

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Personalbedarfsplanung

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft und wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.

Folgende Angebote bietet das KOFA:



Studien: Analysen zur Fachkräftesituation in Deutschland



Handlungsempfehlungen und Checklisten: Tipps für Ihre Personalarbeit



Praxisbeispiele: Best Practice zum Nachahmen und Weiterdenken



Trends: Zukunftsthemen wie digitale Bildung und Führung 4.0



Vorträge und Netzwerke: Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort



Willkommenslotsen: Schulungen für die Flüchtlingsintegration in KMU



Passgenaue Berater: Unterstützung für die passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen



Webinare: Weiterbildung und Austausch vom Schreibtisch aus



Newsletter: regelmäßige Infos über aktuelle Trends im Themenfeld

Mehr Informationen auf

www.kofa.de

E-Mail: fachkraefte@iwkoeln.de

Telefon: 0221-4981-543

twitter.com/KOFA_de

facebook.com/Personalarbeit

linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkräftesicherung

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Inhalt

1 Auf einen Blick	
Was ist eine Personalbedarfsplanung?	4
2 So profitiert Ihr Unternehmen	
Welchen Nutzen hat die Personalbedarfsplanung für Ihr Unternehmen?	5
3 So gehen Sie vor	
Die drei Schritte der Personalbedarfsplanung	7
Schritt 1: Ermitteln Sie Ihren aktuellen Personalbestand (IST)	8
Schritt 2: Definieren Sie Ihren zukünftigen Personalbedarf (SOLL)	13
Schritt 3: Leiten Sie passende Handlungsfelder und Maßnahmen ab	18
4 Zusammenfassung	
Personalbedarfsplanung kompakt	23

1 AUF EINEN BLICK

Was ist eine Personalbedarfsplanung?

Mit einer Personalbedarfsplanung stellen Sie sicher, dass die in Ihrem Unternehmen **benötigen Arbeitskräfte** mit den **erforderlichen Kompetenzen** zum **richtigen Zeitpunkt** am **richtigen Einsatzort** zur Verfügung stehen. Hierdurch verschaffen Sie Ihrem Unternehmen die Grundlage erfolgreichen Wirtschaftens und Wettbewerbsfähigkeit.

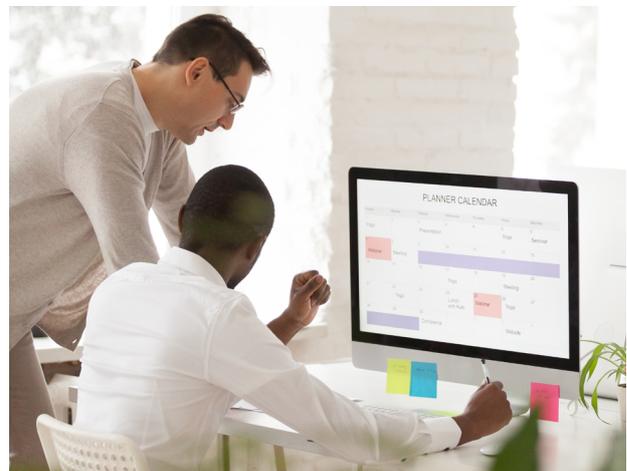
In der Praxis führen auch kleine und mittelgroße Unternehmen zumindest Teile einer Personalbedarfsplanung durch, auch wenn dies nicht zwangsläufig so genannt wird. Ziel der vorliegenden Handlungsempfehlung ist es, eine Anleitung dafür zu geben, wie Sie Ihre Personalbedarfsplanung professionalisieren und strategisch für die Fachkräftesicherung nutzen.

Wichtig ist dabei, die Personalbedarfsplanung als ganzheitlichen Prozess zu verstehen, damit keine relevanten Aspekte vergessen werden. Gerade in Zeiten von Fachkräftengpässen lohnt es sich, genau zu schauen, über welche gegebenenfalls versteckten Potenziale Ihr Unternehmen verfügt, bevor Sie versuchen, kostspielig neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen.

WARUM BRAUCHT JEDES UNTERNEHMEN EINE PERSONALBEDARFSPLANUNG?

Die Rahmenbedingungen der Personalbeschaffung haben sich in den letzten Jahren stark verändert.

- Der **demografische Wandel** hat zur Folge, dass immer weniger Jugendliche die allgemeinbildenden Schulen verlassen, während die große Gruppe der sogenannten Babyboomer nach und nach in den Ruhestand geht.
- Zudem verfügen immer mehr Schulabsolventinnen und -absolventen über eine Hochschulzugangsberechtigung und wollen studieren. Dieser **Akademisierungstrend** führt dazu, dass es immer schwieriger wird, Jugendliche für eine duale Ausbildung zu gewinnen.
- Durch die **Digitalisierung** verändern sich in vielen Unternehmen die Arbeitsanforderungen und somit die erforderlichen Kompetenzen. Da viele Unternehmen um Fachkräfte mit digitalen Kompetenzen konkurrieren, dauert es länger, bis eine offene Stelle besetzt werden kann (Vakanzzzeit).



- All diese Entwicklungen tragen maßgeblich zu den **Fachkräftengpässen** bei, die in vielen Berufen und Regionen immer deutlicher zu spüren sind. In der Folge wird es für Unternehmen schwieriger, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und Beschäftigte langfristig an ihr Unternehmen zu binden.

Damit Sie trotz dieser herausfordernden Rahmenbedingungen immer genügend passendes Personal haben, um Ihre Visionen verwirklichen zu können, brauchen Sie eine strategisch angelegte Personalbedarfsplanung. Das bedeutet, dass Sie Ihren derzeitigen Personalbestand kennen und sich bewusst machen, wie er sich absehbar zum Beispiel durch Renteneintritte verändern wird. Zusätzlich braucht es eine Vision, wo Sie mit Ihrem Unternehmen in einem, zwei oder drei Jahren stehen wollen und welches Personal Sie dafür brauchen. Nur wenn Sie Ihren Personalbestand und den zukünftigen Personalbedarf kennen, können Sie geeignete Maßnahmen entwickeln, um Ihre Ziele zu erreichen.

2 SO PROFITIERT IHR UNTERNEHMEN

Welchen Nutzen hat die Personalbedarfsplanung für Ihr Unternehmen?

✓ Sie sichern sich heute Ihre Fachkräftebasis für morgen.

Eine Personalbedarfsplanung zeigt eventuelle Personalengpässe auf. Sie dient damit als Frühwarnsystem, um künftige Entwicklungen einzuschätzen, Risiken zu erkennen und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einleiten zu können.

✓ Sie erkennen frühzeitig neue Möglichkeiten des Personaleinsatzes.

Neue Technologien verändern Arbeitsstrukturen. Dadurch kann der Personalbedarf in einem Unternehmensbereich abnehmen, während er in einem anderen zunimmt. Schauen Sie frühzeitig ob und wie freiwerdendes Personal durch Weiterqualifizierung auch in anderen Bereichen eingesetzt werden kann.

✓ Sie setzen die im Unternehmen bereits vorhandenen Potenziale effizient ein.

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt entsprechend ihrer Kompetenzen eingesetzt werden, steigt ihre Zufriedenheit und dadurch ihre Leistungsbereitschaft. Umgekehrt nimmt die Fehlerhäufigkeit bei unter- bzw. überforderten Beschäftigten zu. Zudem schöpfen Sie das Potenzial ihrer Belegschaft nicht vollumfänglich aus, wenn Mitarbeitende unter ihren Möglichkeiten arbeiten.

✓ Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfehlen Sie weiter.

Eine strategische Personalbedarfsplanung ist wichtiger Bestandteil im Prozess zu einer attraktiven Arbeitgebermarke (Employer Branding). Nur zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfehlen Sie als Arbeitgeber weiter.

✓ Sie können langfristig Personalkosten senken.

Wenn Beschäftigte entsprechend ihrer Kompetenzen eingesetzt und nicht über- oder unterfordert werden, sind sie seltener krank und haben eine geringere Wechselbereitschaft. So kann eine effiziente Personalbedarfsplanung durch Krankheit und Fluktuation verursachte Kosten einsparen. Zusätzlich werden durch eine langfristige Planung Kosten der Personalbeschaffung gesenkt. Denn eine kurzfristige Personalrekrutierung unter Zeitdruck ist häufig kostspieliger. Um Stellen schnell besetzen zu können, ist es erforderlich, eine Vielzahl unterschiedlicher Rekrutierungskanäle zu bespielen und Sie müssen eventuell höhere Gehälter zahlen.

✓ Sie verbessern Ihr Wissensmanagement durch eine planvolle Stellenbesetzung.

Machen Sie sich bewusst, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen. Suchen Sie frühzeitig nach Ersatz, sodass relevantes Wissen weitergegeben werden kann, bevor die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ausscheidet. Die Stelle soll nicht neu besetzt werden? Dann stellen Sie zum Beispiel durch altersgemischte Teams sicher, dass im Unternehmen bleibende Kolleginnen und Kollegen dieses Wissen erhalten.



WORST-CASE-SZENARIO

Was kann ohne eine strategische Personalbedarfsplanung passieren?

- **Sie haben zu wenig Personal.**
Entweder werden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den zusätzlichen Arbeitsaufwand langfristig überlastet oder Sie müssen Aufträge ablehnen.
- **Ihre Mitarbeiter sind unzufrieden.**
Sowohl Über- als auch Unterforderung wirken sich negativ auf das persönliche Selbstwertempfinden aus. Die Arbeitsmotivation sinkt und Ihr Arbeitgeberimage leidet.
- **Sie setzen Ihr Personal ineffizient ein.**
Unternehmen können ihr volles Potenzial nur dann ausschöpfen, wenn Beschäftigte entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten eingesetzt werden.
- **Es fehlen wichtige Kompetenzen im Unternehmen.**
Wenn die Kompetenzen im Unternehmen nicht ausreichen, um neuen Arbeitsanforderungen zu begegnen, entstehen Fehler. Aufträge werden nicht oder nur unzureichend bearbeitet. Hierdurch leidet die Außenwirkung Ihres Unternehmens.
- **Sie haben zu viel Personal.**
Unausgelastete Beschäftigte treiben die Personalkosten unnötig in die Höhe. Wenn Sie heute mehr Personen einstellen, als Sie zukünftig benötigen, müssen Sie eventuell hohe Abfindungen zahlen.

Fazit: Ohne eine strategische Personalbedarfsplanung ist die wirtschaftliche Existenz Ihres Unternehmens bedroht!

3 SO GEHEN SIE VOR

Die drei Schritte der Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung besteht im Wesentlichen aus drei Schritten, die sich aus den folgenden Leitfragen ergeben:

1. Wo stehen Sie heute?

Nur wenn Sie wissen, was Ihr Ausgangspunkt ist, in welchen Bereichen Sie zu viele oder zu wenig Beschäftigte haben und welche Kompetenzen Ihnen fehlen, können Sie effiziente Maßnahmen für die zukünftige Fachkräftesicherung in Ihrem Unternehmen ableiten.

2. Wo wollen Sie hin?

Sie sollten wissen, wo Sie mit Ihrem Unternehmen in ein, zwei oder drei Jahren stehen wollen. Sie wollen expandieren oder neue Märkte erschließen, digitaler oder nachhaltiger werden?

Auch wenn nur der Status quo beibehalten werden soll, ist das eine strategische Entscheidung, die Ihre Personalbedarfsplanung beeinflusst.

3. Wie kommen Sie dahin, wo Sie hinwollen?

In vielen Berufen und Regionen fehlen passend qualifizierte und verfügbare Fachkräfte. Daher sind Sie gut beraten, als erstes alle betriebsinternen Fachkräftepotenziale auszuschöpfen. Hierzu zählt der effiziente Personaleinsatz, also der Einsatz der Beschäftigten entsprechend ihrer Kompetenzen, ebenso wie die betriebliche Aus- und Weiterbildung. Erst wenn alle betriebsinternen Möglichkeiten ausgeschöpft sind, lohnt sich die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt.

Abbildung 1: Die drei Schritte einer Personalbedarfsplanung



Quelle: eigene Darstellung

Schritt 1: Ermitteln Sie Ihren aktuellen Personalbestand (IST)

Zunächst bestimmen Sie, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktuell, mit welchem vertraglich geregelten Stundenumfang, in Ihrem Unternehmen tätig sind. Hierzu empfiehlt es sich, die Beschäftigten in Mitarbeitergruppen – den sogenannten Jobfamilien – zusammenzufassen.

WAS SIND JOBFAMILIEN?

Jobfamilien fassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die potenziell austauschbar sind, in Gruppen zusammen. Das bedeutet, Jobfamilien bündeln Personen mit ähnlichen **Kerntätigkeiten** und damit einhergehend **vergleichbaren Kompetenzanforderungen**, auch wenn diese in unterschiedlichen Abteilungen tätig sind. Ausgangspunkt für die Einteilung in Jobfamilien sind daher die jeweiligen Stellenprofile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

WELCHEN MEHRWERT HABEN JOBFAMILIEN?

Anstatt jede Stelle im Unternehmen einzeln zu betrachten, können Stellen mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen gebündelt in Jobfamilien analysiert werden. Dies verringert die Komplexität und ermöglicht einen besseren Überblick. Antworten auf Fragen wie: „Welche Fähigkeiten sind in welcher Jobfamilie zukünftig (nicht mehr) erforderlich?“ erleichtern die Personalbedarfsplanung. Denn sie zeigen auf, welche Personalreserven innerhalb der jeweiligen Gruppe noch erschlossen werden können und wo Fachkräftelücken bestehen.



PRAXIS-TIPP: Orientieren Sie sich an der Wertschöpfungskette

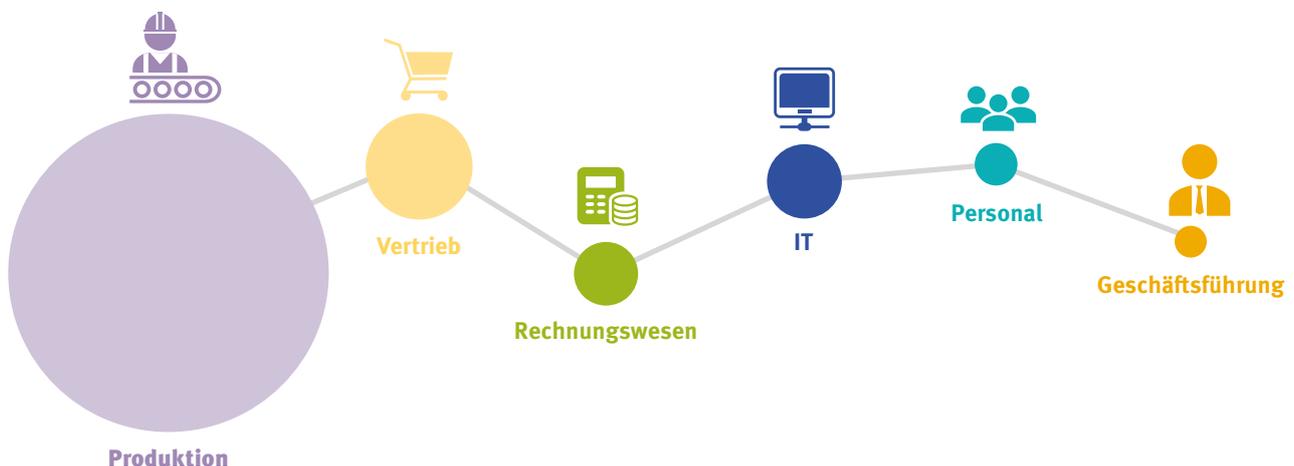
Die Erfahrung zeigt, dass es häufig zu uneindeutigen, sich überschneidenden Jobfamilien führt, wenn man versucht, das Unternehmensorganigramm in Jobfamilien abzubilden. Es ist daher ratsam, sich an der Wertschöpfungskette (z. B. Produktion, Marketing, Verkauf, Kundendienst) zu orientieren.

Ein Beispiel:

Maxima Muster ist Personalerin bei einem Elektrogerätehersteller mit 60 Mitarbeitenden. Sie möchte den Personalbedarf für das nächste Jahr planen. Zunächst ermittelt sie, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welchem vertraglichen Stundenumfang dem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Für eine bessere Übersichtlichkeit fasst sie die Belegschaft in sechs Gruppen, den folgenden Jobfamilien zusammen: Geschäftsführung, Personal, IT, Rechnungswesen, Vertrieb und Produktion.

Abbildung 2:
Beispielhafte Darstellung von Jobfamilien



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Gruppierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird unterstellt, dass sich die Beschäftigten einer Jobfamilie grundsätzlich (nach kurzen Einarbeitungsphasen) gegenseitig vertreten können, da sie über die gleichen Kernkompetenzen verfügen. Ähnliche Kernaufgaben und ähnliche Kernkompetenzen bilden die Grundlage zur Erstellung der Jobfamilien. Auch wenn Personen mit den gleichen Kerntätigkeiten eventuell unterschiedlichen Hierarchieebenen zugeordnet sind, werden sie in einer Jobfa-

milie zusammengefasst, sofern die Kerntätigkeit identisch ist und somit eine gegenseitige Vertretung möglich. Das bedeutet, dass im Bedarfsfall beispielsweise eine Facharbeiterin bzw. ein Facharbeiter die Kerntätigkeiten einer Vorarbeiterin bzw. eines Vorarbeiters vertretungsweise übernehmen kann. Maxima Muster notiert daher die Kerntätigkeiten und -aufgaben der jeweiligen Jobfamilie sowie die zu deren Ausübung benötigten Kompetenzen.



PRAXIS-TIPP: Üblicherweise werden pro Jobfamilie vier bis acht Kernaufgaben identifiziert.

Tabelle 1: Kerntätigkeiten und -kompetenzen der Jobfamilien in der Beispielfirma

Jobfamilie	Kerntätigkeiten	Kernkompetenzen
Geschäftsführung	Unternehmensführung, Strategieentwicklung	souveränes Auftreten, analytisches Denken, Überzeugungskraft, Eigeninitiative
Personal	Personalplanung, Personalentwicklung, Personalrekrutierung	Empathie, diplomatisches Geschick, Kommunikationsstärke, Konfliktmanagement
Rechnungswesen	Buchführung, Controlling	kaufmännisches Denken, Zahlenaffinität, Genauigkeit, Computerkenntnisse
IT	Systemadministration, Instandhaltung der Informations- und Kommunikationstechnologie	Datenanalyse, Datensicherheit, Prozessorientierung, technische Kompetenz
Produktion	Produktherstellung	Teamfähigkeit, produktionstechnische Anwendungskompetenz, körperliche Belastbarkeit
Vertrieb	Kundenakquise	Kommunikationsstärke, Begeisterungsfähigkeit, Motivation, Zielstrebigkeit

Quelle: eigene Darstellung

WIE GROß SIND IHRE JOBFAMILIEN?

Um die exakte Größe einer Jobfamilie zu ermitteln, müssen Sie Teilzeitkräfte in Vollzeitkräfte umrechnen, damit Sie nicht Äpfel mit Birnen vergleichen. Dies gelingt sehr einfach, indem Sie sogenannte **Vollzeitäquivalente (VZÄ)** oder englisch **Full Time Equivalents (FTE)** bilden. Hierfür listen Sie für alle aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Jobfamilie die vertraglich geregelte wöchentliche Arbeitszeit auf und teilen diese durch die übliche Arbeitszeit einer Vollzeitkraft.

$$VZÄ = \frac{\text{individuelle vertragliche Arbeitszeit pro Woche}}{\text{Vollzeit Wochenarbeitsstunden}}$$

So erhalten Sie für jede Stelle einer Jobfamilie einen Wert zwischen 0 und 1. Anschließend summieren Sie alle Vollzeitäquivalente einer Jobfamilie zusammen und erhalten die Anzahl der Vollzeitstellen, die sich rechnerisch aus Ihrer gemischten Personalbelegung mit Teilzeitbeschäftigten ergeben.

Beispiel:

In unserem Beispiel zählt Maxima Muster zunächst die Anzahl der aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ohne Personen in Elternzeit, Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter sowie Auszubildende etc.). Eine Vollzeitkraft hat bei unserem Elektrogerätehersteller eine reguläre **wöchentliche Arbeitszeit von 38 Stunden**. Es gibt jedoch auch einige

Teilzeitbeschäftigte mit unterschiedlichem Stundenkontingent. Maxima Muster trägt für alle Mitarbeitenden die entsprechenden Werte in eine Tabelle ein (Tabelle 2). In der letzten Spalte werden die Vollzeitäquivalente der Personen der jeweiligen Jobfamilie aufaddiert, um die genaue Größe jeder Jobfamilie zu bestimmen.

Tabelle 2: Die Zusammensetzung ausgewählter Jobfamilien in der Beispielfirma

Jobfamilie	Personenanzahl	vertraglich geregelte wöchentliche Arbeitsstunden	Vollzeitäquivalente (VZÄ)	Größe der Jobfamilie in VZÄ
Geschäftsführung	3	38	1	2,5
		38	1	
		19	0,5	
Personal	4	30	0,8	3
		19	0,5	
		25	0,7	
		38	1	
Rechnungswesen	6	38	1	4,6
		38	1	
		28	0,7	
		30	0,8	
		19	0,5	
		25	0,6	
IT	7	6,5
Produktion	30	28,4
Vertrieb	10	10
Summe	60			55

Quelle: eigene Darstellung

Beispielrechnung:

$$\text{VZÄ} = \frac{25}{38} = 0,6$$

HINWEIS: In manchen Unternehmen erfüllt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Aufgaben in verschiedenen Jobfamilien. Über die Berechnung der Vollzeitäquivalente ist es möglich, dies zu berücksichtigen, indem man die Mitarbeitenden anteilig in den jeweiligen Jobfamilien berücksichtigt. Die Anteile ergeben sich dabei aus den vertraglich geregelten Arbeitszeiten in der jeweiligen Jobfamilie.

Werden die Vollzeitäquivalente aller Jobfamilien zusammengezählt, ergibt sich für die Beispielfirma, dass das Arbeitsvolumen der 60 Beschäftigten 55 Vollzeitäquivalenten entspricht.

Beispiel:

In unserem Beispiel des Elektrogeräteherstellers ist die Personalerin Maxima Muster nicht nur in der Personalabteilung tätig, sondern auch mit dem unternehmensinternen Controlling vertraut. Daher arbeitet sie 32 Stunden pro Woche in der Jobfamilie „Personal“ und sechs Stunden pro Woche in der Jobfamilie „Rechnungswesen“. Dementsprechend wird Frau Muster in folgendem Umfang den Jobfamilien „Personal“ und „Rechnungswesen“ zugeschrieben:

Tabelle 3: Die Anrechnung von Frau Muster in den beiden Jobfamilien der Beispielfirma

Jobfamilie	vertraglich geregelt Arbeitsstunden	Vollzeitäquivalente
Personal	32	$32/38 = 0,8$
Rechnungswesen	6	$6/38 = 0,2$

Quelle: eigene Darstellung

In der Praxis wird häufig nur auf die Anzahl der beschäftigten Personen geachtet, nicht aber auf deren Stundenzahl. Dabei kann der Vergleich der reinen Personenanzahl mit den Vollzeitäquivalenten der Jobfamilien eventuell erste Hinweise darauf geben, in welcher Jobfamilie Ihres Unternehmens bereits heute Fachkräfte fehlen bzw. das vorhandene Potenzial überschätzt wird.

FEHLEN IHNEN BEREITS HEUTE FACHKRÄFTE ODER BESTIMMTE KOMPETENZEN?

Zusätzliche Aufträge oder Auftragsspitzen können Überstunden in der Belegschaft erfordern. Wenn in einigen Unternehmensbereichen jedoch immer wieder Überstunden geleistet werden müssen, ist dies ein Indiz dafür, dass Ihnen bereits heute Fachkräfte fehlen. Doch ab wann werden Überstunden zu einem strukturellen Problem? Rückmeldungen aus der Belegschaft können ein erster Hinweis sein, doch um von individuellen auf strukturelle Probleme schließen zu können, bedarf es einer objektiven und systematischen Überprüfung.

Die sogenannte Mehrarbeitsquote (auch Überstundenquote) kann einen zusätzlichen Personalbedarf offenlegen. Sie stellt das Verhältnis zwischen der Mehrarbeit und der normalen Arbeitszeit in Prozent dar.

$$\text{Mehrarbeitsquote} = \frac{\text{IST Arbeitszeit} - \text{vertraglich geregelte Arbeitszeit}}{\text{vertraglich geregelte Arbeitszeit}} \times 100\%$$

Da die Mehrarbeitsquote je nach Branche, Unternehmensgröße, Arbeitsmarktsituation und Tätigkeitsbereichen innerhalb des Unternehmens variieren kann, empfiehlt sich eine längerfristige Betrachtung (monatlich, pro Quartal oder jährlich) für jede einzelne Jobfamilie. Denn ein Kapazitätsengpass kann durchaus nur eine Jobfamilie betreffen, sodass die Mehrarbeitsquote über das gesamte Unternehmen trotz der Überlastung einzelner Unternehmensbereiche niedrig ausfällt. Liegt die Mehrarbeitsquote über eine längere Zeit höher als gewohnt, ergeben sich daraus mehrere Probleme:

- die **Personalzufriedenheit sinkt**, wenn die Mehrarbeit von den Beschäftigten als Belastung empfunden wird,
- es kann zu **vermehrten Fehlzeiten bzw. einem höheren Krankenstand** kommen,
- es entstehen **erheblichen Zusatzkosten**, wenn für Überstunden neben der normalen Bezahlung Zuschläge gezahlt werden.

Neben der Berechnung der Mehrarbeitsquote können daher auch Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergespräche hilfreich sein, um die Belastung der Beschäftigten optimal bewerten zu können. Wie Sie dabei vorgehen können, erfahren Sie in den [KOFA-Handlungsempfehlungen Mitarbeitergespräche](#) und [Mitarbeiterbefragung](#).

ZWISCHENFAZIT:

- Durch Jobfamilien können Sie Aufgabenprofile sowie entsprechend notwendige Kerntätigkeiten und Kernkompetenzen identifizieren.
- Hierdurch werden mögliche Karrierewege und Vernetzungsmöglichkeiten sichtbar.
- Indem Sie die Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vollzeitäquivalente umrechnen, können Sie die eigentliche Größe jeder Jobfamilie ermitteln.
- Die Mehrarbeitsquote gibt Aufschluss darüber, ob Ihrem Unternehmen bereits heute Fachkräfte fehlen.
- Fragen Sie Ihre Beschäftigten in Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergesprächen, ob sie den Umfang von notwendigen Überstunden als Belastung empfinden.

Schritt 2: Definieren Sie Ihren zukünftigen Personalbedarf (SOLL)



„ Wer nicht genau weiß, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.“

Mark Twain

WO WOLLEN SIE MIT IHREM UNTERNEHMEN IN EIN, ZWEI ODER DREI JAHREN STEHEN?

Jedes erfolgreich wirtschaftende Unternehmen verfolgt eine mehr oder weniger festgelegte **Unternehmensstrategie**. Diese kann sowohl eine ausformulierte und schriftlich fixierte Strategie für die nächsten Jahre beinhalten als auch – wie bei vielen kleinen Unternehmen üblich – ein eher kurzfristiger und flexibler Plan der Geschäftsführung sein. Beispielsweise ist auch das Ziel, den Status quo zu halten, eine Unternehmensstrategie. Um eine strategische Personalbedarfsplanung durchzuführen zu können, muss diese Strategie bekannt sein, denn sie hat unmittelbaren Einfluss auf das Ergebnis.

Folgende Aspekte fließen in die strategische Personalbedarfsplanung ein:

- Wollen Sie Ihr Unternehmen weiterentwickeln oder den Status quo halten?
- Soll das zukünftige Produktportfolio erweitert oder eingeschränkt werden?
- Gibt es neue Zielgruppen oder Märkte, die Sie für Ihr Unternehmen erschließen wollen?
- Welche technischen Innovationen wollen Sie zukünftig nutzen?
- Welche Veränderungen in Ihrer Belegschaft sind bereits heute absehbar?



WICHTIG FÜR UNTERNEHMEN MIT BETRIEBSRAT:

Rechtlicher Handlungsrahmen für die Personalplanung

Im Betriebsverfassungsgesetz (§92 BetrVG) ist eindeutig festgelegt, dass der Betriebsrat über die Personalplanung zu informieren ist. Hierunter fallen Informationen bezüglich des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarfs. Der Betriebsrat kann beratend auf die Geschäftsführung wirken, dennoch ist die Personalplanung grundsätzlich Sache des Arbeitgebers.



WELCHE VERÄNDERUNGEN IHRER BELEGSCHAFT SIND BEREITS HEUTE ABSEHBAR?

Selbst wenn Ihr Unternehmen heute über ausreichende Personalressourcen verfügt, kann sich das zukünftig ändern. Mitarbeitende kündigen, gehen in Rente oder Elternzeit. Diese Entwicklungen können Sie bereits heute abschätzen und bei Ihrer strategischen Personalbedarfsplanung berücksichtigen.

Eine Personalkennzahl, die Ihnen hilft, abzuschätzen, wie viele Mitarbeitende Ihr Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen könnten, ist die **Fluktuationsrate**. Die Fluktuationsrate zeigt Ihnen an, welcher Anteil an Beschäftigten Ihr Unternehmen ungeplant und von Ihnen ungewollt verlässt, das heißt, auf eigenen Wunsch kündigt. Ähnlich wie bei der Mehrarbeitsquote empfiehlt sich daher die Betrachtung im Zeitverlauf (halbjährlich oder jährlich). Verschlechterungen – also ein Anstieg der Fluktuationsrate – weisen oft auf Mängel bei der Mitarbeiterbindung hin. Aber auch Arbeitsmarktentwicklungen, etwa Fachkräfteengpässe und ein steigender Wettbewerb um Fachkräfte, können zu einer Erhöhung Ihrer Fluktuationsquote führen. Je größer die Arbeitskräftenachfrage und je niedriger die Arbeitslosigkeit ist, desto größer ist die Wechselbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Generell weisen junge, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Wechselbereitschaft auf als Ältere, die bereits länger im Unternehmen beschäftigt sind. Bei Ihrem Branchenverband können Sie zusätzlich die branchenspezifische Fluktuationsquote als Referenzwert erhalten.

Für die Berechnung der Fluktuationsrate innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche bzw. Jobfamilien gibt es zwei anerkannte Berechnungsmethoden:

1. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) setzt in ihrer Formel klassisch die Personalabgänge ins Verhältnis zum durchschnittlichen Personalbestand.

$$\text{BDA – Fluktuationsrate} = \frac{\text{ungewollte Abgänge innerhalb der Periode}}{\text{durchschnittlicher Personalbestand der Periode}} \times 100\%$$

2. Bei der Schlüter-Formel wird nicht der durchschnittliche Personalbestand betrachtet, sondern der Personalbestand zu Beginn der Periode zuzüglich der Zugänge. Sie berücksichtigt dabei, dass es sich beim Personalbestand um eine Stichtagsgröße handelt und Personalabgänge eine Zeitraumgröße darstellen.

$$\text{Schlüter – Fluktuationsrate} = \frac{\text{ungewollte Abgänge innerhalb der Periode}}{(\text{Personalbestand Anfang Periode} + \text{Zugänge})} \times 100\%$$

Mit beiden Formeln erhalten Sie eine prozentuale Angabe dazu, wie viele Beschäftigte in den letzten Jahren ungeplant und von Ihnen ungewollt gekündigt haben. Da Beschäftigte gerade in Zeiten von Fachkräftengpässen eine tendenziell steigende Wechselbereitschaft zeigen, sollten Sie davon ausgehen, dass auch zukünftig ebenso viele Mitarbeitende kündigen und Ihr Unternehmen verlassen.



PRAXIS-TIPP: Wenn eine gute Fachkraft Ihr Unternehmen verlassen möchte, aber noch keinen Vertrag bei einem anderen Arbeitgeber unterzeichnet hat, kann es sich lohnen, ein Bleibegespräch zu führen. Diese besondere Form des Mitarbeitergesprächs zielt darauf ab, die wechselwillige Mitarbeiterin bzw. den wechselwilligen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Nutzen Sie das Gespräch, um zu erfahren, ob die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter tatsächlich kündigen möchte und welche Gründe zu der Entscheidung geführt haben. Anschließend können Sie gegebenenfalls Angebote, wie beispielsweise eine Gehaltserhöhung oder eine Beförderung unterbreiten, um die Fachkraft an Ihr Unternehmen zu binden. Selbst wenn dies nicht erfolgreich ist, empfiehlt es sich, im Guten auseinanderzugehen und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter auch eine Rückkehr in Ihr Unternehmen anzubieten, falls die neue Stelle nicht den Erwartungen entspricht.

WIE VIELE BESCHÄFTIGTE GEHEN ABSEHBAR IN RENTE?

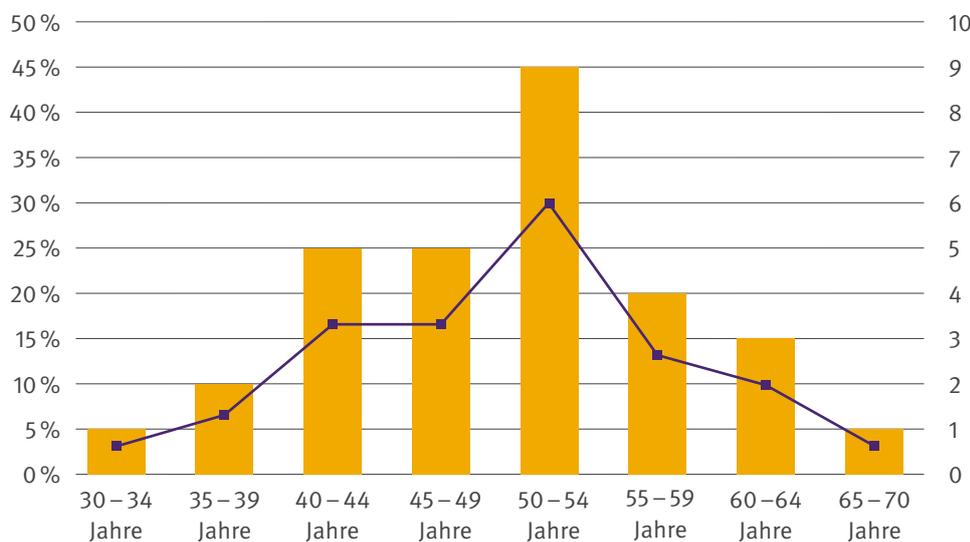
Wann wie viele Beschäftigte aus welcher Jobfamilie in Rente gehen, können Sie durch eine Altersstrukturanalyse ermitteln. Die **Altersstrukturanalyse** dient der Identifikation der Auswirkungen des demografischen Wandels auf Ihr Unternehmen. Sie veranschaulicht die gegenwärtige und künftige betriebliche Altersstruktur und die daraus resultierenden Personalrisiken. Darüber hinaus kann sie genutzt werden, um personalpolitische Probleme aufzudecken und Handlungsfelder für die Optimierung zu identifizieren. Ein Beispiel hierfür ist die Analyse der Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen. Diese bietet einen Anhaltspunkt für die Anpassungs- und somit auch der Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten.

Weitere für die Personalbedarfsplanung relevante Informationen sind beispielsweise die Inanspruchnahme von Teilzeitangeboten oder Maßnahmen des Gesundheitsmanagements und das durchschnittliche Renteneintrittsalter Ihrer Beschäftigten. Gelingt es Ihnen bereits, Beschäftigte über das rechtliche Renteneintrittsalter hinaus im Unternehmen zu halten? Um aussagekräftige Informationen zu erhalten, ist es sinnvoll, die Altersstrukturanalyse nicht nur für das Gesamtunternehmen durchzuführen, sondern auch hier differenziert für die einzelnen Jobfamilien.

Beispiel:

Maxima Mustermann hat für die Jobfamilie Produktion in unserer Beispielfirma eine Altersstrukturanalyse durchgeführt (siehe Abbildung 3). Es wird deutlich, dass über die Hälfte der Beschäftigten dieser Jobfamilie 50 Jahre und älter ist und absehbar ersetzt werden müssen. Vier der Beschäftigten werden das Renteneintrittsalter sogar schon innerhalb der kommenden fünf Jahre erreichen. Da sichergestellt werden muss, dass der Wissens- und Erfahrungstransfer gelingen kann, um das relevante Wissen der in Rente gehenden Beschäftigten im Unternehmen zu halten, wird Maxima Mustermann bereits heute mit der Geschäftsführung und gegebenenfalls den entsprechenden Führungskräften sprechen und planen, welche Stelle zu welchem Zeitpunkt nachbesetzt werden soll.

Abbildung 3: Die Altersstruktur in der Jobfamilie „Produktion“ der Beispielfirma
Anzahl der Beschäftigten je Altersgruppe



Quelle: eigene Darstellung

■ Angaben in ganzen Zahlen ■ Angaben in Prozent

Erfahren Sie in unserem KOFA-Praxisbeispiel, wie andere Unternehmen von einer Altersstrukturanalyse ihres Unternehmens profitieren konnten. Lesen Sie beispielsweise, wie die [Arnold AG die Altersstrukturanalyse als Frühwarnsystem](#) nutzt oder welche Maßnahmen die [Wicke GmbH + Co. KG](#) aus ihrer Altersstrukturanalyse abgeleitet hat.

WIE VIELE AUSZUBILDENDE SCHLIESSEN ABSEHBAR IHRE AUSBILDUNG AB?

Ihr Unternehmen profitiert meist schon während der Ausbildung von der tatkräftigen Unterstützung Ihrer Auszubildenden. Am stärksten profitieren Sie allerdings, wenn es Ihnen gelingt, leistungsstarke Auszubildende nach dem Ausbildungsabschluss zu übernehmen und als Fachkraft langfristig an Ihr Unternehmen zu binden. Ein Vorteil dabei ist, dass Sie sich gegenseitig bereits gut kennen und so ein

gutes Bild darüber haben, wie die Zusammenarbeit gelingt. So verringern Sie bei erfolgreicher Übernahme kompetenter Auszubildender nicht nur die Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt, sondern sparen auch Personalkosten, die andernfalls für die Rekrutierung neuer Fachkräfte ausgegeben werden müssten.

Gerade in Zeiten von Fachkräfteengpässen lohnt es sich, Auszubildende möglichst frühzeitig an Ihr Unternehmen zu binden, denn eine Übernahme ist längst kein Selbstläufer mehr. Machen Sie daher frühzeitig Übernahmeangebote. Besser noch: Zeigen Sie die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen auf und planen Sie gemeinsam mit den entsprechenden Auszubildenden die mögliche und angestrebte Laufbahn. Erfahren sie mehr zu den Vorteilen und der Umsetzung einer Laufbahnplanung in unserer Handlungsempfehlung „[Laufbahn- und Nachfolplanung](#)“.



ACHTUNG: PERSONALBEDARFSPLANUNG TROTZ ELTERNZEIT UND SABBATICAL

Schwieriger wird es, Elternzeiten und Sabbaticals in die Personalbedarfsplanung mit einzubeziehen. Dies gelingt nur über grobe Prognosen. Explizite Fragen nach der jeweiligen Familienplanung sind im Mitarbeitergespräch nicht gestattet. Diese Art der Nachfragen beziehen sich auf das Privatleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und haben im beruflichen Kontext im Rahmen von Mitarbeitergesprächen keinen Platz.

BRAUCHEN SIE ZUKÜNFTIG MEHR PERSONAL ODER ANDERE KOMPETENZEN?

Entwicklungsprozesse verändern die geschäftliche Wirklichkeit und somit auch Aufgaben und Anforderungen. Insbesondere im Zuge der Digitalisierung steigt der Weiterbildungsbedarf in vielen Unternehmen. Neben IT-Anwenderkenntnissen nimmt auch die Bedeutung von Soft Skills zu, wie beispielsweise Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit. Welche Kompetenzen Sie in Ihrem Unternehmen zukünftig (vermehrt) benötigen, hängt auch von Ihrer Unternehmensstrategie ab. Wenn Sie beispielsweise expandieren und neue internationale Märkte erschließen wollen, brauchen Sie interkulturelle und Sprachkompetenzen; wollen Sie digitaler werden, benötigen Sie entsprechend IT-Anwenderkenntnisse. Welche Kompetenzen Ihnen

eventuell bereits heute fehlen, können Sie zudem mithilfe einer internen Unternehmensanalyse und durch Mitarbeiterbefragungen ermitteln. Wie Sie dabei vorgehen, erfahren Sie in den KOFA-Handlungsempfehlungen:

- **Interne Unternehmensanalyse**
- **Mitarbeiterbefragung**

Neben der Ermittlung Ihres Weiterbildungsbedarfs empfiehlt es sich auch, darauf zu schauen, welche Kompetenzen bzw. Tätigkeiten zukünftig nicht mehr (im selben Umfang) benötigt werden, da sie beispielsweise aufgrund technischer Innovationen automatisiert werden können. So erhalten Sie erste Hinweise darauf, welche Beschäftigten zukünftig eventuell andere Aufgaben übernehmen können.

Schritt 3: Leiten Sie passende Handlungsfelder und Maßnahmen ab

Durch die Schritte 1 und 2 haben Sie ermittelt, in welchen Jobfamilien Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen besteht und wie viele von welchen Kompetenzen Ihnen im Unternehmen (zukünftig) fehlen. Nun geht es darum, die passenden Maßnahmen zu entwickeln, damit Ihnen auch zukünftig die in Ihrem Unternehmen **benötigen Arbeitskräfte** mit den **erforderlichen Kompetenzen** zum **richtigen Zeitpunkt** am **richtigen Einsatzort** zur Verfügung stehen. In Zeiten von Fachkräftengpässen sollte dabei der erste Blick immer nach innen gehen.

Erschließen Sie alle betriebsinternen Fachkräftepotenziale durch Personalentwicklung und eine effiziente Einsatzplanung.

Gehen Sie in Ihrem Unternehmen auf die Suche nach noch unerschlossenem oder zukünftig freiwerdendem Fachkräftepotenzial. Dies kann im Kleinen bedeuten, dass Sie Ihre Teilzeitkräfte fragen, ob Interesse an einer Stundenaufstockung besteht. Zudem können Sie Beschäftigten, die sich bislang unterfordert fühlten, anbieten, neue Aufgaben zu übernehmen. Indem Sie Ihren Beschäftigten Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, wertschätzen Sie nicht nur deren bisherige Arbeitsleistung, sondern fördern gleichzeitig auch die Mitarbeiterbindung und die Arbeitsmotivation.

Darüber hinaus sollten Sie sich fragen: Gibt es Tätigkeiten im Unternehmen, die zukünftig an Relevanz verlieren, weil beispielsweise Produktionsprozesse automatisiert werden oder sich Ihr Produktportfolio ändert? Falls dies auf Ihr Unternehmen zutrifft, gehen Sie frühzeitig auf die, von der Veränderung zukünftig betroffenen Beschäftigten zu und klären Sie, inwiefern die entsprechende Fachkraft durch betriebliche Weiterbildung zukünftig andere Aufgaben übernehmen kann.

Verankern Sie Weiterbildung in Ihrem Unternehmensleitbild und profitieren Sie in vielfacher Hinsicht. So trägt Weiterbildung zur Verbesserung von betrieblichen Abläufen bei und ermöglicht es Ihren Beschäftigten, mit dem stetigen Wandel mithalten zu können. In Zeiten ständigen Wandels hat sich Weiterbildung unter dem Begriff des „lebenslangen Lernens“ zu einem zentralen Erfordernis unserer Wissensgesellschaft entwickelt. Wie Sie dabei vorgehen können, erfahren Sie in der [KOFA-Handlungsempfehlung „Betriebliche Weiterbildung“](#).

Beispiel:

In unserer Beispielfirma soll die Produktion einer Kaffeemaschine zukünftig eingestellt werden. Die dadurch freiwerdenden Mitarbeitenden sollen gehalten werden. Ein Teil von ihnen kann ohne weitere Qualifizierung in der Produktion anderer Produktlinien eingesetzt werden, aber nicht alle. Zudem würde unsere Beispielfirma gerne beginnen, einen Teil der Produktion zu automatisieren. Hierfür werden Beschäftigte benötigt, die zum einen über das erforderliche Fachwissen zu den Arbeitsprozessen verfügen und zum anderen bereit sind, sich die erforderlichen IT-Kompetenzen anzueignen, damit sie zukünftig die Maschinen bedienen können. Maxima Muster sucht daher das Gespräch mit den Führungskräften der Produktion, um zu eruieren, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine solche Qualifizierung in Frage kommen. Anschließend wird mit den ausgewählten Mitarbeitenden im Gespräch ermittelt, ob auch sie ein Interesse an der Qualifizierung und dem anschließenden Positionswechsel haben.



PRAXISBEISPIEL

Strategische Planung statt eines spontanen Recruitings

Die Haux Maschinenbau GmbH konstruiert Schleifmaschinen für den internationalen Markt. Zu den Kunden gehören namhafte Hersteller von Spiral- und Gewindebohrern, Schneidwerkzeugen und Zulieferern aus der Automobilindustrie.

Nach Aussage des Geschäftsführers Dr. Tilman Gühring sind rund die Hälfte aller Haux-Produkte innovationsgetrieben. Voraussetzung für so viel Innovationskraft ist hochqualifiziertes und motiviertes Personal. Auf der Schwäbischen Alb in Stetten am kalten Markt sind Fachkräfte im Maschinenbau hart umkämpft. (Anmerkung der Redaktion: [Hier gibt es mehr Informationen zu regionalen Auswertungen](#)).



Unternehmenswebseite: [Firma Haux Maschinenbau](#)

Dr. Tilman Gühring hat dem KOFA berichtet, nach welchen Kriterien er seine Personalbedarfsplanung ausrichtet (Stand: Oktober 2020). Ein Gesprächsprotokoll:

Dr. Tilman Gühring: Eine klassische Stellenanzeige brauchen wir nicht schalten. Wir wissen, dass es uns nicht gelingt, kurzfristig Stellen zu besetzen. Wir sind im Sondermaschinenbau tätig. Da kann man nicht einfach jemand einstellen und sagen: Du machst das jetzt. Wir brauchen Leute, die in die Projekte reinwachsen, bei uns ihr Wissen vertiefen und dann richtig durchstarten.

Was unsere Personalplanung angeht, denken wir in Zeitabständen von vier bis fünf Jahren. Wir legen großen Wert auf eine interne **Personalentwicklung**. Bei uns gibt es wenige Initiativbewerbungen, die sofort richtig passen.

Stattdessen müssen wir die Kandidaten weiterentwickeln. Wir motivieren unser Personal deshalb gezielt dazu, sich weiterzubilden. Wir hatten zum Beispiel einen Mitarbeiter, der als Lehrling bei uns angefangen und dann als Monteur gearbeitet hat. Nach einigen Jahren hat er sich dazu entschieden, noch ein Studium draufzusatteln. Während dieser Zeit hat er studienbegleitend als Werkstudent im Unternehmen gearbeitet. Gegen Entgelt hat er bei uns seine Studien- und Bachelorarbeit geschrieben. Zwei Jahre hat der Mitarbeiter dann nach seinem Hochschulabschluss noch im Maschinenbau für Haux gearbeitet. Dann wurde dieser leider **abgeworben**. So sah bis zur Krise die Realität in unserer Branche aus. Es gibt keine Garantien, dass Mitarbeiter für immer bei einem bleiben. Trotzdem ist die Investition in das eigene Personal der einzige Weg für uns, um wirklich die richtigen Leute bei uns haben.

In einigen Abteilungen, wie zum Beispiel in der Montage, hat es in den vergangenen Jahren einen Generationenwechsel gegeben. Zum Glück hatten wir auf dem Schirm, dass einige unserer wertvollsten Kräfte in den Ruhestand wechseln würden. Und wir sind in den letzten Jahren ohnehin gewachsen. Von daher konnten wir schon frühzeitig Nachfolger einstellen, die dann von den „Alten“ angeleitet wurden. Ein plötzlicher Schnitt wäre für uns ganz schlecht gewesen. Wir haben aber auch das Glück, dass die meisten unserer älteren Mitarbeitenden uns über das Renteneintrittsalter noch unterstützen. So ist uns der **Wissens- und Erfahrungstransfer** in den vergangenen Jahren stets gut gelungen.

Die Corona-Krise macht uns zurzeit leider wirtschaftlich zu schaffen. Trotzdem versuche ich die Ziele meines Business-Plans im Auge zu behalten und hierfür auch das passende Personal vorzuhalten. Wir planen die Internationalisierung und bauen zurzeit Kontakte nach China und Indien auf. Diese Vorhaben werden wir nur mit dem richtigen Personal umsetzen können. Insofern sichten wir sehr genau die vorliegenden Initiativ-Bewerbungen und strecken die Fühler aus, um später für diese Pläne gerüstet zu sein.

Wir danken Herrn Gühring für das Gespräch!

TIPPS FÜR EINE PERSONALARBEIT MIT WEITSICHT

- 1. Gehen Sie die Personalbedarfsplanung strategisch an:** Ermitteln Sie, wie viel Personal Ihnen in den einzelnen Unternehmensbereichen zur Verfügung steht. Überlegen Sie, wo Sie mit Ihrem Unternehmen in 1, 2 oder 3 Jahren stehen wollen. Wie viele Mitarbeiter und welche Kompetenzen brauchen Sie dafür?
- 2. Betreiben Sie eine Nachfolgeplanung:** Der Renteneintritt von langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist gut planbar. Eine **Altersstrukturanalyse** kann Ihnen helfen zu erkennen, wann besonders viele Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Starten Sie frühzeitig mit der Einarbeitung des Nachwuchses und fördern Sie den Wissens- und Erfahrungsaustausch.
- 3. Investieren Sie in Personalentwicklung und Weiterbildung:** Viele Fachkräfte sind auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden. Umso wichtiger ist es, das eigene Personal so weiterzubilden, dass es die zukünftigen Herausforderungen in Ihrem Unternehmen meistern kann.
- 4. Treten Sie als attraktiver Arbeitgeber in Erscheinung – so erhöhen Sie die Chancen auf (Initiativ-)Bewerbungen:** Sie möchten Ihre Arbeitgebermarke gezielt aufbauen? Informieren Sie sich hier über **Employer Branding**.



WELCHEN FACHKRÄFTEBEDARF KÖNNEN SIE DURCH DIE EIGENE NACHWUCHSQUALIFIZIERUNG DECKEN?

Gerade bei angespannten Arbeitsmarktsituationen ist die eigene Nachwuchsqualifizierung ein wichtiger Ausgangspunkt, um den Personalbedarf zu decken. Denn wer heute nicht ausgebildet wird, steht auch morgen nicht als Fachkraft zur Verfügung. Je nach benötigtem Qualifikationsniveau, den eigenen Ressourcen und dem jeweiligen Fachbereich können Unternehmen eine duale Ausbildung und/oder ein duales Studium anbieten.

- Die **duale Ausbildung** dient der Generierung Ihrer zukünftigen Fachkräftebasis. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen lohnt es sich, die Fähigkeiten und Erfahrungen ihrer Beschäftigten bereits im Rahmen einer Ausbildung an Auszubildende weiterzugeben. So kann sichergestellt werden, dass auch der Fachkräftenachwuchs bereits über für Ihr Unternehmen relevantes Wissen verfügt, wenn er die Ausbildung abschließt. Durch eine anschließende Übernahme machen Sie sich zudem weniger abhängig vom externen Arbeitsmarkt. Die Einarbeitungszeit verkürzt sich, sodass Sie Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten sowie das Risiko von Stellenfehlbesetzungen reduzieren können. Wie Sie dabei vorgehen können und welche Unterstützungsangebote es gibt, erfahren Sie in der KOFA-Handlungsempfehlung „**Duale Berufsausbildung**“.
- Ein **duales Studium** richtet sich explizit an leistungsstarke Abiturientinnen und Abiturienten, da hier neben dem Studium parallel zumindest Teile einer dualen Berufsausbildung absolviert werden. Diese streben in der Regel Positionen an, die mit einem eigenen Verantwortungsbereich oder Führungsverantwortung assoziiert sind. Wie auch Ihr Unternehmen dual Studierende für sich gewinnen kann, erfahren Sie in unserer KOFA-Handlungsempfehlung „**Duales Studium**“.

In beiden Fällen ist es für Unternehmen ratsam, möglichst früh mit dem potenziellen Nachwuchs in Kontakt zu treten. Schulkooperationen, (virtuelle) Ausbildungsmessen und die Azubi-Rekrutierung über soziale Netzwerke sind Möglichkeiten, um Azubis und Studierende für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Weitere Informationen erhalten Sie in unseren Handlungsempfehlungen zu

- „**Schulkooperationen**“.

WELCHEN BEDARF MÜSSEN SIE DURCH DIE REKRUTIERUNG VON NEUEN MITARBEITENDEN DECKEN?

Erst wenn Sie alle betriebsinternen Fachkräftepotenziale durch Personalentwicklung und effiziente Einsatzplanung ausgeschöpft haben, sollten Sie den Blick nach außen, also auf die Rekrutierung neuer Fachkräfte am externen Arbeitsmarkt richten. Bedenken Sie dabei, dass Sie dafür in Zeiten von Fachkräftengpässen deutlich mehr Zeit für eine erfolgreiche Stellenbesetzung einplanen müssen. Laut der **Statistik der Bundesagentur für Arbeit** lag die durchschnittliche Vakanzzeit, also die Dauer, bis eine ausgeschriebene Stelle besetzt wird, im Jahr 2020 bis einschließlich September bei 137 Tagen. Vor zehn Jahren lag diese noch bei durchschnittlich 56 Tagen.

Ein wichtiger Ausgangspunkt ist an dieser Stelle der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke. Werden Sie sich bewusst, was Ihr Unternehmen auszeichnet und was Sie tun, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Vermitteln Sie dies auch Ihren Bewerberinnen und Bewerbern. Weiterführende Informationen zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke erhalten Sie in unserer Handlungsempfehlung „**Employer Branding**“. Tipps für eine zielgerichtete Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitersuche finden in unserer **Handlungsempfehlung „Rekrutierung“**.



Auch der **örtliche Suchradius** spielt bei der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine entscheidende Rolle. Fachkräfteengpässe unterscheiden sich je nach Region. In welchen Bundesländern welche Handlungsbedarfe bestehen, zeigen Ihnen eine interaktive Karte sowie **Steckbriefe zur Arbeitsmarktsituation in den einzelnen Bundesländern**. Zudem finden Sie branchenspezifische Analysen der Arbeits- und Ausbildungsmarktsituation unter: kofa.de → **Fachkräfteengpässe verstehen** → **Studien & Fachkräftechecks**. Was Sie bei der überregionalen Rekrutierung neben der entsprechenden überregionalen Sichtbarkeit noch berücksichtigen müssen, zeigt Ihnen unsere Checkliste „**Überregionale Rekrutierung**“.

In Zeiten von Fachkräfteengpässen wird es immer wichtiger, auch solche Zielgruppen explizit zu adressieren, die bislang noch nicht im Fokus Ihrer Rekrutierungsbemühungen standen. So können beispielsweise Gruppen, innerhalb derer gegebenenfalls noch unausgeschöpfte Fachkräftepotenziale schlummern, wie Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher, internationale Fachkräfte und Geflüchtete, Frauen, Ältere oder Menschen mit Behinderung, gezielt angesprochen werden. Wie genau Sie diese Zielgruppen optimal für sich gewinnen, erfahren Sie in den jeweiligen KOFA-Handlungsempfehlungen:

- **Handlungsempfehlung „Rekrutierung von Frauen“:** Wie unter anderem von der **KOFA-Studie 2/2019** aufgezeigt, wird das Potenzial von Frauen am Arbeitsmarkt noch nicht vollumfänglich ausgeschöpft. Nutzen Sie dies, indem Sie Ihre Stellenanzeigen optimieren, um gezielt weibliche Fachkräfte zu gewinnen.
- **Handlungsempfehlung „Rekrutierung Älterer“:** Nutzen Sie die Berufserfahrung der Generation 50plus und rekrutieren Sie gezielt Ältere, denn Erfolg und Leistung sind keine Fragen des Alters. Zudem haben ältere Beschäftig-

te in der Regel eine geringere Wechselbereitschaft, wenn sie einen Arbeitgeber gefunden haben, der Ihre Erfahrung wertschätzt.

- **Handlungsempfehlung „Rekrutierung von Studienabbrechern“:** Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher sind bei Ihrer Suche nach geeigneten Fachkräften eine vielversprechende Zielgruppe. Durch die berufliche Neuorientierung der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher kann auch Ihr Unternehmen profitieren.
- **Wegweiser zur Ausbildung und Beschäftigung von Flüchtlingen:** Durch die Ausbildung und Beschäftigung von Flüchtlingen haben Sie die Möglichkeit, offene Stellen zu besetzen und gleichzeitig die gelebte Vielfalt in Ihrem Betrieb zu steigern.



PRAXIS-TIPP: Nutzen Sie zusätzlich Rekrutierungsinstrumente, wie beispielsweise „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ und ersetzen Sie auf Ihrer Homepage die Benachrichtigung „Wir haben aktuell keine Stellen in Bereich XY“ durch die Aufforderung zur Initiativbewerbung. Denn für eine gute Kandidatin bzw. einen guten Kandidaten kann (wenn vielleicht auch nur zukünftig) eine Stelle geschaffen werden. Setzen Sie zudem zielgruppengerechte Rekrutierungskanäle ein. Denn junge innovative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen Sie nur selten über das regionale Anzeigenblatt, während erfahrene „Best Ager“ in der Masse nicht auf Social-Media-Kanälen, wie Instagram oder Twitter, zu finden sind.

4 ZUSAMMENFASSUNG

Personalbedarfsplanung kompakt

Mit einer strategischen Personalbedarfsplanung stellen Sie sicher, dass in Ihrem Unternehmen die **benötigten Arbeitskräfte** mit den **erforderlichen Kompetenzen** zum **richtigen Zeitpunkt** am **richtigen Einsatzort** zur Verfügung stehen.

Im ersten Schritt, der Ermittlung Ihres aktuellen Personalbestands (IST), hilft Ihnen die Erstellung von Jobfamilien (also das Bündeln von Personen mit ähnlichen Kerntätigkeiten und vergleichbaren Kompetenzanforderungen), einen besseren Überblick zu erhalten. Die Mehrarbeitsquote kann hierbei als Kennzahl herangezogen werden, um eventuelle Kapazitätsengpässe im gesamten Unternehmen oder in einzelnen Bereichen aufzudecken.

Im zweiten Schritt gilt es, Ihren zukünftigen Personalbedarf (SOLL) zu definieren. Hierbei geht es sowohl um die Quantität (wie viele Vollzeitäquivalente) als auch die Qualität (erforderliche Kompetenzen) der benötigten Fachkräfte.

Richtungsweisend ist die Frage, wo Sie mit Ihrem Unternehmen in ein, zwei oder drei Jahren stehen wollen. Auch Fluktuationsraten und die Altersstruktur innerhalb des Unternehmens müssen in Ihrer zukünftigen Personalbedarf mitgedacht werden.

Im dritten und letzten Schritt leiten Sie passende Handlungsfelder und konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele ab. Bevor Sie Ihren Blick nach außen, also auf den externen Arbeitsmarkt richten, ist es dringend erforderlich, zunächst alle betriebsinternen Fachkräftepotenziale durch Personalentwicklung und effiziente Einsatzplanung zu erschließen.

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen/Autoren

Judith Lehr
Dr. Lydia Malin

Gestaltung und Produktion

neues handeln AG

Bildnachweise

S. 4 fizkes, S. 6 fizkes, S. 13 damircudic, S. 14 utah778,
S. 17 fizkes, S. 21 fizkes, S. 22 svetikd; iStock.com

Stand

November 2020

