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: im Haus, gesucht, nur beschrieben oder noch nicht einmal benannt. Vier Spalten, mehr nicht.

Alles, was es braucht, liegt bereits vor, nur an verschiedenen Stellen: im Beschluss, im Stellenplan und in Ihren Ausschreibungen. Den Maßstab für Schritt 3 kennen Sie aus Ihren letzten Neuvergaben. Eine eigene Erhebung ist nicht nötig. Das Arbeitsblatt legt diese Angaben 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. 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 am	wirksam ab	Rollen, die das Vorhaben braucht			
				im Haus	gesucht	nur beschrieben	noch nicht benannt
1							
2							
3							
4							
5							

Schritt 2: Rollen eintragen

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

im Haus	Die Person ist im Haus und bleibt es voraussichtlich bis zum Vollzug.
gesucht	Die Rolle ist definiert und wird gesucht. Die Uhr läuft.
nur beschrieben	Die Rolle ist beschrieben, aber nicht freigegeben. Niemand sucht sie.
noch nicht benannt	Die Rolle entsteht erst im Vollzug. Bisher ist sie eine Aufgabe ohne Stelle.

Schritt 3: Ihr Maßstab

Nehmen Sie die letzten drei Stellen auf Führungs- oder Schlüsselebene, die Sie neu vergeben haben. Wie viele Monate lagen zwischen der Freigabe der Stelle und dem Tag, an dem die Person eigenständig gearbeitet hat, also Suche 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

Rechnen Sie für jede Rolle, die noch nicht im Haus ist, wie viele Monate sie noch braucht: Ihren Maßstab, bei einer schon gesuchten Rolle abzüglich der Monate seit ihrer Freigabe. Markieren Sie jede Zeile, in der eine dieser Rollen mehr Monate braucht, als von heute bis „wirksam ab“ bleiben. Wird eine Rolle schon länger gesucht, als Ihr Maßstab lang ist, markieren Sie die Zeile in jedem Fall.

Auswertung

Es gibt keine Gesamtpunktzahl. Jedes Vorhaben wird einzeln beurteilt, und jedes der fünf Zeilenbilder hat einen eigenen Befund. Treffen auf eine Zeile mehrere zu, gelten alle zutreffenden Befunde.

A **Die Zeile ist nicht markiert, und unter „nur beschrieben“ und „noch nicht benannt“ steht nichts**

Das Vorhaben ist durchgerechnet. An den Rollen scheitert es nicht.

B **Die Zeile ist markiert, und die offenen Rollen werden gesucht**

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 „nur beschrieben“**

Hier fehlt eine Entscheidung. Das ist der billigste Fall und leicht zu übersehen, weil die Rolle auf dem Papier existiert.

D **In der Zeile steht etwas unter „noch nicht benannt“**

Für dieses Vorhaben gibt es eine Zusage, aber noch keine Rechnung. Der Termin verschiebt sich dann um die Zeit, bis die Person in der Rolle eigenständig arbeitet.

E **Die Zeile ließ sich nicht ausfüllen**

Wenn niemand im Haus die vier Spalten für ein beschlossenes Vorhaben füllen kann, gibt es für dieses Vorhaben noch keine Personalrechnung.

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, die nach Ihrem Maßstab fehlen, bis die Rolle eigenständig arbeitet.

Nutzen pro Monat _____ **€** × **Monate Verzug** _____ = _____ **€**

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

Was aus einer markierten Zeile folgt

Bei genau dieser Rechnung setzt meine Arbeit an: welche Rollen ein Vorhaben braucht, ob sie rechtzeitig da sind 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 Gespräche im Haus 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 eine Fachanwältin oder einen Fachanwalt für Arbeitsrecht hinzu.



René Diederich
NEXTHR Strategy Studio · Personalplanung für Unternehmensvorhaben
+49 170 5597794 · Rückruf innerhalb eines Werktags
rene.diederich@nexthr-strategy.studio · 34212 Melsungen
Selbsttest mit neun Fragen: nexthr-strategy.studio/selbsttest

Selbsttest