

Strategische Personalplanung leicht gemacht

Trainingskonzept für die **Schulung von
Führungskräften und Personalverantwortlichen**

GEEIGNET FÜR KMU



Das **Trainingskonzept für die betriebliche Praxis** zeigt Qualifikationsbausteine zu Grundlagen und Vorgehen bei der strategischen Personalplanung auf. Es bietet Impulse für unternehmensinterne sowie externe betriebliche Trainerinnen und Trainer, die in kleinen und mittelgroßen Unternehmen zur Unterstützung der strategischen Personalplanung eingebunden sind.

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

Weitere Informationen unter www.inqa.de.

Inhalt

1 Kontext	2
2 Lernkonzept und Didaktik	4
3 Zielgruppe und Ziele	6
4 Rahmen, Aufbau und Inhalte	
Rahmen	8
Aufbau	9
Inhalte	11
5 Seminarunterlagen	16

1 Kontext



Die Digitalisierung prägt nicht nur Großkonzerne, sondern auch kleine und mittelgroße Unternehmen – und zwar schneller und grundlegender als viele andere Entwicklungen in der Vergangenheit. Die damit einhergehenden Veränderungen haben wesentlichen Einfluss auf die Geschäfts- und Produktionsprozesse. Die Arbeitswelt wird sich grundlegend wandeln. Arbeiten wird zukünftig vernetzter, digitaler und flexibler sein.¹ Dadurch entstehen neue Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende. Dazu kommen

die Veränderungen durch die Globalisierung und die Herausforderungen durch den demografischen Wandel. Zwar ist vielen Unternehmen bereits bewusst, dass die Digitalisierung fundamentale Veränderungen für Wirtschaft und Arbeitsleben mit sich bringen wird. Was das konkret für das eigene Unternehmen bedeutet bzw. wie sich Unternehmen zukunftsfähig aufstellen sollten, bleibt häufig unklar. Hier können Instrumente zur Durchführung einer strategischen Personalplanung Hilfestellung bieten.

¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales – (BMAS) (Hrsg.): Weißbuch „Arbeiten 4.0“, www.arbeitenviernull.de.

Die strategische Personalplanung verbindet die Unternehmensstrategie mit der Personalarbeit. Sie unterstützt Unternehmen dabei, Kompetenzen der Zukunft und veränderte Anforderungen an die Mitarbeitenden frühzeitig zu erkennen und die richtigen Schritte und Maßnahmen für den nachhaltigen und zukünftigen Unternehmenserfolg rechtzeitig einzuleiten.

Das Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ hat im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit verschiedene Instrumente entwickelt, um Unternehmens- und Personalverantwortliche sowie Fachexpertinnen und -experten bei der strategischen Personalplanung zu unterstützen. Insgesamt steht ein praxisorientiertes Angebot zur Verfügung, das aus sechs Bausteinen besteht:

- ▶ „Check: Strategische Personalplanung“ zur Selbstbewertung
- ▶ Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen
- ▶ IT-Tool PYTHIA als Hilfestellung zur frühzeitigen Erkennung zukünftiger Personalbedarfe
- ▶ Präsentation zur Einführung und Dokumentation im Betrieb
- ▶ Ratgeber für Betriebsräte
- ▶ Trainingskonzepte

2 Lernkonzept und Didaktik



Das Lernkonzept und die Struktur des Trainingskonzepts basieren auf drei Prinzipien: **Fachwissen vermitteln, anwenden und reflektieren**. Grundlegende Ziele sind:

- ▶ die Teilnehmenden darin zu unterstützen, ein eigenes Vorgehen auf Basis der theoretischen Grundlagen zu entwickeln,
- ▶ dieses im Austausch mit der Trainerin bzw. dem Trainer und den anderen Teilnehmenden zu reflektieren und so
- ▶ eine fundierte fachliche Basis für die individuelle praktische Umsetzung der strategischen Personalplanung im eigenen Unternehmen zu erwerben.

Darauf setzt der vorgeschlagene didaktische Aufbau des Seminars auf. Es basiert auf einem Methoden- und Medienmix, um neben dem Lernkonzept auch den unterschiedlichen Lerntypen optimal gerecht zu werden. Zu den Methoden gehören wissensvermittelnde Vorträge durch die Trainerinnen und Trainer, in denen im Idealfall unterschiedliche Medien wie PowerPoint-Folien, Flipcharts, Videos o. Ä. zum Einsatz kommen können. Ergänzend dazu sind praktische Übungen und Austauschformate vorgesehen, angeleitet durch die Trainerin bzw. den Trainer.

Um die beste Lernwirkung und den Wissenstransfer ins Unternehmen zu erzielen, ist geplant, dass die Teilnehmenden im Rahmen der Qualifizierung an ihrer eigenen unternehmensindividuellen strategischen Personalplanung arbeiten können. Dafür ist es notwendig, dass die Teilnehmenden alle notwendigen Unterlagen und Informationen zum Training mitbringen. Dazu gehören:

- ▶ Organigramm des Unternehmens,
- ▶ anonymisierte Personaldaten, bspw. Funktion im Unternehmen, Geburtsdatum, Arbeitszeit auf Vollzeitbasis (Vollzeitäquivalent) in Form einer Excel-Tabelle, sowie
- ▶ Informationen zur Unternehmensstrategie, etwa Unternehmensziele, Bereichsziele etc.

Darüber hinaus benötigen die Teilnehmenden im Idealfall die Möglichkeit, an einem eigenen oder bereitgestellten Rechner/Laptop arbeiten zu können, um neben dem „Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen“ das IT-Tool PYTHIA als Hilfsmittel nutzen zu können. Falls es nicht möglich ist, dass die Teilnehmenden an ihrem eigenen strategischen Personalplanungsprojekt arbeiten können, sollte stattdessen eine Fallstudie zum Einsatz kommen.

Was sollte die Trainerin bzw. der Trainer für die Umsetzung des Trainingskonzepts mitbringen?

Die Trainerinnen und Trainer sollten sowohl fundierte Kenntnisse und praktische Umsetzungserfahrung im Bereich der strategischen Personalplanung als auch Erfahrung bei der didaktischen Gestaltung und Durchführung von Schulungen und Trainings haben.

3 Zielgruppe und Ziele



Das Trainingskonzept soll unternehmensinternen sowie externen betrieblichen Trainerinnen und Trainern, die in kleinen und mittelgroßen Unternehmen zur Unterstützung der strategischen Personalplanung eingebunden sind, als Grundlage für Inhouse-Schulungen dienen. Zielgruppe der Trainings sind Unternehmenspraktikerinnen und Unternehmenspraktiker (z.B. Geschäftsführung, Personalverantwortliche, qualifizierte Fachkräfte etc.), die eine strategische Personalplanung in ihrem Unternehmen ein- und durchführen möchten.

Das Hauptziel der Qualifizierung ist es, den Teilnehmenden die theoretischen und praktischen Grundlagen des Fünf-Schritte-Verfahren der strategischen Personalplanung zu vermitteln, damit die Teilnehmenden eine strategische Personalplanung und die daraus resultierenden Folge-

planungen im Betrieb umsetzen können. Das Trainingskonzept baut daher auf dem „Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen“ auf. Seitens der Trainerin bzw. des Trainers besteht mithilfe des Trainingskonzepts die Aufgabe darin, die Methodik beim jeweiligen Vorgehen im Detail anzupassen – je nach Zusammensetzung der Teilnehmenden.

Parallel zur Schulung der Führungskräfte und Personalverantwortlichen im Betrieb ist es sinnvoll, dass eine komplementäre Schulung der Betriebs- bzw. Personalräte durchgeführt wird. Als Bestandteil des Starter-Set findet sich dazu das „Trainingskonzept für Betriebsräte“.

Die Teilnehmenden sollen am Ende der Qualifizierung ein Verständnis dafür entwickelt haben, wieso die Durchführung einer strategischen Personalplanung gerade im Zuge der sich verändernden Arbeitswelt sinnvoll ist:

- ▶ Sie verstehen den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie, strategischer Personalplanung und strategieorientiertem Personalmanagement.
- ▶ Sie können die aktuelle und zukünftig benötigte Personalstruktur gegenüberstellen, um mögliche Personalrisiken zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen abzuleiten.
- ▶ Sie kennen Erfolgsfaktoren für die Einführung und für den nachhaltigen Regelbetrieb der strategischen Personalplanung.

Neben der Vermittlung theoretischer Grundlagen zielt die Qualifizierung vor allem darauf ab, die Teilnehmenden mittels eines eigenen Projekts dazu zu befähigen, eigenständig eine strategische Personalplanung im Unternehmen durchzuführen oder die Durchführung als Beraterin bzw. Berater zu begleiten.

Wem hilft die Qualifizierung zur strategischen Personalplanung besonders?

Besonders hilfreich ist die Qualifizierung für diejenigen Personen, die im Unternehmen aktiv in den Prozess eingebunden werden sollen. Es eignet sich gleichermaßen für Neueinsteigerinnen bzw. Neusteiger und erfahrende Mitarbeitende – eine Mischung bereichert das Training für alle Beteiligten!

4 Rahmen, Aufbau und Inhalte



Rahmen

Das Trainingskonzept und vor allem die Zeitangaben im nachfolgenden Ablaufplan sind auf eine Gruppengröße von **acht bis zehn Teilnehmenden** ausgelegt. Grundsätzlich ist es aber möglich, das Training mit weniger oder mehr Teilnehmenden durchzuführen. Insgesamt benötigt die Schu-

lung **1,5 Tage**, wobei ein Seminartag von 9.00 Uhr bis 17.30 Uhr angesetzt worden ist. Darin sind entsprechende Pausen für Erholung, Vernetzung und Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden eingeplant. Es ist grundsätzlich zu bedenken, dass sich eine kleinere oder größere Teilnehmerzahl teilweise auf die zeitliche Planung auswirkt.

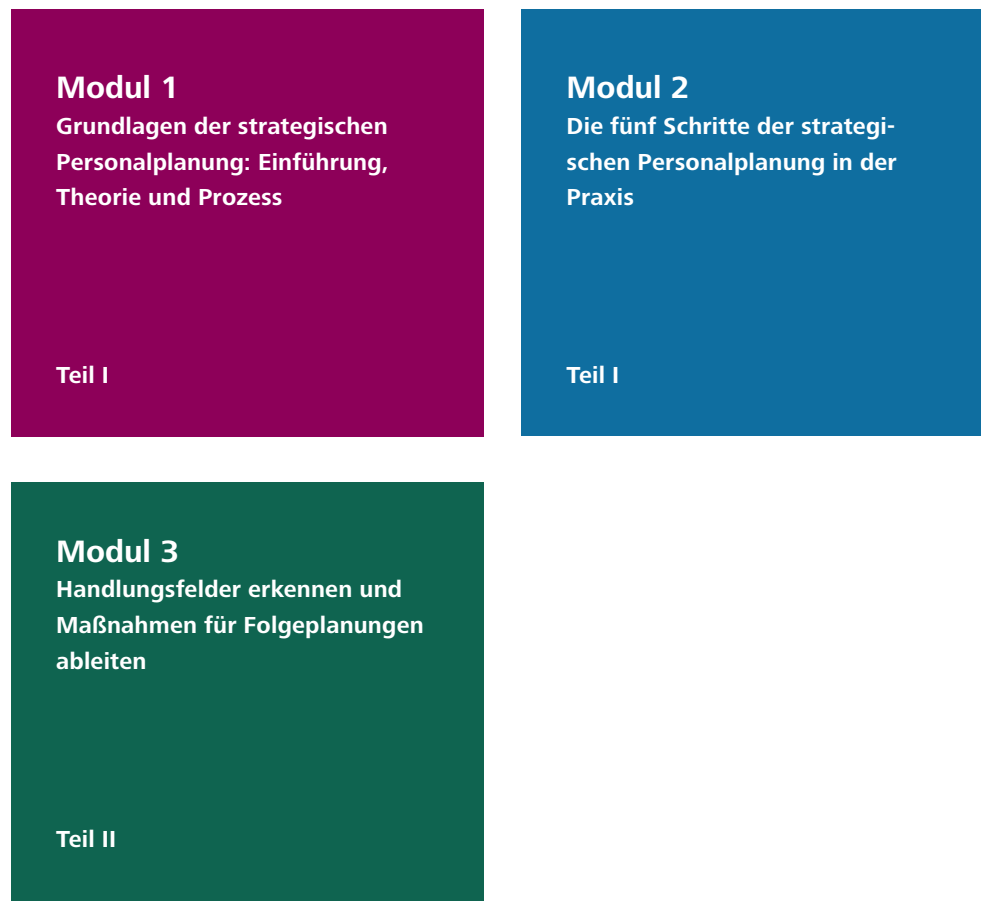
Aufbau

Das Trainingskonzept baut im Wesentlichen auf dem „Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen“ auf und sieht die Nutzung des IT-Tools PYTHIA als Hilfsmittel vor. Es besteht aus drei aufeinander aufbauenden Modulen und kann in zwei zeitlich getrennten Teilen (Teil I und Teil II) durchgeführt werden. Die Empfehlung

ist, nach Modul 1 und 2 (insgesamt 1 Tag) die Teilnehmenden an ihrem eigenen strategischen Personalplanungsprojekt im Unternehmen weiterarbeiten zu lassen und nach einem zeitlichen Abstand für Modul 3 (0,5 Tage) wieder zusammenzukommen.

In der nachfolgenden Abbildung sind die drei Module im Überblick dargestellt.

Module des Trainingskonzepts



Teil I

Modul 1: Grundlagen der strategischen Personalplanung

Im ersten Modul steht neben dem gegenseitigen Kennenlernen und einer Erwartungsabfrage vor allem die Vermittlung von theoretischen Grundlagen für die spätere praktische Umsetzung der strategischen Personalplanung im Fokus. Ziel ist es, eine gemeinsame Vertrauens- und Wissensbasis für die nachfolgende praktische Anwendung und Umsetzung zu schaffen.

Folgende Themen werden dabei angesprochen und teilweise in Gruppenarbeit erarbeitet und diskutiert:

- ▶ Aktuelle Entwicklungen und Veränderungen in der Arbeitswelt
- ▶ Ziel der strategischen Personalplanung
- ▶ Bedeutung der strategischen Personalplanung im Unternehmenskontext
- ▶ Abgrenzung und Unterscheidung von operativer und strategischer Personalplanung
- ▶ Vorstellung des Prozesses und der Kernelemente der strategischen Personalplanung mithilfe des Starter-Sets Strategische Personalplanung
- ▶ Einführung der strategischen Personalplanung im Unternehmen (z. B. Projektgestaltung und Projektteam, Einbindung des Betriebsrats in den Prozess usw.)

Die Teilnehmenden sollen nach dem ersten Modul wissen, wie der Prozess der Einführung und Durchführung der strategischen Personalplanung aussieht. Sie sollen mit Blick auf die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt ein Verständnis dafür entwickelt haben, welchen Mehrwert die Verankerung der strategischen Personalplanung im Unternehmen schafft.

Modul 2: Die fünf Schritte der strategischen Personalplanung in der Praxis

Im Fokus des zweiten Moduls steht der vertiefende Einblick in den Prozess der strategischen Personalplanung. Unter Nutzung des Starter-Sets Strategische Personalplanung – vor allem des „Handbuchs für kleine und mittelgroße Unternehmen“ und dem IT-Tool PYTHIA – erleben die Teilnehmenden, wie der Personalplanungsprozess in der Praxis funktioniert. Im Idealfall arbeiten die Teilnehmenden dabei an ihrem unternehmensindividuellen Projekt oder an einer bereitgestellten Fallstudie.

Wichtig: Damit die Arbeit an einem eigenen Projekt möglich ist, sollten die Teilnehmenden im Vorfeld durch die Trainerin bzw. den Trainer darauf aufmerksam gemacht werden, die in Kapitel 2 genannten notwendigen Unterlagen und Informationen mitzubringen.

Teil II

Modul 3: Handlungsfelder erkennen und Maßnahmen für Folgeplanungen ableiten

Im Mittelpunkt des dritten Moduls steht die Planung der Maßnahmen, die sich aus den Ergebnissen der strategischen Personalplanung ableiten lassen, sowie die Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen. Dazu steht am Anfang ein theoretischer Überblick durch die Trainerin bzw. den Trainer über mögliche Handlungsfelder und Maßnahmen, geeignete Kennzahlen und passende Messgrößen zur Erfolgskontrolle. Hauptziel ist, dass die Teilnehmenden eigenständig einen individuellen Maßnahmenplan auf Basis der in Modul 2 durchgeführten strategischen Personalplanung entwickeln. Zur Reflexion und zum Erfahrungsaustausch wird im Anschluss ein Maßnahmenplan exemplarisch vorgestellt und diskutiert. Dabei haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, noch offene Fragen zu klären.

Inhalte

Der nachfolgende exemplarische Ablaufplan ist als Hilfestellung für die Trainerin bzw. den Trainer gedacht und soll als Orientierung dienen. Die detaillierte inhaltliche Ausgestaltung, Methoden- und Materialwahl sowie die Zeitplanung obliegen der jeweiligen Trainerin bzw. dem jeweiligen Trainer.

Im Nachgang zu Teil I und Teil II sollte die Trainerin bzw. der Trainer die jeweils erarbeiteten Inhalte dokumentieren und allen Teilnehmenden zur Verfügung stellen.

Teil I

Modul 1

Dauer	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Materialien
45'	<p>Begrüßung durch den/die Trainer/-in und Vorstellung der Inhalte und des Ablaufs der Qualifizierung</p> <p>Vorstellungsrunde der Teilnehmenden inkl. Abfrage der Beweggründe, bisheriger Erfahrungen mit dem Thema strategische Personalplanung sowie der persönlichen Erwartungen an die Qualifizierung</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Was bewegt Sie, sich mit dem Thema strategische Personalplanung zu beschäftigen? ▶ Welche Erfahrungen bzw. Berührungspunkte hatten Sie bisher mit dem Thema? ▶ Welche Erwartungen haben Sie an die Qualifizierung? 	<p>Gegenseitiges Kennenlernen der Teilnehmenden und Aufbau einer Basis zur vertrauensvollen Zusammenarbeit im Verlauf der Qualifizierung</p> <p>Beweggründe, Erfahrungen und Erwartungen sichtbar machen</p>	<p>Methode und eingesetzte Materialien und Medien können seitens der Trainerin bzw. des Trainers frei gewählt werden.</p>
60'	<p>Gruppenarbeit: „Digitalisierung, Veränderungen in der Arbeitswelt und strategische Personalplanung“</p> <p>Die folgenden Leitfragen können in Form einer Gruppenarbeit diskutiert, die Ergebnisse visualisiert und im Plenum durch die einzelnen Gruppen vorgestellt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Veränderungen nehmen Sie in der Arbeitswelt wahr? ▶ Welchen Einfluss hat die Digitalisierung in Ihren Augen auf Unternehmen und Personal? ▶ Warum sollten sich Unternehmen mit strategischer Personalplanung beschäftigen? 	<p>Veränderungen durch die Digitalisierung auf Unternehmen und Mitarbeitende transparent machen</p> <p>Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung erkennen</p>	<p>Methode: Gruppenarbeit inkl. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen im Plenum</p> <p>Material: Metaplanwand, Karten, Flipchart</p>
Pause			

60'	<p>Vortrag des Trainers/der Trainerin zu den theoretischen Grundlagen der folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aktuelle Entwicklungen und Veränderungen in der Arbeitswelt (anknüpfend an die vorherige Gruppenarbeit) ▶ Ziel und Bedeutung der strategischen Personalplanung im Unternehmenskontext ▶ Abgrenzung und Unterschied zwischen operativer und strategischer Personalplanung ▶ Vorstellung des Prozesses und der Kernelemente der strategischen Personalplanung mithilfe des Starter-Sets Strategische Personalplanung <p>Diskussion von offenen Fragen und Erfahrungen der Teilnehmenden zu den einzelnen Themen</p>	<p>Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses von strategischer Personalplanung</p> <p>Kennenlernen der grundlegenden Begriffe und Definitionen der strategischen Personalplanung</p> <p>Erkennen der Bedeutung einer strategischen Personalplanung im Unternehmen</p> <p>Kennenlernen des Prozesses und der Projektgestaltung einer strategischen Personalplanung</p>	<p>Methode: Wissensvermittelnder Vortrag</p> <p>Diskussion und Erfahrungsaustausch</p> <p>Materialien: Beamer, Laptop, Präsentation, Videos, Flipchart</p>
Mittagspause			

Modul 2

Dauer	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Materialien
10'	Kurzes aktivierendes Warm-up nach der Mittagspause	Warm-up	Methode und eingesetzte Materialien/ Medien können seitens des Trainers/der Trainerin frei gewählt werden.
45'	<p>Gruppenarbeit: „Einführung und Projektplanung der strategischen Personalplanung im Unternehmen“</p> <p>Dabei soll erarbeitet werden, welche Punkte im Vorfeld und beim Projektaufsatz der strategischen Personalplanung zu bedenken sind. Die folgenden Leitfragen können in der Gruppenarbeit diskutiert, die Ergebnisse visualisiert und im Plenum durch die einzelnen Gruppen vorgestellt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Wo sollte die Verantwortung für die strategische Personalplanung im Unternehmen liegen? ▶ Wie sollte das Projektteam zusammengesetzt sein? ▶ Wie und wann sollte der Betriebsrat eingebunden werden? ▶ Wie kann der Prozess nachhaltig im Unternehmen verankert werden? 	Einblick bekommen, was und wer im Rahmen der Projektplanung bedacht werden sollte	<p>Methode: Gruppenarbeit inkl. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen im Plenum</p> <p>Material: Metaplanwand, Karten, Flipchart</p>

15'	<p>Vortrag des Trainers/der Trainerin zur kurzen Vorstellung des Starter-Sets Strategische Personalplanung zur Unterstützung der Durchführung der strategischen Personalplanung im Unternehmen</p> <p>Einführung in die Nutzung des „Handbuchs für kleine und mittelgroße Unternehmen“ sowie des IT-Tools PYTHIA</p>	Kennenlernen der Instrumente des Starter-Sets Strategische Personalplanung	<p>Methode: Wissensvermittelnder Vortrag</p> <p>Material: Beamer, Laptop, Präsentation</p> <p>Instrumente des Starter-Sets Strategische Personalplanung (Download unter www.personal-pythia.de)</p>
Pause			
60'	<p>Einzel- oder Gruppenarbeit: „Die fünf Schritte der strategischen Personalplanung in der Praxis“</p> <p>Durchführung der einzelnen Schritte einer strategischen Personalplanung am Beispiel des eigenen Unternehmens unter Anleitung durch die Trainerin bzw. den Trainer</p> <p>Dazu bedarf es eines Organigramms, der anonymisierten Personaldaten sowie vorhandener Informationen zur Unternehmensstrategie (siehe Kapitel 2).</p> <p>Alternativ kann auch in Gruppenarbeit eine exemplarische strategische Personalplanung anhand einer Fallstudie durchgeführt werden.</p> <p>Schritt 1: „Wie sieht die langfristige Strategie für Ihr Unternehmen aus?“</p> <p>Mithilfe der folgenden vier Leitfragen wird ein Blick auf die langfristige Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele als Basis für die strategische Personalplanung geworfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Was will Ihr Unternehmen erreichen? ▶ Welche Entwicklungen und Veränderungen müssen dabei berücksichtigt werden? ▶ Wie können die unternehmerischen Ziele erreicht werden? ▶ Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für die Belegschaft? <p>Schritt 2: „Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?“</p> <p>Mithilfe des Organigramms und der Stammdaten werden Jobgruppen gebildet und der heutige Personalbestand (IST) ermittelt. Anschließend erfolgt die Analyse des aktuellen Personalbestands mit Blick auf die Quantität (Anzahl bzw. Kapazität) sowie die Qualität (Qualifikationen und Kompetenzen).</p>	Eigenständige Durchführung einer strategischen Personalplanung unter Nutzung des „Handbuchs für kleine und mittelgroße Unternehmen“ und der integrierten Checklisten oder mittels des IT-Tools PYTHIA an eigenen oder an zur Verfügung gestellten Rechnerarbeitsplätzen	<p>Methode: Angeleitete Einzel- oder Gruppenarbeit</p> <p>Material: Beamer, Laptop, Präsentation</p> <p>Instrumente des Starter-Sets Strategische Personalplanung (Download unter www.personal-pythia.de)</p> <p>Organigramm, anonymisierte Personaldaten (Position im Unternehmen, Geburtsdatum, Kapazität in Vollzeit-äquivalent) in Form einer Excel-Tabelle sowie Informationen zur Unternehmensstrategie</p> <p>Rechner/Laptop für jeden Teilnehmenden</p>
Pause			

60'	<p>Fortsetzung Einzel- oder Gruppenarbeit</p> <p>Schritt 3: „Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?“</p> <p>Auf Basis der Überlegungen aus Schritt 1 erfolgt eine Schätzung des zukünftigen Personalbedarfs (SOLL). Dazu wird überlegt, welche Bedeutung die einzelnen Jobgruppen in Zukunft haben werden, welcher zukünftige Personalbedarf zu erwarten ist und wie sich die zukünftigen Kompetenzen der Jobgruppen verändern werden.</p> <p>Schritt 4: „Wo haben Sie Handlungsbedarf?“</p> <p>In diesem Schritt erfolgt der Abgleich des zukünftigen Personalbedarfs mit dem Personalbestand (SOLL-IST-Vergleich), um Abweichungen und damit Handlungsbedarf transparent zu machen.</p> <p>Schritt 5: „Welche Maßnahmen setzen Sie um?“</p> <p>In diesem Schritt werden Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen abgeleitet (wird vertiefend in Modul 3 betrachtet und durchgeführt).</p> <p>Es ist zu empfehlen, das Modul 3 zeitlich nicht direkt anzuschließen. So bekommen die Teilnehmenden die Möglichkeit, die exemplarische strategische Personalplanung, die im Rahmen der zeitlichen Einschränkung eher nur grob durchgeführt werden kann, detailliert als Projekt im eigenen Unternehmen zu erproben. Der/Die Trainer/-in kann dabei als Coach/-in oder Sparringspartner/-in für Fragen zur Verfügung stehen.</p>	Eigenständige Durchführung einer strategischen Personalplanung unter Nutzung des „Handbuchs für kleine und mittelgroße Unternehmen“ und der integrierten Checklisten oder mittels des IT-Tools PYTHIA an eigenen oder an zur Verfügung gestellten Rechnerarbeitsplätzen	<p>Methode: Angeleitete Einzel- oder Gruppenarbeit</p> <p>Material: Beamer, Laptop, Präsentation</p> <p>Instrumente des Starter-Sets Strategische Personalplanung (Download unter www.personal-pythia.de)</p> <p>Organigramm, anonymisierte Personaldaten (Position im Unternehmen, Geburtsdatum, Kapazität in Vollzeit-äquivalent) in Form einer Excel-Tabelle sowie Informationen zur Unternehmensstrategie</p> <p>Rechner/Laptop für jeden Teilnehmenden</p>
25'	<p>Blitzlicht und Abschluss Teil I der Qualifizierung</p> <p>Diskussion gewonnener Erkenntnisse und offener Fragen</p> <p>Besprechung von Maßnahmen für Vernetzung und Erfahrungsaustausch während der Projektarbeit im Unternehmen</p>	<p>Reflexion des Erlernten</p> <p>Vernetzung der Teilnehmenden</p>	<p>Methode und eingesetzte Materialien/Medien können seitens des Trainers/der Trainerin frei gewählt werden.</p>

Abschluss Teil I

Teil II

Modul 3

Dauer	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Materialien
30'	<p>Begrüßung durch den/die Trainer/-in</p> <p>Gemeinsame Rückschau und Klärung sich ergebender Fragen aus Modul 1 und 2</p> <p>Vorstellung der Inhalte und des Ablaufs Modul 3</p>	Warm-up und Kennenlernen des Moduls 3	Methode und eingesetzte Materialien/ Medien können seitens des Trainers/der Trainerin frei gewählt werden.
30'	<p>Vortrag des Trainers/der Trainerin zu den theoretischen Grundlagen der Folgeplanung (Handlungsfelder und Maßnahmen) auf Basis der Ergebnisse der strategischen Personalplanung. Folgende Fragen können darin je nach Vorerfahrung und bereits vorhandenem Wissen der Teilnehmenden behandelt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Handlungsfelder ergeben sich für die Folgeplanung aus den Ergebnissen der strategischen Personalplanung? ▶ Welche möglichen Instrumente gibt es in den jeweiligen Handlungsfeldern? ▶ Welche möglichen und sinnvollen Messgrößen und Kennzahlen gibt es zur Erfolgskontrolle der Maßnahmen? ▶ Bei welchen Themen muss der Betriebsrat – falls vorhanden – miteinbezogen werden? <p>Diskussion von offenen Fragen und Erfahrungen der Teilnehmenden zu den einzelnen Themen</p>	Wissensaufbau zu möglichen Handlungsfeldern und Maßnahmen für die Folgeplanung	<p>Methode: Wissensvermittelnder Vortrag</p> <p>Diskussion und Erfahrungsaustausch</p> <p>Materialien: Beamer, Laptop, Präsentation, Videos, Flipchart</p>
Pause			
60'	<p>Einzel- oder Gruppenarbeit zu Schritt 5 der strategischen Personalplanung</p> <p>Schritt 5: „Welche Maßnahmen setzen Sie um?“</p> <p>Auf Basis der Analyse des Handlungsbedarfs, der sich aus dem SOLL-IST-Vergleich in Schritt 4 ergeben hat, erfolgen die Bewertung des analysierten Handlungsbedarfs sowie die Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen für Folgeplanungen. Daraus soll ein erster grober Maßnahmenplan für das eigene Unternehmen bzw. das Fallbeispiel entwickelt werden. Dazu gehört auch die Planung der Erfolgskontrolle durch Ergänzung geeigneter Messgrößen und Kennzahlen zu den Maßnahmen.</p>	Vertiefung und Anwendung des erlernten Wissens zu personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern und passenden Instrumenten	<p>Methode: Einzel- oder Gruppenarbeit</p> <p>Materialien: Metaplanwand, Karten, Flipchart, ggf. digitale Planung mittels Laptop/PC</p>
45'	<p>Ergebnispräsentation im Plenum:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Exemplarische Vorstellung eines Maßnahmenplans im Plenum ▶ Gemeinsame Diskussion der geplanten Maßnahmen und Erfolgskontrolle in den einzelnen Handlungsfeldern ▶ Klärung von offenen Fragen zum Thema Maßnahmen und Erfolgskontrolle 	Präsentation, Reflexion und Erfahrungsaustausch der Ergebnisse zur Vertiefung der Lerninhalte	<p>Methode: Präsentation, Diskussion und Erfahrungsaustausch</p> <p>Materialien: Metaplanwand, Karten, Flipchart bzw. Beamer und Laptop/PC</p>
45'	<p>Abschlussdiskussion gewonnener Erkenntnisse und offener Fragen</p> <p>Verabredung von möglichen Folgeterminen und Maßnahmen zu Vernetzung und Erfahrungsaustausch im Nachgang der Qualifizierung</p> <p>Abschlussfeedback und Verabschiedung</p>	Verankerung des Gelernten durch Zusammenfassung und Wiederholung sowie gemeinsame Reflexion der individuellen Erfahrungen; Vernetzung der Teilnehmenden über die Qualifizierung hinaus	Methode und eingesetzte Materialien/ Medien können seitens des Trainers/der Trainerin frei gewählt werden.
Ende der Veranstaltung – gemeinsamer Abschluss – Mittagessen			

5 Seminarunterlagen



Zur Vertiefung der Lerninhalte sowie zur Vor- und Nachbereitung des Seminars bieten sich die Instrumente des Starter-Sets Strategische Personalplanung an.

- ▶ „Check: Strategische Personalplanung“ zur Selbstbewertung
- ▶ Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen
- ▶ IT-Tool PYTHIA als Hilfestellung zur frühzeitigen Erkennung zukünftiger Personalbedarfe
- ▶ Präsentation zur Einführung und Dokumentation im Betrieb
- ▶ Ratgeber für Betriebsräte
- ▶ Trainingskonzepte

Alle Instrumente sind frei verfügbar und können unter www.personal-pythia.de heruntergeladen werden. Ergänzend dazu finden sich vor allem im „Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen“ sowie im Ratgeber für Betriebsräte Hinweise zu ergänzender bzw. weiterführender Literatur.

Sinnvoll ist auch eine Ergebnisdokumentation des jeweiligen Trainings, die vonseiten der Trainerin bzw. des Trainers im Nachgang erstellt und den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt wird.

Es bietet sich ebenfalls an, die frei verfügbaren Broschüren, Leitfäden und Checks des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), der Offensive Mittelstand sowie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in die Qualifizierung einzubinden.

Dazu gehören:

- ▶ **BMAS (Hrsg.):** Weißbuch „Arbeiten 4.0“
- ▶ **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.):** INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“.
- ▶ **BMAS (Hrsg.):** Monitor „Digitalisierung am Arbeitsplatz“.
- ▶ **BMAS (Hrsg.):** Forschungsbericht „Personalentwicklung und Weiterbildung“.
- ▶ **BMAS (Hrsg.):** Monitor „Personalentwicklung und Weiterbildung“.
- ▶ **BMAS (Hrsg.):** Forschungsbericht „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“.
- ▶ **INQA (Hrsg.):** Monitor „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“.
- ▶ **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.):** INQA-Check „Wissen & Kompetenz“. Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale im Unternehmen.
- ▶ **Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA (Hrsg.):** Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Weitere Informationen, Broschüren, Leitfäden und Checks sind auch auf den jeweiligen Internetseiten zu finden:

www.inqa.de

www.bmas.de

www.offensive-mittelstand.de

www.baua.de

IMPRESSUM**Strategische Personalplanung leicht gemacht**

Trainingskonzept für die betriebliche Praxis

Hinweis:

Das vorliegende Trainingskonzept entstand im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“, gefördert durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Durchgeführt wurde das Projekt durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein in Zusammenarbeit mit wmp consult – Wilke Maack GmbH und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.

www.personal-pythia.de

Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin
Telefon 030 51548-4000
Fax 030 51548-4743
E-Mail info@inqa.de
Internet www.inqa.de

Konzept und Text:

Isabell Schuller (Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V.)
Petra Esch (Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V.)

Redaktion:

neues handeln AG

Bildnachweis:

Shutterstock (www.shutterstock.de), Titel nd3000, S. 2 Phovoir, S. 4 oatawa,
S. 6 Hanna Kuprevich, S. 8 REDPIXEL.PL, S. 16 one photo

Gestaltung:

neues handeln AG

Stand: Februar 2019

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

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



