

Mitarbeiterorientierte Planung

PRAXIS. Die Volksbank Wilferdingen-Kelten plant ihren Personaleinsatz so, dass sie damit auch individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht wird.

Von **Daniela Büch**

Gibt man bei Suchmaschinen im Internet die Begriffe „Personaleinsatz“ und „Mittelstand“ ein, stößt man zum Großteil auf Informationen über neue und/oder bessere Softwarelösungen. Dass Personaleinsatzplanung jedoch mehr ist, als die Anwendung von Computerprogrammen, scheint nur von wenigen Unternehmen berücksichtigt zu werden. Ein fataler Fehler, weist dieser Bereich doch eine Erfolgswirkbarkeit von 41 Prozent auf. Wie eine an das Unternehmen angepasste Personaleinsatzplanung aussehen kann, zeigt das Beispiel der Volksbank Wilferdingen-Keltern eG, die beim BestPersAward 2006 mit dem ersten Platz in dieser Kategorie ausgezeichnet wurde.

Detaillierte Personalbedarfsplanung bildet den Ausgangspunkt

Basis der Personaleinsatzplanung bildet die Bestimmung des Personalbedarfs. Ziel ist es zu ermitteln, wie viele

Mitarbeiter in den nächsten Jahren mit welchen Qualifikationen benötigt werden. Um den Bedarf möglichst exakt zu bestimmen, analysiert die Volksbank Wilferdingen-Keltern die einzelnen Unternehmensbereiche getrennt. „Wir untersuchen den Vertrieb, den Marktfolgebereich und die anderen Unternehmensbereiche bewusst getrennt“, so Thomas Arbogast, Personalleiter der badischen Volksbank. „Da die Entwicklungen in den Bereichen so unterschiedlich sind, würde eine gemeinsame Betrachtung zu falschen Ergebnissen führen“.

Die Instrumente, die in den drei Bereichen zum Einsatz kommen, sind jedoch bewusst ähnlich aufgebaut, um Synergieeffekte zu generieren.

Genauere Prognosen für die einzelnen Geschäftsfelder werden erstellt

Wie entwickelt sich das aktuelle Kundengeschäft weiter? Welche Trends lassen sich für das Neukundengeschäft prognostizieren? Mit welchen Sonderinflüssen, wie beispielsweise rechtliche Änderungen, ist in den nächsten Perioden zu rechnen? Je nach Antwort auf diese Fragen muss auch das Personalmanagement reagieren: „Um nicht in die Gefahr zu geraten, Personal einzustellen und dieses dann wieder entlassen zu müssen, beantworten wir diese

Fragen sorgsam und beziehen die Führungskräfte aktiv in die Planung mit ein“, so Arbogast weiter. Gleiches gilt für den Kreditbereich in der Marktfolge: Die Kapazitätsplanung richtet sich hier ebenfalls nach dem erwarteten Marktvolumen. Für jeden Geschäftsvorfall hat die Bank durchschnittliche Arbeitszeiten festgelegt, deren Addition das zu bearbeitende Volumen angibt. Durch einen Abgleich mit den aus der Personalbestandsplanung bekannten Veränderungen in der Belegschaft können

dann Neueinstellungen oder Freisetzungen entschieden werden. Schwieriger gestaltet sich die Personalbedarfsplanung in den übrigen Bereichen, da hier nur schwer genaue Kennzahlen zu erheben sind. Um dennoch eine möglichst genaue Planung zu realisieren, werden offene und neue Projekte und Themenstellungen regelmäßig analysiert und die sich daraus ergebenden Veränderungen unmittelbar für den Stellenplan übernommen.

Systematische Personaleinsatzplanung garantiert optimale Stellenbesetzung

Klare Vorgehensweisen existieren auch bei der Personaleinsatzplanung. Zumindest im Kreditbereich wurden hier in den letzten Jahren systematisch Prozesse implementiert, die eine optimale



„Offenheit und Transparenz bei der Einsatzplanung schafft Identifikation.“

Thomas Arbogast, Bereichsdirektor der Volksbank Wilferdingen-Keltern eG

www.bestpersaward.de

Das Personalmagazin stellt in einer Serie die Werkzeuge und Instrumente einiger BestPersAward-Sieger vor und zeigt Ihnen, was Sie von diesen Beispielen vorbildlicher Personalarbeit lernen können.



Stellenbesetzung garantieren sollen: In einem ersten Schritt formuliert die Personalabteilung für jede Stelle ein genaues Anforderungsprofil. Nachdem die Fachabteilungen dieses Profil korrigiert haben, findet ein Abgleich nach formal fachlichen Qualifikationen und nach zusätzlichen Kriterien wie Arbeitszeit oder Vergütung mit dem Profil der Bewerber statt. Die Führungskräfte werden hier erneut in den Vorgang mit einbezogen: Sie beurteilen letztlich den Übereinstimmungsgrad und führen nach der Einstellung die Ergebnisfeststellung durch, ob die Stelle richtig besetzt wurde. „Die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass wir durch diesen festgeschriebenen Prozess die Stellen im Kreditbereich besser besetzen konnten“, führt

Arbogast an. „Deshalb dehnen wir ihn sukzessive auf das ganze Unternehmen aus und werden sowohl die verlangten Sozial- als auch Methodenkompetenzen entsprechend den strategischen Herausforderungen an unser Bankgeschäft gewichten.“

Vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten bei den Arbeitszeitmodellen

Zur Personaleinsatzplanung zählt jedoch mehr als die reine Zuordnung von Mitarbeiter zu Stelle. Auch die Gestaltung der Arbeitswelt – und als Teil davon die der Arbeitszeit – nimmt eine wesentliche Rolle ein. Durch umfangreiche Gleitzeitregelungen und Modelle zur Teilzeitarbeit versucht man in Wilferdingen-Keltern, die Arbeitsbedingungen für

jeden einzelnen Mitarbeiter optimal zu gestalten: Auf Kernarbeitszeiten verzichtet man vollständig, die Anwesenheitspflicht beschränkt sich auf jeweils zwei Stunden vor- und nachmittags, bei Teilzeitarbeit bietet die Volksbank eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten an und schließt dabei Sonderformen wie Heimarbeitsplätze nicht aus.

Auch der Bereich der Altersteilzeit wird nicht ausgelassen: Hier geht die Personalabteilung der Volksbank Wilferdingen-Keltern proaktiv auf die Mitarbeiter zu, damit für die letzten Jahre der Betriebszugehörigkeit individuelle Regelungen getroffen werden können. ■

Dipl.-Kff. Daniela Büch ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Professor Christian Scholz.

ANALYSE

„Bedarfwerte konsequent hinterfragen“

Auf den ersten Blick wirkt die Personaleinsatzplanung als ein relativ einfach zu realisierendes Feld – ein zumindest in zweifacher Weise gefährlicher Irrtum.

„Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation brauchen wir zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort?“ Die Beantwortung dieser Frage sollte eigentlich am Anfang jeder Personalplanung als deren zentrale Grundlage stehen. Sie wird aber in der Praxis zumeist übergangen: Klagen die Mitarbeiter über zuviel Arbeit und ist ein Budget vorhanden, unterstellt man erhöhten Personalbedarf; ist die Finanzlage schlecht, vermutet man einen Personalüberhang. Beide Argumentationslinien gelten zwar als „pragmatische Problemlösung“, sind in Wirklichkeit aber gefährliche Planungsfallen. Die Personalplanung der Zukunft arbeitet vielmehr konsequent mit einem völligen Hinterfragen aller Bedarfwerte, und nicht nur mit einer pro-forma Begründung von Neu- und Ersatzbedarf.

„Nach welchen Grundprinzipien wollen wir Aufgaben und Mitarbeiter wechselseitig zuordnen?“ Hinter dieser Frage steht die Suche nach einer Personaleinsatzlogik, die über „gegeben eine Aufgabe, gesucht eine Person“ hinausgeht. Die Personaleinsatzplanung der Zukunft basiert vielmehr unter anderem auf einer gezielten Optimierung der individuell erlebten Arbeitswelt (beispielsweise durch Job Rotation und Arbeitszeitgestaltung), um auf diese Weise die Arbeit für den einzelnen befriedigender und für das Unternehmen produktiver zu machen.

Dass eine derartige Personaleinsatzplanung mit einer bedarfsorientierten Grundlage und vor allem mit einem arbeitsweltorientierten Grundprinzip nicht unmöglich ist, zeigt die Volksbank Wilferdingen-Keltern, wo vor allem der Grundsatz „mitarbeiterorientierter Personaleinsatz“ und die Annäherung des typischen Arbeitsverhältnisses an einen



Professor Dr. Christian Scholz

ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlands in Saarbrücken und Initiator des BestPersAwards.

temporären „Werkauftrag“ in die richtige und nachweisbar erfolgswirksame Richtung weist.