

Reihe: Faktenblätter aus der Unternehmenswerkstatt

# Fachkräfteplanung: Personalwirtschaftliche Handlungs- felder

Das RKW Kompetenzzentrum hat im Jahr 2013 zahlreiche Werkstätten mit kleinen und mittleren Unternehmen durchgeführt, in denen Themen der Fachkräftesicherung im Mittelpunkt standen. Ziel war, die Unternehmen konkret zu unterstützen und ihnen personalwirtschaftliche Instrumente an die Hand zu geben. Verschiedene Instrumente wurden eingesetzt, erprobt und dabei auch verändert. Die Reihe „Faktenblätter aus der Unternehmenswerkstatt“ beschreibt diese Instrumente mit folgenden Schwerpunkten:

- Fachkräftebedarf: Jobfamilien und Schlüsselkräfte
- Fachkräftesuche: Kreative Marktbeobachtung
- Fachkräfteplanung: Personalwirtschaftliche Handlungsfelder

Sie sollen so auch für andere Unternehmen nutzbar sein.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Ausgangslage

Die Personalabteilungen in den meisten kleinen und mittleren Unternehmen sind – nach wie vor – überwiegend mit Personalverwaltung beschäftigt. Dazu gehören im Wesentlichen folgende Tätigkeitsbereiche:

- Führen der Personalakten,
- Abwicklung von Einstellungs-, Versetzungs- und Austrittsformalitäten,
- Entgeltabrechnungen,
- Personalstatistik (meist in nur geringem Umfang) sowie
- Organisation und Abwicklung von Aus-, Fort- und Weiterbildungen.

Für viele mittelständische Unternehmen ist eine Personalabteilung, die sich auf diese Aufgaben beschränkt, nach wie vor eine kostengünstige, schlanke und ausreichende Lösung.

In immer mehr Unternehmen allerdings registrieren die Personalverantwortlichen Herausforderungen, die im Rahmen der traditionellen Personalverwaltung als nicht mehr bewältigbar erscheinen:

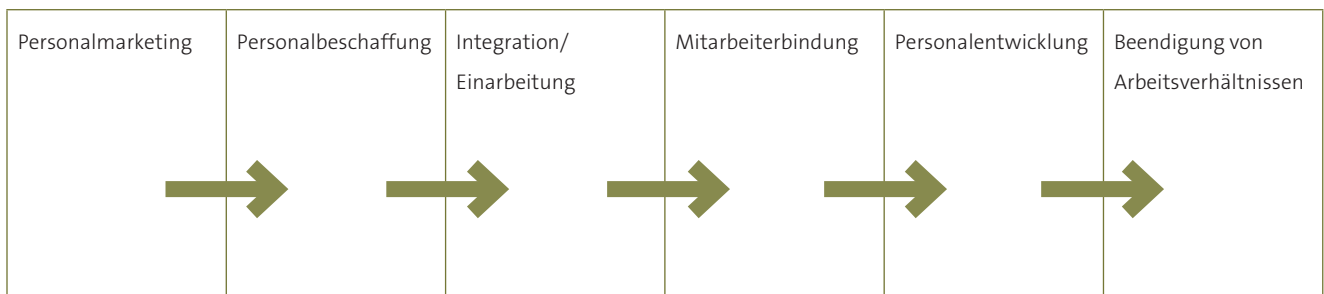
- Man findet nicht mehr ohne weiteres die gesuchten Fachkräfte in den gewohnten Arbeitsmärkten.
- Mitarbeiter werden anspruchsvoller, wichtige Fachkräfte lassen sich nicht mehr ohne weiteres halten.
- Ältere Fachkräfte gehen in Rente und man wird, obwohl ihr Ausscheiden absehbar war, überrascht von den entstehenden Wissens- und Erfahrungslücken.
- Kompetenzlücken machen sich auch geschäftlich an Stellen bemerkbar, wo man sie nicht erwartet hätte.
- Mitarbeiter und auch Führungskräfte fallen in wachsendem Umfang wegen psychischer Erkrankungen aus, von denen man früher geglaubt hatte, es sei ausreichend, sie zu tabuisieren.

- Auszubildende machen Probleme, die es früher in der Berufsausbildung so nicht gab.
- Management und Geschäftsführung sind unzufrieden mit den Leistungen des Personalmanagements – es gelingt immer weniger, die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Kompetenzen am richtigen Platz zu haben.

Mit all diesen (und weiteren) Herausforderungen ist ein Personalmanagement, das nur als Personalverwaltung aufgestellt ist, zunehmend überfordert. Es ist auch nicht damit getan, einige Personalkennzahlen über Arbeitsunfähigkeitstage der Mitarbeiter, Fluktuationsquoten, Personalkosten, Weiterbildungstage und Mitarbeiterzufriedenheit einzuführen. Das Grundübel liegt darin, dass man die genannten Herausforderungen durch Verwaltung und Personalmitarbeiter, die sich primär als Verwalter oder Sachbearbeiter verstehen, nicht mehr in den Griff kriegen kann.

## Welche Handlungsfelder werden im Personalmanagement gebraucht?

Das Kerngeschäft einer modernen Personalabteilung ist heutzutage nicht mehr die Personalverwaltung, sondern ein Personalmanagement entlang der personalwirtschaftlichen Funktionenkette.



Prozessmodell: Personalmanagement – Kette personalwirtschaftlicher Funktionen (Handlungsfelder)

Auch in der traditionellen Personalverwaltung kommen einzelne Elemente jedes dieser Handlungsfelder vor. Allerdings lediglich in einem administrativen Zusammenhang. Erst die Organisation des Personalmanagements als stufenweiser Prozess miteinander vernetzter Funktionen ermöglicht Synergie, Kohärenz und vor allem effektive Bezüge des Personalmanagements zur Unternehmensstrategie (auch wenn diese dadurch allein noch nicht garantiert sind).

### Einige Beispiele dazu:

- Wenn die **Personalbeschaffung** auf für das Unternehmen ungewohnte Arbeitsmärkte ausweichen muss, etwa weil man LKW-Fahrer nur noch im Ausland findet, kann ein am realen personalwirtschaftlichen Prozess ausgerichtetes Personalmanagement das **Personalmarketing** und die **Einarbeitung** neuer Mitarbeiter viel besser auf diese neue Anforderung ausrichten, als dies eine reine Personalverwaltung könnte.
- Wenn die **Personalentwicklung** in einer Pflegeeinrichtung auf einmal auf eine veränderte Rechtslage reagieren muss, die neue Qualitätsanforderungen an bestimmte Pflegedienstleistungen stellt, kann das ein prozessorientiertes Personalmanagement problemlos bereits bei der **Personalbeschaffung**, der **Einarbeitung** neuer Pflegekräfte und ggf. sogar bereits beim **Personalmarketing** berücksichtigen. Dazu wäre eine reine Personalverwaltung nicht in der Lage.

- Wenn die Personalbeschaffung keine geeigneten Auszubildenden auf dem (gewohnten) regionalen Arbeitsmarkt mehr findet, kann entweder das **Personalmarketing** dazu beitragen, dass der Blick auf neue Arbeitsmärkte gerichtet wird und die dafür erforderlichen Bedingungen klären, und/ oder die **Personalentwicklung** findet neue interne Wege der Rekrutierung der benötigten Fachkräfte, so dass man (zunächst) gar keine Auszubildenden mehr braucht.
- Wenn es ein Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen für notwendig hält, seine (Arbeitgeber-)Attraktivität auf den relevanten Arbeitsmärkten zu verbessern und ein Employer-Branding-Projekt aufsetzt, sind ausnahmslos **alle personalwirtschaftlichen Funktionen** der Prozesskette gefordert: Das Personalmarketing, das für einen attraktiven professionellen Marktauftritt sorgt, die Personalbeschaffung und -einarbeitung, die dafür sorgen, dass dieser bei den Bewerbern und neuen Mitarbeitern auch glaubwürdig überkommt, die Mitarbeiterbindung, die ggf. durch Leitlinien und Weiterbildung gute Mitarbeiterführung unterstützt und schließlich auch ein Trennungsmanagement (Beendigung von Arbeitsverhältnissen), das ggf. ausscheidende Mitarbeiter um ein letztes Feedback bittet.

Bereits an diesen wenigen Beispielen wird sinnfällig, dass ein prozessorientiertes Personalmanagement – anders als eine an verwaltenden Aufgaben ausgerichtete Personalabteilung – sehr gute Voraussetzungen bietet, die Koordinationsleistungen zu erbringen, die heutzutage notwendig sind, damit in einem Unternehmen die richtigen Leute zur richtigen Zeit mit den richtigen Kompetenzen am richtigen Ort sind.

## Wie kann Personalmanagement mit und in den personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern arbeiten?

Die (Neu-)Aufstellung einer Personalabteilung entlang der Prozesskette der personalwirtschaftlichen Funktionen könnte in einem mittelständischen Unternehmen etwa so aussehen wie in dem folgenden Funktionendiagramm. Hier wird von einer Personalabteilung mit vier Personen ausgegangen: Personalleiter, Sachbearbeiter und zwei Referenten – diese Größe ist durchaus üblich für ein Unternehmen mit 200 bis 400 Mitarbeitern.

<b>Funktionen</b>  <b>Zuständig</b>	<b>Personal- marketing</b>	<b>Personal- beschaffung</b>	<b>Integration/ Einarbei- tung</b>	<b>Mitarbeiter- bindung</b>	<b>Personal- entwick- lung</b>	<b>Beendigung Arbeitsver- hältnisse</b>	<b>Verwal- tung: Personal- akten, Entgeltab- rechnung, Statistik</b>	<b>Personal- strategie, -planung, -controlling, Bericht an Geschäfts- führung</b>
Personalleiter								AKV
Personalreferent A	AKV	AKV				AKV		
Personalreferent B			AKV	AKV	AKV			
Personalsachbe- arbeiter							AKV	

Übersicht: Prozessorientiertes Funktionendiagramm – ein Beispiel

AKV = Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten. Jede Zuständigkeit für ein Handlungsfeld ist mit ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten personenunabhängig zu beschreiben.

Ein Unternehmen, das sich wegen der großen Effektivitäts- und Effizienzvorteile, die dieses Konzept bietet, personalwirtschaftlich auf Jobfamilien umstellt, kann in seiner Personalplanung beides, Jobfamilien und Prozessfunktionen, gut miteinander kombinieren (siehe Faktenblatt „Fachkräftebedarf: Jobfamilien und Schlüsselkräfte“). Die Beispiele in der folgenden Tabelle sind Personalplanungsprozessen in mittelständischen Produktionsunternehmen entnommen. Sie verdeutlichen noch einmal, dass personalwirtschaftliche Maßnahmen im Rahmen einer Personalplanung von einer Personalabteilung, die im Kern als Verwaltung aufgestellt ist, nicht leistbar wären.

Personal- funktionen	Personal- marketing	Personal- beschaffung	Integration/ Einarbeitung	Mitarbeiter- bindung	Personal- entwicklung	Beendigung von Arbeitsver- hältnissen
<b>Jobfamilien</b>						
<b>Konstruktion / Konstrukteure</b>		<p>Festlegung der internen Rekrutierungswege</p> <p>Erstellung von Ausbildungs-/ Einarbeitungs- und Durchlaufplänen für Nachwuchskräfte</p>	<p>Entwicklung und Angebote attraktiver Arbeitszeitmodelle</p>	<p>Entwicklung und Angebote attraktiver Arbeitszeitmodelle</p>	<p>Aufstellung von Qualifikationsmatrizen für Kernfunktionen</p>	<p>Austrittsgespräche einführen</p>
<b>Service / Servicetechniker</b>		<p>Festlegung der internen Rekrutierungswege</p> <p>Erstellung von Ausbildungs-, Einarbeitungs- und Durchlaufplänen für Nachwuchskräfte</p>		<p>Fachlaufbahn konzipieren</p>	<p>Aufstellung von Qualifikationsmatrizen für Kernfunktionen</p>	<p>Austrittsgespräche einführen</p>
<b>Vertrieb / Außendienst- mitarbeiter</b>		<p>Anforderungsprofil</p> <p>interne Rekrutierungswege</p>	<p>Erstellung von Einarbeitungsplänen</p>	<p>Fachlaufbahn konzipieren</p>	<p>Sprachkurse, interkulturelle Trainings</p>	<p>Austrittsgespräche einführen</p>

Personal- funktionen	Personal- marketing	Personal- beschaffung	Integration/ Einarbeitung	Mitarbeiter- bindung	Personal- entwicklung	Beendigung von Arbeitsver- hältnissen
<b>Jobfamilien</b>						
<b>Material- wirtschaft / Einkäufer</b>					Detaillierte Identifizierung der relevanten Einkaufsmärkte  Aufstellung von Qualifikations- matrizen für Kernfunktionen	Austritts- gespräche einführen
<b>Fertigungs- planung / -steuerung / Arbeitsplaner</b>		Festlegung der internen Rekrutierungs- wege	Entwicklung und Angebote attrak- tiver Arbeits- zeitmodelle		Aufstellung von Qualifikations- matrizen für Kernfunktionen	Austritts- gespräche einführen
<b>Führungs- nachwuchskräfte</b>		Festlegung des internen Rekrutierungs- weges	Mentoring  Allmähliche Übertragung von Aufgaben und Projekten		Coaching  Schulungs- programm  Projekte mit Auslandseinsatz  Geeignete Führungsposition in Aussicht stellen	Austritts- gespräche einführen
<b>Auszubildende</b>	Rekrutierungs- wege bestimmen  Schulen, Hochschulen, Social Media	Ausbildungs- quote und Ausbildungs- struktur festlegen			Ausbildungspläne  Methoden- schulung der Ausbilder	

Übersicht: Personalplanung auf der Basis prozessorientierter Personalarbeit (mit Beispielen aus mittelständischen Unternehmen)

## **Impressum**

Herausgeber:

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)

**Autoren:** Dr. Thomas Hoffmann, [t.hoffmann@rkw.de](mailto:t.hoffmann@rkw.de)

**Layout:** Claudia Weinhold

**Bildquelle:** Yuri Arcurs – Fotolia

Dezember 2013

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet.*

*Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages