

„Planung muss flexibel sein“

INTERVIEW. Professorin Silke Wickel-Kirsch erklärt, warum so wenige Mittelständler eine langfristige, qualitative Personalplanung durchführen.

personalmagazin: In mittelständischen Unternehmen findet Personalplanung selten bis gar nicht statt. Warum?

Silke Wickel-Kirsch: Zum einen sehen sich viele Personalabteilungen im Mittelstand in der Rolle der Administrationsabteilung und nicht in der Rolle des Business-Partners, der aktiv in die Entscheidungen der Geschäftsbereiche involviert ist und die Führungskräfte in personalwirtschaftlichen Fragen berät. Zum anderen herrscht offenbar insgesamt zu wenig Zielklarheit bei der Frage „Wo wollen wir in zehn Jahren stehen?“. Dies bedeutet aber auch, dass eine langfristige Personalplanung in vielen Unternehmen als nicht wirklich durchführbar angesehen wird, weil die Daten fehlen. Den kurzfristigen Geschäftsergebnissen und -entwicklungen wird zwar Aufmerksamkeit geschenkt, aber dass hierfür auch Mitarbeiter mit entsprechendem Wissen und Können nötig sind, wird nicht ausreichend ins Kalkül einbezogen. Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen schlicht die theoretischen Grundlagen und die praktischen Hilfsmittel vor allem für die qualitative Personalplanung fehlen, wobei unter qualitativer Personalplanung das Vorwegnehmen der Kenntnisse, Qualifikationen, Kompetenzen und auch Motivationen zu verstehen ist.

personalmagazin: Die wenigsten Mittelständler machen sich ernsthaft Gedanken über die demografische Entwicklung. Wie kann man sie sensibilisieren?

Wickel-Kirsch: Die Unternehmen sind sich der Entwicklung zwar durchaus bewusst, haben aber im Moment kurzfristig drängendere Probleme. Es wäre nichtsdestotrotz notwendig, eine strategische Personalplanung durchzuführen, die erwarteten Lücken festzustellen und entsprechend gegenzusteuern. Alle Unternehmen, die das nicht tun, werden in fünf bis zehn Jahren zu den Verlierern am Markt zählen, da ihnen entweder die Mitarbeiter fehlen oder sie überteuert eingekauft werden müssen. Das Problem besteht nur darin, dass diese Erkenntnis in den Unternehmen wachsen muss, weil sie von extern diesen Rat, der überall zu hören und zu lesen ist, nicht annehmen. Offenbar müssen die Unternehmen erst massive Probleme in der Beschaffung haben, bevor sie die Notwendigkeit der Planung erkennen.

personalmagazin: Welche Fallstricke sollten für eine erfolgreiche Personalplanung vermieden werden?

Wickel-Kirsch: Wichtig ist, dass die Planung gemeinsam mit den Unternehmensbereichen erstellt wird. Eine Personalplanung, die in der Personalabteilung erstellt wird ohne Einbinden der operativen Einheiten, wird keinerlei Akzeptanz finden. Außerdem ist es wichtig, dass die Planungen Freiräume im Sinne von Flexibilität lassen. Nach dem alten Wahlspruch des Planers „Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum“, wird immer wieder die eine oder andere Änderung in der Planung notwendig sein. Je



Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch

lehrt Personalwirtschaft und Organisation an der Fachhochschule Wiesbaden und ist Referentin der Haufe Akademie.

flexibler also eine Planung ist, desto höher wird ihre Akzeptanz bei den Führungskräften sein.

personalmagazin: Ist es in dem heute sehr dynamischen Wirtschaftsumfeld überhaupt möglich, langfristige, strategische Personalplanung durchzuführen?

Wickel-Kirsch: Es ist nicht nur möglich, sondern unabdingbar. Gerade in einem dynamischen Umfeld muss geplant werden – nicht um exakte Vorhersagen zu treffen, sondern um verschiedene mögliche Entwicklungen vorausgedacht zu haben und auf diese positiven wie negativen Entwicklungen vorbereitet zu sein. ■

Das Interview führte **Ulli Pesch**.