

# Die Vorhabenrechnung in vier Spalten

Nicht, ob Ihre Vorhaben ehrgeizig sind. Ob die Rollen dafür da sind.

Ein Vorhaben bekommt ein Datum. Die Personalseite bekommt eine Zusage. Der Unterschied entscheidet über den Termin: Eine Zusage kostet im Moment der Ankündigung nichts, sie beruhigt und lässt alles offen. Eine Rechnung verlangt Festlegungen: welche Rollen es künftig gibt, wer sie führt und wer davon heute schon im Haus ist.

Dieses Arbeitsblatt ist die Rechnung. Sie tragen ein, was in Ihrem Haus für die nächsten 24 Monate beschlossen ist, und ordnen jedem Vorhaben die Rollen zu, die es braucht: besetzt, ausgeschrieben, benannt oder noch nicht einmal benannt. Vier Spalten, mehr nicht.

Es verlangt keine Erhebung und keinen Vergleich mit anderen Unternehmen. Alles, was es braucht, liegt bereits vor, nur an zwei Stellen: im Beschluss und im Stellenplan. Das Arbeitsblatt legt beides nebeneinander.

Ob Sie die vier Spalten füllen können, ist bereits das Ergebnis.

## Was Sie danach in der Hand haben

Für jedes beschlossene Vorhaben eine Zeile, die zeigt, ob die Rollen rechtzeitig da sind. Wo sie fehlen, sehen Sie, ob Ihnen Zeit fehlt oder eine Entscheidung. Damit steuern Sie um, solange der Termin noch zu halten ist. Alles, was Sie dafür brauchen, liegt in Ihrem eigenen Haus.

## Wo die Antworten liegen

Drei Quellen, alle im eigenen Haus: der Beschluss selbst, der Stellenplan und die eigenen Ausschreibungen. Bei einem Wettbewerber verrät die Karriereseite mehr als der Nachrichtenbereich: Eine Strategie wird kommuniziert, wenn sie steht, und ausgeschrieben, wenn sie beginnt. Für das eigene Haus gilt das umgekehrt. Ihre Ausschreibungen zeigen, welche Vorhaben Sie bereits durchgerechnet haben.

## Das Arbeitsblatt

Zum Ausdrucken und Ausfüllen. Eine Zeile je Vorhaben.

### Schritt 1: Was ist beschlossen?

Es zählt nur, was beschlossen und datiert ist: Gremienbeschluss, Vertrag, Investitionsfreigabe, verkündeter Termin. Absichten, Szenarien und Budgetanträge gehören nicht auf dieses Arbeitsblatt.

|   | Vorhaben (Stichwort) | beschlossen<br>am | wirksam<br>ab | Rollen, die das Vorhaben braucht |                     |                           |                  |
|---|----------------------|-------------------|---------------|----------------------------------|---------------------|---------------------------|------------------|
|   |                      |                   |               | besetzt                          | ausge-<br>schrieben | benannt,<br>nicht gesucht | nicht<br>benannt |
| 1 |                      |                   |               |                                  |                     |                           |                  |
| 2 |                      |                   |               |                                  |                     |                           |                  |
| 3 |                      |                   |               |                                  |                     |                           |                  |
| 4 |                      |                   |               |                                  |                     |                           |                  |
| 5 |                      |                   |               |                                  |                     |                           |                  |

### Schritt 2: Rollen eintragen

Schreiben Sie jede Rolle, die das Vorhaben braucht, als Stichwort in die passende Spalte.

|                               |                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>besetzt</b>                | Die Person ist im Haus und bleibt es voraussichtlich bis zum Vollzug.        |
| <b>ausgeschrieben</b>         | Die Rolle ist definiert und wird gesucht. Die Uhr läuft.                     |
| <b>benannt, nicht gesucht</b> | Die Rolle ist beschrieben, aber niemand sucht sie.                           |
| <b>nicht benannt</b>          | Die Rolle entsteht erst im Vollzug. Bisher ist sie eine Aufgabe ohne Stelle. |

### Schritt 3: Ihr Maßstab

Nehmen Sie Ihre letzten drei Besetzungen auf Führungs- oder Schlüsselebene. Wie viele Monate lagen zwischen der Freigabe der Stelle und dem Tag, an dem die Person eigenständig gearbeitet hat, also Besetzung plus Einarbeitung? Tragen Sie den längsten der drei Werte ein. Eine Branchenzahl hilft hier nicht weiter, weil es auf Ihren eigenen Entscheidungsweg ankommt.

Mein Maßstab: \_\_\_\_\_ Monate

### Schritt 4: Der Abgleich

Markieren Sie jede Zeile, in der der Abstand von heute bis „wirksam ab“ kleiner ist als Ihr Maßstab und in der noch eine Rolle nicht besetzt ist.

## Auswertung

Es gibt keine Gesamtpunktzahl. Jedes Vorhaben wird einzeln beurteilt, und jedes der fünf Zeilenbilder hat einen eigenen Befund.

### A Alle Rollen besetzt oder ausgeschrieben, und der Abstand ist größer als Ihr Maßstab

Das Vorhaben ist durchgerechnet. An der Besetzung scheitert es nicht.

### B Die Zeile ist markiert, und die offenen Rollen sind ausgeschrieben

Die Suche läuft, wird nach Ihrem eigenen Maßstab aber nicht rechtzeitig fertig. Der Termin hält nur, wenn jemand die Lücke überbrückt oder der Termin neu gesetzt wird.

### C In der Zeile steht etwas unter „benannt, nicht gesucht“

Hier fehlt eine Entscheidung. Das ist der billigste Fall und zugleich der, der am längsten unbemerkt bleibt, weil die Rolle auf dem Papier existiert.

### D In der Zeile steht etwas unter „nicht benannt“

Für dieses Vorhaben gibt es eine Zusage, aber noch keine Rechnung. Der Termin verschiebt sich dann um Besetzung plus Einarbeitung.

### E Die Zeile ließ sich nicht ausfüllen

Wenn niemand im Haus die vier Spalten für ein beschlossenes Vorhaben füllen kann, ist die Personalrechnung nicht strittig, sondern nicht vorhanden.

## Schritt 5: Was ein Monat Verzug kostet

Nehmen Sie eine markierte Zeile. Tragen Sie ein, was das Vorhaben im Monat bringen soll, so wie es im Beschluss oder in der Investitionsrechnung steht: Umsatz, Einsparung oder Kapazität in Euro. Dazu die Monate, um die die Besetzung nach Ihrem Maßstab zu spät kommt.

Nutzen pro Monat \_\_\_\_\_ € × Monate Verzug \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ €

Diese Zahl ist die Messlatte für jede Maßnahme, die die Lücke rechtzeitig schließt.

## Was aus einer leeren Spalte folgt

Genau diese Rechnung mache ich mit Geschäftsführungen und Vorständen: welche Rollen ein Vorhaben braucht, woher sie kommen und wer darüber entscheidet. In einem Erstgespräch gehen wir Ihr Vorhaben durch, danach wissen Sie, ob etwas zu klären ist. Wenn ja, folgt das People Strategy Diagnostic: zwei bis drei Tage Interviews und Datensichtung, am Ende eine schriftliche Entscheidungsvorlage mit Prioritäten.

Dieses Arbeitsblatt ist keine Rechtsberatung. Personalplanung entlang beschlossener Vorhaben kann Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte von Betriebs- oder Personalrat berühren; bei arbeits-, tarif- oder mitbestimmungsrechtlichen Fragen ziehen Sie einen Fachanwalt hinzu.



### René Diederich

NEXTHR Strategy Studio · Personalplanung für Unternehmensvorhaben  
+49 170 5597794 · Rückruf am selben Werktag  
rene.diederich@nexthr-strategy.studio · 34212 Melsungen  
Selbsttest in 3 Minuten: [nexthr-strategy.studio/selbsttest](https://nexthr-strategy.studio/selbsttest)



Selbsttest