

# Strategische Personalplanung mit Weitblick

Trainingskonzept zur **Schulung von Betriebsräten**

GEEIGNET FÜR KMU



Das **Trainingskonzept zur Schulung von Betriebsräten** zeigt Qualifikationsbausteine zu Grundlagen und Vorgehen bei der strategischen Personalplanung auf. Es bietet Impulse für die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien.

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

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

# Inhalt

<b>1 Kontext</b>	<b>2</b>
<b>2 Ziele des Trainingskonzepts</b>	<b>4</b>
<b>3 Die Qualifizierungsbausteine im Überblick</b>	
Aufbau und Inhalte	6
Teilnehmerzahl, zeitlicher Umfang und Gruppenzusammensetzung	9
Methodeneinsatz	10
<b>4 Die Qualifizierungsbausteine im Detail</b>	
Baustein A: Was ist strategische Personalplanung?	12
Baustein B: Wie läuft der Personalplanungsprozess ab?	14
Baustein C: Was ist die Rolle des Betriebsrats bei der Personalplanung?	15
Baustein D: Wie kann der Betriebsrat aktiv mitgestalten?	18
Baustein E: Wie geht es weiter?	19
<b>5 Seminarunterlagen</b>	<b>21</b>
<b>6 Kommunikation, Information und Ansprache der Zielgruppen</b>	<b>23</b>

# 1 Kontext



Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung bekommt strategische Personalplanung eine wachsende Bedeutung. Es geht darum, auch in Zukunft die richtigen Beschäftigten mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Einsatzort in einer ausreichenden Anzahl zur Verfügung zu stellen.

Eine strategische Personalplanung unterstützt Unternehmen dabei, diese Aufgabe zu bewältigen und sich auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten. Je schneller der Wandel ist und je anspruchsvoller die Herausforderungen sind, desto wichtiger ist es, kompetente Beschäftigte zu motivieren und weiterzuentwickeln sowie den Nachwuchs zu sichern. Dafür liefert die Personalplanung eine wichtige Basis.

Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat das Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ Instrumente entwickelt, die Personalverantwortliche und Interessenvertretungen bei der strategischen Personalplanung unterstützen. Das **Starter-Set Strategische Personalplanung** besteht aus sechs Bausteinen:

- ▶ „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 zur Schulung von Betriebsräten und Personalverantwortlichen

Speziell an Betriebsräte richtet sich der Ratgeber zur strategischen Personalplanung. Die Broschüre beschreibt, wie sich Betriebsräte in die strategische Personalplanung einbringen können und welche Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte sie dabei haben. Sie zeigt auch auf, wie der Betriebsrat selbst aktiv werden kann, um Personalplanungsthemen anzustoßen.

Für eine aktive und konstruktive Rolle bei Fragen der strategischen Personalplanung im Betrieb bedarf es eines entsprechenden Know-hows. Daher ist aufbauend auf dem Ratgeber für Betriebsräte ein Trainingskonzept zur Schulung und Qualifizierung von Betriebsräten rund um das Thema strategische Personalplanung entwickelt worden. Für die Umsetzung kommen zertifizierte Trainerinnen und Trainer beziehungsweise Seminaranbieter in Betracht, die mit Fragen der Betriebsratsarbeit und Personalplanung vertraut sind.

# 2 Ziele des Trainingskonzepts



Zielgruppe der Qualifizierung sind Betriebsräte, die bisher keine oder wenig Erfahrung mit strategischer Personalplanung haben. Eine Erweiterung der Zielgruppe auf Personalräte ist möglich. Konkret sollen mit dem Angebot Betriebsräte in Unternehmen angesprochen werden, die

- ▶ den Fachkräftemangel bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden bereits spüren,
- ▶ möglicherweise mit Arbeitsverdichtung und Einschränkungen in der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter umzugehen haben,
- ▶ durch das Ausscheiden von Beschäftigten einen Verlust von Erfahrungswissen erwarten,
- ▶ sich strategisch neu ausrichten,
- ▶ vor technologischen Veränderungen (etwa im Zuge der Digitalisierung) stehen, die Auswirkungen auf Personal- und Kompetenzbedarfe haben können, oder
- ▶ mit starken Auftragschwankungen umgehen müssen.



Mit der Qualifizierung sollen beispielsweise Antworten auf die folgenden Fragen vermittelt und diskutiert werden:

- ▶ Wie können Betriebsräte stärker für das Thema strategische Personalplanung sensibilisiert werden?
- ▶ Welche Anlässe führen Betriebsräte zu Fragen der strategischen Personalplanung?
- ▶ In welchen Phasen läuft der Personalplanungsprozess im Betrieb in der Regel ab?
- ▶ Wie können sich Betriebsräte im Betrieb bei Planungsthemen einbringen? Welche Rechte können sie nutzen? Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es?

Ziel ist es, Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in offener und kollegialer Atmosphäre mit Workshop-Charakter an das Thema strategische Personalplanung heranzuführen und den praktischen Bezug zur Betriebsratsarbeit herzustellen. Im Zentrum der Qualifizierung stehen die Kompetenzerweiterung und die Förderung des Erfahrungsaustauschs von Betriebsräten.

Den Teilnehmenden werden grundlegende fachliche und methodische Inhalte der Personalplanung vermittelt und anhand von Beispielen guter Praxis illustriert. Zusätzlich werden die Teilnehmenden mit Analyse- und Planungsinstrumenten vertraut gemacht. Betriebsräte sollen auf diese Weise in die Lage versetzt werden, eigenständig und im Austausch mit der Arbeitgeberseite Personalplanungsfragen zu beraten.

# 3 Die Qualifizierungsbausteine im Überblick



## Aufbau und Inhalte

Das Qualifizierungsangebot baut im Wesentlichen auf dem Ratgeber zur strategischen Personalplanung für Betriebsräte auf. Entsprechende Inhalte werden etwa mithilfe von Präsentationsfolien illustriert. Für spezifische Fragestellungen wird auch auf das Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen zurückgegriffen.

Das Trainingskonzept umfasst fünf Bausteine. Für die Qualifizierung ist ein zeitlicher Umfang von insgesamt drei Tagen geplant. In der folgenden Abbildung ist das Qualifizierungsangebot im Überblick dargestellt:





#### **Baustein A: Was ist strategische Personalplanung? – Einführung und Grundlagen**

Im Vordergrund des ersten Bausteins steht eine begriffliche und inhaltliche Einführung in das Thema strategische Personalplanung speziell aus Betriebsratsperspektive. Dabei wird erläutert, warum eine strategische Personalplanung erforderlich ist und was im Detail darunter zu verstehen ist:

- ▶ Worin besteht der Unterschied zwischen operativer und strategischer Personalplanung?
- ▶ Wo ist das Thema Personalplanung im Betrieb verankert?
- ▶ Wer ist zuständig?

Im Kern geht es darum, unter den Teilnehmenden zunächst einmal ein gemeinsames Grundverständnis für das Thema zu erzeugen. Gleichzeitig soll ein Austausch über personalpolitische Herausforderungen in den Betrieben beziehungsweise über Auslöser, die eine strategische Personalplanung notwendig machen, angeregt und auf diese Weise für die Problematik sensibilisiert werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten eine Einführung in betriebspezifische und betriebsübergreifende Problemfelder und reflektieren in der Diskussion die damit verbundenen Personal- und Personalplanungsthemen.

### **Baustein B: Wie läuft der Personalplanungsprozess ab? – Das Vorgehen in fünf Schritten**

Im Mittelpunkt des zweiten Bausteins stehen praktische Übungen. Unter Nutzung des Starter-Sets Strategische Personalplanung wird den Teilnehmenden vermittelt, wie der Personalplanungsprozess (idealtypisch) vonstattengehen kann. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten auch eine Einweisung in das IT-Tool PYTHIA. Es unterstützt insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen dabei, ihre strategische Personalplanung selbstständig und ohne externe Hilfe durchzuführen.

### **Baustein C: Was ist die Rolle des Betriebsrats bei der Personalplanung? – Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten**

Im Rahmen des dritten Bausteins werden die rechtlichen Hintergründe der Personalplanung beleuchtet. Dabei wird vor allem auf die Regelungsbestandteile des Betriebsverfassungsgesetzes Bezug genommen, es werden aber auch Querbezüge zu anderen Gesetzen erläutert.

Es wird nicht nur vermittelt, welche Informations-, Mitwirkungs- und Beratungsrechte der Betriebsrat bei Fragen der Personalplanung und entsprechenden Folgeaktivitäten nutzen kann, sondern auch, wie sich diese konkret ausgestalten lassen.

Den Teilnehmenden werden zudem Tipps an die Hand gegeben, wie Betriebsräte die Diskussion von Planungsthemen im Gremium organisieren:

- ▶ Wie ist eine konkrete Initiative des Betriebsrats zu planen und umzusetzen?
- ▶ Welche Fragen sind mit dem Arbeitgeber in Bezug auf die Personalplanung zu beraten?
- ▶ Wie können Expertinnen und Experten sowie Beschäftigte vom Betriebsrat hinzugezogen werden?

### **Baustein D: Wie kann der Betriebsrat aktiv mitgestalten? – Planungsthemen und Beispiele**

Um das erlernte Theorie- und Praxiswissen zu vertiefen, werden im Rahmen des vierten Bausteins konkrete Beispiele bearbeitet. Dabei werden exemplarisch Anlässe und typische Themenfelder diskutiert, die Betriebsräte in der Regel zu Fragen strategischer Personalplanung führen, beispielsweise:

- ▶ Altersstrukturwandel
- ▶ Digitalisierung
- ▶ veränderte Anforderungen an Mitarbeiterkompetenzen
- ▶ Fachkräftemangel und Qualifizierung
- ▶ Arbeitsbelastung
- ▶ flexibles und mobiles Arbeiten
- ▶ Restrukturierung und Reorganisation

Anhand konkreter Anwendungsfälle soll deutlich gemacht werden, wie eng die Alltagsarbeit von Betriebsräten mit Fragen der Personalplanung zusammenhängt. Es wird aufgezeigt, wie Betriebsräte je nach Thema und Anlass – unter Nutzung ihrer gesetzlich verbrieften Rechte und mithilfe der erlernten Analyse- und Planungsinstrumente – agieren können.

### **Baustein E: Wie geht es weiter? – Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen**

Im Rahmen des fünften Bausteins werden Kenntnisse über Handlungsfelder des Personalmanagements vermittelt, die sich aus der Bewertung des im Rahmen der strategischen Personalplanung abgeleiteten Handlungsbedarfs ergeben. Typische Handlungsfelder sind zum Beispiel:

- ▶ Personalbeschaffung
- ▶ Personalabbau
- ▶ Personaleinsatz
- ▶ Personalentwicklung

Zu jedem Handlungsfeld werden relevante Instrumente und Einzelmaßnahmen vorgestellt. Die entsprechenden Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte werden diskutiert und anhand von Fallbeispielen erläutert.

Der hier skizzierte Ablauf ist nicht zwingend einzuhalten. So kann der Seminaranbieter beziehungsweise der durchführende Trainer oder die Trainerin für die Vermittlung der Inhalte eine

selbstgewählte Reihenfolge festlegen. Generell wird aber empfohlen, die Bausteine möglichst in der aufgeführten Reihenfolge umzusetzen, da sie inhaltlich und didaktisch aufeinander aufbauen. Das Trainingskonzept ist zudem so gestaltet worden, dass je nach Zielgruppe und zeitlichem Bedarf auch einzelne Einheiten entfallen, angepasst oder in andere Schulungsmaßnahmen mit personalrelevanten Fragestellungen integriert werden können.

## Teilnehmerzahl, zeitlicher Umfang und Gruppenzusammensetzung

Die Qualifizierung ist für eine Gruppengröße von zwölf Teilnehmerinnen und Teilnehmern konzipiert. Eine Teilnehmerzahl von mehr als 15 Personen ist unter Berücksichtigung der Lernziele nicht zu empfehlen.

Es bietet sich an, die Qualifizierung bei einer gewerkschaftlichen Bildungseinrichtung durchzuführen. Für die Umsetzung können ganz unterschiedliche Gruppenzusammensetzungen gewählt werden, zum Beispiel Betriebsräte aus unterschiedlichen Unternehmen einer Branche oder Betriebsräte aus unterschiedlichen Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Möglich sind auch Schulungen für Betriebsratsgremien, die beispielsweise als Inhouse-Seminare durchgeführt werden können.

Wenn alle fünf Bausteine realisiert werden, sieht der zeitliche Umfang der Qualifizierung insgesamt drei Tage vor. Ein Seminartag dauert von 08.30 Uhr bis 17.00 Uhr und besteht aus jeweils vier Seminareinheiten à ca. 90 Minuten. Zwischen den Einheiten sind Pausen vorgesehen, die der Erholung und dem vertiefenden Erfahrungsaustausch der Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern dienen.

## Methodeneinsatz

Die für die einzelnen Bausteine vorgesehenen Übungen und Methoden (siehe hierzu ausführlich Kapitel 4) sind didaktisch aufeinander abgestimmt, haben aber keinen zwingenden Charakter. Trainerinnen und Trainer können daher die vorgeschlagenen Übungen/Methoden der konkreten Seminarsituation und den jeweiligen Voraussetzungen der Teilnehmenden entsprechend modifizieren. Es können auch andere Übungen einfließen, die eine Vermittlung der im Trainingskonzept beschriebenen Ziele und Inhalte gewährleisten.

Darüber hinaus ist zu empfehlen, durch eine „Vorab-Hausaufgabe“ die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Vorbereitung auf die Schulung zu unterstützen. Sinnvoll ist zum Beispiel, dass sich die Teilnehmenden bereits im Vorfeld der Schulung mit dem Ratgeber für Betriebsräte und dem Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen auseinandersetzen.

Damit die Inhalte nach Abschluss der Qualifizierung nicht in Vergessenheit geraten, werden den Teilnehmenden während der Schulung Aufgaben gestellt, die helfen, das Erlernte später wieder aufzugreifen (beispielsweise Verabredungen zu Folgeterminen, bilaterale Rückfragen, Erfahrungsaustausch per Telefon/E-Mail, exemplarische Umsetzung eines Vorhabens im Betrieb etc.). Gegebenenfalls bietet sich hier ein begleitendes Coaching im Anschluss an die Qualifizierung an.

### Bei der Auswahl der Methoden sollten die gängigen Prinzipien der Erwachsenenbildung berücksichtigt werden. Diese sind im Einzelnen:

- ▶ Es besteht ein ausgewogenes Verhältnis von theoretischem Input und Diskussionen, Übungen und Gruppen- und Einzelarbeiten.
- ▶ Die Qualifizierung umfasst mehr praktische als theoretische Bestandteile.
- ▶ Nach einem Block von maximal zwei Stunden folgt eine mindestens viertelstündige Pause, die der Erholung und dem Erfahrungsaustausch dient.
- ▶ Es besteht ausreichend Zeit, um positive wie negative Beispiele aus dem betrieblichen Alltag zu äußern und zu diskutieren.
- ▶ Beispiele und Übungen sind so gestaltet, dass sie die Erfahrungen der Zielgruppe aufgreifen.
- ▶ Es kommen aktivierende Methoden (wie Warm-ups, Gruppenarbeiten, Rollenspiele) nach der Mittagspause und am Nachmittag zum Einsatz, um über eventuelle Leistungstiefs hinwegzukommen.
- ▶ In regelmäßigen, kurzen Wiederholungseinheiten wird das Erlernte und Diskutierte gemeinsam zusammengefasst.

# 4 Die Qualifizierungsbausteine im Detail



In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Seminarbausteine detailliert beschrieben. Die Darstellung der Seminareinheiten erfolgt in Form eines tabellarischen Ablaufschemas, das den Zeitbedarf (in Minuten), die konkreten Lernziele und -inhalte sowie Angaben zur methodisch-didaktischen Umsetzung umfasst (Vorgehensweise, benötigte Materialien, Hilfsmittel, Medien).

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass Lerninhalte nur insoweit aufgearbeitet werden, wie es für die Durchführung der Seminareinheiten jeweils erforderlich erscheint.

Mit anderen Worten: Nicht zu allen Inhalten werden die Vorgehensweisen ausführlich dargestellt. Beispielsweise ist die Art und Weise der Abfrage der Erwartungen der Teilnehmenden an das Seminar dem jeweiligen Trainer beziehungsweise der Trainerin überlassen. Vielfach werden im Folgenden auch lediglich Anregungen zur Umsetzung gegeben.

Die Angaben zum Zeitbedarf sind als Richtwerte zu verstehen. Je nach Größe und Zusammensetzung der Gruppe sind gegebenenfalls Anpassungen der Zeitangaben zur Umsetzung der Lerneinheiten erforderlich.

## Seminartag 1

### Baustein A: Was ist strategische Personalplanung? – Einführung und Grundlagen

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
30'		Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmenden, Einführung in den Tag, Erwartungsabfrage	<p><b>Plenum</b> Sammlung bisheriger „Berührungspunkte“ der Teilnehmenden mit dem Thema strategische Personalplanung, kurze Diskussion</p> <p><b>Leitfragen:</b> Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie mit strategischer Personalplanung?</p> <p>Vervollständigung des Satzes: Strategische Personalplanung bedeutet für mich ...?</p>	Flipchart
60'	Kennenlernen der Unternehmen und ihrer personalpolitischen Herausforderungen, Erfahrungsaustausch	Vorstellung der einzelnen Unternehmen	<p><b>Einzelarbeit/Partnerarbeit</b> Erstellen eines „Unternehmenssteckbriefs“: Name des Unternehmens, Standort, Produkt, Anzahl Beschäftigte am Standort, personalpolitische Herausforderungen für das Unternehmen/für den Betriebsrat</p> <p>(Angehörige ein und desselben Unternehmens arbeiten in Partnerarbeit.)</p> <p><b>Plenum</b> Vorstellung der Unternehmen anhand der Steckbriefe, Nachfragen, Diskussion</p>	Metaplanwand, Karten  Vorlage für die Struktur eines Unternehmenssteckbriefes auf Flipchart
<b>Pause</b>				
90'	Sensibilisierung für Notwendigkeit strategischer Personalplanung  Sensibilisierung für strategische Personalplanung als wichtigem Handlungsfeld von Betriebsräten	Strategische Personalplanung als Thema für Betriebsräte  Möglichkeiten für Betriebsräte, die strategische Personalplanung im Betrieb mitzugestalten	<p><b>Gruppenarbeit</b> Bildung von drei Arbeitsgruppen à 3-5 Personen</p> <p><b>Leitfragen:</b> Warum sollte sich der Betriebsrat mit strategischer Personalplanung beschäftigen? Welche Möglichkeiten haben Betriebsräte, bei Personalplanungsfragen aktiv mitzugestalten?</p> <p><b>Plenum</b> Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen</p>	Metaplanwand, Karten  Drei Räume für Gruppenarbeit
<b>Mittagspause</b>				



60'	<p>Wissensvermittlung, Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses von strategischer Personalplanung</p> <p>Verdeutlichung, wie Personalplanung, Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg miteinander verzahnt sind</p>	<p>Definition/ Begriffe strategischer Personalplanung</p> <p>Blick in die „Personalplanungs-Praxis“ der Unternehmen in Deutschland</p>	<p><b>Plenum</b> Input durch Trainer oder Trainerin: Einführung in die strategische Personalplanung, Bedeutung und zentrale Begriffe</p> <p><b>Leitfragen:</b> Worin unterscheiden sich strategische und operative Personalplanung? Was ist qualitative und was ist quantitative Personalplanung? Wie ist die Personalplanung mit dem Personalmanagement verknüpft?</p> <p>Input durch Trainer oder Trainerin: Vorstellung der Ergebnisse des INQA-Monitors „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“: Verbreitung von Personalmanagement-Instrumenten und Zusammenhang von Personalplanung, Personalmanagement und Arbeitsqualität</p> <p>Diskussion</p>	<p>Beamer, Laptop, Präsentation, Flipchart</p> <p>INQA-Monitor: „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“</p>
30'	<p>Reflexion des Erlernten und der Voraussetzungen für eine erfolgreiche strategische Personalplanung</p>	<p>„Zutaten“ für eine erfolgreiche strategische Personalplanung</p>	<p><b>Plenum</b> Brainstorming oder Kartenabfrage:</p> <p><b>Leitfragen:</b> Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten „Zutaten“ für eine erfolgreiche strategische Personalplanung? Welche Voraussetzungen sollten im Unternehmen gegeben sein (etwa mit Blick auf die Unternehmenskultur, Information und Kommunikation im Unternehmen)?</p>	<p>Metaplanwand, Karten</p>
<b>Pause</b>				

## Baustein B: Wie läuft der Personalplanungsprozess ab? – Das Vorgehen in fünf Schritten

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
45'	Strategische Personalplanung exemplarisch durchführen	Vorgehen bei der Personalplanung in fünf Schritten  (bestenfalls unter Nutzung von Daten des eigenen Unternehmens; alternativ mithilfe eines zur Verfügung gestellten Beispieldatensatzes)	<b>Plenum</b> Input durch Trainer oder Trainerin: Einführung in die fünf Prozessschritte der strategischen Personalplanung  <b>Leitfragen:</b> Wie kann strategische Personalplanung Schritt für Schritt im Unternehmen durchgeführt werden? Welche Daten und Informationen werden dafür benötigt?  (Gestaltung des Bausteins B ggf. unterstützt durch Partner aus dem Projektteam „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“)	Beamer, Laptop, Präsentation  IT-Tool PYTHIA (verfügbar unter <a href="http://www.personal-pythia.de">www.personal-pythia.de</a> )  Präsentationsfolien („Einführungshilfe“) der Projektpartner „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ zur Nutzung des IT-Tools
30'	Strategische Personalplanung exemplarisch durchführen  Heranführung an das IT-Tool PYTHIA und das Jobgruppen-Konzept	Vorstellung des IT-Tools PYTHIA  Erläuterung der Jobgruppen	<b>Plenum</b> Input durch Trainer oder Trainerin: (Technische) Einführung in das IT-Tool PYTHIA  Schritt 1: Herunterladen und Aktivierung des IT-Tools Schritt 2: Hinweise zur Nutzung der Stammdaten-Formatvorlage Schritt 3: Navigation – Tipps und Hilfe zum IT-Tool  Input durch Trainer oder Trainerin	Beamer, Laptop, Präsentation  Nutzung des IT-Tools PYTHIA an Rechnerarbeitsplätzen  Präsentationsfolien („Einführungshilfe“) der Projektpartner „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ zur Nutzung des IT-Tools
15'	Reflexion des Erlernten	Blitzlicht und Tagesabschluss	Diskussion gewonnener Erkenntnisse und offene Fragen	Flipchart

## Seminartag 2

(Fortsetzung) Baustein B: Wie läuft der Personalplanungsprozess ab? – Das Vorgehen in fünf Schritten

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
5'		Begrüßung und Einführung in den Tag		Flipchart
85'	Teilnehmende mit dem IT-Tool PYTHIA vertraut machen	Nutzung des IT-Tools	<p><b>Gruppenarbeit – unter Anleitung</b> Durchführung einer vollständigen strategischen Personalplanung anhand der Beispiel GmbH (Beispielunternehmen aus dem Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen)</p> <p>Schritt 1: Langfristige Unternehmensstrategie definieren Schritt 2: Heutigen Personalbestand (IST) ermitteln und Jobgruppen bilden Schritt 3: Zukünftigen Personalbedarf (SOLL) festlegen Schritt 4: Zukünftige Personalabweichung analysieren (SOLL-IST-Vergleich) Schritt 5: Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen ableiten</p>	<p>Beamer, Laptop, Präsentation</p> <p>Nutzung des IT-Tools PYTHIA an Rechnerarbeitsplätzen</p>
<b>Pause</b>				
90'		(Fortsetzung) Nutzung des IT-Tools		
<b>Mittagspause</b>				

Baustein C: Was ist die Rolle des Betriebsrats bei der Personalplanung? – Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
10'	Reflexion von Mitgestaltungsmöglichkeiten von Betriebsräten bei der Personalplanung	Einführung in die rechtlichen Grundlagen der strategischen Personalplanung	<p><b>Plenum</b> Brainstorming oder Kartenabfrage:</p> <p>Welche gesetzlichen Regelungen sind aus Sicht von Betriebsräten bei strategischer Personalplanung von Bedeutung? Welche Gesetze und Rechte spielen eine Rolle?</p> <p>(Gestaltung des Bausteins C ggf. unterstützt durch Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Arbeitsrecht)</p>	Metaplanwand, Karten

40'	(siehe oben)	Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrats bei Personalplanung und Folgeaktivitäten	<p><b>Plenum</b> Rückgriff auf Brainstorming/Kartenabfrage</p> <p>Input durch Trainer oder Trainerin: Überblick über die rechtlichen Grundlagen der Personalplanung und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats</p> <p>Welche Rechte hat der Betriebsrat bei Personalplanung laut BetrVG?  <ul style="list-style-type: none"> <li>• § 92 BetrVG: Personalplanung</li> <li>• § 96 BetrVG: Förderung der Berufsbildung</li> <li>• § 106 BetrVG: Wirtschaftsausschuss</li> </ul> </p> <p>Was bedeuten die Regelungen des BetrVG im Einzelnen?  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsrechte</li> <li>• Beratungsrechte</li> <li>• Vorschlags- beziehungsweise Initiativrechte</li> </ul> </p> <p>Welche Rechte hat der Betriebsrat bei Folgeaktivitäten? beispielsweise  <ul style="list-style-type: none"> <li>• §§ 87-89 BetrVG Soziale Angelegenheiten (einschließlich Arbeits- und Gesundheitsschutz)</li> <li>• § 91 BetrVG Änderung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung (Arbeitsbelastung etc.)</li> <li>• §§ 93-95 BetrVG Allgemeine personelle Angelegenheiten (Ausschreibung von Arbeitsplätzen, Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze, Personalauswahl)</li> <li>• §§ 97 Abs. 2 und 98 Abs. 1, 2 BetrVG Berufsbildung</li> <li>• §§ 99-105 BetrVG Personelle Einzelmaßnahmen</li> </ul> </p>	Beamer, Laptop, Präsentation, Flipchart
40'	Reflexion der konkreten Ausgestaltung der Rechte des Betriebsrats, Erfahrungsaustausch	Fragen zur Personalplanung, die den Betriebsrat besonders interessieren	<p><b>Einzelarbeit oder Gruppenarbeit</b> Erarbeitung einer Fragenliste zur Diskussion und Beratung mit dem Arbeitgeber (aufbauend auf den bisher vermittelten Seminarinhalten und Erfahrungen aus dem jeweiligen Unternehmen)</p> <p><b>Leitfragen:</b> Welche Fragen sind dem Arbeitgeber zu stellen (zu Unternehmensstrategie, Marktentwicklung, Veränderungen durch Digitalisierung, veränderte Anforderungen an Kompetenzen, Entwicklung des Personalbestands, zukünftigen Personalbedarf etc.)? Welche Informationen können Betriebsräte einfordern?</p> <p><b>Plenum</b> Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse</p>	Metaplanwand, Karten, Flipchart

**Pause**

30'	(siehe oben)	Wie sich der Betriebsrat als Gremium am besten organisiert	<p><b>Plenum</b> Input durch Trainer oder Trainerin: Überblick über Möglichkeiten, Vorgehensweisen und Instrumente, die Rechte des Betriebsrats bei Personalplanungsfragen auszugestalten und ggf. Unterstützung zu organisieren</p> <p><b>Leitfragen:</b> Wie ist ein gemeinsames Vorgehen im Betriebsrat zu organisieren? Welche Angebote zu Beratung und Qualifizierung kann der Betriebsrat nutzen? Wie können betriebliche Expertinnen und Experten eingebunden werden? Wie können Beschäftigte beteiligt werden?</p> <p><b>Plenum</b> Kurze Diskussion, Rückfragen</p>	Beamer, Laptop, Präsentation, Flipchart
50'	(siehe oben)  Sensibilisierung für die Überzeugungsarbeit im eigenen Unternehmen	Vorbereitung einer Betriebsratsklausur zum Thema strategische Personalplanung	<p><b>Plenum</b> Metaplanabfrage: (Rückgriff auf das bisher Erlernte)</p> <p><b>Leitfragen:</b> Was sollten wir als Betriebsrat vorab wissen? Welche Daten sind beim Arbeitgeber anzufragen und während der Betriebsratsklausur zu besprechen? Welche Fragen können für die Diskussion im Rahmen der Klausur nützlich sein?</p> <p>Beispielhafte Fragen für die Diskussion im Rahmen der Klausur: Welche Probleme sehen wir als Betriebsrat? Warum ist eine langfristige Personalplanung wichtig? Welche Ziele verfolgen wir als Betriebsrat mit unserem Handeln? Wie sollten wir uns organisieren und vorgehen, um unsere Ziele zu erreichen? Welche Hindernisse und Stolpersteine könnten dabei auftreten?</p>	Metaplanwand, Karten, Flipchart
			<p>Auf welche Stärken können wir als Betriebsrat bauen und vertrauen? Welche Unterstützung sollten wir für unser Vorhaben organisieren – und zwar in der Führungsebene, in der Belegschaft, in einzelnen Abteilungen, außerhalb des eigenen Unternehmens, durch die Gewerkschaft etc.? Wer sollte wie überzeugt werden?</p> <p>Sammlung und Visualisierung möglicher Fragen sowie Diskussion</p> <p>Exemplarische Beantwortung der Fragen am Beispiel von 1-2 Unternehmen</p>	
10'	Reflexion des Erlernten	Blitzlicht und Tagesabschluss	Diskussion gewonnener Erkenntnisse und offene Fragen	Flipchart

## Seminartag 3

### Baustein D: Wie kann der Betriebsrat aktiv mitgestalten? – Planungsthemen und Beispiele

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
5'		Begrüßung und Einführung in den Tag		Flipchart
25'	<p>Sensibilisierung für Anlässe und typische Themenfelder, die Betriebsräte zu Fragen strategischer Personalplanung führen können</p> <p>Reflexion von Mitgestaltungsmöglichkeiten von Betriebsräten bei Personalplanung</p> <p>Vertiefung des erlernten Wissens, Erfahrungsaustausch</p>	Strategische Personalplanung – Anlässe und Themenfelder aus Betriebsratsperspektive	<p><b>Plenum</b> Input durch Trainer oder Trainerin: Einführung: Strategische Personalplanung – Anlässe und Themenfelder aus Betriebsratsperspektive</p> <p>Es werden Anlässe und typische Themenfelder vorgestellt, die Betriebsräte in der Regel zu Fragen strategischer Personalplanung führen. Anhand konkreter Anwendungsfälle soll deutlich gemacht werden, wie eng die Alltagsarbeit von Betriebsräten mit Fragen der Personalplanung zusammenhängt.</p> <p>Themenfeld I: Altersstrukturen Themenfeld II: Digitalisierung und neue Anforderungen an Kompetenzen Themenfeld III: Fachkräftemangel und Qualifizierung Themenfeld IV: Arbeitsbelastung Themenfeld V: Flexibles und mobiles Arbeiten Themenfeld VI: Restrukturierung und Reorganisation</p>	Metaplanwand, Karten, Flipchart, ggf. Präsentation
60'	(siehe oben)	(siehe oben)	<p><b>Plenum</b> Gemeinsame Diskussion (alternativ: Gruppenarbeit, d. h. Bildung von drei Arbeitsgruppen à 3-5 Personen und Vorstellung und Diskussion der Gruppenarbeit)</p> <p><b>Leitfragen:</b> Warum sind die Themenfelder wichtig, wenn wir von strategischer Personalplanung sprechen? Welche Handlungsmöglichkeiten haben Betriebsräte, um das jeweilige Themenfeld auf die betriebliche Agenda zu bringen? Welche Analyse- und Planungstools können dabei genutzt werden?</p> <p>Input durch Trainer oder Trainerin: Darstellung der Rechte und Pflichten sowie der Mitgestaltungsmöglichkeiten des Betriebsrats Vorstellung von Instrumenten, Vorgehensweisen und Anwendungsbeispielen</p>	Metaplanwand, Karten, Flipchart  Laptop, Beamer, Präsentation
<b>Pause</b>				
90'		(Fortsetzung)		
<b>Mittagspause</b>				



**Baustein E: Wie geht es weiter? – Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen**

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
30'	Sensibilisierung für Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen	Strategische Personalplanung – Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen	<p><b>Plenum</b> Rückgriff auf Baustein B (dort „Schritt 5 bei strategischer Personalplanung“): Bewertung des Handlungsbedarfs sowie Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen für Folgeplanungen</p> <p><b>Leitfrage für Baustein E:</b> Wie sind die identifizierten Handlungsfelder konkret auszugestalten?</p> <p>Input durch Trainer oder Trainerin: Strategische Personalplanung – Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen (Personalmanagement)</p> <p>Handlungsfeld I: Personalbeschaffung Handlungsfeld II: Personalentwicklung Handlungsfeld III: Personaleinsatz Handlungsfeld IV: Personalabbau</p> <p><b>Leitfragen:</b> Welche Handlungsfelder gibt es? Welche Rechte kann der Betriebsrat nutzen? Wie kann der Betriebsrat aktiv werden beziehungsweise aktiv mitgestalten?</p>	Metaplanwand, Karten, Flipchart, ggf. Präsentation
60'	Reflexion der im Unternehmen vorhandenen Strategien und Instrumente des Personalmanagements  Vertiefung des erlernten Wissens, Erfahrungsaustausch	Instrumente des Personalmanagements	<p><b>Einzelarbeit/Partnerarbeit</b> Anfertigung einer HR-Map für das eigene Unternehmen</p> <p>Die Teilnehmenden fertigen jeweils eine „HR (Human Resources)-Map“ an, in der die im eigenen Unternehmen vorhandenen Instrumente und Maßnahmen des Personalmanagements – mit Blick auf die vier Handlungsfelder – dargestellt werden.</p> <p>Alternativ können Instrumente und Maßnahmen des Personalmanagements mit Blick auf verschiedene Erwerbsphasen der Beschäftigten dargestellt werden: Recruitment (Kommen) – Retention (Bleiben) – Retirement (Gehen).</p> <p>(Angehörige ein und desselben Unternehmens arbeiten in Partnerarbeit.)</p>	Metaplanwand, Karten
<b>Pause</b>				

45'	(siehe oben)	(siehe oben)	<b>Plenum</b> Vorstellung der HR-Maps durch die Teilnehmenden  Priorisierung von Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern mit Blick auf das eigene Unternehmen und die Ergebnisse der strategischen Personalplanung (Rückgriff auf Baustein B) aus Sicht der Teilnehmenden  Diskussion	Metaplanwand, Karten
45'	Reflexion des Erlernten	Blitzlicht und Tagesabschluss	Diskussion gewonnener Erkenntnisse und offene Fragen, Verabredung von Folgeterminen	Flipchart

# 5 Seminarunterlagen



Zur Vertiefung der Lerninhalte sowie zur Vor- und Nachbereitung des Seminars erhalten sowohl Trainerinnen und Trainer beziehungsweise Seminaranbieter als auch die Teilnehmenden eine Reihe von Unterlagen und Foliensets zur Gestaltung der Schulung (als Zip-file und Online-Link). Darüber hinaus soll den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Zugriff auf EDV-Tools und Quick-Checks ermöglicht werden (beispielsweise als Download-Link oder als Zip-file).

Zu den bereitzustellenden Unterlagen und Instrumenten gehört in erster Linie das im Rahmen des Projektes erarbeitete Starter-Set Strategische Personalplanung:

- ▶ „Check: Strategische Personalplanung“ zur Selbstbewertung
- ▶ Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen
- ▶ IT-Tool PYTHIA
- ▶ Präsentation zur Einführung und Dokumentation im Betrieb
- ▶ Ratgeber für Betriebsräte
- ▶ Trainingskonzepte zur Schulung von Betriebsräten und Personalverantwortlichen

Diesen „Produkten“ können Hinweise zu weiterführender Literatur und weiteren nützlichen Checks entnommen werden.

Für den Einsatz im Seminar beziehungsweise für die Vor- und Nachbereitung eignen sich darüber hinaus Broschüren und Leitfäden der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Hierzu gehören beispielsweise:

- ▶ **INQA/BAuA (Hrsg.):** Monitor Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg
- ▶ **BMAS (Hrsg.):** Monitor Personalentwicklung und Weiterbildung
- ▶ **BMAS (Hrsg.):** Monitor Digitalisierung am Arbeitsplatz
- ▶ **INQA/BAuA (Hrsg.):** Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte
- ▶ **INQA/BAuA (Hrsg.):** Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement
- ▶ **INQA/BAuA (Hrsg.):** Ergonomische Arbeitsplatz- und Organisationsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
- ▶ **BMAS (Hrsg.):** Gute Praxis „Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben“. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele
- ▶ **„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ (Hrsg.):** INQA-Check „Wissen & Kompetenz“. Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale im Unternehmen

Die Broschüren beschreiben zum Beispiel anhand von Hintergründen und wissenschaftlicher Befunde, warum eine strategische Personalplanung sinnvoll ist. Gleichzeitig geben sie Tipps und Anregungen, welche Instrumente bei der Analyse der Ausgangssituation im Betrieb – neben dem IT-Tool PYTHIA – hilfreich sind und wie sich Handlungsfelder im Bereich der Folgeplanungen gestalten lassen.

# 6 Kommunikation, Information und Ansprache der Zielgruppen



Um Betriebsräte als primäre Zielgruppe zu erreichen, können die im Rahmen des Projektes „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ entwickelten Informationsmaterialien genutzt werden. Zusätzlich, spezifische Kommunikationsaktivitäten sind hilfreich. Betriebsräte können einerseits direkt angesprochen und zu Schulungen eingeladen

werden, andererseits können die Ansprache und Bekanntmachung von entsprechenden Seminaren über die Gewerkschaften und deren Bildungsträger erfolgen. Im Folgenden werden (inhaltliche) Eckpunkte für die Information und Ansprache von Betriebsräten, Gewerkschaften und Bildungsträgern skizziert.

## Praxisnahe Weiterbildung für Betriebsräte

### Strategische Personalplanung

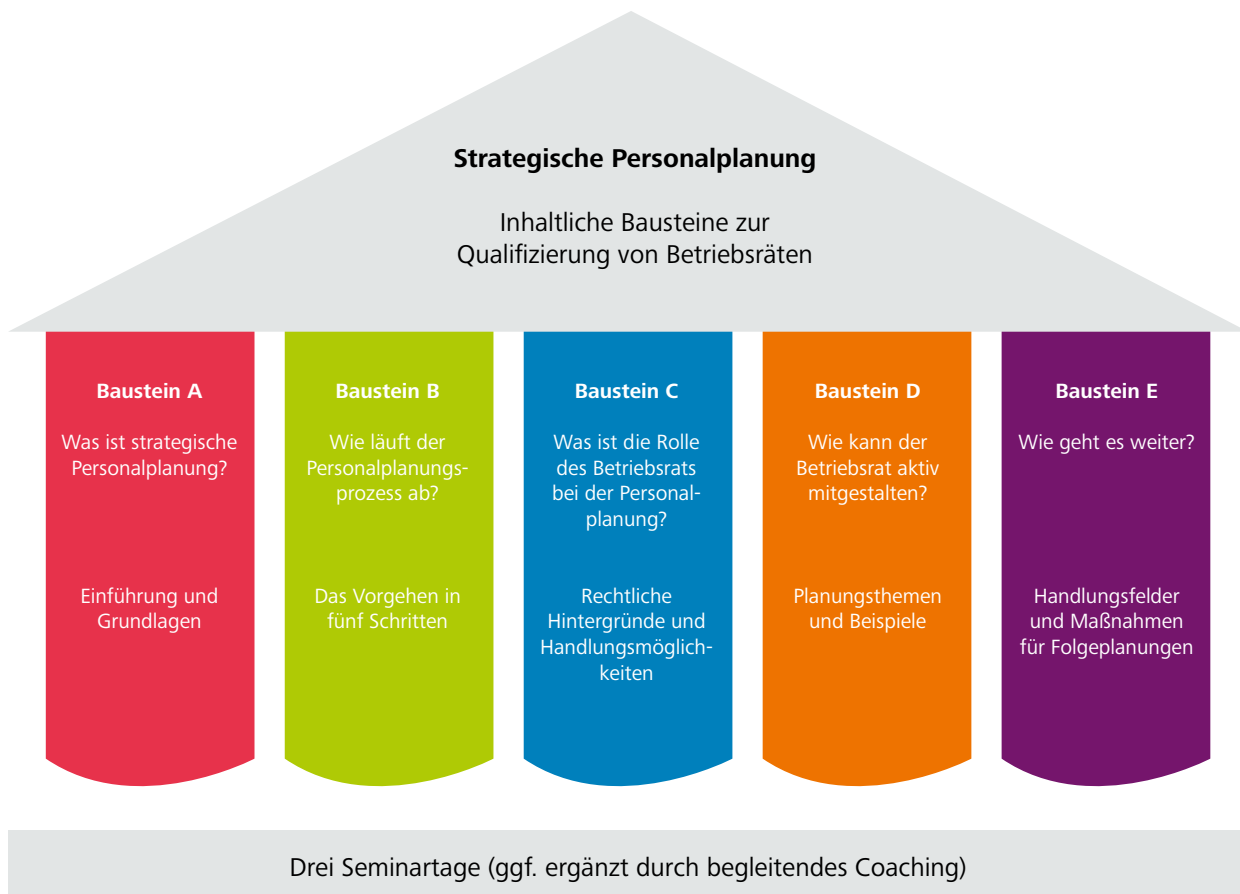
#### Das Angebot im Überblick

Aufgrund der demografischen Entwicklung, eines knapper werdenden Angebots an Fachkräften und der Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung wird eine langfristig angelegte Personalplanung immer wichtiger. Denn eine strategische Personalplanung zeigt systematisch den zukünftigen Personalbedarf an. Sie ist Voraussetzung dafür, dass Unternehmen für das erforderliche Personal sorgen können – in der richtigen Anzahl, mit den erforderlichen Kompetenzen, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit. Strategische Personalplanung ist auch für betriebliche Interessenvertretungen ein wichtiges Thema, um langfristig Standort und Beschäftigung zu sichern.

Das Qualifizierungsangebot richtet sich in erster Linie an Betriebsräte in kleinen und mittleren Unternehmen. In offener und kollegialer Atmosphäre mit Workshop-Charakter werden ihnen grundlegende fachliche und methodische Kompetenzen zur Thematik vermittelt.

#### Inhalte

Das Angebot umfasst fünf Seminarbausteine. Zur Durchführung sind drei Seminartage vorgesehen.





**Baustein A: Was ist strategische Personalplanung? – Einführung und Grundlagen**

Im Vordergrund steht eine begriffliche und inhaltliche Einführung in das Thema. Gleichzeitig erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Überblick über spezifische Problemfelder als Auslöser für die strategische Personalplanung. Sie lernen Verfahren und Instrumente zur Analyse der Situation im eigenen Unternehmen kennen.

**Baustein B: Wie läuft der Personalplanungsprozess ab? – Das Vorgehen in fünf Schritten**

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird vermittelt, wie der Personalplanungsprozess im Betrieb erfolgt. In einer praktischen Übung mithilfe des IT-Tools PYTHIA lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie strategische Personalplanung selbstständig und ohne externe Hilfe durchgeführt werden kann.

**Baustein C: Was ist die Rolle des Betriebsrats bei der Personalplanung? – Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten**

Die rechtlichen Hintergründe der Personalplanung werden beleuchtet. Dabei wird nicht nur vermittelt, welche Informations-, Mitwirkungs- und Beratungsrechte der Betriebsrat bei Fragen der Personalplanung und entsprechenden Folgeaktivitäten hat, sondern auch, wie er diese konkret ausgestalten kann. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen, wie Betriebsräte die Diskussion von Planungsthemen im Gremium organisieren können.

**Baustein D: Wie kann der Betriebsrat aktiv mitgestalten? – Planungsthemen und Beispiele**

Um das erlernte Theorie- und Praxiswissen zu vertiefen, werden konkrete Anwendungsbeispiele im Betrieb illustriert. Dabei werden typische Anlässe und Themenfelder diskutiert, die Betriebsräte in der Regel zu Fragen strategischer Personalplanung führen, beispielsweise Altersstrukturwandel, Digitalisierung, Fachkräftemangel und Qualifizierung, flexibles und mobiles Arbeiten sowie Restrukturierung und Reorgani-

sation. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen, wie sie in konkreten Situationen vorgehen können, um das Thema Personalplanung auf die betriebliche Agenda zu bringen.

**Baustein E: Wie geht es weiter? – Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen**

Es werden Kenntnisse über Handlungsfelder des Personalmanagements vermittelt, die sich nach Abschluss des Planungsprozesses ergeben (Personalbeschaffung, Personalabbau, Personaleinsatz, Personalentwicklung). Die entsprechenden Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte werden skizziert und anhand von Fallbeispielen erläutert.

**Methoden**

Inhaltliche Inputs wechseln sich mit Praxisübungen in Kleingruppen oder im Plenum ab. Die Seminare sind sowohl als Inhouse-Schulungen für Betriebsratsgremien als auch als klassische Fortbildungen für Betriebsräte unterschiedlicher Betriebe und Branchen möglich.

## IMPRESSUM

### Strategische Personalplanung mit Weitblick

Trainingskonzept zur Schulung von Betriebsräten

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

#### Herausgeber:



Initiative Neue Qualität der Arbeit  
Geschäftsstelle  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42  
10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000  
Fax 030 51548-4743  
E-Mail [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)  
Internet [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

#### Konzept und Text:

Stefan Stracke, Cornelia Rieke, Katharina Schöneberg und Klaus Maack  
wmp consult – Wilke Maack GmbH

#### Redaktion:

neues handeln AG

#### Bildnachweis:

Shutterstock ([www.shutterstock.de](http://www.shutterstock.de)), Titel: Monkey Business Images, S.2 Rawpixel.com,  
S.4 ZephyrMedia, S.6 Pepe\_jo, S.11 Pepe\_jo, S.21 amenic181, S.23 Monkey Business Images

#### Gestaltung:

neues handeln AG

2. Auflage, November 2018

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

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



