

Die Möglichkeiten der Personalplanung für Recruiting werden vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nur unzureichend genutzt

Personalplanung bezieht sich auf alle Teilgebiete des Personalmanagements und hat entscheidenden Einfluss auf die Belastbarkeit der Leistungserbringung und Tragfähigkeit von Organisationsentscheidungen.

Diese Bedeutung ist bisher nur unzureichend ins Bewusstsein gerückt, da sich Entscheidungsträger in Wirtschaft und öffentlichen Verwaltungen oft mit abstimmungsintensiven reaktiven ad hoc Lösungen begnügen. Bei tendenziell unsicheren Rahmenbedingungen, besteht die Herausforderung in der Auswahl von Instrumenten, die ungünstige äußere Einflussfaktoren auszubalancieren vermögen und hierbei erodierenden Wirkungen auf die Entwicklung der Führungskultur, die Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation vorbeugen. Das Risiko besteht darin, dass Personalbereiche auf die hohe Komplexität, die diese neue Rolle nicht zuletzt durch Mehrfachzielsetzungen und streng limitierte Budgets mit sich bringt, mit alten Konzepten zur Komplexitätsreduktion reagiert, anstatt Raum für Selbstorganisation zu ermöglichen.

Das spiegelt auch die derzeitige Diskussion um die Rolle der HR Bereiche in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen wider. Beklagt wird übereinstimmend eine zentrale Überregulierung, die auch durch Business-Partnerkonzepte nicht behoben werden konnte. Ungeachtet dessen wächst der Handlungsdruck auf Personalverantwortliche durch die zum Teil mit wenig Zutrauen in die handwerklichen Fähigkeiten der Personalbereiche mediale Adressierung der Problemfelder demografischer Wandel und Digitalisierung der Arbeitswelt.

Die Chance für den Personalbereich besteht in konsequenter dienstleistender Unterstützung der wertschöpfenden Bereiche. In der öffentlichen Verwaltung sind die wertschöpfenden Bereiche diejenigen, die zur Lebensqualität der Menschen durch soziale, ordnungspolitische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen beitragen. Gerade an dieser Schnittstelle ist die Eintrittswahrscheinlichkeit von Einflussfaktoren nur schwer abzuschätzen. Auf Personalbedarfsplanung zu verzichten, ist dabei ebenso falsch wie einen Planungshorizont von 10 Jahren und mehr in den Blick zu nehmen. Das grenzt an Kaffeesatzleserei. Was bedeutet dies für wichtige Themen der Personalbedarfsplanung? Für die richtige Weichenstellung sind folgende grundlegende Überlegungen wichtig:

1. Personalplanung muss als wesentliche Aufgabe eines neuen Managementverständnisses erkannt werden.

Das ist dann der Fall, wenn Personalplanung zur Wertschöpfung beiträgt, d.h. eng auf die Anforderungen der entsprechenden Fachbereiche abgestimmt ist. Zudem kommt es auf die Auswahl geeigneter Methoden an. Für die Personalbedarfsplanung ist die Altersstrukturanalyse ein wesentlicher Indikator sowie die Verteilung der geplanten Abgänge. Allein hieraus auf den Personalbedarf zu schließen wäre jedoch zu kurz gegriffen. Die Fortschreibung auf Basis der Personalabgangsdaten basiert auf der Annahme, dass der aktuelle Personalbestand auch in der Zukunft dem Personalbedarf entspricht. Diese Betrachtung vernachlässigt ein bestehendes bereichsspezifisches Ungleichgewicht in Bezug auf Personalunterdeckungen und Personalüberhang. Sinnvoll ist hingegen ein



system-dynamisches Vorgehen unter Einbeziehung des gesamten quantitativen und qualitativen Personalbestandes und beeinflussender Faktoren, wie beispielsweise der Optimierungspotenziale durch softwaregestützte Prozesse. Unter Berücksichtigung von Erfahrungswerten, können so wichtige interne Ressourcen zur mittelfristigen Personaleinsatzplanung identifiziert und Potenzial zur Senkung des Personalbedarfs erschlossen werden.

2. Personalplanung muss mit geeigneten Strategien zur Personalbedarfsdeckung verknüpft werden

Ausgangspunkt ist die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses darüber, was für die jeweilige Organisation als erfolgreiches Handeln gelten soll und welche fachlichen Anforderungen und Verhaltensweisen dies impliziert. Personalplanung muss für ein vorausschauendes Recruiting die Arbeitsgestaltung in den Blick nehmen. Für die Fachkräftegewinnung ergeben sich daraus zwei Aufgaben:

- der Abgleich von berufsfamilienpezifischen Anforderungsmerkmalen nach dem Ähnlichkeitsprinzip mit entsprechenden externen Ausbildungs- und Studienprofilen für eine bessere Passung;
- Die Überprüfung nach Übereinstimmung der innerbetrieblichen Arbeitssysteme mit den Anforderungen an die moderne Arbeitswelt in Bezug auf den Sinn von Arbeit. Ein wesentlicher Aspekt von Arbeitgeberattraktivität, der bereits von J.R.Hackmann (1977) im Konzept zur Überprüfung von Arbeitssystemen postuliert wurde.

Doch die bisherige Praxis schöpft die vorhandenen Möglichkeiten noch nicht aus.

Was sind die wichtigsten Stellschrauben für Recruiting und Bewerberauswahl im Ringen um die besten Fachkräfte?

- Die Verbesserung der Bewerberauswahl wird durch Strukturierung des Rekrutierungsprozesses mit Einführung von Qualitätskriterien und –standards für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430 erreicht. Die Qualitätsstandards führen zu rechtssicheren und effizienten Auswahlentscheidungen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung.
- Die Nutzung von Instrumenten der Bewerbervorauswahl mittels Online Plattformen (z.B. Self-AC) bietet einer größeren Anzahl an Bewerbern die Teilnahme am Bewerbungsverfahren und den Personalverantwortlichen eine kostengünstige Möglichkeit, einer validen Vorauswahl.
- Durch die Einrichtung von öffentlichen Plattformen für Open-Innovation-Ansätze, können Akteure zur Zusammenarbeit ermutigt werden, deren Potenzial zudem als mögliche Bewerber erkannt werden kann.
- Eine positive Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität entfalten Rahmenbedingungen für Selbstorganisation und Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Fachbereiche, Auszubildenden, Studierenden und Praktikanten. Ob außenstehende Fachkräfte einen potenziellen Arbeitgeber als attraktiv einstufen, hängt auch entscheidend von dem Bild ab, was Mitarbeitende nach außen vermitteln.



- Es geht nicht nur um bildungspolitisches Engagement, wenn Arbeitgeber eine enge Zusammenarbeit mit Schulen, Berufs- und Hochschulen, Industrie- und Handelskammern pflegen. Auf diese Weise werden Tätigkeitsprofile eines künftigen Arbeitgebers im Rahmen von Studium, Ausbildung, Praktika vermittelt.

Die Aufzählung ließe sich durch weitere Punkte ergänzen. Es kommt übergreifend bei der Steuerung der Bewerbungsqualität und Auswahl darauf an, den Prozess nach validen Qualitätsstandards zu strukturieren, Innovationspotenziale zu nutzen und eine Infrastruktur für Beteiligungsplattformen auf breiter gesellschaftlicher Basis zu schaffen, die ebenso in die Organisation hinein wirkt und dort zu neuen Formen der Zusammenarbeit und Wissensteilung führt.

Zusammenfassend ist Personalplanung nach wie vor ein wichtiges Instrument. Die Methoden und Prozesse müssen sich allerdings mit technischer Unterstützung, Methodenkompetenz und Gespür für Organisationen als lebende Systeme wandeln. Dieser Wandel ist auf Organisations- und Individualebene erforderlich. Management ist nach wie vor wichtig. Es kommt jedoch auf intelligente Rahmenbedingungen an, die hohe Komplexität ausbalancieren und damit organisationale Resilienz fördern.

Simone Seidel

www.fuehrungskraefte-kommunikation.de