschäftigten eines Unternehmens dient dem zentralen Ziel, die intern vorhandenen und fehlenden Kompetenzen zu ermitteln und zu dokumentieren. Bei Bedarf kann dann auf der Basis der Kompetenzprofile mehrerer Beschäftigter eine unternehmensspezifische Kompetenzlandkarte erstellt werden. Die Ziele, die mit den Kompetenzprofilen erreicht werden können sind:

1. Schaffung einer Informationsbasis für Neu- und/oder Ersatzeinstellungen.
2. Vermeidung von Kompetenzüberschneidungen („Kompetenzgerangel“).
3. Grundlage für die zukünftige Personalplanung und/oder Personaleinsatzplanung (Wer an welchen Arbeitsplatz?).
4. Formulierung von persönlichen Zielvorgaben (vgl. Handlungshilfe Mitarbeitergespräch; Handlungshilfe Zielplanung).
5. Grundlage für eine verlässliche Qualifizierungsplanung.
6. Verbesserung der internen Flexibilität des Mitarbeitereinsatzes.
7. Unterstützung von betrieblichen Qualitätssicherungsmaßnahmen.

In Abhängigkeit von den gewählten Zielen sind dann weitere Entscheidungen zu treffen. Z.B.

1. Für welche Beschäftigten sollen Kompetenzprofile erstellt werden?
2. Wie viele Details sollen die Kompetenzprofile der Beschäftigten umfassen?
3. Wie müssen die Fragen an die Beschäftigten formuliert sein, damit diese richtig verstanden und ehrlich beantwortet werden können? (vgl. Beispiel Fragenkatalog)
4. In welchen Abständen sollen die Kompetenzprofile aktualisiert werden?

Die Kompetenzprofile der Beschäftigten können auf der Basis einer strukturierten Kompetenzkarte erhoben und dokumentiert werden.

Nr.	Merkmal	Beschreibung / Ergebnis (Beispiel)
1	Bezeichnung der Position	Verkauf
2	Name des Beschäftigten	Frau Meier
3	Kompetenzen des Beschäftigten	
3a	Vorhandene Qualifikationen - Zeugnisse - Zertifikate	Kauffrau EZH Fachfortbildung Buchführung erfolgreich absolviert
3b	Fachliche Kompetenzen (alle relevanten Fähigkeiten)	sehr gute Excel Kenntnisse
3c	Methodenkompetenzen - Projektplanung - Organisationsfähigkeit - Zeitmanagement	
3d	Schlüsselkompetenzen - Lernbereitschaft - Lernfähigkeit - Ausdrucksfähigkeit	
3e	Soziale Kompetenzen - Kommunikationsfähigkeit - Teamfähigkeit - Konfliktfähigkeit	geringe Kommunikationskompetenz wenig teamfähig
3f	Vernetzung/Kooperation („Networking“) - Vereinsmitgliedschaften - Ehrenamtliches Engagement	
3g	„Freizeit-„Kompetenzen - sicherer Umgang mit dem Compu-	

	ter - Musiker	
4	Erforderliche arbeitsplatzbezogene Kompetenzen (vgl. Stellenbeschreibung)	
5	Vorhandene arbeitsplatzbezogene Kompetenzen	
6	Qualifizierungsbedarf	
7	Zukünftig geplante Weiterbildungsmaßnahmen	

> 3. Altersstrukturanalyse (Checkliste)

Ein wichtiger Baustein einer umfassenden Personalplanung ist die Altersstrukturanalyse. Dieses Instrument unterstützt bei der Ermittlung der gegenwärtigen und zukünftigen Altersstruktur im Unternehmen. Die Ziele, die mit einer Altersstrukturanalyse erreicht werden können sind u.a.:

1. Vermeidung von Wissensverluste z.B. durch (Früh-) Verrentung (vgl. Handlungshilfe Wissensmanagement).
2. Frühzeitige Planung des zukünftigen Personalbedarfs.
3. Schaffung einer Grundlage für die Qualifizierungs- und Weiterbildungsplanung (vgl. Handlungshilfe Qualifizierungsplanung).
4. Entwicklung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.
5. Gezielte Rekrutierung neuer Beschäftigter.
6. Gestaltung von Übergängen in den Ruhestand (Wissenstandem Alt – Jung).
7. Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten.

Die Themen- bzw. Handlungsfelder, in denen Maßnahmen im Anschluss an die Durchführung einer Altersstrukturanalyse im Unternehmen erforderlich werden können sind:

1. Führung und Unternehmenskultur
2. Personalführung
3. Rekrutierung neuer Beschäftigter
4. Aus- und Weiterbildung
5. Kompetenzentwicklung
6. Arbeitsorganisation
7. Arbeitsgestaltung
8. Arbeitsschutz
9. Gesundheitsmanagement

Eine geeignete Handlungshilfe bietet der Demografiekompas der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW) „Betriebliche Altersstrukturanalyse in wenigen Minuten“ (vgl. <http://kompass.demobib.de/Wizard/Wizard.aspx>), auf den wir uns im Folgenden beziehen.

> 4. Personalbindung (Checkliste)

Die dauerhafte Bindung der gut qualifizierten und engagierten Beschäftigten an das eigene Unternehmen ist – u.a. aufgrund der demografischen Entwicklung und des bereits eingetretenen Fachkräftemangels – eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Beschäftigte mit einer hohen (auch emotionalen!) Bindung an das eigene Unternehmen

- empfinden weniger Stress und haben mehr Spaß bei der Arbeit,
- erbringen eine bessere Arbeitsleistung,
- fehlen deutlich seltener und kürzer

als „ungebundene“ Mitarbeiter/innen. Personalbindung sowie ein systematisches Bindungsmanagement zielen daher auf

- den Verbleib der Leistungsträger/innen im Unternehmen (Bindungsförderung),
- eine Leistungserbringung ohne zu viel Stress und zu wenig Spaß (Leistungsförderung) sowie
- loyales Verhalten gegenüber dem eigenen Unternehmen (Loyalitätsförderung).

Die Maßnahmen eines systematischen Bindungsmanagements sind Bestandteil eines umfassenden Personalmanagements (vgl. 8. Personal) und beziehen sich zentral auf einen gelingenden Ausgleich zwischen den Erwartungen des Unternehmens und der Beschäftigten.

Erwartungen des Unternehmens an die Beschäftigten:

1. Effiziente und effektive Leistungserbringung,
2. Loyalität gegenüber dem Unternehmen und den Unternehmenszielen sowie
3. dauerhafter Verbleib im Unternehmen.

Erwartungen der Beschäftigten an das Unternehmen:

1. Gerechte Behandlung,
2. gerechte Bezahlung,
3. grundsätzliche persönliche Wertschätzung sowie
4. Transparenz hinsichtlich der Steuerungsmaßnahmen und –prozesse im Unternehmen.

Zentrale Aktivitäten des Personalmanagements zur Bindung der Beschäftigten an das eigene Unternehmen sind:

1. Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und –erwartungen im Rahmen der Personalentwicklung bei Maßnahmen zur individuellen Förderung und Weiterbildung.
2. Orientierung der Führungsprozesse und –maßnahmen auch an der Entwicklung einer positiven emotionalen Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen.
3. Ausrichtung der monetären und nicht-monetären Anreizsysteme sowie der Arbeitsgestaltung an den Interessen und Potenzialen der Beschäftigten.

Vgl. hierzu auch 8.4 (Personal-) Bindung sowie dort verfügbaren Handlungshilfen (Themen und Beispiele, Mitarbeitergespräch, Vergütung, Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze und Führungskultur).

> Querverweise – welche weiterführenden Informationen und Unterstützungsangebote es gibt

INQA-Unternehmenscheck

4. Führung, 7. Unternehmenskultur, 8.4(Personal-)Bindung, 9. Prozesse

