

Schritt für Schritt

Wie sich der Personalrat bei der
Personalplanung strategisch
einbringen kann

Schöneberger Forum
15./16. November 2023



Beratung

- ➔ Betriebswirtschaftliche Analysen
- ➔ Beratung in Reorganisationsprozessen
- ➔ Begleitung von Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen
- ➔ Insolvenzbegleitung und Restrukturierung
- ➔ Seminare und Schulungen

Arbeitsorganisation und Personalplanung

- ➔ Arbeitszeiten und Arbeitsabläufe
- ➔ Strategische Personalplanung
- ➔ Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf Organisation und Zusammenarbeit
- ➔ Demografischer Wandel
- ➔ Seminare und Schulungen

Branchenstudien

- ➔ Modernisierung und Wandel
- ➔ Zukunftsszenarien
- ➔ Demografischer Wandel
- ➔ Digitalisierung
- ➔ Beschäftigungsentwicklung
- ➔ Arbeitsbedingungen

Inhalt



Warum braucht man strategische Personalplanung?

Was ist strategische Personalplanung?

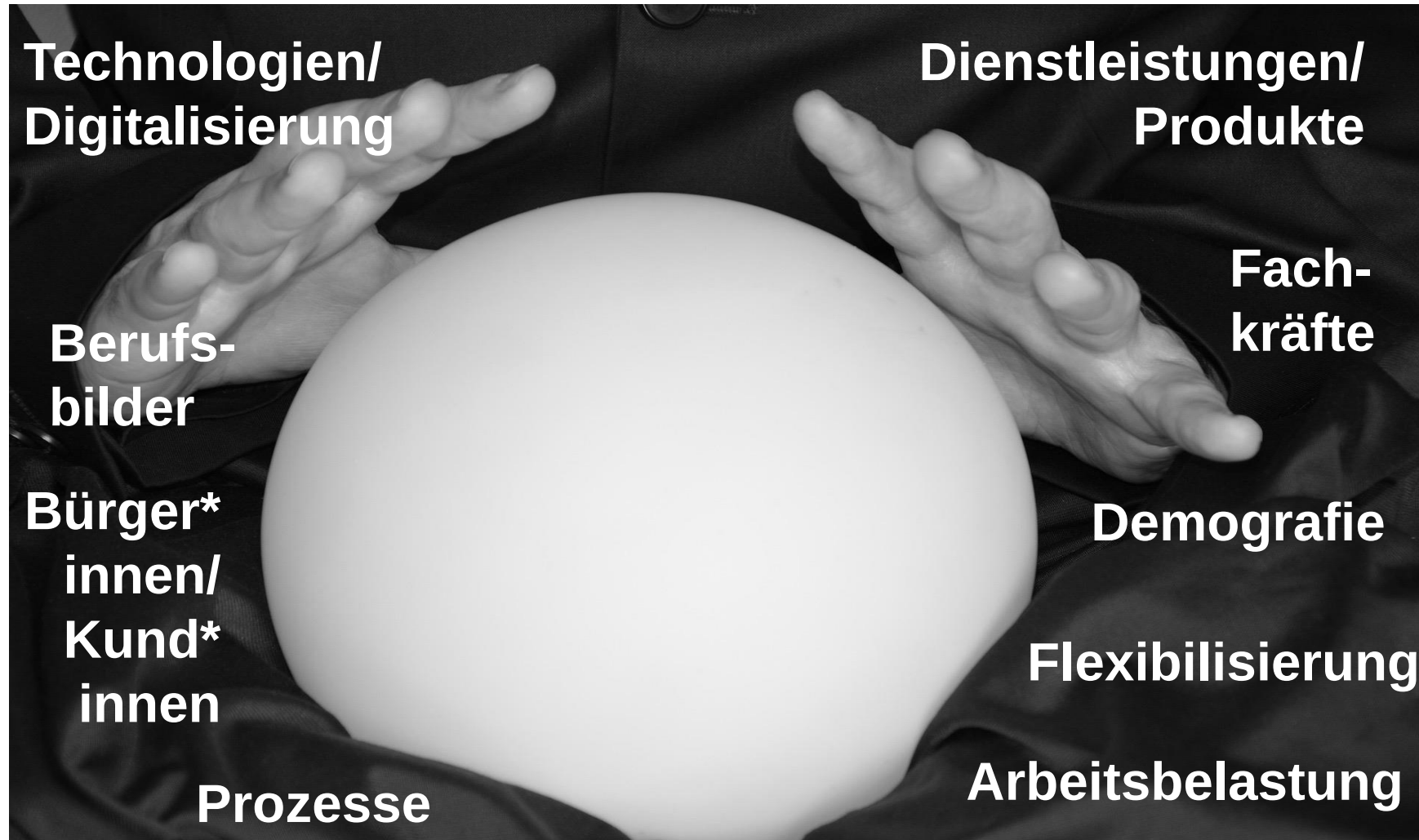
Wie geht man bei strategischer Personalplanung vor?

Analyse von Kapazitätsbedarfen – das Planungstool PYTHIA

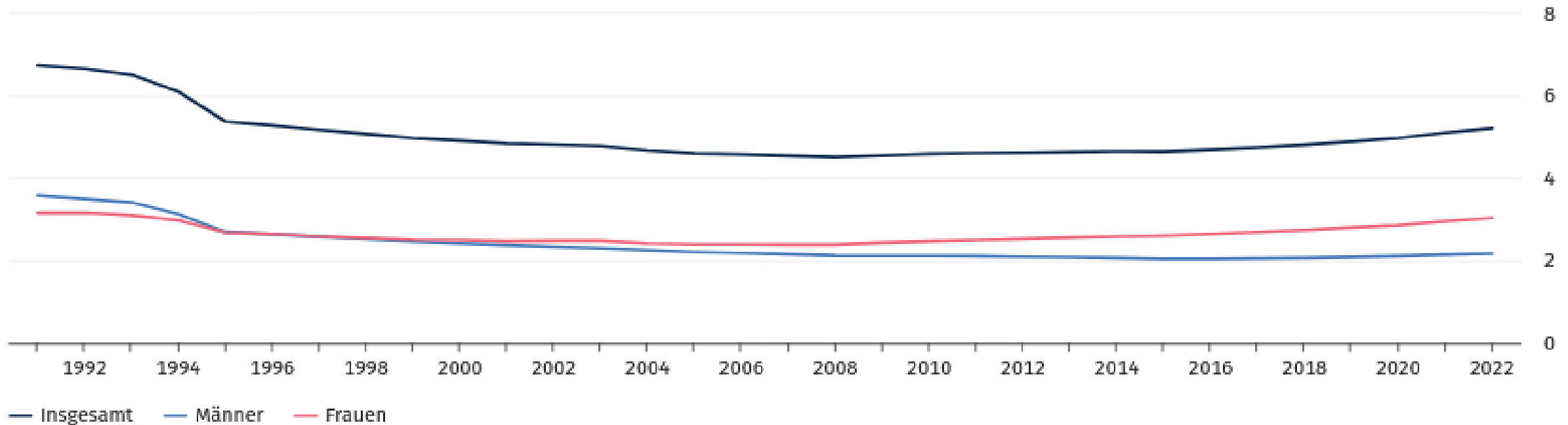
Analyse von Kompetenzbedarfen – Beispiel aus der Praxis

Was kann der Personalrat tun?

Die Arbeitswelt verändert sich

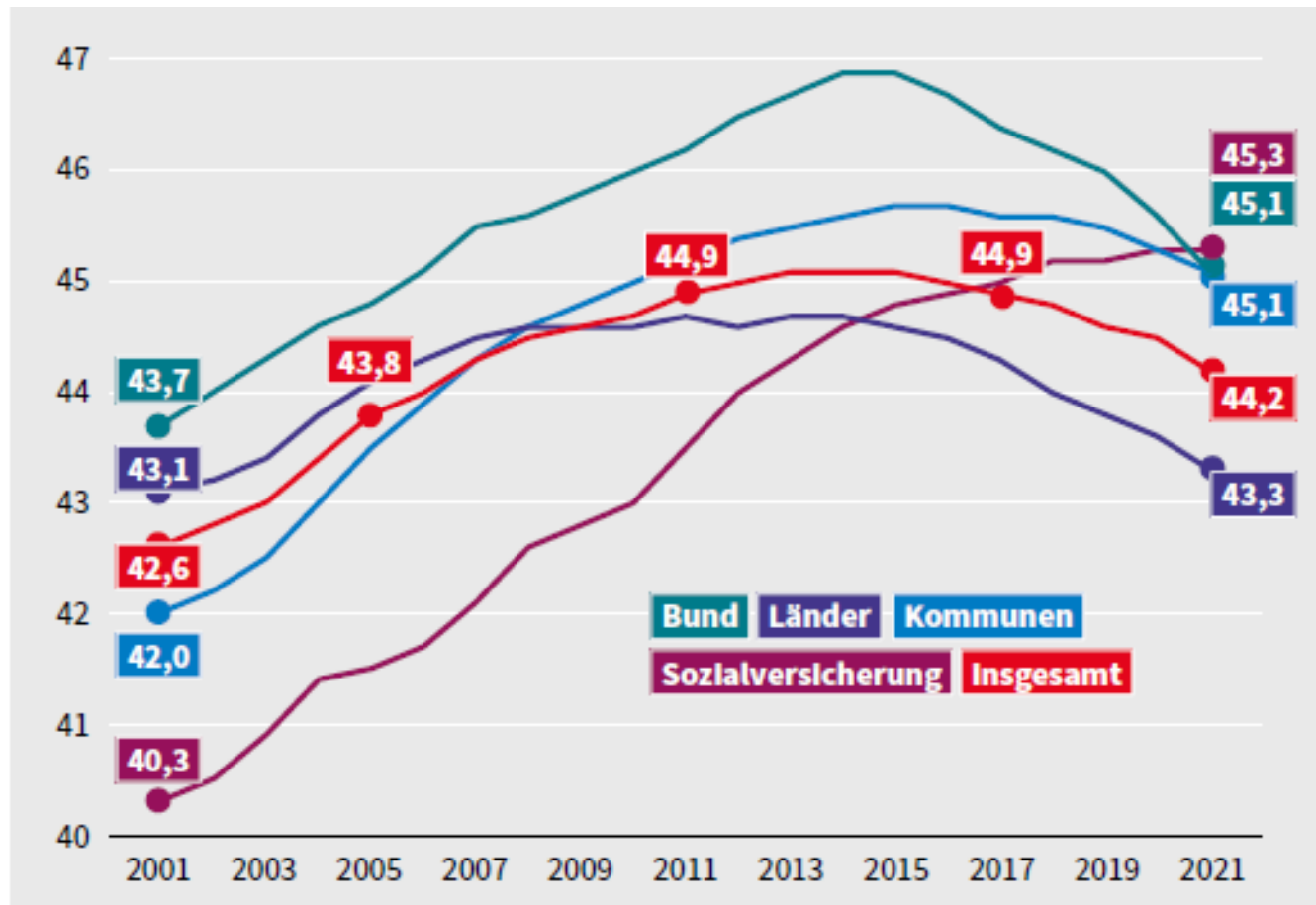


Zahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst 1992-2022 (in Millionen)



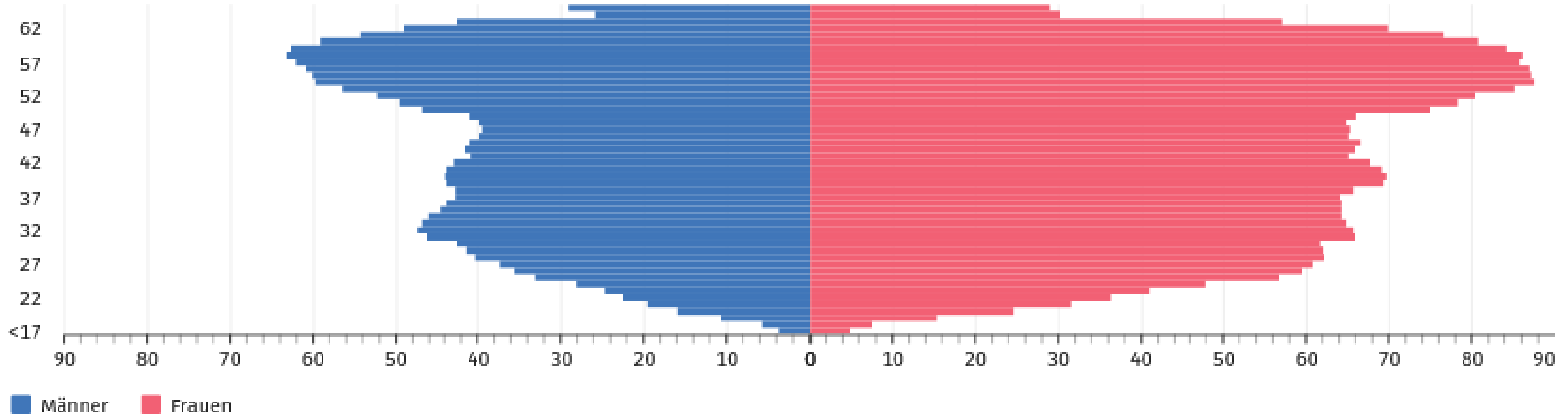
Quelle: Statistisches Bundesamt 2023;
jeweils 30. Juni eines Jahres

Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst 2001-2022



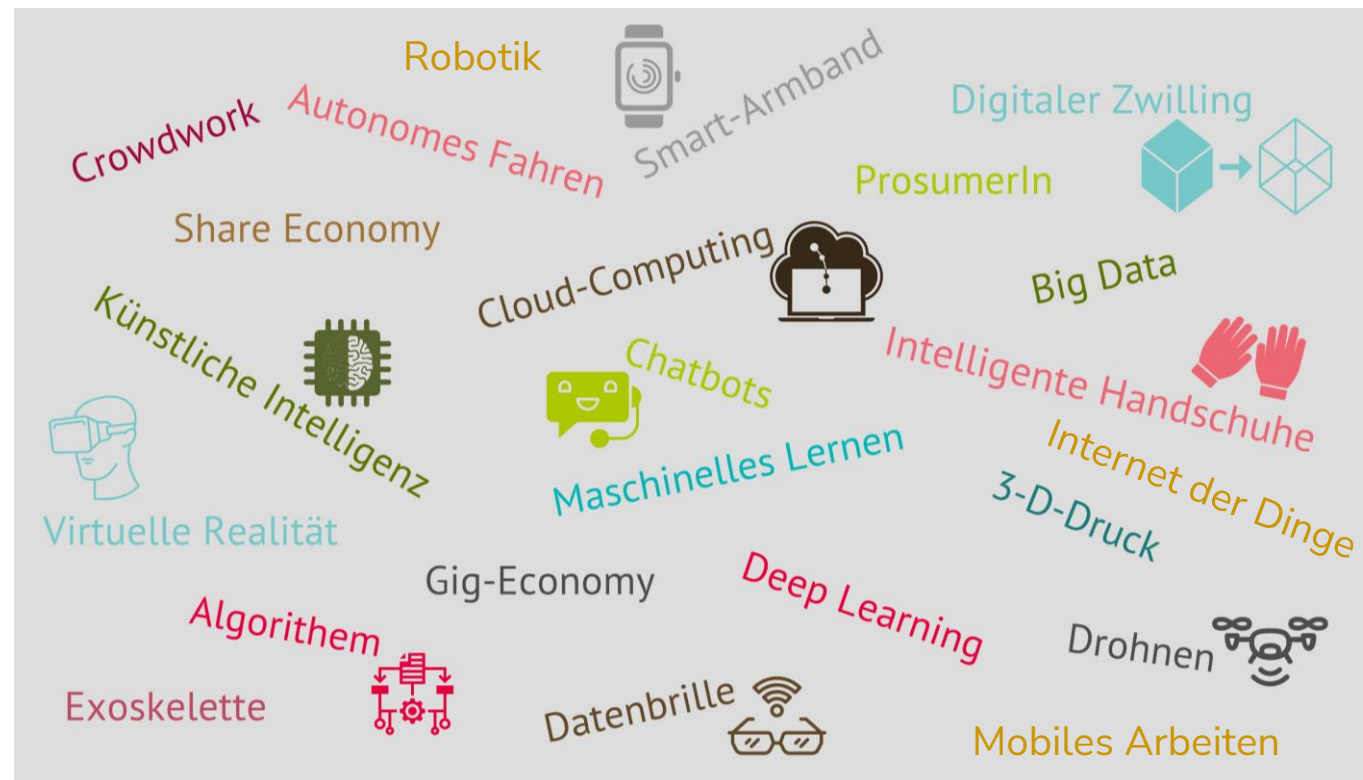
Quelle: DGB Personalreport Öffentlicher Dienst 2022
/ Statistisches Bundesamt (ohne Soldat*innen)

Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst 2022 (Zahl jeweils in Tausend)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2023;
Stand 30. Juni 2022 (ohne Soldat*innen
und Bundeseisenbahnvermögen)

Digitalisierung: ein „Sammelsurium“ verschiedener Begriffe



Quelle: Haider (2019), ergänzt

Nutzung digitaler Technologien

Verbreitung digitaler Arbeitsmittel

(Mehrfachnennungen möglich, Anteil an allen Beschäftigten)

	2016	2022
Elektronische Kommunikation, z. B. über E-Mail, Smartphone, soziale Netze	68 %	79 %
Softwaregesteuerte Arbeitsabläufe, z. B. Routenplanung, Produktions- und Terminplanung	50 %	60 %
Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten, wie z. B. Scannern, Datenbrillen, Diagnosegeräten	53 %	59 %
Videokonferenzen	—	56 %
Über das Internet mit verschiedenen Personen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten	33 %	54 %
Arbeit mit computergesteuerten Maschinen oder Robotern	23 %	27 %
Arbeit mit Künstlicher Intelligenz, d. h. mit selbständig lernenden Computerprogrammen	—	21 %

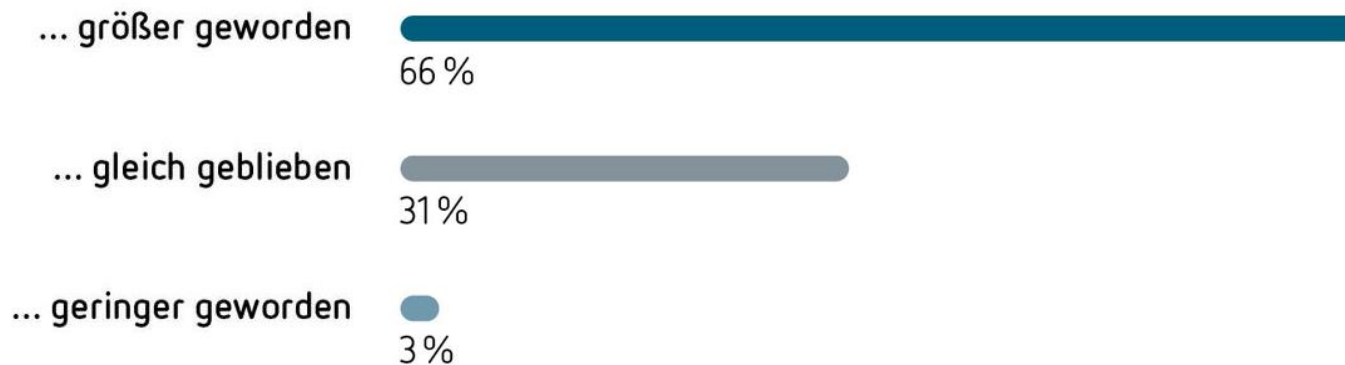
Formen der digitalen Kommunikation sind am weitesten verbreitet. Aber auch softwaregesteuerte Arbeitsabläufe, Assistenzsysteme und internetbasierte Projektarbeit werden von mehr als der Hälfte aller Beschäftigten genutzt.

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit /
Repräsentative Befragung von
Beschäftigten in Deutschland 2022

Veränderte Arbeits- und Kompetenzanforderungen

Anforderungen an Wissen und Können

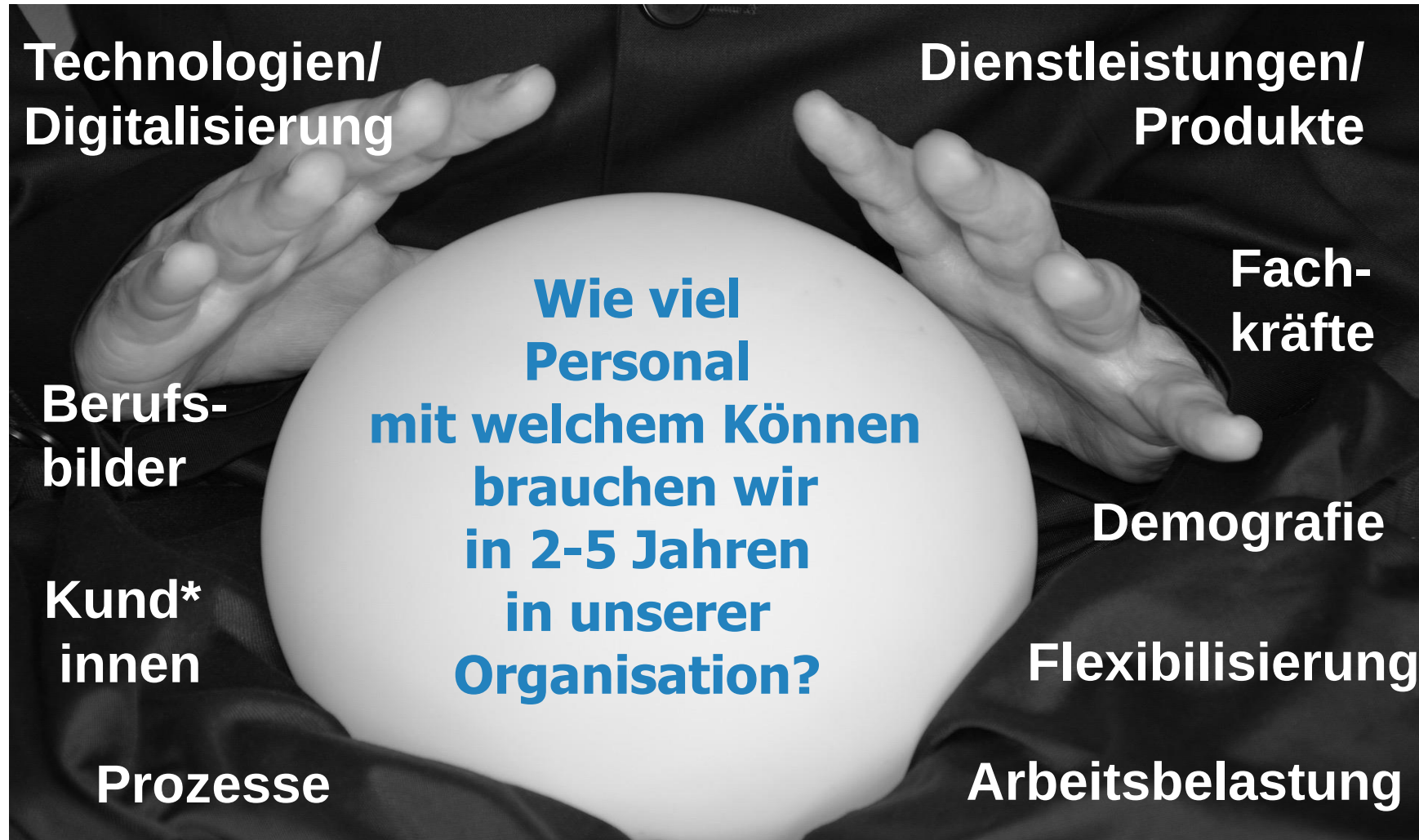
Durch die Digitalisierung sind die Anforderungen an mein Wissen und Können eher ...



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit /
Repräsentative Befragung von
Beschäftigten in Deutschland 2022

Die Mehrheit der digitalisiert Arbeitenden sieht sich durch die Veränderungen mit höheren Anforderungen konfrontiert.

Die Arbeitswelt verändert sich



Was ist strategische Personalplanung?

- Bereitstellung der Arbeitskräfte
 - ▶ mit den richtigen Fähigkeiten und Kenntnissen
 - ▶ in der erforderlichen Anzahl
 - ▶ zum richtigen Zeitpunkt
 - ▶ am richtigen Ort

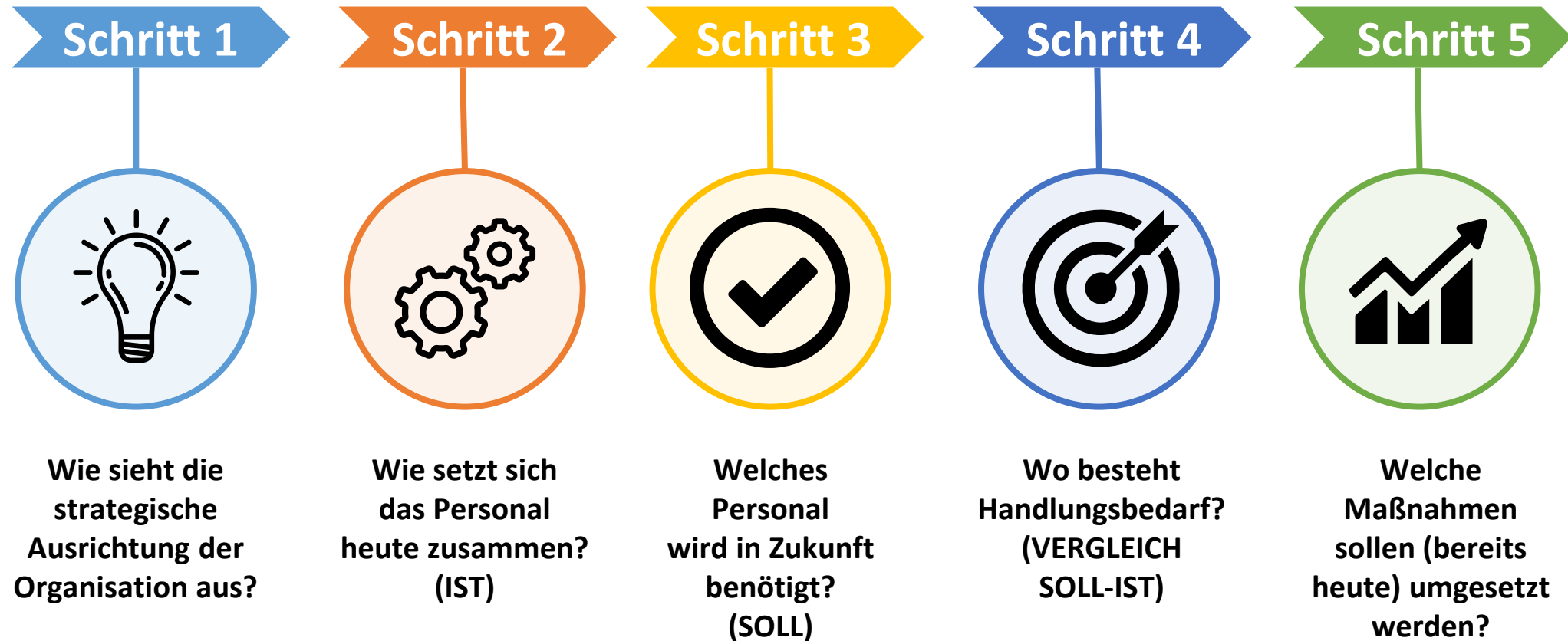
Quantitativer und qualitativer Personalbedarf
- Personalplanung
 - ▶ **kurzfristig** (laufendes u. folgendes Jahr)
 - ▶ **mittel- und langfristig** (2 bis 5 Jahre, teilweise bis zu 10 Jahren; Strategiebezug)

Operative Personalplanung



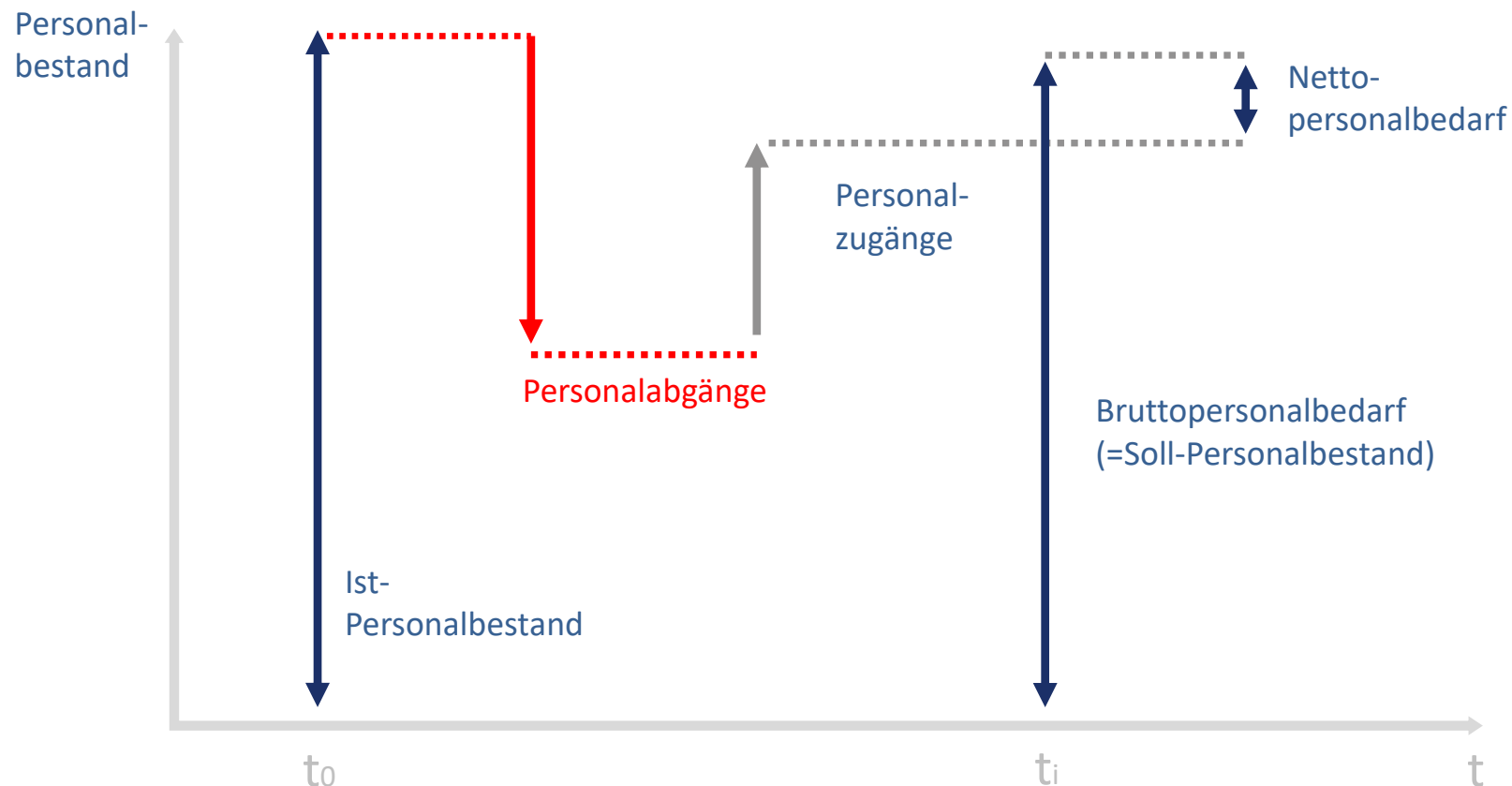
Strategische Personalplanung

Wie geht man vor bei strategischer Personalplanung?



Brutto- und Nettopersonalbedarf

Der Personalbedarf lässt sich als **Bruttobedarf** und **Nettobedarf** abbilden. Ausgangspunkt ist der derzeitige Personalbestand, der durch zukünftige Zu- und Abgänge verändert wird.



Personalplanung

Personalbestand(sentwicklung)

+

Personalbedarfsplanung



Personalmanagement

Personalfolgeplanung



Personal-
beschaffung



Personal-
entwicklung



Personal-
einsatz



Personal-
reduzierung

Personalkosten

Jobgruppen

Was sind Jobgruppen?

- In Jobgruppen (auch Jobfamilien genannt) werden charakteristische **Tätigkeits- und Anforderungsprofile** von Stellen zusammengefasst.
- Es sind somit Bündel derselben Aufgaben, Qualifikationen und Anforderungen – unabhängig von Personen, Organisationseinheiten und Entgeltgruppen.
- Zur Bildung der Jobgruppen können **Stellen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben** aus verschiedenen Fachbereichen zusammengefasst und in Cluster eingeteilt werden.

Wozu dienen Jobgruppen?

- Die Bildung von Jobgruppen dient der **Überschaubarkeit** und **reduziert die Komplexität** für die weiteren Planungsschritte.
- Durch die Bündelung in Jobgruppen kann quantifiziert werden, wie viele Vollzeitbeschäftigte pro Jobgruppe vorhanden sind.
- Dies schafft Transparenz hinsichtlich der notwendigen Kompetenzen.

Praxisbeispiele für Jobgruppen

Beispiel für mögliche Jobgruppen einer Finanzbehörde

- Verwaltungsleitung
- Innendienst: Veranlagungsstellen
- Innendienst: Funktionsdienststellen
- Innendienst: Sonstiger Innendienst
- Außendienst: Prüfung
- Außendienst: Steuerfahndung
- Organisation und Hausverwaltung
- Sachgebietsleiter

Beispiel für mögliche Jobgruppen einer Universität

- Strategie und Planung
- Assistenzfunktionen
- Fachbereichsleitungen Lehre
- Fachbereiche
- Haushalt und Controlling
- Personal und Recht
- Facility Management
- Marketing und Kommunikation
- IT

Anforderungen der Organisation mit Interessen der Beschäftigten verknüpfen

Anforderungen der Organisation

v.a.:

- optimale Deckung des Personalbedarfs, Aufrechterhaltung der Funktionstüchtigkeit
- anforderungs- und eignungs-gerechter Personaleinsatz
- bessere Vorausschaubarkeit und Kontrolle der Personalkostenentwicklung
- Schaffung eines Frühwarnsystems
- Versachlichung der Personalpolitik

Interessen der Beschäftigten

v.a.:

- Reduzierung von Arbeitsbelastungen
- Qualifizierung durch Aus- und Weiterbildung
- Schutz besonderer Beschäftigten-gruppen (z.B. Ältere, Leistungsgewandelte)
- Schaffung eines Frühwarnsystems
- Versachlichung der Personalpolitik



**Kapazitäts-, Beschaffungs-, „Alters-“ und „Kompetenzrisiken“
besser erkennen und einschätzen**



Einbeziehung des Personalrats

(in Anlehnung an
Gensmantel 2012)

Analyse von Kapazitätsbedarfen

Das Planungstool Pythia



IT-Tool Pythia



Das IT-Tool PYTHIA für die strategische Personalplanung nutzen:

- PYTHIA leitet durch den Ablauf der strategischen Personalplanung.
- PYTHIA visualisiert die Eingaben anschaulich.
- PYTHIA erstellt automatisch einen Ergebnisbericht, der Informationen enthält wie ...
 - Strategie
 - Personalstruktur
 - Jobgruppen
 - Szenarien zur Entwicklung
 - Handlungsbedarf
 - Maßnahmen



Herzlich willkommen bei PYTHIA für öffentliche Verwaltungen und Organisationen!

Mithilfe von PYTHIA lässt sich Ihre strategische Personalplanung einfach und schnell auf elektronischem Wege durchführen. Nach betätigen des "Start-Buttons" leitet Sie das Tool Schritt für Schritt durch den Prozess.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg bei Ihrer strategischen Personalplanung!

Start





zurück

weiter



Laden Sie Ihre Stammdaten hoch.

Um PYTHIA vollumfänglich nutzen zu können, ist es notwendig, zu Beginn der Planung die Stammdaten Ihrer Beschäftigten hochzuladen. Diese bestehen aus dem Geburtsdatum, Geschlecht, Eintrittsdatum, voraussichtlichen Austrittsdatum sowie der Arbeitszeit auf Vollzeitbasis.

Diese dienen dem Programm ausschließlich dazu, Berechnungen und Auswertungen vorzunehmen. Ihre vertraulichen Daten werden dabei weder an uns, noch an Dritte übermittelt.

Sämtliche Ihrer Eingaben verbleiben auf Ihrem Computer.

Bitte laden Sie nun die Stammdaten Ihrer Beschäftigten hoch.

Gehen Sie dabei wie folgt vor:

1. Übertragen Sie Ihre Mitarbeiterstammdaten in die mitgelieferte Formatvorlage (Formatvorlage_Stammdaten.xlsx).
2. Speichern Sie die ausgefüllte Formatvorlage auf Ihrem Computer ab.
3. Laden Sie die ausgefüllte Formatvorlage über den Button () hoch.



Stammdaten wurden hochgeladen

Datei

Start

Einfügen

Seitenlayout

Formeln

Daten

Überprüfen

Ansicht

Hilfe

Acrobat

Einfügen

Calibri 11

F *K* U

Textumbruch

Text

Bedingte Formatierung

Als Tabelle formatieren

Zellenformatvorlagen

Einfügen

Löschen

Format

Sortieren und Filtern

Suchen und Auswählen

Zwischenablage

Schriftart

Ausrichtung

Zahl

Formatvorlagen

Zellen

Bearbeiten

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Name (optional)	Geburtsdatum*	Geschlecht (optional)	Eintrittsdatum*	Austrittsdatum (Befristung, Renteneintritt, Elternzeit) (optional)	Bereich (optional)	Arbeitszeit* (auf Vollzeitbasis)	Funktion (optional)
1								
2			Bitte nur "männlich" oder "weiblich" eintragen (keine Abkürzungen)		Bei Beschäftigten, für die Sie kein Austrittsdatum angeben, legt PYTHIA automatisch das Erreichen der individuellen Regelaltersgrenze fest.		Beispiel: Vollzeitstelle = 1 Halbe Stelle = 0,5	
3	*= Pflichtfelder							
4		14.05.1955	männlich	01.01.2006			1,00	Testfunktion
5		19.01.1974	männlich	01.01.2016	01.01.2039		1,00	
6		25.01.1995	männlich	01.01.2013	01.01.2060		1,00	
7		14.01.1965	männlich	01.01.2003	01.01.2030		1,00	
8		26.01.1982	männlich	01.01.2016	01.01.2047		1,00	
9		18.01.1961	männlich	01.01.2006	01.01.2026		1,00	
10		09.01.1995	männlich	01.01.2014	01.01.2060		1,00	
11		27.01.1957	männlich	01.01.2001	01.01.2022		1,00	
12		10.01.1989	männlich	01.01.2000	01.01.2054		0,75	
13		11.01.1954	weiblich	01.01.2000	01.01.2020		1,00	
14		19.01.1954	männlich	01.01.2017	01.01.2020		1,00	
15		25.01.1976	männlich	01.01.2001	01.01.2041		1,00	
16		10.01.1966	weiblich	01.01.2004	01.01.2031		1,00	
17		09.01.1968	männlich	01.01.2017	01.01.2033		1,00	
18		07.01.1978	männlich	01.01.2016	01.01.2043		1,00	
19		25.01.1969	männlich	01.01.2009	01.01.2034		0,75	
20		14.01.1991	männlich	01.01.2006	01.01.2056		1,00	
21		10.01.1979	weiblich	01.01.2012	01.01.2044		1,00	
22		08.01.1970	männlich	01.01.2005	01.01.2035		1,00	
23		17.01.1965	männlich	01.01.2008	01.01.2030		1,00	
24		09.01.1978	männlich	01.01.2008	01.01.2043		1,00	
25		04.01.1973	männlich	01.01.2011	01.01.2038		1,00	
26		05.01.1961	weiblich	01.01.2010	01.01.2026		1,00	
27		18.01.1990	männlich	01.01.2012	01.01.2055		0,75	
28		05.01.1987	männlich	01.01.2015	01.01.2052		1,00	
29		02.01.1984	männlich	01.01.2000	01.01.2049		1,00	
30		11.01.1984	weiblich	01.01.2003	01.01.2049		1,00	

[zurück](#)

Wählen Sie Ihren gewünschten Planungshorizont in Jahren.

Üblicherweise zeichnet sich eine strategische Personalplanung dadurch aus, dass sie mittel- bis langfristig vorausschaut. Insofern ist es empfehlenswert, einen Planungshorizont von ca. fünf Jahren zu wählen.



3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	----

Sie haben einen Planungszeitraum von 5 Jahren gewählt

[Planungsrechner starten >>](#)

[Startseite](#)**Schritt 1**[Schritt 2](#)[Schritt 3](#)[Schritt 4](#)[Schritt 5](#)[INQA Praxistipps](#)[zurück](#)[weiter](#)

Wie sieht Ihre strategische Ausrichtung aus?

Nehmen Sie Ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in den Blick.

Sie können bei der Eingabe in eine neue Zeile springen, wenn Sie die Tastenkombination Alt+Enter benutzen.

Worin liegen Ihre Stärken?

Attraktiver Arbeitgeber, sichere Beschäftigung, Teilzeitangebote

Wo sehen Sie Ihre Schwächen?

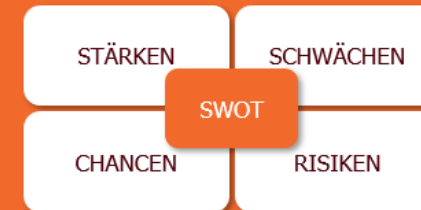
hoher Krankenstand, lange Bearbeitungszeiten in manchen Bereichen

Welche Chancen bieten sich für Sie?

höhere "Kundenzufriedenheit" durch stärker digitalisierte Abläufe

Welche Risiken bestehen für Sie?

Arbeitsbelastung



*SWOT-Analyse, englisches Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)
Quelle: Learned et al. (1973)*



Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

zurück

weiter



**Setzen Sie nun den Planungsablauf fort, indem Sie Ihre Strategie bestimmen.
Beantworten Sie dazu nacheinander die Fragen des "Magischen Vierecks".
Klicken Sie hierzu bitte auf das entsprechende Feld oder auf „weiter“.**



Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

zurück

weiter



Frage 1 zur Bestimmung der strategischen Ausrichtung:

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

Wählen Sie die Ziele aus, die Sie erreichen möchten (Mehrfachnennung möglich).

Ausgefüllte Felder können Sie jederzeit überschreiben sowie weitere Angaben frei hinzufügen.

Ergebnisperspektive

Ausgeglichener Haushalt / Stabilität

Budgetunterschreitung

Kosteneinsparungen

Erhöhung der Rentabilität

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

Kundenperspektive

Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Ausbau von Support- und Serviceleistungen

Konzentration auf die Servicequalität

Verkürzung von Wartezeiten

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

Interne Prozessperspektive

Verschlinkung von Prozessen / Ablaufverbesserungen

Verbesserung der Qualität

Reduktion von Reklamationen und Beschwerden

Verkürzung von Bearbeitungszeiten

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

Mitarbeiterperspektive

Erwerb von Kompetenzen für digitalisierte Prozesse

Flexibilisierung der Arbeitszeiten

Reduktion der Krankheitsquote

Angebot von mobilen Arbeitsplätzen

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>





Startseite Schritt 1 Schritt 2 Schritt 3 Schritt 4 Schritt 5 INQA Praxistipps

zurück

weiter



Frage 2 zur Bestimmung der strategischen Ausrichtung:

Welche Entwicklungen und Veränderungen müssen Sie dabei berücksichtigen?

Wählen Sie die Entwicklungen und Veränderungen aus, die Sie berücksichtigen müssen (Mehrfachnennung möglich).

Ausgefüllte Felder können Sie jederzeit überschreiben sowie weitere Angaben frei hinzufügen.

Mögliche Veränderungen

- Veränderung von Service ☒
- Veränderung von Dienstleistungen ☒
- Veränderung von Produkten ☒
- Veränderung von Kunden ☐
- Veränderung von Technologien ☒
- Veränderung von Prozessen ☒
- Veränderung von Logistik ☐
- Veränderung von Personal ☐
- Veränderung von Umfeldern ☐
- Veränderung von rechtlichen Rahmenbedingungen ☐
- Veränderung von politischen Rahmenbedingungen ☐
- Veränderung von Netzwerken ☐
- Veränderung von Führung ☐
- Veränderung von Arbeitsklimas ☐
- <<Eigene Eingabe>> ☐
- <<Eigene Eingabe>> ☐
- <<Eigene Eingabe>> ☐
- <<Eigene Eingabe>> ☐
- <<Eigene Eingabe>> ☐
- <<Eigene Eingabe>> ☐





Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

zurück

weiter



Frage 3 zur Bestimmung der strategischen Ausrichtung:

Wie wollen Sie Ihren öffentlichen Auftrag sicherstellen?

Geben Sie an, wie Sie Ihren öffentlichen Auftrag sicherstellen wollen (Mehrfachnennung möglich).

Ausgefüllte Felder können Sie jederzeit überschreiben sowie weitere Angaben frei hinzufügen.

Konkrete Aktivitäten zur Erfüllung der Ziele

Digitalisierung der Ablaufprozesse

Veränderung der Arbeitsabläufe

Verbesserung der Hard- und Software

Angebot neuer Services

Verbesserung der technischen Ausstattung

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>

<<Eigene Eingabe>>





Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

zurück

weiter



Frage 4 zur Bestimmung der strategischen Ausrichtung:

Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für Ihre Belegschaft?

Geben Sie an, welche zukünftigen Herausforderungen mit der Erreichung Ihrer Ziele verbunden sind (Mehrfachnennung möglich).

Ausgefüllte Felder können Sie jederzeit überschreiben sowie weitere Angaben frei hinzufügen.

Zukünftige Anforderungen

- Umgang mit (neuen oder veränderten) Services* ☒
- Umgang mit (neuen oder veränderten) Dienstleistungen* ☒
- Umgang mit (neuen oder veränderten) Produkten* ☒
- Umgang mit (neuen oder veränderten) Kunden* ☐
- Umgang mit (neuen oder veränderten) Technologien* ☒
- Umgang mit (neuen oder veränderten) Prozessen* ☒
- Umgang mit (neuer oder veränderter) Logistik* ☐
- Umgang mit (neuem oder verändertem) Personal* ☒
- Umgang mit (neuen oder veränderten) Umfeldern* ☐
- Umgang mit (neuen oder veränderten) rechtlichen Rahmenbedingungen* ☐
- Umgang mit (neuen oder veränderten) politischen Rahmenbedingungen* ☐
- Umgang mit (neuen oder veränderten) Netzwerken* ☐
- Umgang mit (neuer oder veränderter) Führung* ☐
- Umgang mit (neuem oder verändertem) Arbeitsklima* ☐
- <<<Eigene Eingabe>>> ☐
- <<<Eigene Eingabe>>> ☐
- <<<Eigene Eingabe>>> ☐
- <<<Eigene Eingabe>>> ☐





Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

zurück

weiter



Wie setzt sich Ihre Belegschaft heute zusammen?

Tragen Sie bitte Ihre Jobgruppen in die nachfolgende Tabelle ein. Mithilfe der Spalte "Hauptaufgaben/Charakteristik" können Sie die jeweilige Jobgruppe in wenigen Stichworten beschreiben.

(Sobald Sie beginnen, Jobgruppen einzutragen, erweitert sich die Tabelle automatisch.)

Bezeichnung der Jobgruppe Geben Sie der Jobgruppe einen Namen.	Hauptaufgaben / Charakteristik Beschreiben Sie kurz mit eigenen Worten die wichtigsten Merkmale der Jobgruppe.	Derzeit notwendige Kompetenzen Wählen Sie aus der hinterlegten Tabelle die <u>derzeit</u> notwendigen Kompetenzen der Jobgruppe aus.
Innendienst: Veranlagungsstellen		• Fachkompetenz „Experte“ • Selbstständigkeit • Zuverlässigkeit • Einsatzbereitschaft
Innendienst: Funktionsdienststellen		
Außendienst: Prüfung		
Sachgebietsleitung		
Innendienst: Sonstiger Innendienst		
Organisation und Hausverwaltung		
Außendienst: Steuerfahndung		
Verwaltungsleitung		



Für die Bestimmung der einzelnen Kompetenzen der Jobgruppen öffnet sich jeweils ein separates Fenster.



Motivation, Selbstmanagement

Veränderungsbereitschaft, Ideenreichtum

Kommunikation, Beziehungen

Qualifikation & Fertigkeiten

zurück

Wählen Sie die gewünschten Kompetenzen aus, indem Sie das jeweilige Feld einmal anklicken. Durch erneutes Anklicken eines Feldes können Sie Ihre Auswahl rückgängig machen. Sie können aus insgesamt vier Oberkategorien wählen. Am Ende der Liste haben Sie zudem die Möglichkeit, eigene Kompetenzen einzutragen und diese auszuwählen.

Ausbildungs-qualifikation	Eignung Fertigkeiten	Digital-kompetenz
Fachkompetenz "Basic" besitzt Grundwissen mit grobem Überblick, Anfänger auf dem Gebiet, Helfer- und Anlerntätigkeiten, kein formaler Bildungsabschluss notwendig, einfache Routinearbeit	Fremdsprachenkenntnisse bringt Sprachkenntnisse mit, die für die Bewältigung von Aufgaben notwendig sind	Prozess-Know-how überblickt Ablaufprozesse der gesamten Organisation, koordiniert und gestaltet einzelne Prozessschritte
Fachkompetenz "Professional" verfügt über fundiertes fachliches Wissen, bewältigt Standardsituationen selbstständig, wendet passende Methoden und Instrumente ohne Anleitung an, Abschluss einer Berufsausbildung	Branchenkenntnisse arbeitet mit Expertenwissen aus der Branche und steuert damit Aufgaben, Arbeitsabläufe etc.	Fachübergreifendes Denken hat eine breite fachliche und überfachliche Allgemeinbildung, blickt über den „Tellerrand“ des eigenen Arbeitsbereichs hinaus
Fachkompetenz „Experte“ besitzt sehr umfassendes Detailwissen, meistert Sonderfälle selbstständig, handelt aus eigenem Antrieb, setzt seine Kenntnisse umfassend ein, Abschluss einer speziellen Fachausbildung/Akademie	Präsentations- und Moderationstechniken setzt gezielt Medien und Methoden ein, plant Gesprächsrunden, moderiert und leitet sie, beherrscht Präsentations- und Visualisierungstechniken	Digitale Fitness kennt und nutzt digitale Technologien und Medien, treibt die Digitalisierung von Ablaufprozessen voran
Fachkompetenz „Master“ bearbeitet hochkomplexe Aufgaben, sehr hoher Kenntnistand erforderlich, Hochschulabschluss plus mehrjährige Berufserfahrung, Master, Diplom, Promotion	Eignung für Schichtdienst ist physisch und psychisch in der Lage, die Aufgaben in wechselnden Schichten zu bearbeiten	Programmierkompetenz nutzt spezielle IT-Kenntnisse zur Vernetzung und Programmierung von Maschinen und Abläufen



Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

zurück

weiter



Mitarbeit

Zuordnung zu einer Jobgruppe

Ordnen Sie Ihren Beschäftigten nun jeweils die passende Jobgruppe zu, indem Sie das Drop-Down-Menü in der Spalte "Jobgruppe" nutzen.

Name (optional)	Geburtsdatum*	Geschlecht	Eintrittsdatum*	Austrittsdatum (Befristung, Renteneintritt, Elternzeit)*	Bereich	Arbeitszeit (auf Vollzeitbasis)*	Funktion	Jobgruppe*
	14.05.1955	männlich	01.01.2006	01.03.2021		1,00	Testfunktion	
	19.01.1974	männlich	01.01.2016	01.01.2039		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	25.01.1995	männlich	01.01.2013	01.01.2060		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	14.01.1965	männlich	01.01.2003	01.01.2030		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	26.01.1982	männlich	01.01.2016	01.01.2047		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	18.01.1961	männlich	01.01.2006	01.01.2026		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	09.01.1995	männlich	01.01.2014	01.01.2060		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	27.01.1957	männlich	01.01.2001	01.01.2022		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	10.01.1989	männlich	01.01.2000	01.01.2054		0,75		Innendienst: Veranlagungsstellen
	11.01.1954	weiblich	01.01.2000	01.01.2020		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	19.01.1954	männlich	01.01.2017	01.01.2020		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	25.01.1976	männlich	01.01.2001	01.01.2041		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	10.01.1966	weiblich	01.01.2004	01.01.2031		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	09.01.1968	männlich	01.01.2017	01.01.2033		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	07.01.1978	männlich	01.01.2016	01.01.2043		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	25.01.1969	männlich	01.01.2009	01.01.2034		0,75		Innendienst: Veranlagungsstellen
	14.01.1991	männlich	01.01.2006	01.01.2056		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	10.01.1979	weiblich	01.01.2012	01.01.2044		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	08.01.1970	männlich	01.01.2005	01.01.2035		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	17.01.1965	männlich	01.01.2008	01.01.2030		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	09.01.1978	männlich	01.01.2008	01.01.2043		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	04.01.1973	männlich	01.01.2011	01.01.2038		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	05.01.1961	weiblich	01.01.2010	01.01.2026		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	18.01.1990	männlich	01.01.2012	01.01.2055		0,75		Innendienst: Veranlagungsstellen
	05.01.1987	männlich	01.01.2015	01.01.2052		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	02.01.1984	männlich	01.01.2000	01.01.2049		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	11.01.1984	weiblich	01.01.2003	01.01.2049		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	04.01.1971	männlich	01.01.2013	01.01.2036		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	01.01.1970	männlich	01.01.2004	01.01.2035		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	27.01.1966	männlich	01.01.2008	01.01.2031		0,50		Innendienst: Veranlagungsstellen
	04.01.1957	männlich	01.01.2006	01.01.2022		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	07.01.1990	weiblich	01.01.2016	01.01.2055		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	25.01.1959	männlich	01.01.2000	01.01.2024		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	17.01.1978	männlich	01.01.2010	01.01.2043		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	19.01.1961	männlich	01.01.2001	01.01.2026		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen
	08.01.1979	männlich	01.01.2002	01.01.2044		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen



Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

zurück

weiter



Mitarbeiter hinzufügen

Mitarbeiter löschen

Zuordnung zu einer Jobgruppe

Ordnen Sie Ihren Beschäftigten nun jeweils die passende Jobgruppe zu, indem Sie das Drop-Down-Menü in der Spalte "Jobgruppe" nutzen.

Name (optional)	Geburtsdatum*	Geschlecht	Eintrittsdatum*	Austrittsdatum (Befristung, Renteneintritt, Elternzeit)*	Bereich	Arbeitszeit (auf Vollzeitbasis)*	Funktion	Jobgruppe*	Interne Zusatzkategorie
	14.05.1955	männlich	01.01.2006	01.03.2021		1,00	Testfunktion		a
	19.01.1974	männlich	01.01.2016	01.01.2039		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	25.01.1995	männlich	01.01.2013	01.01.2060		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	14.01.1965	männlich	01.01.2003	01.01.2030		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	26.01.1982	männlich	01.01.2016	01.01.2047		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	18.01.1961	männlich	01.01.2006	01.01.2026		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	09.01.1995	männlich	01.01.2014	01.01.2060		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	27.01.1957	männlich	01.01.2001	01.01.2022		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	10.01.1989	männlich	01.01.2000	01.01.2054		0,75		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	11.01.1954	weiblich	01.01.2000	01.01.2020		1,00		Außendienst: Prüfung Außendienst: Steuerfahndung Innendienst: Funktionsdienststellen Innendienst: Sonstiger Innendienst Innendienst: Veranlagungsstellen Organisation und Hausverwaltung Sachgebietsleitung Verwaltungsleitung	a
	19.01.1954	männlich	01.01.2017	01.01.2020		1,00			
	25.01.1976	männlich	01.01.2001	01.01.2041		1,00			
	10.01.1966	weiblich	01.01.2004	01.01.2031		1,00			
	09.01.1968	männlich	01.01.2017	01.01.2033		1,00			
	07.01.1978	männlich	01.01.2016	01.01.2043		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	25.01.1969	männlich	01.01.2009	01.01.2034		0,75		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	14.01.1991	männlich	01.01.2006	01.01.2056		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	10.01.1979	weiblich	01.01.2012	01.01.2044		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	08.01.1970	männlich	01.01.2005	01.01.2035		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	17.01.1965	männlich	01.01.2008	01.01.2030		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	09.01.1978	männlich	01.01.2008	01.01.2043		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	04.01.1973	männlich	01.01.2011	01.01.2038		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	05.01.1961	weiblich	01.01.2010	01.01.2026		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	18.01.1990	männlich	01.01.2012	01.01.2055		0,75		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	05.01.1987	männlich	01.01.2015	01.01.2052		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	02.01.1984	männlich	01.01.2000	01.01.2049		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	11.01.1984	weiblich	01.01.2003	01.01.2049		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	04.01.1971	männlich	01.01.2013	01.01.2036		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	01.01.1970	männlich	01.01.2004	01.01.2035		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	27.01.1966	männlich	01.01.2008	01.01.2031		0,50		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	04.01.1957	männlich	01.01.2006	01.01.2022		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	07.01.1990	weiblich	01.01.2016	01.01.2055		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	25.01.1959	männlich	01.01.2000	01.01.2024		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	17.01.1978	männlich	01.01.2010	01.01.2043		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	19.01.1961	männlich	01.01.2001	01.01.2026		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a
	08.01.1979	männlich	01.01.2002	01.01.2044		1,00		Innendienst: Veranlagungsstellen	a

z.B. Standort

Drop-down-Menü
für die Zuordnung
bzw. Änderung
der Jobgruppe



Welche Belegschaft benötigen Sie in Zukunft?

Nachdem Sie Ihre Jobgruppen bestimmt, charakterisiert und zugeordnet haben, beginnt die Feinjustierung.

Nun ist für jede einzelne Ihrer Jobgruppen auf Basis Ihres heutigen Personalbestands (Ihr IST-Wert) zu bestimmen, welche Belegschaft Sie in Zukunft – im Sinne Ihres Personalbedarfs (Ihr SOLL-Wert) – benötigen werden.

Wählen Sie hierfür eine Jobgruppe aus, indem Sie in die jeweilige Zeile klicken und betätigen Sie anschließend den Button "Bearbeiten". Betätigen Sie den Button "Zwischenergebnis", um sich erste Übersichten zu den Jobgruppen anzeigen zu lassen.

[Bearbeiten](#)
[Zwischenergebnis](#)

Jobgruppe	Mitarbeiterzahl auf Vollzeitbasis									Kompetenzen			
	IST heute	SOLL 2020	SOLL 2021	SOLL 2022	SOLL 2023	SOLL 2024	SOLL 2025	IST 2025	Differenz 2025	IST-Wert	SOLL-Wert	Zusätzlich benötigt	Nicht mehr benötigt
Innendienst: Veranlagungsstellen	46,5	46,5	46,5	45	45	44	44	41,5	-2,5	- Fachkompetenz „Experte“ - Selbstständigkeit - Zuverlässigkeit - Einsatzbereitschaft	- Fachkompetenz „Experte“ - Digitale Fitness - Programmierkompetenz - Selbstständigkeit - Zuverlässigkeit - Einsatzbereitschaft	- Digitale Fitness - Programmierkompetenz	
Innendienst: Funktionsdienststellen	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	0				
Außendienst: Prüfung	14,5	14,5	15	15	16	17	17	11,5	-5,5				
Sachgebietsleitung	6	6	6	6	6	6	6	6	0				
Innendienst: Sonstiger Innendienst	29,25	29,25	29,25	28	28	28	27	26,5	-0,5				
Organisation und Hausverwaltung	27,75	27,75	27,75	27,75	27,75	27,75	27,75	26	-1,75				
Außendienst: Steuerfahndung	26	26	26	27	27	28	28	22,5	-5,5				
Verwaltungsleitung	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	0				



Startseite

Sc

zurück

weiter

Welche Belegs

Nachdem Sie Ihre Jo
Nun ist für jede einze
Wert) – benötigen w

Wählen Sie hierfür
"Zwischenergebnis"

Bearbeiten

Jobgruppe

Innendienst:
Veranlagungsstellen

Innendienst:
Funktionsdienststellen
Außendienst: Prüfung
Sachgebietsleitung
Innendienst: Sonstiger
Innendienst

Organisation und
Hausverwaltung

Außendienst:
Steuerfahndung

Verwaltungsleitung



Jobgruppe Innendienst:

Zukünftige Entwicklung

Hauptaufgabe/Charakteristik:

Aktueller Bestand:

46,5

Bestand am Ende des Planungszeitraums:

41,5

Tragen Sie bitte Ihren SOLL-Wert pro
Jobgruppe für jedes Jahr einzeln ein. Klicken
sie hierzu auf das jeweilige Jahr und geben
Sie danach den gewünschten Wert in das
feld "SOLL-Wert ändern" ein.

Personalbedarf pro Jahr:

Jahr	IST	SOLL
2020	46,50	46,50
2021	45,50	46,50
2022	42,50	45,00
2023	42,50	45,00
2024	41,50	44,00
2025	41,50	44,00

SOLL-Wert ändern:

46,5

Schätzen Sie nun die Kompetenzen ein, über die diese Jobgruppe in Zukunft verfügen muss.
Betätigen Sie hierzu den Button "...". Die bereits vorhandenen Kompetenzen sind farblich
gekennzeichnet. Diese können beliebig ergänzt oder entfernt werden.

Vorhandene Kompetenzen:

Fachkompetenz „Experte“
Selbstständigkeit
Zuverlässigkeit
Einsatzbereitschaft

Benötigte Kompetenzen:

Fachkompetenz „Experte“
Digitale Fitness
Programmierkompetenz
Selbstständigkeit
Zuverlässigkeit

Ok

Abbrechen

26	26	26	27	27	28	28	22,5	-5,5		
7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	0		



res Personalbedarfs (Th

gen Sie den Button

mpetenzen

Zusätzlich be

- Digitale Fitness
- Programmierkom



Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

zurück

weiter



Bedeutung und Verfügbarkeit Ihrer Jobgruppen

In der nachfolgenden Tabelle können Sie Ihre Jobgruppen nun hinsichtlich Ihrer Bedeutung für die Sicherstellung des Geschäftsbetriebs sowie ihrer Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt beurteilen. Gehen Sie dabei wie folgt vor:

- ① Schätzen Sie zuerst die Bedeutung der Jobgruppe für die Organisation ein:
 - Hohe Bedeutung für die Sicherstellung des öffentlichen Auftrags = sehr erfolgskritisch
 - Mittlere Bedeutung für die Sicherstellung des öffentlichen Auftrags = erfolgskritisch
 - Geringere Bedeutung für die Sicherstellung des öffentlichen Auftrags = weniger erfolgskritisch
- ② Beurteilen Sie danach die Verfügbarkeit der jeweiligen Jobgruppen auf dem Arbeitsmarkt:
 - Sehr gut verfügbar, einfache Nachbesetzung / Wieder- oder Neubeschaffung
 - Mäßig verfügbar, schwankendes Angebot hinsichtlich Nachbesetzung / Wieder- oder Neubeschaffung
 - Schlecht verfügbar, Nachbesetzung / Wieder- oder Neubeschaffung schwierig

Bezeichnung der Jobgruppe	Hauptaufgaben / Charakteristik	Bedeutung für die Sicherstellung des öffentlichen Auftrags			Verfügbarkeit der Jobgruppe auf dem Arbeitsmarkt		
		•••	••	•	•••	••	•
Innendienst: Veranlagungsstellen		✓				✓	
Innendienst: Funktionsdienststellen		✓				✓	
Außendienst: Prüfung		✓					✓
Sachgebietsleitung		✓				✓	
Innendienst: Sonstiger Innendienst		✓				✓	
Organisation und Hausverwaltung		✓				✓	
Außendienst: Steuerfahndung		✓				✓	
Verwaltungsleitung		✓				✓	



Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

zurück

weiter



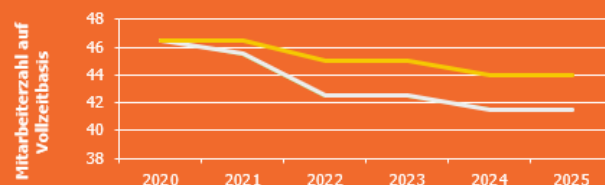
Wo haben Sie Handlungsbedarf?

Die Auswertungsgrafiken verdeutlichen die Entwicklung Ihrer SOLL- und IST-Werte, jeweils pro Jobgruppe. Zudem haben Sie die Möglichkeit, mit der Spalte "Szenario" verschiedene Varianten von Personalzugängen oder Personalabgängen zu betrachten.

Entwicklung Personalbestand (IST-Wert) und Personalbedarf (SOLL-Wert) pro Jobgruppe

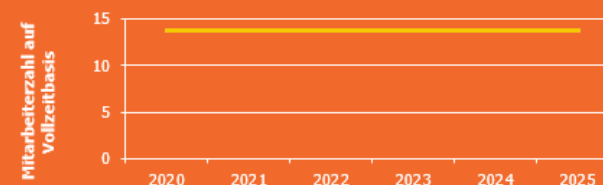
IST-Wert — SOLL-Wert — Szenario

Innendienst: Veranlagungsstellen



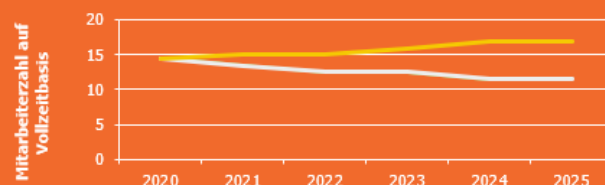
Jahr	Differenz	Szenario
2020	0,00	0,00
2021	1,00	0,00
2022	1,50	0,00
2023	0,00	0,00
2024	0,00	0,00
2025	0,00	0,00

Innendienst: Funktionsdienststellen



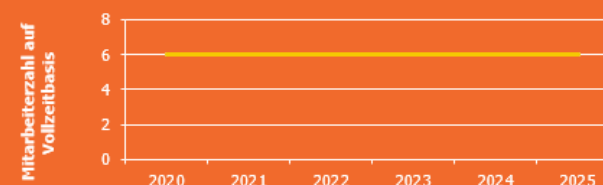
Jahr	Differenz	Szenario
2020	0,00	0,00
2021	0,00	0,00
2022	0,00	0,00
2023	0,00	0,00
2024	0,00	0,00
2025	0,00	0,00

Außendienst: Prüfung



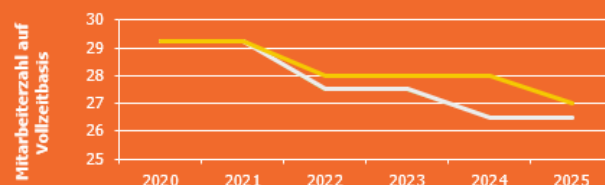
Jahr	Differenz	Szenario
2020	0,00	0,00
2021	1,50	0,00
2022	1,00	0,00
2023	1,00	0,00
2024	2,00	0,00
2025	0,00	0,00

Sachgebietsleitung



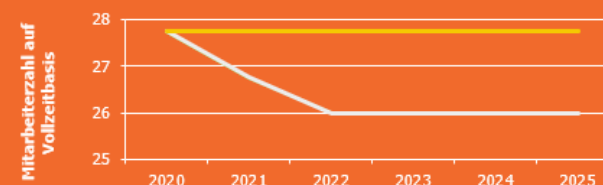
Jahr	Differenz	Szenario
2020	0,00	0,00
2021	0,00	0,00
2022	0,00	0,00
2023	0,00	0,00
2024	0,00	0,00
2025	0,00	0,00

Innendienst: Sonstiger Innendienst



Jahr	Differenz	Szenario
2020	0,00	0,00
2021	0,00	0,00
2022	0,50	0,00
2023	0,00	0,00
2024	1,00	0,00
2025	-1,00	0,00

Organisation und Hausverwaltung



Jahr	Differenz	Szenario
2020	0,00	0,00
2021	1,00	0,00
2022	0,75	0,00
2023	0,00	0,00
2024	0,00	0,00
2025	0,00	0,00



Startseite

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

INQA Praxistipps

Ergebnisdokumentation

zurück

weiter



Welche Maßnahmen setzen Sie um?

Im letzten Schritt gilt es, Ihre Erkenntnisse in Maßnahmen zu überführen. Über den Button "Neue Maßnahme" können Sie eine neue Maßnahme anlegen und mit Detailangaben konkretisieren.

Neue Maßnahme

Maßnahme bearbeiten

Maßnahme löschen

Name	Ziel	Betrifft	Zuständig	Vorgehen	Beginn	Dauer (in Monaten)	Kosten	Betroffene Jobgruppe(n)
Rekrutierung		Angebot neuer Services	Herr Maier		Sofort	12	5.000,00 €	- Innendienst: Veranlagungsstellen - Innendienst: Funktionsdienststellen - Außendienst: Steuerfahndung
Qualifizierung					Sofort	24	15.000,00 €	



Startseite

Schritt 1

Schritt 2

zurück

weiter



Welche Maßnahmen setzen Sie?

Im letzten Schritt gilt es, Ihre Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen mit Detailangaben konkretisieren.

Neue Maßnahme

Maßnahme bearbeiten

Name	Ziel	Bemerkungen
Rekrutierung		
Qualifizierung		

[Impressum](#)



Jede Maßnahme kann über ein separates Fenster spezifiziert werden.



Maßnahmendefinition

Name der Maßnahme:

Verantwortlich:

Ziel / Ergebnis:

Beginn:

☒ Sofort ☐ Monat

Dauer in Monaten:

Bezug zur Strategie:

Erfolgsmessung:

Vorgehensweise:

Voraussichtliche Kosten:

 €

Betroffene Jobgruppen(n):

- Innendienst: Veranlagungsstellen
- Innendienst: Funktionsdienststellen
- Außendienst: Prüfung
- Sachgebietsleitung
- Innendienst: Sonstiger Innendienst
- Organisation und Hausverwaltung

Betroffene Zusatzkategorie(n):

- a
- b
- c

Benötigte Kompetenzen der Jobgruppe:

- Bitte Jobgruppe auswählen --
- Bitte Jobgruppe auswählen --
- Innendienst: Veranlagungsstellen
- Innendienst: Funktionsdienststellen
- Außendienst: Prüfung
- Sachgebietsleitung
- Innendienst: Sonstiger Innendienst
- Organisation und Hausverwaltung
- Außendienst: Steuerfahndung

Ok

Abbrechen

Ergebnisdokumentation

Maßnahme anlegen und

Monaten)	Kosten	Betroffene Jobgruppe(n)
	5.000,00 €	
	15.000,00 €	


[Startseite](#)
[Schritt 1](#)
[Schritt 2](#)
[Schritt 3](#)
[Schritt 4](#)
[Schritt 5](#)
[INQA Praxistipps](#)
[zurück](#)


Erstellen sie abschließend Ihren individuellen Ergebnisbericht.

Wählen Sie dazu einfach das gewünschte Ausgabeformat aus und betätigen den Button "Dokumentaton erstellen".

☒ PowerPoint-Export

☒ PDF-Export

Wo soll Ihr Ergebnisbericht gespeichert werden?

Wo haben Sie die Vorlage für den Ergebnisbericht abgelegt?

[Dokumentation erstellen](#)

Bitte wählen Sie, welche Inhalte im Ergebnisbericht dargestellt werden sollen.

☒ Beweggründe für die Planung

☒ Planungsteam

☒ Planungshorizont

☒ SWOT-Analyse

☒ Strategische Ausrichtung

☒ Jobgruppenübersicht

☒ Aktuelle Altersstruktur in der Institution

☒ Entwicklung Personalbestand & Personalbedarf

☒ Abweichung zwischen Personalbestand und Personalbedarf

☒ Aufzubauende Kompetenzbereiche

☒ Aufzubauende Kompetenzen nach Jobgruppen

☒ Digitaler Wandel in den Jobgruppen

☒ Maßnahmen nach Ihrer Dauer und zeitlichem Ablauf

☒ Maßnahmen pro Jahr

☒ Kosten der Maßnahmen

☒ Maßnahmendetails

☒ Ausgewählte INQA-Handlungshilfen

Bitte wählen Sie, auf welche Jobgruppen sich Ihr Ergebnisbericht beziehen soll.

☒ Summierte Übersichten über alle Jobgruppen

☒ Außendienst: Prüfung

☒ Außendienst: Steuerfahndung

Strategische Personalplanung von: Beispiel Finanzbehörde

Ergebnisbericht vom 28.04.2020

(ausgewählte Folien)

durchgeführt mit: 

1

1

Beweggründe für die Planung

Warum wir eine strategische Personalplanung durchführen

- ✓ Unsere Personaldecke ist für das derzeitige Arbeitsvolumen zu eng.
- ✓ Der digitale Wandel verändert die Anforderungen an unsere Belegschaft.
- ✓ Wir erwarten in den nächsten Jahren eine gesteigerte Anzahl an Renteneintritten.
- ✓ Durch das Ausscheiden von Beschäftigten entstehen Personalengpässe.

durchgeführt mit: 

2

2

Planungsteam

Die Zusammensetzung unseres Planungsteams

Name	Funktion in der Institution	Funktion im Planungsteam
Max Mustermann	Geschäftsführer	Leitung Planungsteam
Monika Meier	Personalratsvorsitzende	Mitglied Planungsteam

durchgeführt mit: 

3

Planungshorizont

Der Planungshorizont beträgt

5 Jahre

Betrachtet wird der Zeitraum von 04.2020 bis 04.2025

durchgeführt mit: 

4

4

Strategische Ausrichtung



Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für unsere Belegschaft?

- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Services
- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Dienstleistungen
- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Produkten
- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Technologien
- ✓ Umgang mit (neuen oder veränderten) Prozessen
- ✓ Umgang mit (neuem oder verändertem) Personal

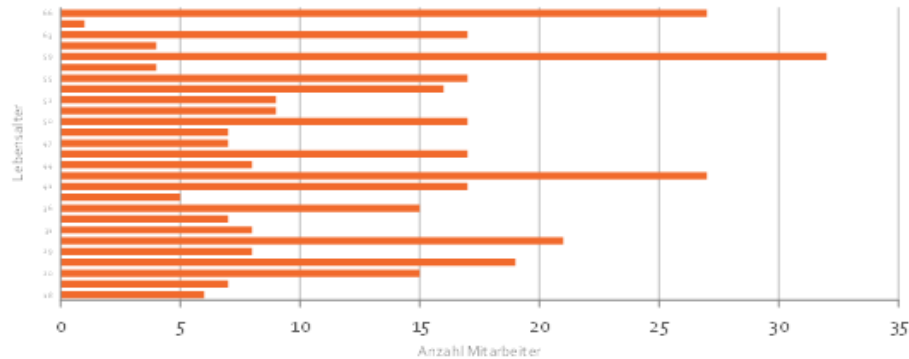
Jobgruppen

Bildung und Bewertung unserer Jobgruppen

Bezeichnung der Jobgruppe	Hauptaufgaben/Charakteristik	Bedeutung für die Sicherstellung des öffentlichen Auftrags			Verfügbarkeit der Jobgruppe auf dem Arbeitsmarkt		
		+++	++	+	+++	++	+
Innendienst: Veranlagungsstellen		✓				✓	
Innendienst: Funktionsdienststellen		✓				✓	
Außendienst: Prüfung		✓					✓
Sachgebietsleitung		✓				✓	
Innendienst: Sonstiger Innendienst		✓				✓	
Organisation und Hausverwaltung		✓				✓	
Außendienst: Steuerfahndung		✓				✓	
Verwaltungsleitung		✓				✓	

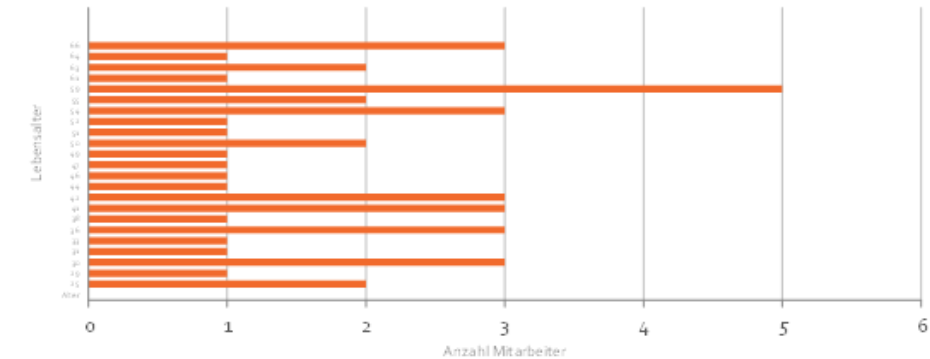
Aktuelle Altersstruktur

Darstellung der aktuellen Altersstruktur: Gesamt



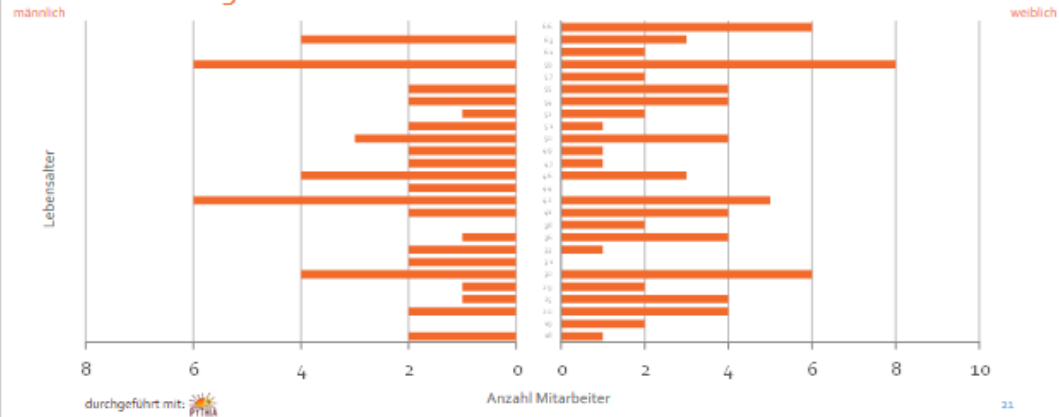
Aktuelle Altersstruktur

Darstellung der aktuellen Altersstruktur: a



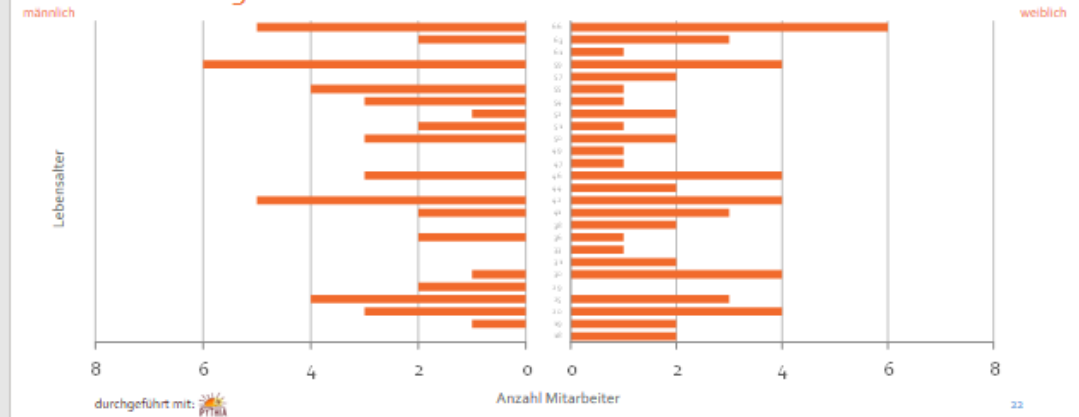
Aktuelle Altersstruktur

Darstellung der aktuellen Altersstruktur nach Geschlecht: b



Aktuelle Altersstruktur

Darstellung der aktuellen Altersstruktur nach Geschlecht: c

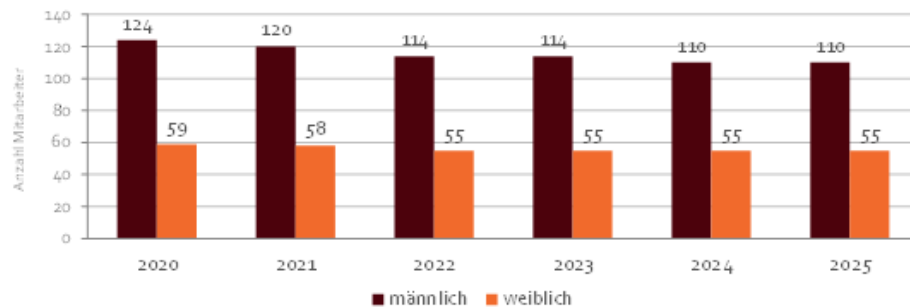


21

22

Mitarbeiterzahl

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Geschlecht: Gesamt

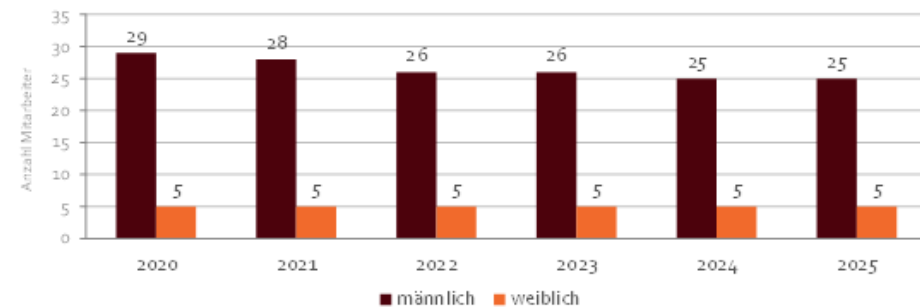


durchgeführt mit: PTIRA

23

Mitarbeiterzahl

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Geschlecht: a



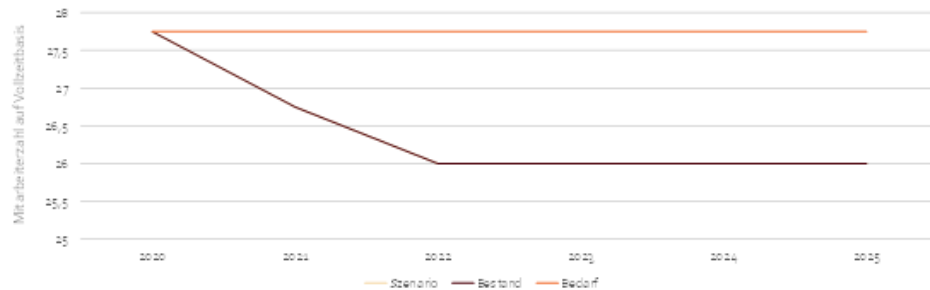
durchgeführt mit: PTIRA

24

Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

Entwicklung im Vergleich

Organisation und Hausverwaltung



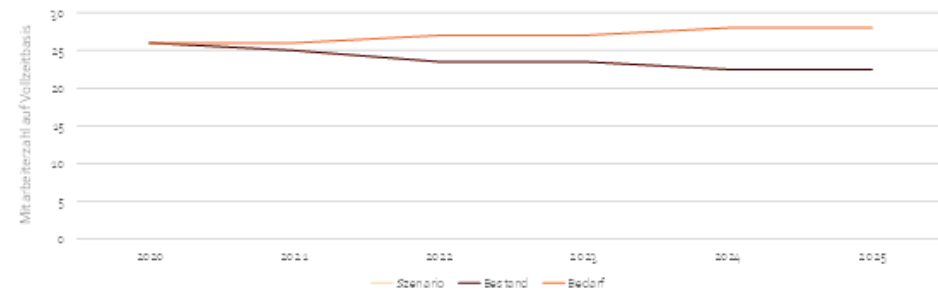
durchgeführt mit:

41

Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

Entwicklung im Vergleich

Außendienst: Steuerfahndung



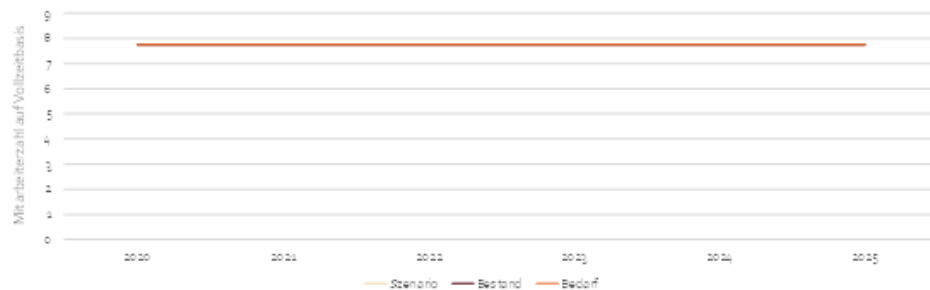
durchgeführt mit:

42

Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

Entwicklung im Vergleich

Verwaltungsleitung



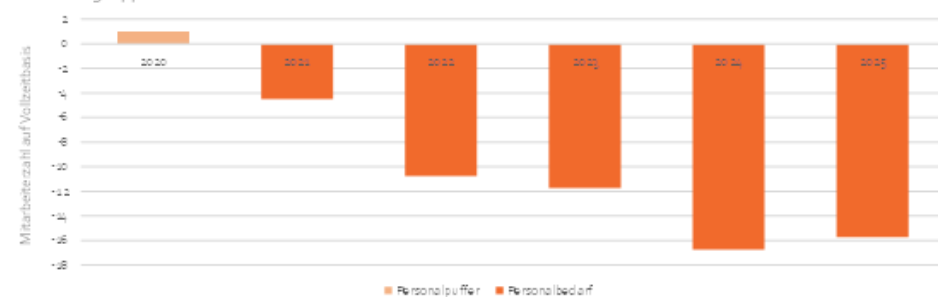
durchgeführt mit:

43

Personalbestand (IST) und Personalbedarf (SOLL)

Abweichungen

Alle Jobgruppen



durchgeführt mit:

44

Maßnahmen

Maßnahmen nach ihrer Dauer und zeitlichen Abfolge

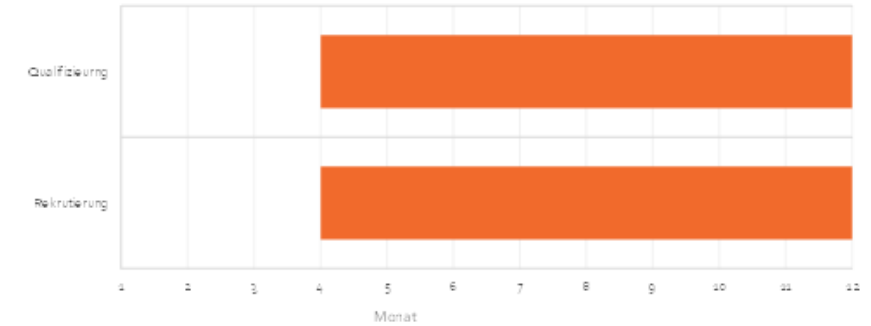


durchgeführt mit:

57

Maßnahmen

Geplante Maßnahmen für das Jahr 2020

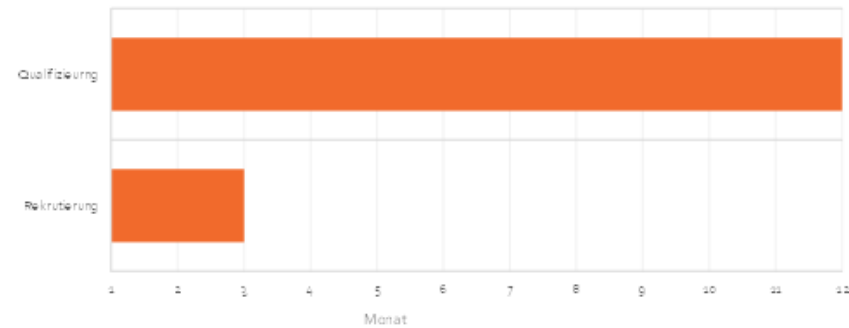


durchgeführt mit:

58

Maßnahmen

Geplante Maßnahmen für das Jahr 2021

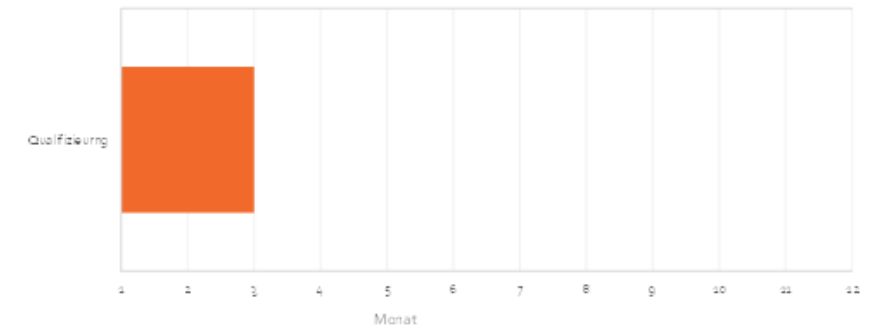


durchgeführt mit:

59

Maßnahmen

Geplante Maßnahmen für das Jahr 2022



durchgeführt mit:

60

Analyse von Kompetenzbedarfen

Beispiel aus der Praxis

(anonymisiert / verfremdet und verallgemeinert)



1. Ermittlung von Kompetenzbedarfen

- Es werden die zukünftig benötigten Kompetenzen ermittelt (Soll).
- Die Beschäftigten des ausgewählten Unternehmensbereichs werden in Jobgruppen eingeteilt, die mit Kompetenzanforderungen hinterlegt werden. Diese werden in folgende Bereiche gegliedert:
 - Fachliche Kompetenzen
 - Methodenkompetenzen
 - Soziale/persönliche Kompetenzen



Wir wissen, welche Kompetenzen im ausgewählten Unternehmensbereich in 2 bis 5 Jahren gebraucht werden.

Arbeitsschritte

- Analyseprozess vorbereiten, u.a. Überblick über
 - Arbeitsabläufe heute und in Zukunft
 - geplante technische Änderungen
 - Jobbeschreibungen im ausgewählten Unternehmensbereich
- Arbeitsgruppe bilden (u.a. Personalabteilung, Interessenvertretung, IT-Experte/Expertin, Vertreter/innen aus Unternehmensbereich)
- Allgemeines Kompetenzraster im Rahmen von Workshops entwickeln und für die Jobgruppen des Unternehmensbereichs als Anforderungsprofil spezifizieren

Beispiel für Kompetenzraster

a) Fachliche Kompetenzen

- Produktkenntnisse
- Markt- und Kundenwissen
- Kundenzufriedenheit
- Internes Geschäftsverständnis
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- etc.

b) Methodenkompetenzen

- Projektmanagement
- Sprachkenntnisse
- Digitales Denken und Handeln
- Softwarekenntnisse
- Kostenbewusstsein
- etc.

c) Soziale/persönl. Kompetenzen

- Selbstorganisiertes Handeln
- Verantwortungsbewusstsein
- Problemlösungsorientierung
- Interne Kommunikation und Zusammenarbeit
- Lernbereitschaft
- Anpassungs-/Veränderungsfähigkeit
- etc.

Soll-Profil

0 = nicht erforderlich

1 = erforderlich auf grundlegendem Niveau

2 = erforderlich auf fortgeschrittenem Niveau

3 = erforderlich auf sehr hohem Niveau

(verfremdet und verallgemeinert)

2. Analyse der Ist-Situation

Interviews mit Beschäftigten

- Auf Basis des Kompetenzrasters wird ein Fragebogen erstellt, der mit den Beschäftigten gemeinsam ausgefüllt wird.
- Ergebnis ist die Selbsteinschätzung der Beschäftigten mit Blick auf heute vorhandene Kompetenzen (Ist).
- Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig.
- Abgefragt wird auch die Bereitschaft zur Weiterentwicklung durch Qualifizierung und Wünsche/Bedarfe der Beschäftigten rund um das Thema persönliche Entwicklung.
- Die Ergebnisse werden personenbezogen dokumentiert.

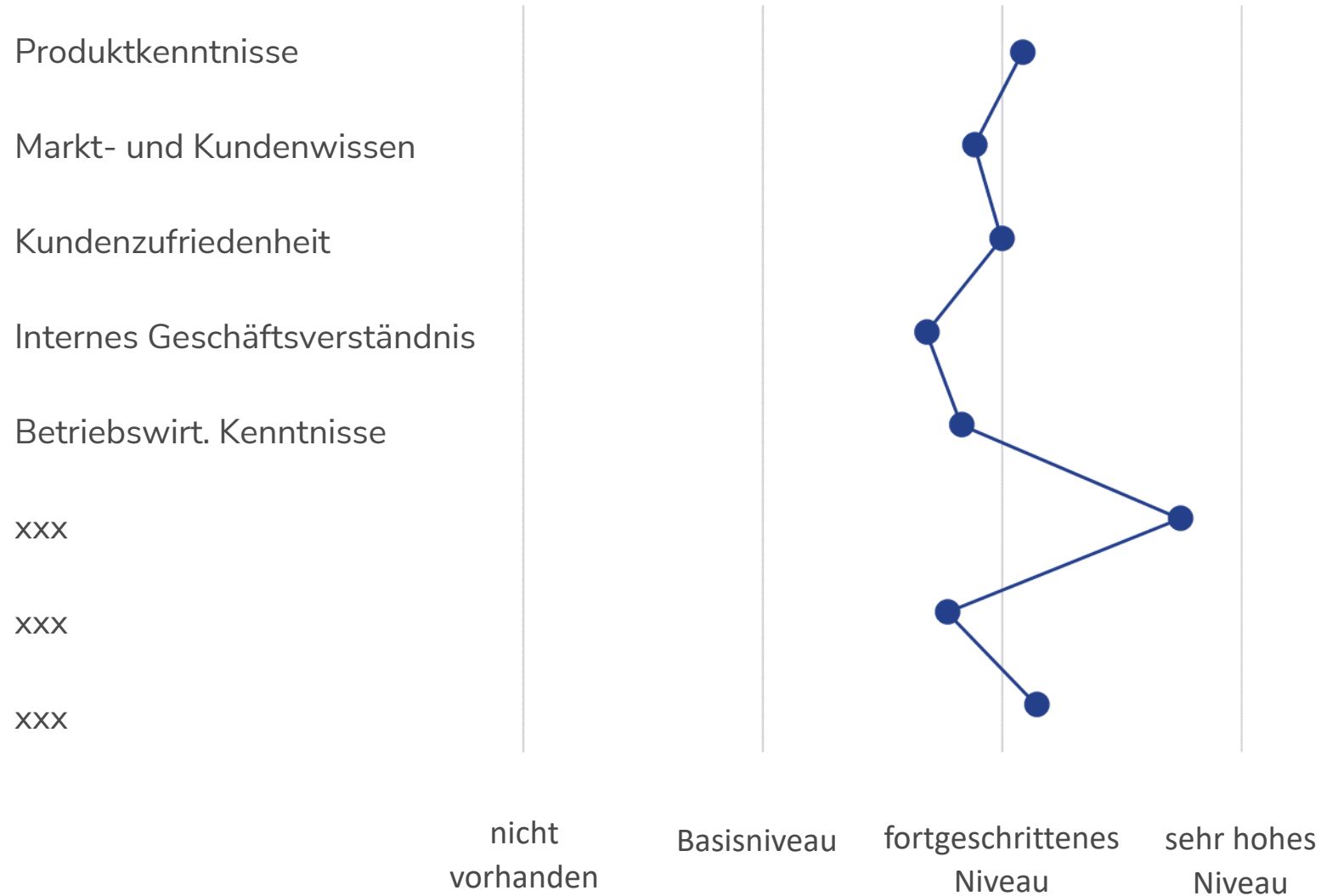


Wir wissen, welche Kompetenzen im ausgewählten Unternehmensbereich heute vorhanden sind, und wir kennen die Weiterbildungsbereitschaft.

Einschätzung der Kompetenzen durch Vorgesetzte

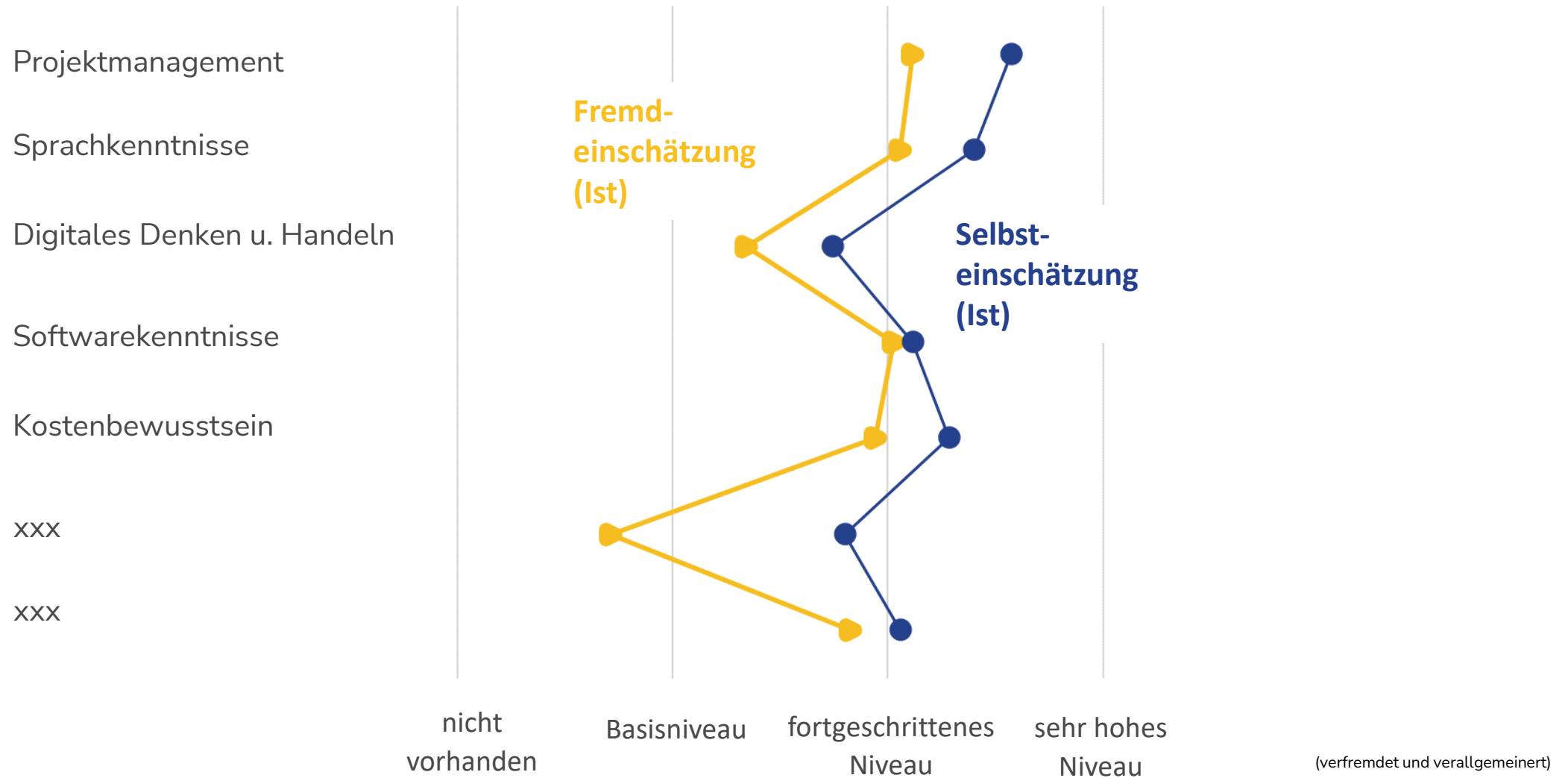
- Der Fragebogen wird für alle Beschäftigten des Unternehmensbereichs zusätzlich von ihren direkten Vorgesetzten ausgefüllt (Fremdeinschätzung Ist).
- Die Ergebnisse der Fremdeinschätzung werden den einzelnen Beschäftigten mitgeteilt.

Fachliche Kompetenzen: Selbsteinschätzung (IST) (Mittelwert gesamt)



(verfremdet und verallgemeinert)

Methodenkompetenzen: Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung (IST) (Mittelwert gesamt)



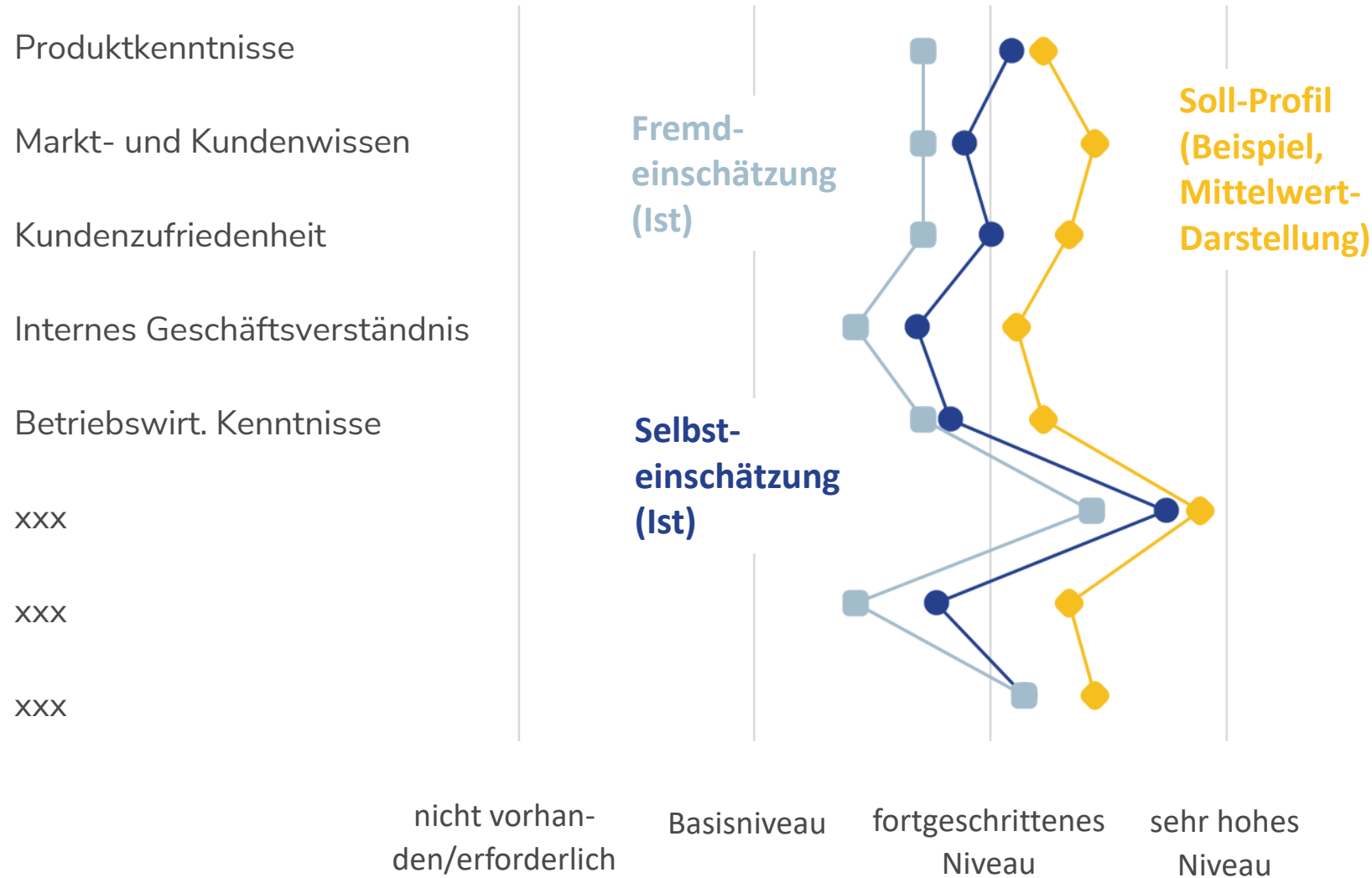
3. Soll-Ist-Abgleich Kompetenzen

- Die Ergebnisse der Kompetenzbedarfsanalyse und der Ist-Analyse liefern Erkenntnisse bezüglich der Abweichung zwischen vorhandenen Kompetenzen (Ist) und künftigem Bedarf (Soll).
- Die Ergebnisse werden in ihrer zusammengefassten Bedeutung aufbereitet.



Wir kennen die Lücke zwischen den vorhandenen und künftig erforderlichen Kompetenzen im ausgewählten Unternehmensbereich.

Fachliche Kompetenzen: Vergleich Ist (jeweils Mittelwert gesamt) und Soll-Profil Jobgruppe



4. Ableitung eines Qualifizierungskonzeptes

- Übersetzung der Qualifikationsbedarfe in Weiterbildungsbausteine unter Nutzung der breiten Palette von Lernmöglichkeiten (E-Learning, On-the-job-Training, Präsenzseminare, Coaching/Mentoring etc.)
- Erstellung eines detaillierten Qualifizierungskonzeptes (Personalabteilung)
- Organisation der Umsetzung der Qualifizierung (Personalabteilung)



Wir wissen, wie wir die Lücke zwischen den vorhandenen und künftig erforderlichen Kompetenzen schließen können.

Kommunikationskonzept

Bedeutung der Kommunikation

- Veränderungsprozesse lösen in der Regel Ängste und Unsicherheiten bei Beschäftigten aus. Das beste Gegenmittel ist Kommunikation und Transparenz.
- Daher sollte bereits vor Beginn des Prozesses und dann projektbegleitend kontinuierlich über verschiedene Kanäle an die Beschäftigten kommuniziert werden, was aus welchen Gründen mit welcher Zielsetzung geplant ist und wie das Projekt sich entwickelt.



Der Erfolg eines Projektes, das die Beschäftigten betrifft, steht und fällt mit der Umsetzung von Kommunikation und Beteiligung.

Kommunikationsmodule

- Zum Start des Projektes:
Auftaktveranstaltung für Beschäftigte
 - Erläuterung der Zielstellung des Projektes (Hinweis auf Vertraulichkeit)
 - Präsentation der Projektschritte
 - Vorstellung des Interviewteams
- Während des Projektes
 - Intranet
 - Info-Monitore
 - Sprechstunden bei Personalabteilung und Interessenvertretung
 - etc.
- Am Ende des Projektes:
Informationsveranstaltung für Beschäftigte
 - Vorstellung der Ergebnisse
 - Ankündigung des Qualifizierungsprogramms
 - Erläuterung des weiteren Vorgehens

Rolle von Personalräten

Welche Möglichkeiten hat der Personalrat, sich am Personalplanungsprozess zu beteiligen?



„Personalplanungs-Paragrafen“ des BPersVG

§ 78 Abs. 3 BPersVG: Anhörungsrecht

- Personalanforderungen zum Haushaltsvoranschlag
(von der Dienststelle angemeldeter personeller Mehr- bzw. Minderbedarf)
- Personalplanung
- Stellungnahme des Personalrats
- Vorschläge des Personalrats

§ 68 Abs. 2 BPersVG: Informationsanspruch

- Allgemeine Unterrichtung durch die Dienststelle
(umfassend“ und „rechtzeitig“), kein expliziter Bezug zu Personalplanung
- Vorlage entsprechender Unterlagen (Personalstammdaten, Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Stellenpläne, Personalbedarfsberechnungen etc.)

Einbeziehung des Personalrats laut BPersVG

- Dienststelle laut BPersVG nicht dazu verpflichtet, Personalrat am „eigentlichen“ Personalplanungsprozess zu beteiligen

 **Kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht**

- Bei Folgeaktivitäten der Dienststelle, die sich aus Personalplanung ergeben, können Mitbestimmungsrechte nach §§ 75 bis 77 BPersVG entstehen,

z.B. Stellenausschreibungen, Beurteilungsrichtlinien; Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen; Einstellungen, Versetzungen, Weiterbeschäftigung über die Altersgrenze hinaus; Fragen der Arbeitszeit und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes; allgemeine Fragen der Fortbildung der Beschäftigten und der Auswahl der Teilnehmer*innen an Fortbildungen; Maßnahmen zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern

 **Mitbestimmungsrechte bei Folgeaktivitäten**

Besonderheiten in Bundesländern nach LPVGs

- In meisten LPVG gehen Beteiligungsrechte des Personalrats bei Personalanforderungen und Personalplanung über Bestimmungen des BPersVG hinaus (bzw. sie werden spezifiziert)

Personalanforderungen

- Anhörungsrecht, z.B.
 - Hamburg: Bemessung des Personalbedarfs, Aufstellung des Organisations- und des Stellenplans der Dienststelle
 - NRW: Vorbereitung der Entwürfe von Stellenplänen, Bewertungsplänen und Stellenbesetzungsplänen
- Mitwirkungs- bzw. Beratungsrecht, z.B.
 - Bremen, Brandenburg, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz: Erörterung
 - Berlin: Anmeldung für Dienstkräfte im Rahmen der Entwürfe für den Haushaltsplan, Änderungen der Stellenrahmen und der Dienstposten- und Arbeitsbewertung sowie Stellenverlagerungen
 - Saarland: Aufstellung von Organisationsplänen und Stellenplanentwurf

Besonderheiten in Bundesländern nach LPVGs

Personalplanung

- Unterrichtung durch die Dienststelle, z.B.
 - Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern: Unterrichtung in Bezug auf Personalplanung
 - Berlin: Unterrichtung in Bezug auf Wirtschaftsplanung oder Haushaltsplanung der Dienststelle sowie der sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung
 - Baden-Württemberg, Hamburg, NRW, Niedersachsen: Bildung eines Wirtschaftsausschusses, der rechtzeitig und umfassend anhand entsprechender Unterlagen über die wirtschaftlichen Angelegenheiten und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung zu informieren ist
- Anhörungsrechte, z.B.
 - Baden-Württemberg, Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Thüringen: Vergleichbare Regelungen zu § 78 Abs. 3 Satz 3 BPersVG, mit Bezug zu Personalplanung

Besonderheiten in Bundesländern nach LPVGs

Personalplanung

- Mitwirkungs- bzw. Beratungsrechte, z.B.
 - Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, NRW, Saarland: Aufstellung von (dienstlichen bzw. behördlichen) Grundsätzen der Personalplanung bzw. der Personalbedarfsberechnung
 - Rheinland-Pfalz: Erörterung der Personalplanung
 - Bremen: Erörterung der behördlichen Personalprogramme
 - Mecklenburg-Vorpommern: Erörterung mitbestimmungspflichtiger Personalmaßnahmen und Initiativen (wie Einstellungen, Fragen der Fortbildung etc.), wenn sie sich noch im Planungsstadium befinden
 - Brandenburg: Beratung in Fragen der Personalplanung
 - Thüringen: Vorschlagsrecht bei Personalplanung, das sich auf Eingliederung schwerbehinderter Menschen bezieht
 - Niedersachsen: Dienststelle hat bei „Aufstellung der Entwürfe des Stellenplans, des Beschäftigungsvolumens und des Personalkostenbudgets durch die oberste Dienstbehörde“ mit dem Personalrat „das Benehmen herzustellen“

Besonderheiten in Bundesländern nach LPVGs

Personalplanung

- Mitbestimmungsrecht
 - Schleswig-Holstein: Mitbestimmung des Personalrats „bei allen personellen, sozialen, organisatorischen und sonstigen innerdienstlichen Maßnahmen, die die Beschäftigten der Dienststelle insgesamt, Gruppen von ihnen oder einzelne Beschäftigte betreffen oder sich auf sie auswirken“ – somit auch bei Fragen der Personalplanung
 - Brandenburg und Hessen: Mitbestimmung bei Aufstellung von Grundsätzen für die Personalplanung bzw. für die Bemessung des Personalbedarfs
 - Bremen: Mitbestimmung bei Aufstellung von Stellenplan-Entwürfen
 - In den anderen zwölf Bundesländern sehen die jeweiligen LPVG keine vergleichbaren Mitbestimmungsrechte vor.

Praktische Ansatzpunkte (Auswahl)



Informationen/Unterlagen anfordern

Beispiele:

- Unterlagen zum **Leitbild** und zur **Personalstrategie**
- Dokumente zur Aufbau- und Ablauforganisation bzw. Übersichten über vorhandene Stellen und Funktionen, z. B. in Form eines **Organigramms**
- Daten zur Struktur des **Personalbestands** (Altersstruktur, Teilzeitbeschäftigung etc.) bzw. Personalstammdaten mit Angaben etwa zu Alter der Beschäftigten/Altersgruppen, Tätigkeitsgruppen
- Daten zur Qualifikation des Personalbestands
- Angaben über zu erwartende **Veränderungen des Personalbestands** bzw. Personalprognosen wie Ausscheiden aus Altersgründen, Inanspruchnahme von Ruhestandsregelungen, Elternzeit, Fluktuation
- Daten zur Abschätzung des zukünftigen quantitativen und qualitativen **Personalbedarfs**
- Personaleinsatz- bzw. Dienstpläne
- Angaben zu (geplanten) Maßnahmen zur Personalbeschaffung

Die „richtigen“ Fragen stellen

Fragen zur Strategie

- Welche **Aufgaben** soll die Dienststelle wahrnehmen?
- Welche Dienstleistungen und Services sollen in welchem Umfang und in welchen Zeiträumen erbracht werden?
- Welche neuen Dienstleistungs- und Serviceangebote sollen in **Zukunft auf- oder ausgebaut** werden?
- Auf welche absehbaren gesellschaftlichen **Trends und Anforderungen** von Bürger*innen will die Dienststelle wie reagieren?
- Wie soll die Leistung erbracht werden? Wie sieht das **Leistungsangebot** aus?
- Wie und auf welche Weise soll gearbeitet werden? Welche **Arbeitsorganisation** wird dafür benötigt?
- Welche (neuen) **Technologien** sollen dabei eingesetzt werden?
- Welche **Investitionen** sind geplant?
- Welche **Chancen und Risiken** sind zu beachten?

Die „richtigen“ Fragen stellen

Fragen zum Personalbestand

- Wie sieht die **Altersstruktur** des Personals aus?
- Wie ist der **Qualifikationsstand** der Beschäftigten?
- Wie hoch ist der Anteil der **Teilzeit**beschäftigten?
- Wie hoch ist der Anteil der **befristet** Beschäftigten?
- Wie hoch ist der Anteil der abgeordneten Beschäftigten (zu einer anderen Behörde oder von einer anderen Behörde im eigenen Haus)?
- Wie hoch ist der Anteil der **Auszubildenden**?
- Wie hoch ist der Anteil von Leiharbeitskräften und Werkvertragsbeschäftigten (falls vorhanden)?
- Wie hoch ist der **Krankenstand**? Welche Personen sind wie lange in **Elternzeit**?
- Welche **Zu- und Abgänge** werden für den Planungszeitraum berücksichtigt?

Die „richtigen“ Fragen stellen

Fragen zur Einschätzung des künftigen Personalbedarfs

- Welche **Auswirkungen** hat die **Strategie** für die kommenden Jahre auf die Personalsituation? Welche Belegschaft wollen wir haben?
- Welche **Jobgruppen** werden bei der Personalplanung zugrunde gelegt?
- Welche Veränderungen der **Kompetenzen** bzw. welche neuen Kompetenzen werden zukünftig erwartet?
- Wie viele **Arbeitskräfte** sind in Zukunft erforderlich?
- Fallen künftig Jobgruppen weg oder entstehen neue? Welche **neuen Aufgaben** werden durch den digitalen Wandel und eine stärkere Hinwendung zu E-Government entstehen, welche entfallen?
- Wo treten zukünftig **personelle Lücken** oder möglicherweise Probleme der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten auf?
- Wie wird der **Handlungsbedarf** bewertet? Welche Maßnahmen sind geplant (Ausbildung, Qualifizierung, Rekrutierung etc.)?
- In welchem Verhältnis stehen Personalbedarf und **Personalkosten**? Welche Kosten sind bei der Umsetzung von Folgemaßnahmen zu erwarten?

Fazit

- Eine **Beteiligung von Personalräten** bei strategischer Personalplanung bietet **Chancen**, dienstliche Erfordernisse bestmöglich mit den Interessen des Personals zu verknüpfen.
- Idealfall: **Mehrwert**, der zum Erfolg der Organisation beiträgt – **Gute Arbeit**, die sich positiv auf Gesundheit, Entwicklungschancen und Lebensqualität auswirkt.
- Voraussetzung für Beteiligung: **Personalräte** kennen sich mit den Themen Strategie und Personalplanung aus und **bringen sich aktiv ein**.
- Die Einflussmöglichkeiten der Personalvertretung hängen auch von der **Kooperationsbereitschaft** der Personalabteilungen/Führungskräfte und den kulturellen Rahmenbedingungen ab.
- Die Erfahrung zeigt, dass eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit** sich positiv auswirkt.

„Instrumentenkasten“



www.personal-pythia.de

Gefördert im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Ratgeber für Personalräte

Der Ratgeber informiert u.a. über die Rechte der Personalräte bei (strategischer) Personalplanung.



Inhalt	
Vorwort	2
1 Warum ist eine langfristige Personalplanung notwendig?	4
Einführung	
2 Was ist strategische Personalplanung?	6
Die Grundlagen	
3 Wie läuft der Personalplanungsprozess ab?	8
Das Vorgehen	
Einbeziehung des Betriebsrats	8
Strategische Personalplanung in fünf Schritten	10
4 Was ist die Rolle des Betriebsrats bei der Personalplanung?	16
Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten	
Diese Rechte haben Betriebsräte	17
Die gesetzlichen Regelungen im Einzelnen	18
Die richtigen Fragen stellen	21
Die richtige Vorbereitung	24
5 Wie kann der Betriebsrat aktiv mitgestalten?	27
Planungsthemen und Beispiele	
Solide planen trotz demografischen Wandels	28
Nachhaltige Bildungsplanung als Unternehmenskonzept	31
Chancen und Risiken flexibler und agiler Arbeit	35
Langfristige Planung auch bei Umstrukturierung	38
6 Gutes Gelingen bei der strategischen Personalplanung	41
Fazit	
7 Weiterführende Informationen	42
Erläuterung zentraler Begriffe	42
Netzwerke und Handlungshilfen	45
Literatur und Quellen	46
Impressum	48

Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen

Ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung zur eigenständigen Durchführung einer strategischen Personalplanung:



Gefördert im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit



Ansprechpartner/innen



Dr. Stefan Stracke



+49 40 69 63 284 – 11



stefan.stracker@wilke-maack.de

Institut für Beschäftigung und Employability IBE:

David Zapp

david.zapp@ibe-ludwigshafen.de

Gaby Wilms

gaby.wilms@ibe-ludwigshafen.de



wmp consult –
Wilke Maack GmbH
Schaarsteinwegsbrücke 2
20459 Hamburg