



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

IN
QA | INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Strategische Personalplanung leicht gemacht

Ein Handbuch für öffentliche Verwaltungen
und Organisationen



Willkommen zum Handbuch zur strategischen Personalplanung

Strategische Personalplanung leicht gemacht – Ein Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen erläutert die einzelnen Schritte der strategischen Personalplanung und führt durch die Umsetzung. Die ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung befähigt Organisationen der öffentlichen Hand dazu, ihre langfristige Personalplanung eigenständig und ohne externe Beratung durchzuführen.

Die Basis für das vorliegende Handbuch entstand im Rahmen des INQA-Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ (www.personal-pythia.de) unter Leitung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Im Rahmen des Projekts „FührDiV – Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“ (www.fuehrdiv.org) unter Leitung von wmp consult – Wilke Maack GmbH, ebenfalls gefördert durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), ist das Handbuch durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE an die Zielgruppe der öffentlichen Verwaltungen und Organisationen angepasst worden.

Die INQA ist eine seit 2002 bestehende Initiative des BMAS, die sozialpartnerschaftlich getragen ist. Im Steuerkreis der Initiative engagieren sich Bund, Länder und kommunale Spitzenverbände, Arbeitgebervereinigung und Kammern, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit, die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie Expert*innen als INQA-Botschafter*innen gemeinsam für eine moderne Arbeitskultur und Personalpolitik. Die Initiative ist Impulsgeberin, Wegweiserin und Wegbegleiterin für Unternehmen und Verwaltungen und bietet eine Plattform für verschiedenste Akteur*innen für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen.

Weitere Informationen unter www.inqa.de.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Inhalt

Bevor Sie mit der Planung starten
— Seite 4

1 Es lohnt sich: der Mehrwert
— Seite 6

**2 Chancen nutzen:
fit für die Digitalisierung**
— Seite 9

**3 Bevor es losgeht:
die Vorgehensweise**
— Seite 12

**4 Wo wir stehen:
Positionsbestimmung**
— Seite 16

**5 Richtig planen:
das Fünf-Schritte-Verfahren**

Schritt 1: Zukunftsgestaltung
— Seite 20

Schritt 2: Personalüberblick
— Seite 26

Schritt 3: Zukünftige Belegschaft
— Seite 34

Schritt 4: Handlungsbedarf
— Seite 37

Schritt 5: Maßnahmenplanung
— Seite 40

**6 Vernetzen:
Unterstützung und Hilfen**
— Seite 46

**7 Beispiel:
ein Ergebnisbericht von PYTHIA**
— Seite 48

**Checklisten in
der Gesamtübersicht**
— Seite 52

Literatur und Quellen
— Seite 74

Impressum
— Seite 79

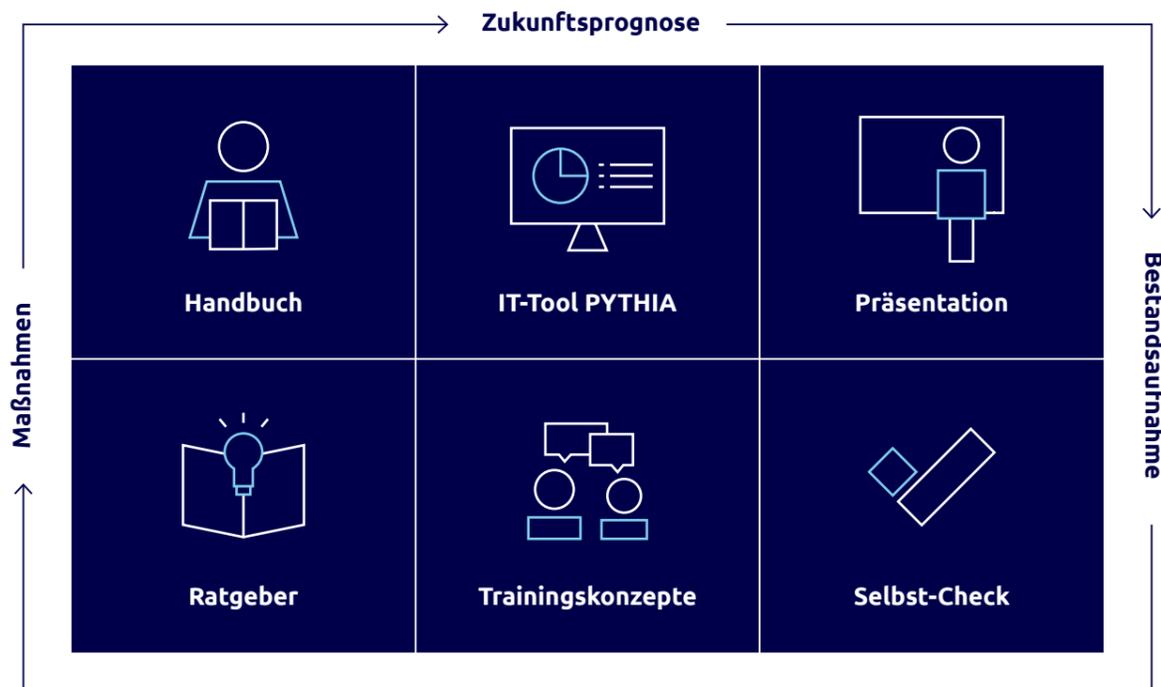
Bevor Sie mit der Planung starten

Werden Sie mit dem „Starter-Set Strategische Personalplanung“ zum Profi!

Eine vorausschauende und strategische Personalplanung ist entscheidend für den Erfolg eines jeden Vorhabens. Nicht umsonst gilt die Belegschaft häufig auch als DNA einer Organisation. Personalplanung sollte daher nicht erst dann ansetzen, wenn es buchstäblich brennt. Wenn Sie sich auf Trends wie den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel und insbesondere die Digitalisierung vorbereiten wollen, müssen Sie Ihre Ziele und Vorhaben immer wieder mit Blick auf die Zukunft hinterfragen und anpassen. Doch der Berufsalltag lässt manchmal kaum Zeit und Raum für vorausschauendes Denken und Handeln.

Im Rahmen der INQA sind vor diesem Hintergrund verschiedene Instrumente entwickelt worden, die Personalverantwortliche und Betriebsräte bei der strategischen Personalplanung in Unternehmen unterstützen (www.personal-pythia.de). Mit der Erweiterung und Anpassung des Starter-Sets Strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen steht nun auch ein praxisorientiertes Angebot zur Verfügung, das sich mit seinen Instrumenten speziell an Personal- und Planungsverantwortliche sowie Personalräte in öffentlichen Institutionen richtet.

Starter-Set Strategische Personalplanung Für öffentliche Verwaltungen und Organisationen



- › Das **Handbuch** führt Sie durch die Umsetzung. Die ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung hilft Ihnen dabei, Ihre längerfristige Personalplanung eigenständig durchzuführen. Die Register dieses Handbuchs sind systematisch und aufeinander aufbauend angeordnet. Darüber hinaus lässt sich mithilfe der Reiter gezielt nach Stichworten suchen und punktuell nachlesen – je nach Ihrem Informationsbedarf. Zahlreiche Checklisten ermöglichen es Ihnen, eine strategische Personalplanung – auch ganz einfach mit Papier und Bleistift – umzusetzen.

Tip: Nutzen Sie die Checklisten als Kopiervorlage für eine Mehrfachnutzung.

- › Das **IT-Tool** mit dem Namen PYTHIA hilft Ihnen dabei, frühzeitig zukünftige Personalbedarfe zu erkennen. Es basiert auf Microsoft Office (Excel) und lässt sich ohne Vorkenntnisse anwenden. So wird der gesamte Planungsprozess von der Zukunftsausrichtung bis zu den Maßnahmen systematisch angeleitet. Sie legen den zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarf fest und vergleichen diesen mit Ihrem Personalbestand. Auf dieser Basis können Sie schon heute zukunftsichernde Maßnahmen ableiten. Darüber hinaus dokumentiert und visualisiert PYTHIA sämtliche Ihrer Eingaben und Resultate in einem **Ergebnisbericht**, der Ihnen am Ende automatisch als Dokumentation zur Verfügung steht.

- › Die **Präsentation** zur Einführung in Ihrer Organisation unterstützt Sie dabei, Ihr Anliegen zur Durchführung einer strategischen Personalplanung intern bekannt zu machen und darüber zu informieren. Sie ermöglicht einen schnellen und einfachen Überblick.

- › Der **Ratgeber** für Personalräte informiert über die Rechte der Personalvertretungen des öffentlichen Dienstes in den Phasen der strategischen Personalplanung. Er gibt Empfehlungen für Beteiligungsmöglichkeiten des Personalrats bei der Planung und Umsetzung.

- › Zwei **Trainingskonzepte** zeigen Qualifikationsbausteine zu den Grundlagen und dem Vorgehen der strategischen Personalplanung auf. Sie richten sich an **Personalverantwortliche** und an Personalräte und bieten Impulse für ihre Zusammenarbeit.

- › Der **Selbst-Check** dient der Selbsteinschätzung. Durch die Beantwortung prägnanter Fragen lässt sich in nur wenigen Minuten herausfinden, ob auf eine strategische Personalplanung gesetzt werden sollte.

Das vorliegende Handbuch richtet sich gezielt an **Personalverantwortliche in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen**, die eine strategische Personalplanung selbstständig durchführen möchten. Besonders hilfreich ist die Qualifizierung auch für diejenigen Personen, die aktiv in den Prozess einer strategischen Personalplanung eingebunden werden sollen. Falls gewünscht, können natürlich auch externe Berater*innen hinzugezogen werden.

Wir hoffen, Ihnen mit den Instrumenten und Tools des Starter-Sets Strategische Personalplanung einen guten Einstieg in das Thema zu bieten, und wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude damit!

Mit den besten Wünschen für heute und die Zukunft von Ihrem

INQA-Projektteam

Gaby Wilms, David Zapp (IBE);
Stefan Stracke, Judith Beile, Katharina Schöneberg,
Cornelia Rieke, Isabelle Sanlier (wmp consult)

1



Es lohnt sich: der Mehrwert

Eine strategische Personalplanung ermöglicht es Ihnen, Ihr Personal für die Zukunft bestmöglich aufzustellen und so für künftige Veränderungen vorbereitet zu sein. Dadurch ergeben sich für Sie klare Pluspunkte.

Was bringt eine strategische Personalplanung?

Planen Sie vorausschauend, um künftigen Überraschungen aus dem Weg zu gehen!

Das Ziel einer strategischen Personalplanung ist es, zu jeder Zeit das bestmögliche Personal zur Verfügung zu stellen und die Organisation so auf mögliche Entwicklungen und Veränderungen vorzubereiten. Dazu legt die strategische Personalplanung die Anzahl der zukünftig benötigten Beschäftigten fest und beschreibt zudem, über welche Kompetenzen, Erfahrungen und Qualifikationen sie verfügen sollten. Durch den anschließenden Vergleich zwischen dem heutigen Stand und den zu erwartenden Zukunftsaussichten werden eventuelle Abweichungen sichtbar. Dadurch können mögliche Chancen und Risiken früh erkannt und rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um sicherzustellen, dass auch in Zukunft ausreichend Personal mit geeigneter Qualifikation zur Verfügung steht.

„Das Ziel einer strategischen Personalplanung ist es, zu jeder Zeit das bestmögliche Personal zur Verfügung zu stellen.“

Es ergeben sich dadurch klare Vorteile für Sie:

- › Sie erkennen Veränderungen in der Belegschaftsstruktur rechtzeitig und können adäquat darauf reagieren.
- › Sie finden heraus, inwieweit Ihr derzeitiger Stellenplan Ihrem tatsächlichen Personalbedarf entspricht und können eine Argumentationsgrundlage für zukünftige Haushaltsanmeldungen erarbeiten.
- › Sie behalten auch in turbulenten Zeiten einen besseren Überblick und treffen wichtige Entscheidungen weniger intuitiv.
- › Sie wissen frühzeitig, wo welche Nachwuchskräfte benötigt werden.
- › Sie können die Kompetenzen Ihres Personals an die neuen Anforderungen anpassen.
- › Sie schaffen durch die langfristige Planung mehr Klarheit für sich und Ihre Belegschaft, was direkt und indirekt motivierend wirken kann und dadurch die Fluktuation und die Fehlzeiten verringert.
- › Sie wissen, wo Ihre Personalentwicklung ansetzen muss.

Doch auch Ihre Beschäftigten profitieren von einer strategischen Personalplanung:

- › Sie fühlen sich wertgeschätzt.
- › Sie erhalten eine Zukunftsperspektive.
- › Sie profitieren von individuellen Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen.
- › Sie können sich auf überlegte Stellenbesetzungen und Übergaben verlassen.
- › Sie werden mit ihren Kompetenzen berücksichtigt und sind seltener über- oder unterfordert.

2

„Je anspruchsvoller und unvorhersehbarer die wirtschaftlichen und (lokal-)politischen Bedingungen und Herausforderungen sind, desto wichtiger ist es, zukünftige Veränderungen frühzeitig zu erkennen.“

Stellen Sie durch eine Selbsteinschätzung fest, ob Sie Handlungsbedarf haben!

Strategische Personalplanung ist für jede Einrichtung sinnvoll. Je anspruchsvoller und unvorhersehbarer die wirtschaftlichen und (lokal-)politischen Bedingungen und Herausforderungen sind, desto wichtiger ist es, zukünftige Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Doch wie akut ist der Handlungsbedarf bei Ihnen? Wenn Sie zumindest eine der anschließenden Aussagen bestätigen können, ist es an der Zeit, Ihre Personalplanung langfristig aufzustellen:

- › Wir benötigen einen extrem hohen Aufwand, um offene Positionen zu besetzen.
- › Unsere Personaldecke ist für das derzeitige Arbeitsvolumen zu eng.
- › Der digitale Wandel verändert die Anforderungen an bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten.
- › In Zukunft werden völlig neue Fähigkeiten und Kenntnisse bei unseren Beschäftigten notwendig sein.
- › Wir planen neue Projekte, mit denen bislang noch niemand vertraut ist.
- › Unsere Arbeitsprozesse verändern sich stark (etwa durch sich verändernde Anforderungen durch den Wandel zur digitalen öffentlichen Verwaltung).
- › Wir erwarten in den nächsten Jahren eine gesteigerte Anzahl von Eintritten in den Ruhestand.

- › Durch das Ausscheiden von Beschäftigten entstehen Personalengpässe.
- › Durch das Ausscheiden von Beschäftigten entstehen erhebliche Know-how-Verluste.
- › Das Durchschnittsalter steigt zunehmend.
- › Wir haben eine zu hohe Fluktuation.



Nutzen Sie die Checkliste 1 (S. 53).



Chancen nutzen: fit für die Digitalisierung

Zu den Veränderungen durch die Digitalisierung in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen gehören beispielsweise Themen wie die zukünftige Strategie des E-Governments, neue Zugangsoptionen für die Öffentlichkeit, die zunehmende Nutzung neuer Arbeits- und Kommunikationsmittel, Datensicherheitsfragen und nicht zuletzt die Veränderung von Tätigkeiten und Qualifizierungserfordernissen der Beschäftigten. Insbesondere die Qualifizierung ist ein zentraler Hebel in der digitalisierten Welt. Eine strategische Personalplanung berücksichtigt diese Herausforderungen und offeriert gleichzeitig neue Chancen.

Chancen der Digitalisierung nutzen

Machen Sie Ihre Organisation fit für die Digitalisierung!

Die Digitalisierung führt bereits heute zu einem grundlegenden Wandel der Arbeitswelt. Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend auch auf zukünftige Herausforderungen und Prozesse in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen einen mehr oder weniger großen Einfluss haben wird.

Machen Sie sich bereits heute klar, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf Ihren Verantwortungsbereich und auf Ihr Personal haben könnte. Was hat sich in den letzten Jahren schon verändert und wie wird es weitergehen? Welche Veränderungen kommen mit großer Wahrscheinlichkeit auf Sie zu?

Was bedeutet die Digitalisierung für Ihren Verantwortungsbereich?

Setzen Sie sich frühzeitig mit den folgenden Fragestellungen auseinander. So minimieren Sie das Risiko einer personellen Fehlplanung und stellen die Leistungsfähigkeit Ihres Verantwortungsbereichs nachhaltig sicher:

- › Wie verändern sich Ihre Rahmenbedingungen durch die Digitalisierung?
- › Wie verändern sich die Anforderungen der Gesellschaft an öffentliche Verwaltungen und Organisationen?

- › In welchen Bereichen sind Automatisierung und Digitalisierung schon heute weit fortgeschritten?
- › Wo sehen Sie weitere Automatisierungs- und Digitalisierungspotenziale sowie ökonomische und ökologische Vorteile?
- › Wo liegen aus Ihrer Sicht die Risiken?
- › Über welche Qualifikationen verfügt Ihre Belegschaft derzeit, welche werden künftig essenziell sein?
- › Haben Sie für die Anforderungen der Zukunft genügend qualifizierte Beschäftigte?
- › Sind Ihre derzeitigen Personalentwicklungsmaßnahmen auf die künftigen Anforderungen zugeschnitten?
- › Wo könnten völlig neue Aufgaben entstehen?
- › Wo fallen eventuell einige Aufgaben in Zukunft weg?



Nutzen Sie Checkliste 2 (S. 54).

„Machen Sie sich bereits heute klar, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf Ihren Verantwortungsbereich und auf Ihr Personal haben könnte.“

Chancen nutzen

Vergessen Sie die Digitalkompetenz Ihrer Belegschaft nicht!

Neue technologische Möglichkeiten nehmen erheblichen Einfluss auf die Qualifikationsanforderungen im Beruf. Es könnten Kompetenz- und Kapazitätslücken entstehen. Umso wichtiger ist es, bei der strategischen Personalplanung die möglichen Auswirkungen auf die Anforderungen an die Belegschaft einschätzen zu können. Doch nicht alle Veränderungen sind vorhersehbar. Daher geht es nicht nur um die Beherrschung digitaler Medien und um fachliche IT-Kenntnisse. Die viel benannte Digitalkompetenz erfordert von den betroffenen Beschäftigten vielmehr, auch organisatorisch und persönlich die Folgen dieser Entwicklung mitzugehen.

Sobald Sie wissen, welche Anforderungen bestehen und welche Qualifikationen bei Ihren Beschäftigten in Zukunft vorliegen müssen, sind Sie noch besser in der Lage, gezielt Ihr Personal zu suchen, zu finden und weiterzuentwickeln.

Digitalkompetenz umfasst unter anderem:

berufstypische Qualifikationen, wie etwa

- IT- bzw. Programmierkompetenz
- Prozess-Know-how, besonders im Bereich digitaler Steuerung und Qualitätskontrolle
- Fähigkeit zum sicheren Umgang mit Technologien und Medien
- Fähigkeit zum Sammeln, Strukturieren, Bewerten und Verarbeiten von Daten und Informationen
- Präsentations-, Workshop- und Moderationskompetenz
- Fähigkeit zur Planung, Steuerung und Organisation von Projektarbeit sowie
- Problemlösungskompetenz

überfachliche Qualifikationen, wie beispielsweise

- Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Fähigkeit zum Netzwerken
- Eigenverantwortlichkeit
- Selbstdisziplin
- Selbstständigkeit
- Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft
- Flexibilität



3



Bevor es losgeht: die Vorgehensweise

Bevor Sie Ihre strategische Personalplanung durchführen, sollten Sie einige Vorbereitungen treffen. Legen Sie das Planungsteam fest, beziehen Sie auch den Personalrat ein, bestimmen Sie den Planungshorizont, wählen Sie Ihre Werkzeuge und dokumentieren Sie den Prozess.

Die richtigen Vorbereitungen treffen

Bereiten Sie die strategische Personalplanung gut vor!

Die strategische Personalplanung ist ein systematischer Prozess. Wie Sie diesen in Ihrer Organisation Schritt für Schritt durchlaufen, erläutern wir Ihnen in diesem Handbuch. Bevor Sie sich an die Arbeit machen, sollten Sie jedoch einige wichtige Weichenstellungen vornehmen.

Legen Sie fest, wer sich um die strategische Personalplanung kümmert!

Im Zuge der jährlichen und kontinuierlichen Haushaltsplanung sind es in der Regel die Personalverantwortlichen, die sich für die Erstellung von Haushaltsvoranschlägen mit der strategischen Personalplanung befassen. Der Verfahrensprozess sollte aus diesem Grund durch die Verantwortlichen selbst oder ein von ihr beauftragtes Planungsteam gesteuert und koordiniert werden.

Die richtige Teamzusammenstellung

Generell sollten Projektbeteiligte mit Zahlen umgehen können und einen guten Blick auf zukünftige Entwicklungen besitzen. Wird ein Planungsteam gebildet, so lohnt es sich, Vertreter*innen aus unterschiedlichen Abteilungen und Bereichen sowie des Personalrats mit „ins Boot“ zu holen.



Nutzen Sie Checkliste 3 (S. 55).

Ratgeber für Personalräte

Nähere Informationen zur Zusammenarbeit mit dem Personalrat hält die Broschüre „Ratgeber für Personalräte“ bereit, die Sie beziehen können über www.personal-pythia.de

Binden Sie den Personalrat mit ein!

Sorgen Sie auch dafür, dass Sie zusammen mit Ihren Beschäftigten und Ihrem Personalrat an einem Strang ziehen – binden Sie diesen also frühzeitig ein. Die Einbindung der Belegschaft ist nicht nur eine rechtliche Frage, sie schafft auch Vertrauen in den Personalplanungsprozess. Und schließlich hilft die Zusammenarbeit beider Parteien auch, zukünftige Chancen schneller zu erkennen und zu nutzen.

Legen Sie Ihren Planungshorizont fest!

Im Zuge der strategischen Personalplanung werden Sie immer wieder einen Blick in die Zukunft werfen. Legen Sie daher frühzeitig fest, welchen Planungszeitraum Sie betrachten möchten. Üblicherweise zeichnet sich eine strategische Personalplanung dadurch aus, dass sie mittel- bis langfristig vorausschaut. Insofern ist es empfehlenswert, einen Planungshorizont von ca. fünf Jahren zu wählen. In jedem Fall sollte das Planungsfenster nicht unter drei Jahren liegen.

Denken Sie auch an die nächste Planungsrunde!

Eine strategische Personalplanung ist als internes Steuerungsinstrument im Sinne eines Cockpits zu verstehen. Integrieren Sie daher die strategische Personalplanung als einen sich regelmäßig wiederholenden Prozess. In festen Abständen, beispielsweise einmal im Jahr, setzen Sie sich dabei wieder mit den



verantwortlichen Personen zusammen und prüfen Ihre Aufzeichnungen – entweder im IT-Tool PYTHIA oder in Ihren Checklisten.

Möglicherweise möchten Sie in nächsten Planungs- runden einige Anpassungen Ihrer Einschätzungen vornehmen. Damit es nicht zu unerwarteten Über- raschungen kommt, sollte daher die strategische Personalplanung zum Dreh- und Angelpunkt Ihrer Personalarbeit werden. Es lohnt sich für Sie: Für Ihre investierte Zeit erhalten Sie am Ende wertvolle Hinweise, um Ihre Organisation schon frühzeitig zukunftsfit aufzustellen.

Nutzen Sie Werkzeuge für die strategische Personalplanung!

Machen Sie sich die Werkzeuge des Starter-Sets Strategische Personalplanung zunutze. Damit stehen Ihnen für jeden einzelnen Schritt Instrumente zur Verfügung, um den Prozess strukturiert zu durchlau- fen und die Ergebnisse festzuhalten.

IT-Tool PYTHIA: Unabhängig von Ihrer Belegschafts- gröÙe empfiehlt sich die Nutzung des IT-Tools PYTHIA als digitaler Assistent, der Sie durch die stra- tegische Personalplanung leitet. Dabei werden Ihre Eingaben auch weitgehend visualisiert. Zum Schluss erhalten Sie einen übersichtlichen **PYTHIA-Ergebnis- bericht Ihrer Planung** im Microsoft-PowerPoint- Format und PDF-Format, sodass Sie Ihre Eingaben jederzeit nachvollziehen und auch anderen ohne großen Aufwand präsentieren können.

Bleistiftplanung und Checklisten: Wenn Sie den Planungsprozess allein oder in einem kleinen Pla- nungsteam durchlaufen, benötigen Sie dafür nicht zwingend das IT-Tool PYTHIA. Stattdessen können Sie Ihre strategische Personalplanung auch lediglich mit- hilfe von Papier und Bleistift durchführen. Nutzen Sie dafür die **Checklisten dieses Handbuchs**. Dieses Vorgehen bietet sich auch insbesondere im Rahmen von Workshops an, in denen die zukünftige Orientie- rung der Organisation oder von bestimmten Verant- wortungsbereichen eine Rolle spielt.

Dokumentieren und kommunizieren Sie Ihre strategische Personalplanung!

Dokumentieren Sie systematisch jeden einzelnen Schritt. Damit können Sie Ihre Entscheidungen nicht nur zu einem späteren Zeitpunkt nachvollziehen – Sie erhalten auch ein wichtiges Werkzeug für interne oder externe Kommunikationsprozesse. Wenn Sie das händische Verfahren der Bleistiftplanung nutzen, halten Sie alle Planungsschritte in den **Checklisten** fest. Diese dienen Ihnen dann zudem als Grundlage, um die Personalplanung für die weitere Kommuni- kation aufzubereiten.

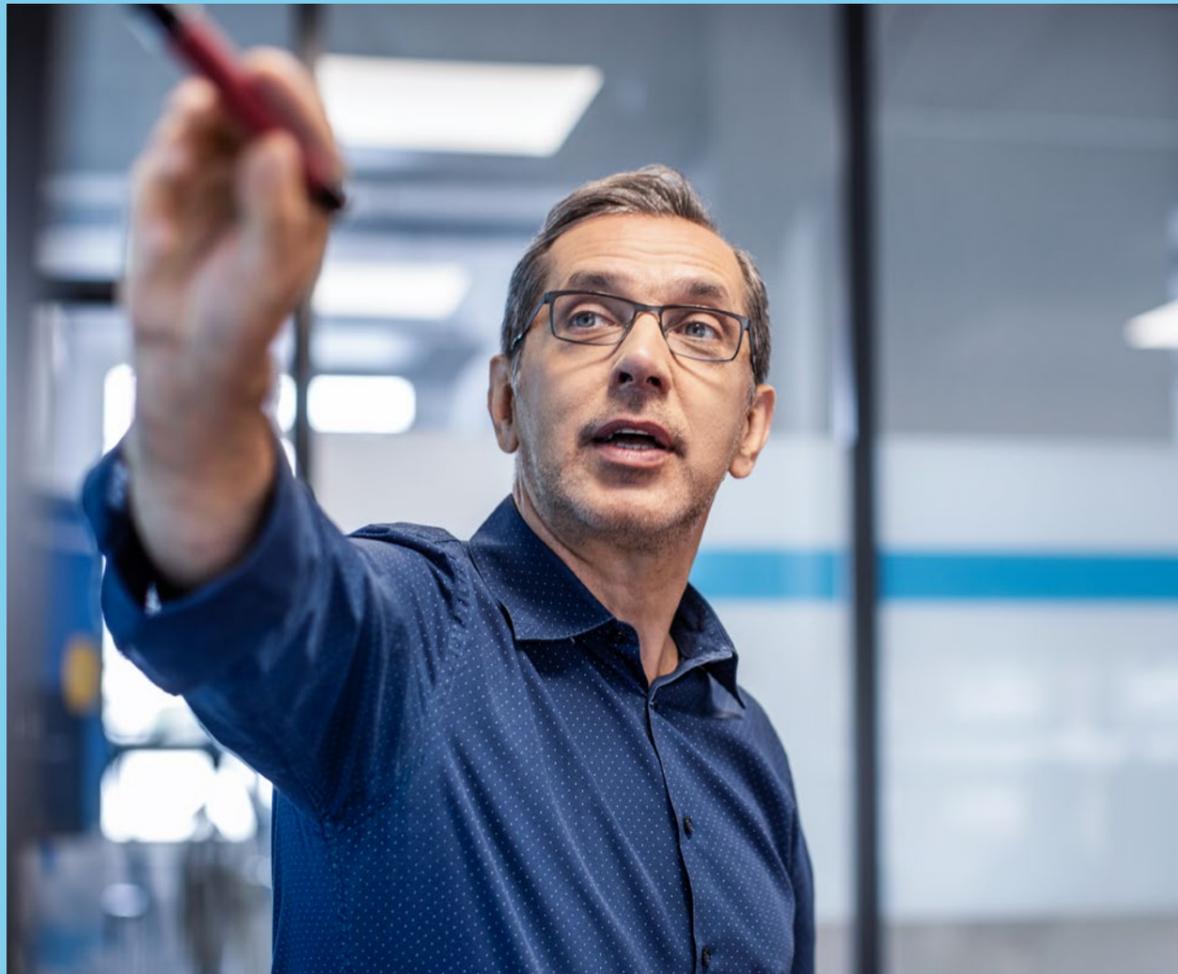
Erstellen Sie Ihre strategische Personalplanung mit- hilfe des IT-Tools PYTHIA, ist der Aufwand für die Dokumentation des gesamten Planungsprozesses sehr gering. Das Programm erstellt automatisch einen ausführlichen **Ergebnisbericht** in Form einer PowerPoint-Präsentation sowie einer PDF-Datei, grafisch visualisiert mit Tabellen, Schaubildern und Diagrammen (siehe Kapitel 7 „Beispiel: ein Ergebnis- bericht von PYTHIA“). Damit haben Sie eine gute Basis für strukturierte Diskussionen, beispielsweise mit Ihren Beschäftigten, dem Personalrat oder auch externen Partnern.

Der PYTHIA-Ergebnisbericht enthält beispielsweise Informa- tionen über:

- Ihre Zukunftsgestaltung bzw. Strategie
- Ihre Belegschaftsstruktur
- Ihre Jobgruppen
- Ihre Szenarien zur zukünftigen Entwicklung Ihrer Belegschaft
- Ihren Handlungsbedarf
- Ihre Maßnahmen zur Sicherung der Zukunft

„Für Ihre investierte Zeit erhalten Sie am Ende wertvolle Hinweise, um Ihre Organisation schon frühzeitig zukunftsfit aufzustellen.“

4



Wo wir stehen: Positionsbestimmung

Wo stehen Sie? Vor der Planung des Personals empfiehlt es sich, einen detaillierten Blick in Ihre Organisation zu werfen und den eigenen Standort zu bestimmen. So legen Sie die richtige Basis für Ihre Zukunftsgestaltung und strategische Personalplanung.

Der Blick in Ihre Organisation

Stellen Sie fest, wo Sie heute stehen!

Die Digitalisierung und der demografische Wandel prägen die Arbeitswelt schon heute. In Zukunft dürfte die Bedeutung dieser Faktoren weiter zunehmen. Hinzu kommt die Gefahr unvorhersehbarer Ereignisse, die Ihren kompletten Geschäftsbetrieb von heute auf morgen auf den Kopf stellen können. Deshalb können Sie immer weniger aus dem Bauch heraus entscheiden. Umso wichtiger ist eine gut durchdachte Basis.

Bevor Sie in die strategische Personalplanung einsteigen, lohnt es sich daher, innezuhalten und einen nüchternen Blick darauf zu werfen, wie Sie als öffentliche Verwaltung oder Organisation aufgestellt sind. Nehmen Sie sich die Zeit, die Stärken und Schwächen sowie mögliche Chancen und Risiken näher in den Blick zu nehmen. Durch die Beschäftigung mit den folgenden Fragen werden Sie schnell tief in Ihre Organisation eintauchen. Ihre Beurteilungen und Feststellungen stellen die Weichen für Ihre strategische Personalplanung.

Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

<p>Worin liegen unsere Stärken?</p> <p>Denken Sie bei der Beantwortung beispielsweise an:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Worin sind Sie besonders gut? 	<p>Welche Chancen sehen wir?</p> <p>Denken Sie bei der Beantwortung beispielsweise an:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Welche neuen Angebote oder Dienstleistungen wären denkbar?
<p>Wo sehen wir unsere Schwächen?</p> <p>Denken Sie bei der Beantwortung beispielsweise an:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Was sollten Sie vermeiden? 	<p>Welche Risiken/Gefahren bestehen für uns?</p> <p>Denken Sie bei der Beantwortung beispielsweise an:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Wie entwickeln sich die Rahmenbedingungen?

Quelle: SWOT-Analyse grundsätzlich in Anlehnung an Learned et al. (1965)



Nutzen Sie Checkliste 4 (S. 56).

5



Richtig planen: das Fünf-Schritte-Verfahren

Fünf zentrale Fragen leiten Sie durch die strategische Personalplanung. Nehmen Sie sich für jeden Schritt genügend Zeit und machen Sie dabei möglichst präzise Angaben. So können Sie im Laufe des gesamten Prozesses die für Sie geeigneten Maßnahmen ableiten.

Die fünf Schritte im Überblick

Gehen Sie bei der Planung am besten der Reihe nach vor!

Die strategische Personalplanung ist grundsätzlich ein einfach anzuwendendes Verfahren, das lediglich einiger Zeit für die Durchführung bedarf. Mithilfe von fünf zentralen Fragestellungen (siehe Grafik) lässt sich der gesamte Planungsablauf Schritt für Schritt von den Zielen bis hin zu den konkreten Maßnahmen übersichtlich abbilden. Die einzelnen Schritte 1 bis 5 werden in den folgenden Registern erläutert.

Die fünf zentralen Fragen der strategischen Personalplanung

Mit diesem Fünf-Schritte-Verfahren führen Sie Ihre Personalplanung nicht nur hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten durch, sondern nehmen auch deren benötigte Kompetenzen in den Blick. Ziel ist es, aus dem Planungsprozess heraus geeignete Maßnahmen abzuleiten, die heute angestoßen werden können, um langfristig Ihre Zukunft zu sichern.

Für jeden der fünf Schritte können Sie die Werkzeuge nutzen, die Ihnen durch das IT-Tool PYTHIA oder die Checklisten dieses Handbuches zur Verfügung gestellt werden. Denken Sie auch daran, Ihre Arbeitsschritte gut zu dokumentieren. Nutzen Sie PYTHIA, erstellt das Tool am Ende automatisch einen Ergebnisbericht. Wenn Sie mit der Bleistiftplanung arbeiten, lassen sich zur Aufbereitung Ihrer Ergebnisse ebenso die Checklisten sehr gut nutzen.

1. Wie sieht Ihre strategische Ausrichtung aus?

2. Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?

3. Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?

4. Wo haben Sie Handlungsbedarf?

5. Welche Maßnahmen setzen Sie um?



Schritt 1: Zukunftsgestaltung

Die Basis für Ihre strategische Personalplanung wird mit der langfristigen Ausrichtung auf die Zukunft gelegt. Wie soll Ihre Verwaltung oder Organisation gestaltet werden? Mithilfe des „magischen Vierecks“ formulieren Sie im ersten Schritt die langfristige Orientierung und Strategie.

Blick in die Zukunft

Schritt 1: Wie sieht Ihre strategische Ausrichtung aus?

Strategien und Entwicklungen in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen sind in der Regel in besonderer Weise abhängig von öffentlichen und gesetzlichen Vorgaben. Der finanzielle Handlungsspielraum vollzieht sich beispielsweise fast ausnahmslos innerhalb von festen Handlungsräumen. Daher ist es umso wichtiger, vorausschauend und strategisch zu planen – gerade wegen der Herausforderungen durch Demografie und Digitalisierung.

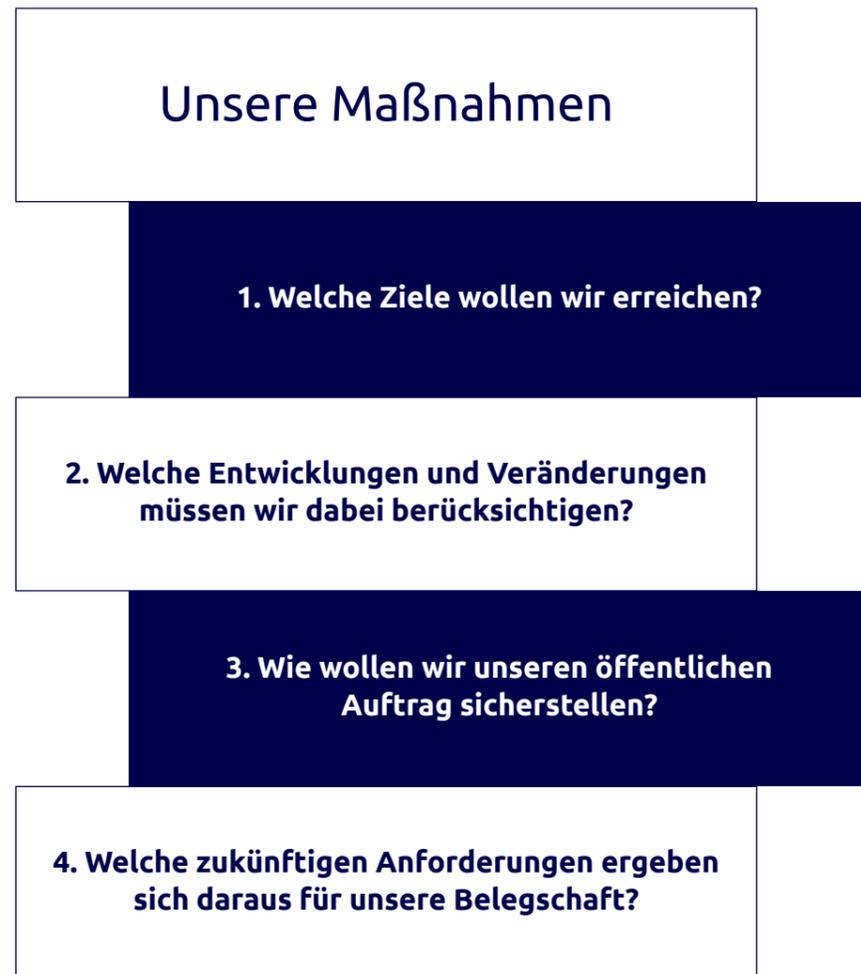
Aus dem Leitbild und der jeweils übergeordneten Strategie Ihrer Organisation leiten sich die konkreten Ziele ab. Aus ihnen werden die Vorhaben und Pläne konkretisiert. „Was Sie tun wollen und was sie nicht tun werden“ wird nicht selten in kurz formulierten Kernbotschaften einprägsam vermittelt. Hier einige Beispiele:

- › Wir wollen unseren gesetzlichen Auftrag bestmöglich erfüllen.
- › Bei uns steht die Gemeinnützigkeit im Mittelpunkt.
- › Sicherheit hat oberste Priorität.

Eine sorgfältige Zukunftsgestaltung und die entsprechende Ausrichtung sichern letztlich den Erfolg, damit Sie vor dem Hintergrund von demografischem Wandel und Digitalisierung Ihren öffentlichen Auftrag langfristig sicherstellen können. Das ist damit zugleich die Basis für die Personalplanung. Nehmen Sie sich deshalb in diesem Schritt die Zeit, Ihre Ziele und Vorhaben genau zu durchdenken.

„Eine sorgfältige Zukunftsgestaltung und die entsprechende Ausrichtung sichern letztlich den Erfolg, damit Sie vor dem Hintergrund von demografischem Wandel und Digitalisierung Ihren öffentlichen Auftrag langfristig sicherstellen können.“





Beantworten Sie die Fragen im „magischen Viereck“, um Ihre Zukunft zu gestalten!

Mit dem „magischen Viereck“ steht Ihnen ein Werkzeug zur Verfügung, das Ihnen hilft, Ihre strategische Ausrichtung mithilfe von vier Fragestellungen klar zu strukturieren. Die Antworten auf diese Fragen lassen sich in kleineren Organisationseinheiten wahrscheinlich relativ schnell finden. In größeren Organisationen bieten sich Konferenzen oder Workshops an, die in Planungsteams durchgeführt werden. Sie bilden das A und O der strategischen Personalplanung und legen den Grundstein für die weiteren Planungsschritte.

Es ist bei allen Ihren Überlegungen wichtig, eine längerfristige Perspektive einzunehmen. Diese unterscheidet die strategische Planung im Wesentlichen von einer operativen, kurzfristigen Planung.

Im Folgenden werden die vier „magischen“ Fragestellungen näher erläutert. Um es Ihnen ein wenig zu erleichtern, sind dabei einige beispielhafte Antwortmöglichkeiten aufgeführt. Diese sind als Anregung oder Vorschlag zu verstehen.¹

¹ Die in dieser Fragestellung gewählten Betrachtungsperspektiven sind angelehnt an das Konzept der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton (1992).

Frage 1 / Welche Ziele wollen Sie erreichen?

Beginnen Sie mit der Frage nach den übergeordneten Zielen. Je nachdem, aus welcher Perspektive Sie auf Ihren Verantwortungsbereich und auf das, was Sie erreichen möchten, blicken, werden Ihre Ziele unterschiedlicher Natur sein.

Aus der **Ergebnis-Perspektive** wären beispielsweise folgende Ziele denkbar:

- › ausgeglichener Haushalt/Stabilität
- › Budgetunterschreitung
- › Kosteneinsparungen
- › Erhöhung der Rentabilität
- › ...

Die interne **Prozess-Perspektive** könnte beispielsweise diese Ziele zum Ergebnis haben:

- › Verschlankung von Prozessen
- › Verbesserung der Qualität
- › Reduktion von Reklamationen und Beschwerden
- › Verkürzung von Bearbeitungszeiten
- › ...

Aus der externen **Nachfrage-Perspektive** kämen etwa diese Ziele infrage:

- › Erhöhung der Zufriedenheit
- › Ausbau der Support- und Serviceleistungen
- › Konzentration auf die Servicequalität
- › Verkürzung von Wartezeiten
- › ...

Die **Beschäftigten-Perspektive** könnte beispielsweise zu diesen Zielen führen:

- › Erwerb von Kompetenzen für digitalisierte Prozesse
- › Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- › Reduktion der Krankheitsquote
- › Angebot von mobilen Arbeitsplätzen
- › ...

Bestimmen Sie die Ziele und vergessen Sie nicht, diese für den weiteren Prozess schriftlich zu fixieren.



Nutzen Sie Checkliste 5 (S. 57).

Frage 2 / Welche Entwicklungen und Veränderungen müssen Sie dabei berücksichtigen?

Die Gestaltung der Zukunft ist nicht unabhängig von inneren und äußeren Einflüssen, Gegebenheiten und Veränderungen. Diese müssen „vorgedacht“ werden, damit Sie sich bereits jetzt mit den möglichen Auswirkungen auseinandersetzen. Veränderungen können sich manchmal schlagartig ergeben, beispielsweise in Bezug auf...

- › ... Ihren Service.
- › ... Ihre Dienstleistungen.
- › ... Ihre Produkte.
- › ... Ihre Kund*innen.
- › ... Ihre Technologien.
- › ... Ihre Prozesse.
- › ... Ihre Logistik.
- › ... Ihr Personal.
- › ... Ihr Umfeld.
- › ... Ihre rechtlichen Rahmenbedingungen.
- › ... Ihre politischen Rahmenbedingungen.
- › ... Ihre Netzwerke.
- › ... Ihre Führung.
- › ... Ihr Arbeitsklima.
- › ...

Stellen Sie gezielte Überlegungen an, auf welche Entwicklungen und Veränderungen Sie sich gegebenenfalls in Zukunft vorbereiten müssen, und halten Sie Ihre Erkenntnisse fest.



Nutzen Sie Checkliste 6 (S. 59).

Frage 3 / Wie wollen Sie Ihren öffentlichen Auftrag sicherstellen?

Nachdem Sie sich vergegenwärtigt haben, welche inneren und äußeren Einflussfaktoren auf Ihre Verfahrensprozesse einwirken, wird es an dieser Stelle nun konkret. Machen Sie sich bewusst, mit welchen Aktivitäten Sie zukünftig die Erfüllung Ihrer Ziele sicherstellen wollen.

Möglich wären beispielhaft diese Maßnahmen:

- › Digitalisierung der Ablaufprozesse
- › Veränderung der Arbeitsabläufe

- › Verbesserung der Hard- und Software
- › Angebot neuer Services
- › Verbesserung der technischen Ausstattung

Ermitteln Sie diejenigen Maßnahmen, mit denen Sie Ihre Zukunftsfähigkeit sichern wollen, und erstellen Sie eine Liste.



Nutzen Sie Checkliste 7 (S. 60).

Frage 4 / Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für Ihre Belegschaft?

Bei der vierten und letzten Frage setzen Sie sich mit den (insbesondere neuen) Anforderungen an Ihre Beschäftigten auseinander. Jede zukünftige Ausrichtung der Verwaltung oder Organisation ist nur so gut, wie sie auch durch Ihre Belegschaft umgesetzt werden kann.

Schätzen Sie daher ein, wie sich Neuerungen und Veränderungen auswirken würden auf...

- › ... Ihren Service.
- › ... Ihre Dienstleistungen.
- › ... Ihre Produkte.
- › ... Ihre Kund*innen.
- › ... Ihre Technologien.
- › ... Ihre Prozesse.
- › ... Ihre Logistik.
- › ... Ihr Personal.
- › ... Ihr Umfeld.
- › ... Ihre rechtlichen Rahmenbedingungen.
- › ... Ihre politischen Rahmenbedingungen.
- › ... Ihre Netzwerke.
- › ... Ihre Führung.
- › ... Ihr Arbeitsklima.
- › ...

Was bedeutet dies für Ihre Beschäftigten auf lange Sicht – also in den nächsten drei bis sieben Jahren?



Nutzen Sie Checkliste 8 (S. 61).



Schritt 2: Personalüberblick

Im zweiten Schritt analysieren Sie Ihren heutigen Personalbestand. Dafür bilden Sie zunächst sogenannte Jobgruppen, um einen besseren Überblick über Ihre Belegschaft zu erhalten. Anschließend betrachten Sie die Anzahl und die Kompetenzen der Beschäftigten in den jeweiligen Jobgruppen.

Den Überblick gewinnen

Schritt 2: Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?

Sobald Sie Ihre langfristige Zielsetzung und Ausrichtung entwickelt haben, geht es an die Analyse der derzeitigen Belegschaft. In diesem Schritt verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über Ihr Personal. Anschließend bilden Sie sogenannte **Jobgruppen** und ordnen die entsprechenden Personen diesen Jobgruppen zu. So erhalten Sie einen Überblick über Ihren **Personalbestand (Ist-Wert)** innerhalb dieser Jobgruppen.

Schließlich beschreiben Sie für jede der Jobgruppen die nach heutigem Stand notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen. Dafür lässt sich sehr gut das Kompetenztableau nutzen, das Sie in diesem Handbuch ebenfalls vorfinden und das Ihre Einschätzung erleichtern wird (siehe Seite 28 ff.).

Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihr Personal!

Sofern Sie mit dem IT-Tool PYTHIA arbeiten, sind nun die Stammdaten in das Programm einzupflegen. Dadurch erhalten Sie einen Gesamtblick auf Ihr Personal. Der Stammdatensatz beinhaltet pro Person die folgenden Angaben:

- Name (optional)
- Geburtsdatum/Alter
- Geschlecht
- Eintrittsdatum
- geplantes Austrittsdatum (Befristung, Eintritt in den Ruhestand)
- Einsatzbereich
- Arbeitszeit (auf Vollzeitbasis)
- Funktion
- Zugehörigkeit zu einer Jobgruppe
- individuelle Zusatzkategorie (optional)

Jobgruppen erhalten in der Planung eine besondere Bedeutung. Im Folgenden wird zunächst erläutert, wie Sie Jobgruppen bilden.

Vereinfachen Sie die Planung durch die Bildung von Jobgruppen!

Vermutlich haben Sie bislang noch keine Jobgruppen bestimmt und den Beschäftigten zugeordnet. Dieser Zwischenschritt ist jedoch wichtig, denn er erleichtert es Ihnen enorm, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie sich Ihre Belegschaft zusammensetzt. In der langfristigen Personalplanung sollten Sie nicht jede Stelle einzeln betrachten, was in größeren Organisationen auch nicht handhabbar wäre. Deutlich übersichtlicher wird die Planung, wenn Sie Ihre Stellen stattdessen gedanklich in Jobgruppen einteilen. Mit anderen Worten: Hier ist ausnahmsweise Schubladendenken erforderlich.

Die Bildung von Jobgruppen ist sehr leicht. Fassen Sie dafür die Jobs – also Stellen in Ihrer Organisation, die sehr ähnliche Stellenbeschreibungen aufweisen – in einer Gruppe zusammen. Dies kann völlig unabhängig von Entgeltgruppen, Stellenplänen oder Laufbahngruppen sein. Entscheidend ist, dass die Jobgruppe die hauptsächliche Aufgabe dieses Personenkreises beschreibt. Auf diese Art und Weise lässt sich die gesamte Belegschaft unkompliziert auf nur wenige Jobgruppen verteilen. Erfahrungswerte zeigen, dass auch in größeren Einheiten mit ca. zwölf Jobgruppen auszukommen ist.

An dieser Stelle zahlt es sich wie eingangs empfohlen aus, den Personalrat mit einzubinden. In der Regel haben Personalräte einen guten Überblick über Tätigkeiten, Aufgaben und Qualifikationsanforderungen und können deshalb wichtige Hinweise zu den Gliederungskriterien der einzelnen Jobgruppen geben.

Bleistiftplanung

Wenn Sie PYTHIA nicht nutzen und Ihre Planung mithilfe der Checklisten dieses Handbuchs durchführen, benötigen Sie dafür keine Stammdaten. Sie müssten lediglich eine Übersicht über die Jobgruppen erstellen. Darüber hinaus ist es ratsam, sich eine Übersicht über diejenigen Personen zu verschaffen, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen.

Bilden Sie Jobgruppen mithilfe von Fragen!

Die folgenden Orientierungsfragen helfen Ihnen dabei, die Jobgruppen festzulegen:

Welche Hauptaufgaben werden mit welchen Qualifikationen ausgeübt?
Welche Hauptaufgaben ähneln sich, sodass sie zu einer Jobgruppe zusammengefasst werden können?

Beispiel für mögliche Jobgruppen einer Finanzbehörde:

- › Verwaltungsleitung
- › Innendienst: Veranlagungsstellen
- › Innendienst: Funktionsdienststellen
- › Innendienst: Sonstiger Innendienst
- › Außendienst: Prüfung
- › Außendienst: Steuerfahndung
- › Organisation und Hausverwaltung
- › Sachgebietsleiter

Beispiel für mögliche Jobgruppen einer Universität:

- › Strategie und Planung
- › Assistenzfunktionen
- › Fachbereichsleitungen Lehre
- › Fachbereiche
- › Haushalt und Controlling
- › Personal und Recht
- › Facility Management
- › Marketing und Kommunikation
- › IT

Beispiel für mögliche Jobgruppen einer Berufsfeuerwehr:

- › Planung und Organisation
- › Einsatzdienst
- › Technik: Geräte, Fahrzeuge, Bekleidung
- › Leitstelle
- › Brandschutzvorsorge
- › Genehmigungsverfahren
- › Katastrophenschutz
- › Verwaltung, Personal und Ausbildung



Nutzen Sie Checkliste 9 (S. 62).



Bestimmen Sie Mitarbeitendenzahl und Mitarbeitendenkompetenzen Ihrer Jobgruppen!

Sobald Sie die Jobgruppen beschrieben haben, bestimmen Sie nun für jede Jobgruppe die jeweilige **Anzahl** und die **Kompetenzen** der Beschäftigten. Dies ist die Arbeitsgrundlage, um in den nächsten Schritten Ihren Handlungsbedarf festzustellen.

Die **Anzahl der Beschäftigten** bestimmen Sie, indem Sie die Personen, die heute innerhalb der Jobgruppe arbeiten, zusammenzählen und dabei die Arbeitszeit auf Vollzeitbasis beachten. Das bedeutet, dass beispielsweise volle Stellen mit einem Gewicht von 1,0 und halbe Stellen mit einem Gewicht von 0,5 in die Rechnung eingehen.

Nachdem Sie den Personalbestand innerhalb der Jobgruppen festgestellt haben, geht es anschließend darum, die **Kompetenzen der Beschäftigten** einzuschätzen.

Das unten beschriebene Kompetenztableau hilft Ihnen, einen Überblick darüber zu erhalten. Auf diese Weise ordnen Sie jeder Jobgruppe die passenden Kompetenzen und Qualifikationen zu.

Das Kompetenztableau

Das Kompetenztableau (siehe Seite 28 ff.) ist ein Werkzeug zur einfachen Beschreibung und Einschätzung der fachlichen und überfachlichen Qualifikationen Ihres Personals. Je nachdem, wo die Schwerpunkte für die zu beurteilenden Jobgruppen liegen, wählen Sie die passenden Charakterisierungen einfach aus der Tabelle aus. Wenn Sie eine spezielle Kompetenz darin nicht wiederfinden, ergänzen Sie diese einfach direkt im IT-Tool oder in Ihrer Checkliste.



Nutzen Sie Checkliste 10 (S. 63).

Das Kompetenztableau

Ausbildungsqualifikationen

Fachkompetenz „Basic“

Besitzt Grundwissen mit grobem Überblick, Anfänger*innen auf dem Gebiet, Helfer*innen und Anlerntätigkeiten, kein formaler Bildungsabschluss notwendig, einfache Routinearbeit

Fachkompetenz „Professional“

Verfügt über fundiertes fachliches Wissen, bewältigt Standardsituationen selbstständig, wendet passende Methoden und Instrumente ohne Anleitung an, Abschluss einer Berufsausbildung

Fachkompetenz „Expert“

Besitzt sehr umfassendes Detailwissen, meistert Sonderfälle selbstständig, handelt aus eigenem Antrieb, setzt seine Kenntnisse umfassend ein, Abschluss einer speziellen Fachausbildung/Akademie

Fachkompetenz „Master“

Bearbeitet hochkomplexe Aufgaben, sehr hoher Kenntnisstand erforderlich, Hochschulabschluss plus mehrjährige Berufserfahrung, Master, Diplom, Promotion

Führungskompetenz

Leitet zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit an, trifft Zielvereinbarungen, handelt wertschätzend, gibt Feedback

Eignung, Fertigkeiten

Fremdsprachenkenntnisse

Bringt Sprachkenntnisse mit, die für die Bewältigung von Aufgaben notwendig sind

Branchenkenntnisse

Arbeitet mit Expert*innen-Wissen aus der Branche und steuert damit Aufgaben, Arbeitsabläufe etc.

Präsentations- und Moderationstechniken

Setzt gezielt Medien und Methoden ein, plant Gesprächsrunden, moderiert und leitet sie, beherrscht Präsentations- und Visualisierungstechniken

Eignung für Schichtdienst

Ist physisch und psychisch in der Lage, die Aufgaben in wechselnden Schichten zu bearbeiten

Mobilität

Bringt die notwendige Flexibilität für Auswärts- und Reisetätigkeiten mit

Digitalkompetenz

Prozess-Know-how

Überblickt Ablaufprozesse der gesamten Organisation, koordiniert und gestaltet einzelne Prozessschritte

Fachübergreifendes Denken

Hat eine breite fachliche und überfachliche Allgemeinbildung, blickt über den Tellerrand des eigenen Arbeitsbereichs hinaus

Digitale Fitness

Kennt und nutzt digitale Technologien und Medien, treibt die Digitalisierung von Ablaufprozessen voran

Programmierkompetenz

Nutzt spezielle IT-Kenntnisse zur Vernetzung und Programmierung von Maschinen und Abläufen

Selbstständigkeit

Handelt eigenständig ohne Vorgaben, setzt sich eigene Ziele, kontrolliert selbst den Erfolg



Kommunikation, Beziehungen

Kommunikationsfähigkeit

Stellt sich auf verschiedenste Situationen ein, hört bewusst und aufgeschlossen zu, nimmt mit anderen Kontakt auf und hält Beziehungen aufrecht

Kooperationsfähigkeit

Ist konzentriert auf ein Miteinander im Team, sucht gegenseitige Kompromisse und Lösungen

Verständnisbereitschaft

Hört anderen aufmerksam zu und versteht Hintergründe

Sprachgewandtheit

Äußert sprachlich geschickt und rhetorisch geschult eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge

Dienstleistungsorientierung

Stellt sich auf die Bedürfnisse der Mitmenschen ein, pflegt partnerschaftliche Beziehungen, ist kontaktfähig

Interkulturelle Kompetenz

Berücksichtigt kulturelle Unterschiede, baut Verhandlungen oder Präsentationen kulturbezogen auf

Teamfähigkeit

Arbeitet gern in einer Gruppe, berücksichtigt Meinungen und Gedanken anderer, ist kontaktfreudig

Menschenkenntnis

Schätzt sich selbst und andere realistisch ein, handelt mit Fingerspitzengefühl

Verhandlungskompetenz

Verhandelt geschickt mit vorteilhaften Ergebnissen

Konfliktlösungsfähigkeit

Geht Unstimmigkeiten an, nimmt die Perspektive der anderen ein, schafft Vertrauen, wirkt sicher im Auftreten

Problemlösungsfähigkeit

Denkt in Lösungen statt in Problemen, stößt Prozesse an und handelt

Fähigkeit zur Beratung und Wissensvermittlung

Setzt erworbenes Wissen praktisch um, gibt Erkenntnisse, Vorschläge und Erfahrungen bereitwillig an andere weiter



Motivation, Selbstmanagement

Verantwortungsbewusstsein

Übernimmt Verantwortung für die Aufgaben und setzt sich dafür ein, ist sich der Konsequenzen bewusst

Freundlichkeit

Verhält sich wohlwollend im Umgang mit Mitmenschen, nimmt Rücksicht, bringt ihnen Interesse entgegen

Veränderungsbereitschaft

Bewältigt wechselnde Aufgaben und Arbeitsbedingungen, akzeptiert Veränderungen und unterstützt die Umsetzung

Zuverlässigkeit

Hält Vereinbarungen, Termine und Arbeitsqualität ein

Hilfsbereitschaft

Hilft anderen in schwierigen Situationen

Anpassungsfähigkeit

Passt sich den Gegebenheiten situationsbezogen an, akzeptiert neue Bedingungen

Ausdauer

Ist bei lang anhaltenden Belastungen widerstandsfähig gegen Ermüdungserscheinungen

Selbst-Lernbereitschaft

Eignet sich eigenmotiviert und selbstgesteuert neues Wissen an, entwickelt sich weiter und ist informiert

Gewissenhaftigkeit

Führt Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen aus, ist zuverlässig, arbeitet gründlich und umsichtig, ist qualitätsbewusst

Persönliches Auftreten

Setzt Sprechweise und Körpersprache gezielt ein, hat ein sicheres und selbstbewusstes Auftreten, ist überzeugungsstark

Selbstdisziplin

Hält Regeln der Organisation freiwillig und selbstverantwortlich ein

Gesundheitsbewusstsein

Gestaltet die Lebens- und Arbeitsweise gesundheitsbewusst und vorausschauend

Offenheit

Steht neuen Situationen aufgeschlossen gegenüber, ist einfallsreich in Notsituationen

Arbeitssicherheitsbewusstsein

Ist umsichtig bei der Berufsausübung, vermeidet bewusst Gefahrensituationen und Schädigungen der Gesundheit

Identifizierung

Identifiziert sich mit der Ausrichtung und den Zielen der Organisation

Veränderungsbereitschaft, Ideenreichtum

Zielorientierung

Geht Zielsetzungen systematisch an, koordiniert die Erreichung der Ziele, grenzt Risiken ein

Einsatzbereitschaft

Arbeitet mit vollem Einsatz und Engagement, setzt sich verantwortungsbewusst für die Ziele ein

Fleiß

Arbeitet ausdauernd und zielstrebig, erledigt ein großes Arbeitspensum

Talent zum Querdenken

Setzt Chancen und Möglichkeiten in Taten um, eigeninitiativ, risikobereit, entschlossen

Entscheidungsfähigkeit

Entscheidet eigenverantwortlich, verlässt sich in nicht berechenbaren Situationen auf sein Erfahrungswissen

Umsetzungsorientierung

Berücksichtigt beim Planen, Organisieren, Steuern und Ausführen der Aufgaben deren Praktikabilität und Machbarkeit

Organisations- und Planungsfähigkeit

Überprüft und optimiert Arbeitsabläufe, plant vorausschauend und strukturiert, priorisiert Aufgaben, koordiniert und steuert Projekte, leitet konkrete Maßnahmen ein

Innovationsfähigkeit

Erarbeitet und erkennt neue Wege, ist ideenreich

Ökonomisches Denken und Handeln

Vergleicht sachlich Handlungsmöglichkeiten, Preise, Kriterien, Produkte, Dienstleistungen etc. und wählt die Alternative mit dem größten Nutzen

Analytische Fähigkeiten

Besitzt eine schnelle Auffassungsgabe, unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem, erkennt Zusammenhänge, leitet richtige Schlüsse und Konzepte daraus ab

Experimentierfreude

Probiert Neuartiges aus, ist kreativ, setzt sich selbst gern neuen Situationen aus

Akquisitionsstärke

Begeistert andere für Aufträge oder Produkte und Dienstleistungen, pflegt längerfristige Kundenbeziehungen

Quelle: Das Kompetenztableau ist angelehnt an den „Kompetenzatlas“ nach Heyse und Erpenbeck (Heyse, Erpenbeck 2009). Dieser ist unter Zuhilfenahme weiterer Literaturquellen (acatech et al. 2016, Fischer 2013, Mair o. J., Mittelman 2014) an die spezifischen Bedürfnisse von kleinen und mittelgroßen Unternehmen angepasst worden.



Schritt 3: Zukünftige Belegschaft

Im dritten Schritt betrachten Sie Ihren zukünftigen Personalbedarf. Sie legen fest, wie viele Beschäftigte Sie benötigen werden und mit welchen Kompetenzen diese ausgestattet sein müssten, um optimal für die Zukunft aufgestellt zu sein.

Bedarfe erkennen

Schritt 3: Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?

Nachdem Sie die heutige Belegschaft analysiert haben, werfen Sie nun erneut einen Blick in die Zukunft. Grundlage für diesen Schritt sind die Jobgruppen, die Sie im vorherigen Schritt gebildet haben. Jetzt geht es darum, einzuschätzen, welche Bedeutung diese Jobgruppen in **Zukunft** haben werden. Darauf aufbauend legen Sie für jede Jobgruppe fest, welchen zukünftigen Personalbedarf Sie haben (**Soll-Wert**) und wie sich die **zukünftigen Kompetenzen** der Jobgruppen verändern werden.

Beziehen Sie sich dabei immer auf die Überlegungen zur Zukunftsgestaltung, die Sie in Schritt 1 angestellt haben. Wie wollen Sie in Zukunft aufgestellt sein? Was könnte sich verändern? Wie müssen Sie darauf reagieren? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Ihre Belegschaft? Vergewissern Sie sich dabei noch einmal Ihren mittel- bis langfristigen **Planungshorizont**, der **mindestens** bei etwa **drei Jahren** liegen sollte.

Dieser Schritt ist für kommende Haushaltsanmeldungen von besonderer Bedeutung. Stellen Sie sich daher stets die Frage, inwieweit Ihr aktueller Haushalts- bzw. Stellenplan mit Blick in die Zukunft angepasst werden sollte.

Bestimmen Sie die zukünftige Bedeutung der Jobgruppen!

Für diesen Schritt ist es sinnvoll, zunächst die Jobgruppen systematisch einzuschätzen. Dabei nehmen Sie für jede Jobgruppe eine Bewertung in drei Kategorien vor:

1. Sie beschreiben in wenigen Stichworten die Hauptaufgaben und die besondere Charakteristik der Jobgruppe.
2. Sie schätzen die zukünftige Bedeutung der Jobgruppe für Ihre Organisation ein.
 - › Hohe Bedeutung für die Sicherstellung des öffentlichen Auftrags, sehr erfolgskritisch
 - › Mittlere Bedeutung für die Sicherstellung des öffentlichen Auftrags, erfolgskritisch
 - › Geringere Bedeutung für die Sicherstellung des öffentlichen Auftrags, weniger erfolgskritisch
3. Sie beurteilen die Verfügbarkeit von Personen dieser Jobgruppe auf dem regionalen Arbeitsmarkt der Zukunft.
 - › Einfache Personalbeschaffung, sehr gut verfügbar
 - › Schwankendes Angebot bei der Personalbeschaffung, mäßig verfügbar
 - › Schwierige Personalbeschaffung, schlecht verfügbar

Dafür können Sie wie im Beispiel auf Seite 36 eine Übersichtstabelle nutzen. Eine derartige Übersicht verschafft Klarheit über die Aufgaben der einzelnen Jobgruppen in Zukunft und darüber, welche Kompetenzen dafür benötigt werden. Zudem hilft sie Ihnen im nächsten Schritt zu beurteilen, wie dringlich Ihr Handlungsbedarf ist.



Nutzen Sie Checkliste 11 (S. 68).

Bestimmen Sie die zukünftigen Bedarfe in den Jobgruppen!

Ähnlich wie im vorherigen Schritt legen Sie nun für jede Jobgruppe die Anzahl und die Kompetenzen der Beschäftigten fest – allerdings in Bezug auf den Bedarf, den Sie für die Zukunft sehen. Denken Sie wieder daran, die Personen auf Vollzeitbasis zu zählen. Bei der Bestimmung der zukünftig notwendigen Kompetenzen können Sie wie im vorherigen Schritt auf das Kompetenztableau (Schritt 2) zurückgreifen.



Nutzen Sie Checkliste 10 (S. 63).

Bewerten Sie Ihre Jobgruppen auch hinsichtlich der Digitalisierung!

Digitalkompetenz bedeutet mehr als spezifische IT-Kenntnisse. Da die Entwicklung vielfach nicht vorhersehbar ist, muss Ihr Personal in Zukunft in der Lage sein, mit diesem Trend souverän umzugehen und ihn organisatorisch und persönlich zu begleiten. Je „digitaler“ die Arbeitsbereiche Ihrer Jobgruppen sind oder in Zukunft werden, desto eher kann es sinnvoll sein, einige weitere Fragen zu beantworten:

- › Muss die Jobgruppe über besondere Erfahrungen im Umgang mit Daten und Technologie verfügen?
- › Unterstützen Sie den Aufbau von Digitalkompetenzen mit gezielten Maßnahmen?
- › Werden in dieser Jobgruppe spezifische neue Aufgaben durch die Digitalisierung entstehen?
- › Welche Kompetenzen sind dafür notwendig?
- › Werden Jobgruppen durch die fortschreitende Digitalisierung oder aus anderen Gründen wegfallen?
- › Entstehen sogar ganz neue Jobgruppen?



Nutzen Sie Checkliste 12 (S. 69).

Beispiel / Übersichtstabelle zur Einschätzung der Jobgruppen nach Bedeutung für Ihre Organisation und Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt

Name der Jobgruppe	Hauptaufgabe/ Charakteristik	Zukünftige Bedeutung	Zukünftige Verfügbarkeit
Abteilungsleitung	<ul style="list-style-type: none"> › Verantwortung für bis zu 15 Beschäftigte › Delegation von Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> › Hohe Bedeutung für die Sicherstellung des öffentlichen Auftrags › Sehr erfolgskritisch 	<ul style="list-style-type: none"> › Mäßig verfügbar auf dem regionalen Arbeitsmarkt
Empfang	<ul style="list-style-type: none"> › Besetzung des Empfangs › Personaleinsatzplan 	<ul style="list-style-type: none"> › Mittlere Bedeutung für den Erfolg der Organisation › Erfolgskritisch 	<ul style="list-style-type: none"> › Sehr gut verfügbar auf dem regionalen Arbeitsmarkt



Schritt 4: Handlungsbedarf

Im vierten Schritt vergleichen Sie die Ergebnisse Ihrer Analysen aus Schritt 2 und 3. Dies zeigt Ihnen, in welchen Bereichen sich für Sie Aktionsfelder ergeben und wo Sie bereits gut aufgestellt sind.

Schritt 4: Wo haben Sie Handlungsbedarf?

Sobald Sie mithilfe der vorherigen Schritte wissen, wo Ihre Belegschaft heute steht und in Zukunft stehen soll, stellen Sie Ihren Handlungsbedarf fest. Vergleichen Sie dafür zunächst Ihren heutigen Personalbestand mit dem zukünftig benötigten Personalbedarf. Dieser sogenannte **Soll-Ist-Vergleich** deckt (meistens) Diskrepanzen zwischen Ihrer heutigen Belegschaft und einer zukünftigen Idealbelegschaft auf. Beachten Sie jedoch, dass es aus verschiedenen Gründen auch zu Zu- und Abgängen kommt. Ihre Belegschaft unterliegt zum Beispiel einer natürlichen Entwicklung, etwa durch Eintritt in den Ruhestand. Auch hieraus können sich Handlungsbedarfe ergeben. Daher sollten Sie insbesondere die Altersstruktur innerhalb der einzelnen Jobgruppen ins Auge fassen, um rechtzeitig reagieren zu können. Dafür bietet es sich auch an, verschiedene Szenarien nach dem Prinzip „Was wäre, wenn ...“ zu erfassen. Das **IT-Tool PYTHIA** bietet Ihnen hierzu vielfältige Möglichkeiten.

Werfen Sie einen Blick auf Ihren Personalbedarf (Soll-Wert) und Ihren Personalbestand (Ist-Wert)!

In den vorigen beiden Schritten haben Sie Jobgruppen bestimmt und für diese Ihren heutigen Personalbestand und zukünftigen Personalbedarf sowie die notwendigen Kompetenzen festgelegt. Nun werden diese Informationen zusammengeführt.

Innerhalb jeder Jobgruppe vergleichen Sie nun jeweils die Anzahl und die Kompetenzen der Beschäftigten.

Überprüfen Sie das Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichs. Dieser kann rein theoretisch zu **drei** Ergebnissen führen:

- 1. Das Resultat offenbart einen Beschaffungsbedarf, der auf einen Personalmangel bzw. eine Personalunterdeckung hinweist.**
Ihre Aussage lautet: „Wir haben in Zukunft zu wenig Personal.“
- 2. Das Resultat offenbart einen Minderbedarf, der auf einen Personalpuffer bzw. eine Personalüberdeckung hinweist.**
Ihre Aussage lautet: „Wir haben in Zukunft zu viel Personal.“
- 3. Das Resultat offenbart keinen Handlungsbedarf.**
Ihre Aussage lautet: „Wir haben in Zukunft ausreichend Personal.“

Das IT-Tool PYTHIA bereitet die Ergebnisse für Sie visuell auf!

Das IT-Tool PYTHIA stellt eine Vielzahl von Visualisierungs- und Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, so auch eine Altersstrukturanalyse, basierend auf den von Ihnen eingegebenen Stammdaten. Sogar die Kompetenzveränderungen der Belegschaft lassen sich dokumentieren, ebenso wie Ihre langfristigen Zielsetzungen und vieles mehr.

Mithilfe von Diagrammen und Grafiken erfassen Sie sehr viel schneller, wie sich die einzelnen Jobgruppen entwickeln werden. Darüber hinaus lassen sich mit PYTHIA auch verschiedene Zukunftsszenarien abbilden, indem Sie spielerisch mit verschiedenen Personalveränderungen oder Planungshorizonten experimentieren.

Der Vergleich von Soll-Wert und Ist-Wert im Hinblick auf die Kompetenzen lässt rein theoretisch vier Ergebnisse in Betracht kommen:

- 1. Das Resultat ergibt einen Kompetenzbedarf.**
Ihre Aussage lautet: „Uns fehlen in Zukunft notwendige Kompetenzen.“
- 2. Das Resultat ergibt einen Kompetenzpuffer.**
Ihre Aussage lautet: „Wir entwickeln derzeit zu viele bzw. die falschen Kompetenzen.“
- 3. Das Resultat offenbart keinen Handlungsbedarf.**
Ihre Aussage lautet: „Unsere Kompetenzen passen in Zukunft genau.“
- 4. Das Resultat deckt einen Bedarf des Entlernens und Loslassens auf.**
Ihre Aussage lautet: „Bei uns kommen noch Kompetenzen zum Einsatz, die unsere Abläufe in Zukunft eher behindern.“



Nutzen Sie Checkliste 13 (S. 70).

„Wie auch immer Ihr Resultat aussieht – in jedem Fall gilt: Die Abweichung bestimmt Ihren Handlungsbedarf.“





Schritt 5: Maßnahmenplanung

Im letzten Schritt beginnt die praktische Umsetzung. Hier legen Sie fest, welche Maßnahmen Sie auf der Basis Ihrer gewonnenen Erkenntnisse ergreifen möchten.

Maßnahmen bestimmen und realisieren

Schritt 5: Welche Maßnahmen setzen Sie um?

In den bisherigen Schritten haben Sie sich einen Überblick über die aktuelle Lage und den zukünftigen Handlungsbedarf verschafft. So können Sie von nun an Ihre Personalarbeit gezielt auf Ihren Bedarf und auch auf Ihre Zukunftsgestaltung hin ausrichten. Insbesondere wenn sich in den vorherigen Planungsschritten Lücken ergeben haben, sollten Sie diesen Erkenntnissen nun Taten folgen lassen. Erst die **Maßnahmen**, die sich aus Ihrer Gegenüberstellung von Personalbedarf (**Soll-Wert**) und Personalbestand (**Ist-Wert**) ergeben, sichern Ihren Erfolg.

Mit Ihrer Maßnahmenplanung beginnt die **praktische Umsetzung**. Bestimmen Sie nun, welche kurz-, mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig und anzugehen sind. Es ist nicht ungewöhnlich, wenn Sie längere Zeit für den Austausch und die Ideenfindung mit Kolleg*innen benötigen. Letztendlich kommt es auch nicht darauf an, möglichst viele Maßnahmen ins Leben zu rufen, sondern dass Ihre gewählten Aktivitäten Ihre Herausforderungen lösen können.

Sorgen Sie dafür, dass alle Maßnahmen Ihre Zukunftsgestaltung unterstützen!

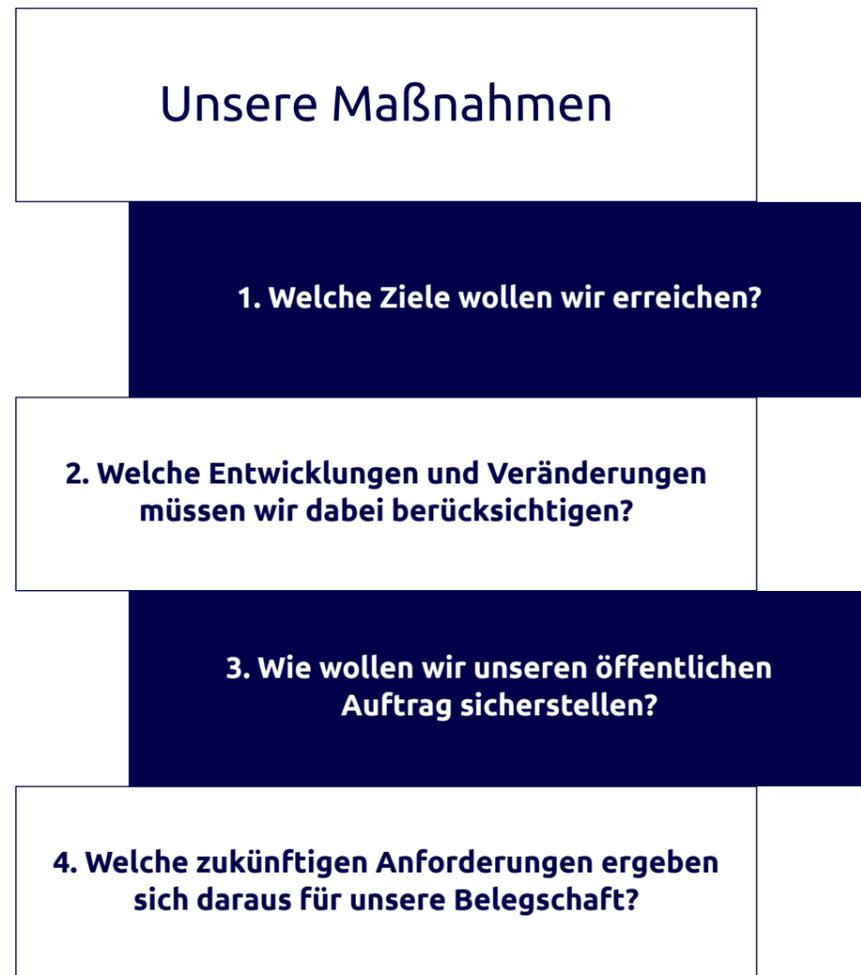
Rufen Sie sich noch einmal die langfristigen Ziele ins Gedächtnis, die Sie in Schritt 1 ausgearbeitet haben. Jede Maßnahme sollte dazu beitragen, diese Zukunftsausrichtung zu unterstützen. An dieser Stelle schließt sich der Kreis und es wird deutlich, warum es so wichtig war, den Prozess der strategischen Personalplanung mit der Zukunftsgestaltung zu beginnen. Das Schaubild (S. 40) zeigt den Zusammenhang auf: Ihre zu planenden Maßnahmen unterstützen die Erreichung Ihrer Ziele und lassen sich direkt darauf zurückführen.

„Ihre zu planenden Maßnahmen unterstützen die Erreichung Ihrer Ziele und lassen sich direkt darauf zurückführen.“

Aktivitäten und Maßnahmen ableiten

Zur Diskussion und Festlegung von Maßnahmen eignen sich Workshops in einem Planungsteam besonders gut. Mithilfe von Flipcharts oder auch anderen Mitteln der Moderation und Präsentation lassen sich Ihre möglichen Maßnahmen aus verschiedenen Perspektiven und unter Berücksichtigung Ihrer Ziele gemeinsam – auch unter Einbeziehung des Personalrats – entwickeln.

Das „magische Viereck“ zur Zukunftsgestaltung



Prüfen Sie jede geplante Maßnahme hinsichtlich ihres Beitrags zur Gestaltung der Zukunft. Damit machen Sie zugleich den Mehrwert Ihrer Maßnahmen sichtbar. Dies kann auch für die weitere Kommunikation sehr wertvoll sein.



Nutzen Sie Checkliste 14 (S. 71).

Fertigen Sie für jede Aktion einen detaillierten Maßnahmenplan an!

Halten Sie die Aktivitäten, die Sie durchführen möchten, in einem Maßnahmenplan fest. Damit konkretisieren Sie Ihre Ziele, die Verantwortlichen, das Vorgehen, die Dauer und die Kennzahlen, die den Erfolg messen. Außerdem erhalten Sie dadurch den besten Überblick.



Nutzen Sie Checkliste 15 (S. 72).

Maßnahmenplan der strategischen Personalplanung

Aspekt	Inhalt
Name der Maßnahme:	› Wie lautet die Maßnahme?
Ziel/Ergebnis:	› Welche Ziele werden verfolgt?
Bezug zur Gestaltung der Zukunft:	› Was wird durch die Maßnahme unterstützt (siehe „magisches Viereck“)?
Betroffene Jobgruppe(n):	› Welche Jobgruppe profitiert von der Maßnahme?
Verantwortlich:	› Wer ist für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich?
Vorgehensweise:	› Was ist zu tun? › In welcher Reihenfolge sollten welche Schritte umgesetzt werden?
Dauer:	› Für welchen Zeitraum ist die Maßnahme angesetzt? › Wann fangen Sie damit an? › Wann soll das Ziel erreicht werden?
Erfolgsmessung:	› Mit welchen Kennzahlen und Richtwerten können Sie die angestrebten Veränderungen am besten messen und überwachen?
Voraussichtliche Kosten:	› Mit welchen Kosten rechnen Sie für die Maßnahme?

Behalten Sie die Umsetzung Ihrer Maßnahmen im Blick!

Es ist sinnvoll, einen Zeitplan sowie Messgrößen und Kennzahlen für die Erfolgskontrolle Ihrer Maßnahmen festzulegen. Damit lässt sich dann unkompliziert überprüfen, inwieweit sich im Zeitablauf Veränderungen bemerkbar machen und ob Ihre Maßnahmen tatsächlich die gewünschten Resultate erzielen.

Überlegen Sie, welche Richtwerte und Kennzahlen am besten geeignet sind. Für manche Planungen ist es nicht immer leicht, ohne um die Ecke zu denken eine passende Kennzahl zu finden. Es kommt hier nicht darauf an, möglichst viele Richtwerte einzusetzen. Im Gegenteil: Weniger ist auch hier oft mehr. Achten Sie stattdessen darauf, die richtigen und passgenauen Messgrößen zu finden. Um eine Entscheidung zu fällen, welche die „richtigen“ für Sie sind, ist es sinnvoll, einen Überblick über mögliche Richtwerte und Kennzahlen zu haben. Nutzen Sie daher alle verfügbaren Informationen.

Überblick möglicher Maßnahmen, Messgrößen und Kennzahlen

Aktionsbereich	Maßnahme	Messgrößen/Kennzahlen
Arbeitsklima	Mitarbeitendenbefragung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> › Rücklaufquote der Befragung › Inhaltliche Auswertung der Befragung
	Verbesserung der Konfliktfähigkeit erzielen	<ul style="list-style-type: none"> › Anzahl Anträge auf Versetzungen aufgrund interner Konflikte › Anzahl eingereicherter Vorschläge und Beschwerden › Anzahl umgesetzter Vorschläge
Führung	Neue Führungsstruktur einführen	<ul style="list-style-type: none"> › Anzahl Weiterbildungstage von Führungskräften mit Führungsthemen › Anzahl an genutzten Beratungsangeboten zum Thema Coaching
	Zielvereinbarungen festlegen	<ul style="list-style-type: none"> › Anzahl erreichter Ziele › Anzahl der Besprechungen
Organisation	Arbeitgeberattraktivität steigern	<ul style="list-style-type: none"> › Anzahl Beschäftigter mit Homeoffice › Anzahl der Bewerbungen › Qualität der Bewerbungen › Anzahl Beschäftigter mit Mix aus Homeoffice und Präsenzzeit › Anzahl Beschäftigter mit Gleitzeit › Fluktuationsrate › Mitarbeitendenzufriedenheit
Personalentwicklung	Weiterbildungen anbieten	<ul style="list-style-type: none"> › Weiterbildungskosten › Anzahl Weiterbildungstage › Fehlerquote › Produktivität
	Digitale Kompetenzen ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> › Bedarf digitaler Kompetenzen erheben/dokumentieren/nachhalten
	Wissen halten	<ul style="list-style-type: none"> › Anzahl Beschäftigter, die den Umgang mit relevanten Arbeitsmitteln beherrschen › Anzahl Beschäftigter in Altersteilzeit › Anzahl altersgemischter Projektteams
Gesundheitsförderung	Gesundheitsmanagement einführen	<ul style="list-style-type: none"> › Quote Teilnahme an Gesundheitsmaßnahmen › Kostenbeteiligung für Kurse außerhalb der Arbeitszeiten › Senkung der Krankenquote › Anzahl Frühverrentungen aufgrund von Krankheiten

Aktionsbereich	Maßnahme	Messgrößen/Kennzahlen
Personalgewinnung	Teilnahme an Berufsmessen fördern	<ul style="list-style-type: none"> › Anzahl besuchter Messen im Jahr › Anzahl Personen, die über Messen rekrutiert wurden
	Marketing an Universitäten/Hochschulen/Schulen initiieren	<ul style="list-style-type: none"> › Anzahl Veranstaltungen im Jahr › Anzahl Personen, die über Hochschulmarketing rekrutiert wurden
Berufliche Werdegänge	Entwicklungsmöglichkeiten bieten	<ul style="list-style-type: none"> › Stellenbesetzungsquote intern/extern
	Horizontale Karrierewege ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> › Anzahl Beschäftigter, die in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden können
Steuerung und Erfolgsbewertung	Qualitätsmanagement einführen	<ul style="list-style-type: none"> › Anzahl der Verbesserungsvorschläge › Anzahl umgesetzter Verbesserungsvorschläge › Qualität der eingereichten Verbesserungsvorschläge › Kosten/Ertrag in betroffenen Bereichen › Mitarbeiterbefragungen



6

Austauschen und vernetzen

Nutzen Sie Netzwerke für den Erfahrungsaustausch!

Tauschen Sie sich mit anderen Personalverantwortlichen aus und nutzen Sie dabei vorhandene Netzwerke. Werfen Sie einen Blick über den Tellerrand und nutzen Sie auch die bereits vielfältigen Erfahrungen mit einer strategischen Personalplanung. Bundes- und Länderministerien, Hochschulen, Verbände, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern können Hinweise zu vorhandenen Netzwerkstrukturen geben.

Hilfreich ist zum Beispiel „Das Demographie Netzwerk“, das vom BMAS unterstützt wird und deutschlandweit aktiv ist. Schwerpunkt des Netzwerkaustauschs bildet neben der strategischen Personalplanung die Vorstellung von erfolgreichen Konzepten in den Bereichen Gesundheitsmanagement, lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung und Employer Branding.

Mehr Informationen finden Sie unter www.demographie-netzwerk.de

Darüber hinaus bietet die Website der INQA zahlreiche Praxisbeispiele und Handlungshilfen für den Arbeitsalltag. Diese richten sich nicht nur an Unternehmen, sondern auch an Arbeitgeber und Beschäftigte in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen, wie zum Beispiel:

- INQA-Check „Führung“ für die öffentliche Verwaltung
- INQA Praxisreport: Verwaltung der Zukunft – Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik
- Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – Ein Handlungsleitfaden

Diese und weitere Angebote finden Sie unter www.inqa.de



Vernetzen: Unterstützung und Hilfen

Sie stehen mit der strategischen Personalplanung nicht alleine da. Tauschen Sie sich bei Bedarf mit anderen Leitungs- und Personalverantwortlichen aus und erhalten Sie Unterstützung bei der Planung und Durchführung Ihrer Aktivitäten.

„Werfen Sie einen Blick über den Tellerrand und nutzen Sie auch die bereits vielfältigen Erfahrungen mit einer strategischen Personalplanung.“

7

Praxisbeispiel

Ergebnisbericht mit dem IT-Tool PYTHIA (Folienauswahl 1/3)



Beispiel: ein Ergebnisbericht von PYTHIA

Das IT-Tool PYTHIA hilft Ihnen dabei, Ihre strategische Personalplanung auf elektronischem Wege durchzuführen. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, in welcher Form das Tool die Ergebnisse Ihrer individuellen Planung bereitstellt.

Strategische Personalplanung von: Beispiel-Verwaltung

Ergebnisbericht vom 02.06.2021

Beweggründe für die Planung

Warum wir eine strategische Personalplanung durchführen

- ✓ Unser Durchschnittsalter ist sehr hoch.
- ✓ Wir benötigen einen extrem hohen Aufwand, um offene Positionen zu besetzen.
- ✓ Wir haben eine hohe Mitarbeiterfluktuation.
- ✓ Unsere Personaldecke ist für das derzeitige Arbeitsvolumen zu eng.
- ✓ Der digitale Wandel verändert die Anforderungen an unsere Belegschaft.
- ✓ Wir planen neue Projekte, mit denen bislang noch niemand vertraut ist.

Planungsteam

Die Zusammensetzung unseres Planungsteams

Name	Funktion in der Institution	Funktion im Planungsteam
Max Mustermann	Verwaltungsleitung	Leitung Planungsteam
Michaela Schmitt	Stellv. Verwaltungsleitung	Stellv. Planungsleitung
Peter Müller	Personalleiter	HR-Themen
Michaela Groß	Personalcontrolling	Stammdaten
Klara Schneider	Personalrat	Mitarbeiterinteressen

Strategische Ausrichtung

Praxisbeispiel

Ergebnisbericht mit dem IT-Tool PYTHIA (Folienauswahl 2/3)

Strategische Ausrichtung

1 — 2 — 3 — 4

Welche Ziele wollen wir erreichen?

- ✓ Kosteneinsparungen
- ✓ Verbesserung der Qualität
- ✓ Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- ✓ Ausbau von Support- und Serviceleistungen
- ✓ Verkürzung von Wartezeiten
- ✓ Erwerb von Kompetenzen für digitalisierte Prozesse

durchgeführt mit  13

Jobgruppen

Bildung und Bewertung unserer Jobgruppen

Bezeichnung der Jobgruppe	Hauptaufgaben/Charakteristik	Bewertung für die		Vorgaben für die	
		Personalauswahl	Personalauswahl	Personalauswahl	Personalauswahl
Verwaltungsführung	Leitungsfunktionen Dienstamt I	✓	✓	✓	✓
Haushalt & Controlling	Buchführung, Zahlungsverkehr, Rechnungslegung	✓	✓	✓	✓
Personal & Recht	Personal, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsrecht	✓	✓	✓	✓
Sachbearbeitung	Verwaltungsgararbeiten mit eigenem Fachgebiet	✓	✓	✓	✓

durchgeführt mit  14

Aktuelle Altersstruktur

Darstellung der aktuellen Altersstruktur: Gesamt

durchgeführt mit  15

Mitarbeiterzahl

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Geschlecht: Gesamt

Jahr	männlich	weiblich
2021	25	52
2022	23	50
2023	22	50
2024	21	49
2025	21	49
2026	19	43

durchgeführt mit  16

Praxisbeispiel

Ergebnisbericht mit dem IT-Tool PYTHIA (Folienauswahl 3/3)

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: Gesamt

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt zum Planungsbeginn **12 Jahre**

durchgeführt mit  17

Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

Abweichungen

Sachbearbeitung

durchgeführt mit  18

Mitarbeiterkompetenzen

Aufzubauenen Kompetenzen nach Kompetenzbereichen

durchgeführt mit  19

Maßnahmen

Maßnahmen nach ihrer Dauer und zeitlichen Abfolge

durchgeführt mit  20

Checklisten in der Gesamtübersicht

Checkliste 1

Ist eine strategische Personalplanung bei uns überhaupt erforderlich?

Checkliste 2

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf uns?

Checkliste 3

Wer ist an der strategischen Personalplanung beteiligt?

Checkliste 4

Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken haben wir?

Checkliste 5

Welche Ziele verfolgen wir?

Checkliste 6

Welche Entwicklungen und Veränderungen müssen wir dabei berücksichtigen?

Checkliste 7

Wie wollen wir unseren öffentlichen Auftrag sicherstellen?

Checkliste 8

Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für unsere Belegschaft?

Checkliste 9

Welche Jobgruppen haben wir?

Checkliste 10

Welche Kompetenzen benötigen wir?

Checkliste 11

Wie schätzen wir unsere Jobgruppen ein?

Checkliste 12

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf unsere Jobgruppen?

Checkliste 13

Welchen Handlungsbedarf haben wir?

Checkliste 14

Wie hängen die Maßnahmen mit unseren übergreifenden Zielen zusammen?

Checkliste 15

Welche Maßnahmen setzen wir um?

Hinweise

- › Sie können alle Checklisten entweder der Reihenfolge nach bearbeiten oder lediglich einzelne Checklisten auswählen.
- › Sollten Sie die Checklisten in Papierform nutzen wollen, ist es ratsam, die Vorlagen zu kopieren, damit Sie die strategische Personalplanung nicht nur einmal durchführen können.

Checkliste 1 / Ist eine strategische Personalplanung bei uns überhaupt erforderlich?

Wir benötigen eine strategische Personalplanung, weil

- › wir einen extrem hohen Aufwand betreiben, um offene Positionen zu besetzen.
- › unsere Personaldecke für das derzeitige Arbeitsvolumen zu eng ist.
- › der digitale Wandel die Anforderungen an bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten verändert.
- › der digitale Wandel völlig neue Fähigkeiten und Kenntnisse bei unseren Beschäftigten notwendig macht.
- › wir neue Projekte planen, mit denen bislang noch niemand vertraut ist.
- › sich unsere Prozesse stark verändern werden, etwa durch sich verändernde Anforderungen durch den Wandel zur digitalen öffentlichen Verwaltung.
- › wir in den nächsten Jahren eine gesteigerte Anzahl von Eintritten in den Ruhestand erwarten.
- › durch das Ausscheiden von Beschäftigten Personalengpässe entstehen.
- › durch das Ausscheiden von Beschäftigten erhebliche Know-how-Verluste entstehen.
- › das Durchschnittsalter bei uns vergleichsweise hoch ist.
- › wir eine zu hohe Mitarbeitendenfluktuation haben.

Checkliste 9 / Welche Jobgruppen haben wir?

Fragen zur Orientierung:

- › Welche Hauptaufgaben werden mit welchen Qualifikationen ausgeübt?
- › Welche Hauptaufgaben ähneln sich, sodass sie zu einer Jobgruppe zusammengefasst werden können?

Name der Jobgruppe	Hauptaufgabe/Charakteristik

Checkliste 10 / Welche Kompetenzen benötigen wir?

Ausbildungsqualifikationen, Eignung, Fertigkeiten, Digitalkompetenz


 Kompetenz vorhanden Kompetenz entwickeln

Fachkompetenz „Basic“

Besitzt Grundwissen mit grobem Überblick, Anfänger*innen auf dem Gebiet, Helfer- und Anlerntätigkeiten, kein formaler Bildungsabschluss notwendig, einfache Routinearbeit

Fachkompetenz „Professional“

Verfügt über fundiertes fachliches Wissen, bewältigt Standardsituationen selbstständig, wendet passende Methoden und Instrumente ohne Anleitung an, Abschluss einer Berufsausbildung

Fachkompetenz „Expert“

Besitzt sehr umfassendes Detailwissen, meistert Sonderfälle selbstständig, handelt aus eigenem Antrieb, setzt seine Kenntnisse umfassend ein, Abschluss einer speziellen Fachausbildung/Akademie

Fachkompetenz „Master“

Bearbeitet hochkomplexe Aufgaben, sehr hoher Kenntnisstand erforderlich, Hochschulabschluss plus mehrjährige Berufserfahrung, Master, Diplom, Promotion

Führungskompetenz

Leitet zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit an, trifft Zielvereinbarungen, handelt wertschätzend, gibt Feedback

Fremdsprachenkenntnisse

Bringt Sprachkenntnisse mit, die für die Bewältigung von Aufgaben notwendig sind

Branchenkenntnisse

Arbeitet mit Expert*innen-Wissen aus der Branche und steuert damit Aufgaben, Arbeitsabläufe etc.

Präsentations- und Moderationstechniken

Setzt gezielt Medien und Methoden ein, plant Gesprächsrunden, moderiert und leitet sie, beherrscht Präsentations- und Visualisierungstechniken

Eignung für Schichtdienst

Ist physisch und psychisch in der Lage, die Aufgaben in wechselnden Schichten zu bearbeiten

Mobilität

Bringt die notwendige Flexibilität für Auswärts- und Reisetätigkeiten mit



Kompetenz
vorhanden

Kompetenz
entwickeln

Prozess-Know-how

Überblickt Ablaufprozesse der gesamten Organisation, koordiniert und gestaltet einzelne Prozessschritte

Fachübergreifendes Denken

Hat eine breite fachliche und überfachliche Allgemeinbildung, blickt über den Tellerrand des eigenen Arbeitsbereichs hinaus

Digitale Fitness

Kennt und nutzt digitale Technologien und Medien, treibt die Digitalisierung von Ablaufprozessen voran

Programmierkompetenz

Nutzt spezielle IT-Kenntnisse zur Vernetzung und Programmierung von Maschinen und Abläufen

Selbstständigkeit

Handelt eigenständig ohne Vorgaben, setzt sich eigene Ziele, kontrolliert selbst den Erfolg



Kompetenz
vorhanden

Kompetenz
entwickeln

Motivation, Selbstmanagement**Verantwortungsbewusstsein**

Übernimmt Verantwortung für die Aufgaben und setzt sich dafür ein, ist sich der Konsequenzen bewusst

Zuverlässigkeit

Hält Vereinbarungen, Termine und Arbeitsqualität ein

Ausdauer

Ist bei langanhaltenden Belastungen widerstandsfähig gegen Ermüdungserscheinungen

Persönliches Auftreten

Setzt Sprechweise und Körpersprache gezielt ein, hat ein sicheres und selbstbewusstes Auftreten, ist überzeugungsstark

Offenheit

Steht neuen Situationen aufgeschlossen gegenüber, ist einfallsreich in Notsituationen

Freundlichkeit

Verhält sich wohlwollend im Umgang mit Mitmenschen, nimmt Rücksicht, bringt ihnen Interesse entgegen

Hilfsbereitschaft

Hilft anderen in schwierigen Situationen

Selbst-Lernbereitschaft

Eignet sich eigenmotiviert und selbstgesteuert neues Wissen an, entwickelt sich weiter und ist informiert

Selbstdisziplin

Hält Regeln der Organisation freiwillig und selbstverantwortlich ein

Arbeitssicherheitsbewusstsein

Ist umsichtig bei der Berufsausübung, vermeidet bewusst Gefahrensituationen und Schädigungen der Gesundheit

Veränderungsbereitschaft

Bewältigt wechselnde Aufgaben und Arbeitsbedingungen, akzeptiert Veränderungen und unterstützt die Umsetzung

Anpassungsfähigkeit

Passt sich den Gegebenheiten situationsbezogen an, akzeptiert neue Bedingungen

Gewissenhaftigkeit

Führt Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen aus, ist zuverlässig, arbeitet gründlich und umsichtig, ist qualitätsbewusst

Gesundheitsbewusstsein

Gestaltet die Lebens- und Arbeitsweise gesundheitsbewusst und vorausschauend

Identifizierung

Identifiziert sich mit der Ausrichtung und den Zielen der Organisation

Checkliste 13 / Welchen Handlungsbedarf haben wir?

Name der Jobgruppe	Anzahl der Beschäftigten			Kompetenzen der Beschäftigten		
	Ist-Wert	Soll-Wert	Soll-Ist-Vergleich	Ist-Wert	Soll-Wert	Soll-Ist-Vergleich

Checkliste 14 / Wie hängen die Maßnahmen mit unseren übergreifenden Zielen zusammen?

Name der Maßnahme	Name der Jobgruppe	Dauer (Monate)	Bezug zur Zukunftsgestaltung

Checkliste 15 / Welche Maßnahmen setzen wir um?

Name der Maßnahme	Ziel/Ergebnis	Bezug zur Gestaltung der Zukunft	Jobgruppe(n)

Verantwortlich	Vorgehensweise	Dauer	Erfolgsmessung	Voraussichtliche Kosten

Literatur und Quellen

acatech (Hrsg.) (2016). Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0 – Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen. (online)

Arbeitsvertrag.org (2016). Home-Office: Regelungen und Gründe für die Heimarbeit. (online)

Ausbildernetz plus (o.J.). Ausbildung planen und organisieren. (online)

Bayer, F., Kühn, H. (2013). Prozessmanagement für Experten. 1. Aufl., Heidelberg.

Berendes, K., et al. (2011). Strategische Personalplanung: Die Zukunft heute gestalten. 1. Aufl., Bremerhaven.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2019). Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – ein Handlungsleitfaden. (online)

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). Weißbuch Arbeiten 4.0. (online)

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. (online)

BMG – Bundesministerium für Gesundheit (2010). Unternehmen unternehmen Gesundheit, betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. (online)

BMI – Bundesministerium des Innern/BVA, Bundesverwaltungsamt (Hrsg.) (2018): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Berlin und Köln.

BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2012). Fachkräfte sichern – Laufbahn und Nachfolgeplanung. (online)

BPM – Bundesverband der Personalmanager (o.J.). Die Personalstrategie kompakt – Mut zur Perspektive: Anregungen von Praktikern für Praktiker. (online)

Brickwedde, W. (2016). 6 Tools für Robot Recruiting im Mittelstand: Eingestellt vom Roboter? (online)

Fischer, S. (2013). Kompetenzliste. (online)

Hays AG (Hrsg.) (2017). HR-Report 2017 – Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. (online)

Heyse, V., Erpenbeck, J. (2009). Kompetenztraining, Informations- und Trainingsprogramme. 2., überarb. Aufl., Stuttgart.

Institut für Beschäftigung und Employability (2015). Digitalisierung. (online)

Institut für Beschäftigung und Employability (2015). Strategische Personalplanung. (online)

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, January–February 1992.

Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., Guth, W. D. (1965): Business policy: text and cases, Irwin.

H. Lühr, R. Jabkowski, S. Smentek (Hrsg.) (2019). Handbuch Digitale Verwaltung, Wiesbaden.

Mair, M. (o.J.). Interaktiver Kompetenzatlas der FH Wien, Institut für Tourismus-Management. (online)

Mittelman, A. (2014). Praxistipp Kompetenzbeschreibungen. In: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (Hrsg.). gfm Themen, Ausgabe 8/August 2014, S. 38–42.

Perseo/Institut für Verwaltungsberatung (2016): Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Status quo und Trends in Personalplanung, -gewinnung, -entwicklung. Mülheim an der Ruhr und Köln.

Rump, J., Eilers, S., Zapp, D. (2017). Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0. (online)

Skill Hero (2017). Digitalkompetenz: Mit der Digitalisierung rechnen. (online)

Uhlendorff, M. (2016). Robot Recruiting: Die Chancen der technikgestützten Personalbeschaffung. (online)

Weitzel, T., Eckardt, A., Laumer, S., Maier, C., von Stetten, A., Weinert, C., Wirth, J., Kraft, B. (2015). Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT. (online)

acatech (Hrsg.) (2016). Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0 – Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_DOSSIER_neu_Kompetenzentwicklung_Web.pdf.

Arbeitsvertrag.org (2016). Home-Office: Regelungen und Gründe für die Heimarbeit. URL: <https://www.arbeitsvertrag.org/home-office/>.

Ausbildernetz plus (o.J.). Ausbildung planen und organisieren. URL: http://www.ausbildernetz.de/plus/waehrend/planen_organisieren/plane_organisieren.rsys.

Bayer, F., Kühn, H. (2013). Prozessmanagement für Experten. 1. Aufl., Heidelberg.

Berendes, K., et al. (2011). Strategische Personalplanung: Die Zukunft heute gestalten. 1. Aufl., Bremerhaven.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2019). Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – ein Handlungsleitfaden. URL: https://fuehrdiv.org/files/cto_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV_Handlungsleitfaden_191119.pdf.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). Weißbuch Arbeiten 4.0. URL: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. URL: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf;jsessionid=FC0C2A3C4CDC492DD07FCECAB994DECB?__blob=publicationFile&v=2.

BMG – Bundesministerium für Gesundheit (2010). Unternehmen unternehmen Gesundheit, betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. URL: https://www.bundesgesundheitsministerium.de/file-admin/redaktion/pdf_broschueren/Betriebliche-Gesundheitsfoerderung-Broschuere.pdf.

BMI – Bundesministerium des Innern/BVA, Bundesverwaltungsamt (Hrsg.) (2018): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Berlin und Köln.

BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2012). Fachkräfte sichern – Laufbahn und Nachfolgeplanung. URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-laufbahn-und-nachfolgeplanung.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

BPM – Bundesverband der Personalmanager (o.J.). Die Personalstrategie kompakt – Mut zur Perspektive: Anregungen von Praktikern für Praktiker. URL: http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_strategisches_personalmanagement_webversion.pdf.

Brickwedde, W. (2016). 6 Tools für Robot Recruiting im Mittelstand: Eingestellt vom Roboter? URL: <http://berufebilder.de/2016/robot-recruiting-mittelstand/>.

Fischer, S. (2013). Kompetenzliste. URL: <http://www.sf-personalentwicklung.de/attachments/File/Kompetenzliste.pdf>.

Heyse, V., Erpenbeck, J. (2009). Kompetenztraining, Informations- und Trainingsprogramme. 2., überarb. Aufl., Stuttgart.

Institut für Beschäftigung und Employability (2015). Digitalisierung. URL: <http://2015.ibe-ludwigshafen.de/digitalisierung/>.

Institut für Beschäftigung und Employability (2015). Strategische Personalplanung. URL: <http://2015.ibe-ludwigshafen.de/strategische-personalplanung/>.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, January–February 1992.

Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., Guth, W. D. (1965): Business policy: text and cases, Irwin.

H. Lühr, R. Jabkowski, S. Smentek (Hrsg.) (2019). Handbuch Digitale Verwaltung, Wiesbaden.

Mair, M. (o.J.). Interaktiver Kompetenzatlas der FH Wien, Institut für Tourismus-Management. URL: http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=1096.

Mittelman, A. (2014). Praxistipp Kompetenzbeschreibungen. In: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (Hrsg.). gfm Themen, Ausgabe 8/August 2014, S. 38–42.

Perseo/Institut für Verwaltungsberatung (2016): Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Status quo und Trends in Personalplanung, -gewinnung, -entwicklung. Mülheim an der Ruhr und Köln.

Rump, J., Eilers, S., Zapp, D. (2017). Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0. URL: http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitschwerpunkte-downloads/digitalisierung/Erfolgsformel-Arbeiten-4.0-und-FuCC88hrung-4.0_NEU_2.pdf.

Skill Hero (2017). Digitalkompetenz: Mit der Digitalisierung rechnen. URL: <http://skillhero.com/allgemein/digitalkompetenz-mit-der-digitalisierung-rechnen/>.

Uhlendorff, M. (2016). Robot Recruiting: Die Chancen der technikgestützten Personalbeschaffung. URL: <http://www.ibm.com/de-de/blogs/think/2016/08/02/robot-recruiting/>.

Weitzel, T., Eckardt, A., Laumer, S., Maier, C., von Stetten, A., Weinert, C., Wirth, J., Kraft, B. (2015). Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT. URL: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wia_i_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf.

Kontakt

Für die strategische Personalplanung möchten wir Ihnen mitgeben: Wagen Sie ganz in Ruhe und Schritt für Schritt einen Blick in die Zukunft. Das Vergegenwärtigen Ihrer Chancen und Risiken, die Analyse Ihrer Jobgruppen, die Ermittlung Ihres voraussichtlichen Personalbedarfs, der Vergleich Ihrer Soll- und Ist-Werte und Ihre Maßnahmenplanung haben eins gemeinsam: Sie sind alle Zwischenschritte auf dem Weg in Ihre Zukunft.

Wir wünschen Ihnen dabei viele inspirierende Momente, gute Ideen, viel Erfolg und Spaß an der Sache!

Mit den besten Wünschen von Ihrem
INQA-Projektteam „Strategische Personalplanung“

Sie haben noch Fragen oder Anregungen?

Wir freuen uns sehr über eine direkte Kontaktaufnahme mit unserem Projektteam, das sich mit Begeisterung der strategischen Personalplanung widmet. Schreiben Sie uns eine E-Mail oder rufen Sie uns an:

Ansprechpartner*innen

Gaby Wilms

Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen
gaby.wilms@ibe-ludwigshafen.de
Telefon: 0621 5203 303

David Zapp

Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen
david.zapp@ibe-ludwigshafen.de
Telefon: 0621 5203 312

Oder besuchen Sie unsere Projektwebsite:
www.personal-pythia.de

Impressum

Strategische Personalplanung leicht gemacht
Ein Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen

Hinweis

Die Basis für das vorliegende Handbuch entstand im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ (**www.personal-pythia.de**) unter Leitung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Das Projekt wurde gefördert durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

Im Rahmen des Projekts „FührDiV – Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“ (**www.fuehrdiv.org**) unter Leitung von wmp consult – Wilke Maack GmbH, ebenfalls gefördert durch die INQA, ist das Handbuch durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE an die Zielgruppe der öffentlichen Verwaltungen und Organisationen angepasst worden.

www.personal-pythia.de

Herausgeber

Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales
53107 Bonn
Kontakt: info@inqa.de
www.inqa.de

Stand: Februar 2022

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: INQA 084

Telefon: 030 18 272 272 1
Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich:
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Internet: www.bmas.de

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:
E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de
Fax: 030 221 911 017
Gebärdentelefon: www.gebaerdentelefon.de/bmas

Konzept und Text

Gaby Wilms und David Zapp (Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen)

Satz/Layout

Scholz & Friends Berlin GmbH

Druck

Hausdruckerei BMAS, Bonn

Fotos

S. 1, 6, 9, 11, 12, 14, 16, 18, 20, 21, 26, 29, 31, 32, 34, 37, 39, 40, 45, 46, 48: Getty Images

Wir bedanken uns insbesondere bei den Akteur*innen, die an den Workshops und Feedbackrunden teilgenommen, ihre Erfahrungen geteilt und uns dadurch für die Entwicklung der Produkte wertvolle Impulse gegeben haben. Insbesondere der fachliche Austausch mit der BAuA und dem BMAS haben zum Gelingen des Projekts beigetragen, ebenso wie der Austausch mit den anderen Beteiligten des Projekts „FührDiV“, dessen Beirat sowie weiteren Vertreter*innen der INQA-Netzwerke und -Botschafter*innen.

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

