

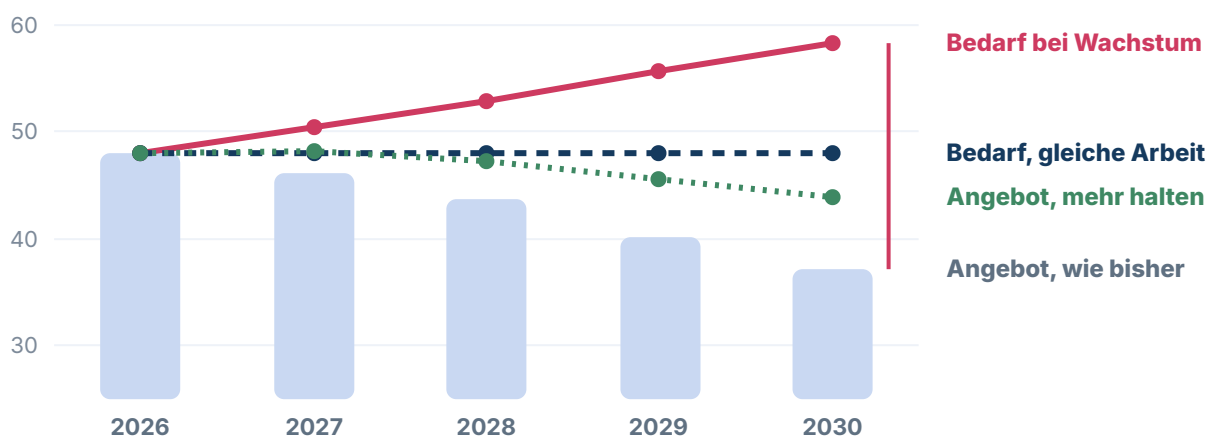
WISSENSZENTRUM · OKTOBER 2026

Strategische Personalplanung in einem angespannten Markt

Von der Stellenbesetzung zum Vorausdenken: Wen brauchen Sie in drei bis fünf Jahren, und wie kommen Sie dahin?

Angebot und Bedarf für eine kritische Funktion

Illustrativ, siehe Seite 9



95 pro 100

offene Stellen je hundert
Arbeitslose in den
Niederlanden, Q2 2026

87 von 93

Berufsgruppen sind knapp
oder sehr knapp besetzt

über 100.000

Beschäftigte gingen 2025 in
Rente

IN EINER MINUTE

Das Wichtigste auf einer Seite

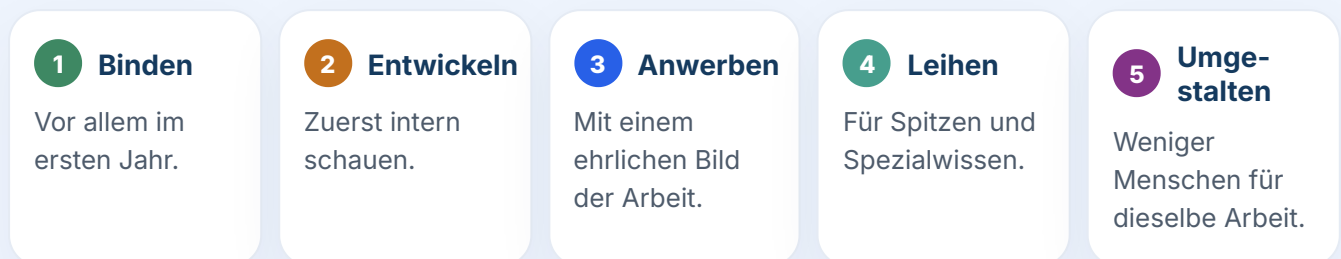
Keine Zeit für sechzehn Seiten? Hier ist der Kern.

DIE PERSONALBILANZ



Die meisten Organisationen steuern nur über Zugänge: mehr einstellen. Strategische Personalplanung sieht die ganze Bilanz, drei bis fünf Jahre voraus, mit Köpfen und Kompetenzen.

FÜNF WEGE, EINE LÜCKE ZU SCHLIESSEN



- 1 Der Mangel bleibt.** Auch wenn sich der Markt etwas abkühlt, ist fast jeder Beruf knapp. Und die Verrentung geht weiter.
- 2 Planen Sie voraus, mit Szenarien.** Berechnen Sie für Ihre kritischen Funktionen, wie groß die Lücke in drei bis fünf Jahren ist.
- 3 Beginnen Sie bei den Abgängen.** Wer weniger als ein Jahr dabei ist, geht fast doppelt so oft.
- 4 Geld ist nicht der Hauptgrund.** Zufriedenheit und Bindung zählen mehr als Gehalt.

Personalplanung ist keine Stellenplanung.

KAPITEL 1 · WIEDERERKENNEN

Kommt Ihnen das bekannt vor?

Dieselbe Stelle, viermal in zwei Jahren. Ohne Plan, der über die nächste Vakanz hinausblickt.

STELLE

FEBRUAR 2025

Planer/in Innendienst

32 bis 40 Std. · Besetzt in 9 Wochen

Nach 7 Monaten weg: „Ich hatte mir die Arbeit anders vorgestellt.“

STELLE

OKTOBER 2025

Planer/in Innendienst

32 bis 40 Std. · Besetzt in 12 Wochen, über eine Agentur

Nach 5 Monaten weg. Kein Exitgespräch: Es war zu viel los.

STELLE

APRIL 2026

Planer/in Innendienst

32 bis 40 Std. · Besetzt in 8 Wochen

Nach 4 Monaten weg, zu einem Wettbewerber mit klarem Entwicklungspfad.

STELLE

SEPTEMBER 2026

Planer/in Innendienst

32 bis 40 Std. · Noch offen

Zwei Kollegen fangen die Arbeit auf. Einer von ihnen schaut sich selbst um.

DER STUHL IN ZWEI JAHREN

■ besetzt ■ leer



Feb. 2025

Okt. 2025

Apr. 2026

Okt. 2026

Über ein Drittel der Zeit war der Stuhl leer. Und jede neue Kollegin musste neu eingearbeitet werden, vom selben Team.

IM FÜHRUNGSTEAM

„Wir müssen wirklich besser rekrutieren.“

Doch das Rekrutieren klappte dreimal. Was nicht klappte, waren die ersten Monate danach. Dreimal für denselben Stuhl bezahlt, und das Team hat nicht weniger Arbeit.

Dieses Szenario ist erfunden. Das Muster nicht: Wir sehen es in vielen Organisationen.

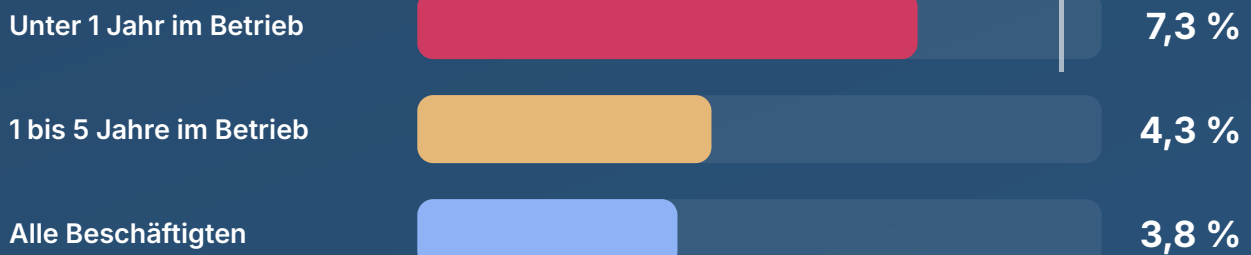
KAPITEL 1 · DIE ERKENNTNIS

Der Mangel entsteht bei den Abgängen

Wir reden über Fachkräftemangel, als sei er ein Rekrutierungsproblem. Die Zahlen zeigen etwas anderes.

WECHSELT INNERHALB EINES QUARTALS DEN ARBEITGEBER

2. Quartal 2025



Weißer Linie: unter 1 Jahr im Betrieb, drei Jahre zuvor (9,4 %). Quelle: niederländisches Statistikamt (CBS), 2025.

Wer gerade erst da ist, geht fast doppelt so oft. Jede Stelle, die Sie so verlieren, müssen Sie neu besetzen. Darum beginnt gute Personalplanung bei den Abgängen.

18 bis 20 %

mehr Gehalt für externe als für interne Kandidaten in einer vergleichbaren Funktion.

2 Jahre

lang werden Externe schlechter beurteilt. Und sie gehen öfter.

Bidwell, 2011: Personaldaten einer US-Investmentbank, mit ähnlichen Ergebnissen bei einem Verlag. Als Richtung zu verstehen, nicht als niederländische Norm.

CASE Eine große Gruppe neuer Kolleginnen und Kollegen auf einmal an Bord

KAPITEL 2 · DIE GRUNDLAGE

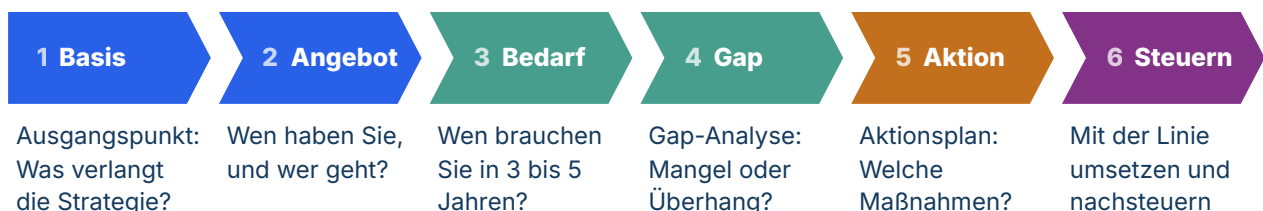
Was strategische Personalplanung ist, und was nicht

Kein Großprojekt, sondern ein einfacher Abgleich mit der Geschäftsleitung.

IN EINEM SATZ

Strategische Personalplanung vergleicht das Personal, das Sie haben, mit dem, das Sie in drei bis fünf Jahren brauchen, nach Anzahl und Kompetenzen. Und Sie handeln schon jetzt danach.

SECHS SCHRITTE



STELLENPLANUNG

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

Horizont	Wochen bis Monate	3 bis 5 Jahre
Frage	Wen brauchen wir jetzt?	Was brauchen wir künftig?
Blick auf	Köpfe und Vakanzen	Köpfe und Kompetenzen
Zukunft	eine Prognose	mehrere Szenarien
Zuständig	HR und Recruiting	Leitung, Linie und HR gemeinsam
Abgänge	gegeben	etwas zum Steuern

DAS ZIEL: DIE RICHTIGEN

Menschen Kompetenzen Rollen Umfang und Form Orte Zeitpunkte Kosten

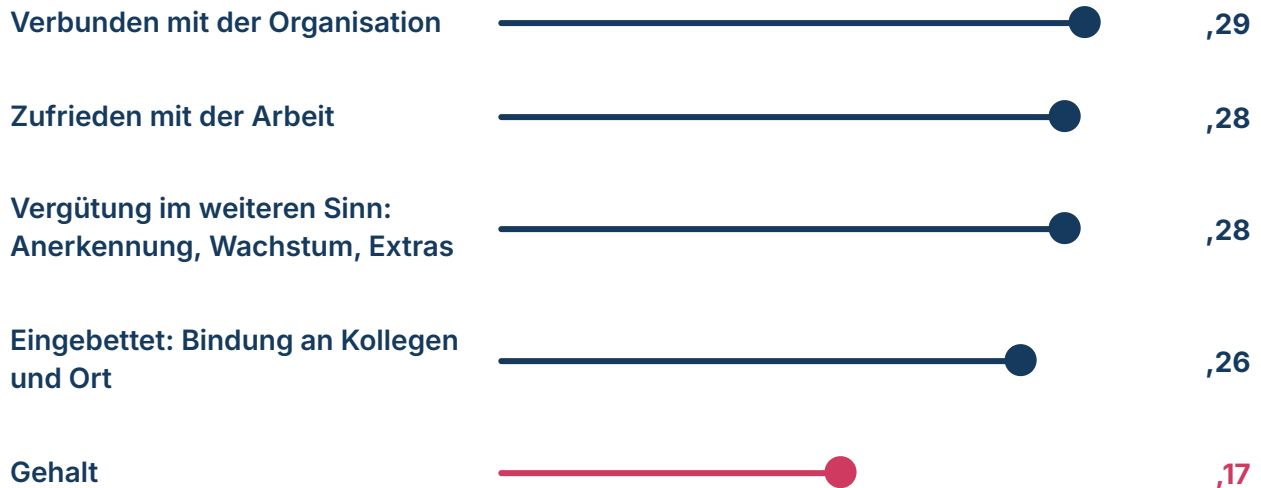
Sechs Schritte und die sieben „richtigen“: CIPD, Strategic workforce planning guide, 2023. Vergleich: Deepler Wissenszentrum.

KAPITEL 2 · WAS WIR WISSEN

Warum Menschen bleiben

Zur Frage, warum Menschen gehen, gibt es viel Forschung. Das Ergebnis ist eindeutig und überrascht Geschäftsleitungen oft.

WIE STARK HÄNGT ES MIT DEM BLEIBEN ZUSAMMEN?



Korrigierte Zusammenhänge aus einer Metaanalyse von 316 Studien. Je länger die Linie, desto stärker der Zusammenhang. **Gehalt zählt, aber weniger als gedacht.** Rubenstein, Eberly, Lee und Mitchell, 2018.

Die ersten Monate

Neue Mitarbeitende bleiben eher, wenn ihre Rolle klar ist, sie ihren eigenen Fähigkeiten vertrauen und sich vom Team angenommen fühlen.

Bauer et al., 2007, Metaanalyse von 70 Studien

Warum Menschen bleiben

Zufriedenheit, Vergütung, Kollegen und Verbundenheit. Doch die Gründe unterscheiden sich: Leistungsstarke bleiben aus anderen Gründen als der Durchschnitt.

Hausknecht, Rodda und Howard, 2009

WAS DAS FÜR HR BEDEUTET

Die wirksamsten Maßnahmen liegen in Ihrer eigenen Organisation: ein guter Start, Arbeit wie versprochen, und Entwicklung. Darauf haben Sie mehr Einfluss als auf den Arbeitsmarkt.

KAPITEL 3 · DER MARKT

Knapp bleibt knapp

Der Markt kühlt ab. Doch fast jeder Beruf bleibt knapp, und die Alterung geht weiter.

JEDER STRICH IST EINE BERUFSGRUPPE

87 von 93 Berufsgruppen in den Niederlanden waren Anfang 2026 knapp oder sehr knapp. Vor allem in Technik, Pflege und Sozialem.



32 von 112 Berufsgruppen werden bis 2030 voraussichtlich noch knapper.

UWV (niederländische Arbeitsagentur), Spannungsindikator 1. Quartal 2026 (Juni 2026); UWV, Ontwikkeling krapte naar beroep 2024-2030 (Dezember 2025), auf Basis von ROA.

OFFENE STELLEN UND ARBEITSLOSE

Offene Stellen

Arbeitslose

95 offene Stellen je 100 Arbeitslose im 2. Quartal 2026. Etwas weniger knapp als 2022, aber noch immer fast eins zu eins.

IN RENTE

über 100.000

Beschäftigte gingen 2025 in Rente, im Schnitt mit 66 Jahren und 4 Monaten. Sie nehmen Erfahrung mit, die keine Stellenanzeige ersetzt.

CBS, Arbeitslosigkeit 2. Quartal 2026 (Juli 2026); CBS, Rentenalter 2025 (April 2026).

WAS DAS FÜR HR BEDEUTET

Ein abkühlender Markt verschafft Luft, aber keine Lösung. Wer jetzt nur auf Rekrutierung setzt, steht bei der nächsten Rentenwelle wieder mit leeren Händen da.

CASE

Generationen am Arbeitsplatz: eine Politik, verschiedene Bedürfnisse

deepler.io/de/generationenmanagement-beduerfnisse



KAPITEL 3 · IN DER CHEFETAGE

Sechs Missverständnisse über Mangel und Planung

Über Personal und Fluktuation halten sich hartnäckige Annahmen. Wir haben sie mit der Forschung abgeglichen.

WAS MAN HÖRT	URTEIL	WAS DIE FORSCHUNG SAGT
„Die Leute gehen wegen des Geldes.“	HALB WAHR	Gehalt zählt, aber weniger als Zufriedenheit und Verbundenheit. Rubenstein et al., 2018
„Externe Kandidaten bringen frischen Wind.“	HALB WAHR	Manchmal. Doch extern kostet 18 bis 20 % mehr, und in den ersten zwei Jahren leisten Externe weniger. Bidwell, 2011
„Nach der ersten Woche ist man eingearbeitet.“	FALSCH	Wer weniger als ein Jahr dabei ist, wechselt fast doppelt so oft den Arbeitgeber. CBS, 2025; Bauer et al., 2007
„Personalplanung ist etwas für Konzerne mit Rechenmodell.“	FALSCH	Eine erste Version gelingt mit wenigen kritischen Funktionen, einer einfachen Bilanz und zwei Szenarien. CIPD, 2023
„Jeder Abgang ist ein Verlust.“	FALSCH	Nicht jeder Abgang schadet gleich. Er zählt vor allem bei guten Leuten und schwer ersetzbaren Funktionen. Allen, Bryant und Vardaman, 2010
„Wenn der Markt abkühlt, löst es sich von selbst.“	FALSCH	Anfang 2026 waren noch 87 von 93 Berufsgruppen knapp. Und die Verrentung geht einfach weiter. UWV, 2026; CBS, 2026

Nutzen Sie es als Einstieg. Welchen dieser sechs Sätze hören Sie im Führungsteam am häufigsten? Dort beginnt das Gespräch über Personalplanung.

KAPITEL 4 · DIE GAP-ANALYSE

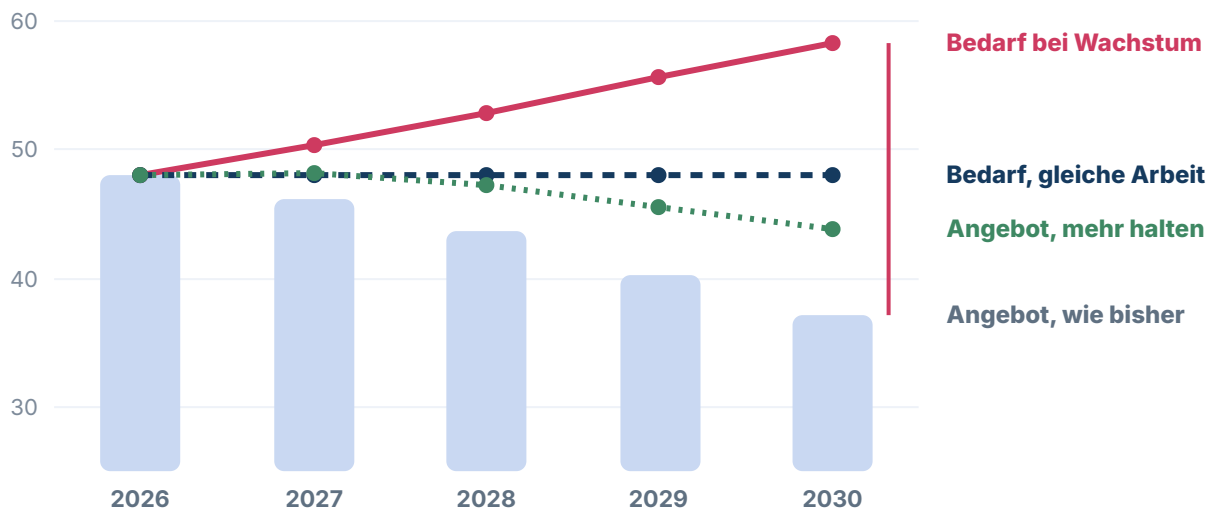
So machen Sie die Lücke sichtbar

Eine Gap-Analyse für eine kritische Funktion, mit zwei Szenarien für den Bedarf.
Rechenarbeit für einen Nachmittag.

MONTEURE: ANGEBOT UND BEDARF

BEISPIEL, FIKTIVE ZAHLEN

ANZAHL BESCHÄFTIGTE



ANGEBOT BERECHNEN	2027	2028	2029	2030
Besetzung Jahresbeginn	48	46	44	40
Abgänge (10 % pro Jahr)	-4,8	-4,6	-4,4	-4,0
Rente	-2	-3	-4	-4
Zugänge (Einstellungen)	+5	+5	+5	+5
Besetzung Jahresende	46	44	40	37

-11 bis -21

Monteure fehlen 2030, je nach Szenario.
Bei gleicher Rekrutierung wie heute.

+7

Monteure mehr im Jahr 2030, wenn die
Abgänge von 10 auf 6 % pro Jahr sinken.
Ohne eine zusätzliche Stelle.

Die Lehre: Rechnen Sie immer mit mindestens zwei Szenarien für den Bedarf, und schauen Sie auf die Abgänge, bevor Sie auf die Rekrutierung schauen. Dort liegt oft der günstigste Gewinn.

KAPITEL 4 · DER AKTIONSPLAN

Fünf Wege, die Lücke zu schließen

Rekrutieren ist nur einer davon. Die anderen vier sind oft schneller oder günstiger, und Sie haben mehr Einfluss darauf.

INTERVENTION	WAS ES IST	ZEIT BIS WIRKUNG	KOSTEN	EVIDENZ
Binden <i>bind</i>	Menschen halten, vor allem im ersten Jahr. Bauer et al., 2007; Rubenstein et al., 2018	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ●
Entwickeln <i>build</i>	Intern qualifizieren und in knappe Funktionen wechseln lassen. Bidwell, 2011	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ●
Anwerben <i>buy</i>	Extern gewinnen, mit einem ehrlichen Bild der Arbeit. Earnest, Allen und Landis, 2011	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ●
Leihen <i>borrow</i>	Zeitarbeit oder Freelancer für Spitzen und Spezialwissen. Deepler-Praxis	● ● ●	● ● ●	PRAXIS
Umgestalten <i>redesign</i>	Aufgaben neu verteilen, Arbeit streichen, automatisieren. Deepler-Praxis	● ● ●	● ● ●	PRAXIS

Zeit und Kosten: Einschätzung des Wissenszentrums, mehr Punkte heißt länger oder teurer. Evidenz: zwei Balken ist Metaanalyse, einer ist Einzelstudie. Gliederung: das Praxismodell buy, build, borrow, bind, ergänzt um Umgestalten.

WELCHE INTERVENTION FÜR WELCHE FUNKTION? (ARBEITSBLATT S. 12)

Kritische Funktionen

Alle fünf, sofort.

Schlüsselfunktionen

Binden und entwickeln.

Volumenfunktionen

Ehrlich rekrutieren, früh binden.

Spezialfunktionen

Leihen oder umgestalten.

CASE

Eine EVP-Studie in zwei Wochen: was Mitarbeitende wirklich schätzen

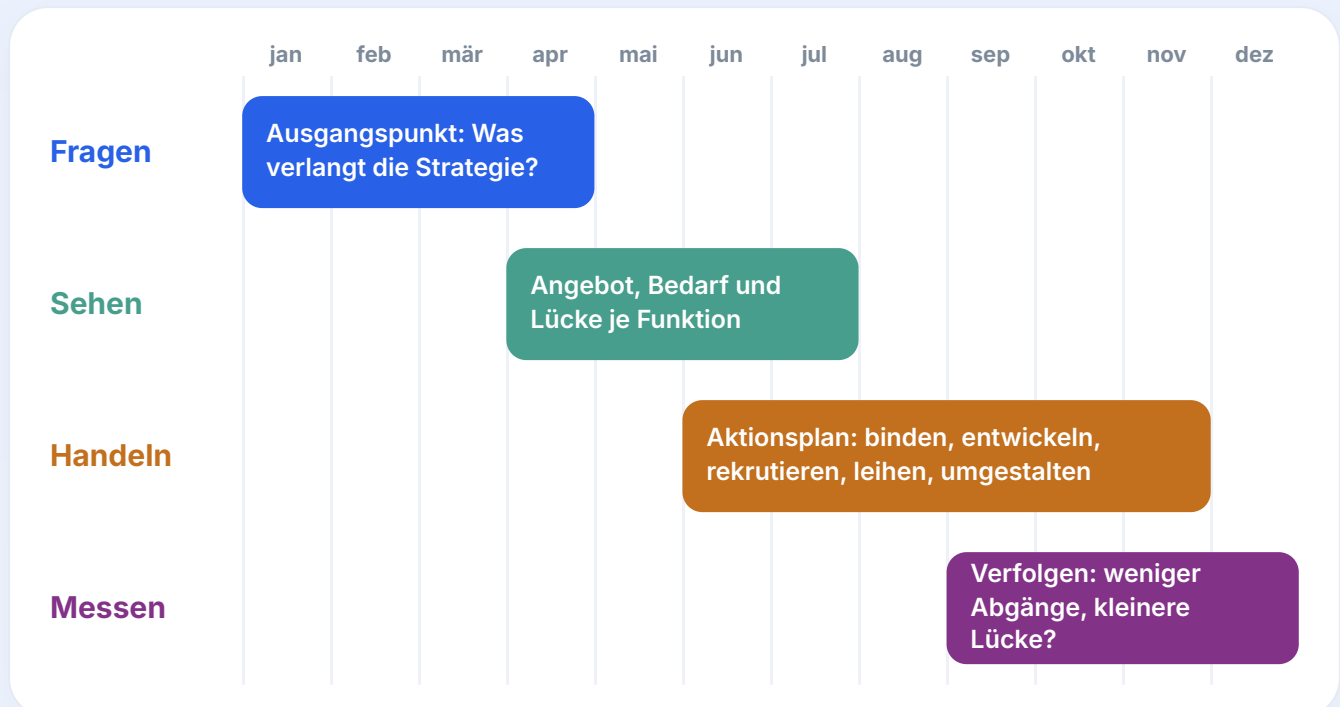
deepler.io/de/evp-analyse-recruiting



KAPITEL 5 · DAS VORGEHEN

Fragen, sehen, handeln, messen

Kein dicker Plan, sondern ein Jahresrhythmus mit der Geschäftsleitung. Die sechs Schritte, verteilt über ein erstes Jahr.



DIESEN MONAT

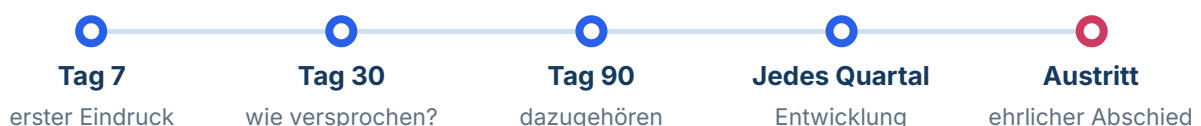
Stellen Sie den letzten fünf, die gingen, und fünf, die blieben, eine Frage: Was hätte den Unterschied gemacht?

MIT DER GESCHÄFTSLEITUNG

Setzen Sie Personalplanung zweimal im Jahr auf die Agenda, mit denselben fünf Interventionen und der aktuellen Lücke je kritische Funktion.



Zuhören in den Momenten, die zählen



Mit **Deepler Journeys** fragen Sie zu festen Zeitpunkten im Berufsweg, wie es läuft. So sehen Sie Abgänge kommen, bevor jemand geht. **So funktioniert Journeys.**

KAPITEL 6 · ARBEITSBLATT

Welche Funktionen sind unverzichtbar?

Ordnen Sie Ihre Funktionen mit dem Führungsteam im Quadranten ein. Erstellen Sie dann für die kritischen Funktionen die Bilanz für die nächsten drei Jahre.

FOLGEN BEI LEERER STELLE →

Schlüsselfunktionen

Wichtig, aber zu finden. Halten und entwickeln.

Kritische Funktionen

Wichtig und schwer ersetzbar. Jetzt schon vorausplanen.

Volumenfunktionen

Weniger kritisch, gut zu finden. Klug und realistisch rekrutieren.

Spezialfunktionen

Schwer zu finden, weniger kritisch. Anders organisieren.

SCHWER ZU ERSETZEN →

DIE PERSONALBILANZ JE KRITISCHE FUNKTION

Kritische Funktion	Jetzt besetzt	Abgänge pro Jahr	Rente in 5 Jahren	Zugänge pro Jahr	Lücke in 3 Jahren
Beispiel: Planer/in	12	3	2	3	-6

Lücke = jetzt besetzt + 3 × (Zugänge – Abgänge) – Rente, verglichen mit dem Bedarf in drei Jahren. Das Beispiel geht von gleichem Bedarf aus.

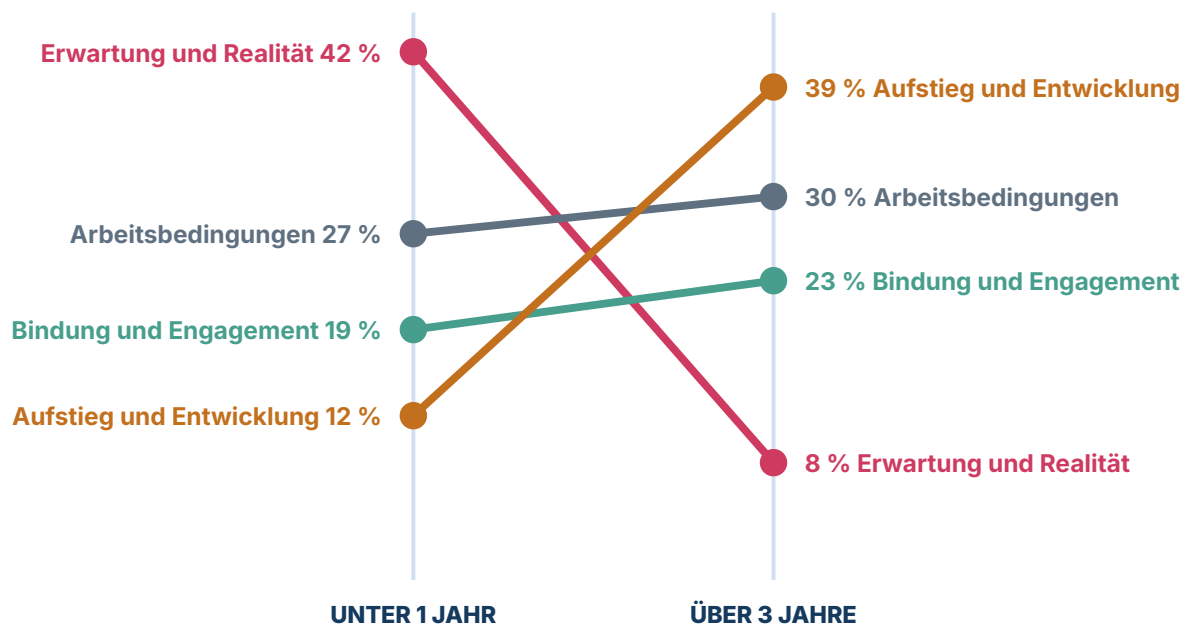
KAPITEL 6 · SO SIEHT ES AUS

Eine Fluktuationsquote, zwei Probleme

Ein Beispiel dafür, was Sie sehen, wenn Sie Mitarbeitende fragen, warum sie zweifeln, aufgeschlüsselt nach Betriebszugehörigkeit.

WICHTIGSTER GRUND ZU ZWEIFELN

BEISPIEL, FIKTIVE ZAHLEN

**Neue Mitarbeitende**

zweifeln vor allem, weil die Arbeit anders ist als versprochen. Das lösen Sie bei der Rekrutierung und in den ersten Monaten.

Erfahrene Mitarbeitende

zweifeln, weil sie keinen nächsten Schritt sehen. Das lösen Sie mit interner Entwicklung, nicht mit mehr Gehalt.

Die Lehre: Eine Fluktuationsquote verbirgt zwei sehr verschiedene Probleme. Wer sie nicht trennt, wählt die falsche Intervention.



Die vier Themen stammen aus dem Modul Fluktuation senken in **Deepler Research**. So sehen Sie je Team und Betriebszugehörigkeit, woher die Abgänge kommen. [Zum Modul](#).

ARBEITSBLATT · AUSGANGSLAGE

Wie reif ist Ihre Personalplanung?

Zehn Aussagen entlang der Planungsschritte, fünf Minuten. Nein 0, teils 1, ja 2. Füllen Sie ihn im Führungsteam aus und vergleichen Sie die Antworten.

AUSSAGE	0 · 1 · 2	IHR NIVEAU
 Wir wissen, was unsere Strategie in den nächsten drei Jahren vom Personal verlangt.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	15 bis 20 · Strategisch Szenarien, mit der Leitung, je kritische Funktion. 8 bis 14 · Planvoll Ein Jahresplan, aber vor allem Vakanzen. Wählen Sie kritische Funktionen. 0 bis 7 · Reaktiv Vakanz um Vakanz. Beginnen Sie mit der Personalbilanz.
 Personalplanung steht mindestens zweimal im Jahr auf der Agenda des Führungsteams.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Wir kennen je kritische Funktion die Altersstruktur und den Rentenzeitpunkt.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Wir kennen die Abgänge im ersten Jahr, je Team.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Wir rechnen mit mehr als einem Szenario für den Bedarf.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Wir wissen, welche Kompetenzen wir in drei Jahren mehr brauchen.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Wir wissen, bei welchen Funktionen die Lücke am größten wird.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Wir fragen Mitarbeitende, warum sie bleiben und warum sie zweifeln.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Bei einer offenen Stelle schauen wir zuerst intern.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Wir haben im letzten Jahr Arbeit gestrichen, umverteilt oder automatisiert.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Ausgangspunkt  Angebot  Bedarf  Gap  Aktion		Summe ____ / 20

BLOG Vom Jahresgespräch zum laufenden Dialog

deepler.io/de/performance-management-gespraechszyklus



KAPITEL 7 · UND SIE?

Auch Sie sind eine kritische Funktion

Wer an der Spitze von HR steht, hält vieles zusammen. Erfahrung, Netzwerk, die Geschichte hinter den Zahlen. Was nehmen Sie mit, und was geben Sie weiter?

Als HR-Leitung planen Sie für alle. Aber wer weiß, was Sie wissen, wenn Sie einen Monat fehlen?

WAS ICH NOCH AUFBAUEN WILL

WAS ICH WEITERGEBEN WILL

DREI FRAGEN ZUM NACHDENKEN

Welches Wissen steckt bisher nur in meinem Kopf?

Wer in meinem Team kann einen nächsten Schritt machen, wenn ich Raum dafür schaffe?

Was würde mich selbst halten, oder zweifeln lassen?

Personalplanung beginnt mit der Frage, die Sie sich selbst stellen.

METHODIK

Quellen

ZAHLEN

CBS (2026). Werkloosheid gedaald in tweede kwartaal 2026. 30. Juli 2026.

CBS (2026). Gemiddelde pensioenleeftijd gestegen naar 66 jaar en 4 maanden. 23. April 2026.

CBS (2025). Minder werknemers stappen over naar een andere werkgever. 14. August 2025.

UWV (2026). Spanningsindicator: arbeidsmarkt koelt verder af. 1. Quartal 2026, Juni 2026.

UWV (2025). Ontwikkeling krapte naar beroep 2024-2030, auf Basis von ROA. Dezember 2025.

FORSCHUNG

CIPD (2023). Strategic workforce planning guide. Chartered Institute of Personnel and Development, Mai 2023.

Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell (2018). Surveying the forest: a meta-analysis of the antecedents of voluntary turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.

Bidwell (2011). Paying more to get less: the effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.

Bauer et al. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.

Allen, Bryant & Vardaman (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Hausknecht, Rodda & Howard (2009). Targeted employee retention. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.

Earnest, Allen & Landis (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: a meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865-897.

Evidenz: Zwei Balken ist Metaanalyse, einer ist Einzelstudie, Praxis ist, was Deepler bei Kunden sieht.

Was wir nicht behaupten: Wir nennen keinen Betrag für die Kosten eines Abgangs; die Schätzungen gehen zu weit auseinander. Bidwell untersuchte US-Organisationen. Das Szenario auf Seite 3 und die Zahlen auf Seite 9 und 13 sind fiktiv. Zeit und Kosten auf Seite 10 sind geschätzt.

Über Deepler. Gegründet 2021 von vier Change-Managern. Wir helfen Organisationen, Mitarbeitenden zuzuhören und zu sehen, was nötig ist. Bessere Leistung durch besseres Zuhören. deepler.io/de/uber-uns

MEHR AUS DEM WISSENSZENTRUM

Woher kommen Ihre Abgänge?

Scannen Sie den Code und sehen Sie, wie Sie mit vier Themen messen, warum Menschen zweifeln, je Team und Betriebszugehörigkeit.

deepler.io/de/module/fluktuation-reduzieren →

