

## MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 7 · Dezember 2017

# STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG MIT BETRIEBSRATSBETEILIGUNG

Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung in mittelständischen Unternehmen

Thomas Hoffmann



## AUTOR

---

### Dr. Thomas Hoffmann

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Tel.: +49 (6196) 49 53-208

[t.hoffmann@rkw.de](mailto:t.hoffmann@rkw.de)



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen,  
Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Telefon +49 (2 11) 77 78-0, Telefax +49 (2 11) 77 78-12 0

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150

[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Kontakt

Jan-Paul Giertz, Referatsleiter Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Hans-Böckler-Stiftung

Tel.: +49 (2 11) 77 78-185

[jan-paul-giertz@boeckler.de](mailto:jan-paul-giertz@boeckler.de)

### Redaktion

Claudia Beer, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 77 78-184

[claudia-beer@boeckler.de](mailto:claudia-beer@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 7

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.

# STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG MIT BETRIEBSRATSBETEILIGUNG

---

## ABSTRACT

Der Leitfaden „Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung“ beschreibt einen sozialpartnerschaftlichen Managementprozess, geeignet für mittelständische, aber auch größere Unternehmen. Er führt in nur ein bis eineinhalb Tagen zu sinnvollen und umsetzbaren Ergebnissen indem er folgende Frage beantwortet: Was muss aktuell und in naher Zukunft personalwirtschaftlich für die strategisch wichtigen Jobfamilien und Schlüsselkräfte getan werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten bzw. zu verbessern? Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung ist die persönliche Beteiligung von Geschäftsführung, Betriebsrat bzw. Personalrat, Personalfunktion und wichtigsten Bereichsleitern. Es geht um den „strategischen Blick“ aller Beteiligten auf das Unternehmen und die Ressource Personal.

Der Prozess besteht aus einer einfachen Heuristik in sechs Schritten, unterstützt durch zwölf Tools, die gewährleisten, dass alle Beteiligten gemeinsam „bei der Stange bleiben“. Mit Hilfe eines Audits lässt sich vorab sehr schnell klären, ob und in welchem Maße die erforderlichen Voraussetzungen auf Seiten des Betriebsrats einerseits und des Managements andererseits bestehen. Die Auditergebnisse können ggf. auch sinnvolle Changeprozesse auf beiden Seiten unterstützen.

Die Anwendung der strategischen Personalplanung ist einfach und plausibel. Grundsätzlich ist jedes Unternehmen in der Lage, den Prozess selbständig durchzuführen. Trotzdem ist gute Prozessmoderation aus einer externen Perspektive immer nützlich.

Szenarien aus realen Unternehmen veranschaulichen den Nutzen einer strategischen Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung.

Die zwölf Tools sind im Anhang zusammengefasst: anschaulich und sofort anwendbar.

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>1 Beteiligung des Betriebsrats an strategischer Personalplanung (SPP) – wozu eigentlich?</b> .....	6
<b>2 Prozessaudit – stimmen die Voraussetzungen einer BR-Beteiligung an „Strategie“?</b> .....	7
<b>3 § 92 BetrVG BR-Initiativrechte – vermehrt nutzen auch ohne juristische (Klein)kriege?</b> .....	9
BetrVG § 92 .....	9
BetrVG § 92a .....	9
<b>4 Wichtige SPP-Fragen aus der BR-Perspektive – wie kann man konstruktiv stören?</b> .....	10
<b>5 Anwendungsmöglichkeiten einer SPP – was geht?</b> .....	12
<b>6 Strategische Personalplanung mit BR-Beteiligung in sechs Schritten – warum nicht mehr?</b> .	13
Beteiligte, Prozessablauf und Vorbereitung .....	13
1. Schritt: Jobfamilien bilden .....	15
2. Schritt: Jobfamilien priorisieren .....	16
3. Schritt: Strategische Treiber benennen .....	18
4. Schritt: Strategische Betroffenheit der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien bewerten .....	20
5. Schritt: Risikoprofile der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien erstellen .....	21
6. Schritt: Planung strategischer Personalmaßnahmen .....	23
BR-Nachbereitung – was geht den BR die SPP-Umsetzung an? .....	24
<b>Anhang 7 Szenarien und 12 praktische Tools der SPP</b> .....	25
<b>Literatur</b> .....	47
<b>Lese- und Linktipps</b> .....	47

---

Im Leitfaden wird für den Begriff „Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung“ die Abkürzung SPP-BR, oder – wo es lediglich um „Strategische Personalplanung“ allgemein geht – die Abkürzung SPP verwendet. „Betriebsrat“ wird, wo eine Abkürzung geboten erscheint, mit BR abgekürzt, „Betriebsverfassungsgesetz“ mit BetrVG.

---

Lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet. Alle Angaben beziehen sich jedoch auf beide Geschlechter.

## VORWORT

Dieser Leitfaden richtet sich an Betriebs- und Personalräte, Führungskräfte sowie Personalleiter mittelständischer Unternehmen. Er beschreibt einen sozialpartnerschaftlichen Prozess der strategischen Personalplanung (SPP).

Zugrunde liegt die Hypothese, dass eine SPP in einem Unternehmen vor allem eines braucht: die strukturierte Kommunikation der „richtigen Leute“ miteinander. Dazu gehören neben der Geschäftsführung, den wichtigsten Bereichsleitern und dem Personalleiter selbstverständlich auch die Betriebs- bzw. Personalräte als Interessenvertreter der Mitarbeiter. Sie alle stehen für die unterschiedlichen relevanten Perspektiven auf die Personalressourcen eines Unternehmens. Ihre Kommunikation in einem gemeinsamen Workshop kann daher gut umsetzbare Ergebnisse liefern.

Die Systematik dafür liefert dieser Leitfaden in sechs Schritten, die auf den Zusammenhang von strategischer Position und Ausrichtung des Unternehmens einerseits, und dessen Personalressourcen andererseits fokussieren und alles weglassen, was dafür nicht gebraucht wird. Passend vor allem (aber nicht nur) für mittelständische Unternehmen kommt man in diesem schlanken SPP-Prozess mit einem Minimum an Daten aus und bekommt (trotzdem oder gerade deswegen) gute Ergebnisse, die diese Frage beantworten:

*Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen braucht das Unternehmen, um strategische Ziele zu realisieren? Dabei genauso wichtig: Was braucht das Unternehmen nicht?*

Im Zentrum des Prozesses steht die Bildung von Jobfamilien und deren Priorisierung nach ihrer Wettbewerbsrelevanz. Ohne diese Priorisierung kann zwar Personalplanung, nicht aber strategische Personalplanung funktionieren. Mehr oder weniger explizit, manchmal auch top secret, nimmt das Management, und oft auch ein Betriebsrat,

diese Priorisierungen sowieso vor – in der Regel jedoch nicht in systematisch kommunizierter Form. Die zu beantwortenden Fragen lauten:

*Welche Wettbewerbsausrichtung sichert heute und zukünftig unser Überleben? Welche unserer Jobfamilien sind dafür – heute und zukünftig – unverzichtbar?*

Für Antworten braucht man keine Prognosen, aber eine klare Bestimmung der strategischen Position, der strategischen Herausforderungen und der strategischen Ziele des Unternehmens: Aufgabe der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes.

Es geht in diesem Leitfaden bewusst nicht um eine besondere Handlungshilfe für Betriebsräte, sondern darum, beiden Seiten, Management und Betriebsrat, eine geeignete Systematik für einen sozialpartnerschaftlichen Prozess zur Verfügung zu stellen, auf den sich Arbeitgeber und Betriebsrat vorab einigen müssen, möglichst ohne (zeit- aufwändig) die betriebsverfassungsrechtlichen Grundlagen in allen Einzelheiten zu diskutieren. Bei einem solchen sozialpartnerschaftlichen Management der Personalressourcen eines Unternehmens (oder eines Unternehmensbereichs) mit „strategischer Brille“ ist die Frage, was ein BR rechtlich darf, und was nicht, zwar immer noch wichtig, steht aber nicht im Vordergrund.

Vor allem in mittelständischen Unternehmen sind sozialpartnerschaftliche Managementprozesse für beide Seiten – Management wie Betriebsrat – ungewohnt. Dieser Leitfaden möchte einen Beitrag leisten, dies zu ändern.

Das RKW hat diese SPP in einer Vielzahl mittelständischer Unternehmen durchgeführt und erprobt: Sie funktioniert in der Praxis.

Unser besonderer Dank gilt den Gewerkschaften, die dieses Projekt unterstützt haben, namentlich der IG Metall und ver.di sowie den beteiligten Unternehmen.

Wolfgang Pollety (RKW Kompetenzzentrum)  
Dr. Norbert Kluge (Hans-Böckler-Stiftung)



**Das Arbeiten auf der strategischen Ebene ist für Betriebsräte eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben.**

Monika Brandl, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates  
der Deutsche Telekom AG

## 1 BETEILIGUNG DES BETRIEBSRATS AN STRATEGISCHER PERSONAL- PLANUNG (SPP) - WOZU EIGENTLICH?

Es gibt eine ganze Reihe verbreiteter Fehleinschätzungen über Strategie, die in vielen Unternehmen gelebte Praxis sind. Sie lauten etwa so:

Strategie ist

- ... nur langfristige Planung
- ... nur möglich mit speziellen Instrumenten, z. B. mit der Balanced Scorecard
- ... nur etwas für Experten
- ... eigentlich überflüssig, solange das Unternehmen erfolgreich ist
- ... ohne Bedeutung für den operativen Alltag
- ... etwas für die Schublade
- ... in der Regel nicht umsetzbar
- ... und vor allem: nichts für Betriebsräte!

Alle diese Vorstellungen sind falsch und können sogar gefährlich für ein Unternehmen werden.

Denn so gut wie alle *Unternehmenskrisen* beruhen auf *versäumter strategischer Vorsteuerung*, also auf einer lückenhaften Strategie.

Ein *Betriebsrat*, der seine auch im BetrVG verankerten Aufgaben der Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherung ernst nimmt, muss auch auf der *strategischen Ebene* arbeiten. D. h. er darf sich nicht darauf beschränken, nur auf der Ebene der persönlichen Einzelmaßnahmen Mitarbeiterinteressen zu vertreten, sondern er muss auch Entscheidungen auf der Ebene der strategischen Planung aus der Perspektive der Mitarbeiter beeinflussen.

In diesem Sinne hat jedes *Handlungsfeld der Betriebsratsarbeit* – ob gewollt oder nicht – eine strategische Komponente. Beispielsweise kann ...

- der *Arbeits- und Gesundheitsschutz* dazu beitragen, die „Personalressourcen“ (also die Mitarbeiter) leistungsfähig, motiviert und einsetzbar zu halten, ebenso die *Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung*;
- die *Arbeitsplatzgestaltung* dazu beitragen, Arbeits- wie Geschäftsprozesse produktiv und



### Leittext 1: Was heißt „strategisch arbeiten“ in einem Unternehmen?

Strategie ist für ein Unternehmen überlebensnotwendig. Jedes Unternehmen, das überlebt, beweist damit, dass es eine Strategie hat. Diese mag auch noch so lückenhaft, intransparent, auf getrübbtem Blick basierend, untergründig, kontrovers, widersprüchlich, „schlecht“ etc. sein.

Eine „gute“ Strategie (im Sinne der Überlebensfähigkeit des Unternehmens) leistet mindestens Folgendes:

- sie steuert die Ressourcen für den Unternehmenserfolg von morgen vor, damit auch in den kommenden Jahren z. B. die Mitarbeiter (in der erforderlichen Anzahl und mit den geschäftlich benötigten Kompetenzen), verfügbar sind;
- sie sorgt dabei für Zeitgewinn, damit z. B. rechtzeitig die Nachfolge für (in einigen Jahren) ausscheidende Schlüsselkräfte geplant wird;
- sie formuliert strategische Unternehmensziele zur Marktpositionierung, zur

Produktivitätsentwicklung (Kostenposition), zur Positionierung mit Innovationen sowie zur Liquiditäts- und Gewinnentwicklung des Unternehmens (vgl. auch **Leittext 4**);

- sie bildet die „Brille“, durch welche das Management das operative Geschäft betrachtet und – auf dieser Grundlage – steuert.

All das

- ist *kurz- und langfristig*,
- bedarf *keiner besonderen Instrumente* (auch wenn solche hilfreich sein können),
- ist *nicht Expertensache* sondern Managementaufgabe,
- ist *besonders dann wichtig, wenn das Unternehmen erfolgreich ist*, denn die heutigen Erfolgsmuster sind in manchen Fällen die Totengräber von morgen,
- ist immer *operativ und zwar mit strategischem Blick*, also umsetzbar,
- und ist (vor allem) *wichtig für einen Betriebsrat*, der seine Aufgaben ernst nimmt.

- zugleich für die Mitarbeiter motivierend zu organisieren;
- das Handlungsfeld der *personellen Angelegenheiten* dazu beitragen, Personalgewinnung und Personaleinsatz an den Erfordernissen der Überlebensfähigkeit des Unternehmens – und damit zugleich an Mitarbeiterinteressen – auszurichten;
- etc.

In diesem Leitfaden geht es vorwiegend um das BR-Handlungsfeld der personellen Angelegenheiten/der Personalplanung. Nicht in erster Linie um die personellen Einzelmaßnahmen, wie sie vor allem in den §§ 99 und 102 BetrVG geregelt sind, sondern um deren *Vorsteuerebene: die an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Planung der Personalressourcen für die nächsten Jahre*.

Offensichtlich ist, dass strategische Planung weitgehend die Ebene der personellen Einzelmaßnahmen beeinflusst, wenn nicht mitunter sogar determiniert. Die Vertretung von Mitarbeiterinteressen durch den Betriebsrat ist also wirkungsvoll nur möglich, wenn sie auch auf dieser Ebene stattfindet. Die dargestellten Szenarien aus typischen Beispielen mittelständischer Unternehmen (siehe **Anhang**) veranschaulichen dies praktisch.

## 2 PROZESSAUDIT - STIMMEN DIE VORAUSSETZUNGEN EINER BR-BE-TEILIGUNG AN „STRATEGIE“?

Das Gelingen einer sozialpartnerschaftlich gestalteten strategischen Personalplanung ist in einem mittelständischen Unternehmen alles andere als selbstverständlich. Wenn allerdings eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt ist, können die Ergebnisse gegenüber einem Strategieprozess, der allein vom Topmanagement gemacht wird, einen deutlich höheren Nutzen für das Unternehmen bringen – sowohl für seine wirtschaftliche Überlebensfähigkeit als auch für die Mitarbeiter.

Im Wesentlichen bedarf es der folgenden Voraussetzungen:

1. Dem Management muss strategische Unternehmensführung und strategisches Arbeiten einigermaßen geläufig sein. Zumindest sollte der strategische Blick auf das gesamte

Unternehmen – über den Tellerrand des eigenen Bereichs hinaus – eine gewohnte Perspektive darstellen. Das heißt, man versteht die Funktion eines Unternehmensleitbildes, setzt auf dieser Basis strategische Ziele in Bereichsziele, Maßnahmen und Ressourcenlenkung um, akzeptiert strategische Ziele als verbindliche Vorgaben für Führungsaufgaben und -handeln sowie für die Entwicklung der Personalressourcen.

2. Sowohl Management als auch Betriebsrat sollten Rolle und Aufgaben des jeweils anderen als notwendig anerkennen, einander respektieren und an gemeinsamen Problemlösungen, durchaus auch im Konflikt, interessiert sein. Von Vorteil sind Erfahrungen, Routinen und Muster kooperativ ausgetragener Konflikte. Die Verbindlichkeit von Absprachen, auch von nicht schriftlich fixierten, sollte gelebte Praxis sein.
3. Der Betriebsrat sollte ein geklärtes Verständnis von seiner Rolle als Interessenvertreter aller Mitarbeiter haben, sich auf dieser Grundlage einbringen und dabei seine Vorstellungen auf das Wesentliche fokussieren sowie diese artikulieren und priorisieren können. Er sollte das Unternehmen sehr gut kennen und als Autorität anerkannt sein.

Das folgende Audit (**Tool 1**) bewertet diese Voraussetzungen in Form eines Profildigramms.

Wenn sich Geschäftsführung und Betriebsrat zu einer gemeinsamen strategischen Personalplanung entschlossen haben, kann das Audit von beiden Seiten jeweils separat durchgeführt werden. Dafür braucht es nicht mehr als eine halbe Stunde, wenn die richtigen Leute das tun. Zusätzlich kann ein – gegebenenfalls extern moderierter – Selbstbild/Fremdbild-Abgleich durchgeführt werden, falls er als sinnvoll erachtet wird.

Bei mehr als zwei nicht erfüllten Voraussetzungen (Bewertungen mit 4 oder 5) in jedem der drei Bereiche macht es Sinn, zunächst an den Voraussetzungen einer SPP-BR zu arbeiten. Entweder in einem Workshop des Betriebsrates zu Themen der eigenen Rollenfindung und Positionierung oder in einer gemeinsamen Klausur von Betriebsrat und Geschäftsleitung/Führungskreis. Ein erfahrener externer Moderator kann hilfreich sein. Die Ergebnisse des Audits können jeweils einen guten Input bilden.



**Tool 1**

**Audit Sozialpartnerschaftlicher Strategieprozess**

Ausprägungen Vor- aussetz- ungen Sozial- partnerschaft- licher Strategiearbeit	Sozialpartnerschaftlich fundierte Strategieprozesse mit hohem Nutzen für das Unter- nehmen sinnvoll und möglich	Profil der Ausprägung					Sozialpartnerschaftlich fundierte Strategieprozesse voraussichtlich chancenlos
		1 = erfüllt	5 = nicht erfüllt	1	2	3	
<b>1. Strategische Arbeit des Managements</b>	Unternehmensleitbild vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kein Unternehmensleitbild vorhanden
	Unternehmensleitbild wird über die Strategie in Ziele, Ressourcen und Maßnahmen umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unternehmensleitbild zu allgemein, nicht umsetzbar oder gar nicht vorhanden
	Führungsaufgaben werden aus der Strategie abgeleitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Strategie ist nebulös und in der Praxis völlig unverbindlich
	Strategie formuliert Vorgabe für die Funktionen (Abteilungen), Prozesse und Regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jeder Bereichsleiter macht seine eigene „Strategie“
	Strategie formuliert Vorgaben für Personalbedarf und Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung verlaufen ungeplant und chaotisch (Incentives)
	Die strategische Ausrichtung ist im Unternehmen bekannt und weitgehend akzeptiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die strategische Ausrichtung des Unternehmens ist geheime Verschlussache der Geschäftsführung
<b>2. Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat</b>	Betriebsrat und Management erkennen ihre jeweils unterschiedlichen Perspektiven an und respektieren diese wie auch einander	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Anerkennung der jeweils anderen Seite in ihrer Funktion fehlt ebenso wie der Respekt voreinander
	Konflikte werden meist als fruchtbar, deren Ergebnisse als konstruktiv angesehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	In Konflikten passiert es immer wieder, dass die Eskalation in den Vordergrund tritt gegenüber einer sachlichen Problemlösung
	Beide Seiten sind bemüht, Betriebsverfassungs- und Arbeitsrecht im Sinne einer Unterstützung des Unternehmens zu nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Häufig steht im Vordergrund, wer „Recht hat“ – juristische Auseinandersetzungen absorbieren viel Energie
	Absprachen bzw. Verhandlungsergebnisse zwischen Betriebsrat und Management werden von beiden Seiten als verbindlich anerkannt – auch dann, wenn sie nicht schriftlich fixiert sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Absprachen bzw. Verhandlungsergebnisse gelten nur dann als verbindlich, wenn sie schriftlich in einer Regelungsabsprache oder in einer Betriebsvereinbarung fixiert sind



Ausprägungen Vor- aussetz- ungen Sozial- partnerschaft- licher Strategiearbeit	Sozialpartnerschaftlich fundierte Strategieprozesse mit hohem Nutzen für das Unter- nehmen sinnvoll und möglich	Profil der Ausprägung 1 = erfüllt 5 = nicht erfüllt					Sozialpartnerschaftlich fundierte Strategieprozesse voraussichtlich chancenlos
		1	2	3	4	5	
<b>3. Gelebte Rolle und Position des Betriebsrats</b>	Der BR versteht sich und arbeitet als Interessenvertreter aller Mitar- beiter; er balanciert Interessensdi- vergenzen zwischen Mitarbeitern aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR fühlt sich besonders bestimmten Mitarbeitergrup- pen verpflichtet („Klientel“)
	Der BR wird von Mitarbeitern und Management respektiert und in seiner Funktion anerkannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR wird bei wichtigen An- gelegenheiten eher als Stör- faktor wahrgenommen
	Der BR hat klare Vorstellungen und Forderungen, ist in der Lage, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und entsprechend zu priorisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR verzettelt sich oft und neigt dazu, Nebensächlichkei- ten in den Vordergrund zu stellen
	Dem BR ist das Bemühen um ko- operative Problemlösungen – auch jenseits gesetzlicher Vorgaben – wichtiger als juristische Ausein- andersetzungen und „Lösungen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR wird vom Manage- ment aber auch von Mitarbei- tern nicht selten als „rechtha- berischer Prozesshansel“ wahrgenommen
	Für den BR sind BetrVG sowie Ar- beits- und Sozialrecht in erster Li- nie pragmatische Hilfsmittel für seine Interessenvertretungsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR versteht sich in erster Linie als „Amtsinhaber“ zur akribischen Erfüllung gesetzli- cher Aufgaben
	Der BR ist erfahren, sicher in seiner Rolle, kennt das Unterne- men gut und hat Autorität im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR ist in seiner Rolle unsicher und versucht immer wieder, seine Unsicherheit zu verbergen

### 3 § 92 BETRVG BR-INITIATIV- RECHTE - VERMEHRT NUTZEN AUCH OHNE JURISTISCHE (KLEIN)KRIEGE?

#### BetrVG § 92

(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

(2) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen.

(3) Die Absätze 1 und 2 gelten entsprechend für Maßnahmen im Sinne des § 80 Abs. 1 Nr. 2a und 2b, insbesondere für die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Gleiches gilt für die Eingliederung schwerbehinderter Menschen nach § 80 Absatz 1 Nummer 4.

#### BetrVG § 92a

(1) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung

von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben.

(2) Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern erfolgt die Begründung schriftlich. Zu den Beratungen kann der Arbeitgeber oder der Betriebsrat einen Vertreter der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen.

Die Beteiligung des Betriebsrates nach Betriebsverfassungsgesetz bezieht sich auf die *reale Personalplanung im Betrieb* (BetrVG § 92 Abs. 1), wie sie sich aus der Betriebstätigkeit ergibt, *und die Personalplanung nach Definition* (BetrVG § 92 Abs. 2), wie sie als Vorschlag von Betriebsräten in die Gespräche und Beratungen mit dem Arbeitgeber eingebracht werden können. Dabei sind insbesondere die Förderung und Gleichstellung von Frauen und Männern – z. B. im Rahmen der betrieblichen Entwicklungswege bei Aus-, Fort- und Weiterbildung – die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sowie die Eingliederung schwerbehinderter Menschen und deren Beschäftigungssicherung nach § 92a zu fördern. Themen der

Personalplanung in dem hier angesprochenen Sinne sind die Planung des Personalbedarfs, der Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung und des Personalabbaus sowie der Personalkosten.

## 4 WICHTIGE SPP-FRAGEN AUS DER BR-PERSPEKTIVE - WIE KANN MAN KONSTRUKTIV STÖREN?

Die folgenden Fragen aus der Perspektive der Mitarbeiterinteressen kann ein Betriebsrat natürlich immer, in unterschiedlichen Zusammenhängen, an den Arbeitgeber richten. Besondere Bedeutung, und damit besondere Chancen auf „belastbare“ Antworten jedoch bekommen sie in einer strategischen Personalplanung.

Wichtig ist der Kontextbezug von Fragen und deren Adressierung. Etwas weniger bedeutsam – wenn auch nicht gänzlich außer Acht zu lassen – sind die gesetzlichen Informationsrechte. Im Zusammenhang mit strategischer Personalplanung – also im Führungskreis in einer für alle Anwesenden verbindlichen Diskussion – bestehen gute Chancen für den Betriebsrat, sinnvolle und brauchbare Antworten auf seine Fragen zu bekommen.

Die folgenden Fragen (**Tool 2**) sind Beispiele – ein Betriebsrat sollte diese Formulierungen für sein Unternehmen anpassen, variieren und erweitern.



### Tool 2 Zehn relevante Fragen aus BR-Sicht in einer SPP-BR

Nr.	Fragen	Erläuterungen	Beispiele
1	Welche Konsequenzen für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens können sich aus dem absehbaren Ausscheiden von Mitarbeitern auch in den weniger wettbewerbsrelevanten Jobfamilien ergeben?  (Zur Erklärung siehe auch <b>Leittext 2</b> )	Die SPP konzentriert sich auf die wichtigsten wettbewerbsrelevanten Jobfamilien – es kann dennoch Aufgabe des BR im SPP-Prozess sein, Informationen zu weiteren Jobfamilien einzufordern. Etwa dann, wenn die Personalbestandsbetrachtung dazu Anlass gibt.  Auch weniger wettbewerbsrelevante Jobfamilien können für die Existenz des Unternehmens wichtig sein, zudem stehen auch sie für Arbeitsplätze, die Mitarbeitern Einkommen sichern.  Durch den Blick auf weitere Jobfamilien wird der Unterschied zwischen einer Personalbestandsanalyse und einer SPP nicht aufgehoben.	Die Personalbestandsbetrachtung zeigt, dass aus der Jobfamilie der Maschinenbediener absehbar 30 Prozent altersbedingt ausscheiden werden.  Die Auslagerung einer Vormontagestufe macht die Arbeitsplätze von 15 Monteuren überflüssig.  Auch wenn beide Mitarbeitergruppen nicht zu den strategisch relevanten Jobfamilien zählen, kann der Umgang mit ihnen für das Unternehmen und die Mitarbeiter höchst bedeutsam sein.

Nr.	Fragen	Erläuterungen	Beispiele
2	<p>Erfordert eine zukünftige Unternehmensentwicklung gegebenenfalls die Bildung weiterer Jobfamilien oder Schlüsselpositionen?</p> <p>(Zur Erklärung siehe Leittext 3)</p>	<p>In einem expandierenden Unternehmen muss nicht nur damit gerechnet werden, dass bestehende Jobfamilien sich vergrößern. Auch neue Jobfamilien oder Schlüsselpositionen könnten notwendig werden, für die noch keine Erfahrungswerte vorliegen. Da es um neue Mitarbeiter mit neuen Anforderungsprofilen geht, ist hier der BR gefordert.</p>	<p>Das Produktionswachstum und die gleichzeitige Erweiterung des Angebotspektrums in einem mittleren Unternehmen machen die Einstellung eines AV-Leiters notwendig.</p> <p>Das anhaltende Wachstum der Belegschaft erfordert die Beschäftigung eines Personalleiters, wo bisher die Personalarbeit von einer Person aus der Buchhaltung mit erledigt wurde.</p> <p>Die Etablierung eines neuen Geschäftsbereichs 3D-Druck, zunächst nur für besondere Anwendungen, erfordert die Einrichtung einer neuen Jobfamilie der 3D-Druck-Maschinenbediener mit ganz neuartigem Anforderungsprofil.</p>
3	<p>Wie könnte der erweiterte zukünftige Personalbedarf aus dem bestehenden Personalbestand gedeckt werden?</p>	<p>Expansion und Wandel erfordern in der Regel Umschichtungen im Personal: Jobfamilie A wird überflüssig, während Jobfamilie B einen steigenden Personalbedarf aufweist. Hier ist ein BR mit seinen Kompetenzen ganz besonders gefragt.</p>	
4	<p>Welche Voraussetzungen wären dafür im Einzelnen zu schaffen?</p>	<p>Solche notwendigen (meist strategisch begründeten) Personalumschichtungen stellen in der Regel eine erhebliche Herausforderung (mindestens) für die Personalentwicklung bzw. Weiterbildung dar. Ein BR sollte dafür sorgen, dass sehr frühzeitig (also im Stadium der strategischen Planung) die Auswirkungen auf die Mitarbeiter berücksichtigt werden.</p>	<p>Die Einführung eines Geschäftsbereichs 3D-Druck macht die Arbeitsplätze einiger Werkzeugmacher überflüssig. Im Rahmen der SPP sorgt der Betriebsrat dafür, dass nicht nur eine Ausrichtung des Personalrecruitings auf neue Zielgruppen stattfindet, sondern dass bereits zu diesem frühen Zeitpunkt ein Umschulungsprogramm für die betroffenen Werkzeugmacher aufgelegt wird.</p>
5	<p>Werden geschäftliche Erweiterungsmöglichkeiten und ihre personellen Auswirkungen von der Geschäftsleitung übersehen?</p>	<p>Meist hat auch eine Geschäftsführung nicht alle strategischen Optionen des Unternehmens im Blick und in einer SPP sind strategische Weichenstellungen in der Regel bereits vollzogen. Dennoch kann ein BR alternative strategische Optionen (mit ggf. anderen personellen Auswirkungen) ansprechen. Vermutlich sind deren Durchsetzungschancen nicht als besonders hoch einzuschätzen. Aber auch im Fall von Erfolgslosigkeit zeigt der BR zumindest strategische Kompetenz.</p>	<p>Die Geschäftsführung hat aus Kostengründen entschieden, das Unternehmenswachstum auf einen osteuropäischen Produktionsstandort zu verlagern. Der BR weist gut begründet darauf hin, dass diese Kostengründe fragwürdig sind und schlägt alternativ die Ausweitung der Produktion am bestehenden Produktionsstandort vor, in Folge würde ein Wegfallen von Arbeitsplätzen am heimischen Standort vermieden werden.</p>
6	<p>Wird die Bildung und Bewertung der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien wirklich aus unternehmensstrategischer Perspektive vorgenommen? Sind möglicherweise Bereichsgeisimen im Spiel und trüben den Blick?</p>	<p>Die wettbewerbsrelevanten Jobfamilien, auf die die SPP sich konzentriert, sollen in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie gebildet werden. Aber auch die Interessen von am SPP-Prozess teilnehmende Bereichsleitern, denen es evtl. primär um das Gewicht ihres Bereiches geht, können eine Rolle spielen. BR und natürlich Geschäftsleitung sollten darauf achten, dass die SPP tatsächlich auf die wettbewerbsrelevanten Jobfamilien fokussiert.</p>	<p>Obwohl sich das Unternehmen nahezu ausschließlich über seine Kosten(Produktivitäts-)position mit niedrigen Preisen behauptet, und davon lebt, wenige großen Kunden in einem etablierten Markt mit Standardprodukten zu beliefern, versucht der Vertriebsleiter im SPP-Prozess, die wenigen Außendienstmitarbeiter als strategisch prioritäre Jobfamilie zu positionieren. De fakto wichtiger für die Marktposition sind jedoch Meister, Instandhalter und Fachkräfte, die die Maschinen umrüsten.</p>

Nr.	Fragen	Erläuterungen	Beispiele
7	Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen werden aus den Risikoprofilen abgeleitet, und welche sind aus der BR-Perspektive besonders wichtig?  (Zur Erklärung siehe auch <b>Praxisbeispiele 4 bis 8</b> )	Ergebnis der SPP ist ein Portfolio personalwirtschaftlicher, also letztlich auch personeller Maßnahmen. In die Diskussion über deren Gewichtung kann der BR eigene Kriterien – etwa aus der Perspektive der besonderen Schutzbedürftigkeit einzelner Mitarbeitergruppen – einbringen bzw. auch eigene Maßnahmen in der Diskussion vorschlagen.	Aufgrund des anhaltenden Unternehmenswachstums sieht das Maßnahmenportfolio die Neueinstellung von 12 Mitarbeitern vor. Der BR setzt sich dafür ein, dass in das Maßnahmenportfolio aufgenommen wird, dass Bewerber mit Schwerbehinderung bevorzugt werden.
8	Welche dieser Maßnahmen können einvernehmlich (zwischen BR und GF) umgesetzt werden?	Nicht allem, was am Ende einer SPP im Maßnahmenportfolio steht, wird ein BR vorbehaltlos zustimmen können. Die Umsetzung der SPP wird also im Einzelnen weiterhin Gegenstand der Verhandlungen zwischen Geschäftsleitung und BR bleiben – auch wenn eine SPP mit BR-Beteiligung einen höheren Verbindlichkeitsgrad auf beiden Seiten verspricht. Der BR wird entscheiden müssen, welche Maßnahmen er unterstützt und welchen er möglicherweise widersprechen wird.	
9	Bei welchen Maßnahmen besteht Bedarf nach weiterführenden Gesprächen zwischen BR und GF, die zu vereinbaren wären?	Diese Frage konkretisiert die vorhergehende.	
10	Sieht das Maßnahmenportfolio größere Projekte vor? Hält der BR es für sinnvoll, sich unmittelbar daran zu beteiligen?	Bei größeren personalwirtschaftlichen Projekten sollte ein BR sich zumindest in der Projektsteuergruppe beteiligen.	Das Maßnahmenportfolio am Ende des SPP-Prozesses enthält als größeres personalwirtschaftliches Projektvorhaben die Einführung einer Fachlaufbahn für zwei der prioritären Jobfamilien. Daran sollte sich der BR auf jeden Fall auch operativ beteiligen, weil hier eine ganze Reihe von Mitarbeiterinteressen nachhaltig berührt wird.

## 5 ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN EINER SPP – WAS GEHT?

Die Systematik der hier vorgestellten strategischen Personalplanung funktioniert für alle Unternehmensgrößen. Sinn macht sie jedoch erst ab einer Minimalgröße (Unternehmen mit Personalabteilung).

Darüber hinaus kann man die SPP auch innerhalb einzelner Funktions- oder Geschäftsbereiche des Unternehmens anwenden – also eher bei größeren mittelständischen Unternehmen.

Voraussetzung ist immer, dass es strategische Ziele (siehe **Leittext 4**) gibt. Sie sollten sich auf die Entwicklung der Personalressourcen des Unternehmens, des Geschäfts- oder Funktionsbereichs, beziehen lassen. Bei einer SPP für einen Funktionsbereich ist eine Funktionalstrategie<sup>1</sup> – zumindest

aber strategisch begründete Funktionsbereichsziele – vorausgesetzt. Das ist etwas völlig anderes als eine Geschäftsbereichsstrategie<sup>2</sup>.

Schließlich können auch alle zwölf Tools des Leitfadens einzeln, je nach Bedarf, genutzt werden (siehe **Abbildung 1**).

1 Als Funktionalstrategie wird die strategische Ausrichtung eines Funktionsbereichs (Vertrieb, Einkauf, Produktion, etc.) bezeichnet. Funktionsbereiche setzen strategische Ziele eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs um, Voraussetzung einer Funktionalstrategie sind also entsprechende strategische Unternehmens- bzw. Geschäftsziele.

2 Geschäftsbereiche entwickeln eigene strategische Ziele, orientiert an den strategischen Schlüsselgrößen (siehe **Leittext 4**).

## Anwendungsbereiche, -möglichkeiten und Beteiligte einer SPP-BR oder einzelner SPP-Tools

Umfang der SPP-BR-Anwendung Anwendungsbereich im Unternehmen	Gesamter SPP-Prozess	Einzelne SPP-Tools
<b>Gesamtunternehmen</b>	GF/V – BL – P – BR	(GF/V) – P – BR
<b>Funktionsbereich</b>	FBL – P – BR	FBL – (P) – BR
<b>Geschäftsbereich</b>	GBL – P – BR	GBL – P – BR
<b>Einzelfall</b>		P – BR

## Legende:

GF/V – Geschäftsführung bzw. Vorstand  
P – Personalabteilung  
BL – Bereichsleiter

FBL – Funktionsbereichsleiter  
GBL – Geschäftsbereichsleiter  
BR – Betriebsrat

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

## 6 STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG MIT BR-BETEILIGUNG IN SECHS SCHRITTEN - WARUM NICHT MEHR?

### Beteiligte, Prozessablauf und Vorbereitung

Jede Personalplanung hat es zu Beginn mit einer Fülle von Informationen zu tun, die die Beteiligten leicht überfordern kann. Daher braucht es eine einfache Systematik, die zunächst einmal Komplexität reduziert und die gemeinsame Aufmerksamkeit auf die „richtigen“ Themen und Informationen lenkt (siehe **Abbildung 2**).

Absolut unverzichtbar ist die Teilnahme der Geschäftsführung, wichtiger Bereichsleiter, des Personalleiters sowie des BR; nicht des gesamten BR-Gremiums, sondern des Vorsitzenden oder eines anderen kompetenten autorisierten Vertreters.

Für den Kreis, der hier zusammenkommt, ist in vielen Unternehmen eine systematische zielgerichtete Diskussion in einem halb- oder ganztägigen Workshop unüblich. Diese braucht es jedoch, wenn wichtige Weichenstellungen vorgenommen werden sollen und dafür die bestehende Vielfalt der unterschiedlichen relevanten Perspektiven im Sinne der Erzielung sinnvoller und umsetzbarer Ergebnisse genutzt werden soll.

Die **Geschäftsführung** steht für die strategischen Ziele des Unternehmens und verantwortet diese. Das kann niemand sonst, auch nicht in Vertretung.

Die (wichtigsten) **Bereichsleiter** verantworten Funktions- oder Geschäftsbereiche, mit denen das Unternehmen im Wettbewerb sein Geld verdient. Aus dieser Perspektive richten sie den Blick auf die Anforderungen an das Personal.

Der **Betriebsrat** hat dafür zu sorgen, dass die Interessen der Mitarbeiter an sicheren Arbeitsplätzen und an sozialer Anerkennung bei allen Planungen eine Rolle spielen.

Der **Personalleiter** hat dafür zu sorgen, dass das Unternehmen heute und zukünftig für seine geschäftlichen Aktivitäten auf das passende Personal zugreifen kann.

Keine dieser Perspektiven ist durch eine andere ersetzbar. Gute Ergebnisse einer strategischen Personalplanung setzen voraus, dass sie alle im Spiel sind.

Eine strategische Personalplanung lässt sich in sechs Schritten realisieren – ganz unabhängig von der Größe eines Unternehmens (siehe **Abbildung 2**).

## Strategische Personalplanung in sechs Schritten



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

Man braucht keine ausgearbeitete Unternehmensstrategie, lediglich als Input die Benennung der zentralen strategischen Personalbedarfstreiber durch Geschäftsführung oder Vorstand. Diese sollten auch dem Betriebsrat bekannt sein, jedenfalls in Unternehmen mit Wirtschaftsausschuss.

Eine gute Organisation vorausgesetzt, lässt sich eine SPP in einem mittelständischen Unternehmen in einem etwa sechsständigen Workshop mit den oben genannten Teilnehmern durchführen.

Die Vorbereitung ist Aufgabe der Personalleitung. Hauptsächlich sind dazu Daten des Personalbestandes aufzubereiten; außerdem gilt es, den Workshops zu organisieren und gegebenenfalls zu moderieren, falls kein externer Moderator verfügbar ist. Der Moderator sollte Methode wie einsetzende Tools sicher anwenden können.

Die folgenden Abschnitte beschreiben ausführlich den Ablauf der strategischen Personalplanung. Die Prozessschritte werden durch einfach handhabbare Instrumente unterstützt, deren Anwendung jeweils erklärt und durch Beispielflipcharts („Praxisbeispiel 1–9“) aus realen SSP-Workshops in mittelständischen Unternehmen illustriert wird<sup>3</sup>.

Natürlich sollte der Moderator die Personalstruktur des Unternehmens gut kennen und die personalwirtschaftlichen Risiken zumindest grob einschätzen können (siehe **5. Schritt**). Hilfreich, besonders bei größeren Unternehmen, ist eine vorbereitende Personalbestandsanalyse, bei der die Personaldaten nach Kriterien wie Alter, Jobfamilie, Geschlecht, Ausbildung u. a. aufbereitet werden. Dafür gibt es zahlreiche Instrumente, die zum Teil kostenlos im Internet angeboten werden (beispielsweise der Demografie-Kompass auf [www.demobib.de](http://www.demobib.de))<sup>4</sup>. Idealerweise könnte schon vorab analysiert werden, welche Jobfamilien es im Unternehmen gibt (**1. Schritt**).

Zu Beginn des Workshops hat es sich bewährt, die Anwesenden mit einer Agenda sowie einem kurzen Input zu strategischer Personalplanung in die Methodik und den Ablauf einzuführen (siehe **Abbildung 3**).

Abbildung 3

## Flipchart Agenda eines SPP-Workshops

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

- WAS HEISST DAS?
- SICHERSTELLEN, DASS MIT DEN PERSONALRESSOURCEN DER GESCHÄFTSZWECK ERFÜLLT WERDEN KANN
- ERKENNEN VON RISIKEN
  - ALTERSRISIKO
  - KAPAZITÄTSRISIKO
  - KOMPETENZ-/FÄHIGKEITSRISIKO
  - BESCHAFFUNGSRISIKO
- MASSNAHMEN PLANEN UND UMSETZEN
- ZEITHORIZONT: 1 - 5 JAHRE

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

3 Diese Beispiele enthalten unternehmensspezifische Abkürzungen, die hier bewusst nicht verändert wurden.

4 Mehr zu Personalbestandsanalysen auf [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)

## 1. Schritt: Jobfamilien bilden



### Leittext 2: Jobfamilien

Jobfamilien werden zunehmend als nützliches Instrument in der Personalarbeit, insbesondere in der Planung, genutzt.

#### Was sind Jobfamilien?

Eine Jobfamilie fasst einander *ähnliche Stellen* (nicht Personen) zusammen. Stellen statt Personen deswegen, weil es um Anforderungsprofile geht. Der Einfachheit halber kann man Jobfamilien natürlich auch nach den entsprechenden Mitarbeitern benennen – wenn man beachtet, dass es dabei um Stellen und deren Anforderungen geht.

Beispiele: Konstruktion (Konstrukteure), Vertrieb Außendienst (Außendienstmitarbeiter), Maschinenbedienung (Maschinenbediener), Arbeitsvorbereitung (Arbeitsplaner), Auftrags- und Produktivitätsmanagement (Meister), Einkauf (Einkäufer), Instandhaltung (Instandhalter) usw.

Wenn Anforderungen innerhalb einzelner Jobfamilien zu weit auseinanderfallen, macht man daraus zwei.

**Beispiele:** Variantenkonstruktion und Neukonstruktion, Außendienst Produktgruppe A und Außendienst Produktgruppe B, Maschinenbedienung Blechbearbeitung und Maschinenbedienung Drehen/Fräsen, usw.

#### Wozu kann man Jobfamilien nutzen?

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beruht auf seinen Kompetenzen, den Qualifikationen (dem „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“) seiner Mitarbeiter. Jobfamilien sind hilfreich, wenn die Ressource Personal auf (ggf. veränderte) Wettbewerbsziele auszurichten ist, weil die Jobfamilie Qualifikationsanforderungen für bestimmte Mitarbeitergruppen beschreibt und Aussagen ermöglicht wie:

- Unser absehbares Wachstum in China um 6 Prozent erfordert eine Erweiterung der Jobfamilien „Außendienstmitarbeiter für Produktgruppe A“ und „Variantenkonstrukteure“ um jeweils drei Mitarbeiter.
- Für beide Jobfamilien benötigen wir erweiterte Anforderungsprofile.
- Die Jobfamilie „Außendienstmitarbeiter für Produktgruppe A“ können wir intern aus den „Monteuren“ rekrutieren – entsprechende Weiterbildungen vorausgesetzt.
- Die Jobfamilie „Variantenkonstrukteure“ können wir nicht intern rekrutieren. Wir müssen sie vom Arbeitsmarkt einkaufen und benötigen dafür ein erweitertes Anforderungsprofil.

Führungspositionen können keine Jobfamilie bilden, weil es bei ihnen nicht (primär) um fachliche Anforderungen geht, es sei denn in kleinen mittelständischen Unternehmen, wo die fachlichen Anforderungen gegenüber den Managementaufgaben oft im Vordergrund stehen.

Viele (nicht alle) Führungspositionen sind Schlüsselpositionen und müssen in der Personalplanung entsprechend behandelt werden: frühzeitige Nachfolgeplanung für Führungskräfte und Ähnliches.

Jobfamilien sind ein äußerst flexibles Planungsinstrument. Bei veränderten Marktbedingungen kann man sie immer wieder neu „zuschneiden“, erweitern oder reduzieren – im Gegensatz zu einer funktionalen Abteilungsstruktur (Produktion, Vertrieb, Marketing, etc.). Deshalb eignen sich Jobfamilien nicht als Dauereinrichtung.

Zu Beginn werden die Jobfamilien des Unternehmens gebildet, indem „Jobs“ bzw. Stellen mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zusammengefasst werden: Beispielsweise Konstrukteure, Außendienstmitarbeiter, Einkäufer, Arbeitsvorbereiter, Einrichter, Monteure, Servicetechniker, Programmierer, Produktmanager usw.

Die Ähnlichkeit der Anforderungsprofile stellt man ggf. mit einer einfachen Prüffrage fest: Können sich die Stelleninhaber gegenseitig (mit geringem Aufwand) vertreten? Nicht entscheidend ist, ob diese im selben Kästchen des Organigramms stehen: Jobfamilien können, müssen aber nicht, einer Abteilung oder einem Team entsprechen – z. B. gehören oft nicht alle Vertriebsmitarbeiter zu einer

Jobfamilie. Anforderungsprofile von Außendienstmitarbeitern unterscheiden sich beispielsweise erheblich von denen der Mitarbeiter im Innendienst, man hat also mindestens zwei Jobfamilien im Vertrieb, wenn nicht – wegen unterschiedlicher Produktbereiche – noch mehr.

In mittelständischen Unternehmen gibt es erfahrungsgemäß nicht mehr als zwölf Jobfamilien.

Verständigen Sie sich im Kreis der Workshop-Teilnehmer auf die Jobfamilien bzw. Schlüsselpositionen, benennen Sie diese mit eindeutigen im Unternehmen üblichen Bezeichnungen und halten Sie diese auf Moderationskarten sichtbar fest (siehe **Abbildung 4**).

### Auflistung der Jobfamilien



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

## 2. Schritt: Jobfamilien priorisieren

Nun beginnt die eigentliche strategische Personalplanung. Die Jobfamilien werden von den Anwesenden im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Wettbewerbsposition des Unternehmens bewertet und priorisiert (siehe **Praxisbeispiel 1**).

Die prioritären Jobfamilien sowie Schlüsselpositionen eines Unternehmens sind für dessen Unternehmenserfolg unverzichtbar, denn sie stehen für den (die) besonderen Wettbewerbsvorteil(e) des Unternehmens.

Beispielsweise kann die Jobfamilie „Einkäufer“ in einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition und geringer Fertigungstiefe strategisch hoch bedeutsam sein (etwa in einem Handelsunternehmen) – während der „Einkäufer“ in einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidenden Produktvorteilen (beispielsweise bei einem Maschinenbauer) strategisch kaum relevant ist: Und dieses trotz vergleichbarer Kompetenzanforderungen.

In mittelständischen Unternehmen gibt es normalerweise bis zu sechs *prioritäre Jobfamilien*. Dies gilt normalerweise auch für einzelne Bereiche in Großunternehmen, in denen die strategische Personalplanung angewandt werden kann (siehe

**Kapitel 5).** Die weitere strategische Personalplanung konzentriert sich ausschließlich auf diese prioritären Jobfamilien.

Besonders in kleineren Unternehmen können neben oder anstelle der prioritären Jobfamilien auch einzelne Stellen eine Rolle spielen, die eine hohe Bedeutung für die Wettbewerbsposition des Unternehmens haben. Wir sprechen hier von *Schlüsselpositionen*, bzw. *Schlüsselstellen* (siehe **Leittext 3**). Wenn die entsprechende *Schlüsselkraft* ausfällt, ist ein Geschäft empfindlich beeinträchtigt. Beachten Sie: Führungspositionen können, müssen aber nicht, Schlüsselstellen sein. Wenn die Führungsposition ausschließlich oder vorrangig Managementaufgaben beinhaltet, ist sie keine Schlüsselstelle – mit Ausnahme der Geschäftsführung, die immer aus Schlüsselpositionen besteht.



### Leittext 3: Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte

#### Schlüsselpositionen

... sind die Stellen eines Unternehmens, die für dessen geschäftlichen Erfolg von entscheidender Bedeutung sind: für seine Wettbewerbsposition auf Grund seines besonderen Leistungsangebotes und/oder seiner Produktivität.

In jedem Unternehmen sollte über die Schlüsselpositionen Klarheit bestehen: sowohl im Management als auch beim Betriebsrat. Beide Seiten sollten diesbezüglich einig sein.

#### Schlüsselkräfte

... sind Mitarbeiter, die durch ihre Erfahrung, ihr Wissen, ihre Kompetenz zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens entscheidend beitragen. Ihre Aufgaben bzw. die Art und Weise, wie sie diese erfüllen, können von anderen Mitarbeitern nicht ohne Weiteres übernommen werden. Es ist wichtig, dass Schlüsselpositionen möglichst weitgehend von Schlüsselkräften besetzt sind.

Aus strategischer Sicht bedürfen die Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte eines Unternehmens besonderer Aufmerksamkeit. Das gilt besonders für die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung der Schlüsselkräfte bzw. die rechtzeitige Nachfolgeplanung für absehbar ausscheidende Schlüsselkräfte.



Die zentrale Frage für jeden Workshopteilnehmer ist: Wie hoch ist (meiner Meinung nach) die Bedeutung der jeweiligen Jobfamilie oder (ggf.) Schlüsselposition für die aktuelle Wettbewerbsposition des Unternehmens? Jeder Teilnehmer bewertet jede Jobfamilie auf der Skala 1 bis 10 (siehe **Praxisbeispiel 1**).

Dann wird die Summe ( $\Sigma$ ) der Punkte für jede Zeile bzw. Jobfamilie errechnet und eingetragen. Daraus ergibt sich die Rangfolge: Die Jobfamilie mit den meisten Gesamtpunkten ist die mit der höchsten Priorität = Rang 1, usw. Hoch gerankte Jobfamilien werden als die strategisch prioritären festgelegt.<sup>5</sup>

Die Priorisierung der Jobfamilien hat nichts mit einer Bewertung oder gar Abwertung von Mitarbeitern zu tun, denn hier werden Stellen, nicht

deren „Inhaber“ betrachtet. In jedem Unternehmen muss das Management die Stellen des Unternehmens unterscheiden nach Maßgabe ihres (erwarteten) Beitrages zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens – „ohne Ansehen der Person“.

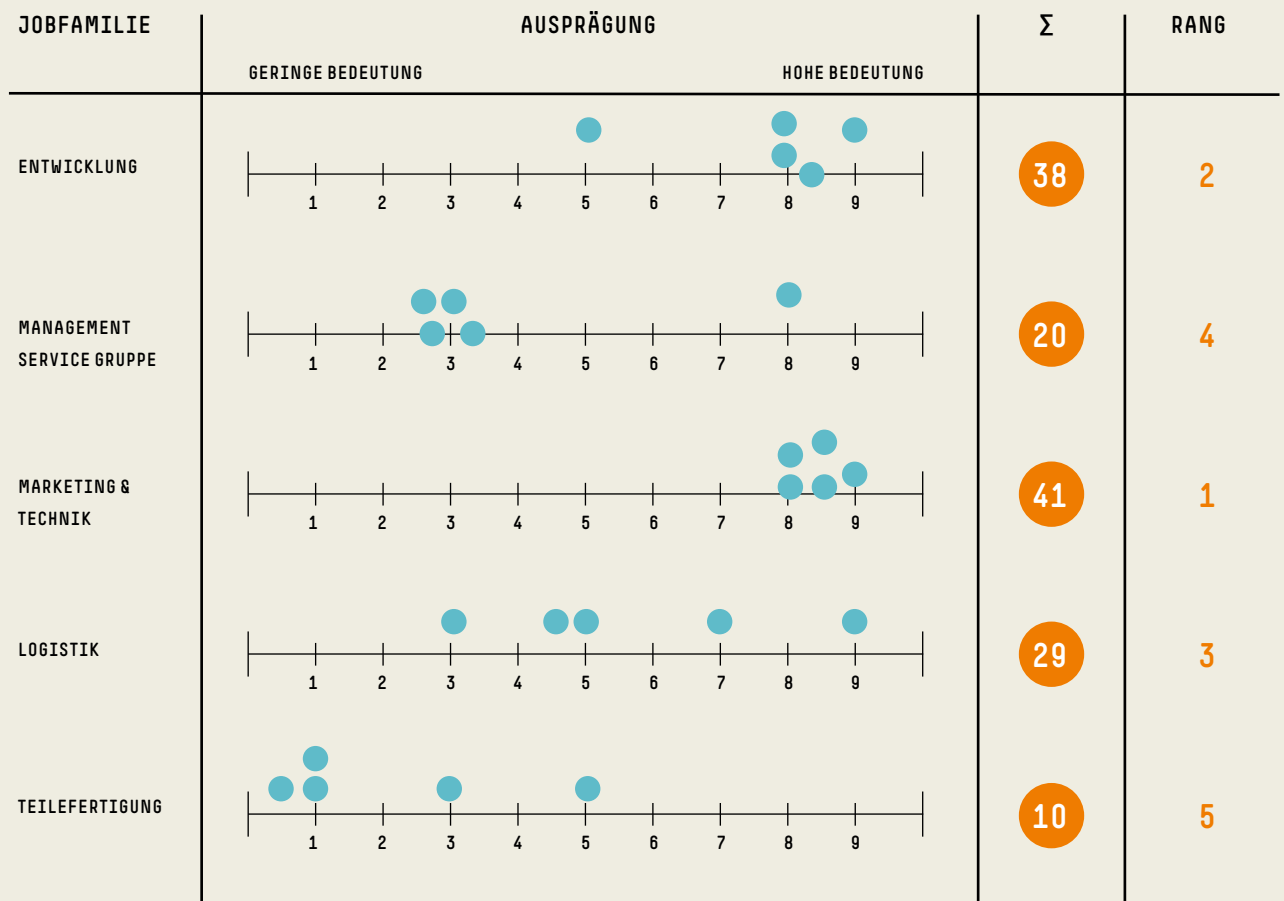
Die Personen kommen später ins Spiel, wenn es um die Risikoprofile der Jobfamilien oder Schlüsselkräfte geht (siehe **5. Schritt**).

<sup>5</sup> Auf diese Festlegung müssen sich alle Workshop-Teilnehmer einigen; erfahrungsgemäß fällt das nicht schwer.

### Praxisbeispiel 1

#### Bewertung und Priorisierung der Jobfamilien

(Siehe **Tool 3** im Anhang)



### 3. Schritt: Strategische Treiber benennen



#### Leittext 4: Strategische Schlüsselgrößen

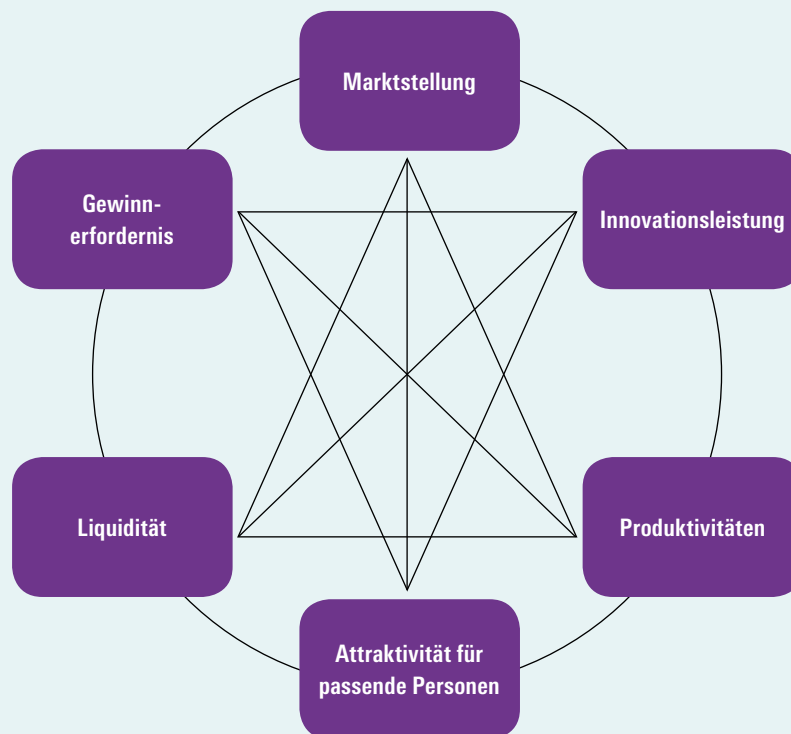
Das Konzept der strategischen Schlüsselgrößen wurde von Malik entwickelt (Malik 2011). Strategisch deshalb, weil diese Schlüsselgrößen – unabhängig von Größe, Branche, Organisation, Geschäft, Personal etc. eines Unternehmens – entscheidend sind, um dessen Überleben zu sichern. Alle sechs Schlüsselgrößen sind hinreichend mit Kennzahlen hinterlegt und insofern controllingfähig, das heißt steuerbar. Mehr als diese sechs Größen braucht man nicht für eine Strategie.

Die strategischen Schlüsselgrößen stehen in enger Wechselwirkung miteinander:

- Die *Produktivität* beeinflusst die *Marktstellung*, indem sie Preisspielräume ermöglicht oder begrenzt
- Die *Marktstellung* eröffnet umgekehrt Erfahrungen, die zur Steigerung der *Produktivität* nutzbar sind

- Der *Gewinn* schafft oder begrenzt Möglichkeiten, in *Innovationen* zu investieren
- Seine *Marktstellung* macht ein Unternehmen *attraktiv für das Personal*, das es benötigt
- Die Personalressourcen beeinflussen alle übrigen Schlüsselgrößen
- und so weiter

Eine Personalplanung mit dem Anspruch, strategisch zu sein, muss sich im Rahmen der strategischen Schlüsselgrößen bewegen. Daher wird die Benennung der „strategischen Treiber“ für Personalressourcen (**3. Schritt**) aus den drei wichtigsten strategischen Größen abgeleitet: Marktstellung, Innovationsleistung und Produktivitäten.



Grafik in Anlehnung an Malik (2005)

Für die Benennung der strategischen Treiber des Personalbedarfs wird keine ausformulierte Unternehmensstrategie benötigt. Es reicht ein „strategischer Input“, der die strategischen Unternehmensziele – orientiert an den strategischen Schlüsselgrößen (siehe **Leittext 4**) – benennt. Natürlich gilt hier: Je genauer und klarer diese Unternehmensziele formuliert sind, desto besser ableitbar werden die Konsequenzen für den zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarf.

Die strategischen Unternehmensziele mit Bezug zum Personalbedarf sind also die Markt-, Innovations- und Produktivitätsziele des Unternehmens. Denn dessen Überlebensfähigkeit wird maßgeblich von den Größen „Marktstellung“, „Innovationsleistung“ und „Produktivitäten“ bestimmt. Die strategischen Ziele eines Unternehmens sollen nach Möglichkeit für die nächsten drei bis fünf Jahre formuliert werden – falls erforderlich auch für einen kürzeren Zeitraum. Es ist nicht in erster Linie

die Länge eines Zeitraums, die den strategischen Charakter einer Planung bestimmt.

Zu beantworten sind nun mindestens folgende Fragen (siehe **Praxisbeispiel 2**):

- Soll der Umsatz des Unternehmens wachsen, schrumpfen oder geht es um Konsolidierung?
- Auf welchen Märkten werden welche Umsatzziele verfolgt?
- Welche Veränderungen des Produktsortiments werden angestrebt?
- Welche technischen Entwicklungen sollen aufgegriffen werden?
- Inwieweit sind Kosteneinsparungen notwendig?

Die Antworten auf diese Fragen sind notwendig, um zu analysieren, wie sich die Unternehmensentwicklung auf die prioritären Jobfamilien und ggf. Schlüsselpositionen auswirkt.

**Praxisbeispiel 2**  
**Strategische Treiber des Personalbedarfs**  
 (Siehe **Tool 4** im Anhang)

STRATEG. ZIELE	STRATEGISCHE TREIBER & AUSPRÄGUNGEN	
MARKTZIELE	UMSATZENTWICKLUNG	
	<input checked="" type="checkbox"/> WACHSTUM / SCHRUMPFUNG <input type="checkbox"/> KONSOLIDIERUNG	<input checked="" type="checkbox"/> ≤ 3% <input type="checkbox"/> ≤ 5% <input type="checkbox"/> > 5%
INNOVATIONSZIELE	<input checked="" type="checkbox"/> REGION (EN) IN DTL. <input checked="" type="checkbox"/> EUROPA <input checked="" type="checkbox"/> INTERNATIONAL	
	<input type="checkbox"/> PRODUKTBEREICH / GESCHÄFTSFELD 1 <input type="checkbox"/> PB / GF 2 <input type="checkbox"/> PB / GF 3 <input type="checkbox"/> PB / GF 4 <input type="checkbox"/> PB / GF 5 <input type="checkbox"/> PB / GF 7 <input type="checkbox"/> PB / GF 8 <input type="checkbox"/> PB / GF 9 <input type="checkbox"/> PB / GF 10	
	<input type="checkbox"/> GLEICHBLEIBEND <input type="checkbox"/> ANPASSUNGEN <input checked="" type="checkbox"/> ÄNDERUNGEN <input checked="" type="checkbox"/> NEUENTWICKLUNGEN	BEEINFLUSSENDE TECHN. ENTWICKLUNGEN <input type="checkbox"/> GERING <input type="checkbox"/> MITTEL <input checked="" type="checkbox"/> GRAVIEREND <input type="checkbox"/> UNGEWISS
PRODUKTIVITÄTSZIELE	<input type="checkbox"/> AUFTRAGSBEZOGENE ENTWICKLUNGEN <input type="checkbox"/> MIT NEUEM WISSEN	
	KOSTENEINSPARUNGEN: <input type="checkbox"/> BEREICH 1 <input type="checkbox"/> BEREICH 2 <input type="checkbox"/> BEREICH 3	% % %

Zur Veranschaulichung: Ein Unternehmen aus der IT-Branche strebt ein Umsatzwachstum von acht Prozent an, indem es internationale Märkte erschließt. Da die Programmiersprachen grenzüberschreitend genutzt werden und ein höherer Absatz von Softwareprodukten nur wenig zusätzlichen Programmieraufwand erfordert, ist die prioritäre Jobfamilie der „Entwickler“ von diesen Marktzielen weniger berührt. Die „Produktmanager“ und „Außendienstmitarbeiter“ hingegen sind stark betroffen. Beide müssen gemeinsam neue Märkte erschließen, d.h. Markt- und interkulturelle Kompetenzen aufbauen. Dafür braucht das Unternehmen zusätzliches Personal mit entsprechenden Qualifikationen.

#### 4. Schritt: Strategische Betroffenheit der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien bewerten

Dieser Schritt ist das Herzstück der strategischen Personalplanung, weil er die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und denjenigen Personalressourcen herstellt, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens – aktuell und zukünftig – begründen.

*Leitende Frage ist:*

Wie wirken sich die strategischen Markt-, Innovations- und Produktivitätsziele auf die prioritären Jobfamilien bzw. Schlüsselpositionen des Unternehmens aus? (siehe **Praxisbeispiel 3**)

Außerdem kann an dieser Stelle überprüft werden, ob die aktuell prioritären Jobfamilien auch künftig die prioritären Jobfamilien sein werden.

### Praxisbeispiel 3

#### Auswirkungen der strategischen Treiber auf die prioritären Jobfamilien

(k)eine, (n)iedrige, (m)ittlere, (h)ohe  
(Siehe **Tool 5** im Anhang)

STRAT. TREIBER \ JOBFAMILIE	WACHSTUM	MÄRKTE	PRODUKTE	TECHNISCHE ENTWICKLUNG	Σ
KONSTRUKTION + ENTWICKLUNG	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	4
PLANUNG	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	5
VERTRIEB / AUSSENDIENST	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	knmh ☒☒☒☒ 0 1 2 3	5

### Prüffrage:

Erfordern die Unternehmensziele für die nächsten Jahre den Aufbau neuer Jobfamilien oder aber – umgekehrt – machen sie heutige Jobfamilien entbehrlich? Ggf. müssen entsprechende Korrekturen vorgenommen werden.

Auch diese Übersicht (**Praxisbeispiel 3**) ist von allen Workshop-Teilnehmern gemeinsam auszufüllen, d. h. alle gemeinsam einigen sich auf eine Einschätzung bezüglich der Betroffenheit der jeweiligen Jobfamilie von den strategischen Zielen (via Kreuz oder Klebepunkt). Dann rechnen Sie die Summe ( $\Sigma$ ) der Punkte für jede Zeile bzw. Jobfamilie aus. Anschließend wird die Rangfolge festgehalten: Die Jobfamilie mit den meisten Gesamtpunkten ist die mit der höchsten strategischen Betroffenheit = Rang 1. Und so weiter.

Bereits an dieser Stelle wird der personalwirtschaftliche Handlungsbedarf in Bezug auf wettbewerbsrelevante Jobfamilien ansatzweise sichtbar. Zunächst jedoch ist eine genaue Abschätzung der Risiken, denen sie unterliegen, erforderlich.

### 5. Schritt: Risikoprofile der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien erstellen

Ausgehend von der jeweiligen „strategischen Betroffenheit“ wird in diesem Schritt für jede der strategisch prioritären Jobfamilien eine Risikobewertung vorgenommen und ihr spezifisches Risikoprofil erstellt. In der Literatur wird eine Fülle von Risiken behandelt. Praktisch relevant aus der strategischen Perspektive sind jedoch vor allem diese vier Risikogruppen:

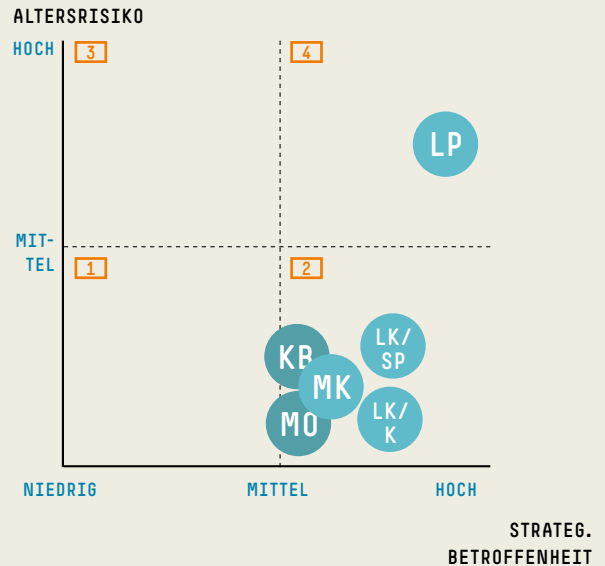
- Altersrisiko: Lässt die Altersstruktur der jeweiligen Jobfamilie altersbedingte Ausfälle von Mitarbeitern erwarten, die zur Umsetzung der Geschäftsziele ausgeglichen werden müssen?  
Wichtig: Die Antwort fließt in die Betrachtung der beiden folgenden Risiken ein!
- Kapazitätsrisiko: Reichen die vorhandenen Mitarbeiter der jeweiligen Jobfamilie in den nächsten Jahren zur Umsetzung der Geschäftsziele aus?
- Kompetenzrisiko: Reichen die Kompetenzen der Mitarbeiter der jeweiligen Jobfamilie zur Umsetzung der Geschäftsziele aus?
- Beschaffungsrisiko: Wie hoch ist das Risiko, dass neue Mitarbeiter für die jeweilige Jobfamilie im Bedarfsfall auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind?

Zunächst wird jede Jobfamilie in vier Risikoportfolios eingeordnet (siehe **Praxisbeispiele 4–7**): Die Portfolios setzen die Risiken jeweils in Beziehung zur festgestellten „strategischen Betroffenheit“ (**4. Schritt**).

### Praxisbeispiel 4 \*

#### Altersrisiken und strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien

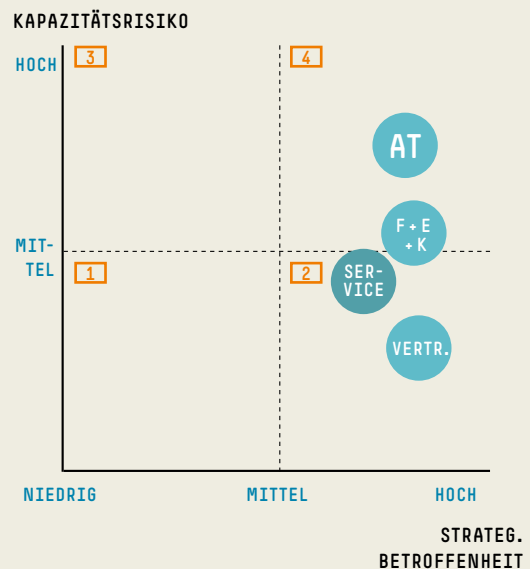
(Siehe Tool 6 im Anhang)



### Praxisbeispiel 5 \*

#### Kapazitätsrisiken und strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien

(Siehe Tool 7 im Anhang)

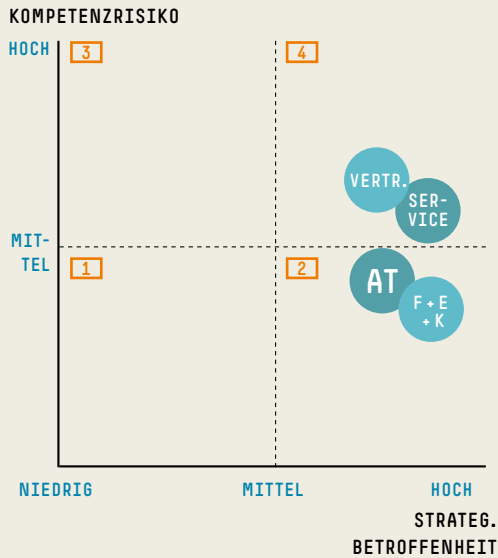


\* Bei den Praxisbeispielen 4–7 handelt es sich um SPPs in realen Unternehmen. Die verwendeten Kürzel sind unternehmensspezifische Jobfamilienbezeichnungen bzw. z. T. -abkürzungen.

### Praxisbeispiel 6\*

#### Kompetenzrisiken und strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien

(Siehe Tool 8 im Anhang)



Nicht in allen Unternehmen spielen alle Risiken für jede strategisch relevante Jobfamilie eine Rolle – die **Praxisbeispiele 4 bis 8** stammen daher aus unterschiedlichen Unternehmen.

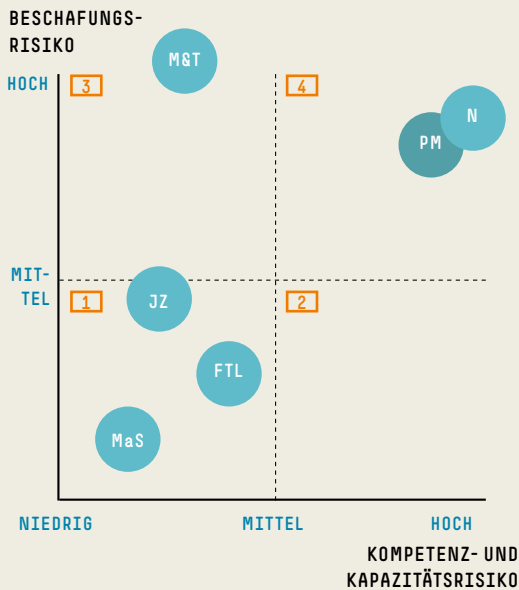
Im Ergebnis Ihrer Risikobewertung können Sie nun z.B. feststellen, dass Ihr Außendienst angesichts der Umsatzziele zu knapp besetzt ist (Kapazitätsrisiko). Mit altersbedingten Ausfällen ist zwar nicht zu rechnen (kein Altersrisiko), aber auf dem Arbeitsmarkt sind geeignete Leute nicht ohne Weiteres verfügbar (Beschaffungsrisiko).

Die Einschätzung personalwirtschaftlicher Risiken wird nun für jede der prioritären Jobfamilien einzeln vorgenommen und grafisch in einem Risikoprofil dargestellt. Die Werte der jeweiligen Jobfamilie werden von den Achsen der vier Risiken aus den vorstehenden Portfolios (senkrechte Achse) übernommen und eingetragen. Die Visualisierung bringt zwar keine neuen Informationen, verbessert jedoch die Orientierung in der Diskussion: Man sieht sehr deutlich die Risiken jeder einzelnen Jobfamilie.

### Praxisbeispiel 7\*

#### Beschaffungsrisiko und Kompetenz-/ Kapazitätsrisiko der prioritären Jobfamilien

(Siehe Tool 9 im Anhang)

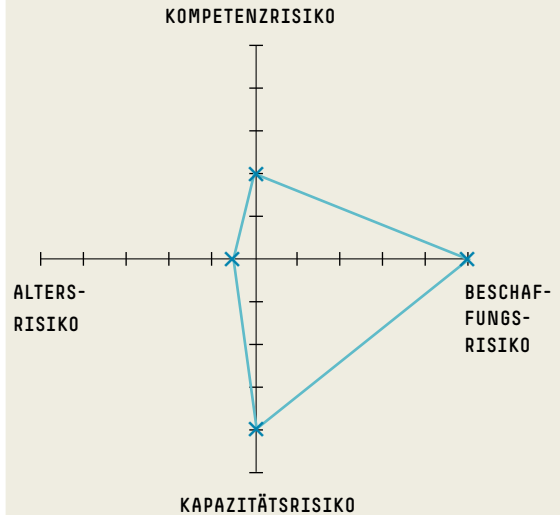


### Praxisbeispiel 8

#### Risikoprofil einer Jobfamilie (Vertrieb/Außendienst)

(Siehe Tool 10 im Anhang)

Exemplarisch für: Vertrieb/Außendienst



Das Ergebnis ist eine einfache Übersicht der Risikoprofile aller strategisch prioritären Jobfamilien. Diese Profile zeigen den aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens resultierenden und aktuell absehbaren personalwirtschaftlichen Handlungsbedarf des Unternehmens für die nächsten Jahre auf – und bilden damit die Grundlage für eine strategisch begründete Personalarbeit sowie in der Folge auch für personelle Einzelmaßnahmen.

\* Bei den Praxisbeispielen 4–7 handelt es sich um SPPs in realen Unternehmen. Die verwendeten Kürzel sind unternehmensspezifisch.

## 6. Schritt: Planung strategischer Personalmaßnahmen

Anhand der Risikoprofile strategisch prioritärer Jobfamilien können die Teilnehmer des Workshops genauer bestimmen, welche kurz-, mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig sind (und welche nicht) und diese planen. **Praxisbeispiel 9** zeigt ausschnittshaft ein solches Maßnahmenportfolio.

Daraus resultieren dann vor allem Aufträge an die Personalabteilung, aber auch an das Management bzw. an die Geschäftsleitung – entweder zur genaueren Ausarbeitung einzelner Maßnahmen oder bereits zu deren Umsetzung.<sup>6</sup> Auch der Betriebsrat kann Aufgaben übernehmen, aber natürlich kann er nicht Aufträge angewiesen bekommen (wie z. B. ein Personalleiter von der Geschäftsführung). Alles was er in einer strategischen Personalplanung zusagt zu übernehmen/durchzuführen, bedarf immer einer Diskussion und Beschlussfassung im Betriebsratsgremium.

In die Tabelle (**Praxisbeispiel 9**) lassen sich nicht nur künftige, sondern auch aktuelle personalwirtschaftliche Aktivitäten einordnen. Dabei wird ggf. sichtbar, dass man einiges von dem, was gerade noch als wichtig galt – nun durch die strategische Brille betrachtet – gar nicht mehr, oder in anderer Form braucht.

Nach der Erarbeitung des Portfolios strategisch relevanter personalwirtschaftlicher Maßnahmen ist für deren Umsetzung ggf. Projektmanagement-Handwerk gefragt:

- Was?
- Wer?
- Bis wann?

Manche der avisierten Maßnahmen können so aufwendig sein, dass Projekte daraus werden, z. B. wenn die Absicht besteht, neben der bestehenden Führungslaufbahn eine Fachlaufbahn einzurichten. Andere Maßnahmen sind schnell umgesetzt, beispielsweise die Versetzung einer Schlüsselkraft.

*Strategisch begründet*, und damit Bestandteil einer strategischen Personalplanung, *können alle Maßnahmen sein* – unabhängig davon, ob sie kurz- oder langfristig angelegt sind. Besonders in einer Unternehmenskrise, einem Turnaround oder einem Change-Prozess sind extrem kurzfristige – strategische – Maßnahmen häufig zwingend.

Die Umsetzung regelmäßig zu überprüfen, ist Aufgabe der Geschäftsleitung, die generell für jedes Strategiecontrolling zuständig ist. Auch der Betriebsrat sollte sich intensiv um die Umsetzung von SPP-Ergebnissen kümmern, an deren Zustandekommen er gleichberechtigt beteiligt war: hoffentlich mit dem Rückenwind der Geschäftsführung, die sich vielleicht darüber freut, beim Strategiecontrolling unterstützt zu werden.

Möglicherweise wird ein Betriebsratsgremium nach Diskussion der SPP-Ergebnisse das eine oder andere revidieren wollen. In der Regel steht mit solchen Revisionsversuchen gemeinsamer Planungsergebnisse mehr auf dem Spiel als nur die Sache, um die es gerade geht: nämlich eine Beziehungsqualität, die unterschiedliche Perspektiven strategisch zu nutzen versteht. Solche nachträglichen Revisionsversuche wollen also gut bedacht sein!

Unabhängig davon sind die Ergebnisse einer SPP „nicht in Stein gemeißelt“. Märkte ändern

<sup>6</sup> Vgl. ausführlich Hoffmann, Zipperle: Anleitung zum Umdenken. Effektive Personalarbeit im Mittelstand. Eschborn 2016



### Leittext 5: Personalwirtschaftliche Prozesskette



Die Personalarbeit eines Unternehmens kann systematisch als Gesamtprozess in sechs Schritten bzw. Phasen, dargestellt werden. Alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten lassen sich diesen Schritten zuordnen. Daher bildet diese Prozesskette auch eine geeignete Grundlage, um eine Maßnahmenplanung am Ende einer strategischen Personalplanung zu machen.

## Praxisbeispiel 9

### Übersicht zur Planung strategisch relevanter Personalmaßnahmen

(Siehe Tool 11 im Anhang)

PHASEN DES PERSONALPROZESSES JOBFAMILIEN	PERSONAL-MARKETING	PERSONAL-BESCHAFFUNG	INTEGRATION / EINARBEITUNG	MITARBEITER-BINDUNG	PERSONAL-ENTWICKLUNG	BEENDIGUNG VON ARBEITS-VERHÄLTNISSEN
PRODUKTMANAGER	Markt beobachten, alternative Beschaffungsmöglichkeiten prüfen	Internen Arbeitsmarkt prüfen, Anforderungsprofile und Ausschreibungen überarbeiten	Einarbeitungs- und Weiterbildungsplan entwickeln		Trainee-Programm entwickeln, Laufbahn- und Kompetenzmodell prüfen / strategisch eingrenzen, Job Rotation	
KUNDENBERATER	Interne Kommunikation, Märkte identifizieren, Position aufbauen	Eine/n beschaffen, Stellenbeschreibungen prüfen	Raumumbau, Einarbeitungsplan entwickeln	Abgänge prüfen	Weiterbildungsplanung	
...						

sich, auch Unternehmensziele und personalbezogene Risiken; Anlässe, von Zeit zu Zeit eine SPP zu wiederholen. Verantwortlich für die rechtzeitige Initiierung ist der Personalleiter. Auch der Betriebsrat kann – durch das BetrVG unterstützt – die erneute Initiative zur Durchführung einer SPP ergreifen.

#### BR-Nachbereitung – was geht den BR die SPP-Umsetzung an?

Grundsätzlich ist Strategiecontrolling, also die Umsetzung strategischer Ziele, Aufgabe der Geschäftsführung bzw. – bei einer Funktionalstrategie – Aufgabe der Funktionsbereichsleitung. Diese Aufgabe ist nicht delegierbar, wenn die Leitung sie nicht wahrnimmt, bleibt sie unerledigt.

Im Prinzip werden die meisten Ergebnisse einer SPP als Aufträge der Geschäftsführung/des Managements bei der Personalfunktion landen.<sup>7</sup>

Ebenso wie der Personalleiter sind alle übrigen Funktionsbereichsleiter an die Ergebnisse einer SPP gebunden.

Das gilt nicht für den Betriebsrat. Im Anschluss an eine SPP-BR werden normalerweise zunächst deren Ergebnisse im BR diskutiert. Prinzipiell ist es möglich, dass der Betriebsrat zu Einzelergebnissen abweichende Beschlüsse fasst, sich auf andere Positionen festlegt – mit dem Risiko, seinen Vertreter im SPP-BR-Prozess abzuwerten. Wie auch immer, abweichend oder konform: das BR-Gremium wird an der Umsetzung der Ergebnisse einer SPP-BR mitwirken (Dokumentations-Vorlage im Anhang: Tool 12).

Übrigens: durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung und deren Anwendung kann strategische Personalplanung verstetigt und die Verbindlichkeit ihrer Ergebnisse erhöht werden.

<sup>7</sup> Vgl. ausführlich Hoffmann, Zipperle: Anleitung zum Umdenken. Effektive Personalarbeit im Mittelstand. Eschborn 2016



## Inhalt

<b>Sieben Strategische Szenarien – was wäre ohne Betriebsrat?</b> .....	<b>25</b>
Szenario 1: Umsatzwachstum durch Personalmangel ausgebremst .....	26
Szenario 2: Fast sanierungsreif trotz Umsatzwachstum .....	27
Szenario 3: Altersrisiken bei Schlüsselkräften .....	28
Szenario 4: Einstieg in Industrie 4.0 mit Kompetenzrisiken .....	29
Szenario 5: Riskante Abwanderungen von Schlüsselkräften .....	30
Szenario 6: Beschaffungsrisiken bei wichtigen Fachkräften, Anpassung des Ausbildungsplatzangebotes .....	31
Szenario 7: Unprofessionelles Zeitmanagement gefährdet Marktpositionierung .....	32
<b>SPP-Werkzeugkasten</b> .....	<b>33</b>
Tool 1: Audit sozialpartnerschaftlicher Strategieprozess .....	33
Tool 2: Relevante Fragen aus BR-Sicht in einer SPP-BR .....	35
Tool 3: Benennung und Priorisierung der Jobfamilien .....	37
Tool 4: Strategische Treiber des Personalbedarfs .....	38
Tool 5: Auswirkungen der strategischen Treiber auf die prioritären Jobfamilien .....	39
Tool 6: Einschätzung des Altersrisikos der prioritären Jobfamilien .....	40
Tool 7: Einschätzung des Kapazitätsrisikos der prioritären Jobfamilien .....	41
Tool 8: Einschätzung des Kompetenzrisikos der prioritären Jobfamilien .....	42
Tool 9: Einschätzung Beschaffungsrisiko der prioritären Jobfamilien .....	43
Tool 10: Risikoprofile der prioritären Jobfamilien .....	44
Tool 11: Übersicht zur Planung der strategisch relevanten Maßnahmen .....	45
Tool 12: Umsetzung der SPP-BR-Ergebnisse durch den Betriebsrat .....	46

## SIEBEN STRATEGISCHE SZENARIEN – WAS WÄRE OHNE BETRIEBSRAT?

Die folgenden Szenarien beschreiben – durch die „strategische Brille“ betrachtet – typische Problemsituationen in mittelständischen Unternehmen. In jedem Szenario sind „Personalressourcen“, also die Mitarbeiter, betroffen: Arbeitsplätze sind gefährdet, soziale Deklassierungen drohen, veränderte Anforderungen kommen auf das Personal zu, Arbeitsbelastungen steigen für Mitarbeiter, die bereits am Limit arbeiten – oder die Existenz des Unternehmens steht auf dem Spiel. All das sind *Anlässe für Betriebsräte, als Interessenvertreter der Belegschaft tätig zu werden*. Die Frage ist, zu

welchem Zeitpunkt. Sind noch Weichenstellungen möglich, oder ist es dafür bereits zu spät? Strategie ist Zeitgewinn und strategisch handeln bedeutet nichts anderes, als rechtzeitig zu handeln.

Die Szenarien beschreiben zunächst die jeweilige strategische Ausgangslage des Unternehmens und deren Auswirkungen auf Personalressourcen. Es gibt dabei immer mehrere strategische Optionen, über die entschieden werden muss. Übrigens: Auch eine Entscheidung, nicht zu entscheiden, ist eine Entscheidung.

Die Szenarien veranschaulichen, dass es sowohl strategisch als auch operativ – für das Unternehmen wie für seine Mitarbeiter – einen großen Unterschied macht, ob die Perspektive des Betriebsrates bereits auf der strategischen Ebene einfließen kann oder nicht.

## Szenario 1: Umsatzwachstum durch Personal-mangel ausgebremst

### 1. Strategische Ausgangslage

Das Unternehmen mit 60 Mitarbeitern ist mit seiner Kernkompetenz im Bereich der Montage und Wartung technischer Anlagen direkt bei Kunden in einem wachsenden Markt gut positioniert. Die Servicetechniker mit Facharbeiterausbildung und langjähriger Berufserfahrung sind die strategisch wichtigste Jobfamilie – ohne sie wäre das Unternehmen nicht am Markt. Seit einigen Jahren ist die Geschäftsführung gezwungen, Wachstumsziele immer wieder zu reduzieren, weil Servicetechniker im erforderlichen Umfang nicht verfügbar sind und die Absolventen der eigenen Berufsausbildung nicht ausreichen. Hinzu kommt, dass einige von ihnen immer wieder das Unternehmen verlassen um zu studieren, und Quereinsteiger gibt der Arbeitsmarkt nicht her.

### 2. Zusammenhang mit den Personalressourcen des Unternehmens

Weil ein voll einsatzfähiger Servicetechniker eine Vorlaufzeit von fünf bis sieben Jahren (Berufsausbildung plus Zusatzqualifikationen plus Berufserfahrung) hat, bedarf diese Personalressource einer strategischen Vorsteuerung. Das Unternehmen muss in die Entwicklung von Servicetechnikern (deutlich mehr) investieren (als bisher) – mit einigen Risiken (z.B. Absprung der angehenden Servicetechniker zu einer Technikerschule oder Fachhochschule).

### 3. Optionen einer strategischen Vorsteuerung

Mehrere Optionen werden diskutiert:

- Erhöhung der Ausbildungsquote über den Bedarf von aktuell fünf Prozent auf zehn Prozent. Damit wäre eine Schwelle überschritten, die das Unternehmen zwingen würde, in die Ausbildungskapazitäten deutlich mehr zu investieren und vor allem, vermehrt externe Ausbildungseinrichtungen einzubinden. Außerdem ist es schwierig, geeignete Jugendliche zu finden und es besteht auch mit einer deutlich höheren Ausbildungsquote ein höheres Absprungrisiko.
- Beschäftigung von mehr Personal aus anderen

Jobfamilien, aus denen sich Servicetechniker rekrutieren ließen (z. B. Werkstattfachpersonal). Bei dieser Option wären die zu schließenden Qualifikationslücken erheblich, was sicherlich nur in Ausnahmefällen gut gelingen würde.

- Verstärkung der Kontakte zu einschlägigen Ausbildungseinrichtungen. So agieren Wettbewerber auch und Erfolge sind bei hohem Aufwand ungewiss.
- Verstärkung des Azubi-Marketings. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch das beste Marketing die Arbeitsmarktlage nicht zu ändern vermag.
- Verbesserung der Mitarbeiterbindung, um die Servicetechniker im Unternehmen zu halten.

Strategisch kommt man mit diesen Optionen nicht sehr weit. Das Grundproblem des Unternehmens bleibt bestehen: In einem wachsenden Markt mindestens ebenso stark mitzuwachsen und dafür in der wettbewerbsrelevanten Jobfamilie auf Dauer nicht über ausreichende Personalressourcen zu verfügen.

### 4. Mitarbeiterinteressen und Perspektive des Betriebsrats

Die Mitarbeiter (und besonders die Servicetechniker) sind interessiert an einer Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen. Das Unternehmen verdient gut, aber die Servicetechniker müssen Überstunden in erheblichem Umfang leisten, verdienen vergleichsweise wenig und – das wichtigste – sie haben keine Aufstiegschancen im Unternehmen. Die besondere Perspektive des BR auf diese Interessenlage führt zu einem erweiterten (strategischen) Blick auf die personalstrategischen Optionen und ihre Ausgestaltungsmöglichkeiten:

Er schlägt die Einrichtung einer 5-stufigen Fachlaufbahn für Servicetechniker vor, vom Trainee bis zum Experten mit Vertriebskompetenz. Jede Stufe mit verbesserter Ausstattung und höherem Entgelt. Die Investition wäre erheblich, der Prozess würde nicht unter 2 Jahre dauern, aber auf diesem Weg ließen sich die Wachstumsziele des Unternehmens zukünftig erreichen und die Personalressource strategisch – auf Dauer – stabilisieren.

*Besonderer strategischer Fokus des Betriebsrats: Durchsetzung einer erheblichen Investition des Unternehmens in die wettbewerbsrelevanten Personalressourcen, die das Unternehmenswachstum in einem wachsenden Markt strategisch vorsteuern und absichern und zugleich die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt.*

## Szenario 2: Fast sanierungsreif trotz Umsatzwachstum

### 1. Strategische Ausgangslage

Das Unternehmen mit ca. 300 Mitarbeitern und 60 Mio Jahresumsatz ist in einem Segment des Maschinenbaus erfolgreich tätig – wie das Management glaubt. Denn der Umsatz wächst jährlich um ca. drei bis vier Prozent, leicht unterhalb des Marktwachstums.

Der plötzliche Einbruch der Umsatzrendite kommt für das Management überraschend, zumal das Umsatzwachstum anhält. Ein Beratungsunternehmen bestätigt die positiven Markt- und Wachstumsaussichten und kommt sogar zu dem Ergebnis, dass ein noch höheres Umsatzwachstum – durchaus zwischen sechs und acht Prozent – möglich wäre.

Mit einem neuen Vertriebsleiter hofft man, diesem Ziel näher zu kommen und in der Folge auch auf eine wieder steigende Umsatzrendite. Diese Rechnung scheint aufzugehen, der Umsatz steigt tatsächlich – zunächst. Dann auf einmal zeigen sich Liquiditätsprobleme.

Der Grund liegt darin, dass die Maßnahmen ausschließlich an der Marktlogik orientiert waren und die Marktseite nicht mit der Kostenseite verknüpft wurde. Mit dem Umsatzwachstum war stets eine (zum Teil verdeckte) überproportionale Steigerung der Fertigungs- sowie der Einkaufskosten verknüpft, die beide zunehmend weniger über den Preis ausgeglichen werden konnten.

So geriet das Unternehmen bei wachsenden Umsätzen letztlich in die Illiquidität – zur Überraschung des Managements, das bislang die Augen vor gravierenden Problemen bei der Auftragsabwicklung verschlossen und den steigenden Einkaufsanteil am Umsatz ignoriert hatte, in der Annahme, das Umsatzwachstum werde schon alles richten.

### 2. Zusammenhang mit den Personalressourcen des Unternehmens

In einer Liquiditätskrise muss ein Unternehmen Kosten sparen – die Frage ist, wie und wo? Werden Kosteneinschnitte auch bei den wettbewerbsrelevanten Jobfamilien, dem heutigen und künftigen Erfolgspotenzial des Unternehmens, vorgenommen, oder hält man diese im Unternehmen mit Blick auf Chancen einer nachhaltigen Sanierung und setzt die kurzfristigen Einsparprioritäten anderswo, z. B. beim Abbau von Verschwendungen, bei Prozessverbesserungen und bei Einsparungen im Einkauf?

### 3. Optionen einer strategischen Vorsteuerung

In der Geschäftsführung werden mehrere – z.T. alternative – Optionen diskutiert:

- Sofortige betriebsbedingte Kündigungen (kurzfristiger Liquiditätsgewinn).
- Konsequentes umfassendes Liquiditätsmanagement – inkl. eines Mitarbeiterkredites an das Unternehmen (einbehaltene Sonderzahlungen) – gegen das Versprechen, auf Kündigungen zu verzichten.
- Klare Unterscheidung von unverzichtbaren (wettbewerbsrelevanten) sowie den übrigen Jobfamilien, verbundenen mit Maßnahmen, erstere auf jeden Fall im Unternehmen zu halten.
- Durchleuchtung der Auftragsabwicklung mit dem Ziel ihrer radikalen Umgestaltung, um längerfristig das Auseinanderdriften von Umsatz und Rohertrag (Wertschöpfung) wieder in den Griff zu bekommen.
- Einführung eines professionellen strategischen Einkaufsmanagements.

Diese Optionen haben unterschiedliche Reichweiten. Strategisch (weil existenziell) absolut vorrangig ist die kurzfristige Liquiditätssicherung. Eine Beschränkung auf Liquiditätsbeschaffung würde das Unternehmen jedoch nur von einem Liquiditätsengpass in den nächsten stolpern lassen, weil die Basis für Erfolge danach fehlt.

### 4. Mitarbeiterinteressen und Perspektive des Betriebsrats

Das primäre Interesse der Mitarbeiter sind langfristig sichere Arbeitsplätze. Der Betriebsrat muss sich also dafür einsetzen, dass prioritär die Liquiditätsprobleme angegangen werden. Aber genauso auch dafür, dass parallel strategische Entscheidungen über tiefgreifende Produktivitätsverbesserungen getroffen und sofort umgesetzt werden, damit diese nach der Krise greifen. Produktivitätsverbesserungen, die das Unternehmen nachhaltig retten, werden jedoch Arbeitsplätze kosten. Diese „Kröte“ müsste der BR schlucken.

*Besonderer strategischer Fokus des Betriebsrats: Unterstützung einer wirkungsvollen (strategischen) Kombination von Liquiditätsmanagement und Produktivitätsverbesserungen, bei der die Mitarbeiter eingebunden werden (z. B. Mitarbeiterkredit, Vorrang von sonstigen Einsparungen gegenüber Personaleinsparungen).*

## Szenario 3: Altersrisiken bei Schlüsselkräften

### 1. Strategische Ausgangslage

Das mittelständische IT-Unternehmen mit 180 Mitarbeitern bietet unter anderem Serviceleistungen, IT-Lösungen und Plattformen an. Die Kundenaufträge werden als Projekte abgewickelt. Projektmanagement ist der Schlüsselprozess. Mit über zwölf Prozent Umsatzsteigerung pro Jahr ist das Unternehmen auf Wachstumskurs. Marketing, Vertrieb und Verwaltung existieren nur rudimentär. Direkte Kundenorientierung und -bindung über die Projekte und persönliche Kontakte ist das leitende Prinzip. Die zentrale Herausforderung für das Unternehmen besteht darin, Flexibilität und Kundenbindung einerseits zu erhalten, andererseits die Redundanz einer Projektorganisation durch Aus- bzw. Aufbau interner dienstleistender Funktionen zu reduzieren. Davon hängt ab, ob man die Leistungen auch zukünftig zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten kann sowie ob man die hohe Stressbelastung der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien und Schlüsselkräfte (vor allem Projektleiter, -manager und Softwareentwickler) in den Griff bekommt. Diese Balance ist die tagtägliche, mit jedem Wachstumsprozent schwieriger werdende Aufgabe des Managements, und zugleich die zentrale strategische und personalstrategische Herausforderung für das Unternehmen.

### 2. Zusammenhang mit den Personalressourcen des Unternehmens

Da die Kunden feste verlässliche Ansprechpartner erwarten und jeder Kundenauftrag neue Anforderungen und Themen mit sich bringt, müssen die Projektteams und besonders die Projektleiter ständig Neues lernen. Personalentwicklung/Weiterbildung wird immer wichtiger. Auch die Mitarbeiterbindung spielt eine zentrale Rolle. Die Fluktuation ist aktuell gering, obwohl wichtige Mitarbeiter immer wieder Abwerbeversuchen ausgesetzt sind. Eine Altersstrukturanalyse zeigt, dass der Altersdurchschnitt des Personals im Branchendurchschnitt liegt. Bei den wettbewerbsrelevanten Jobfamilien (s.o.) stehen jedoch in fünf Jahren sieben altersbedingte Abgänge (Projektleiter) und in acht Jahren vier Abgänge (Softwareentwickler) an. Um auch mittelfristig den Wachstumskurs nicht zu gefährden, will die Geschäftsführung die Mitarbeiterzahl in den prioritären Jobfamilien mittelfristig um 30 Mitarbeiter aufstocken – aber wie?

### 3. Optionen einer strategischen Vorsteuerung

Gemeinsam mit den Personalverantwortlichen erörtert die Geschäftsführung Optionen zur Ge-

winnung neuer Mitarbeiter für die prioritären Jobfamilien sowie zur systematischen Nachwuchsförderung für diese:

- Deutschlandweite Personalrekrutierung.
- Verstärkte interne Rekrutierung von Projektmanagern aus anderen Jobfamilien (Systemadministratoren).
- Offensive externe Rekrutierung von Systemadministratoren (Sprungbrett für Projektmanager). Hier sind Arbeitskräfte leichter zu bekommen, dafür ist aber der Einarbeitungs- und Qualifizierungsaufwand hoch.
- Intensivierung der Nachwuchsförderung mit Unterstützung durch die Arbeitsagentur und diverse regionale Wirtschaftsförderer.

### 4. Mitarbeiterinteressen und Perspektive des Betriebsrats

Personalgespräche haben ergeben, dass besonders die Projektmanager Qualifizierungsbedarf anmelden und mit weiter steigenden Arbeitsbelastungen rechnen, obwohl sie bereits heute am Limit arbeiten. Vor diesem Hintergrund setzt der Betriebsrat folgende Akzente:

- Zur personellen Aufstockung der Projektleiter/-manager und Softwareentwickler wird ein internes Rekrutierungs- und Qualifizierungsprogramm für ausgewählte Systemadministratoren entwickelt.
- Parallel Neueinstellungen von Systemadministratoren und verstärktes Personalmarketing für diese.
- Entwicklung eines umfangreichen Einarbeitungsprogramms für neue Mitarbeiter.
- Für jeden der mittelfristig ausscheidenden Projektleiter wird frühzeitig eine Nachfolgeplanung begonnen.
- Mit der organisatorischen Durchführung dieser Aktivitäten wird die Personalfunktion beauftragt, die um die Stelle eines Personalreferenten erweitert wird.
- Ein zeitweiliger Personalüberhang durch Neueinstellungen von Systemadministratoren wird als Zukunftsinvestition in die Personalressourcen betrachtet.
- Ein Projektteam entwickelt ein Konzept zur Erweiterung der Back-office Funktionen.

*Besonderer strategischer Fokus des Betriebsrats: Entlastung der Mitarbeiter besonders in den prioritären Jobfamilien durch Organisationsmaßnahmen und Stabilisierung des Unternehmenswachstums durch mittelfristige Absicherung der Personalressourcen in diesen Jobfamilien.*

## Szenario 4: Einstieg in Industrie 4.0 mit Kompetenzrisiken

### 1. Strategische Ausgangslage

Ein Kunststoff verarbeitendes Unternehmen mit 550 Mitarbeitern produziert im Auftrag von Kunden komplexe Kunststoffteile. Die Aufträge sind meist individuell und werden mit jeweils speziellen Werkzeugen gefertigt. Ein Auftrag geht erst dann in Serie, wenn der Prototyp vom Kunden freigegeben ist.

Die Stärke des Unternehmens ist der eigene Werkzeug- und Formenbau mit sehr erfahrenen Facharbeitern (die sich ihres Wertes für das Unternehmen bewusst sind), der ihm einen erheblichen Wettbewerbsvorteil sichert. Bei den Einkäufern der Kundenbranchen ist das Unternehmen sehr bekannt und hat einen guten Ruf.

Der Produktionsleiter verfolgt seit einiger Zeit aufmerksam die Entwicklung der 3-D Fertigungsdrucktechnik. Er erkennt Chancen und auch Risiken für sein Unternehmen: Einerseits ließen sich Prototypen sowie sehr kleine Serien mittels 3-D-Druck kostengünstiger fertigen, andererseits könnten Wettbewerber das Unternehmen im Marktsegment „Kunststoffteile mit komplexen Geometrien in kleinen Serien“ verdrängen. Weitsichtig erkennt er, dass die 3-D-Druck-Technik in nicht allzu ferner Zukunft auch bei größeren Serien profitabel einsetzbar sein wird, so dass ein Einstieg in diese Technik bereits heute geboten erscheint. In einem strategischen Prozess entscheidet die Geschäftsführung, einen Geschäftsbereich „3-D Fertigungsdruck“ aufzubauen, der in spätestens drei Jahren profitabel arbeiten soll.

### 2. Zusammenhang mit den Personalressourcen des Unternehmens

Innerhalb der nächsten drei Jahre werden von dieser Entscheidung zunächst ca. 20 Prozent der Facharbeiter des Formenbaus betroffen sein – auf längere Sicht deutlich mehr. Zwischen ihren gewohnten Anforderungen, Kenntnissen und Erfahrungen einerseits und dem Anforderungsprofil der 3-D-Druck-Fertigungstechnik (Materialkenntnisse, Modelldesign, Fertigungsprozess, Maschinenhandling, Arbeitsvorbereitung etc.) liegen Welten. Die neuen Herausforderungen werden durch Umschulung der Facharbeiter kaum zu bewältigen sein. Zukauf neuer Kompetenzen über Neueinstellungen ist notwendig. Völlig offen ist, was aus den Facharbeitern des Formenbaus wird (die bislang für den zentralen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens stehen), wenn der neue Geschäftsbereich „3-D-Fertigungsdruck“ etabliert ist. Und, mittelfristig gedacht, mit welchen Wettbewerbsvorteilen sich

des Unternehmens positionieren kann, wenn seine Kernkompetenz, der konventionelle Formenbau, an Bedeutung verliert.

### 3. Optionen einer strategischen Vorsteuerung

Es werden folgende Optionen diskutiert:

- Einstellung eines Fertigungsingenieurs sowie von zwei Maschinenbedienern mit Know-how in 3-D-Druck-Fertigungstechnik.
- Entwicklung eines Umbesetzungs- und Umschulungsangebotes für (zunächst wenige) Facharbeiter im Formenbau.
- In Einzelfällen Angebote für vorgezogenen Altersruhestand.
- Untersuchung der Auswirkungen des neuen Geschäftsbereichs „3-D-Fertigungsdruck“ auf das gesamte Unternehmen (Produktion, Konstruktion/Entwicklung, Vertrieb, Einkauf, Arbeitsvorbereitung) durch ein Projektteam, bestehend aus den wichtigsten Bereichsleitern.
- Entwicklung eines strategischen Konzeptes für den bevorstehenden Transformationsprozess (zukünftige Wettbewerbs- und Angebotsvorteile, Aufbau passender Ressourcen, Wissen, Personal, Konsequenzen für Organisation, Strukturen, Prozesse und Führung).

Da keine dieser Optionen allein zielführend sein kann, geht es darum, sie sinnvoll miteinander zu kombinieren.

### 4. Mitarbeiterinteressen und Perspektive des Betriebsrats

Die Mitarbeiter wollen im Unternehmen auf Dauer arbeiten und ihren Lebensunterhalt verdienen zu Bedingungen, die ihren sozialen Status nicht abwerten. Das setzt voraus, dass das Unternehmen seine gute Wettbewerbs- und Marktposition erhält. Der Betriebsrat kann sich daher nicht damit begnügen, lediglich für die Erhaltung des Besitzstandes der betroffenen Facharbeiter einzutreten.

*Besonderer strategischer Fokus des Betriebsrats: Er wird sich für alle der fünf o.g. Optionen der Geschäftsleitung einsetzen und diese mitgestalten, besonders durch konkrete Maßnahmenvorschläge in der zweiten und dritten Option.*

## Szenario 5: Riskante Abwanderungen von Schlüsselkräften

### 1. Strategische Ausgangslage

Seit geraumer Zeit bewegt sich das Unternehmen mit 600 Mitarbeitern, das überwiegend die Automobilindustrie beliefert, in einem globalen Wachstumsmarkt. Die Geschäftsleitung strebt an, nicht nur mit dem Markt zu wachsen, sondern in einem Geschäftsfeld sogar seine Marktanteile zu erhöhen, und sich dort vom Teilleferanten zum Anbieter komplexer Baugruppen weiterzuentwickeln.

Dieser Expansionskurs – Wachstum mit bekannten Produkten und gleichzeitig mit Innovationen in einem globalen Umfeld – veranlasst die Geschäftsführung, eine organisatorische Umstrukturierung anzudenken.

### 2. Zusammenhang mit den Personalressourcen des Unternehmens

Die Personalressource wird zum Engpassfaktor. Insbesondere weitere Fachkräfte in Konstruktion, Fertigung, Montage und Arbeitsvorbereitung werden benötigt. Personalwirtschaftliche Handlungsfelder wie Personalmarketing, -entwicklung und -bindung rücken in den Vordergrund. Hinzu kommt, dass einzelne Mitarbeiter aus den wettbewerbsrelevanten Jobfamilien (Konstrukteure, Produktionsplaner und Meister), also Schlüsselkräfte, das Unternehmen verlassen, u. a. deshalb, weil es ihrem Arbeitgeber bislang nicht gelingt, sich klar entweder als Massenfertiger von Einzelteilen in sehr großen Stückzahlen oder als Qualitätsanbieter (mit Schwerpunkt auf Fertigung und Montage komplexer Bauteile und Baugruppen) zu positionieren. Beides unter einen Hut zu bringen bzw. das eine noch nicht voll zu beherrschen, das andere nach wie vor aus wirtschaftlichen Gründen tun zu müssen, erzeugt bei den Mitarbeitern in der Produktion – aber nicht nur dort – hohen Stress und Unzufriedenheit. Der Weggang von Schlüsselkräften ist daher nachvollziehbar.

### 3. Optionen einer strategischen Vorsteuerung

Kurzfristig sieht die Geschäftsführung mehrere Ansatzpunkte zur Neu- bzw. Rückgewinnung wichtiger Know-how-Träger/Schlüsselkräfte:

- Ausweitung der regionalen Personalrekrutierung auf ganz Deutschland und sogar europaweit
- Verstärkte Aktivitäten im (Fach)Hochschul-Personal-Marketing, um Mitarbeiter für die vakanten und neu hinzukommenden Schlüsselpositionen des Unternehmens, besonders in

Konstruktion, Produktionsplanung und Arbeitsvorbereitung zu gewinnen.

- Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung und allgemein der Arbeitgeberattraktivität.

All dies erfordert Investitionen und zusätzliches Personal in der Personalabteilung.

### 4. Mitarbeiterinteressen und Perspektive des Betriebsrats

Für die Mitarbeiter, besonders in den relevanten Jobfamilien und bei den Schlüsselkräften in Produktion, Arbeitsvorbereitung und Konstruktion, stehen folgende Interessen (Bindungsfaktoren) im Vordergrund

- Klare Orientierung darüber, wer ihr Arbeitgeber ist, ein Produzent von Massengütern oder ein Anbieter von Qualitätsprodukten?
- Stressabbau durch eine funktionierende Ablauforganisation, besonders in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen.
- Höhere und leistungsorientierte Bezahlung (Prämien/Bonussysteme etc.).
- Kontinuierliche Anpassung der eigenen Qualifikation an gegenwärtige (und zukünftige) Herausforderungen.

Dem BR ist (genauso wie der Geschäftsführung) klar, dass personalbezogene Maßnahmen nur einen Teil der Probleme lösen. Sein Vorschlag enthält zwei Teile: Personalwirtschaftlich schlägt er die Einführung von flexibel gestuften Personalentwicklungswegen für alle Schlüsselkräfte und Angehörigen der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien vor. Aufstiege auf diesen Wegen sollen mit finanziellen Zuwendungen gekoppelt werden. Für neu eingestellte Fachkräfte schlägt er Einarbeitungsprogramme vor, deren Absolvierung finanziell honoriert wird.

Parallel soll ein Strategieprozess durchgeführt werden, der in erster Linie die Position des Unternehmens „zwischen den Stühlen“ (als Qualitätsanbieter und Kostenführer) tabulos klärt und eine strategische Ausrichtung für das Unternehmen formuliert. Auf dieser Grundlage sollen Anpassungen der Unternehmensorganisation (ggf. Erhöhung der Anzahl der Geschäftsbereiche) erfolgen und schließlich der Bezug zu den resultierenden erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen des Unternehmens und den wichtigen Jobfamilien hergestellt werden.

*Besonderer strategischer Fokus des Betriebsrats: Die Verbindung beider Ebenen, der personalwirtschaftlichen und der strategischen. Nur in dieser Kombination können die Mitarbeiterinteressen angemessen berücksichtigt werden.*

## Szenario 6: Beschaffungsrisiken bei wichtigen Fachkräften, Anpassung des Ausbildungsplatzangebotes

### 1. Strategische Ausgangslage

Das Unternehmen ist ein familiengeführter Pflegedienstleister mit 60 Mitarbeitern – überwiegend ausgebildete Fachkräfte. Es bewegt sich in einem stark wachsenden Markt und zählt in der Region zu einem der größeren Anbieter in der Pflegebranche. Seine Leistungen bietet es in drei Bereichen an: Grundpflege, häusliche Pflege und Tagespflege.

Potenzielle und starke Wettbewerber sind die großen überregionalen Pflegedienste wie Caritas und andere, die zentral und professionell mit der Pflegekasse ihre Preise aushandeln.

Zur Stabilisierung der eigenen Marktstellung will die Geschäftsführung den Umsatz ab dem kommenden Jahr um jährlich zehn Prozent steigern. Der relativ kostenintensive und wenig lukrative Bereich „Grundpflege“ soll minimiert, die beiden anderen Bereiche deutlich ausgebaut werden. Dabei müssen die Kosten (wegen der sehr niedrigen Personalkostenproduktivität<sup>8)</sup> mindestens in stabiler Relation zum Umsatz bleiben, um das Unternehmen nicht zu gefährden.

Diese Ziele können nur erreicht werden, wenn genügend neue Pflegekräfte eingestellt und dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden können.

### 2. Zusammenhang mit den Personalressourcen des Unternehmens

Wachstum mit knappen Personalressourcen erhöht die Belastung der Mitarbeiter kontinuierlich – und damit für das Unternehmen das Fluktuationsrisiko. Schon jetzt verlassen einzelne Fachkräfte in den Hauptwachstumsbereichen häusliche Pflege und Tagespflege das Unternehmen (trotz sehr gutem Betriebsklima). Dem versucht die Geschäftsführung entgegenzuwirken, indem sie internationales Personalmarketing für Fachkräfte betreibt sowie ein System von Bonuszahlungen für die Fachkräfte einführt. Für solche Vergütungen ist der finanzielle Handlungsspielraum allerdings sehr begrenzt, denn die Personalkostenproduktivität (siehe **Fußnote 8**) liegt mit dem Faktor 1,5 (zu) niedrig.

### 3. Optionen einer strategischen Vorsteuerung

Die Geschäftsführung hat folgende Optionen einer strategischen Vorsteuerung der Personalressourcen erarbeitet:

- Verstärkte Personalbeschaffung aus nahe gelegenen Bereichen (z. B. Arzt- und Pflegehelfer), wo allerdings ebenfalls Personalknappheit besteht.
- Intensivierung der Nachwuchsförderung durch verstärkte Kooperationen mit regionalen Netzwerken im Pflegebereich.
- Planung eines Trainee-Programms zur Vorbereitung von Nachwuchskräften auf leitende Positionen (Teamleiter, Management).
- Weitere Marketingmaßnahmen zur besseren Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt (Arbeitgebermarke).

### 4. Mitarbeiterinteressen und Perspektive des Betriebsrats

Besonders die wichtigsten Fachkräfte und Teamleiter arbeiten am Limit. Beschwerden häufen sich, auch beim Betriebsrat. Zudem ist die Bezahlung der Mitarbeiter trotz Bonuszahlungen (branchenüblich) niedrig.

Der Betriebsrat reagiert mit einem eigenen Vorschlag auf die Optionen der Geschäftsführung, da diese in seinen Augen lediglich den bisherigen Weg weitgehend erfolgloser Bemühungen fortsetzt.

Sein Vorschlag lautet: Erhöhung der Ausbildungsquote und Fokussierung der Azubi-Rekrutierung auf branchenfremde Zielgruppen (An- und Ungelernte, Schul- und Studienabbrecher), die ausreichend am Arbeitsmarkt verfügbar sind. Entsprechend wären die Auswahlkriterien für Azubi anzupassen.

*Besonderer strategischer Fokus des Betriebsrats: Versuch der Lösung des Problems der Wachstumslimitierung durch knappe Personalressourcen durch Perspektiverweiterung (höhere Ausbildungsquote und branchenfremde Zielgruppen).*

8 Die Personalkostenproduktivität ist eine der wichtigsten Personalkennzahlen. Sie setzt den Rohertrag eines Unternehmens (Umsatz minus Material- und Fremddienstleistungskosten) in Beziehung zu dessen Personalkosten. Ein Wert < 1,5 ist für jedes Unternehmen kritisch. Ein „guter“ Wert liegt > 2.

## Szenario 7: Unprofessionelles Zeitmanagement gefährdet Marktpositionierung

### 1. Strategische Ausgangslage

Das Maschinenbauunternehmen mit 350 Mitarbeitern bewegt sich in einem hoch gesättigten Markt: Der Umsatz steigt kaum noch, man versucht, durch Steigerung der Produktvariantenvielfalt gegenzusteuern. Dadurch jedoch steigen die Komplexitätskosten überproportional, wodurch die Rendite sinkt. Gleichzeitig steigen die Kundenansprüche. Bei der Erfüllung der Qualitätsansprüche kann das Unternehmen dank der erfahrenen Facharbeiter noch gut mithalten. Die Forderungen nach immer kürzeren Lieferzeiten jedoch, die zunehmend zu einem kaufentscheidenden Faktor werden, sind für das Unternehmen immer weniger erfüllbar. Aufträge gehen an Wettbewerber verloren. Langsam dämmert es der Geschäftsführung, dass man sich zu sehr auf automatisierte Lösungen, wie das PPS-System in der Auftragsvorbereitung und -steuerung, verlassen und eine solide Zeitwirtschaft vernachlässigt hat. Das PPS-System allein, ohne ständig aktualisierte Daten aus Zeitaufnahmen und -analysen, ist nicht in der Lage, die exakte Steuerung einer Vielzahl parallel laufender Aufträge zu gewährleisten, und niemand kann mehr dem Kunden genau sagen, wann sein Auftrag ausgeliefert wird. Als Folge kommt hinzu, dass unvorhergesehene Bearbeitungsschritte und Liegezeiten die Aufträge verzögern und verteuern. Eilaufträge werden vorgezogen, anderes bleibt liegen. Die kalkulierten Preise decken kaum mehr die Kosten – bei zunehmendem Preiswettbewerb (s.o.). Intern kennt niemand den Break-even-Punkt eines Auftrages. Eine erste Analyse ergibt, dass die Auftragsdurchlaufzeiten steigen während die faktische Bearbeitungszeit pro Auftrag sinkt.

### 2. Zusammenhang mit den Personalressourcen des Unternehmens

Das Unternehmen „spielt“ mit seiner Wettbewerbsfähigkeit. Wenn alles so weiter geht, gerät es in eine Abwärtsspirale mit unvermeidlichem Personalabbau. Die Fehleinschätzung, durch Einführung eines PPS-Systems die Kosten für eine Zeitwirtschaft (und der entsprechenden Kompetenz) sparen zu können, rächt sich bitter. Sicherung zumindest eines Teils der Arbeitsplätze erfordert Reorganisation des Auftragsdurchlaufs in der Produktion inklusive Einführung einer Zeitwirtschaft. Parallel muss in entsprechende Kompetenzerweiterungen von Mitarbeitern in Produktion und Arbeitsvorbereitung investiert werden (MTM- bzw. Refa-Lehrgänge für AV-Personal und Meister).

Zugleich müssen weitere Komplexitätskosten (im gesamten Unternehmen) gesenkt werden, was für einzelne Mitarbeiter und Führungskräfte erhebliche Umstellungen bedeuten wird.

### 3. Optionen einer strategischen Vorsteuerung

In der Geschäftsleitung werden mehrere Optionen diskutiert:

- Durchführung einer Bestandsaufnahme, die den gesamten Auftragsdurchlaufprozess durchleuchtet.
- Teilnahme von zwei Meistern und einem AV-Mitarbeiter an einem MTM-Lehrgang „Prozessoptimierung mit Zeitanalysen und Zeitmanagement in Produktion und Logistik“.
- Reorganisation des gesamten Auftragsdurchlaufs nach Maßgabe der Bestandsaufnahme mit Unterstützung eines fachlich kompetenten Beraters.
- Einleitung eines Strategieprozesses der Geschäftsführung „Senkung der Komplexitätskosten durch Reduzierung der Variantenvielfalt – Erweiterung des bestehenden Baugruppenkonzeptes“.

### 4. Mitarbeiterinteressen und Perspektive des Betriebsrats

Das Interesse der Mitarbeiter ist die Erhaltung ihrer Arbeitsplätze auch in der Sättigungs- und Rückgangphase des Marktsegmentes, in dem das Unternehmen sich bewegt. Der Betriebsrat kann sich nicht damit begnügen, alles weiter laufen zu lassen wie bisher. Will er Arbeitsplätze sichern, muss er darauf dringen, dass nicht nur kurzfristig die Mängel in der Auftragsbearbeitung angegangen werden, sondern dass sich das Unternehmen darüber hinaus auf die bevorstehende Marktückgangphase durch Kostensenkungen vorbereitet, die es in den erwartbaren Preiskämpfen überlebensfähig machen. Aber auch wenn das gelingt, wird sich eine Anpassung der Personalressourcen durch Abbau von Arbeitsplätzen nicht vermeiden lassen. Strategisch sind darüber hinaus Produktinnovationen erforderlich, mit denen das Unternehmen sich in (angrenzenden) Marktsegmenten mit Wachstumspotenzial positionieren kann.

*Besonderer strategischer Fokus des Betriebsrats: In einer strategischen Personalplanung die Entwicklung der Personalressourcen so vorzusteuern, dass rechtzeitig sowohl ein sozialverträglicher Personalabbau, als auch die notwendigen Kompetenzerweiterungen durchgeführt werden können.*



# SPP-WERKZEUGKASTEN

## Praktische Tools für die strategische Personalplanung



### Tool 1 Audit Sozialpartnerschaftlicher Strategieprozess

Ausprägungen Voraussetzungen Sozialpartnerschaftlicher Strategiearbeit	Sozialpartnerschaftlich fundierte Strategieprozesse mit hohem Nutzen für das Unter- nehmen sinnvoll und möglich	Profil der Ausprägung					Sozialpartnerschaftlich fundierte Strategieprozesse voraussichtlich chancenlos
		1 = erfüllt	5 = nicht erfüllt	1	2	3	
<b>1. Strategische Arbeit des Managements</b>	Unternehmensleitbild vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kein Unternehmensleitbild vorhanden
	Unternehmensleitbild wird über die Strategie in Ziele, Ressourcen und Maßnahmen umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unternehmensleitbild zu allgemein, nicht umsetzbar oder gar nicht vorhanden
	Führungsaufgaben werden aus der Strategie abgeleitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Strategie ist nebulös und in der Praxis völlig unverbindlich
	Strategie formuliert Vorgabe für die Funktionen (Abteilungen), Prozesse und Regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jeder Bereichsleiter macht seine eigene „Strategie“
	Strategie formuliert Vorgaben für Personalbedarf und Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung verlaufen ungeplant und chaotisch (Incentives)
	Die strategische Ausrichtung ist im Unternehmen bekannt und weitgehend akzeptiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die strategische Ausrichtung des Unternehmens ist geheime Verschlusssache der Geschäftsführung
<b>2. Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat</b>	Betriebsrat und Management erkennen ihre jeweils unterschiedlichen Perspektiven an und respektieren diese wie auch einander	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Anerkennung der jeweils anderen Seite in ihrer Funktion fehlt ebenso wie der Respekt voneinander
	Konflikte werden meist als fruchtbar, deren Ergebnisse als konstruktiv angesehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	In Konflikten passiert es immer wieder, dass die Eskalation in den Vordergrund tritt gegenüber einer sachlichen Problemlösung
	Beide Seiten sind bemüht, Betriebsverfassungs- und Arbeitsrecht im Sinne einer Unterstützung des Unternehmens zu nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Häufig steht im Vordergrund, wer „Recht hat“ – juristische Auseinandersetzungen absorbieren viel Energie
	Absprachen bzw. Verhandlungsergebnisse zwischen Betriebsrat und Management werden von beiden Seiten als verbindlich anerkannt – auch dann, wenn sie nicht schriftlich fixiert sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Absprachen bzw. Verhandlungsergebnisse gelten nur dann als verbindlich, wenn sie schriftlich in einer Regelungsabsprache oder in einer Betriebsvereinbarung fixiert sind

>> Fortsetzung nächste Seite

Ausprägungen Voraussetzungen Sozialpartner- schaftlicher Strategiearbeit	Sozialpartnerschaftlich fundierte Strategieprozesse mit hohem Nutzen für das Unter- nehmen sinnvoll und möglich	Profil der Ausprägung 1 = erfüllt 5 = nicht erfüllt					Sozialpartnerschaftlich fundierte Strategieprozesse voraussichtlich chancenlos
		1	2	3	4	5	
<b>3. Gelebte Rolle und Position des Be- triebsrats</b>	Der BR versteht sich und arbeitet als Interessenvertreter aller Mitar- beiter; er balanciert Interessensdi- vergenzen zwischen Mitarbeitern aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR fühlt sich besonders bestimmten Mitarbeitergrup- pen verpflichtet („Klientel“)
	Der BR wird von Mitarbeitern und Management respektiert und in seiner Funktion anerkannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR wird bei wichtigen An- gelegenheiten eher als Stör- faktor wahrgenommen
	Der BR hat klare Vorstellungen und Forderungen, ist in der Lage, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und entsprechend zu priorisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR verzettelt sich oft und neigt dazu, Nebensächlichkei- ten in den Vordergrund zu stellen
	Dem BR ist das Bemühen um ko- operative Problemlösungen – auch jenseits gesetzlicher Vorgaben – wichtiger als juristische Ausein- andersetzungen und „Lösungen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR wird vom Manage- ment aber auch von Mitarbei- tern nicht selten als „rechtha- berischer Prozesshansel“ wahrgenommen
	Für den BR sind BetrVG sowie Ar- beits- und Sozialrecht in erster Li- nie pragmatische Hilfsmittel für seine Interessenvertretungsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR versteht sich in erster Linie als „Amtsinhaber“ zur akribischen Erfüllung gesetzli- cher Aufgaben
	Der BR ist erfahren, sicher in seiner Rolle, kennt das Unterneh- men gut und hat Autorität im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der BR ist in seiner Rolle unsicher und versucht immer wieder, seine Unsicherheit zu verbergen



**Tool 2**  
**Zehn relevante Fragen aus BR-Sicht in einer SPP-BR**

Nr.	Fragen	Erläuterungen	Beispiele
1	Welche Konsequenzen für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens können sich aus dem absehbaren Ausscheiden von Mitarbeitern auch in den weniger wettbewerbsrelevanten Jobfamilien ergeben?	<p>Die SPP konzentriert sich auf die wichtigsten wettbewerbsrelevanten Jobfamilien – es kann dennoch Aufgabe des BR im SPP-Prozess sein, Informationen zu weiteren Jobfamilien einzufordern. Etwa dann, wenn die Personalbestandsbetrachtung dazu Anlass gibt.</p> <p>Auch weniger wettbewerbsrelevante Jobfamilien können für die Existenz des Unternehmens wichtig sein, zudem stehen auch sie für Arbeitsplätze, die Mitarbeitern Einkommen sichern.</p> <p>Durch den Blick auf weitere Jobfamilien wird der Unterschied zwischen einer Personalbestandsanalyse und einer SPP nicht aufgehoben.</p>	<p>Die Personalbestandsbetrachtung zeigt, dass aus der Jobfamilie der Maschinenbediener absehbar 30 Prozent altersbedingt ausscheiden werden.</p> <p>Die Auslagerung einer Vormontagestufe macht die Arbeitsplätze von 15 Monteuren überflüssig.</p> <p>Auch wenn beide Mitarbeitergruppen nicht zu den strategisch relevanten Jobfamilien zählen, kann der Umgang mit ihnen für das Unternehmen und die Mitarbeiter höchst bedeutsam sein.</p>
2	Erfordert eine zukünftige Unternehmensentwicklung gegebenenfalls die Bildung weiterer Jobfamilien oder Schlüsselpositionen?	In einem expandierenden Unternehmen muss nicht nur damit gerechnet werden, dass bestehende Jobfamilien sich vergrößern. Auch neue Jobfamilien oder Schlüsselpositionen könnten notwendig werden, für die noch keine Erfahrungswerte vorliegen. Da es um neue Mitarbeiter mit neuen Anforderungsprofilen geht, ist hier der BR gefordert.	<p>Das Produktionswachstum und die gleichzeitige Erweiterung des Angebotsspektrums in einem mittleren Unternehmen machen die Einstellung eines AV-Leiters notwendig.</p> <p>Das anhaltende Wachstum der Belegschaft erfordert die Beschäftigung eines Personalleiters, wo bisher die Personalarbeit von einer Person aus der Buchhaltung mit erledigt wurde.</p> <p>Die Etablierung eines neuen Geschäftsbereichs 3D-Druck, zunächst nur für besondere Anwendungen, erfordert die Einrichtung einer neuen Jobfamilie der 3D-Druck-Maschinenbediener mit ganz neuartigem Anforderungsprofil.</p>
3	Wie könnte der erweiterte zukünftige Personalbedarf aus dem bestehenden Personalbestand gedeckt werden?	Expansion und Wandel erfordern in der Regel Umschichtungen im Personal: Jobfamilie A wird überflüssig, während Jobfamilie B einen steigenden Personalbedarf aufweist. Hier ist ein BR mit seinen Kompetenzen ganz besonders gefragt.	
4	Welche Voraussetzungen wären dafür im Einzelnen zu schaffen?	Solche notwendigen (meist strategisch begründeten) Personalumschichtungen stellen in der Regel eine erhebliche Herausforderung (mindestens) für die Personalentwicklung bzw. Weiterbildung dar. Ein BR sollte dafür sorgen, dass sehr frühzeitig (also im Stadium der strategischen Planung) die Auswirkungen auf die Mitarbeiter berücksichtigt werden.	Die Einführung eines Geschäftsbereichs 3D-Druck macht die Arbeitsplätze einiger Werkzeugmacher überflüssig. Im Rahmen der SPP sorgt der Betriebsrat dafür, dass nicht nur eine Ausrichtung des Personalrecruitings auf neue Zielgruppen stattfindet, sondern dass bereits zu diesem frühen Zeitpunkt ein Umschulungsprogramm für die betroffenen Werkzeugmacher aufgelegt wird.

>> Fortsetzung nächste Seite

Nr.	Fragen	Erläuterungen	Beispiele
5	Werden geschäftliche Erweiterungsmöglichkeiten und ihre personellen Auswirkungen von der Geschäftsleitung übersehen?	Meist hat auch eine Geschäftsführung nicht alle strategischen Optionen des Unternehmens im Blick und in einer SPP sind strategische Weichenstellungen in der Regel bereits vollzogen. Dennoch kann ein BR alternative strategische Optionen (mit ggf. anderen personellen Auswirkungen) ansprechen. Vermutlich sind deren Durchsetzungschancen nicht als besonders hoch einzuschätzen. Aber auch im Fall von Erfolgslosigkeit zeigt der BR zumindest strategische Kompetenz.	Die Geschäftsführung hat aus Kostengründen entschieden, das Unternehmenswachstum auf einen osteuropäischen Produktionsstandort zu verlagern. Der BR weist gut begründet darauf hin, dass diese Kostengründe fragwürdig sind und schlägt alternativ die Ausweitung der Produktion am bestehenden Produktionsstandort vor, in Folge würde ein Wegfallen von Arbeitsplätzen am heimischen Standort vermieden werden.
6	Wird die Bildung und Bewertung der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien wirklich aus unternehmensstrategischer Perspektive vorgenommen? Sind möglicherweise Bereichsgeheimnisse im Spiel und trüben den Blick?	Die wettbewerbsrelevanten Jobfamilien, auf die die SPP sich konzentriert, sollen in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie gebildet werden. Aber auch die Interessen von am SPP-Prozess teilnehmende Bereichsleitern, denen es evtl. primär um das Gewicht ihres Bereiches geht, können eine Rolle spielen. BR und natürlich Geschäftsleitung sollten darauf achten, dass die SPP tatsächlich auf die wettbewerbsrelevanten Jobfamilien fokussiert.	Obwohl sich das Unternehmen nahezu ausschließlich über seine Kosten(Produktivitäts-)position mit niedrigen Preisen behauptet, und davon lebt, wenige großen Kunden in einem etablierten Markt mit Standardprodukten zu beliefern, versucht der Vertriebsleiter im SPP-Prozess, die wenigen Außendienstmitarbeiter als strategisch prioritäre Jobfamilie zu positionieren. De facto wichtiger für die Marktposition sind jedoch Meister, Instandhalter und Fachkräfte, die die Maschinen umrüsten.
7	Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen werden aus den Risikoprofilen abgeleitet, und welche sind aus der BR-Perspektive besonders wichtig?	Ergebnis der SPP ist ein Portfolio personalwirtschaftlicher, also letztlich auch personeller Maßnahmen. In die Diskussion über deren Gewichtung kann der BR eigene Kriterien – etwa aus der Perspektive der besonderen Schutzbedürftigkeit einzelner Mitarbeitergruppen – einbringen bzw. auch eigene Maßnahmen in der Diskussion vorschlagen.	Aufgrund des anhaltenden Unternehmenswachstums sieht das Maßnahmenportfolio die Neueinstellung von 12 Mitarbeitern vor. Der BR setzt sich dafür ein, dass in das Maßnahmenportfolio aufgenommen wird, dass Bewerber mit Schwerbehinderung bevorzugt werden.
8	Welche dieser Maßnahmen können einvernehmlich (zwischen BR und GF) umgesetzt werden?	Nicht allem, was am Ende einer SPP im Maßnahmenportfolio steht, wird ein BR vorbehaltlos zustimmen können. Die Umsetzung der SPP wird also im Einzelnen weiterhin Gegenstand der Verhandlungen zwischen Geschäftsleitung und BR bleiben – auch wenn eine SPP mit BR-Beteiligung einen höheren Verbindlichkeitsgrad auf beiden Seiten verspricht. Der BR wird entscheiden müssen, welche Maßnahmen er unterstützt und welchen er möglicherweise widersprechen wird.	
9	Bei welchen Maßnahmen besteht Bedarf nach weiterführenden Gesprächen zwischen BR und GF, die zu vereinbaren wären?	Diese Frage konkretisiert die vorhergehende.	
10	Sieht das Maßnahmenportfolio größere Projekte vor? Hält der BR es für sinnvoll, sich unmittelbar daran zu beteiligen?	Bei größeren personalwirtschaftlichen Projekten sollte ein BR sich zumindest in der Projektsteuergruppe beteiligen.	Das Maßnahmenportfolio am Ende des SPP-Prozesses enthält als größeres personalwirtschaftliches Projektvorhaben die Einführung einer Fachlaufbahn für zwei der prioritären Jobfamilien. Daran sollte sich der BR auf jeden Fall auch operativ beteiligen, weil hier eine ganze Reihe von Mitarbeiterinteressen nachhaltig berührt wird.

# SPP-WERKZEUGKASTEN



## Tool 3 Benennung und Priorisierung der Jobfamilien

Jobfamilie	Bedeutung											Σ	Rang	
	niedrig										hoch			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Das Tool 3, Benennung und Priorisierung der Jobfamilien, hilft dabei, Jobfamilien des Unternehmens zu priorisieren. Es hängt als Plakat oder Flipchart für alle sichtbar der Wand. In der linken Spalte sind alle Jobfamilien des Unternehmens untereinander aufgelistet. Das Tool wird nun von allen Workshop-Teilnehmern ausgefüllt: Jeder bekommt so viele Klebepunkte, wie Jobfamilien eingetragen wurden.

# SPP-WERKZEUGKASTEN



## Tool 4

### Strategische Treiber des Personalbedarfs (Input Unternehmensstrategie)

Strategische Ziele	Strategische Treiber und ihre Ausprägungen	Zeithorizont:.....
<p><b>Marktziele:</b> Auf welchen Märkten wollen wir wie stark wachsen?</p>	<p><b>Umsatzentwicklung insgesamt:</b>  <input type="checkbox"/> Wachstum/Schrumpfung    <input type="checkbox"/> ≤ 3%    <input type="checkbox"/> ≤ 5%    <input type="checkbox"/> ≥ 5%  <input type="checkbox"/> Konsolidierung</p> <p><b>Umsatzentwicklung auf einzelnen Märkten:</b>            Regionen in Deutschland:..... ± ..... %            Europa:..... ± ..... %            International:..... ± ..... %</p> <p>Produktbereich/ Geschäftsfeld 1:..... ± ..... %            Produktbereich/ Geschäftsfeld 2: ..... ± ..... %            Produktbereich/ Geschäftsfeld 3: ..... ± ..... %            Produktbereich/ Geschäftsfeld 4: ..... ± ..... %            ...</p>	
<p><b>Innovationsziele:</b> Mit welcher Innovation wollen wir uns in welchen Märkten positionieren?</p>	<p><b>Leistungen/Produkte:</b>  <input type="checkbox"/> gleichbleibend  <input type="checkbox"/> kleinere Anpassungen: ..... %  <input type="checkbox"/> größere Änderungen: ..... %  <input type="checkbox"/> komplette Neuentwicklungen ..... %</p> <p><input type="checkbox"/> Anteil auftragsbezogener Entwicklungen: ..... %</p> <p><input type="checkbox"/> mit bekanntem Wissen  <input type="checkbox"/> mit neuem Wissen</p> <p><b>Beeinflussende technische Entwicklungen:...</b>  <input type="checkbox"/> keine    <input type="checkbox"/> gering    <input type="checkbox"/> mittel    <input type="checkbox"/> gravierend    <input type="checkbox"/> ungewiss</p>	
<p><b>Produktivitätsziele:</b> Welche Produktivitätsverbesserungen wollen wir realisieren?</p>	<p><b>Kosteneinsparungen im Unternehmen: ..... %</b></p> <p><b>Kosteneinsparungen in bestimmten Unternehmensbereichen:</b>  <input type="checkbox"/> Bereich: ..... %  <input type="checkbox"/> Bereich: ..... %  <input type="checkbox"/> Bereich: ..... %  <input type="checkbox"/> ... ..... %</p>	

Das Tool 4 wird von der Geschäftsleitung ausgefüllt, erläutert und für alle Workshop-Teilnehmer gut sichtbar im Raum angebracht.

# SPP-WERKZEUGKASTEN



## Tool 5

### Auswirkungen der strategischen Treiber auf die prioritären Jobfamilien

(0 = keine, 1= niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch)

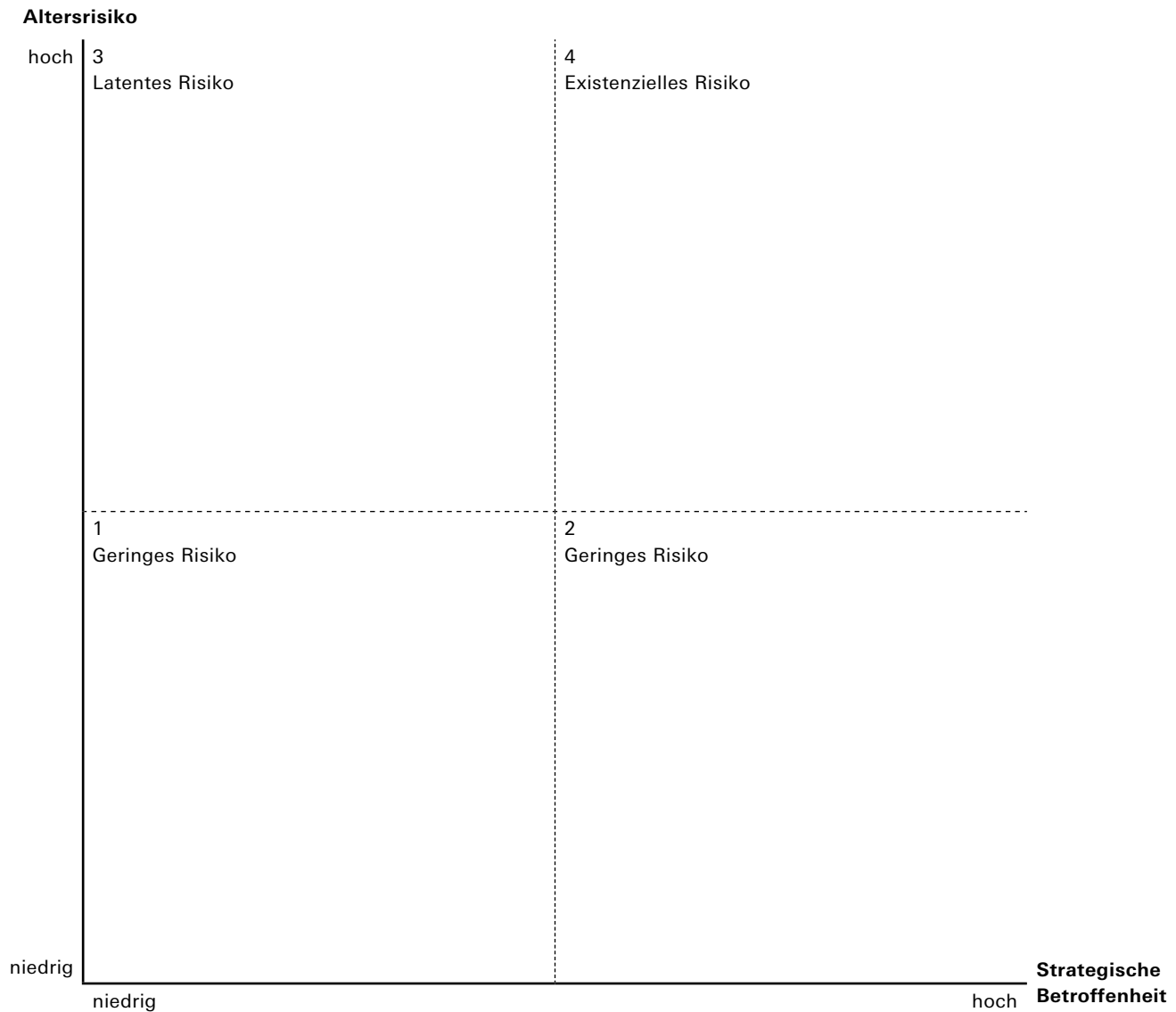
Strategische Ziele Prioritäre Jobfamilien	Markt				Innovation Produktivität				Produktivität				Σ	Rang	
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3			

Das Tool 5 visualisiert und dokumentiert die Ergebnisse der Diskussion.



## Tool 6

### Einschätzung des Altersrisikos der prioritären Jobfamilien



Die Workshop-Teilnehmer beantworten die Frage:

**Lässt die Altersstruktur der jeweiligen Jobfamilie altersbedingte Ausfälle von Mitarbeitern erwarten, die aus strategischen/geschäftlichen Gründen ausgeglichen werden müssen?**

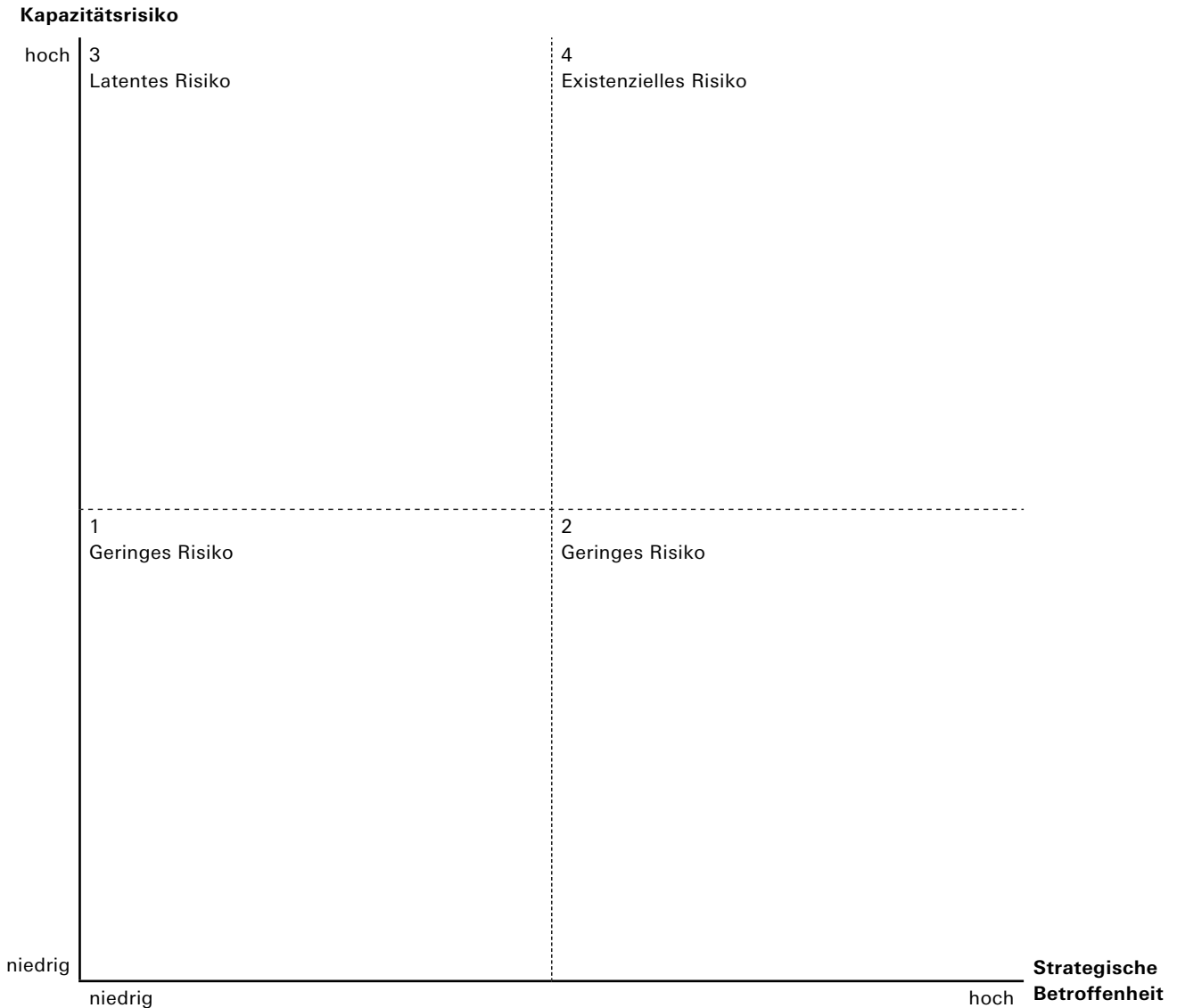
Vorbereitend werden die entsprechenden Personaldaten ausgewertet. Außerdem fließen die Ergebnisse aus Schritt 4 ein, insofern die strategische Betroffenheit der Jobfamilien zu berücksichtigen ist. Sie führen diese beiden Einschätzungen zusammen, indem Sie jede prioritäre Jobfamilie, z. B. mit einer Karte, in einem der Quadranten des Portfolios verorten.





## Tool 7

### Einschätzung des Kapazitätsrisikos der prioritären Jobfamilien



Sie beantworten hier gemeinsam die Frage:

**Reichen die vorhandenen Mitarbeiter unserer prioritären Jobfamilien aus, um unsere strategischen Geschäftsziele umzusetzen?**

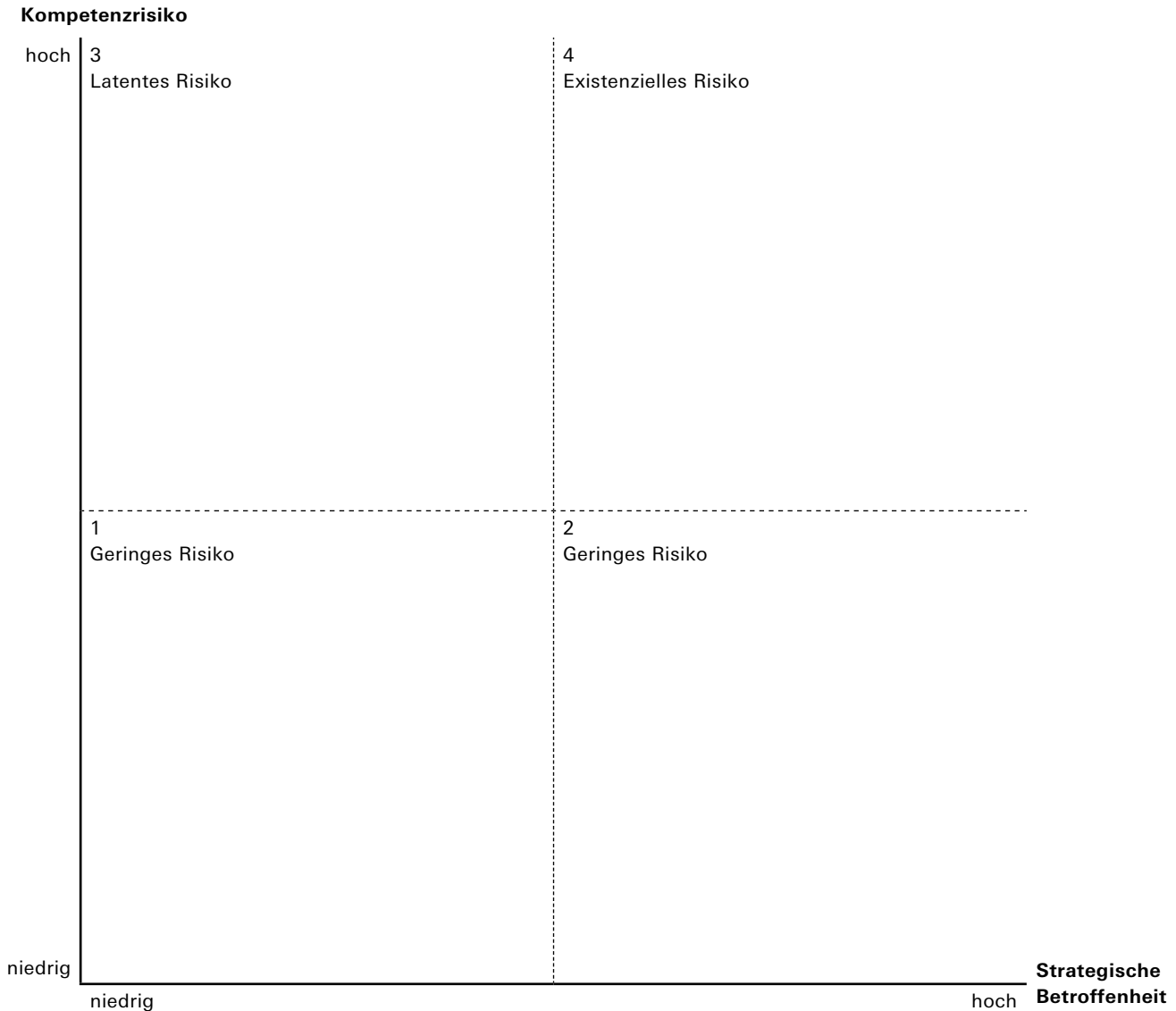
Diese weiteren Fragen sind von Bedeutung: Ist mit Rationalisierungs-/Erfahrungs-/Synergieeffekten zu rechnen, so dass das Unternehmen im Verhältnis weniger Personal braucht? Wächst das Personal proportional zum Umsatz? Wie hoch ist die Fluktuationsrate? Rücken im Zuge einer Karriereplanung Mitarbeiter nach? Ist mit altersbedingten Ausfällen zu rechnen (siehe Ergebnis „Altersrisiko“)?

Außerdem fließen die Ergebnisse aus Schritt 4 ein – berücksichtigen Sie wieder die strategische Betroffenheit der Jobfamilien. Führen Sie beide Einschätzungen zusammen, indem Sie jede prioritäre Jobfamilie beispielsweise mittels Karte in einem der Quadranten des Portfolios verorten.



## Tool 8

### Einschätzung des Kompetenzrisikos der prioritären Jobfamilien



Sie beantworten hier gemeinsam diese Frage:

**Reichen die Kompetenzen der Mitarbeiter in den prioritären Jobfamilien zur Umsetzung der (strategischen) Geschäftsziele aus?**

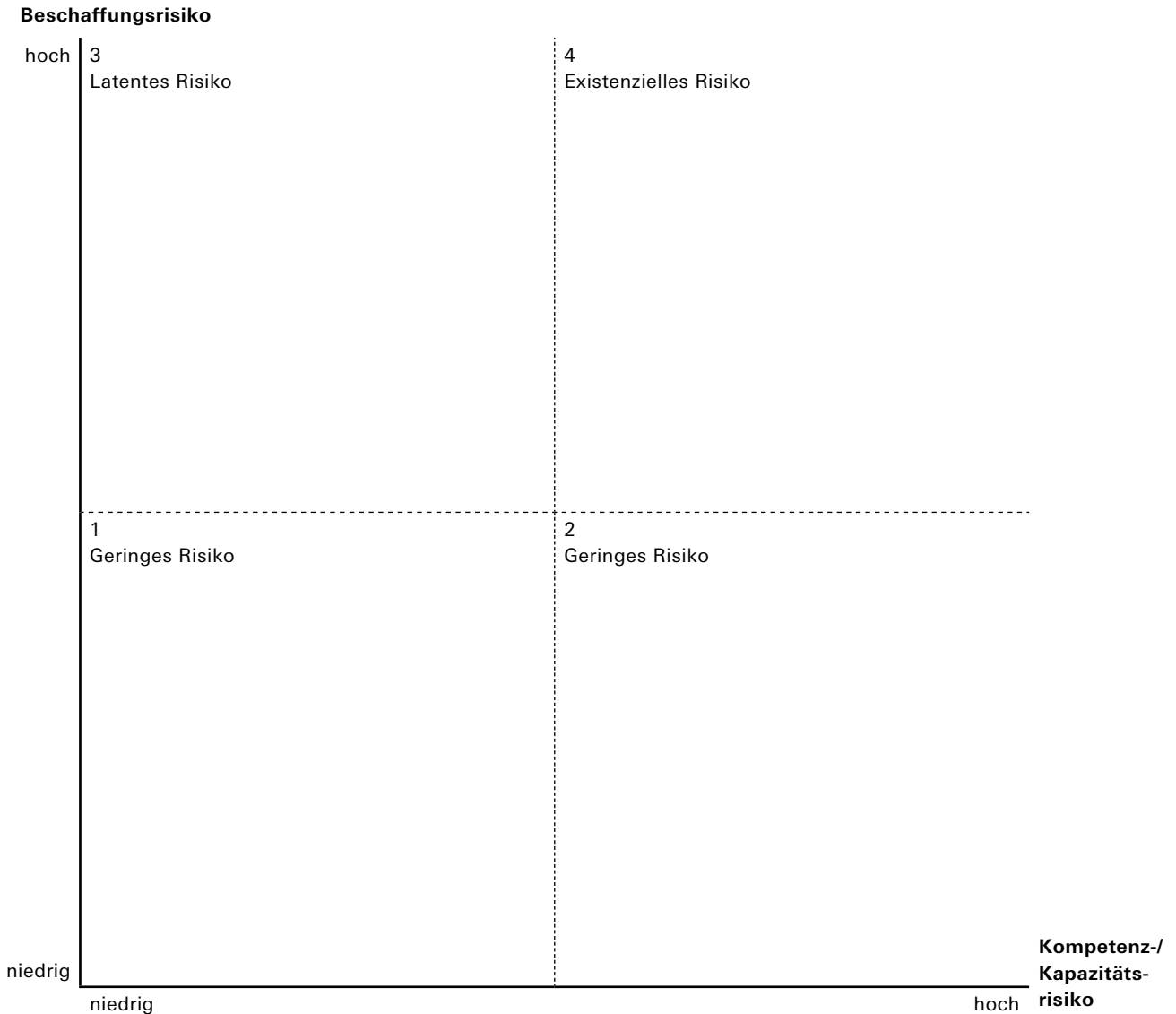
Dabei können folgende weitere Fragen helfen: Ist eine Veränderung des Wissens im bestehenden Feld absehbar? Müssen gänzlich neue Kompetenzen erworben werden? Gibt es ausreichend Wissensquellen und -vermittler? Überwiegt implizites Wissen, das nicht so leicht weiter gegeben werden kann? Gibt es Verständnisbarrieren? Werden die Kompetenzen gerade an anderer Stelle im Unternehmen entwickelt, beispielsweise im Zuge einer Karriereplanung? Ist mit altersbedingten Ausfällen zu rechnen (siehe Ergebnis „Altersrisiko“)?

Wiederum fließen die Ergebnisse aus Schritt 4 ein, indem die strategische Betroffenheit der Jobfamilien berücksichtigt wird. Die beiden Einschätzungen werden zusammengeführt, indem die Workshop-Teilnehmer gemeinsam jede prioritäre Jobfamilie – zum Beispiel mit einer Karte in einem der Quadranten des Portfolios – verorten.



## Tool 9

### Einschätzung Beschaffungsrisiko der prioritären Jobfamilien



Die Workshop-Teilnehmer beantworten gemeinsam die Frage:

**Wie hoch ist das Risiko, dass neue Mitarbeiter für die jeweilige Jobfamilie auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind?**

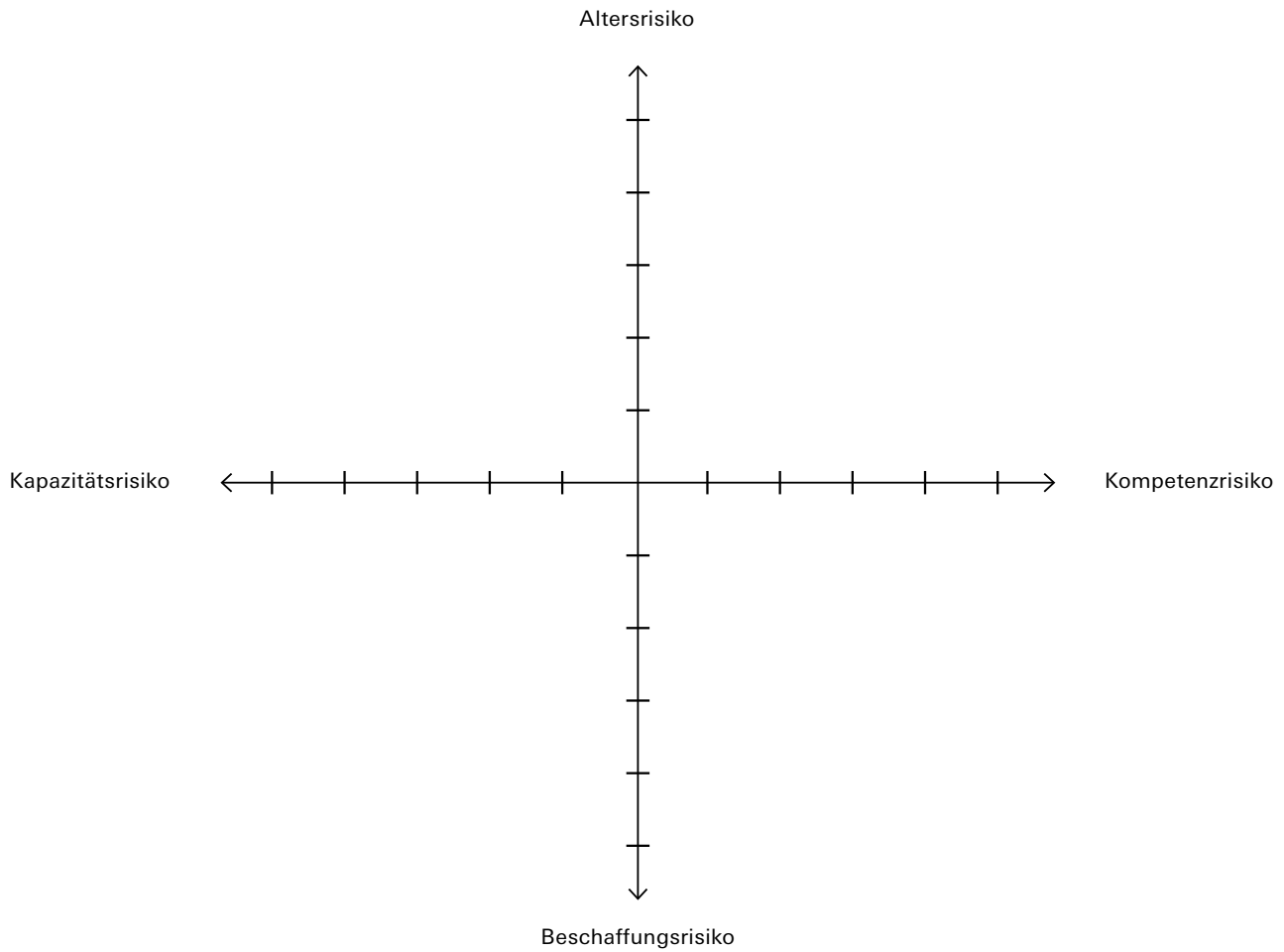
Diese weiteren Fragen sind von Bedeutung: Wie sind die Erfahrungen bei der Rekrutierung? Wie viele Stellenanzeigen gibt es? Was sagt der Branchenverband bzw. das zuständige Arbeitsamt? Wie sind die Ausbildungszahlen? Wie viele Ausbildungsberufe bzw. Studiengänge für die entsprechende Jobfamilie gibt es? Wer sind die Wettbewerber um die entsprechenden Fachkräfte?

Das Beschaffungsrisiko ist erst dann strategisch relevant, wenn zugleich ein Kompetenz- und/oder Kapazitätsrisiko in der jeweiligen Jobfamilie besteht. Diese Risiken werden deshalb in Beziehung gesetzt. Bei dem Kompetenz-/Kapazitätsrisiko wird der Wert übernommen, der am höchsten ist und nicht ein Mittelwert. Wiederum wird jede prioritäre Jobfamilie in dem Portfolio verortet, z. B. mit einer Karte.



## Tool 10 Risikoprofile der prioritären Jobfamilien

Jobfamilie: \_\_\_\_\_



Tool 10 unterstützt die Visualisierung und Dokumentation der vier Risikogruppen für jede prioritäre Jobfamilie.

# SPP-WERKZEUGKASTEN



**Tool 11**  
**Übersicht zur Planung der strategisch relevanten Maßnahmen**

Phasen des Personalprozesses Jobfamilien	Personalmarketing	Personalbeschaffung	Integration / Einarbeitung	Mitarbeiterbindung	Personalentwicklung	Beendigung von Arbeitsverhältnissen

Tool 11 unterstützt und visualisiert die Zuordnung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen für jede strategisch prioritäre Jobfamilie zu den Phasen der personalwirtschaftlichen Prozesskette.

# SPP-WERKZEUGKASTEN



## Tool 12

### Umsetzung der SPP-BR Ergebnisse durch den Betriebsrat

Phasen des Personalprozesses Jobfamilien	Personalmarketing	Personalbeschaffung	Integration/Einarbeitung	Mitarbeiterbindung	Personalentwicklung	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	Anmerkungen des Betriebsrates (Beschlüsse und Aktivitäten)

## Wollen Sie mehr wissen? Haben Sie Fragen?

Dann sprechen Sie die Spezialisten vom RKW-Kompetenzzentrum direkt an:

Dr. Thomas Hoffmann  
Telefon: +49 (6196) 49 53-208,  
E-Mail: t.hoffmann@rkw.de

Marlies Kuchenbecker  
Telefon: +49 (6196) 49 53-206,  
E-Mail: kuchenbecker@rkw.de

## LITERATUR

**Malik, Fredmund (2005):** Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt a. M.: Campus

**Malik, Fredmund (2011):** Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. Frankfurt a. M.: Campus

**Großheim, Kathrin; Hoffmann, Thomas (2014):** Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum

**Hamel Gary; Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1997):** Wettlauf um die Zukunft. Wien (Ueberreuter)

**Hoffmann, Thomas; Zipperle, Alexander (2013):** Leitfaden Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum

**Hoffmann, Thomas (2015):** Strategie für kleine Unternehmen, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum

**Hoffmann, Thomas; Großheim, Patrick (2015):** Strategisches Weiterbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum

**Hoffmann, Thomas; Großheim, Patrick (2016):** Fachlaufbahnen in mittelständischen Unternehmen, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum

**Hoffmann, Thomas; Sonntag, Alexander (2016):** Ziele. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum

**Hoffmann, Thomas; Zipperle, Alexander (2016):** Anleitung zum Umdenken. Effektive Personalarbeit im Mittelstand. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum

**Hoffmann, Thomas; Krauer, Verena; Zipperle, Alexander (2017):** Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil. Ein Handlungsleitfaden für mittelständische Unternehmen. Stuttgart: RKW Baden-Württemberg

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (2017):** Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte. Berlin: INQA

**Stöger, Roman (2010):** Strategieentwicklung für die Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

## LESE- UND LINKTIPPS

[www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de)  
Weitere Informationen, Leitfäden und Instrumente aus dem RKW-Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)  
Weitere Leitfäden und viele andere Publikationen, Veranstaltungen und Projekte zur Personalarbeit im Mittelstand

[www.fachkraefte-blog.de](http://www.fachkraefte-blog.de)  
Neuigkeiten, Konzepte und Lösungen rund um das Thema Fachkräftesicherung – vom RKW produziert und / oder kommentiert

[www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)  
Das Online-Kompendium für Personalarbeit im Mittelstand

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)