



## Strategische Personalplanung

Personalplanung steht in der Praxis eines mittelständischen Unternehmens meist vor zwei Schwierigkeiten: die Ungewissheit der Zukunft und eine scheinbar nicht zu bewältigende Informationsfülle. In der Folge bleiben (Personal-)Planungsgespräche weitgehend ergebnislos, so dass man sie dann lieber ganz bleiben oder unverbindlich lässt – wohl wissend, dass man sie eigentlich braucht. Hier hilft ein systematisches Vorgehen, das die Informationsflut schrittweise auf das Wesentliche reduziert: auf den Zusammenhang von Unternehmensplanung und Personalbedarf. Nur so finden sich sinnvolle Antworten auf die Frage: Was müssen wir in Bezug auf unser Personal HEUTE tun, damit wir auch MORGEN erfolgreich im Geschäft sind?

Die folgende Methode ist einfach und vielfach erprobt. In einem gut vorbereiteten halbtägigen Workshop mit Geschäftsführung und Personalleitung wird ein Portfolio an personalwirtschaftlichen Maßnahmen erarbeitet, die der

Umsetzung der Unternehmensziele in der Personalarbeit dienen. Ein aufwendiger Strategieprozess ist nicht notwendig, jedoch ein strategischer Input der Geschäftsführung.

# Strategische Personalplanung in 6 Schritten

## 1. Jobfamilien bilden

Alle anderen Strukturen, Abteilungen, Hierarchieebenen etc. werden beiseitegelassen: Sie fassen Jobs mit gleichen oder ähnlichen Anforderungsprofilen zu sogenannten Jobfamilien zusammen, wie etwa Konstrukteure, Außendienstmitarbeiter oder Einkäufer. Das sind in mittelständischen Unternehmen erfahrungsgemäß nicht mehr als zwölf, eher weniger.

## 2. Jobfamilien priorisieren

Alle anderen Jobfamilien werden beiseitegelassen: Sie beginnen nun mit der eigentlichen Personalplanung, indem Sie Ihre Jobfamilien nach deren Bedeutung für die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens priorisieren. Das sind in mittelständischen Unternehmen erfahrungsgemäß nicht mehr als sechs. In einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition könnte eine prioritäre Jobfamilie zum Beispiel die Gruppe der „Einkäufer“ sein.

## 3. Strategische Treiber identifizieren

Alle anderen Unternehmensinformationen werden beiseitegelassen: Sie leiten aus den Markt-, Innovations- und Produktivitätszielen Ihres Unternehmens die Treiber für Ihren zukünftigen Personalbedarf ab, zum Beispiel Wachstumsziele, die Eroberung neuer Märkte oder geplante technische Entwicklungen.

## 4. Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien analysieren

Alle anderen Merkmale der prioritären Jobfamilien werden beiseitegelassen: Sie bestimmen die Auswirkungen der strategischen Personalbedarfstreiber auf Ihre prioritären Jobfamilien. Dieser Schritt ist das Herzstück der strategischen Personalplanung, denn er verbindet die Unternehmensstrategie mit der Personalplanung. Sie stellen beispielsweise fest: Das absehbare Umsatzwachstum von fünf Prozent im Marktsegment Maschinenbau wird sich stark auf unseren Bedarf nach Konstrukteuren auswirken, auf die Jobfamilie Einkäufer eher weniger.

## 5. Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen

Alle anderen Szenarien werden beiseitegelassen. Sie prüfen die Betroffenheit der prioritären Jobfamilien von den zentralen personalwirtschaftlichen Risiken: Alters-, Kapazitäts-, Kompetenz- und Beschaffungsrisiko. Sie stellen zum Beispiel fest: Bei den Außendienstmitarbeitern ist mit altersbedingten Ausfällen zu rechnen (Altersrisiko) und sie sind zugleich auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar (Beschaffungsrisiko).

## 6. Strategisch relevante Maßnahmen planen

Alle anderen Beweggründe werden beiseitegelassen: Sie können nun genau bestimmen, welche kurz-, mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig sind (und welche nicht) und diese planen, beispielsweise das differenzierte Identifizieren relevanter Arbeitsmärkte für Außendienstmitarbeiter oder das Festlegen interner Rekrutierungswege für diese Jobfamilie.

Eine ausführliche Darstellung der Methode findet sich hier: [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de)

## Zusammenfassung der Personalplanungsergebnisse

Personal- planung	Personal- beschaffung	Personal- integration/ -einarbeitung	Personal- bindung	Personal- einkauf/ -marketing	Personal- entwicklung	Personal- trennung
<b>Jobfamilien</b>						
<b>Konstrukteure</b>	Einstellung 1 Ingenieur (gem. Anforderungsprofil Jobfamilie)		Entwicklung und Angebote attraktiver Arbeitszeit- Modelle		Aufstellung von Qualifikations- matrizen für Kernfunktionen	
<b>Vertriebler Produkt 1</b>	Festlegung interner Rekrutierungs- wege	Erstellung von Ausbildungs-/ Einarbeitungs- und Durch- laufplänen für Nachwuchs- kräfte		Detaillierte Identifizierung der relevanten Einkaufsmärkte (Fachhochschul- standorte...), Kontaktauf- nahmen	Aufstellung von Qualifikations- matrizen für Kernfunktionen	
<b>Vertriebler Produkt 2</b>						
<b>Einkäufer</b>		Erstellung von Ausbildungs-/ Einarbeitungs- und Durchlauf- plänen für Nachwuchs- kräfte			Seminar und Training „Einkaufsver- handlungen“	
<b>Fertigungsplaner</b>	Festlegung der internen Rekru- tierungswege		Entwicklung und Angebote attraktiver Arbeitszeit- Modelle	Detaillierte Identifizierung der relevanten Einkaufsmärkte	Aufstellung von Qualifikations- matrizen für Kernfunktionen	

### Autorin

Kathrin Großheim: [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de) . [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de)

## PERSONET

Ein Personalmanagement entlang der personalwirtschaftlichen Funktionenkette stellt das Kerngeschäft einer modernen Personalabteilung dar. Erst die Organisation des Personalmanagements als stufenweiser Prozess miteinander vernetzter Funktionen ermöglicht Synergie, Kohärenz und vor allem effektive Bezüge des Personalmanagements zur Unternehmensstrategie. Jedes einzelne Glied in der Funktionenkette vom Personalmarketing bis zur -trennung hat seine Besonderheiten. Sie finden zu allen Funktionen der Prozesskette fundierte Beiträge in perso-net.

**Ansprechpartner:** Sascha Hertling, 06196 495 3211, hertling@rkw.de  
**www.perso-net.de**



Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

**www.rkw-kompetenzzentrum.de**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Bildquelle: Allzweckjack / photocase.de