



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.

KOMPETENZZENTRUM
FACHKRÄFTESICHERUNG 



Situation analysieren
Interne Unternehmensanalyse

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Düsseldorfer Straße 40a
65760 Eschborn
www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Autorinnen:

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

Stand

Oktober 2012

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis

gehringj – iStockphoto (Titel)



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

Inhalt

1. Kurzbeschreibung	2
2. Was bringt eine interne Unternehmensanalyse?	2
3. Was sollten Sie sicherstellen?	3
4. Wie können Sie vorgehen?	3
4.1 Konkretisierung eines Unternehmensleitbilds	3
4.2 Durchführung einer SWOT-Analyse	4
4.2.1 Analyse von Stärken und Schwächen	5
4.2.2 Analyse von Chancen und Risiken	5
4.2.3 Auswertung der Analyseergebnisse	6
4.3 Entwicklung einer Unternehmensstrategie	6
4.4 Analyse der Personalarbeit	7
4.4.1 Analyse der Personalstruktur	8
4.4.2 Analyse des Rekrutierungsprozesses	9
4.4.3 Analyse der Mitarbeiterbindung	12
4.4.4 Analyse der Weiterbildungsmaßnahmen	13
4.4.5 Mitarbeiterbefragung	15
4.5 Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Personalarbeit	15
5. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	16
6. Ansprechpartner	16
7. Weiterführende Informationen	16

1. Kurzbeschreibung

Eine **interne Unternehmensanalyse** kann Sie dabei unterstützen, Ihre konkreten **Handlungsbedarfe** im Hinblick auf das **Finden**, das **Binden** sowie das **Qualifizieren** Ihres **Personals** zu erkennen. Zusammen mit einer **Umfeldanalyse** (Analyse der externen Rahmenbedingungen, denen Ihr Unternehmen unterliegt) sowie gegebenenfalls einer Einschätzung seitens Ihrer Beschäftigten in Form einer **Mitarbeiterbefragung** können Sie sich so ein umfassendes Bild von der aktuellen Situation Ihres Unternehmens verschaffen.

Im Rahmen dieser Handlungsempfehlung können Sie einen Überblick darüber gewinnen, welche Daten Sie für Ihr Unternehmen erheben sollten, um eine klare und zielgerichtete Informationsgrundlage zur Optimierung Ihrer Personalarbeit zu gewinnen. Ein Weg zur Erhebung dieser Daten ist die sogenannte **SWOT-Analyse**, die es ermöglicht, **Stärken und Schwächen** Ihres Unternehmens zu **identifizieren** sowie **Chancen und Risiken** für Ihre Unternehmensentwicklung zu **prognostizieren**.

Für die konkrete Durchführung der SWOT-Analyse kann es ratsam sein, eine **externe Beratung hinzuzuziehen**, da insbesondere bei der Auswertung und Interpretation erhobener Daten ein unabhängiger Blick oft hilfreich sein kann.

2. Was bringt eine interne Unternehmensanalyse?

Die Durchführung einer internen Unternehmensanalyse sollten Sie möglichst mit einer Umfeldanalyse kombinieren, da Ihre **interne Ausrichtung** im Hinblick auf Ihre **Unternehmensziele** (z. B. die Weiterentwicklung innovativer Produkte oder das Erreichen eines bestimmten Marktanteils) sowie Qualifikation und Umfang Ihres benötigten Personals in der Regel zu einem großen Teil **von den äußeren Bedingungen abhängt**, unter denen Ihr Unternehmen agieren kann oder muss. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, in eine solche „Gesamtanalyse“ auch die **Einschätzung** und die Stimmung Ihrer **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** – zum Beispiel durch eine Mitarbeiterbefragung – einzubeziehen, die direkt Einfluss auf die Umsetzung Ihrer Unternehmensziele nehmen.

Im Zusammenspiel mit der Umfeldbetrachtung und den Einschätzungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann Ihr Unternehmen aus der internen Analyse unterschiedlichen Nutzen ziehen, wie zum Beispiel die

- **Bildung einer Basis für Ihre strategische Planung:** Erst mit einem **Überblick** über das gesamte Unternehmen ist es möglich, wichtige **zukünftige Geschäftsfelder zu identifizieren**. Darauf ausgerichtet kann eine **Unternehmensstrategie** entwickelt bzw. die bestehende Unternehmensplanung überprüft werden.
- **Gewinnung einer Grundlage für fundierte Personalentscheidungen:** Mit der Unternehmensanalyse gewinnen Sie Informationen, die als **Entscheidungsgrundlage für** eine strategisch und auf längere Sicht hin ausgelegte Personalpolitik dienen – insbesondere für die **Personalbedarfsplanung**. Auf diese Weise können Personalarbeit und Unternehmensstrategie aufeinander abgestimmt werden.
- **Steigerung des Bewusstseins für Personalarbeit:** Mit einer Unternehmensanalyse kann auch eine grundsätzliche Schärfung des Bewusstseins für die Personalarbeit innerhalb Ihrer verschiedenen Unternehmensbereiche verbunden sein. Dies gilt vor allem für die **Bedeutung**, die der **strategischen Personalarbeit** im Hinblick auf eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und die Erreichung Ihrer Unternehmensziele zukommt.
- **Kostensenkung durch frühzeitiges Erkennen von Herausforderungen im Personalbereich:** Durch eine vorausschauende Personalarbeit können Sie **frühzeitig Herausforderungen** erkennen, die ihren Ursprung in der aktuellen Unternehmenssituation haben. In der Konsequenz führt eine vorausschauende Personalarbeit auch zur **Kostensenkung**, wenn zum Beispiel die Risiken eines teuren Fachkräftemangels oder einer etwaigen Fehlbesetzung einer Stelle reduziert werden.
- **Schaffung von Unternehmenstransparenz:** Durch die Veröffentlichung der Ergebnisse Ihrer internen Unternehmensanalyse bieten Sie Ihren **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** einen **umfassenden Einblick in Ihr Unternehmen**. So können Sie diese für

besonders erfolgreiche Bereiche wie auch für etwaige Herausforderungen sensibilisieren. Ein erhöhtes Bewusstsein für das eigene Unternehmensprofil hilft, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens zu involvieren.

3. Was sollten Sie sicherstellen?

Bevor Sie eine interne **Unternehmensanalyse durchführen**, empfiehlt es sich, folgende Aspekte zu berücksichtigen:

→ **Klare Verantwortlichkeiten und ein konkreter Zeitplan:** Um ein möglichst umfassendes und mehrperspektivisches Bild von Ihrem Unternehmen zu gewinnen, sollten möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zumindest indirekt) beteiligt sein. Aus diesem Grund ist es ratsam, die Verantwortungs- und Entscheidungsträgerinnen und -träger des Unternehmens **frühzeitig** über den geplanten zeitlichen und inhaltlichen Umfang der Analyse zu **informieren** und von Anfang an **in den Prozess einzubinden**.

Je nach Größe Ihres Unternehmens kann es sich anbieten, ein **Projektteam** zu bilden, in dem alle potenziell relevanten Gruppen personell vertreten sind. Ziel sollte es sein, dass die jeweiligen Vertreterinnen und Vertreter bereits im Vorfeld für ihren Bereich **Optimierungsvorschläge** sowie das grundsätzliche **Stimmungsbild des Abteilungspersonals** aufnehmen und in die jeweiligen Teambesprechungen einbringen.

→ **Transparente Kommunikation:** In diesem Zusammenhang ist es auch empfehlenswert, Ihre mit der Unternehmensanalyse bezweckten Ziele offen darzulegen. Damit können Sie **Verunsicherungen** Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **vorbeugen** und deren **Motivation** wie auch das **Verantwortungsbewusstsein** Ihrem Unternehmen gegenüber **fördern**. Eine (mittelbare) frühe Einbeziehung Ihrer Belegschaft unterstützt darüber hinaus deren Bereitschaft, den späteren **Analyseprozess** aktiv zu **begleiten**.

4. Wie können Sie vorgehen?

Über folgende fünf Schritte können Sie eine fundierte Informationsgrundlage zur Optimierung Ihrer Personalarbeit gewinnen:

Vorgehensweise bei der Durchführung einer Unternehmensanalyse

1. Zunächst sollten Sie **Ihr Unternehmensleitbild in den Fokus nehmen**. Welche Werte und welches Grundverständnis sollen Ihrem gesamten unternehmerischen Handeln zugrunde liegen, und welche Ziele verfolgen Sie?
2. Unter Berücksichtigung dieses Leitbilds sollten Sie eine **SWOT-Analyse durchführen**, mithilfe derer Sie die gegenwärtigen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sowie die Chancen und Risiken für die Zukunft beleuchten.
3. Auf Basis der Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse können Sie die **Unternehmensstrategie entwickeln**, aus der Sie die **zukünftige Ausrichtung** Ihres Unternehmens, langfristige Geschäftsziele, Ihre Marktpositionierung und dafür notwendige Ressourcen **ableiten** sollten.
4. Anschließend sollten Sie sich einen **Überblick über** Ihre aktuelle und mittelfristig zu erwartende **Personalstruktur verschaffen**.
5. Schließlich sollten Sie überprüfen, inwiefern Ihre Unternehmensstrategie und Ihre derzeitige Personalstruktur aufeinander abgestimmt sind. Damit können Sie **aufdecken**, in welchen Bereichen **Optimierungspotenziale** bzw. bereits jetzt **Handlungsbedarfe** im Hinblick auf Ihre Personalarbeit bestehen, und entsprechende Maßnahmen einleiten.

4.1 Konkretisierung eines Unternehmensleitbilds

Bevor Sie die eigentliche **Unternehmensanalyse durchführen**, ist es zur Orientierung zunächst ratsam, ein **Unternehmensleitbild zu erstellen oder** ein gegebenenfalls bereits bestehendes Unternehmensleitbild zu **überprüfen**. Das Ergebnis sollte schriftlich fixiert wer-

den. Ein Unternehmensleitbild bestimmt und formuliert die Grundprinzipien und das **Selbstverständnis**, das allem Handeln Ihres Unternehmens zugrunde liegen sollte. Es dient damit als **Grundlage für** die Entwicklung bzw. Anpassung Ihrer **Unternehmensstrategie**, aus der Sie operative Pläne (wie etwa für die Personalarbeit) ableiten können.

Fragen zur Konkretisierung Ihres Unternehmensleitbilds	✓
Identität und Ziele: Wer sind Sie als Unternehmen?	<input type="checkbox"/>
Arbeits- und Kompetenzfelder: Was tun Sie? Was können Sie besonders gut?	<input type="checkbox"/>
Qualität der Dienstleistung: Was verstehen Sie unter Qualität?	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlichkeit: Wie sichern Sie die finanziellen Mittel?	<input type="checkbox"/>
Kundinnen/Kunden: Welche Kundinnen und Kunden haben Sie? Wie gehen Sie mit ihnen um?	<input type="checkbox"/>
Geschäftspartnerinnen/Geschäftspartner und Anspruchsgruppen: Wie sichern Sie die Zusammenarbeit?	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte: Welche Kompetenzen bzw. persönlichen Eigenschaften werden benötigt? Wie gehen Ihre Führungskräfte mit der Belegschaft um? Wie gehen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander um?	<input type="checkbox"/>
Führen: Wie wollen Sie führen, und wie wollen und sollen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden?	<input type="checkbox"/>
Gesundheit und Sicherheit: Was bedeutet Gesundheit für Sie im Unternehmen, wie wollen Sie diese erhalten oder voranbringen?	<input type="checkbox"/>

Quelle: In Anlehnung an Grolman, F. (2012): Leitbildentwicklung: Orientierung und Energie für jede Organisation

Die Beantwortung folgender Fragen kann Ihnen bei der Entwicklung eines Leitbilds als Orientierung dienen, um genauer zu bestimmen, welche Werte Sie primär sowohl nach außen hin als auch Ihrer Belegschaft gegenüber kommunizieren wollen:

Beispiel für ein Unternehmensleitbild

- Die Kundenwünsche stehen im Mittelpunkt unseres unternehmerischen Auftrags.
- Unsere Dienstleistungen und Produkte nutzen unserer Kundschaft und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Wir wollen besser sein als unsere Konkurrenz und begreifen Wandel als Chance zur Weiterentwicklung.
- 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.
- Als Unternehmen tragen wir zum Wohlstand der Region und ihrer Menschen bei und stärken den Wirtschaftsstandort.
- Wir verpflichten uns zur nachhaltigen Sicherung unserer Umwelt und sind Vorreiter für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen.

Die Entscheidung über die Eckpunkte des Unternehmensleitbilds, mit dem die Ausrichtung Ihres Unternehmens festgelegt wird, wird im Regelfall von den Unternehmensverantwortlichen (Eigentümern, Geldgebern etc.) definiert. Allerdings kann es sinnvoll sein, in den Konkretisierungsprozess auch Ihre Belegschaft einzubeziehen. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen genauen Überblick über eine grundsätzliche wie auch eine betriebsspezifische Realisierbarkeit und können in der Regel gut einschätzen, wie ein entsprechendes Leitbild von der Kundschaft wahrgenommen werden dürfte.

Wünschenswert ist es darüber hinaus, wenn Sie selbst erkennbar nach Ihrem Leitbild handeln und so Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon überzeugen, dieses intern wie extern „zu leben“.

4.2 Durchführung einer SWOT-Analyse

Haben Sie die Rahmenbedingungen festgelegt, die dem Handeln Ihres Unternehmens zugrunde liegen sollen, können Sie mithilfe einer sogenannten **SWOT-Analyse** zum einen überprüfen, welche Stärken, aber auch welche Schwächen Ihr Unternehmen derzeit aufweist. Zum anderen bietet Ihnen diese Form der Analyse auch die Möglichkeit herauszuarbeiten, welche Zukunftschancen sich ergeben bzw. durch welche Sachverhalte Ihr Unternehmen bestimmten Risiken unterliegen könnte.

Die **SWOT-Analyse** ist heutzutage eines der wichtigsten **Instrumente der strategischen Unternehmensplanung**. („SWOT“ steht in diesem Zusammenhang für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).)

Die Identifizierung der Stärken bzw. Schwächen beruht auf der Selbstbeobachtung bzw. auf der Einschätzung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie beziehen sich auf die interne Unternehmenssituation.

Chancen und Risiken ergeben sich dagegen aus externen Faktoren, auf die Ihr Unternehmen aber gegebenenfalls Einfluss nehmen kann. Sie resultieren beispielsweise aus technologischen, sozialen oder ökologischen Bedingungen, unter denen Ihr Unternehmen am Markt agiert.

Die unter Anwendung der SWOT-Analyse gewonnenen **Informationen** über Ihr Unternehmen können Sie in einem weiteren Schritt **zur Gestaltung und/oder Überprüfung Ihrer Unternehmensstrategie** nutzen. Mithilfe des umfassenden Überblicks über Ihr Unternehmen sollten Sie beurteilen können, wie Sie auf **gegenwärtige und künftige Veränderungen reagieren** können.

4.2.1 Analyse von Stärken und Schwächen

Folgende **Kriterien** dienen als Anhaltspunkte dafür, auf welche Bereiche sich eine Analyse Ihrer Stärken und Schwächen beziehen könnte. Sollten einzelne Kennzahlen oder Preis-, Qualitäts- oder Bekanntheitsmerkmale für Ihr Unternehmen nicht von Bedeutung sein, können Sie diese bei Ihrer Analyse unberücksichtigt zu lassen:

Kennzahlen	Preis, Qualität und Bekanntheit	Personal
→ Umsatz	→ Dienstleistungsqualität	→ Organisationsstruktur
→ Marktanteil(e)	→ Produktqualität	→ Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
→ Jahresgewinn	→ Preispolitik	→ Altersstruktur der Beschäftigten
→ (Netto-)(Umsatz-) Rendite	→ Bekanntheit	→ Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
→ Liquidität	→ Image bzw. Reputation des Unternehmens	→ Betriebsklima
→ Kundenzahlen		→ Mitarbeiterfluktuation
→ Produktivität		→ Wissensmanagement

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

Um herauszufinden, **wie** gut Ihr Unternehmen in Bezug auf die für Ihr Unternehmen relevanten Kriterien **aufgestellt** ist, können Sie sich auch unter anderem folgender **Leitfragen** bedienen:

Stärken	Schwächen
→ Worauf sind Sie stolz? Welche Erfolge konnten Sie feiern?	→ Welche Prozesse könnten besser laufen?
→ Welche Unternehmensprozesse erzielen die besten Resultate?	→ Welche Schwierigkeiten gibt es? In welchen Bereichen?
→ Welche Faktoren unterstützen diesen Erfolg besonders:	→ Mit welchen Konsequenzen? Welche Barrieren oder Störungen behindern Sie beim optimalen Prozessablauf?
– Welches sind Ihre wichtigsten Marktleistungen?	→ Gibt es Situationen, in denen häufiger Spannungen, Konflikte etc. auftreten? Welche? Worin liegen die Ursachen?
– Welche Stärken oder Marktleistungen vermögen die Marktposition auszubauen?	→ Worin sind andere Unternehmen gegebenenfalls erfolgreicher? Wie gehen diese mit ähnlichen Herausforderungen um? Könnte man deren Lösungen möglicherweise übernehmen?
→ Was motiviert Sie und Ihre Beschäftigten?	
→ Welche besonderen Fähigkeiten oder Stärken zeichnen Sie aus?	
→ Was schätzen Ihre Kundinnen und Kunden an Ihnen besonders?	

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

4.2.2 Analyse von Chancen und Risiken

Wenn Sie ihre Unternehmensanalyse auf ein sicheres Fundament stellen möchten, ist die Betrachtung der Unternehmensumwelt grundlegend. **Chancen und Risiken** für Ihr Unternehmen können sich aufgrund von **Änderungen externer Rahmenbedingungen** ergeben – zum Beispiel im Hinblick auf:

- Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen (Preise, Löhne, Konjunktur, Arbeitsmarkt),
- Branchen- und Marktstrukturen und -entwicklungen,
- Wettbewerbssituation und Kundenstruktur,
- Entwicklung staatlicher Einflüsse (Steuern, Wirtschaftspolitik),
- Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen (Sozial-, Arbeitsrecht) sowie tarifpolitischer Rahmenbedingungen und
- Veränderungen und Innovationen im Bereich der Technologie.

Folgende **Fragen** können Sie dabei unterstützen, die sich Ihnen bietenden Chancen zu verdeutlichen, aber auch die potenziellen Risiken offenzulegen:

Chancen	Risiken
→ Wo könnten Zukunftschancen liegen?	→ Welche Risiken könnten Ihre Branche beeinflussen?
→ Welche Unternehmensbereiche könnten Sie ausbauen?	→ Auf welche Unternehmensbereiche könnten daher Schwierigkeiten zukommen?
→ Welche Optimierungsmöglichkeiten haben Sie?	→ Welchen Herausforderungen könnten Sie aufgrund von Entwicklungen bei Ihrer Konkurrenz entgegenreten müssen?
→ Welche Branchentrends könnten Sie nutzen?	
→ Was wird in Zukunft aus Kundensicht von Ihrem Unternehmen erwartet werden?	

Bei der **Identifizierung von Chancen und Risiken**, die sich aus externen Gegebenheiten ergeben, kann Ihnen auch die Handlungsempfehlung zum Thema „**Umfeldanalyse**“ behilflich sein.

4.2.3 Auswertung der Analyseergebnisse

Haben Sie mithilfe der SWOT-Analyse die **aktuelle Situation** Ihres Unternehmens **identifiziert** und **potenzielle Zukunftsszenarien aufgezeigt**, können Sie eine **Gewichtung** der jeweiligen **Relevanz dieser Aspekte** vornehmen und die wichtigen Gesichtspunkte grafisch veranschaulichen. Eine Möglichkeit besteht beispielsweise darin, diese Gewichtung anhand einer Skala von 1 (sehr schwache Ausprägung) bis 10 (sehr starke Ausprägung) vorzunehmen. Durch die Ordnung der Kriterien nach der Gewichtung erhalten Sie zusätzliche Informationen über die Bedeutung der Kriterien und Einflussfaktoren.

Eine solche **tabellarische Übersicht** könnte wie folgt aussehen:

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

Auf diese Weise erhalten Sie ein erstes grobes Bild Ihrer **derzeitigen Unternehmenslage**. Im Bedarfsfall können Sie die **Einschätzung bzw. Gewichtung** auch von weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie Ihren Führungskräften bzw. Ihrem Personal (gegebenfalls in Gruppen getrennt nach den verschiedenen Bereichen) vornehmen lassen und die entsprechenden Ergebnisse miteinander vergleichen bzw. zusammenführen. Unter Umständen können sogar Kunden und Lieferanten wertvolle Informationen durch deren externe Perspektive beisteuern.

4.3 Entwicklung einer Unternehmensstrategie

Auf Grundlage der Analyseergebnisse können Sie nun Ihre **Unternehmensstrategie entwickeln**:

Es empfiehlt sich, dafür zunächst Ihre **Ergebnisse** in einer sogenannten SWOT-Matrix **zusammenzufassen**: In dieser Matrix werden die verschiedenen Bestandteile der SWOT-Analyse so miteinander kombiniert, dass ausbaufähige und nutzbare Chancen sichtbar gemacht und Risiken konkretisiert werden, gegen die Sie sich durch Nutzung Ihrer Stärken absichern sollten. Außerdem haben Sie die Möglichkeit, Chancen aufzudecken, die durch den Abbau Ihrer Unternehmensschwächen entstehen können. Schließlich lassen sich so auch diejenigen Risiken identifizieren, die aufgrund interner Hemmnisse eine besondere Herausforderung für Ihr Unternehmen darstellen.

Um herauszufiltern, welche Handlungsweisen sich für Ihr Unternehmen anbieten würden, sollten Sie sich unter anderem folgende Fragen beantworten:

- **Stärken-Chancen-Kombination (SO) (Ziel: Ausbau)**: Welche Stärken Ihres Unternehmens passen zu welchen neuen Chancen? Wie können diese Stärken genutzt werden, so dass eine Nutzung der Chancen realisierbar ist?
- **Stärken-Risiken-Kombination (ST) (Ziel: Absicherung)**: Welchen Risiken könnten Sie mit welchen Stärken begegnen? Wie könnten Sie Ihre vorhandenen Stärken einsetzen, um bestimmte Risiken zu minimieren?

- **Schwächen-Chancen-Kombination (WO) (Ziel: Aufholen):** In welchen Bereichen könnten aus den Abbau von Schwächen neue Chancen entstehen? Wie könnten Sie Schwächen zu Stärken entwickeln?
- **Schwächen-Risiken-Kombination (WT) (Ziel: Vermeidung):** Worin liegen die Schwächen Ihres Unternehmens (begründet)? Wie könnten Sie Ihr Unternehmen vor Problemen schützen, die bei Eintritt der Gefahren bzw. Risiken auftreten könnten?

Nachstehend finden Sie das Beispiel einer Übersicht, die Sie dabei unterstützen kann, sich einen **Überblick über Ihre potenziellen Optimierungsstrategien** zu verschaffen:

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

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

Ihre **Unternehmensstrategie** sollte sich auf Ihr Gesamtunternehmen beziehen. Aus der Abstimmung zwischen den aufgedeckten Möglichkeiten und Ihrem eigenen **Unternehmensleitbild** bzw. Ihrer Unternehmensvision können Sie die **zukünftige Ausrichtung** Ihres Unternehmens, langfristige Geschäftsziele, Ihre Marktpositionierung und dafür notwendige Ressourcen **ableiten**.

Für eine solche **Ableitung Ihrer Unternehmensstrategie** eigenen sich beispielsweise folgende Fragen:

Fragen zur Konkretisierung Ihrer Unternehmensstrategie	✓
Welche Geschäftsfelder sollen künftig wachsen?	<input type="checkbox"/>
Sollen weitere Geschäftsfelder gesucht werden?	<input type="checkbox"/>
Gibt es Bereiche, in denen die Geschäftstätigkeit künftig aufgegeben werden soll?	<input type="checkbox"/>
Welche Produkte bzw. Dienstleistungen sollen in welchen Mengen und in welchen Zeiträumen verarbeitet bzw. verkauft werden?	<input type="checkbox"/>
Wie wollen Sie verarbeiten bzw. verkaufen (Absatz- und Produktionsprogramm)?	<input type="checkbox"/>
Mit welchen Technologien soll gearbeitet werden?	<input type="checkbox"/>
Welche Investitionen planen Sie?	<input type="checkbox"/>

Die **Voraussetzung**, Ihre Unternehmensstrategie umsetzen zu können, ist, dass Ihnen das für diese Realisierung **erforderliche Personal** zur Verfügung steht.

4.4 Analyse der Personalarbeit

Um einen genauen **Überblick** über Ihre aktuelle und zu erwartende **Personalsituation** zu gewinnen und Ihren etwaigen Handlungsbedarf festzustellen, sollten Sie im Rahmen Ihrer internen Unternehmensanalyse auch Ihre **Personalarbeit** analysieren. Beziehen Sie hierbei Ihre Erkenntnisse im Hinblick auf die zu erwartenden externen Gegebenheiten wie beispielsweise die demographische Entwicklung, das zukünftig zu erwartende Fachkräfteangebot oder die regionale Bildungsinfrastruktur (**Umfeldanalyse**) ein.

Die folgenden Fragebögen können Ihnen dabei helfen, sich eine strukturierte **Übersicht** über den Status quo Ihrer Personalarbeit in Bezug auf Ihre **Personalstruktur** und den Einsatz Ihrer **Maßnahmen zur Personalrekrutierung, -entwicklung und Personalbindung** zu verschaffen.

Sollten einzelne der angesprochenen Bereiche für Ihr Unternehmen nicht relevant sein, sparen Sie die Beantwortung der entsprechenden Fragen gegebenenfalls aus. Dennoch ist es häufig sinnvoll, auch solche Aspekte zu betrachten, die Sie bislang nicht im Blickfeld hatten. Möglicherweise können Sie aus solchen Überlegungen Anregungen für die Weiterentwicklung Ihrer bisherigen Handlungsansätze gewinnen.

4.4.1 Analyse der Personalstruktur

In einem ersten Schritt sollten Sie sich verdeutlichen, wie Ihr Personal momentan im Hinblick auf unterschiedliche Kriterien aufgestellt ist:

Personalstruktur	
Wie ist Ihre Personalabteilung aufgebaut? (Als eigene Abteilung im Unternehmen? Sind Teile der Personalarbeit an externe Dienstleister ausgelagert? Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in diesem Bereich tätig?)	
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 Aufstiegsfortbildung? (bspw. Master, Doktor)	
Wie viele welcher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über besondere Qualifikationen bzw. Kompetenzen? (bspw. bestimmte Sprachkenntnisse, wenig gängige Computerprogramme, besondere handwerkliche Fertigkeiten)	
Wie sieht die Altersstruktur Ihres Unternehmens aus?	
Anzahl und Anteil der Beschäftigten in verschiedenen Altersklassen, z. B.:	
→ unter 35 Jahren	
→ zwischen 35 und 49 Jahren	
→ ab 50 Jahren	
Belegschaft nach Jahren, Qualifikationen und Tätigkeiten (detailliertere Altersstrukturanalyse)	
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 überwiegende Teil des Personals ist männlich (60 – 70 Prozent).	
Der Großteil des Personals ist männlich (mehr als 70 Prozent).	
Der überwiegende Teil des Personals ist weiblich (60 – 70 Prozent).	
Der Großteil des Personals ist weiblich (mehr als 70 Prozent).	
Wie lange sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchschnittlich in Ihrem Betrieb tätig? (Anzahl und/oder Anteil an der Gesamtbelegschaft)	
weniger als 2 Jahre	
zwischen 2 und 5 Jahren	
zwischen 5 und 10 Jahren	
mehr als 10 Jahre	
Wie viele und welche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten Vollzeit?	
Wie viele und welche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten Teilzeit? In welchem Umfang?	
Wie viele und welche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen?	
Wie viele und welche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in befristeten Beschäftigungsverhältnissen?	

→

Wie ist Ihr Unternehmen strukturiert? Welche Abteilungen, Bereiche, Teams existieren in Ihrem Unternehmen?

Wie viele und welche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten gegebenenfalls aufgrund ihrer Ausbildung bzw. Berufserfahrung auch auf anderen Positionen eingesetzt werden? In welchen Abteilungen, (Tätigkeits-) Bereichen, Teams?

Wie wird die Koordination der Aufgaben sichergestellt? Ist die Organisation zentralisiert oder dezentralisiert?

Über die **Analyse der derzeitigen Altersstruktur** Ihres Personals können Sie frühzeitig Ihren demographisch bedingten **Ersatzbedarf ermitteln**. Dazu finden sich zahlreiche kostenlose **Angebote im Internet**, die Ihnen einen ersten Einstieg in das Thema erleichtern können. Wollen Sie tiefer in dieses Thema einsteigen, empfiehlt es sich, externe Beratung hinzuzuziehen. Die Altersstrukturanalyse hilft Ihnen auch dabei, die Frage zu beantworten, wo in Ihrem Unternehmen **Handlungsbedarf zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit** besteht und welche Bereiche heute oder künftig besonders davon betroffen sein werden.

Für die Ermittlung dieser Bedarfe **erfassen** Sie den **Ist-Zustand Ihrer Personalstruktur** und **schreiben** diesen dann in die Zukunft **fort**. Idealerweise ergänzen Sie dafür voraussichtliche Ein- und Austritte und arbeiten mit verschiedenen Annahmen und Szenarien über die künftige Entwicklung etwa hinsichtlich Ihrer Geschäftsentwicklung und Ihres Unternehmensumfelds.

In Verbindung mit einem Überblick insbesondere über **Qualifikationen** bzw. **sonstige Kompetenzen** Ihrer Beschäftigten haben Sie auch die Möglichkeit zu **prüfen**, an welchen Stellen innerhalb Ihres Unternehmens zu welchem Zeitpunkt kurz-, mittel- und längerfristig **Personalengpässe** auftreten könnten, die sich negativ auf Ihren wirtschaftlichen Erfolg auswirken könnten. So könnte beispielsweise eine einseitige Mitarbeiterstruktur in der Vertriebsabteilung zu einem Engpass führen, wenn das altersbedingte Ausscheiden mehrerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansteht.

Ein besonderes **Risiko** besteht darüber hinaus bei solchen Stellen, auf denen betriebsnotwendiges **Know-how**

nur bei wenigen Personen innerhalb Ihres Unternehmens vorhanden ist. Durch unvorhersehbares Ausscheiden solcher Arbeitskräfte würde Ihrem Unternehmen wichtiges Wissen verloren gehen und im schlimmsten Fall Ihre gesamte Produktion lahmgelegt werden. Hilfestellungen bei der konkreten Planung Ihres Personalbedarfs finden Sie auch in der Handlungsempfehlung zur **Personalbedarfsplanung**.

Die Aufnahme der Qualifikationen und weiterer Kompetenzen Ihrer Beschäftigten in die Analyse liefert Ihnen außerdem **Anhaltspunkte, auf welche Weise** Sie Ihren etwaigen **Fachkräftebedarf** am besten **sichern** könnten: über eine **Rekrutierung** neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über eine **Weiter- oder Höherqualifizierung**, über das Einsetzen bestimmter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf andere Positionen, deren Ausübung ihren Kompetenzen ebenfalls entsprechen könnte, oder aber die **Bindung** Ihres vorhandenen Personals – etwa über eine intensivere Gesundheitsförderung.

Anbieten kann es sich in diesem Zusammenhang, dass Sie auch Ihre **Wege näher beleuchten**, die Sie bislang zur **Fachkräftesicherung** nutzen.

4.4.2 Analyse des Rekrutierungsprozesses

Ein zentraler Bestandteil der Personalarbeit ist die **Rekrutierung** neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den bestehenden bzw. künftigen Personalbedarf abzudecken. Daher ist es empfehlenswert, die bisherige **Rekrutierungspraxis** in Bezug auf **Zielgruppen** und **Rekrutierungskanäle** zu **überprüfen**:

Fachkräfte finden				
Hatten Sie in den letzten fünf Jahren Probleme, Fachkräfte zu rekrutieren?	Große	Mittlere	Geringe	Keine
Auszubildende bzw. Bewerberinnen/Bewerber für eine Berufsausbildung				
Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung				
Fachkräfte mit Fortbildungsabschluss				
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
Zu wenige Bewerberinnen und Bewerber aufgrund von				
→ zu geringen Bekanntheitsgrads als Arbeitgeber				
→ zu geringer Attraktivität als Arbeitgeber				
→ zu geringer regionaler Attraktivität des Standorts				
→ zu langer Dauer des Rekrutierungsverfahrens				
Fehlen benötigter Qualifikationen, Kompetenzen, Erfahrungen				
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
Aktuelles Personal				
Ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter				
Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger bzw. Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer				
Frauen				
Ältere Fachkräfte				
Fachkräfte mit Migrationshintergrund				
Internationale Fachkräfte aus dem Ausland				
Arbeitslose Fachkräfte				
Schulabgängerinnen und Schulabgänger				
Hochschulabsolventinnen und 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 bzw. Bewerberinnen/Bewerber für eine Berufsausbildung			
Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung			
Fachkräfte mit Fortbildungsabschluss			
Fachkräfte mit Hochschulabschluss			

→

Was unternehmen Sie, um mit jungen Fachkräften in Kontakt zu kommen?	Ja, setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen
Praktikumsangebote an Studierende				
Beschäftigung von Werkstudentinnen und Werkstudenten bzw. studentischen Aushilfskräften				
Betreuung von Abschluss- und Seminararbeiten				
Kooperation mit Hochschulen				

→ Wie sehen diese Kooperationsaktivitäten aus?

Kooperation mit Schulen				
-------------------------	--	--	--	--

→ Wie sehen diese Kooperationsaktivitäten aus?

Stipendienvergabe				
-------------------	--	--	--	--

→ Wie sind diese Stipendien ausgestaltet?

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 Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter				
Mitarbeiterempfehlungen				
Stellenanzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften				
Stellenanzeigen in Online-Stellenbörsen bzw. Online-Anzeigen				
Karriereseiten über Social Media (soziale Netzwerke)				

Welche Seiten oder Zeitungen nutzen Sie genau?

Stellenausschreibungen über die Unternehmenshomepage				
Nutzung einer eigenen Bewerberdatenbank				
Teilnahme an Bewerber- und Firmenkontaktmessen				
Information in Schulen, Universitäten, Weiterbildungsträgern				
Rekrutierung über die Bundesagentur für Arbeit und andere öffentliche Personalvermittler				
Personalberatungen bzw. Headhunter				

Welche Kanäle nutzen Sie sonst, um auf Ihre Stellen aufmerksam zu machen?

Zeigt das **Ergebnis** Ihrer **Analyse**, dass Sie bislang nur wenige Personengruppen im Rahmen von Rekrutierungsprozessen angesprochen haben, kann Ihnen möglicherweise eine Übersicht mit Erläuterungen zu verschiedenen **Fachkräftepotenzialen** weiterhelfen.

Stellen Sie fest, dass die Bekanntmachung Ihrer Stellenangebote für einzelne Zielgruppen über bestimmte Rekrutierungskanäle für Ihre Stellenbesetzungen besonders erfolgreich ist, kann es sich anbieten, dass Sie sich vor allem auf diese Kanäle konzentrieren. Nutzen Sie bislang nur einzelne Rekrutierungskanäle, können Sie prüfen, ob sich andere Wege der Rekrutierung für Ihr Unternehmen vielleicht ebenfalls eignen könnten. Nicht zuletzt hängt Ihr Rekrutierungserfolg auch von Ihren Qualitäten als Arbeitgeber ab. Daher hat die folgende Analyse der Mitarbeiterbindung unter anderem

eine Bedeutung für ihre Personalbeschaffung, wenn Sie glaubwürdig mit Ihren Vorteilen werben können.

4.4.3 Analyse der Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst langfristig an Ihr Unternehmen zu **binden**, ist eine weitere Möglichkeit, Ihren Fachkräftebedarf zu sichern. Die auszuübende Tätigkeit selbst wie auch die Arbeitsorganisation spielen für die Entscheidung Ihrer Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, langfristig für Ihr Unternehmen tätig sein zu wollen, eine große Rolle. Darüber hinaus können Sie aber unterschiedliche personalwirtschaftliche Instrumente zur Mitarbeiterbindung nutzen. Mithilfe folgender Fragen können Sie überprüfen, ob und mit welchem Erfolg Sie dieses tun:

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				
Jahresarbeitszeitkonten				
Lebensarbeitszeitkonten (inkl. Auszeiten)				
Telearbeit				
Weitere flexible Arbeitszeitmodelle:				

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

Laufbahnplanung	Ja, setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen
Unter persönlicher Laufbahnplanung versteht man eine individuelle Karriereplanung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.				

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 In individuellen Mitarbeitergesprächen werden neben einer Rückschau auf die bisherige Arbeit auch Zielvereinbarungen für die Zukunft getroffen.	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)

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

Vereinbarkeit von Familie und Beruf Je nach Bedarfslage Ihrer Beschäftigten können sich unterschiedliche Modelle eignen, die individuelle Vereinbarkeit von Familie und Beruf Ihrer betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern.	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)				
Unterstützung bei der Kinderbetreuung				
Bereitstellung von Belegplätzen in Kindertagesstätten				
Zuschuss zur Kinderbetreuung				
Notfallbetreuung				
Beratungs- und Vermittlungsservice				
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 Unter Willkommenskultur versteht man die betriebliche und gesellschaftliche Integration von Fachkräften aus dem Ausland oder Personen mit Migrationshintergrund.	Ja, haben wir eingesetzt bzw. setzen wir ein	Ja, ist aber optimierungsbedürftig	Nein, aber wollen wir künftig einsetzen	Nein, ist nicht vorgesehen

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

Sofern Sie nicht alle hier genannten Personalbindungsinstrumente nutzen oder mit deren Einsatz nicht zufrieden sind, können Sie in den Handlungsempfehlungen im Themenfeld „**Fachkräfte binden**“ auf der Internetseite nähere Anregungen für den Einsatz weiterer Instrumente finden.

4.4.4 Analyse der Weiterbildungsmaßnahmen

Die **Analyse der Qualifikationen und Kompetenzen** vor dem Hintergrund der Tätigkeiten Ihrer Beschäftigten gibt Ihnen **Aufschluss** darüber, inwiefern es **sinnvoll** wäre, Ihre derzeitigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **weiterzubilden**.

Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen, festzustellen, ob Ihre bisherigen Maßnahmen der Fortbildung oder Höherqualifizierung Ihres Personals 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				
Mentoren- bzw. Coachingmodelle (Unterstützung durch Führungskraft)				
Traineeprogramme				
Strukturierter Wissens- und Erfahrungstransfer				
Weitere Instrumente:				

Worin lagen die Ursachen für Schwierigkeiten, die beim Einsatz optimierungsbedürftiger Maßnahmen aufgetreten sind?

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

Welcher Stellenwert kommt der Aufstiegsfortbildung (Höherqualifizierung) in Ihrem Unternehmen zu?	Hoch	Mittel	Niedrig
Bei welchen Personengruppen sehen Sie Potenziale zum Aufbau von zusätzlichem Wissen für Ihr Unternehmen?			
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 Maßnahmen der Höherqualifizierung oder sonstigen Weiterbildung?

Welche Faktoren behindern gegebenenfalls ein Angebot Ihres Unternehmens, sich beruflich weiterzuqualifizieren?	
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?	

Gibt es Gründe, die dazu führen, dass Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Weiterbildungsangebote unterbreiten? Welche?

Sollte sich bei der Beantwortung des Fragebogens zeigen, dass Sie einzelne Instrumente nicht oder nicht mit einem zufriedenstellenden Erfolg einsetzen, erhalten Sie unter der Rubrik „**Fachkräfte qualifizieren**“ auf der Internetseite weitere Anregungen, wie Sie verschiedene Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen gewinnbringend einsetzen könnten.

Vor allem dann, wenn Ihr Unternehmen Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet, diese aber seitens Ihrer Beschäftigten nicht erwartungsgemäß genutzt werden oder aber das Absolvieren einer entsprechenden Qualifizierung nicht den gewünschten Erfolg bringt, bietet es sich an, auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst in die Analyse einzubeziehen.

4.4.5 Mitarbeiterbefragung

Die **Befragung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** selbst dient der Aufnahme des **Stimmungsbilds** innerhalb Ihrer Belegschaft und liefert damit wertvolle Informationen zur aktuellen Situation Ihres Unternehmens.

Neben den direkt messbaren Faktoren, die Sie für die Analyse Ihrer Personalstruktur sichtbar machen können, ermöglicht Ihnen eine **Mitarbeiterbefragung**, aufgrund der **subjektiven Einschätzungen** Ihrer Beschäftigten Erkenntnisse im Hinblick auf eine effektive und effiziente Personalpolitik zu gewinnen.

4.5 Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Personalarbeit

Ein **umfassendes Bild** Ihrer aktuellen **Personalarbeit** können Sie sich machen, indem Sie die Auswertung Ihrer erhobenen **Daten zur Personalstruktur**, die von Ihnen **eingesetzten Maßnahmen** um Ihre Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren sowie die **persönlichen Einschätzungen** Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verbindung bringen. Überprüfen Sie, ob sich daraus ein logisch konsistentes Bild ergibt, ob Ihre Personalstruktur und Ihre Rekrutierungsmaßnahmen zum Beispiel zusammenpassen.

Darauf aufbauend gilt es zu **prüfen, inwiefern** Ihre derzeitige **Personalarbeit** die Umsetzung Ihrer **Unternehmensstrategie unterstützt**:

Fragen zur Analyse der Passgenauigkeit Ihrer Personalarbeit im Hinblick auf Ihre Unternehmensstrategie	✓
Über welche Maßnahmen der Personalarbeit (Fachkräfte finden, binden, qualifizieren) decken Sie derzeit quantitativ wie qualitativ Ihren Personalbedarf?	<input type="checkbox"/>
Sind diese Maßnahmen von Art und Umfang her Ihrer aktuellen Personalarbeit der Verfolgung und Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie förderlich ?	<input type="checkbox"/>
In welchen Bereichen der Personalarbeit sind Sie bisher nur wenig aktiv?	<input type="checkbox"/>
Welche potenziellen Arbeitsbereiche wollen Sie entsprechend Ihrer Unternehmensstrategie in näherer Zukunft oder mittelfristig abdecken?	<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 benötigen Sie von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um diese bestmöglich zur Erreichung Ihrer strategischen Ziele einsetzen zu können?	<input type="checkbox"/>
Welche konkreten Maßnahmen zur Verfolgung Ihrer Unternehmensziele könnten Sie kurzfristig ergreifen oder einsetzen?	<input type="checkbox"/>
Welche Maßnahmen sollten Sie schon jetzt einleiten, um zu einem späteren Zeitpunkt das zur Umsetzung Ihrer Strategie passgenau qualifiziertes Personal vorhalten zu können?	<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 Ihre Unternehmen **Verbesserungspotenzial** und **Handlungsbedarf**? Daraufhin können entsprechende Maßnahmen frühzeitig eingeleitet werden.

5. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Als Ergänzung zur internen Unternehmensanalyse geht es bei der Umfeldanalyse darum, die **Unternehmensumwelt** in den Blick zu nehmen. In dieser Handlungsempfehlung werden **externe** Gegebenheiten analysiert. Daraus resultierend können Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen erkannt und entsprechende strategische Maßnahmen im Bereich der Personalarbeit umgesetzt werden. Diese können in der beschriebenen SWOT-Analyse verwendet werden.

Die Ergebnisse der **Umfeldanalyse** und der internen Unternehmensanalyse bilden neben der **Mitarbeiterbefragung** die Basis für die **Personalbedarfsplanung**. Eine regelmäßige **Personalbedarfsplanung** dient dazu, **sicherzustellen**, dass Ihrem Unternehmen gegenwärtig und auch in Zukunft **ausreichend Personal** zur Verfügung steht. Dadurch können teure Personalüberhänge vermieden werden. Mit Hilfe der Personalbedarfsplanung können Sie festlegen, wie viele Arbeitskräfte mit bestimmter Qualifikation zum Planungszeitpunkt an welchem Ort zur Verfügung stehen müssen. Sie ist damit ein Scharnier zwischen Personal- und Unternehmensplanung, um die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen.

6. Ansprechpartner

Bei einzelnen Maßnahmen der Unternehmensanalyse ist es ratsam, auf die Unterstützung seitens **externer Dienstleister** zurückzugreifen – zum Beispiel bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Externe Beraterinnen und Berater können Sie darüber hinaus bei der Festlegung eines Unternehmensleitbilds, einer

passenden Strategie sowie bei einzelnen Analyseschritten unterstützen. Auch der unabhängige Blick von außen auf Ihre Personalarbeit und Ihre Routine bei der Durchführung von Veränderungsprozessen können für den Einsatz externer Berater sprechen.

7. Weiterführende Informationen

Links

- http://www.orghandbuch.de/cln_110/nn_414290/OrganisationsHandbuch/DE/ohb_pdf,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/ohb_pdf.pdf
Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen, herausgegeben vom Bundesministerium des Innern
- <http://www.innovationsmethoden.info/files/method/SWOT%20Analyse.pdf>
Darstellung der Vorgehensweise bei einer SWOT-Analyse mit Umsetzungsbeispielen; Zusammenstellung der RWTH Aachen mit weiterführenden Hinweisen

Literatur

- **Meyer, J.-A. (Hrsg.) (2010):** Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen, Köln
- **Sattes, I, Brodbeck, H., Bichsel, A. (2001):** Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen. Checklisten für die Führung und Organisation in KMU, Zürich
- **Stocker, P. (2006): Die SWOT-Analyse:** Stärken und Chancen maximieren sowie Schwächen und Gefahren minimieren. In: KMU-Magazin Nr. 7/2006
http://www.stocker.pro/fileadmin/user_upload/Dateien/Publikationen/2006/060907_periscope_SWOT.pdf

