



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

**IN
QA** | INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Strategische Personalplanung mit Weitblick

Trainingskonzept zur Schulung
von Personalräten / geeignet für
öffentliche Einrichtungen



Willkommen zum Trainingskonzept zur Schulung von Personalräten

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

Die Basis für die vorliegende Publikation ist ein Trainingskonzept zur Schulung von Betriebsräten, das von wmp consult – Wilke Maack GmbH erstellt wurde. Entstanden ist das erste Trainingskonzept 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, ebenfalls gefördert durch die INQA des BMAS, ist das Trainingskonzept durch wmp consult an die Zielgruppe der Personalräte in 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 verschiedene Akteur*innen für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen.

Weitere Informationen unter www.inqa.de.

Inhalt

- | | |
|---|--|
| <p>1 Einführung
— Seite 4</p> | <p>4 Die Qualifizierungsbausteine im Detail</p> <p>Seminartag 1
— Seite 15</p> <p>Seminartag 2
— Seite 18</p> <p>Seminartag 3
— Seite 22</p> |
| <p>2 Ziele des Trainingskonzepts
— Seite 6</p> | <p>5 Seminarunterlagen
— Seite 25</p> |
| <p>3 Die Qualifizierungsbausteine im Überblick</p> <p>Aufbau und Inhalte
— Seite 9</p> <p>Teilnehmer*innenzahl, zeitlicher Umfang und Gruppenzusammensetzung
— Seite 12</p> <p>Methodeneinsatz
— Seite 13</p> | <p>Impressum
— Seite 27</p> |

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



1



Einführung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung bekommt strategische Personalplanung auch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen eine wachsende Bedeutung. Auch sich wandelnde Erwartungen an die öffentliche Dienstleistungslandschaft – beispielsweise hin zu schnelleren und transparenteren Dienstleistungsprozessen – machen eine veränderte Personalplanung notwendig. 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 Organisationen dabei, diese Aufgabe zu bewältigen und sich auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Auch die Corona-Pandemie wird weitreichende Veränderungen mit sich bringen. Grundlegend für das Funktionieren öffentlicher Verwaltungen und Organisationen¹ in Krisenzeiten ist die Aufrechterhaltung der öffentlichen Infrastruktur und Daseinsvorsorge. Öffentliche Einrichtungen müssen kurzfristig auf neue Entwicklungen reagieren und wesentliche Prozesse sicherstellen. Gleichzeitig sind sie gefordert, die Qualifikationen der Mitarbeiter*innen² weiterzuentwickeln, die strategisch von Bedeutung sind. Gerade in der Krise sind Veränderungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Resilienz wichtige Kompetenzen.

Je mehr sich die Arbeitswelt verändert und je schneller die Anforderungen an öffentliche Verwaltungen und Organisationen wie auch an Beschäftigte wachsen, desto wichtiger wird es, kompetente Beschäftigte zur Weiterbildung zu motivieren und den Nachwuchs zu sichern. Dafür liefert die Personalplanung eine wichtige Basis.

Im Rahmen der INQA sind 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:

- › Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen
- › IT-Tool PYTHIA als Hilfestellung zur frühzeitigen Erkennung zukünftiger Personalbedarfe
- › Präsentation zur internen Information und Kommunikation
- › Ratgeber für Personalräte zur strategischen Personalplanung.
- › Trainingskonzepte zur Schulung von Personalräten sowie Personal- und Planungsverantwortlichen
- › Selbst-Check zur Selbstbewertung

Speziell an Personalräte richtet sich der Ratgeber zur strategischen Personalplanung. Die Broschüre informiert über die Rechte der Personalvertretungen des öffentlichen Dienstes in den Phasen der strategischen Personalplanung. Sie gibt Empfehlungen für Beteiligungsmöglichkeiten des Personalrats bei der Planung und Umsetzung.

Für eine aktive und konstruktive Rolle von Personalvertretungen bei Fragen der strategischen Personalplanung in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen bedarf es eines entsprechenden Know-hows. Daher ist aufbauend auf den Ratgebern für Personal- und Betriebsräte ein Trainingskonzept zur Schulung und Qualifizierung von Personalräten rund um das Thema strategische Personalplanung entwickelt worden. Für die Umsetzung kommen zertifizierte Trainer*innen beziehungsweise Seminaranbieter in Betracht, die mit Fragen der Personalratsarbeit und Personalplanung vertraut sind.

¹ Gemeint sind alle öffentlichen Arbeitgeber, d. h. Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts auf den Ebenen Bund, Länder, Kreise/kreisfreie Städte, Kommunen/Gemeindeverbände sowie Sozialversicherung einschließlich Bundesagentur für Arbeit.

² Gemeint sind Tarifbeschäftigte (Angestellte von öffentlich-rechtlichen Körperschaften, Anstalten oder Stiftungen), Beamte und weitere aufgrund des öffentlichen Rechts beschäftigte Personen (wie Richter*innen, Soldat*innen und Rechtsreferendar*innen).

2



Ziele des Trainingskonzepts

Zielgruppe der Qualifizierung sind Personalvertretungen, die bisher keine oder wenig Erfahrung mit strategischer Personalplanung haben.

„Im Zentrum der Qualifizierung stehen die Kompetenzerweiterung und die Förderung des Erfahrungsaustauschs von Personalräten.“

Konkret sollen mit dem Angebot Personalräte in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen angesprochen werden, die

- › vor der Herausforderung stehen, den demografischen Wandel zu gestalten,
- › durch das Ausscheiden von Beschäftigten einen Verlust von Erfahrungswissen erwarten,
- › vor technologischen Veränderungen (etwa im Zuge der Digitalisierung) stehen, die Auswirkungen auf Personal- und Kompetenzbedarfe haben können,
- › möglicherweise mit Arbeitsverdichtung und Einschränkungen in der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten umzugehen haben, oder
- › den Fachkräftemangel bei der Rekrutierung von Beschäftigten bereits spüren.

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

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

Ziel ist es, Personalvertreter*innen des öffentlichen Dienstes in offener und kollegialer Atmosphäre mit Workshop-Charakter an das Thema strategische Personalplanung heranzuführen und den praktischen Bezug zur Personalratsarbeit herzustellen. Im Zentrum der Qualifizierung stehen die Kompetenzerweiterung und die Förderung des Erfahrungsaustauschs von Personalräten.

Den Teilnehmer*innen werden grundlegende fachliche und methodische Inhalte der Personalplanung vermittelt und anhand von Beispielen guter Praxis illustriert. Zusätzlich werden die Teilnehmer*innen mit Analyse- und Planungsinstrumenten (insbesondere dem IT-Tool PYTHIA) vertraut gemacht. Personalräte sollen auf diese Weise in die Lage versetzt werden, eigenständig und im Austausch mit der Dienststellen- bzw. Personalleitung Personalplanungsfragen zu beraten.

3

Aufbau und Inhalte

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:



Die Qualifizierungsbausteine im Überblick

Das Qualifizierungsangebot basiert im Wesentlichen auf den Ratgebern zur strategischen Personalplanung für Personal- und Betriebsräte. Entsprechende Inhalte werden etwa mithilfe von Präsentationsfolien illustriert. Für spezifische Fragestellungen wird auch auf das Handbuch für Personalverantwortliche in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen zurückgegriffen.

Strategische Personalplanung

Inhaltliche Bausteine zur Qualifizierung von Personalräten
Drei Seminartage (ggf. ergänzt durch begleitendes Coaching)

A

Was ist strategische Personalplanung?
Einführung und Grundlagen

B

Wie läuft der Personalplanungsprozess ab?
Das Vorgehen in fünf Schritten

C

Was ist die Rolle des Personalrats bei der Personalplanung?
Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten

D

Wie kann sich der Personalrat aktiv beteiligen?
Planungsthemen und Beispiele

E

Wie geht es weiter?
Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen

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 Personalratsperspektive. Dabei wird erläutert, warum eine strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen erforderlich ist und was im Detail darunter zu verstehen ist:

- › Worin besteht der Unterschied zwischen operativer und strategischer Personalplanung?
- › Wo ist das Thema Personalplanung in der Organisation angesiedelt?
- › Wer ist zuständig?

Im Kern geht es darum, unter den Teilnehmer*innen zunächst einmal ein gemeinsames Grundverständnis für das Thema zu erzeugen. Gleichzeitig soll ein Austausch über personalpolitische Herausforderungen beziehungsweise über Auslöser, die eine strategische Personalplanung notwendig machen, angeregt und auf diese Weise für die Problematik sensibilisiert werden. Die Teilnehmer*innen erhalten eine Einführung in spezifische und übergreifende 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 Teilnehmer*innen vermittelt, wie der Personalplanungsprozess (idealtypisch) vonstattengehen kann. Die Teilnehmer*innen erhalten auch eine Einweisung in das IT-Tool PYTHIA. Dieses unterstützt öffentliche Verwaltungen und Organisationen dabei, ihre strategische Personalplanung selbstständig und ohne externe Hilfe durchzuführen.

Baustein C

Was ist die Rolle des Personalrats bei der Personalplanung? / Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten

Im Rahmen des dritten Bausteins werden die rechtlichen Hintergründe der Personalplanung beleuchtet. Dabei wird vor allem auf Regelungsbestandteile des Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG) und Besonderheiten ausgewählter Personalvertretungsgesetze der Länder (LPersVG) Bezug genommen, es werden aber auch Querbezüge zu anderen Gesetzen erläutert.

Es wird vermittelt, welche Informationsansprüche, Anhörungsrechte und weitere Mitwirkungsmöglichkeiten der Personalrat bei Fragen der Personalplanung und entsprechenden Folgeaktivitäten hat und wie er diese ausgestalten kann.

Den Teilnehmer*innen werden zudem Tipps an die Hand gegeben, wie Personalräte die Diskussion von Planungsthemen im Gremium organisieren:

- › Wie ist eine konkrete Initiative des Personalrats, das Thema Strategische Personalplanung in der Organisation bzw. Dienststelle präsen- ter zu machen, zu planen und umzusetzen?
- › Welche Fragen sind mit der Leitung und den Personalverantwortlichen in Bezug auf die Personalplanung zu beraten?
- › Wie können Expert*innen (in der Organisation bzw. Dienststelle) vom Personalrat hinzugezogen werden?



Baustein D

Wie kann sich der Personalrat aktiv beteiligen? / 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 zu Fragen der strategischen Personalplanung führen, beispielsweise:

- Altersstrukturwandel
- Digitalisierung
- veränderte Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten
- Fachkräftemangel und Qualifizierung
- Arbeitsbelastung
- flexibles und agiles Arbeiten
- Reorganisation

Anhand konkreter Anwendungsfälle soll deutlich gemacht werden, wie eng die Alltagsarbeit mit Fragen der Personalplanung zusammenhängt. Es wird aufgezeigt, wie Personalräte je nach Thema und Anlass – unter Nutzung gesetzlich vorgesehener 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
- Personalentwicklung
- Personaleinsatz
- Personalabbau (bzw. Nicht-Wiederbesetzung von Stellen)

Zu jedem Handlungsfeld werden relevante Instrumente und Einzelmaßnahmen vorgestellt. Die entsprechenden Beteiligungsmöglichkeiten für Personalräte werden diskutiert und anhand von Fallbeispielen erläutert.

Der hier skizzierte Ablauf ist nicht zwingend einzuhalten. So können die Seminaranbieter beziehungsweise die durchführenden Trainer*innen 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 Teilnehmer*innen 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 Personalräte aus unterschiedlichen Organisationen bzw. Dienststellen, Servicebereichen oder Behördenstufen. Möglich sind auch Schulungen für Personalratsgremien, 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 Seminarteilnehmer*innen 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. Trainer*innen können daher die vorgeschlagenen Übungen/Methoden der konkreten Seminarsituation und den jeweiligen Voraussetzungen der Teilnehmer*innen 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 Teilnehmer*innen bei der Vorbereitung auf die Schulung zu unterstützen. Sinnvoll ist zum Beispiel, dass sich die Teilnehmer*innen bereits im Vorfeld mit dem Ratgeber für Personalräte und dem Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen auseinandersetzen.

Damit die Inhalte nach Abschluss der Qualifizierung nicht in Vergessenheit geraten, werden den Teilnehmer*innen 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 in einem Verantwortungsbereich). 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 beruflichen Alltag zu nennen 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 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 im Folgenden nur insoweit aufgearbeitet werden, als es für die Durchführung der Seminareinheiten jeweils erforderlich erscheint.

Mit anderen Worten: Nicht zu allen Inhalten werden die Vorgehensweisen ausführlich dargestellt. Beispielsweise wird die Art und Weise der Abfrage der Erwartungen der Teilnehmer*innen an das Seminar den jeweiligen Trainer*innen überlassen. Vielfach werden auf den folgenden Seiten 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 Teilnehmer*innen, Einführung in den Tag, Erwartungsabfrage	Plenum Sammlung bisheriger „Berührungspunkte“ der Teilnehmer*innen mit dem Thema strategische Personalplanung, kurze Diskussion Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> › Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie mit strategischer Personalplanung? › Vervollständigung des Satzes: Strategische Personalplanung bedeutet für mich ... 	Flipchart
60'	Kennenlernen der Organisationen bzw. Dienststellen und ihrer personalpolitischen Herausforderungen, Erfahrungsaustausch	Vorstellung der einzelnen Organisationen	Einzelarbeit/Partnerarbeit Erstellen eines „Steckbriefs“ der Organisation: Standort, Art der Dienstleistung, Anzahl Beschäftigter am Standort, personalpolitische Herausforderungen (aus Sicht des Personalrats) (Angehörige derselben Organisation arbeiten in Partnerarbeit) Plenum Vorstellung der Organisation anhand der „Steckbriefe“, Nachfragen, Diskussion	Metaplanwand, Karten Vorlage für die Struktur eines „Steckbriefs“ auf Flipchart
Pause				
90'	Sensibilisierung für Notwendigkeit strategischer Personalplanung Sensibilisierung für strategische Personalplanung als wichtiges Handlungsfeld von Personalräten	Strategische Personalplanung als Thema für Personalräte Möglichkeiten für Personalräte, das Thema Strategische Personalplanung in der Organisation präserter zu machen	Gruppenarbeit Bildung von drei Arbeitsgruppen à drei bis fünf Personen Leitfrage: <ul style="list-style-type: none"> › Warum sollte sich der Personalrat mit strategischer Personalplanung beschäftigen? › Welche Möglichkeiten haben Personalräte, sich bei Personalplanungsfragen aktiv zu beteiligen? Plenum Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen	Metaplanwand, Karten Drei Räume für Gruppenarbeit

Mittagspause				
60'	Wissensvermittlung, Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses von strategischer Personalplanung Verdeutlichung, wie Personalplanung, Personalmanagement und die Zukunftsfähigkeit einer Organisation miteinander verzahnt sind	Definition/Begriffe strategischer Personalplanung Blick in die „Personalplanungs-Praxis“ in Deutschland	<p>Plenum Input durch Trainer*in: Einführung in die strategische Personalplanung, Bedeutung und zentrale Begriffe</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Worin unterscheiden sich strategische und operative Personalplanung? › Was ist qualitative und was ist quantitative Personalplanung? › Wie ist die Personalplanung mit dem Personalmanagement verknüpft? <p>Input durch Trainer*in: 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>	Beamer, Laptop, Präsentation, Flipchart INQA-Monitor: „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“
30'	Reflexion des Erlernten und der Voraussetzungen für eine erfolgreiche strategische Personalplanung	„Zutaten“ für eine erfolgreiche strategische Personalplanung	<p>Plenum Brainstorming oder Kartenabfrage:</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten „Zutaten“ für eine erfolgreiche strategische Personalplanung? › Welche Voraussetzungen sollten in der Organisation gegeben sein (etwa mit Blick auf die Kultur, Information und Kommunikation)? 	Metaplanwand, Karten
Pause				

**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 der eigenen Organisation; alternativ mithilfe eines zur Verfügung gestellten Beispieldatensatzes)	<p>Plenum Input durch Trainer*in: Einführung in die fünf Prozessschritte der strategischen Personalplanung</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Wie kann strategische Personalplanung Schritt für Schritt in der Organisation durchgeführt werden? › Welche Daten und Informationen werden dafür benötigt? 	Beamer, Laptop, Präsentation IT-Tool PYTHIA (verfügbar unter www.personal-pythia.de) Präsentationsfolien („Einführungshilfe“) des Starter-Sets Strategische Personalplanung

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/ Detailbeschreibung	Hilfsmittel/ Medien
30'	Strategische Personalplanung exemplarisch durchführen Heranführung an das IT-Tool PYTHIA und das Jobgruppen-Konzept	Vorstellung des IT-Tools PYTHIA Erläuterung der Jobgruppen	<p>Plenum Input durch Trainer*in: (technische) Einführung in das IT-Tool PYTHIA</p> <p>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</p> <p>Input durch Trainer*in: Einführung in das Jobgruppen-Konzept</p>	Beamer, Laptop, Präsentation Nutzung des IT-Tools PYTHIA an Rechnerarbeitsplätzen Präsentationsfolien („Einführungshilfe“) des Starter-Sets Strategische Personalplanung
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'	Teilnehmer*innen mit dem IT-Tool PYTHIA vertraut machen	Nutzung des IT-Tools	<p>Gruppenarbeit – unter Anleitung Durchführung einer vollständigen strategischen Personalplanung anhand eines Beispielunternehmens</p> <p>Schritt 1: Wie sieht die strategische Ausrichtung der Organisation aus? Schritt 2: Wie setzt sich das Personal heute zusammen? Schritt 3: Welches Personal wird in Zukunft benötigt? Schritt 4: Wo besteht Handlungsbedarf? Schritt 5: Welche Maßnahmen sollen umgesetzt werden?</p>	<p>Beamer, Laptop, Präsentation</p> <p>Nutzung des IT-Tools PYTHIA an Rechnerarbeitsplätzen</p>
Pause				
90'		(Fortsetzung) Nutzung des IT-Tools		
Mittagspause				

Baustein C / Was ist die Rolle des Personalrats bei der Personalplanung? Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/ Detailbeschreibung	Hilfsmittel/ Medien
10'	Reflexion von Beteiligungsmöglichkeiten von Personalräten bei der Personalplanung	Einführung in die rechtlichen Grundlagen der strategischen Personalplanung	<p>Plenum Brainstorming oder Kartenabfrage:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Welche gesetzlichen Regelungen sind aus Sicht von Personalräten bei strategischer Personalplanung von Bedeutung? › Welche Gesetze und Rechte spielen eine Rolle? <p>(Gestaltung des Bausteins C ggf. unterstützt durch Anwältin/Anwalt mit Schwerpunkt Arbeitsrecht)</p>	Metaplanwand, Karten

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/ Detailbeschreibung	Hilfsmittel/ Medien
40'	(siehe oben)	Informationsansprüche, Anhörungs- und Mitwirkungsrechte des Personalrats bei Personalplanung und Folgeaktivitäten	<p>Plenum Rückgriff auf Brainstorming/ Kartenabfrage</p> <p>Input durch Trainer*in: Überblick über die rechtlichen Grundlagen der Personalplanung und über Handlungsmöglichkeiten des Personalrats</p> <ul style="list-style-type: none"> › Welche Rechte hat der Personalrat bei Personalplanung laut Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG)? <ul style="list-style-type: none"> • § 68 Abs. 2 BPersVG: Informationsanspruch • § 78 Abs. 3 BPersVG: Anhörungsrecht • Besonderheiten in einzelnen Bundesländern nach den jeweiligen Landespersonalvertretungsgesetzen (LPersVG) › Was bedeuten die Regelungen des BPersVG im Einzelnen? <ul style="list-style-type: none"> • Informationsrechte • Recht zur Stellungnahme • Mitwirkungsrechte › Welche Rechte hat der Personalrat bei Folgeaktivitäten? Beispielsweise in Bezug auf: <ul style="list-style-type: none"> • Stellenausschreibungen • Beurteilungsrichtlinien • Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen • Einstellungen, Versetzungen, Weiterbeschäftigung über die Altersgrenze hinaus • Fragen der Arbeitszeit und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes • allgemeine Fragen der Fortbildung der Beschäftigten und der Auswahl der Teilnehmer an Fortbildungen oder • Maßnahmen zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg 	Beamer, Laptop, Präsentation, Flipchart

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/ Detailbeschreibung	Hilfsmittel/ Medien
40'	Reflexion der konkreten Ausgestaltung der Rechte des Personalrats, Erfahrungsaustausch	Fragen zur Personalplanung, die den Personalrat besonders interessieren	<p>Einzelarbeit oder Gruppenarbeit Erarbeitung einer Fragenliste zur Diskussion und Beratung mit der Leitung bzw. Personalverantwortlichen (aufbauend auf den bisher vermittelten Seminarinhalten und den Erfahrungen aus der jeweiligen Organisation)</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Welche Fragen sind der Leitung bzw. den Personalverantwortlichen zu stellen (zu strategischer Ausrichtung, Veränderungen durch Digitalisierung, veränderten Anforderungen an Kompetenzen, Entwicklung des Personalbestands, zukünftigem Personalbedarf etc.)? › Welche Informationen können Personalräte einfordern? <p>Plenum Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse</p>	Metaplanwand, Karten, Flipchart
Pause				
30'	(siehe oben)	Tipps zur Organisation im Gremium	<p>Plenum Input durch Trainer*in: Überblick über Möglichkeiten, Vorgehensweisen und Instrumente, die Rechte des Personalrats bei Personalplanungsfragen auszugestalten und ggf. Unterstützung zu organisieren</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Wie ist ein gemeinsames Vorgehen im Personalrat zu organisieren? › Welche Angebote zu Beratung und Qualifizierung kann der Personalrat nutzen? › Wie können Expert*innen (in der Organisation) eingebunden werden? › Wie können Beschäftigte beteiligt werden? <p>Plenum Kurze Diskussion, Rückfragen</p>	Beamer, Laptop, Präsentation, Flipchart

50'	(siehe oben) Sensibilisierung für die Überzeugungsarbeit in der eigenen Organisation	Vorbereitung einer Personalratsklausur zum Thema Strategische Personalplanung	<p>Plenum Metaplanabfrage: (Rückgriff auf das bisher Erlernte)</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Was sollten wir als Personalrat vorab wissen? › Welche Daten sind bei der Leitung bzw. den Personalverantwortlichen anzufragen und während der Personalratsklausur zu besprechen? › Welche Fragen können für die Diskussion im Rahmen der Klausur nützlich sein? <p>Beispielhafte Fragen für die Diskussion im Rahmen der Klausur:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Welche Probleme sehen wir als Personalrat? › Warum ist eine langfristige Personalplanung wichtig? › Welche Ziele verfolgen wir als Personalrat mit unserem Handeln? › Wie sollten wir uns organisieren und vorgehen, um unsere Ziele zu erreichen? › Welche Hindernisse und Stolpersteine könnten dabei auftreten? › Auf welche Stärken können wir als Personalrat bauen und vertrauen? › Welche Unterstützung sollten wir für unser Vorhaben organisieren – und zwar auf der Führungsebene, unter den Beschäftigten, in einzelnen Abteilungen, außerhalb der eigenen Organisation, durch die Gewerkschaft etc.? › Wer sollte wie überzeugt werden? 	Metaplanwand, Karten, Flipchart
10'	Reflexion des Erlernten	Blitzlicht und Tagesabschluss	Diskussion gewonnener Erkenntnisse und offene Fragen	Flipchart

Seminartag 3

Baustein D / Wie kann sich der Personalrat aktiv beteiligen? 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 Personalräte zu Fragen strategischer Personalplanung führen können</p> <p>Reflexion von Beteiligungsmöglichkeiten von Personalräten bei Personalplanung</p> <p>Vertiefung des erlernten Wissens, Erfahrungsaustausch</p>	<p>Strategische Personalplanung – Anlässe und Themenfelder aus Personalratsperspektive</p>	<p>Plenum Input durch Trainer*in: Einführung: Strategische Personalplanung – Anlässe und Themenfelder aus Personalratsperspektive</p> <p>Es werden Anlässe und typische Themenfelder vorgestellt, die Personalräte in der Regel zu Fragen strategischer Personalplanung führen. Anhand konkreter Anwendungsfälle soll deutlich gemacht werden, wie eng die Alltagsarbeit von Personalräten mit Fragen der Personalplanung zusammenhängt.</p> <p>Themenfeld I: Altersstruktur Themenfeld II: Digitalisierung und neue Anforderungen an Kompetenzen Themenfeld III: Fachkräftemangel und Qualifizierung Themenfeld IV: Arbeitsbelastung Themenfeld V: Flexibles und agiles Arbeiten Themenfeld VI: Reorganisation</p>	<p>Metaplanwand, Karten, Flipchart, ggf. Präsentation</p>
60'	(siehe oben)	(siehe oben)	<p>Plenum Gemeinsame Diskussion (alternativ: Gruppenarbeit, d. h. Bildung von drei Arbeitsgruppen à drei bis fünf Personen, Vorstellung und Diskussion der Gruppenarbeit)</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Warum sind die Themenfelder wichtig, wenn wir von strategischer Personalplanung sprechen? › Welche Handlungsmöglichkeiten haben Personalräte, um das jeweilige Themenfeld in der Organisation auf die Agenda zu bringen? › Welche Analyse- und Planungstools können dabei genutzt werden? 	<p>Metaplanwand, Karten, Flipchart</p> <p>Laptop, Beamer, Präsentation</p>

			<p>Input durch Trainer*in: Darstellung der Rechte und Pflichten sowie der Beteiligungsmöglichkeiten des Personalrats, Vorstellung von Instrumenten, Vorgehensweisen und Anwendungsbeispielen</p>	
Pause				
90'		(Fortsetzung)		
Mittagspause				

Baustein E / Wie geht es weiter? Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/ Detailbeschreibung	Hilfsmittel/ Medien
30'	<p>Sensibilisierung für Handlungsfelder und Informationen über Maßnahmen für Folgeplanungen</p>	<p>Strategische Personalplanung – Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen</p>	<p>Plenum Rückgriff auf Baustein B (dort „Schritt 5 bei strategischer Personalplanung“): Bewertung des Handlungsbedarfs sowie Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen für Folgeplanungen</p> <p>Leitfrage für Baustein E:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Wie sind die identifizierten Handlungsfelder konkret auszugestalten bzw. wie kann sich der Personalrat einbringen? <p>Input durch Trainer*in: Strategische Personalplanung – Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen (Personalmanagement)</p> <p>Handlungsfeld I: Personalbeschaffung Handlungsfeld II: Personalentwicklung Handlungsfeld III: Personaleinsatz Handlungsfeld IV: Personalabbau (und Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten des Personalrats)</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Welche Handlungsfelder gibt es? › Welche Rechte kann der Personalrat nutzen? › Wie kann der Personalrat aktiv werden beziehungsweise sich aktiv beteiligen? 	<p>Metaplanwand, Karten, Flipchart, ggf. Präsentation</p>

5

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweise/ Detailbeschreibung	Hilfsmittel/ Medien
60'	Reflexion der in der Organisation vorhandenen Strategien und Instrumente des Personalmanagements Vertiefung des erlernten Wissens, Erfahrungsaustausch	Instrumente des Personalmanagements	Einzelarbeit/Partnerarbeit Anfertigung einer HR-Map für die eigene Organisation Die Teilnehmer*innen fertigen jeweils eine „HR(Human Resources)-Map“ an, in der die in der eigenen Organisation vorhandenen Instrumente und Maßnahmen des Personalmanagements – mit Blick auf die vier Handlungsfelder – dargestellt werden. Alternativ können Instrumente und Maßnahmen des Personalmanagements mit Blick auf verschiedene Erwerbsphasen der Beschäftigten dargestellt werden: Recruitment (Kommen) – Retention (Bleiben) – Retirement (Gehen). (Angehörige derselben Organisation arbeiten in Partnerarbeit.)	Metaplanwand, Karten
Pause				
45'	(siehe oben)	(siehe oben)	Plenum Vorstellung der HR-Maps durch die Teilnehmer*innen Priorisierung von Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern mit Blick auf die eigene Organisation und die Ergebnisse der strategischen Personalplanung (Rückgriff auf Baustein B) aus Sicht der Teilnehmer*innen Diskussion	Metaplanwand, Karten
45'	Reflexion des Erlernten	Blitzlicht und Tagesabschluss	Diskussion gewonnener Erkenntnisse und offene Fragen, Verabredung von Folgeterminen	Flipchart



Seminarunterlagen

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

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

- Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen
- IT-Tool PYTHIA
- Präsentation zur internen Information und Kommunikation

- Ratgeber für Personalräte
- Trainingskonzepte zur Schulung von Personalräten sowie Personal- und Planungsverantwortlichen
- Selbst-Check zur Selbstbewertung

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

Broschüren und Leitfäden

Für den Einsatz im Seminar beziehungsweise für die Vor- und Nachbereitung eignen sich darüber hinaus Broschüren und Leitfäden der INQA, der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), des BMAS, des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Hierzu gehören beispielsweise:

- › INQA/BAuA (Hrsg.): Monitor Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg
- › INQA/BAuA (Hrsg.): Verwaltung der Zukunft. Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik
- › BMAS (Hrsg.): Monitor Personalentwicklung und Weiterbildung
- › BMAS (Hrsg.): Monitor Digitalisierung am Arbeitsplatz
- › DGB (Hrsg.): Personalreport Öffentlicher Dienst 2020
- › FOM Hochschule für Oekonomie & Management: INQA-Checks „Wissen & Kompetenz“, „Führung“ und „Gesundheit“ für die öffentliche Verwaltung
- › Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Fachverband Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm e.V.): INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“ (Diversity)

- › Beile et al.: Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden
- › Institut DGB-Index Gute Arbeit: DGB-Index Gute Arbeit. Report 2019. Arbeiten am Limit. Themenschwerpunkt Arbeitsintensität
- › 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 (auch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen geeignet)
- › BMAS (Hrsg.): Gute Praxis „Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben“. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele (auch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen geeignet)
- › ver.di Bundesverwaltung (Hrsg.): Aufklären, Anschieben, Mitgestalten. Für generationsübergreifend gute Arbeit

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

Impressum

Strategische Personalplanung mit Weitblick
Trainingskonzept zur Schulung von Personalräten

Hinweis

Die Basis für die vorliegende Publikation ist ein Trainingskonzept zur Schulung von Betriebsräten, das von wmp consult – Wilke Maack GmbH erstellt wurde. Entstanden ist das erste Trainingskonzept 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, ebenfalls gefördert durch die INQA, ist das Trainingskonzept durch wmp consult an die Zielgruppe der Personalräte in 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 087

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

Stefan Stracke, Judith Beile, Katharina Schöneberg, Cornelia Rieke (wmp consult – Wilke Maack GmbH)

Satz/Layout

Scholz & Friends Berlin GmbH

Druck

Hausdruckerei BMAS, Bonn

Fotos

S. 1, 4, 6, 8, 11, 12, 14, 17, 25: 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.

