PROVOKATION des Monats

Informiert gestalten

„Es menschelt überall im Betrieb“ oder „Menschen kann man nicht rechnen“. So oder so ähnlich klingt es heutzutage durch viele Unternehmen. Gemeint ist damit zum einen, dass menschliche Arbeitskraft nicht nur als Produktionsfaktor betrachtet und behandelt werden darf, sondern dass der Mensch immer auch Träger individueller Bedürfnisse und Werteinstellungen ist und dass diese Individualität bei betrieblichen Personalentscheidungen berücksichtigt werden muss. Soweit, so gut oder auch so schlecht. Denn gemeint ist mit diesen Aussagen – zumal, wenn sie in Kombination auftreten – zum anderen, dass die Bereitstellung und der Einsatz von Mitarbeitern weder geplant werden kann noch geplant werden darf. Und dies ist aus ökonomischer, wie auch aus sozialer Perspektive falsch.

Personalplanungsprobleme treten immer dann auf, wenn Mehrdeutigkeiten hinsichtlich der qualitativen, der lokalen oder der temporalen Dimension vorliegen. In allen Fällen solcher Bereitstellungs- oder Einsatzmehrdeutigkeiten kommt der Betrieb um Entscheidungen nicht herum, denn er muss entscheiden, welche Arbeitskräfte in welchem Umfang wann und wo bereitgestellt oder eingesetzt werden sollen. Damit stellen sich zwei Fragen, nämlich wie man solche Entscheidungen trifft und wer sie zu treffen hat.

Prof. Dr. Thomas Spengler, Unternehmensführung und Organisation, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Kontakt: thomas.spengler@ww.uni-magdeburg.de

Akzeptanz erforderlich

Da sowohl die Betriebseigner als auch die Belegschaft (von wenigen Ausnahmen abgesehen) Interesse an der längerfristigen Erhaltung und Entfaltung des Unternehmens haben, sind diese Entscheidungen möglichst rational im ökonomischen Sinne zu treffen. Damit ist man auf systematische EDV- und modellgestützte Personalplanungsverfahren angewiesen. Intuition reicht nicht.

Nach dem Akzeptanztheorem von Hans Jürgen Drumm und Christian Scholz müssen fünf (notwendige) Bedingungen erfüllt sein, damit solche Verfahren im Betrieb auf Zustimmung treffen:

1. Die für die Personalplanung Verantwortlichen müssen Problemdruck verspüren. Nur wer vor einem drängenden Problem steht und entsprechenden Druck verspürt, wird dieses lösen wollen.
2. Durch den Einsatz der Personalplanungsmethode muss das perzipierte Problem effektiv und effizient gelöst werden können, das entsprechende Verfahren muss unter Beachtung wirtschaftlich sinnvoller Aufwands-Ertrags-Relationen zur Problemlösung tatsächlich geeignet sein.
3. Es existieren mindestens ein Fach- und mindestens ein Machtpromotor. Der Fachpromotor verfügt über die erforderlichen Fachkenntnisse, der Machtpromotor über die notwendigen Machtmittel, damit es zur Anwendung der Methode kommt.
4. Es existiert eine Implementationskette, alle Beteiligten vom ersten Nutzer der Methode bis zum letzten Nutzer deren Outputs sind miteinander verbunden. Würde diese Kette reißen, liefe man Gefahr, für den Papierkorb zu produzieren.
5. Das Kompetenzangstsyndrom existiert nicht (mehr). Die vom Planungsverfahren Betroffenen verspüren keine Ängste, durch dieses überfordert oder in ihren Kompetenzen beschnitten zu werden.

Qualifikation zieht

Bevor man eine teure Personalplanungsmethodik im Unternehmen einsetzt, sollte unbedingt überprüft werden, dass diese fünf Bedingungen eingehalten werden können, damit man nicht viel Geld zum Fenster hinauswirft.

Personalplanung wird in vielen Betrieben von der Controlling-, der Investment- oder der Organisationsabteilung betrieben. Dem Personalressort bleibt oft nur die Rolle des Zuschauers oder Zulieferers. Wenn die Personalverantwortlichen wollen, dass sich dies ändert, müssen sie die geeigneten Fach- und Machtpromotoren stellen. Sie müssen (auch) dafür sorgen, dass sie gut ausgebildete Personalplaner mit entsprechender EDV- und Methodenkenntnis in ihren Reihen haben.