

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG
IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN
EIN HANDLUNGSLEITFADEN

Impressum

RKW Baden-Württemberg
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V.
Königstraße 49, 70173 Stuttgart

Postfach 10 40 62, 70035 Stuttgart

Telefon: (07 11) 2 29 98-0, Telefax: (07 11) 2 29 98-10

www.rkw-bw.de

Autoren: Thomas Hoffmann , Eika Schoenmakers,
Alexander Zipperle

Artdirektion: Claudia Weinhold

Druck: H. Reuffurth GmbH
digital media & print, Philipp-Reis-Straße 6,
63165 Mühlheim am Main

Stuttgart 2013

Inhalt

Vorwort	5
1. Einleitung	7
2. Strategische Personalplanung in 10 mittelständischen Unternehmen – Fakten und Trends	10
2.1 Fachkräfte – aus dem Blickwinkel differenzierter Nachfragen	10
2.2 Jobfamilien – gestiegene Anforderungen	10
2.3 Altersstrukturen – demografischer Wandel	12
3. Was verstehen wir unter strategischer Personalplanung?	13
4. Welches sind die wesentlichen Elemente der strategischen Personalplanung?	15
4.1 Personalbestandsanalyse	15
4.2 Jobfamilien, Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte	17
4.3 Risiken	19
4.4 Strategische Bedarfstreiber	20
4.5 Personalwirtschaftliche Funktionskette	22
4.6 Planungssystematik	23
5. Wie verläuft der Prozess der strategischen Personalplanung praktisch im Unternehmen?	25
5.1 Gesamtübersicht	25
5.2 Beteiligte und Aufwand	26
5.3 Personalplanung in acht Schritten	26
5.3.1 Festlegung der Merkmale der Personalbestandsanalyse	26
5.3.2 Eingabe der Personaldaten	27
5.3.3 Abbildung und Analyse des aktuellen Personalbestandes	27
5.3.4 Priorisierung der Jobfamilien	35
5.3.5 Arbeiten mit den strategischen Treibern für den Personalbedarf	36
5.3.6 Bestimmung und Analyse der Wirkungen der strategischen Treiber auf die strategisch prioritären Jobfamilien	37
5.3.7 Identifizierung und Analyse der Risiken für die Jobfamilien: Kapazität, Kompetenz, Beschaffung, Alter	37
5.3.8 Planung der Maßnahmen in den personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern	40
6. Wie setzt man die Ergebnisse um?	43
7. Literatur	43

Das Wesentliche ist die Bereitstellung vor allem der Personalressourcen, die für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sind.

Vorwort

Die Debatte über den Fachkräftemangel und die demographische Entwicklung ist allgegenwärtig. In der Tat: Der Arbeitsmarkt ändert sich und für die mittelständischen Unternehmen ist es schwierig, geeignete Fachkräfte zu finden. Für die Unternehmen bedeutet das eine große Herausforderung – aber kein Weltuntergang. Der Arbeitsmarkt ist, wie er ist, und kein Unternehmen kann ihn ändern. Sie müssen sich dieser Situation stellen und niemand kann das Problem für die Unternehmen lösen. Wer sich auf andere verlässt, ist verlassen.

Was kann ein mittelständisches Unternehmen tun? Wie bei allen unternehmerischen Herausforderungen hilft es, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Und das Wesentliche ist die Bereitstellung vor allem der Personalressourcen, die für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sind. Dieser strategisch gefärbte Blick auf den Fachkräftemangel macht ihn transparent und handhabbar. Genau das ist eine der wichtigen Aufgaben der strategischen Personalplanung. Jedes mittelständische Unternehmen kann damit seine Personalrisiken selbst ermitteln und minimieren. Ganz ausschalten wird man diese aber nie können.

Strategische Personalplanung ist kein Hexenwerk. Dieser Leitfaden zeigt, wie man mit einfachen Mitteln und einem strukturierten Vorgehen zu guten Handlungsgrundlagen kommt. In einem Praxistest mit zehn mittelständischen Unternehmen hat sich das Vorgehensmodell des RKW Baden-Württemberg bewährt.

Wir möchten mit diesem Leitfaden den mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg Mut machen, eine strategische Personalplanung durchzuführen. Denn proaktives Handeln gibt dem Unternehmen Kontrolle und Sicherheit im Umgang mit der Herausforderung „Fachkräftemangel“.

Den Kooperationspartnern danken wir auch an dieser Stelle nochmals für die konstruktive Zusammenarbeit.

Für den Vorstand des RKW Baden-Württemberg e.V.

Martin Peters, Vorstandsvorsitzender

1. Einleitung

Strategische Personalplanung kennt man meist aus großen Unternehmen. Auch die personalwirtschaftliche Fachliteratur zu diesem Thema spricht überwiegend große Unternehmen an. Im Personalmanagement der mittelständischen Unternehmen der baden-württembergischen Wirtschaft ist strategische Personalplanung bislang nicht üblich, obwohl spätestens die Krise in 2009 gezeigt hat, dass die Unternehmen einerseits in der Lage sein müssen, auf plötzliche Einbrüche ihrer Märkte personalwirtschaftlich mit Kostenreduktion zu reagieren, ohne sich dabei aber – andererseits – in's eigene Fleisch ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu schneiden.

Dies erfordert hohe Flexibilität und eine entsprechend optimierte Personalstruktur, die man nicht ohne weiteres aus dem Boden stampfen kann: eben eine strategische Personalplanung, die die Unternehmensziele, die veränderten Arbeitsmärkte und die technische Entwicklung berücksichtigt. Der richtige Mitarbeiter¹ mit den richtigen Fähigkeiten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Arbeitsplatz – dafür muss strategische Personalplanung die Voraussetzungen schaffen.

Das Projekt „Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen“ des RKW Baden-Württemberg hat eine einfache Personalplanungssystematik entwickelt, die diesen Anforderungen Rechnung trägt und für mittelständische Unternehmen mit vertretbarem Aufwand realisierbar ist.

In 10 Unternehmen ist diese Personalplanung exemplarisch durchgeführt worden. Der Aufwand bestand jeweils in drei halbtägigen Workshops mit Personalleitern und Führungskräften. Im Ergebnis war für jedes Unternehmen ein Portfolio seiner notwendigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen für die nächsten Jahren definiert. Außerdem verfügt das Personalmanagement über eine **erprobte Planungsmethode**, die es zukünftig selbständig anwenden kann sowie über eine Personalbestandsanalyse² mit entsprechender Softwareunterstützung, die Jahr für Jahr aktualisierbar ist und jederzeit per Knopfdruck die aktuelle Personalstruktur in beliebiger Detaillierung zeigt.

¹ Generell wird hier nach den Regeln der deutschen Grammatik verfahren, das heißt, dass, wo es sich aus dem Kontext ergibt, das jeweils andere Geschlecht immer mit gemeint ist.

² Zuständig für die Personalbestandsanalysen im Projekt war der Demografieexperte Hans-Jürgen Dorr (d-ialogo)