



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



INITIATIVE  
NEUE QUALITÄT  
DER ARBEIT

# Strategische Personalplanung leicht gemacht

Trainingskonzept zur Schulung von  
Planungsverantwortlichen in öffentlichen  
Verwaltungen und Organisationen



# Willkommen zum Trainingskonzept zur Schulung von Planungsverantwortlichen in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen

**Das Trainingskonzept zur Schulung von Planungsverantwortlichen in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen** zeigt Qualifikationsbausteine zu Grundlagen und Vorgehen bei der strategischen Personalplanung auf. Es bietet Impulse für interne sowie externe Trainer\*innen, die zur Unterstützung der strategischen Personalplanung eingebunden sind.

Die Basis für das vorliegende Trainingskonzept entstand im Rahmen des INQA-Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ ([www.personal-pythia.de](http://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](http://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 Trainingskonzept 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 verschiedene Akteur\*innen für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen.

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

## Inhalt

- 1** **Personalwirtschaftliche Herausforderungen**  
— Seite 4
  - 2** **Lernkonzept und Didaktik**  
— Seite 6
  - 3** **Zielgruppe und Ziele**  
— Seite 8
  - 4** **Aufbau und Inhalte**  
— Seite 10
  - 5** **Seminarunterlagen**  
— Seite 21
- Impressum**  
— Seite 23

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



## 1



# Personalwirtschaftliche Herausforderungen

Die Arbeitswelt wandelt sich grundlegend. Schon heute ist die Arbeit deutlich vernetzter, digitaler und flexibler.<sup>1</sup> Hinzu kommt die Gefahr unvorhersehbarer Ereignisse, die Ihren kompletten Geschäftsbetrieb von heute auf morgen auf den Kopf stellen können.

## „Die strategische Personalplanung verbindet die Zukunftsplanung mit der Personalarbeit.“

Dadurch entstehen auch in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen neue Herausforderungen. Zu den Veränderungen durch die Digitalisierung 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. Was das konkret für den eigenen Verantwortungsbereich bedeutet bzw. wie man sich zukunftsfähig aufstellen sollte, bleibt häufig unklar. Hier können Instrumente zur Durchführung einer strategischen Personalplanung Hilfestellung bieten.

Die strategische Personalplanung verbindet die Zukunftsplanung mit der Personalarbeit. Sie unterstützt dabei, Kompetenzen der Zukunft und veränderte Anforderungen an das Personal frühzeitig zu erkennen und die richtigen Schritte und Maßnahmen rechtzeitig einzuleiten.

Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sind vor diesem Hintergrund verschiedene Instrumente entwickelt worden, die Personalverantwortliche und Interessenvertretungen bei der strategischen Personalplanung unterstützen ([www.personal-pythia.de](http://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 seinem Angebot speziell an Personal- und Planungsverantwortliche sowie Personalräte im öffentlichen Sektor richtet.

Das Starter-Set Strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen besteht aus insgesamt sechs Instrumenten:

- › Handbuch für den einfachen Einstieg
- › IT-Tool PYTHIA als Hilfestellung zur frühzeitigen Erkennung zukünftiger Personalbedarfe
- › Präsentation zur internen Information und Kommunikation
- › Ratgeber für Personalräte
- › zielgruppenorientierte Trainingskonzepte
- › Selbst-Check zur Selbstbewertung

Alle Instrumente sind kostenfrei verfügbar und können unter [www.personal-pythia.de](http://www.personal-pythia.de) heruntergeladen werden.

<sup>1</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) – (Hrsg.): Weißbuch „Arbeiten 4.0“, [www.arbeitenviennull.de](http://www.arbeitenviennull.de).

## 2



# Lernkonzept und Didaktik

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

## Was sollten Trainer\*innen für die Umsetzung des Trainingskonzepts mitbringen?

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

Grundlegende Ziele sind,

- › eine fundierte fachliche Basis für die individuelle praktische Umsetzung der strategischen Personalplanung in der eigenen Organisation zu erwerben,
- › die Seminarteilnehmer\*innen darin zu unterstützen, ein eigenes Vorgehen auf Basis der theoretischen Grundlagen zu entwickeln und
- › dieses im Austausch mit anderen zu reflektieren.

Darauf basiert der vorgeschlagene didaktische Aufbau des Seminars. Wichtig ist ein Methoden- und Medienmix, um neben dem Lernkonzept auch den unterschiedlichen Lerntypen optimal gerecht zu werden. Zu den Methoden gehören wissensvermittelnde Vorträge, in denen im Idealfall unterschiedliche Medien wie PowerPoint-Charts, Flipcharts, Videos oder Ähnliches zum Einsatz kommen können. Ergänzend dazu sind praktische Übungen und Austauschformate vorgesehen.

Um die beste Lernwirkung zu erzielen und den Wissenstransfer zu erleichtern, ist geplant, dass die Seminarteilnehmer\*innen im Rahmen der Qualifizierung an ihrer individuellen strategischen Personalplanung arbeiten können. Dafür ist es notwendig, dass sie, sofern vorhanden, einige interne Unterlagen und Informationen zum Training mitbringen. Dazu gehören:

- › Organigramm der Organisation,
- › anonymisierte Personaldaten (wie etwa Geburtsdatum von Beschäftigten, Arbeitszeit auf Vollzeitbasis in Form einer Excel-Tabelle, Aufgabe bzw. Funktion) sowie
- › Informationen zur Zukunftsplanung (wie etwa zukünftige Projekte, Zielsetzungen).

Darüber hinaus sollten sie im Idealfall an einem eigenen oder bereitgestellten Rechner/Laptop arbeiten können, um neben dem Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen auch das IT-Tool PYTHIA als Hilfsmittel nutzen zu können. Falls es nicht möglich ist, dass die Seminarteilnehmer\*innen an ihrem eigenen strategischen Personalplanungsprojekt arbeiten können, sollte stattdessen eine Fallstudie zum Einsatz kommen.

## 3



## Zielgruppe und Ziele

Das Trainingskonzept soll internen und externen Trainer\*innen, die zur Unterstützung der strategischen Personalplanung eingebunden sind, als Grundlage für Inhouse-Schulungen dienen. Zielgruppe des Trainings sind in erster Linie Personalverantwortliche. Das Angebot richtet sich aber auch an qualifizierte Fachkräfte in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen, die eine strategische Personalplanung durchführen möchten oder darin involviert sind.

Das Hauptziel der Qualifizierung ist es, den Seminarteilnehmer\*innen die theoretischen und praktischen Grundlagen des Fünf-Schritte-Verfahrens der strategischen Personalplanung zu vermitteln, damit sie in der Praxis eine strategische Personalplanung und die daraus resultierenden Folgeplanungen selbst umsetzen können. Das Trainingskonzept baut daher auf dem „Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen“ auf. Seitens der Trainer\*innen ist die Methodik bei Bedarf im Detail anzupassen – je nach Zusammensetzung der Seminargruppe.

Die Seminarteilnehmer\*innen sollen am Ende der Qualifizierung ein Verständnis dafür entwickelt haben, dass die Durchführung einer strategischen Personalplanung gerade im Zuge der sich verändernden Arbeitswelt sinnvoll ist:

- › Sie verstehen den Zusammenhang zwischen zukünftigen Anforderungen und der strategischen Personalplanung.
- › Sie können die aktuelle und zukünftig benötigte Personalstruktur gegenüberstellen, um mögliche Personalrisiken zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen abzuleiten.
- › Sie kennen Erfolgsfaktoren für die Einführung der strategischen Personalplanung.

**„Zielgruppe des Trainings sind in erster Linie Personalverantwortliche.“**

Parallel zu dieser Schulung ist es sinnvoll, auch Personalräte in Fragen der Personalplanung zu schulen, da diese – nicht zuletzt aufgrund ihres gesetzlich verankerten Anhörungsrechts – eine wichtige Rolle bei der Planung einnehmen. Als Bestandteil des Starter-Sets findet sich dazu das „Trainingskonzept für Personalräte“.

**Wem hilft die Qualifizierung zur strategischen Personalplanung besonders?**

Besonders hilfreich ist die Qualifizierung für Personen, die eine strategische Personalplanung implementieren und durchführen können oder aktiv in den Prozess eingebunden werden sollen.

## 4



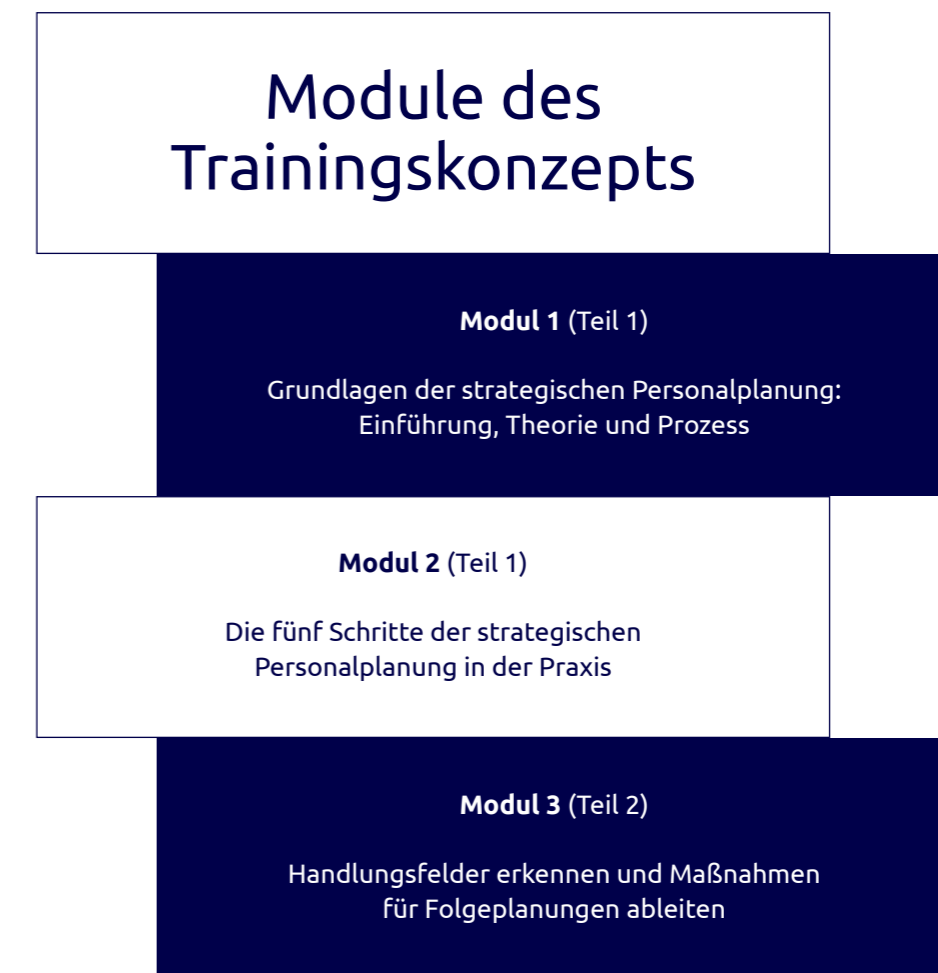
## Aufbau und Inhalte

## Aufbau

Das Trainingskonzept baut im Wesentlichen auf dem „Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen“ auf und sieht die Nutzung des IT-Tools PYTHIA als Hilfsmittel vor. Es besteht aus drei aufeinander aufbauenden Modulen und kann in zwei zeitlich getrennten Teilen (Teil 1 und Teil 2) durchgeführt werden. Die Empfehlung ist, nach Modul 1 und 2 (insgesamt 1 Tag) die Seminarteilnehmer\*innen an ihrem

eigenen strategischen Personalplanungsprojekt im eigenen Verantwortungsbereich weiterarbeiten zu lassen und nach einem zeitlichen Abstand für Modul 3 (0,5 Tage) wieder zusammenzukommen.

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



## Teil 1

### Modul 1 / Grundlagen der strategischen Personalplanung

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

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

- › aktuelle Entwicklungen und Veränderungen in der Arbeitswelt
- › Ziel der strategischen Personalplanung
- › Bedeutung der strategischen Personalplanung im eigenen Verantwortungsbereich
- › Abgrenzung und Unterscheidung von operativer und strategischer Personalplanung
- › Vorstellung des Prozesses und der Kernelemente der strategischen Personalplanung mithilfe des Starter-Sets Strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen
- › Einführung der strategischen Personalplanung in der eigenen Organisation (z. B. Projektgestaltung und Projektteam, Einbindung des Personalrats in den Prozess usw.)

Die Seminarteilnehmer\*innen sollen nach dem ersten Modul wissen, wie der Prozess der Einführung und Durchführung der strategischen Personalplanung aussieht. Sie sollen mit Blick auf die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt ein Verständnis dafür entwickelt haben, welchen Mehrwert die strategische Personalplanung in Organisationen schafft.

### Modul 2 / Die fünf Schritte der strategischen Personalplanung in der Praxis

Im Fokus des zweiten Moduls steht der vertiefende Einblick in den Prozess der strategischen Personalplanung. Unter Nutzung des IT-Tools PYTHIA erfahren die Seminarteilnehmer\*innen, wie der Personalplanungsprozess in der Praxis funktioniert. Im Idealfall arbeiten sie dabei an ihrem individuellen Projekt oder an einer bereitgestellten Fallstudie.

Wichtig: Damit die Arbeit an einem eigenen Projekt möglich ist, sollten die Seminarteilnehmer\*innen im Vorfeld darauf aufmerksam gemacht werden, die in Kapitel 2 genannten internen Unterlagen und Informationen mitzubringen.

## Teil 2

### Modul 3 / Handlungsfelder erkennen und Maßnahmen für Folgeplanungen ableiten

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



**„Hauptziel ist, dass die Seminarteilnehmer\*innen eigenständig einen individuellen Maßnahmenplan auf Basis der in Modul 2 durchgeführten strategischen Personalplanung entwickeln.“**



# Inhalte

Der nachfolgende exemplarische Ablaufplan ist als Hilfestellung für Trainer\*innen gedacht und soll als Orientierung für den Seminarprozess dienen. Die detaillierte inhaltliche Ausgestaltung, Methoden- und Materialwahl sowie die Zeitplanung sind

individuell anpassbar. Im Nachgang zu Teil 1 und Teil 2 sollten die Trainer\*innen die jeweils erarbeiteten Inhalte dokumentieren und allen Seminarteilnehmer\*innen zur Verfügung stellen.

## Teil 1

### Modul 1 / Grundlagen der strategischen Personalplanung: Einführung, Theorie und Prozess

Zeit	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Material	Steuerung
45'	<p><b>Begrüßung</b> und Vorstellung der Inhalte und des Ablaufs der Qualifizierung</p> <p><b>Vorstellungsrunde</b> und vertiefende Fragestellungen zum Einstieg</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Was bewegt Sie, sich mit dem Thema Strategische Personalplanung zu beschäftigen?</li> <li>› Welche Erfahrungen bzw. Berührungspunkte hatten Sie bisher mit dem Thema?</li> <li>› Welche Erwartungen haben Sie an die Qualifizierung?</li> </ul>	<p>Gegenseitiges Kennenlernen und Aufbau einer Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit während der Schulung</p> <p>Austausch und Erfassung von Beweggründen, Erfahrungen und Erwartungen</p>	<p>Freie Wahl der Methode und der eingesetzten Materialien/ Medien</p>	<p>Trainer*in</p> <p>Seminarteilnehmer*innen (Einzelabfrage)</p>
60'	<p><b>Gruppenarbeit: „Digitalisierung, Veränderungen in der Arbeitswelt und strategische Personalplanung“</b></p> <p>Die folgenden Leitfragen können diskutiert, die Ergebnisse visualisiert und im Plenum durch die einzelnen Gruppen vorgestellt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Welche Veränderungen nehmen Sie in der Arbeitswelt wahr?</li> <li>› Warum müssen sich öffentliche Verwaltungen und Organisationen mit strategischer Personalplanung beschäftigen?</li> <li>› Welchen besonderen Einfluss hat die Digitalisierung in Ihren Augen auf die Organisation und die Beschäftigten?</li> </ul>	<p>Bewertung und Erfassung von Veränderungen durch die Digitalisierung</p> <p>Erkennen der Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung</p>	<p><b>Methode:</b> Gruppenarbeit inkl. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen im Plenum</p> <p><b>Material:</b> Metaplanwand, Karten, Flipchart</p>	<p>Trainer*in</p> <p>Seminarteilnehmer*innen (Gruppenarbeit)</p>

**Pause**



Zeit	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Material	Steuerung
60'	<p><b>Vortrag</b> zu den theoretischen Grundlagen der folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Aktuelle Entwicklungen und Veränderungen in der Arbeitswelt (anknüpfend an die vorherige Gruppenarbeit)</li> <li>› Ziel und Bedeutung der strategischen Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen</li> <li>› Unterschied zwischen operativer und strategischer Personalplanung</li> <li>› Vorstellung des Prozesses und der Kernelemente der strategischen Personalplanung mithilfe des Starter-Sets Strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen</li> </ul>	<p>Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses von strategischer Personalplanung</p> <p>Kennenlernen der grundlegenden Begriffe und Definitionen der strategischen Personalplanung</p> <p>Kennenlernen des Prozesses und der Projektgestaltung einer strategischen Personalplanung</p>	<p><b>Methode:</b> wissensvermittelnder Vortrag</p> <p>Anschließend Diskussion und Fragen</p> <p><b>Material:</b> Beamer, Laptop, Präsentation, Videos, Flipchart</p>	<p>Trainer*in</p> <p>Seminarbeteiligte (Erfahrungsaustausch)</p>
<b>Mittagspause</b>				

**Modul 2 / Die fünf Schritte der strategischen Personalplanung in der Praxis**

Zeit	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Material	Steuerung
10'	Kurzes aktivierendes Warm-up nach der Mittagspause	Warm-up	Freie Wahl der Methode und der eingesetzten Materialien/ Medien	Trainer*in
45'	<p><b>Gruppenarbeit: „Einführung und Projektplanung im Rahmen der strategischen Personalplanung“</b></p> <p>Die folgenden Leitfragen können diskutiert, die Ergebnisse visualisiert und im Plenum durch die einzelnen Gruppen vorgestellt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Wo sollte die Verantwortung für die strategische Personalplanung liegen?</li> <li>› Wie sollte das Projektteam zusammengesetzt sein?</li> <li>› Wie und wann muss der Personalrat eingebunden werden?</li> <li>› Wie kann der Prozess nachhaltig in der Organisation verankert werden?</li> </ul>	Einblick bekommen, was und wer im Rahmen der Projektplanung bedacht werden sollte	<p><b>Methode:</b> Gruppenarbeit inkl. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen im Plenum</p> <p><b>Material:</b> Metaplanwand, Karten, Flipchart</p>	<p>Trainer*in</p> <p>Seminarbeteiligte (Gruppenarbeit)</p>

Zeit	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Material	Steuerung
15'	<p><b>Vortrag</b> zur kurzen Vorstellung des Starter-Sets Strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen</p> <p><b>Einführung</b> in die Nutzung des Handbuchs für öffentliche Verwaltungen und Organisationen sowie des IT-Tools PYTHIA</p> <p>Hinweis auf die Downloadoption der Instrumente des Starter-Sets Strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen unter <a href="http://www.personal-pythia.de">www.personal-pythia.de</a></p>	Kennenlernen der Instrumente des Starter-Sets	<p><b>Methode:</b> wissensvermittelnder Vortrag</p> <p><b>Material:</b> Beamer, Laptop, Präsentation</p>	Trainer*in
<b>Pause</b>				
60'	<p><b>Einzel- oder Gruppenarbeit: „Die fünf Schritte der strategischen Personalplanung in der Praxis“</b></p> <p>Die einzelnen Schritte einer strategischen Personalplanung werden am Beispiel des eigenen Verantwortungsbereichs durchgeführt.</p> <p>Alternativ kann auch in Gruppenarbeit eine exemplarische Fallstudie bearbeitet werden.</p> <p><b>Schritt 1: „Wie sieht Ihre strategische Ausrichtung aus?“</b> Mithilfe der folgenden vier Leitfragen wird ein Blick auf die Zukunftsplanung als Basis für die strategische Personalplanung geworfen:  <ul style="list-style-type: none"> <li>› Was will Ihre Organisation erreichen?</li> <li>› Welche Entwicklungen und Veränderungen müssen dabei berücksichtigt werden?</li> <li>› Wie kann der öffentliche Auftrag sichergestellt werden?</li> <li>› Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für das Personal?</li> </ul> </p> <p><b>Schritt 2: „Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?“</b> Nach der Bildung von Jobgruppen wird der heutige Personalbestand (Ist-Situation) ermittelt. Anschließend erfolgt die Analyse des aktuellen Personalbestands mit Blick auf die Quantität (Anzahl bzw. Kapazität) sowie die Qualität (Qualifikationen und Kompetenzen).</p>	Eigenständige Durchführung einer strategischen Personalplanung	<p><b>Methode:</b> angeleitete Einzel- oder Gruppenarbeit</p> <p><b>Material:</b> Beamer, Laptop, Präsentation</p> <p>Organigramm, anonymisierte Personaldaten sowie Informationen zur Zukunftsplanung (siehe Kapitel 2)</p> <p>Rechner/Laptop</p>	<p>Trainer*in (gibt genaue Anleitungen)</p> <p>Seminarbeteiligte (Einzel- oder Gruppenarbeit)</p>
<b>Pause</b>				

Zeit	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Material	Steuerung
60'	<p><b>Schritt 3: „Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?“</b> Auf Basis der Überlegungen aus Schritt 1 erfolgt eine Schätzung des zukünftigen Personalbedarfs (Soll-Situation). Dazu wird überlegt, welche Bedeutung die einzelnen Jobgruppen in Zukunft haben werden, welcher zukünftige Personalbedarf zu erwarten ist und wie sich die zukünftigen Kompetenzen der Jobgruppen verändern werden.</p> <p><b>Schritt 4: „Wo haben Sie Handlungsbedarf?“</b> In diesem Schritt erfolgt der Abgleich des zukünftigen Personalbedarfs mit dem Personalbestand (Soll-Ist-Vergleich), um Abweichungen und damit Handlungsbedarf transparent zu machen.</p> <p><b>Schritt 5: „Welche Maßnahmen setzen Sie um?“</b> Hierbei werden Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen abgeleitet (wird vertiefend in Modul 3 betrachtet und durchgeführt).</p>	Eigenständige Durchführung einer strategischen Personalplanung	<p><b>Methode:</b> angeleitete Einzel- oder Gruppenarbeit</p> <p><b>Material:</b> Beamer, Laptop, Präsentation</p> <p>Organigramm, anonymisierte Personaldaten sowie Informationen zur Zukunftsplanung (siehe Kapitel 2)</p> <p>Rechner/Laptop</p>	Trainer*in  Seminarbeteiligte (Einzel- oder Gruppenarbeit)
25'	<p><b>Blitzlicht und Abschluss</b> Teil 1 der Qualifizierung</p> <p><b>Diskussion</b> gewonnener Erkenntnisse und offener Fragen</p> <p><b>Besprechung von Maßnahmen</b> für Vernetzung und Erfahrungsaustausch während der Planung in der eigenen Organisation</p>	<p>Reflexion des Erlernten</p> <p>Vernetzung der Seminar- teilnehmer*innen</p>	Freie Wahl der Methode und der eingesetzten Materialien/ Medien	Trainer*in

Abschluss Teil 1

## Teil 2

### Modul 3 / Handlungsfelder erkennen und Maßnahmen für Folgeplanungen ableiten

Zeit	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Material	Steuerung
30'	<p><b>Begrüßung</b></p> <p>Gemeinsame <b>Rückschau</b> und Klärung sich ergebender Fragen aus Modul 1 und 2</p> <p><b>Vorstellung</b> der Inhalte und des Ablaufs in Modul 3</p>	Warm-up und Kennenlernen des Moduls 3	Freie Wahl der Methode und der eingesetzten Materialien/ Medien	Trainer*in
30'	<p><b>Vortrag</b> zu den theoretischen Grundlagen der Folgeplanung (Schritt 5, Handlungsfelder und Maßnahmen) auf Basis der Ergebnisse der strategischen Personalplanung. Folgende Fragen können darin je nach Vorerfahrung und bereits vorhandenem Wissen der Seminarteilnehmer*innen behandelt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Welche Handlungsfelder ergeben sich für die Folgeplanung aus den Ergebnissen der strategischen Personalplanung?</li> <li>› Welche möglichen Instrumente gibt es in den jeweiligen Handlungsfeldern?</li> <li>› Welche möglichen und sinnvollen Messgrößen und Kennzahlen gibt es zur Erfolgskontrolle der Maßnahmen?</li> <li>› Bei welchen Themen muss der Personalrat – falls vorhanden – miteinbezogen werden?</li> </ul> <p>Diskussion von offenen Fragen und Brainstorming zu den einzelnen Themen</p>	Wissensaufbau zu möglichen Maßnahmen für die Folgeplanung	<p><b>Methode:</b> wissens- vermittelnder Vortrag</p> <p>Diskussion und Erfahrungsaustausch</p> <p><b>Material:</b> Beamer, Rechner/ Laptop, Präsentation, Videos, Flipchart</p>	Trainer*in  Seminarbeteiligte (Erfahrungsaustausch)

Pause

## 5

Zeit	Ablauf und Inhalt	Lernziel	Methode und Material	Steuerung
60'	<p><b>Einzel- oder Gruppenarbeit</b> zu Schritt 5 der strategischen Personalplanung</p> <p><b>Schritt 5: „Welche Maßnahmen setzen Sie um?“</b> Auf Basis der Analyse des Handlungsbedarfs, der sich aus dem Soll-Ist-Vergleich in Schritt 4 ergeben hat, erfolgen die Bewertung des analysierten Handlungsbedarfs sowie die Ableitung von Maßnahmen für Folgeplanungen. Daraus soll ein erster grober Maßnahmenplan für den eigenen Verantwortungsbereich bzw. das Fallbeispiel entwickelt werden. Dazu gehört auch die Planung der Erfolgskontrolle durch Ergänzung geeigneter Messgrößen und Kennzahlen zu den Maßnahmen.</p>	Vertiefung und Anwendung des erlernten Wissens zu Maßnahmen und Instrumenten	<p><b>Methode:</b> Einzel- oder Gruppenarbeit</p> <p><b>Material:</b> Metaplanwand, Karten, Flipchart, ggf. digitale Planung mittels Rechner/Laptop</p>	Trainer*in Seminarbeteiligte
45'	<p><b>Ergebnispräsentation im Plenum:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› exemplarische Vorstellung eines Maßnahmenplans im Plenum</li> <li>› gemeinsame Diskussion der geplanten Maßnahmen und der Erfolgskontrolle</li> <li>› Klärung von offenen Fragen</li> </ul>	Präsentation, Reflexion und Erfahrungsaustausch der Ergebnisse zur Vertiefung der Lerninhalte	<p><b>Methode:</b> Präsentation, Diskussion und Erfahrungsaustausch</p> <p><b>Material:</b> Metaplanwand, Karten, Flipchart bzw. Beamer und Rechner/Laptop</p>	Seminarbeteiligte (Präsentation)
45'	<p><b>Abschlussdiskussion</b> gewonnener Erkenntnisse und offener Fragen</p> <p><b>Verabredung</b> von möglichen Folge-terminen und Maßnahmen zu Vernetzung und Erfahrungsaustausch im Nachgang der Qualifizierung</p> <p><b>Vernetzung</b> der Seminarteilnehmer*innen über die Qualifizierung hinaus</p> <p><b>Abschlussfeedback</b> und Verabschiedung</p>	Zusammenfassung und Wiederholung sowie gemeinsame Reflexion	Freie Wahl der Methode und der eingesetzten Materialien/Medien	Trainer*in Seminarbeteiligte

Feedback – Mittagessen – Abschluss



## Seminarunterlagen

Zur Vertiefung der Lerninhalte sowie zur Vor- und Nachbereitung des Seminars empfiehlt es sich vor allem, die Instrumente des Starter-Sets Strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen anzuwenden.

Alle Instrumente sind frei verfügbar und können unter [www.personal-pythia.de](http://www.personal-pythia.de) heruntergeladen werden.

Sinnvoll ist auch eine Ergebnisdokumentation des jeweiligen Trainings, die im Nachgang bereitgestellt werden sollte.

Darüber hinaus lassen sich die frei verfügbaren Broschüren, Leitfäden und Checks des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), der Offensive Mittelstand sowie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) für vertiefende Informationen hinsichtlich der Folgeplanungen einer strategischen Personalplanung nutzen.

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)  
[www.bmas.de](http://www.bmas.de)  
[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)  
[www.baua.de](http://www.baua.de)



# Impressum

## Strategische Personalplanung leicht gemacht

Trainingskonzept zur Schulung von Planungsverantwortlichen in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen

### Hinweis

Die Basis für das vorliegende Trainingskonzept entstand im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ ([www.personal-pythia.de](http://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](http://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, ist das Trainingskonzept durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE an die Zielgruppe der öffentlichen Verwaltungen und Organisationen angepasst worden.

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

### Herausgeber

Initiative Neue Qualität der Arbeit  
c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
53107 Bonn  
Kontakt: [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

**Stand:** Februar 2022

### Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: INQA 088

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](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Internet: [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:  
E-Mail: [info.gehoerlos@bmas.bund.de](mailto:info.gehoerlos@bmas.bund.de)  
Fax: 030 221 911 017  
Gebärdentelefon: [www.gebaerdentelefon.de/bmas](http://www.gebaerdentelefon.de/bmas)

## Konzept und Text des Trainingskonzepts im Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“:

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

### Satz/Layout

Scholz & Friends Berlin GmbH

### Druck

Hausdruckerei BMAS, Bonn

### Fotos

S. 1, 4, 6, 8, 10, 13, 14, 21, 22: 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.

