

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



SITUATION *analysieren*

Interne Unternehmensanalyse

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

Autoren

Sebastian Bußmann

Autoren vorheriger Versionen

Dr. Claudia Achtenhagen, Dr. Julia Wolff von der Sahl

Gestaltung und Produktion

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Stand

Februar 2015

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1. Auf einen Blick	2
2. So profitiert Ihr Unternehmen	2
3. So gehen Sie vor	2
3.1 Konkretisierung eines Unternehmensleitbildes	2
3.2 Durchführung einer SWOT-Analyse	4
3.3 Entwicklung einer Unternehmensstrategie	6
3.4 Analyse der Personalarbeit	6
4. So messen Sie Ihren Erfolg	15
5. Arbeitshilfen und weitere Informationen	15

1. Auf einen Blick

Eine interne Unternehmensanalyse hilft Ihnen, Handlungsbedarfe für alle Formen der Personalarbeit zu identifizieren. Diese beziehen sich sowohl auf das Rekrutieren, das Binden als auch das Qualifizieren Ihres Personals. Durch die Festlegung klarer Unternehmensziele und die Ableitung von Strategien zur Zielerreichung erlangen Sie Erkenntnisse darüber, welches Personal Sie dafür benötigen. Darüber hinaus bieten die festgelegten Ziele in Kombination mit einem Unternehmensleitbild allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine verlässliche Orientierung. Dies schafft Vertrauen, sowohl intern als auch gegenüber externen Partnern.

Im Rahmen dieser Handlungsempfehlung gewinnen Sie einen Überblick darüber, welche Daten für die Optimierung Ihrer Personalarbeit zu erheben sind. Eine hierfür vielversprechende Methode ist die sogenannte SWOT-Analyse. Diese ermöglicht es, Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens zu erkennen sowie Chancen und Risiken für Ihre Unternehmensentwicklung abzuschätzen. Auf dieser Basis können Sie fundierte Entscheidungen für Ihre mittel- und langfristige Personalarbeit treffen.

2. So profitiert Ihr Unternehmen

Mit der Durchführung einer internen Unternehmensanalyse erlangen Sie verlässliche Kenntnisse über alle Bereiche im Betrieb. Davon profitieren Sie in vielerlei Hinsicht:

- **Grundlage strategischer Planungen und Personalentscheidungen:** Mit den passenden Daten lässt sich eine klare Unternehmensstrategie entwickeln, mit der Sie die mittel- bis langfristigen Unternehmensziele formulieren. Zusätzlich erhalten Sie Informationen, die als Entscheidungsgrundlage für einzelne Unternehmensbereiche dienen, insbesondere für die Personalpolitik. So können Sie die Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung aber auch das Austrittsmanagement situationsgerecht gestalten.
- **Herausforderungen erkennen und Prozesse optimieren:** Mit einer Unternehmensanalyse können Sie Herausforderungen Ihrer aktuellen Personalarbeit frühzeitig erkennen. Eine vorausschauende Personalarbeit wirkt kostensenkend und steigert die Effizienz interner Prozesse. Mit verbesserter Informationsgrundlage können Sie eher abschätzen, wie viele Beschäftigte in welchem Zeitraum benötigt werden, welche Qualifikationen sie aufweisen sollten und welche Potenziale Ihre derzeitige Belegschaft bietet.
- **Bewusstsein für Personalarbeit steigern:** Eine gut qualifizierte Belegschaft mit hoher Motivation und Bindung verschafft Ihnen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Ihren Mitbewerbern. Daher ist die Personalarbeit ein elementarer Baustein Ihres Unternehmenserfolgs. Mit einer Unternehmensanalyse wird dieses Bewusstsein bei Führungskräften und in den verschiedenen Unternehmensbereichen geschärft.
- **Transparenz schaffen:** Gemeinsame Ziele und Werte schaffen klare Vorgaben für das unternehmerische Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vom Auszubildenden bis zur Führungskraft ziehen alle an einem Strang. Dies erhöht die Betriebsbindung und verringert Missverständnisse.

3. So gehen Sie vor

Eine interne Unternehmensanalyse erfolgt am besten in vier Schritten. So erhalten Sie eine fundierte Informationsgrundlage für Ihre Unternehmensstrategie und die Optimierung Ihrer Personalarbeit:

3.1 Konkretisierung eines Unternehmensleitbildes

Vor Durchführung der eigentlichen Unternehmensanalyse ist es ratsam, ein Unternehmensleitbild zu erstellen beziehungsweise ein bestehendes Leitbild zu prüfen. Dieses verdeutlicht die Grundprinzipien und das Selbstverständnis, das dem gesamten Wirken Ihrer Firma zugrunde liegt. Damit handelt es sich um die Visitenkarte des Unternehmens, die sowohl intern als auch extern kommuniziert wird. Sie legen fest,

was Ihr Unternehmen auszeichnet und welche Ziele angestrebt werden. Das Unternehmensleitbild dient als Grundlage für Ihre Unternehmensstrategie. Nur, wenn Sie eindeutig definierte Ziele vor Augen haben, lassen sich Pläne zur Umsetzung entwickeln. Das gilt insbesondere für die Personalarbeit.

Vorgehensweise bei der Durchführung einer Unternehmensanalyse

1. Zunächst sollten Sie ein Unternehmensleitbild festlegen. Welche Werte und welches Grundverständnis liegen Ihrem gesamten unternehmerischen Handeln zugrunde, und welche Ziele verfolgen Sie?
2. Unter Berücksichtigung dieses Leitbilds können Sie eine SWOT-Analyse durchführen, mithilfe derer Sie die gegenwärtigen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sowie die zukünftigen Chancen und Risiken durchleuchten.
3. Auf Basis der SWOT-Analyse lässt sich Ihre Unternehmensstrategie entwickeln, aus der Sie die zukünftige Ausrichtung Ihres Unternehmens, langfristige Geschäftsziele und dafür notwendige Ressourcen und Prozesse ableiten.
4. Schließlich prüfen Sie, inwiefern Ihre Unternehmensstrategie und Ihre derzeitige Personalarbeit aufeinander abgestimmt sind. Holen Sie dafür umfassende Informationen zu Ihrer Personalarbeit ein. Etwa über Ihre Mitarbeiterstruktur, die aktuell genutzten Wege der Rekrutierung sowie die im Unternehmen eingesetzten Instrumente zur Mitarbeiterbindung und Qualifizierung. Damit decken Sie auf, in welchen Bereichen Sie Anpassungen vornehmen und entsprechende Maßnahmen einleiten sollten.

Die folgende Checkliste dient als Orientierung für die Entwicklung eines solchen Leitbildes:

Checkliste 1	✓
Fragen zur Konkretisierung Ihres Unternehmensleitbilds	
Identität: Wer sind Sie als Unternehmen und welchen Zweck verfolgen Sie?	<input type="checkbox"/>
Mission (Ziel): Welche Zukunftsvision haben Sie für Ihr Unternehmen? Was wollen Sie in fünf und in zehn Jahren erreichen?	<input type="checkbox"/>
Werte: Was sind die zentralen Werte, die Ihr Unternehmen kennzeichnen? Nach welchen Grundsätzen ist Ihr gesamtes Handeln ausgerichtet?	<input type="checkbox"/>

Beispiel für ein Unternehmensleitbild

- **Identität:** Wir sind in unserer Region der erste Ansprechpartner für unsere Produkte.
- **Mission:** Wir wollen besser sein als unsere Konkurrenz. Dies erreichen wir durch eine hohe Produktqualität, Kundennähe und zeitliche Flexibilität.
- **Werte:** Für unser Unternehmen sollen Menschen gerne arbeiten und sich engagieren wollen.
- Unser Unternehmen schöpft seinen Erfolg aus der Kompetenz und dem eigenverantwortlichen Handeln unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Dafür entwickeln wir unsere fachliche Kompetenz kontinuierlich durch Weiterbildung fort.
- Unsere Kommunikation ist von Wertschätzung geprägt, im Umgang mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch unseren Kundinnen und Kunden.
- Als Unternehmen tragen wir zum Wohlstand der Region und ihrer Menschen bei und stärken den Wirtschaftsstandort.

Die Eckpunkte des Unternehmensleitbildes werden im Regelfall von den Unternehmensverantwortlichen (Eigentümern, Führungskräften etc.) definiert. Für die konkrete Ausgestaltung kann es sinnvoll sein, Ihre Belegschaft einzubeziehen. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen genauen Überblick über die Realisierbarkeit und können einschätzen, wie ein entsprechendes Leitbild von der Kundschaft wahrgenommen wird. Ein Austausch kann unter anderem in Workshops, Mitarbeiterversammlungen oder Abteilungssitzungen erfolgen.

Zudem sollten Sie selbst nach Ihren vorgegebenen Werten handeln. Eigentümer sowie Führungskräfte besitzen eine Vorbildfunktion und können die Belegschaft mit ihrem Auftreten davon überzeugen das Unternehmensleitbild intern wie extern zu leben. Auch die Ausformulierung und Veröffentlichung einzelner Leitsätze kann Ihrem Personal dabei helfen, das erstellte Leitbild zu verinnerlichen. Die Präsentation kann beispielsweise auf der eigenen Homepage oder in stark frequentierten Räumlichkeiten Ihres Betriebes erfolgen. Weiterführende Informationen zur Erstellung eines Leitbildes erhalten Sie in einem Leitfaden zur Leitbildentwicklung des Bundesinstituts für Berufsbildung (siehe Arbeitshilfen).

3.2 Durchführung einer SWOT-Analyse

Haben Sie die Rahmenbedingungen festgelegt, denen Ihr unternehmerisches Handeln zugrunde liegt, können Sie mithilfe einer SWOT-Analyse prüfen, welche Stärken, aber auch welche Schwächen Ihr Unternehmen derzeit aufweist. Zusätzlich lassen sich potenzielle Zukunftschancen sowie Risiken herausarbeiten.

Die SWOT-Analyse ist ein zentrales Instrument der strategischen Unternehmensplanung. „SWOT“ steht in diesem Zusammenhang für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

Die Identifizierung von Stärken und Schwächen bezieht sich auf die interne Unternehmenssituation. Chancen und Risiken ergeben sich dagegen aus externen Faktoren, auf die Ihr Unternehmen nur selten

Einfluss nehmen kann. Sie resultieren beispielsweise aus technologischen, sozialen oder ökologischen Bedingungen, unter denen Ihre Firma am Markt agiert.

Die anhand der SWOT-Analyse gewonnenen Informationen können Sie in einem weiteren Schritt zur Gestaltung Ihrer Unternehmensstrategie nutzen und so einen Fahrplan zur Erreichung Ihrer aufgestellten Ziele entwickeln.

Analyse von Stärken und Schwächen

Zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie ist das Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen maßgeblich. Zu den relevanten Bereichen zählen unter anderem die Personalsituation, die finanzielle Ausstattung sowie die internen Prozess- und Organisationsstrukturen. Folgende Kriterien zeigen auf, welche Aspekte Sie bei einer Analyse berücksichtigen können:

Kennzahlen	Preis, Qualität und Bekanntheit	Personal
Bilanz- und Erfolgskennzahlen: <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile • Jahresgewinn • Rendite • Liquidität • Kundenzahlen • Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungsqualität • Produktqualität • Preispolitik • Bekanntheit • Image bzw. Reputation des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsstruktur • Flexibilität • Know-how und Kreativität • Altersstruktur der Beschäftigten • Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Betriebsklima • Mitarbeiterfluktuation • Wissensmanagement
Personalkennzahlen: <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Beschäftigte • Fehlzeitenquote • Ausgaben für Weiterbildung 		

Quelle: in Anlehnung an Lehrstuhl TIM, RWTH Aachen, SWOT-Analyse

Zahlreiche weitere Personalkennzahlen, die Sie bei einer SWOT-Analyse einsetzen können, finden Sie in der entsprechenden KOFA-Handlungsempfehlung. Zudem können Sie mit dem interaktiven Unternehmensvergleich „Spiegel der Personalpolitik“ Stärken und Schwächen Ihrer Personalarbeit, auch gegenüber Wettbewerbern, identifizieren und in die SWOT-Analyse einfließen lassen (siehe Arbeitshilfen).

Um herauszufinden, wie gut Ihr Unternehmen die obigen Kriterien erfüllt, sind folgende Leitfragen hilfreich:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Worauf sind Sie stolz? Welche Erfolge konnten Sie feiern? • Welche Unternehmensprozesse erzielen die besten Resultate? • Welche besonderen Fähigkeiten oder Stärken zeichnen Sie aus? • Welche Faktoren unterstützen diesen Erfolg besonders? • Welches sind Ihre wichtigsten Marktleistungen? • Mit welchen Stärken können Sie die Marktposition ausbauen? • Was motiviert Sie und Ihre Beschäftigten? • Was schätzt Ihre Kundschaft besonders an Ihnen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Prozesse bieten Verbesserungspotenzial? • Welche Schwierigkeiten gibt es? In welchen Bereichen? Mit welchen Konsequenzen? • Welche Barrieren oder Störungen behindern Sie beim optimalen Prozessablauf? • Worin sind andere Unternehmen gegebenenfalls erfolgreicher? Wie gehen diese mit ähnlichen Herausforderungen um? Könnte man deren Lösungen möglicherweise übernehmen? • Welche Wünsche Ihrer Kundschaft können Sie aktuell nicht erfüllen?

Quelle: in Anlehnung an Stocker, KMU-Magazin Nr. 7/2006

Analyse von Chancen und Risiken

Wenn Sie Ihre Unternehmensanalyse auf ein sicheres Fundament stellen möchten, ist die Betrachtung der Umwelt bedeutsam. Chancen und Risiken ergeben sich häufig aufgrund wandelnder externer Rahmenbedingungen. Das gilt unter anderem in Hinblick auf:

- Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen (Preise, Löhne, Konjunktur, Arbeitsmarkt),
- Branchen- sowie Marktstrukturen und -entwicklungen,
- Wettbewerbssituation und Kundenstruktur,
- Gesellschaftliche Wahrnehmung (öffentliche Berichterstattung, ehrenamtliches Engagement),
- Entwicklung staatlicher Einflüsse (Steuern, Wirtschaftspolitik, zum Beispiel Wegfall öffentlicher Förderung, Verlängerung von Genehmigungsverfahren),
- Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen (Sozial- und Arbeitsrecht) und
- Innovationen sowie technologischer Fortschritt.

Folgende Fragen unterstützen Sie dabei, die sich bietenden Chancen zu erkennen, aber auch die potenziellen Risiken offenzulegen:

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Wo liegen Zukunftschancen? • Welche Unternehmensbereiche könnten Sie ausbauen? • Welche Optimierungsmöglichkeiten haben Sie? • Welche Branchentrends könnten Sie nutzen? • Was wird in Zukunft aus Kundensicht von Ihrem Unternehmen erwartet? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Risiken beeinflussen Ihre Branche? • Auf welche Unternehmensbereiche könnten daher Schwierigkeiten zukommen? • Welche Herausforderungen könnten aufgrund von Entwicklungen bei Ihrer Konkurrenz entstehen?

Bei der Identifizierung von Chancen und Risiken, die aus externen Gegebenheiten resultieren, ist Ihnen auch die Handlungsempfehlung „Umfeldanalyse“ behilflich (siehe Arbeitshilfen).

Auswertung der Analyseergebnisse

Haben Sie mithilfe der SWOT-Analyse die aktuelle Situation Ihres Unternehmens identifiziert, hilft eine Gewichtung der jeweiligen Aspekte nach ihrer Relevanz. Die Gewichtung kann beispielsweise anhand einer Skala von 1 (sehr schwache Ausprägung) bis 10 (sehr starke Ausprägung) vorgenommen werden. So sehen Sie, welche Punkte für Sie besondere Relevanz besitzen und lernen, Ihre eigenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken besser abzuschätzen.

Eine tabellarische Übersicht stellt sich beispielhaft wie folgt dar:

Unternehmen bzw. intern			
S – Stärken	Gewichtung	W – Schwächen	Gewichtung
Stärke 1	8	Schwäche 1	5
Stärke 2	6	Schwäche 2	4
...	3	...	2
Umfeld bzw. extern			
O – Chancen	Gewichtung	T – Risiken	Gewichtung
Chance 1	8	Risiko 1	9
Chance 2	7	Risiko 2	3
...	4	...	1

Auf diese Weise erhalten Sie ein erstes Bild Ihrer derzeitigen Unternehmenslage. Sie können die Einschätzung beziehungsweise Gewichtung auch von weiteren Fach- und Führungskräften vornehmen lassen und die gewonnenen Erkenntnisse miteinander vergleichen beziehungsweise zusammenführen. Unter Umständen steuern auch Kunden und Lieferanten wertvolle Informationen durch deren externe Perspektive bei.

Unternehmen (intern)	Umfeld (extern)	Chancen Chance 1 Chance 2	Risiken Risiko 1 Risiko 2
	Stärken Stärke 1 Stärke 2		Stärken-Chancen-Kombinationen (Ausbauen)
Schwächen Schwäche 1 Schwäche 2		Schwächen-Chancen-Kombinationen (Aufholen)	Schwächen-Risiken-Kombinationen (Meiden)

Quelle: in Anlehnung an Lehrstuhl TIM, RWTH Aachen, SWOT-Analyse

3.3 Entwicklung einer Unternehmensstrategie

Auf Grundlage der Analyseergebnisse können Sie nun Ihre Unternehmensstrategie entwickeln. Die Präsentation der Ergebnisse in einer sogenannten SWOT-Matrix ist zu Übersichtszwecken sowie zur Identifizierung von Handlungsalternativen nützlich. In dieser Matrix werden die verschiedenen Bestandteile der SWOT-Analyse so miteinander kombiniert, dass ausbaufähige Chancen sichtbar gemacht und Risiken konkretisiert werden.

Um herauszufiltern, welche Handlungsoptionen bestehen, ist die Beantwortung folgender Fragen nützlich:

- **Stärken-Chancen-Kombination (SO)**
(Ziel: Ausbau): Welche Stärken Ihres Unternehmens passen zu welchen Chancen? Wie lassen sich die Stärken nutzen, sodass die Chancen realisierbar werden?
- **Stärken-Risiken-Kombination (ST)**
(Ziel: Absicherung): Welche Risiken lassen sich mit welchen Stärken begegnen? Wie setzen Sie Ihre vorhandenen Stärken ein, um identifizierte Risiken zu minimieren?
- **Schwächen-Chancen-Kombination (WO)**
(Ziel: Aufholen): In welchen Bereichen können durch den Abbau von Schwächen neue Chancen entstehen? Können Sie Schwächen zu Stärken entwickeln?
- **Schwächen-Risiken-Kombination (WT)**
(Ziel: Vermeidung): Worin liegen die Schwächen Ihres Unternehmens? Wie schützen Sie Ihr Unternehmen vor Problemen, die bei Eintritt der Gefahren beziehungsweise Risiken zu erwarten sind?

Aus der Kombination von Unternehmensleitbild und SWOT-Analyse lassen sich operative Pläne zur Erreichung der vorgegebenen Ziele entwickeln. Hilfestellung liefert die Checkliste 2:

Checkliste 2 Fragen zur Konkretisierung Ihrer Unternehmensstrategie	✓
Welche Ihrer Geschäftsfelder sollen künftig wachsen?	<input type="checkbox"/>
Werden neue Geschäftsfelder angestrebt?	<input type="checkbox"/>
Gibt es Bereiche, in denen die Tätigkeit künftig eingestellt oder verringert werden soll?	<input type="checkbox"/>
Welche Produkte bzw. Dienstleistungen sollen in welchen Mengen und in welchen Zeiträumen verarbeitet bzw. verkauft werden?	<input type="checkbox"/>
Welche Absatz- und Produktionswege wollen Sie nutzen?	<input type="checkbox"/>
Mit welchen Technologien (zum Beispiel Produktionsmittel und -verfahren) soll gearbeitet werden?	<input type="checkbox"/>
Welche Investitionen planen Sie?	<input type="checkbox"/>

3.4 Analyse der Personalarbeit

Für die Entwicklung konkreter Strategien und Pläne ist Ihre Personalarbeit ein bedeutender Faktor. Sie müssen in der Lage sein, die aktuelle und zu erwartende Personalsituation zu überblicken. Nur wenn diese Informationen vorliegen, können Sie die Möglichkeiten und Grenzen angestrebter (Teil-)Ziele und Strategien abschätzen. Beziehen Sie hierbei die externen Gegebenheiten wie die demografische Entwicklung, das zukünftig zu erwartende Fachkräfteangebot oder die regionale Bildungsinfrastruktur (Umfeldanalyse) ein.

Die folgenden Fragebögen helfen Ihnen, eine strukturierte Übersicht über den Status quo zu erhalten. Dies gilt in Bezug auf Ihre Personalstruktur, Rekrutierungsmaßnahmen sowie die Personalentwicklung und -bindung.

Analyse der Personalstruktur

In einem ersten Schritt sollten Sie sich verdeutlichen, wieviel Personal in welchem Umfang zur Verfügung steht, welche Qualifikationen es aufweist und wie sich die Altersstruktur darstellt:

Personalstruktur	
Wie ist Ihre Personalabteilung aufgebaut? (Als eigene Abteilung im Unternehmen? Wie viele Personen sind verantwortlich? Welche Teile der Personalarbeit übernehmen Führungskräfte und Geschäftsführer? Sind Teile der Personalarbeit an externe Dienstleister ausgelagert?)	
Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen Sie? Anzahl der Beschäftigten mit jeweils höchstem Abschluss (ohne Auszubildende)	
Beschäftigte ohne Berufsabschluss	
Beschäftigte mit abgeschlossener Berufsausbildung	
Beschäftigte mit Fortbildungsabschluss	
Beschäftigte mit Hochschulabschluss	
Wie viele Auszubildende beschäftigen Sie?	
Wie viele dual Studierende beschäftigen Sie?	
Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter absolvieren eine berufliche Aufstiegsfortbildung? (bspw. Meister, Techniker)	
Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter absolvieren eine akademische Qualifizierung? (bspw. berufsbegleitendes Masterstudium oder Promotion)	
Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über besondere Kompetenzen? (bspw. bestimmte Sprachkenntnisse, spezielle Computerprogramme, besondere handwerkliche Fertigkeiten)	
Wie sieht die Altersstruktur Ihres Unternehmens aus?	
Anzahl und Anteil der Beschäftigten nach Altersklassen, z. B.:	
<ul style="list-style-type: none"> • unter 35 Jahren • zwischen 35 und 49 Jahren • ab 50 Jahren 	
Auf welchen Positionen und Tätigkeiten scheiden in Kürze Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt aus?	
Wie wird sich die Altersstruktur Ihrer Belegschaft in den kommenden Jahren verändern?	
Wie sieht das Geschlechterverhältnis in Ihrem Unternehmen aus?	
Das Geschlechterverhältnis ist in etwa ausgeglichen.	
Der Großteil des Personals ist männlich (mehr als 70 Prozent).	
Der Großteil des Personals ist weiblich (mehr als 70 Prozent).	
Wie lange sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchschnittlich in Ihrem Betrieb tätig?	
weniger als 2 Jahre	
zwischen 2 und 5 Jahren	
zwischen 5 und 10 Jahren	
10 Jahre und länger	
Wie viele und welche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten Teilzeit? In welchem Umfang?	
Wie viele und welche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in befristeten Beschäftigungsverhältnissen?	
Wie ist Ihr Unternehmen strukturiert? Welche Abteilungen, Bereiche, Teams existieren?	
Wie viele und welche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten gegebenenfalls aufgrund ihrer Ausbildung bzw. Berufserfahrung auch auf anderen Positionen eingesetzt werden? In welchen Abteilungen, Tätigkeitsbereichen, Teams?	

Mit Beantwortung dieser Fragen erhalten Sie ein umfassendes Bild über Ihre derzeitige Personalstruktur. Die Informationen können Sie auf mehrere Arten nutzen:

- Anhand einer Altersstrukturanalyse Ihres Personals können Sie Ihren demografisch bedingten Ersatzbedarf ermitteln. Dazu erfassen Sie den Ist-Zustand Ihrer Personalstruktur und schreiben ihn fort. Idealerweise ergänzen Sie in einem weiteren Schritt voraussichtliche Ein- und Austritte in den kommenden Jahren. Weiterhin können Sie mit verschiedenen Annahmen und Szenarien über die künftige Entwicklung, etwa hinsichtlich Ihrer Geschäftsentwicklung und Ihres Unternehmensumfelds, arbeiten. So stellen Sie sicher, dass Sie für alle Eventualitäten gerüstet sind.
- In Verbindung mit den Qualifikationen Ihrer Beschäftigten haben Sie die Möglichkeit zu prüfen, an welchen Stellen innerhalb Ihres Unternehmens zu welchem Zeitpunkt Personalengpässe auftreten könnten. So ist denkbar, dass in bestimmten Abteilungen Engpässe entstehen, wenn altersbedingt mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitgleich ausscheiden. Hierzu finden sich auch kostenlose Angebote im Internet, die Ihnen einen Einstieg in das Thema erleichtern (siehe Arbeitshilfen).
- Mithilfe obiger Fragen können Sie bestehende Potenziale in Ihrer Belegschaft ausfindig machen, um möglichen Engpässen entgegenzuwirken. Arbeiten viele Personen in Teilzeit oder sind befristet beschäftigt, können dies erste Stellschrauben sein, um Knappheiten vorzubeugen. Ein weiterer Ansatz besteht darin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gesundheitliche Einschränkungen besitzen, beim Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit zu unterstützen.
- Die Beachtung der Qualifikationsstruktur Ihrer Belegschaft sowie mögliche Spezialkenntnisse Einzelner liefern Ihnen Anhaltspunkte, auf welche Weise Sie Ihren Fachkräftebedarf am effizientesten sichern: über eine Rekrutierung neuen Personals, über eine Weiter- oder Höherqualifizierung bestehenden Personals oder aber die Mitarbeiterbindung, beispielsweise über das Rentenalter hinaus.
- Ein besonderes Risiko besteht, wenn betriebsnotwendiges Know-how nur wenigen Personen innerhalb Ihres Unternehmens zur Verfügung steht. Dies betrifft einerseits Führungskräfte mit Entscheidungswissen aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit speziellen Kenntnissen, wie die Bedienung einer bestimmten Maschine. Durch unvorhersehbares Ausscheiden solcher Arbeitskräfte ginge Ihrem Unternehmen wichtiges Wissen verloren. Hilfestellungen bei der konkreten Planung Ihres Personalbedarfs finden Sie auch in der Handlungsempfehlung zur Personalbedarfsplanung.

Analyse des Rekrutierungsprozesses

Ein zentraler Bestandteil der Personalarbeit ist die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die bisherige Rekrutierungspraxis sollte in Bezug auf Zielgruppen und Rekrutierungskanäle regelmäßig geprüft werden, um Ihren Fachkräftebedarf möglichst effektiv und effizient sicherzustellen:

Fachkräfte finden				
Hatten Sie in den letzten fünf Jahren Probleme, Fachkräfte zu rekrutieren?	Große	Mittlere	Geringe	Keine
Auszubildende				
Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung				
Fachkräfte mit Fortbildungsabschluss (zum Beispiel Meister oder Techniker)				
Fachkräfte mit Hochschulabschluss				
Wenn ja, worin liegen oder lagen die Ursachen für diese Rekrutierungsprobleme?	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Geringer Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber				
Geringe Attraktivität als Arbeitgeber				
Geringe Attraktivität des Standorts				
Zu lange Dauer des Rekrutierungsverfahrens				
Zu wenig Arbeitskräfte in der Region				
Fehlende benötigte Qualifikationen / Erfahrungen der Bewerbenden				
Zu hohe Gehaltsvorstellungen				
Andere Probleme, und zwar:				

Sprechen Sie bei der Rekrutierung von Fachkräften gezielt Personen aus folgenden Gruppen an?	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Vorhandenes Personal				
Ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter				
Menschen, die nach einer familiären Auszeit in den Beruf zurückkehren				
Frauen				
Ältere Fachkräfte				
Fachkräfte mit Migrationshintergrund				
Internationale Fachkräfte				
Menschen mit Behinderung				
Arbeitslose				
Schulabsolventinnen / Schulabsolventen				
Studienabbrecherinnen / Studienabbrecher				
Hochschulabsolventinnen / Hochschulabsolventen				
Aus weiteren Gruppen, und zwar:				

Aus welcher Region rekrutieren Sie folgende Fachkräfte?	Lokal bis ca. 20 km Entfernung	Regional ca. 20 bis 100 km Entfernung	Überregional ab ca. 100 km Entfernung
Auszubildende			
Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung			
Fachkräfte mit Fortbildungsabschluss			
Fachkräfte mit Hochschulabschluss			

Was unternehmen Sie, um mit angehenden Fachkräften in Kontakt zu kommen?	Ja, setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen
Angebote zur Berufsorientierung				
Angebote zur Berufsvorbereitung				
Kooperation mit Schulen				
Praktikumsangebote an Studierende / Werkstudententätigkeiten / Betreuung von Abschlussarbeiten				
Kooperation mit Hochschulen				
Andere Aktivitäten, und zwar:				
Wenn Sie eine Stelle ausschreiben, welche Möglichkeiten nutzen Sie, um auf diese aufmerksam zu machen?	Ja, setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen
Persönliche Kontakte der Belegschaft				
Stellenanzeigen in Printmedien				
Online-Stellenbörsen				
Karriereseiten über soziale Netzwerke				
Eigene Unternehmenshomepage				
Eigene Bewerberdatenbank				
Jobmessen				
Informationsangebote in Schulen, Universitäten oder bei Weiterbildungsträgern				
Rekrutierung über die Agentur für Arbeit				
Personalberatungen bzw. Headhunter				
Andere Kanäle:				

Zeigt das Ergebnis Ihrer Analyse, dass Sie bisher nur wenige Personengruppen im Rekrutierungsprozess ansprechen und Sie Rekrutierungsschwierigkeiten haben, sollten Sie weitere Fachkräftepotenziale in Augenschein nehmen. Eine Übersicht mit weiterführenden Erläuterungen zu solchen Zielgruppen finden Sie auf der KOFA-Homepage.

Stellen Sie fest, dass die Bekanntmachung Ihrer Stellenangebote über bestimmte Rekrutierungskanäle besonders erfolgreich ist, liegt es nahe, sich stärker auf diese Kanäle zu konzentrieren. Nutzen Sie bislang nur einzelne Rekrutierungskanäle und haben Probleme bei der Stellenbesetzung, hilft es, neue Such-

wege zu beschreiten. Führen Sie sich dabei vor Augen, welche Rekrutierungswege für einzelne Zielgruppen besonders vielversprechend sind. Beispielsweise können Sie junge Personen insbesondere durch Social Media-Kanäle und Online-Ausschreibungen erreichen, da ein Großteil diese Medien während seiner beruflichen und freizeithlichen Aktivitäten nutzt. In der Rubrik „[Fachkräfte finden](#)“ der KOFA-Homepage erhalten Sie weiterführende Hinweise, welche Zielgruppen Sie in welcher Form ansprechen. Nicht zuletzt hängt Ihr Rekrutierungserfolg auch von Ihrer Arbeitgeberattraktivität ab. Dieser Faktor ist auch bei der Mitarbeiterbindung wesentlich.

Analyse der Mitarbeiterbindung

Eine weitere Möglichkeit, Ihren Fachkräftebedarf zu sichern, ist es, die bestehende Belegschaft möglichst langfristig an Ihr Unternehmen zu binden. Hierfür können Sie unterschiedliche personalwirtschaftliche Instrumente nutzen. Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle, mit denen Sie unter anderem Eltern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern können. Eine Laufbahnplanung zeigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mögliche Karrierewege in Ihrem Unternehmen auf, wodurch sich die Motivation erhöhen und die Fluktuation reduzieren lässt.

In Mitarbeitergesprächen können bestehende Missstände aufgedeckt, diese im Idealfall beseitigt und so die Zufriedenheit des Personals erhöht werden. Unter einer Willkommenskultur versteht man die betriebliche und gesellschaftliche Integration von Fachkräften aus dem Ausland oder Personen mit Migrationshintergrund. Diese ist Grundvoraussetzung dafür, dass sich die Personen in Ihrem Betrieb wohlfühlen und langfristig für Sie tätig sein möchten. Die folgenden Fragen geben Ihnen Anhaltspunkte, ob und mit welchem Erfolg Sie bereits personalwirtschaftliche Instrumente zur Mitarbeiterbindung einsetzen:

Fachkräfte binden				
Welche Personalbindungsinstrumente setzen Sie in Ihrem Unternehmen ein?				
Flexible Arbeitszeitmodelle	Ja, setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen
Gleitzeitmodelle				
Vertrauensarbeitszeit				
Teilzeitarbeit				
Arbeitszeitkonten				
Telearbeit				

Weitere flexible Arbeitszeitmodelle:

Laufbahnplanung	Ja, setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen

Bitte beschreiben Sie kurz Ihr Konzept zur Laufbahnplanung. Welche Karriereperspektiven bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wie motivieren Sie Ihre Beschäftigten, sich für Ihr Unternehmen zu engagieren?

Bitte geben Sie gegebenenfalls an, warum Sie auf den Einsatz eines Laufbahnkonzepts verzichten bzw. was optimierungsbedürftig wäre:

Mitarbeitergespräche	Ja, setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen

Bitte beschreiben Sie kurz, wie Sie Mitarbeitergespräche in Ihrem Unternehmen einsetzen (Turnus, Inhalt des Mitarbeitergesprächs, Verantwortliche):

Bitte geben Sie gegebenenfalls an, warum Sie auf den Einsatz von Mitarbeitergesprächen verzichten bzw. was optimierungsbedürftig wäre:

Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Ja, setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen
Aktive Gestaltung der Elternzeit (beispielsweise Weiterbildung während Elternzeit, Patenprogramme)				
Finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung				
Bereitstellung von Belegplätzen in Kindertagesstätten				
Notfallbetreuung				
Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen				
Weitere Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf:				

Bitte geben Sie an, warum Sie gegebenenfalls auf einzelne Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf verzichten bzw. was optimierungsbedürftig wäre:

Willkommenskultur	Ja, haben wir eingesetzt bzw. setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen
Unterstützung bei der Wohnungssuche				
Unterstützung bei Behördengängen				
Strukturierter Einarbeitungsplan für die ersten Wochen				
Persönliches Mentoring				
Angebot bzw. Vermittlung von Sprachkursen				
Vermittlung von Kontakten zu Vereinen vor Ort und anderen Freizeitaktivitäten				
Weitere Maßnahmen für eine Willkommenskultur in Ihrem Unternehmen:				

Bitte geben Sie an, warum Sie gegebenenfalls auf einzelne Maßnahmen für eine Willkommenskultur in Ihrem Unternehmen verzichten bzw. was optimierungsbedürftig wäre:

Setzen Sie weitere Instrumente zur Personalbindung in Ihrem Unternehmen ein? Falls ja, welche und mit welchem Erfolg?

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich nur dann langfristig an Ihr Unternehmen binden, wenn die Arbeitsbedingungen und Karrieremöglichkeiten als attraktiv wahrgenommen werden. Fragen Sie in Mitarbeitergesprächen nach der Zufriedenheit Ihres Personals und wie man diese erhöhen kann.

Falls Sie einige der obigen personalwirtschaftlichen Instrumente nicht nutzen, können Sie damit Ihre Attraktivität gegebenenfalls erhöhen. In den KOFA-Handlungsempfehlungen „[Fachkräfte binden](#)“ finden Sie nähere Anregungen.

Analyse der Qualifizierungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Weiterbildung bestehenden Personals kann bei der Besetzung aktueller Vakanzen oder zukünftig frei

werdenden Stellen ein wertvolles Instrument sein. Die nachfolgenden Fragen helfen Ihnen festzustellen, ob Ihre bisherigen Maßnahmen den tatsächlichen Bedarfen Ihres Unternehmens und den Bedürfnissen Ihrer Beschäftigten entsprechen:

Fachkräfte qualifizieren				
Welche Personalentwicklungsinstrumente setzen Sie in Ihrem Unternehmen ein?	Ja, setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen
Duale Berufsausbildung				
Duales Studium				
Berufsbegleitendes Studium				
Qualifizierung von An- und Ungelernten				
Förderung von Meister- und Technikerabschlüssen				
Förderung von berufsbegleitenden Studiengängen				
Weiterbildung am Arbeitsplatz				
Externe Kurse, Seminare und Lehrgänge				
Mentoren- bzw. Coachingmodelle				
Traineeprogramme				
Strukturierter Wissens- und Erfahrungstransfer				
Weitere Instrumente:				

Welche Schwierigkeiten traten beim Einsatz einzelner Maßnahmen auf und welche Ursachen hatten Sie?

Bitte geben Sie an, warum Sie gegebenenfalls auf einzelne Instrumente verzichten:

Bei welchen Personengruppen sehen Sie Potenziale zum Aufbau von zusätzlichem Wissen für Ihr Unternehmen?	Hoch	Mittel	Niedrig
Beschäftigte ohne Berufsabschluss			
Beschäftigte mit Berufsausbildung			
Beschäftigte mit Fortbildungsabschluss (Techniker, Meister)			
Beschäftigte mit Hochschulabschluss			
Beschäftigte ohne Berufserfahrung			
Beschäftigte mit Berufserfahrung			
Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer			
Junge Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen			
Junge Hochschulabsolventinnen und -absolventen			
Weitere Personengruppen:			

Sofern Sie bei einigen Personengruppen nur ein geringes Potenzial zum Aufbau zusätzlichen Wissens sehen: Worin liegt diese Einschätzung begründet?

Wer entscheidet über die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen? Wie wird diese Entscheidung getroffen?

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Anreizsystem zur aktiven Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen?

Welche einschränkenden Faktoren betreffen die Weiterbildungssituation in Ihrem Unternehmen?	✓
Kein Weiterbildungsinteresse seitens der Belegschaft	
Kein adäquates Weiterbildungsangebot	
Keine Unterstützung seitens der Geschäftsführung	
Höhe der Kosten (Freistellung etc.)	
Mangelnde Voraussetzungen im Unternehmen	
Welche Voraussetzungen fehlen?	

Sollte sich bei der Beantwortung des Fragebogens zeigen, dass Sie einzelne Instrumente nicht oder nur mit mäßigem Erfolg einsetzen, erhalten Sie auf der Internetseite unter der Rubrik „[Fachkräfte qualifizieren](#)“ weitere Anregungen, wie Sie verschiedene Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen gewinnbringend nutzen.

Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Personalarbeit

Nachdem Sie Ihre Personalstruktur, Rekrutierungsprozesse und Weiterbildungsmaßnahmen analysiert haben, bietet sich Ihnen ein umfassendes Datenmaterial, das Sie mit Ihren Zielen und den angestrebten Unternehmensstrategien verknüpfen können. Inwiefern Ihre derzeitige Personalarbeit die Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie unterstützt, prüfen Sie mit der nachstehenden Checkliste.

Checkliste 3 Fragen zur Analyse der Passgenauigkeit Ihrer Personalarbeit im Hinblick auf Ihre Unternehmensstrategie	✓
Über welche Maßnahmen der Personalarbeit (Fachkräfte finden, binden, qualifizieren) decken Sie derzeit Ihren Personalbedarf?	<input type="checkbox"/>
Sind diese Maßnahmen für die Umsetzung und Erreichung Ihrer Unternehmensstrategie förderlich?	<input type="checkbox"/>
In welchen Bereichen der Personalarbeit sind Sie bisher nur wenig aktiv?	<input type="checkbox"/>
Werden die anstehenden Aufgaben andere Anforderungen an die Kompetenzen und die Qualifikation Ihrer Beschäftigten stellen? Werden Sie zusätzliches Personal benötigen? Sollen bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf jeden Fall im Unternehmen gehalten werden?	<input type="checkbox"/>
Welche zusätzlichen Informationen, wie zum Beispiel Fortbildungswünsche, benötigen Sie von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um diese bestmöglich zur Erreichung Ihrer strategischen Ziele einzusetzen?	<input type="checkbox"/>
Welche konkreten Maßnahmen zur Verfolgung Ihrer Unternehmensziele sind kurzfristig durchführbar?	<input type="checkbox"/>
Welche mittelfristig wirksamen Maßnahmen sollten Sie schon jetzt einleiten, um zu einem späteren Zeitpunkt über ausreichend qualifiziertes Personal zu verfügen?	<input type="checkbox"/>

Überprüfen Sie anhand der Antworten auf diese Fragen, ob Ihre Unternehmensstrategie und Ihre aktuelle Personalarbeit zusammenpassen: In welchen Bereichen Ihrer Personalarbeit sehen Sie für Ihr Unternehmen Verbesserungspotenzial und Handlungsbedarf? Daraufhin können entsprechende Maßnahmen frühzeitig eingeleitet werden.

4. So messen Sie Ihren Erfolg

Die Durchführung einer internen Unternehmensanalyse ist ein sehr komplexes Unterfangen. Dementsprechend existieren viele Ziele, die Sie mit der Durchführung verfolgen können. Unterschiedliche Messgrößen dienen daher als Erfolgsindikator:

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Positives internes Feedback (z. B. in Mitarbeitergesprächen) • Positive Resonanz externer Personengruppen (Kunden, Lieferanten) • Steigerung der öffentlichen Wahrnehmung (z. B. in der Presse)
Erweiterung der Informationsgrundlage	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau objektiver Kennzahlen • Schnelle Verfügbarkeit bei Informationsbedarf
Langfristige Verbesserung des Unternehmenserfolges	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung von Unternehmenskennzahlen (Umsatz, Gewinn, Rendite, Marktanteile) • Zunehmende Kundenanfragen und Akquirierung neuer Kunden • Ausbau des Marktanteils in erfolgreichen Sparten • Reduzierung von Investitionen und Personalaufwand in weniger vielversprechenden Produktsegmenten
Deckung des Fachkräftebedarfes	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung der Rekrutierungsdauer • Anstieg der Bewerberzahlen
Bindung des vorhandenen Personals	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Fluktuationsraten • Steigende Übernahmequoten von Auszubildenden und Werksstudenten
Erhalt und Weiterentwicklung spezifischen Wissens	<ul style="list-style-type: none"> • Reibungslose Übergänge bei Neubesetzung von Stellen • Zunehmende Zahl an Fort- und Weiterbildungen • Höhere Innovationsfähigkeit

5. Arbeitshilfen und weitere Informationen

KOFA-Handlungsempfehlungen

Umfeldanalyse: Mit einer Umfeldanalyse erkennen Sie rechtzeitig Trends in Ihrem wirtschaftlichen Umfeld. Dafür sind Daten, die Sie über die regionale demografische Entwicklung, die Verfügbarkeit des Fachkräfteangebots und die regionale Bildungsinfrastruktur informieren, zu beurteilen. Die Handlungsempfehlung hilft Ihnen sowohl dabei, als auch bei der Ableitung personalpolitischer Maßnahmen.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/umfeldanalyse>

Personalkennzahlen: Personalkennzahlen bieten eine objektive Basis zur Bewertung Ihrer Personalpolitik. Sie sind ein Instrument, um Ihre derzeitigen Personalarbeit zu überprüfen. In der Handlungsempfehlung lernen Sie unterschiedliche Kennzahlen kennen und erhalten Tipps zu deren Anwendung.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalkennzahlen>

Personalbedarfsplanung: Die Ergebnisse einer Personalbedarfsplanung bilden die Grundlage für eine strategische Optimierung Ihrer Personalarbeit in den Feldern „Fachkräfte finden“, „Fachkräfte entwickeln“ und „Fachkräfte binden“. Sie ist damit ein Scharnier zwischen Personal- und Unternehmensplanung. Nähere Informationen erhalten Sie in der KOFA-Handlungsempfehlung.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalbedarfsplanung>

Links

http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BAQLeitfadenfaden_Leitbild_web.pdf

Der im Modellversuch Berliner Ausbildungsqualität in der Verbundausbildung (BAQ) entworfene Leitfaden verdeutlicht die benötigten Voraussetzungen und die Vorgehensweise für eine Leitbildentwicklung in der betrieblichen Ausbildung.

http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?__blob=publicationFile

Das vom Bundesministerium des Innern herausgegebene Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen zeigt Ihnen Verfahren der Personalbedarfsermittlung und deren Umsetzung auf. Stand: 05.02.2015

<http://www.innovationsmethoden.info/files/method/SWOT%20Analyse.pdf>

Darstellung einer SWOT-Analyse mit Umsetzungsbeispielen; Zusammenstellung der RWTH Aachen mit weiterführenden Hinweisen. Stand: 05.02.2015

<http://www.spiegel-der-personalpolitik.de/>

Mit dem „Spiegel der Personalpolitik“ lassen sich Stärken und Schwächen der eigenen Personalarbeit ausloten. Investieren Sie fünf bis zehn Minuten in einen kurzen Fragebogen und erhalten Sie einen umfassenden Überblick. Hierdurch können Sie Ihre eigene Arbeit mit Wettbewerbern vergleichen. Sie erhalten Einblicke in die Personalpolitik anderer Unternehmen und identifizieren Handlungsbedarfe im eigenen Betrieb.

Literatur

Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.), 2010, Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen, Köln, kostenpflichtig

Sattes, Ingrid / **Brodbeck**, Harald / **Bichsel**, Andres, 2001: Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen. Checklisten für die Führung und Organisation in KMU, Zürich, kostenpflichtig

Stocker, Pascal O., 2006, Die SWOT-Analyse: Stärken und Chancen maximieren sowie Schwächen und Gefahren minimieren. In: KMU-Magazin Nr. 7/2006, kostenfrei online abrufbar (Stand 5.2.2015)
http://www.stocker.pro/fileadmin/user_upload/Dateien/Publikationen/2006/060907_periscope_SWOT.pdf

