

Probleme der Personalplanung

1. Einige Bemerkungen zur Entwicklung und zum heutigen Stand der Personalplanung

Schönfeld hat 1963 in einem Aufsatz die Personalplanung zu Recht als einen "vernachlässigten Teil der betrieblichen Planung" bezeichnet (Schönfeld; 1963). Nimmt man die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen als Indikator für die Bedeutung eines Problems, dann haben personalwirtschaftliche Fragestellungen in den letzten Jahren hervorragende Beachtung in der betriebswirtschaftlichen Forschung gefunden. Insbesondere wurden auch bemerkenswerte Beiträge zu Fragen der Personalplanung vorgelegt; Beiträge, die sich schwerpunktmäßig mit Methodenproblemen, mit partiellen Planungsproblemen (z.B. Laufbahnplanung, Ausbildungsplanung usw.) oder mit dem Problem der Abgrenzung der Planungsobjekte (Konstitution des Kompetenzbereichs von Personalplanung) beschäftigt¹⁾. - Nicht unwesentlich für diese Entwicklung dürfte das allgemeine betriebswirtschaftliche Forschungsinteresse an Planungsproblemen von und in Organisationen gewesen sein. So kann man deutlich die Bemühungen um eine Anknüpfung an und Integration in die Unternehmensplanung feststellen. Diese wissenschaftlichen Bemühungen sind nicht ohne Auswirkungen auf die Praxis geblieben, wenngleich auch heute noch - wie neuere Untersuchungen zeigen (Wächter; Praxis. - Dederling; S.12) - die Anzahl der Unternehmen, die eine systematische Personalplanung institutionalisiert haben und praktizieren, vergleichsweise gering ist. Abgesehen von öffentlichen Organisationen²⁾ sind es vor allem einige große private Unternehmen, die beispielsweise auch EDV-gestützte Personal-Informationssysteme (PIS) zur Grundlage ihrer Personalplanung eingeführt haben (Gebert; 1969). - Man kann vermuten, daß das 1972 neugefaßte Betriebsverfassungsgesetz

1) Stellvertretend seien folgende Schriften genannt: Marx; Personalplanung; 1963.- Ulrich/Staerke; Personalplanung; 1965.- Meyer; Personalplanung; 1968.- Wenzel; Personalbedarfsplanung; 1970,- Müller; Kaderentwicklung; 1971.- Eckardstein; Laufbahnplanung; 1971. - Dederling; Personalplanung; 1972. - Wächter; Grundlagen; 1973.

2) Vgl. dazu beispielhaft die zahlreichen Publikationen des Bundesministers für Verteidigung über Personalplanung und Personalinformationssystem der Bundeswehr.

(BetrVG) Impulse für die Personalplanung in der betrieblichen Praxis gegeben hat (§ 92 "Personalplanung"; § 106 "Wirtschaftsausschuß").

Die Forderung nach einer langfristigen, vorausschauenden Personalpolitik, die nur durch eine entsprechend konzipierte Personalplanung verwirklicht werden könne, wird nicht nur in den fachwissenschaftlichen Veröffentlichungen, sondern auch von Vertretern der Unternehmenspraxis erhoben. So postuliert etwa der von Praktikern aus öffentlicher Verwaltung und privaten Unternehmen getragene "Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e.V." in dem in seinem Auftrag herausgegebenen Handbuch der Personalplanung (Schmidt; S.13, 14. - vgl. Fußnote 3): "Wie bei der staatlichen Beschäftigungspolitik ist ein Übergang von der reaktiven Personalpolitik zur präventiven, vorbeugenden Personalpolitik festzustellen. Angesichts des knappen Faktors Arbeit wurde die Personalplanung in vielen Unternehmen zum integrierenden Bestandteil der Unternehmensplanung ... Das Prinzip der 'Arbeitskräftepumpe' ... Hereinpumpen benötigter Arbeitskräfte und Herauspumpen überzähliger oder momentan nicht erforderlicher Arbeitnehmer ... hat in keiner vollbeschäftigten Wirtschaft mehr Gültigkeit."

Es mehren sich auch die Aussagen über die Verwirklichung des sog. "Sozialprinzips" in Unternehmen. - Ganz im Gegensatz zu diesen Absichtserklärungen stehen die Untersuchungsergebnisse, die Wied-Nebbeling mittels einer umfangreichen empirischen Erhebung in Baden-Württembergischen Industrieunternehmen feststellen konnte (Wied-Nebbeling; Tab. B 15a, S.281).

Mit Abstand am häufigsten wurden personalpolitische Maßnahmen als Anpassungsstrategien an geänderte konjunkturelle Situationen genannt; dies trifft sowohl auf den Fall der Hochkonjunktur als auch auf den der Rezession zu.

Der letztgenannte Fall ist in jüngster Zeit in das Blickfeld geraten; die Anpassungsreaktionen der Unternehmen, vorzugsweise gestützt auf Kurzarbeit und Entlassungsmaßnahmen, bestätigen den zitierten empirischen Befund (z.B. die personalpolitischen Maßnahmen der Automobilindustrie in der BRD 1974/75). Verbindet man mit dem Begriff "Planung" auch die Vorstellung einer gewissen zeitlichen Stetigkeit, dann drängt sich in diesem Zusammenhang - erst recht angesichts recht inkonsistenter personalpolitischer Maßnahmen von Unternehmen⁴⁾ - die Frage nach der Leistungsfähigkeit von Personalplanung auf.

3) Vgl. auch die "Empfehlungen zur Betrieblichen Personalplanung der Sozialpolitischen Gesprächsrunde beim Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung" vom 7. Juli 1971; in: Schmidt/Hagenbruck/Sämann; Handbuch der Personalplanung; S.417 f.

4) Die personalpolitischen Maßnahmen der Volkswagenwerk AG seit 1974 sollen hier stichpunktartig aufgelistet werden:
Lt. Geschäftsbericht 1974 (S.24) hat sich die Belegschaft von 125.787 (1.1.1974) auf 111.527 (31.12.1974) verringert. Belegschaft am 31.12.1975

Man könnte es sich einfach machen mit dem generellen Hinweis auf die sog. Energiekrise, deren Eintreten und deren Folgen von keiner Unternehmensplanung berücksichtigt werden konnte. - Allerdings ist auch hier zu prüfen, ob nicht doch durch eine entsprechende planerische Sorgfalt inkonsistente Maßnahmen hätten vermieden werden können. - Gälweiler's Kritik an der Praxis von Unternehmensplanung weist in ähnliche Richtung. Er argumentiert, daß mangelhafte Methodik und unzulängliche systematische Fundierung von Planung in der Vergangenheit durch die fast schon selbstverständlich gewordenen jährlichen Wachstumsraten überdeckt wurden und sich erst im Augenblick stagnierenden bzw. negativen Wachstums - dann allerdings umso spürbarer - bemerkbar machten. (Vortrag von A. Gälweiler anlässlich des 29. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tags 1975 in Berlin zum Thema "Reale Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensplanung").

Ist - um im Bilde zu bleiben - die bislang praktizierte Personalplanung lediglich für "Schön-Wetter-Perioden" tauglich? Und, im Anschluß daran: Sind die diesbezüglichen wissenschaftlichen Überlegungen mit einem methodischen und/oder konzeptionellen Defizit behaftet?

Ohne den Anspruch erheben zu wollen, die gestellten Fragen auch nur annähernd erschöpfend beantworten zu können, sollen vier Problembereiche akzentuiert werden, die m.E. einer eingehenden theoretischen Erörterung bedürfen. - Die Zielrichtung der Überlegungen soll durch folgende Thesen angezeigt werden, die notwendigerweise sehr pointiert formuliert sind:

These 1

Modelle, Systeme der Personalplanung laufen Gefahr, durch ihre rationalistische Konzeption, ihre Orientierung am "synoptischen Ideal", an der Realität vorbeizugehen. Dies betrifft insbesondere den Informationsaspekt in Personalplanungssystemen.

These 2

Die Leistungsfähigkeit der Personalplanung in Unternehmen hängt unmittelbar davon ab, inwieweit es gelingt, langfristig ausgerichtete eigenständige

Fortsetzung von Fußnote 4)

(vgl.) Handelsblatt vom 14.1.1976): 93.000. - Gesamtabbau 1974/76: Ca. 32.800 Mitarbeiter. - Im Detail sind jedoch folgende Maßnahmen festzuhalten: (1) Im Jan./Febr., April/Mai, Mai/Juni, Juli und August wird in verschiedenen inländischen Werken kurzgearbeitet (Manager-Magazin 9/74; (2) eine Abfindungsaktion wird durch Betriebsvereinbarung vom 12.6.74 in Gang gesetzt; (3) im November 1974 kurzfristige Einstellung von ca. 3.000 Mitarbeitern; (4) im April 1975 kündigt der Vorstand einen Abbau der Belegschaft um 25.000 Mitarbeiter (gegenüber dem Stand Ende 1974!) für die nächsten Monate an; (5) die Entlassungsaktion mittels Abfindungsverträgen läuft 1975 weiter; (6) noch während dieser Maßnahmen werden wieder Sonderschichten gefahren (vgl. Der Spiegel 45/1975, S.29 f. - Stuttgarter Zeitung vom 25.9.1975); (7) im Oktober 1975 wird eine Aufstockung der Belegschaft in der nächsten Zeit um ca. 5.000 Mitarbeiter angekündigt (vgl. Der Spiegel, a.a.O. - Stuttgarter Zeitung vom 29.10.1975); (8) insgesamt werden 1975 14 Sonderschichten gefahren; für 1976 sind weitere geplant (vgl. Handelsblatt vom 30.12.1975).

personalpolitische Zielsetzungen in den politisch-strategischen Entscheidungsprozeß von Unternehmen einzubringen.

These 3

Nur eine Personalplanung, die alle personalpolitischen Maßnahmen umfaßt, ist in der Lage, in sich widerspruchsfreie Strategien zu entwickeln.

These 4

Die Konzeption von Systemen und Modellen der Personalplanung und deren Implementierung sind als politische Planungs- und Entscheidungsprozesse aufzufassen. Politischer Prozeß deshalb, weil die Etablierung solcher Systeme (bzw. von Teilsystemen) sogleich das Schaffen von "Sachzwängen" für die Planung selbst bedeutet; auf diese Weise können anfänglich vorhandene Machtpositionen verfestigt werden.

2. Die rationalistische Fundierung von Planungsvorstellungen (These 1)

Es ist nicht beabsichtigt, eine Exegese der zahlreichen - mehr oder weniger modifizierten Begriffe von Planung (Unternehmensplanung) vorzunehmen.

Einmütigkeit scheint in der Literatur darüber zu bestehen, daß mit dem Begriff Planung der Prozeß der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zur Festlegung und Steuerung zukünftigen Handelns gekennzeichnet werden soll (Koch; S.9). Unternehmensplanung stellt demnach auf die Organisation sozialer Systeme, auf deren Zukunftsgestaltung, ab. - Wild betont den rationalen Charakter, wenn er Planung als "Systematisch-methodischen Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen" (Wild; S.13) versteht⁵⁾. Er spricht auch von einem "prospektiven Denkhandeln"; ähnlich auch die Auffassung von Kirsch, der mit Planung das Treffen "antizipativer Entscheidungen" bezeichnet (Kirsch et al.; Logistik; S.383 f.)⁶⁾.

Zur näheren Kennzeichnung von Unternehmensplanung werden üblicherweise folgende Merkmale herangezogen (Wild; S.13 f.): Gestaltungscharakter; Prozeßphänomen; Rationalität; Informationsaspekt; Zukunftsbezogenheit. Die drei letztgenannten Merkmale sollen im folgenden problematisiert werden.

5) Der Prozeßcharakter weist Unternehmensplanung als eine sich ständig wiederholende Abfolge mehrstufiger Vorgänge oder Teilprozesse aus. Unternehmensplanung ist kein einmaliger Akt, sondern eine Sequenz von Entscheidungsprozessen nach dem Muster Zielbildung, Problemerkennntnis, Gewinnung und Bewertung von Alternativen, Realisation der gewählten Alternative, Kontrolle. - Vgl. Wild; S.37 f. - Vgl. auch Kirsch; Entscheidungsprozesse, Bd. 1; S.75.

6) Das Eigenschaftswort "antizipativ" dient bewußt zur Abhebung von lediglich reaktiven oder intuitiven Entscheidungen, weist auf die systematische Durchdringung zukünftiger Sachverhalte hin. - Wissenschaftstheoretische Kritik an solchen terminologischen Fixierungen übt insbesondere H. Lenk; vgl. dazu seinen Beitrag "Prolegomena"; S.74 ff.; 80 ff.

2.1. Rationalität von Planungsprozessen

Durch Planung sollen reale Sachverhalte überschaubar gemacht und "zufällige" Entwicklungen nach Möglichkeit ausgeschlossen werden. Dahinter steht die Annahme, daß geplante, rational gefällte Entscheidungen zu einem besseren Ergebnis (im Sinne der zugrundegelegten Zielfunktion) als situationsbedingte Entscheidungen führen würden. - Dies gilt gerade auch für innovative Führungsentscheidungen, betrifft also den Bereich der politisch strategischen Unternehmensplanung⁷⁾.

Das Postulat der Rationalität für Planungs- und Entscheidungsprozesse beinhaltet zwei Aspekte:

- a) Im einen Fall meint Rationalität eine kulturell vermittelte Norm (Rationalprinzip; "allgemeines" Vernunftsprinzip). Es wird auf die Zweck-Beziehung in Planungsprozessen abgestellt.
- b) Der andere Aspekt bezieht sich auf die Vorstellung, daß der Planungsprozeß aus einer Sequenz formallogisch richtig aufgebauter kognitiver Prozesse besteht (bestehen soll)⁸⁾.

Die zunächst von der Entscheidungstheorie diskutierten "geschlossenen" Modelle basierten auf der Fiktion strikten rationalen Verhaltens⁹⁾ der Entscheider (Planer).

Simon (z.B. in Administrative Behavior; 1975) hat mit seiner Kritik an derartig konzipierten Modellen die Fragwürdigkeit der Rationalitätshypothese deutlich gemacht und gezeigt, daß eine Beschreibung menschlichen Entscheidungsverhaltens ohne Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse über die tatsächlichen kognitiven Vorgänge bei den Entscheidern nicht zugänglich sei¹⁰⁾.

7) Entscheidungs- und Planungsprozesse können durch die Merkmale "Strukturierungsgrad" (1. wohl-strukturiert, 2. schlecht-strukturiert) und die Anzahl der erforderlichen individuellen Wertprämissen (3. viele, 4. wenige) typisiert werden.

Durch entsprechende Kombinationen können dann politisch-strategische (Ausprägungen 2/3), administrative (2/4) und operative (1/4) Planungs- und Entscheidungsprozesse unterschieden werden. - Vgl. dazu Kirsch; Betriebswirtschaftspolitik; S.23 f.

8) Planungsmodelle werden demzufolge als idealtypische Darstellungen kognitiver Problemlösungsprozesse angesehen.

9) Als Kennzeichen können angeführt werden: "homo oeconomicus"-Fiktion; vollständige Information über die Umweltsituation; die Handlungsalternativen sowie deren Konsequenzen; eine eindeutige Präferenzordnung ist gegeben; die Problemlösungskapazität ist nicht beschränkt. - Vgl. dazu bspw. March/Simon; Organizations; S.137 ff. Vgl. Etzioni; Gesellschaft; S. 275 ff. - Das von diesen Modellen verfolgte "synoptische Ideal" wird im Detail z.B. von Braybrooke/Lindblom (Decisions; S.37 ff.) kritisiert.

10) Kirsch zieht denn auch die Folgerung, daß sich die bisherige ökonomische Entscheidungstheorie unter dem Einfluß sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse "immer mehr von einer Theorie der Rationalitätsanalyse zu einer Theorie der kognitiven Prozesse" entwickeln würde. (Vgl. Kirsch; Entscheidungsprozesse, Bd.1; S.68). - Die Relevanz dieser Feststellung wurde erst kürzlich für einen speziellen Anwendungsfall, nämlich dem Entscheidungsverhalten von Konsumenten, bestätigt. (Vgl. Kroeber-Riel; Konsumentenverhalten; insbesondere S.165 ff.)

Natürlich sind diese Überlegungen auch in die Literatur zur Unternehmensplanung eingegangen. Planungsmodelle werden meist von ihren Autoren als ideal-logische Strukturbilder vorgestellt, die so natürlich keinen unmittelbaren empirisch-deskriptiven Gehalt aufweisen. Die Notwendigkeit, Probleme des Zielbildungsprozesses, der Informationsgewinnung und -verarbeitung, der individuellen und sozialen Aspekte der Entscheidungspersonen (deren Motive, Emotionen, Einstellungen etc.), Prognoseprobleme usw. in die Analyse von Planung einzubeziehen, wird nicht bestritten¹¹⁾.

Probleme entstehen dann, wenn solche Planungsmodelle deskriptiv interpretiert und in der Praxis installiert werden. Unversehens wird dann eine bestimmte Planungslogik als Norm vorgegeben¹²⁾, die - scheinbar empirisch abgesichert - zentrale Bedeutung erlangt.

Die Konzeption und Implementierung von Planungsmodellen steckt so gesehen in einem Dilemma: Einerseits soll ja gerade durch Planung die Komplexität der Realität vermindert werden, sollen in einem formalisierten System die wesentlichen Strukturen und Variablen der Planungsprobleme abgebildet sein. Nun ist aber gerade mit diesem Reduktionsvorgang eine erhebliche Abstraktion von der Realität verbunden und damit eben auch die Gefahr, realitätsinadäquate Planungsmodelle zu konzipieren und in der Praxis zu installieren¹³⁾.

2.2. Der Informationsaspekt in Planungsmodellen

Am Beispiel der Behandlung von Informationen in Planungssystemen sollen die Überlegungen zur Rationalitätsprämisse vertieft werden. - Empirische und experimentelle Untersuchungen belegen, daß Planungs- und Entscheidungsinstanzen nur in sehr begrenztem Umfang in der Lage sind, zusätzliche Informationen zu verarbeiten (z.B. Kraus; S.182 f.)¹⁴⁾. Außerdem ist die Abstimmung zwischen dem Informationsverhalten der Benutzer und der Gestalter von Informationssystemen häufig mangelhaft (Kraus; S.181)¹⁵⁾.

11) Man kann sich allerdings des Eindrucks nicht erwehren, daß solche Sachverhalte gelegentlich als bloße Nebenbedingungen eines rationalen Planungsprozesses angesehen und dementsprechend vernachlässigt werden. So z.B. die Beiträge von Hackstein/Nüssgens/Uphus über "Personalbedarfs-ermittlung im System Personalwesen" (1971).

12) Nach dem Muster: "Bringe die Planungsgegenstände in die - und nur in die (!) - vorgeschriebene Modellstruktur".

13) Natürlich sind die durch Rationalitätsprinzip und formale Entscheidungslogik geprägten Modelle einfacher handhabbar und werden gerade deshalb von Wissenschaftlern und Praktikern bevorzugt.

14) In der von Kraus zitierten Bifora-Studie (ebenda, S.187) werden als Hauptprobleme angeführt: Begrenztheit der Informationsaufnahme und des Erinnerungsvermögens; Unfähigkeit der Auswertung multidimensionaler Informationen und der Gewichtung von Informationen; Tendenz zum Beharren auf vorgefaßten Meinungen und Beibehaltung einmal erfolgreich beschrittener Wege.

15) Siehe nächste Seite

Die zunehmende Bedeutung von PIS als Grundlage von Personalplanungssystemen gibt Anlaß, auf die dabei unterstellten Annahmen bezüglich der Informationsverarbeitung einzugehen. Üblicherweise wird zur Erklärung der sog. "Informationsverarbeitungsansatz" (IV) herangezogen, wie er z.B. von Newell/Simon formuliert wurde¹⁶⁾. Das wesentliche Merkmal des IV-Ansatzes ist, daß menschliches Entscheidungsverhalten als ein durch (ausschließlich) kognitive Elemente gesteuerter Prozeß angesehen wird¹⁷⁾.

Das IV-System wird als instrumenteller Mechanismus zur Steuerung und Regelung menschlichen Entscheidungsverhaltens interpretiert. - Eine Kritik an diesem Ansatz hat davon auszugehen, daß kognitive Prozesse nicht unbeeinflusst von Emotionen ablaufen; d.h., die Informationsverarbeitung eines Individuums wird auch von Emotionen, Einstellungen, Ängsten usw. beeinflusst (und diese hängen ihrerseits auch von kognitiv Prozessen ab).

Diese Überlegungen lassen denkbar erscheinen, daß die Unterstützung individueller Planungs- und Entscheidungsprozesse durch Formalisierung in einem Planungs- und Informationssystem dysfunktionale Wirkungen zeitigt, weil die Nichtbeachtung sozialer ("informaler") und emotionaler Aspekte zu negativen Reaktionen bei der Benutzung führt (Argyris; Management Information Systems)¹⁸⁾. -

Diesen Sachverhalt meint Kirsch, wenn er auf die Gefahr eines neuen "Taylorismus" aufmerksam macht. Er stellt skeptisch die Frage: "Machen wir bei dem Versuch, die organisationalen Informations- und Entscheidungsprobleme zu rationalisieren, die gleichen Fehler, wie seinerzeit Taylor und das Scientific Management, als sie sich daran machten, die physischen Prozesse der industriellen Produktion zu rationalisieren?" (Kirsch; Taylorismus; S.339).

15) Die Kritik läßt sich noch dadurch ergänzen, daß "nicht quantifizierbare" Informationen, deren Bedeutung für politisch-strategische Unternehmensplanung besonders groß ist, kaum in Informations- und Planungssystemen berücksichtigt werden. Kirsch kennzeichnet den Substitutions- bzw. Verdrängungsprozeß von "soft facts" durch "hard facts" (im Zusammenhang mit Überlegungen zur Systementwicklung) mit dem Bild des "Gresham'schen Gesetzes".

16) Vgl. die übersichtliche Darstellung und Zusammenfassung bei Kirsch; Entscheidungsprozesse, Bd.2; S.48 ff. - Sowohl für die menschliche Informationsverarbeitung als auch für die Problemlösungsprogramme von EDV-Anlagen werden gleiche Strukturen unterstellt; dadurch werden natürliche und künstliche Systeme kompatibel, für einen Dialog geeignet.

17) Sog. "test-operate, test-exit" Einheiten stellen die genannten Elemente dar. - Vgl. (im Anschluß an Miller/Galanter/Pribram) Kirsch; Entscheidungsprozesse, Bd.2; S.129 ff.

18) "The theory is that emotional problems within organizations do not simply disappear when they are not faced; rather they tend to obstruct the carrying out of rational plans" (Argyris; Management Information Systems; S.290).

2.3. Das Merkmal der Zukunftsbezogenheit

Planung, so wurde in der Definition deutlich gemacht, hat mit zukünftigen Sachverhalten zu tun; deshalb werden im Planungsprozeß Informationen über das Eintreten bestimmter, für die Planung relevanter Zustände und Ereignisse in der Zukunft erforderlich.

Unterscheidet man mit Wild entsprechend der Manipulierbarkeit der dem Planungskalkül zugrundeliegenden Planungselemente zwischen Aktionsparametern¹⁹⁾, Reaktions- und Datenparametern, so müssen zumindest Vorhersagen über die Wirkungen der eigenen Handlungen sowie über die Entwicklung der internen und externen Rahmenbedingungen gemacht werden. Wild spricht deshalb von Umwelt- bzw. Lageprognosen und Wirkungsprognosen (Wild; S.50 f).

Unter informationstheoretischen Aspekten wird davon ausgegangen, daß Sicherheitsgrad und inhaltliche Präzision (Informationsgehalt) von Vorhersagen negativ korreliert sind. "Je mehr eine Prognose über die zukünftige Wirklichkeit behauptet, desto unsicherer ist sie (Wild; S.88). Dieser Zusammenhang führt zu einem generellen Dilemma, da Planung sowohl informationsreiche als auch sichere Prognoseinformationen anstrebt.

Genauer betrachtet steht hinter dieser Unsicherheitsprämisse ein wissenschaftstheoretisches Problem, das Planung in einen unmittelbaren Zusammenhang mit dem Problem der Theoriebildung in der Betriebswirtschaftslehre (allgemein: der Sozialwissenschaften) bringt.

Von einer objektiven Prognose²⁰⁾ wird dann gesprochen, wenn ein zukünftiges Ereignis (Zustand) aus einer allgemeinen nomologischen Hypothese (über das Zustandekommen des Ereignisses) und singulären Randbedingungen²¹⁾ logisch deduziert wird. Eine objektive Prognose ist somit in ihrer Struktur identisch mit einer deduktiv nomologischen Erklärung²²⁾. Unter Zugrundelegung dieses Zusammenhanges können sichere und gehaltvolle Prognosen aus dem Erfahrungsmaterial (über vergangene Ereignisse) abgeleitet werden²³⁾.

19) Aktionsparameter werden von der Planungsinstanz "gesetzt". (Ziele; Maßnahmen, die das Handlungsfeld strukturieren).

20) Gegenstand wissenschaftstheoretischer Auseinandersetzung ist Prognose im Sinne einer objektiv begründeten Voraussage. Lediglich subjektiv begründete Voraussagen (auch Erwartungen genannt) oder bloße Annahmen (unbegründete Hypothesen über zukünftige Sachverhalte) bleiben außer acht.

21) Sog. Antezedensbedingungen; das sind mit oder vor dem prognostizierten Ereignis erfüllte Ereignisse oder Zustände.

22) DN-Erklärung bzw. kausale Erklärung; d.h., ein Satz, der aus Gesetzen und Randbedingungen abgeleitet wird. (Hempel-Oppenheim-Schema über den Zusammenhang von Explanans und Explanandum).

23) Streng genommen müssen natürlich auch Hypothesen über die Gültigkeit der nomologischen Hypothesen für die zu prognostizierende Zukunftssituation formuliert werden; dies betrifft natürlich auch die Antezedensbedingungen. - Dieser multiple Prognoseprozeß führt letztlich zu einem unendlichen Regreß.

Bedenkt man den geringen Fundus an nomologischen Hypothesen in der Betriebswirtschaftslehre, dann erscheint es als zulässige Pragmatik, daß im Zusammenhang mit Planung die Begründung für das Eintreten eines Ereignisses vernachlässigt wird und stattdessen Informationen, die das Eintreten eines Ereignisses mit akzeptabler Sicherheit anzeigen, bevorzugt werden. Prognosen können auch auf induktiv-statistisch gewonnenen Argumenten beruhen²⁴⁾.

Bereits hier läßt sich das Zwischenresümee ziehen, daß Unternehmensplanung alleine schon wegen des Prognoseproblems auf einem wenig gesicherten methodischen und wissenschaftstheoretischen Fundament gründet²⁵⁾. - Unter Berücksichtigung dieser Argumente erhalten die Aktionsparameter besondere Bedeutung. Wild unterstellt, daß diese gesetzt werden, "da" sind. Anscheinend wird aber dabei übersehen, daß einerseits die Zielformulierungen selbst im Zeitablauf Änderungen unterworfen sind und daß andererseits die zielgerichteten Eingriffe der Akteure das Handlungsfeld ständig verändern können. Das heißt aber nichts anderes, daß auch eine Prognose über die Aktionsparameter erforderlich wird. Solche Vorhersagen, insbesondere über die Ziele, scheinen eher möglich, da sie primär von den Vorstellungen der Akteure abhängig sind. Dieser Zusammenhang macht deutlich, daß eine zieldynamische, bzw. zieladaptive Prognose, welche die voraussichtlichen Zielentwicklungen darstellt, nicht nur aus methodischen, sondern gerade auch aus pragmatischen Gründen das zentrale Problem aller Planung darstellt.

Die Bedeutung der Zielsetzung (Zieldurchsetzung) soll in der zweiten These noch vertieft werden.

3. Abhängigkeit der Personalplanung vom Zielsystem (These 2)

Von einer systematisch betriebenen Unternehmensplanung wird erwartet, daß alle Einzelaktivitäten, die in der Unternehmung vollzogen werden sollen), auf deren Gesamtziele ausgerichtet sind (sein sollen). Daraus folgt: Personalplanung hat auf der Basis der obersten Unternehmensziele zu erfolgen, die lediglich bereichsspezifisch transformiert werden müssen und somit auch für die Teilbereiche der Personalplanung als kausal abgeleitete Zweck-Mittel-Ketten gedacht werden können²⁶⁾.

Diese Vorstellung vom rationalen Zusammenhang zwischen der Zielbildung

24) Damit wird aber der Umkehrschluß - von der Prognose auf die gesetzesmäßige Erklärung - unzulässig! Auf diese Asymmetrie zwischen (1) Erklärung und Prognose und (2) Prognose und Erklärung weisen insbesondere W. Stegmüller und H. Lenk hin. - Vgl. z.B. Lenk; Erklärung; S.34 ff. (und passim).

25) "Die umfassende wissenschaftstheoretische Monographie über Prognosen fehlt noch." (Lenk; Logik; S.61).

26) Ableitung einer bereichsspezifischen Zielhierarchie. - Damit würde der zentralen Forderung der modellanalytischen Theorie nach Suboptimierung genügt.

in Unternehmen und der Personalplanung müßte sich den Vorwurf der Naivität gefallen lassen und zwar aus zwei Gründen:

- (1) Die betriebswirtschaftliche Zielforschung hat gezeigt, daß weder "die obersten Ziele eines Unternehmens" vollständig und widerspruchsfrei formuliert werden können, noch daß - wegen der Ambivalenz von Zielen und Mitteln bzw. wegen mangelnder Neutralität von Zielen in bezug auf Mittel - nachgeordnete Zielhierarchien nicht widerspruchsfrei abgeleitet werden können.
- (2) Es wird außer acht gelassen, daß Unternehmen offene soziale Handlungssysteme sind; d.h., das Handeln der Menschen in Unternehmen wird nicht nur von Zielen und Richtlinien geleitet, die von bestimmten intraorganisationalen Instanzen autorisiert wurden, sondern sie bringen ihre Zielvorstellungen - die durchaus nicht "wohlgeordnet" und widerspruchsfrei sind - in die Organisation hinein. - Pointiert kann man sagen, daß Menschen gerade deshalb in Unternehmen eintreten und tätig werden, um dort eigene Ziele zu realisieren.

Für die politisch-strategische Planung²⁷⁾ in Unternehmen ist deshalb der Aspekt der Zielbildung und Zieldurchsetzung bedeutsam. Davon ist zumindest auch der konzeptionelle Teil der Personalplanung betroffen.

Im sog. Koalitionsmodell der Unternehmung wird der Kerngruppe²⁸⁾ die Aufgabe gestellt, die Ziele, Präferenzen, Forderungen all jener Organisationsteilnehmer zu handhaben, die über genügend Macht verfügen, um sich in diesen Prozeß einzuschalten bzw. als Unterstützer für die Mitglieder des politischen Systems wichtig sind. Das politische System stabilisiert sich also dadurch, daß es die in der Regel konfliktären Ziele in solche Maßnahmen umsetzt, die die Interessen der einflußreichen Organisationsteilnehmer widerspiegeln.

Infolge der zahlreichen, sich widersprechenden Forderungen ist die Fähigkeit des politischen Systems zur Konsensbildung - insbesondere auch über langfristige Ziele - begrenzt. Etzioni zeigt, daß substitutive Beziehungen zwischen der Fähigkeit zur Konsensbildung und z.B. der Fähigkeit zur Machtausübung, zur Fähigkeit der Sicherung von Machtquellen oder aber der Fähigkeit zur Informationsgewinnung und -verarbeitung innerhalb politischer Systeme bestehen (Etzioni; S.320 ff., 477 ff.) Wer durch besondere Fähigkeiten der Informationsgewinnung in der Lage ist, realistische Informationen über die Werte, Präferenzen, Vorstellungen der ernstzunehmenden Interessenten, über deren Machtpotential, über deren Unterstützungsbereitschaft etc. zu bekommen, ist in der Lage, im Zielbildungsprozeß mehr Forderungen zu be-

27) Geringer Strukturierungsgrad der Planungsprobleme; viele individuelle Wertprämissen der Planungsinstanzen.

28) Darunter versteht man jene Organisationsteilnehmer, die die politischen Rollen des Systems ausfüllen, also das politische Subsystem darstellen.

rücksichtigen, was zu einer Reduzierung von Konflikten führen kann. Er kann dann partiell auf den Einsatz von Macht verzichten. Oder: Unvermögen in der Konsensbildung wird durch verstärkten Machteinsatz kompensiert; d.h.: politische Entscheidungen werden gegen den Widerstand eines Teils der Betroffenen durchgesetzt²⁹⁾.

Die kaum zu überwindenden methodischen Probleme bei der Deduktion eines widerspruchsfreien Zielsystems einerseits sowie die Tatsache, daß politische Systeme von Unternehmen regelmäßig nur fragmentarische Informationen über Ziele und Interessen der Organisationsteilnehmer haben, führt zu einem Entscheidungsverhalten, das von Lindblom und anderen als "Muddling Through Policy" bezeichnet wird³⁰⁾. Weil politische Entscheidungsinstanzen nur sehr vage die jetzigen und erst recht die zukünftigen Forderungen der Organisationsteilnehmer kennen und deshalb kaum in der Lage sind, langfristige Zielperspektiven zu entwickeln, neigen sie dazu, sich in kleinen Schritten³¹⁾ von Problem zu Problem "durchzuwursteln", ad hoc-Entscheidungen zu fällen, die durch inhaltsleere Zielformulierungen (man kann auch sagen: Gemeinplätze) formal abgedeckt sind. - Die Unsicherheit im politisch-strategischen Planungsprozeß wird demnach durch eine Orientierung am "status quo" verringert. Planung gerät nach den Worten von Ozbekhan in die Gefahr, lediglich "extended present" zu sein (Ozbekhan; Planning; S.86 ff., 90), also gegenwärtige Normenstrukturen zu perpetuieren. - Bemerkenswert an solchem Verhalten ist, daß nunmehr der Zielkonsens überdeckt wird durch einen einzelfallbezogenen Mittelkonsens. Oder, wie Luhmann sagt: "Man braucht sich nicht über die Zwecke zu verständigen, sofern nur über die Mittel eine Übereinstimmung zu erreichen ist" (Luhmann; Zweckbegriff; S.91).

Die Konsequenzen für die Personalplanung sind offensichtlich:

- (1) Situationsbedingte "Muddling Through"-Unternehmenspolitik verhindert (erschwert zumindest) eine langfristig orientierte Personalplanung, führt letztlich dazu, daß personalpolitische Entscheidungen tendenziell den Charakter von nachgeordneten Anpassungsentscheidungen aufweisen. Dies scheinen auch die empirischen Befunde, die zu Anfang genannt wurden, zu erhärten. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen:
Man kann leicht belegen, daß in der Vergangenheit - unter der Voraussetzung angespannter Arbeitsmärkte - die Bedeutung von Personalent-

29) Luhmann bezeichnet deswegen die Konsensbildung zutreffend als Variable in sozialen Systemen. - "Soziale Systeme können unter Umständen mit einem Minimum an Konsens auskommen, besonders wenn sie die konsenspflichtigen Verhaltenserwartungen genau spezifizieren können." (Luhmann; Zweckbegriff; S.90 f.)

30) Vgl. Lindblom; Muddling Through; 1959; S.79-99. - Vgl. Braybrooke/Lindblom; Decisions; S.81 ff. ("disjointed incrementalism"). Vgl. Etzioni; S.290 ff.

31) Eben "inkremental". - Kirsch bezeichnet den Inkrementalismus als "Strategie des Durchwurstelns". (Vgl. Kirsch; Entscheidungsprozesse, Bd. 1; S. 89 f.)

wicklungsplänen (von Laufbahn- und Ausbildungsplanung) erkannt wurde, was zu entsprechenden Reaktionen in Unternehmen führte. In neuerer Zeit, in einer Situation des Überangebots von Arbeitskräften, kann eine Reduzierung dieser Bemühungen festgestellt werden. Dieser Vorgang deutet darauf hin, daß personalpolitische Ziele primär in Abhängigkeit von anderen Unternehmenszielen gesehen werden. - Ist dies der Fall, ist eine langfristige, stetige Personalplanung nicht möglich.

(2) Man kann nicht übersehen, daß von politischen Entscheidungsinstanzen in zunehmendem Maße auch soziale Ziele als Teilelemente der obersten Unternehmensziele formuliert werden. T. Schmücker, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG (um nur ein Beispiel herauszugreifen), betont in einem Aufsatz in der BFuP die Existenz von sozialen Zielen neben den sog. "traditionell ökonomischen" (Schmücker; Interessenverbund; S.19 ff.) Unter der Sammelbezeichnung soziale Ziele oder "soziale Ansprüche der Arbeitnehmerschaft" subsummiert er folgende Teilziele:

- Die gesellschaftlichen Grundprinzipien Gleichheit und Gerechtigkeit,
- Humanisierung des Arbeitslebens (menschengerechte Arbeitsbedingungen, besseres Arbeitsklima, Sicherung der Leistungsfähigkeit, Abbau der Gesundheitsgefährdung),
- Selbstverwirklichung (Sicherheit des Arbeitsplatzes; Selbstentfaltung, Verminderung der Entfremdung; Arbeitszufriedenheit).

Ungeklärt bleibt jedoch, in welchem Verhältnis diese Ziele zu den rein ökonomischen stehen. Anders gefragt: Welche Ziele haben im Konfliktfalle Priorität? - Die jüngste Vergangenheit gibt Anlaß zu der Vermutung, daß solche sozialen Zielsetzungen möglicherweise inhaltsleere Integrationsformeln darstellen. Übereinstimmung innerhalb des politischen Systems kann ja am ehesten auf der Grundlage von Gemeinplätzen erfolgen. Der Spielraum von Personalplanung wird dann jeweils kurzfristig von der konjunkturellen Situation abgesteckt, eine langfristig angelegte Personalplanung somit verhindert³²⁾.

(3) Die Überlegungen lassen den Schluß zu: Eine langfristig orientierte Personalplanung, die sich an sozialen Zielen im oben geäußerten Sinne orientiert, also auch die individuellen Ziele eines großen Teils der Belegschaft sich zu eigen machen will, ist nur dann möglich, wenn es den von der Planung Betroffenen gelingt, ihre Ziele in den politischen Entscheidungsprozeß als originäre Ziele einzubringen. Gelingt dies nicht, dann wird Personalplanung in dem vorher beschriebenen Sinne abhängige Folgeplanung bleiben.

(32) Die Problematik eines solchen Planungsverhaltens liegt auf der Hand. Allgemein formuliert Lenk: "Die Übereinstimmung auf der Grundlage von Gemeinplätzen ist langfristig unfruchtbar und risikoreicher als der kanalisiert ausgetragene Konflikt in Beratungsgremien und Planungsstäben". (Lenk; Prolegomena, S.90).

4. Der Gegenstandsbereich von Personalplanung (These 3)

Bislang wurde nicht geklärt, welche Sachverhalte im einzelnen Objekte der Personalplanung darstellen. Daß in diesem Falle der begrifflichen Spannweite eine erhebliche politische Bedeutung zukommt, wird durch diese Diskussion um § 92 Betriebsverfassungsgesetz deutlich. Je nach Interessenslage wird als Regelungsbereich lediglich die quantitative Personalbedarfsplanung oder aber, sehr extensiv, die gesamte Planung im Rahmen der Personalpolitik verstanden (Dedering; S.13. - Fehlberg/Wächter; Mitbestimmung; S.147 ff.)³³⁾

Diese extrem unterschiedlichen Auffassungen sind auch im betriebswirtschaftlichen Schrifttum zu finden. - Kossbiel bezieht seine Ausführungen zum Stichwort "Personalplanung" im kürzlich erschienenen HWP ausschließlich auf die quantitativ orientierte Personalbestands- und Personalbedarfsplanung. - Im Gegensatz dazu faßt Wächter in seinem sozio-ökonomischen Ansatz Personalplanung als Planung von Strukturen und Prozessen im Erhaltungssystem von Organisationen auf (Wächter; Grundlagen; spez. Abb.4, S.38).

Die Differenzierung von Input-Transformations- und Output-Prozessen erlaubt die Einordnung der personalpolitischen Maßnahmen als intervenierende Variable zwischen Input und Output des sozialen Subsystems. Wächter knüpft damit - wenn auch konzeptionell und methodisch gänzlich verschieden - an die Tradition an, den gesamten Personal- und Sozialbereich von Unternehmen unter dem Aspekt der Planung darzustellen.

Die "ganzheitliche" Konzeption m.E. ganz einleuchtend damit begründet, daß eine konsistente, langfristig ausgerichtete Personalplanung nicht von einer Reihe mehr oder weniger zufällig getroffener, voneinander isolierter Teilmaßnahmen geleistet werden kann. Unterstellt man beispielsweise einen positiven Zusammenhang zwischen der Teilnahme- bzw. Leistungsmotivation von Mitarbeitern einerseits und der qualitativen Struktur der menschlichen Ressourcen im Unternehmen andererseits, dann würde eine Strategie, die sich lediglich auf Input-verbessernde Maßnahmen stützte (z.B. Gewährung von Anreizen), relativ geringe Wirkungen zeitigen, falls nicht gleichzeitig auch strukturell wirkende Maßnahmen getroffen und die "Hygienebedingungen" verbessert werden würden.

Schließlich ergibt sich aus dem Zusammenhang von Unternehmenspolitik und personalpolitischen Maßnahmen zwangsläufig, daß eine wirkungsvolle Personalplanung nur möglich ist, wenn sie in das System der Unternehmensplanung integriert ist. - Ich übersehe nicht, daß eine analytische Durchdringung der Unternehmensplanung zwangsläufig eine gedankliche Isolierung einzelner Pla-

33) Vgl. die Einschränkungen bei Erdmann/Jüring/Kammann; Betriebsverfassungsgesetz; Anmerkungen 5, 6 und 8 zu § 92. - Vgl. die weite Auslegung bei Dietz/Richardi; Betriebsverfassungsgesetz; Anm. 7 zu §92 ("Gegenstand der Personalplanung ist die gesamte Personalpolitik des Unternehmens").

nungsbereiche vornehmen muß. Unternehmensplanung muß jedoch bei der Implementierung von Planungssystemen die angedeuteten Abhängigkeiten berücksichtigen, will sie nicht Gefahr laufen, in eine Menge beziehungsloser Partialplanungen zu zerfallen.

5. Die Einführung von Systemen der Personalplanung als politischer Prozeß (These 4)

Der Entwurf eines Planungssystems oder eines Planungsmodells bedeutet, daß Elemente eines sozio-technischen Systems (z.B. Mitarbeiter, Abteilungen, Informationen, Maschinen, Zeitpunkte etc.) in einen bestimmten, vorgeschriebenen Beziehungszusammenhang gebracht werden, um Planungsaufgaben zu lösen. - Die Konzeption eines Personalplanungssystems sagt jedoch noch nichts über seine Implementierung im Unternehmen aus³⁴⁾.

Die Literatur zur Personalplanung beschäftigt sich vorwiegend mit zwei-
fello sehr wichtigen planungstechnischen Fragen, also mit Fragen der vertikalen und horizontalen Strukturierung, der Anwendungsmöglichkeit von Planungsmethoden, der Gestaltung des erforderlichen Informationssystems, der Organisation von Planungsstäben usw. Auch hier kann man vermuten: "Dabei wird implizit und explizit von der Prämisse ausgegangen, daß proportional zu den planungstechnischen Verbesserungen Veränderungen im Verhalten der zugrundegelegten sozio-technischen Systeme eintreten werden" (Reinermann; S.138). Die Frage nach der Implementierung richtet sich danach, "ob und unter welchen Bedingungen damit gerechnet werden kann, daß sich die mit der Einführung eines Planungssystems erhofften Verhaltensänderungen tatsächlich einstellen" (Reinermann; S.138).

Bei der Konzeption von Planungsmodellen müssen bereits die Möglichkeiten der Implementierung in die Betrachtung einbezogen werden. Die Akzeptierung und Praktizierung neuer Planungssysteme hängt in sozio-technischen Systemen von den Systemteilnehmern ab; deshalb müssen zu erwartende Widerstände antizipiert und Strategien zur Überwindung bei der Modellgestaltung bereits berücksichtigt werden. - Die Planung von Personalplanungsmodellen (als Elemente der unternehmenspolitischen Planung), die Entwicklung von Durchsetzungsstrategien, Konsensbildung und Konflikthandhabung sind notwendigerweise miteinander verbunden, sind parallele Prozesse³⁵⁾.

34) Genauso muß neben dem Aspekt der Formulierung und Autorisierung von Unternehmenszielen auch der Aspekt der Zieldurchsetzung gesehen werden.

35) In diesem Sinne äußert sich auch Kirsch; Betriebswirtschaftspolitik; 1973; S.32. - Diese Vorstellung verweist auf die neuerdings in unterschiedlichen konzeptionellen Fassungen diskutierte "Theorie des geplanten Wandels" in Organisationen bzw. Unternehmen.

Die Forschungsbemühungen zur Personalplanung in Unternehmen müßten sich verstärkt der Implementierungsproblematik zuwenden bzw. müßten den Lebenszyklus bei der Einführung von Personalplanungssystemen analysieren, um Informationen über die Realität von Personalplanung zu bekommen. Solche Informationen sind unerlässlich für die Entwicklung leistungsfähiger Planungssysteme.

Eine Analyse in diesem Sinne hat z.B. Reiner mann in Form einer sog. "Case research method" über die Entwicklung und Einführung des PPBS³⁶⁾ in den Bundesbehörden der USA vorgelegt. Seine Untersuchung orientiert sich an folgenden Lebenszyklusphasen des Planungssystems (Reiner mann; S.142):

- (1) die Phase des Anstoßes und der missionarischen Ideenverbreitung innerhalb des Systems;
- (2) die Phase der Resistenz und des Auftauchens innerorganisatorischer Probleme;
- (3) die Phase des Anpassens an spezielle Systembedingungen;
- (4) die Phase, in der das endgültige Schicksal der Innovationsidee sichtbar wird.

Reiner mann kommt zu einer Reihe interessanter Feststellungen, denen vermutlich allgemeinere Bedeutung beigemessen werden muß. Hier können nur einige Punkte angedeutet werden. Planungssysteme sind der Gefahr des Scheiterns ausgesetzt, wenn Zweck und Gestaltung den Vorstellungen der Systemteilnehmer widersprechen. Deshalb schlägt Reiner mann vor, der Planung eines Planungssystems eine Situationsanalyse vorzuschalten, um die Interessen der Anwender und der Betroffenen festzustellen. Er bezeichnet dies als "partizipatorische Systemanalyse" (Reiner mann; S.164).

Weiterhin betont er die Notwendigkeit von Maßnahmen, die die Akzeptierung und wirkliche Nutzung eines Planungssystems bewirken sollen (angemessene Informationspolitik, Management Development, Abbau systemhistorisch bedingter organisationsklimatischer Barrieren usw.).

Man kann annehmen, daß solche Vorstellungen bei der Planung und Implementierung von Personalplanungssystemen bislang nur wenig berücksichtigt wurden. Wenn EDV-gestützte Teilplanungssysteme für den Bereich der Personalpolitik beispielsweise deshalb eingerichtet werden, weil momentan noch freie Kapazitäten in der Anlage vorhanden sind, dann weist Personalplanung das Merkmal der Zufälligkeit auf. Problematisch ist daran weniger der Umstand, daß auf diese Weise Planungsstrukturen entstehen (etwa Fixierung eines bestimmten Datenbestandes), sondern die Tatsache, daß diese auch festgeschrieben werden und somit "Sachzwänge" für nachfolgende Entwicklungen darstellen.

36) Akronym für "Planning-Programming - Budgeting System".

Damit wird aber der Grund zu einer Planung geschaffen - und gleichzeitig deren Durchführung erschwert -, die die (schädlichen) Folgen von Planung aufheben soll (Tenbruck; S.50, 52 f.)-

6. Zusammenfassung

Die Überlegungen sollten zeigen, daß bestimmte Umstände maßgeblich dafür sein können, daß die gegenwärtig praktizierte Personalplanung zu relativ wenig befriedigenden Ergebnissen führt. Dabei habe ich auf Probleme hingewiesen, die generell mit Planung verbunden sind und m.E. auch von der Personalplanung noch nicht oder kaum berücksichtigt werden. Weiterhin habe ich den Aspekt der Zielorientierung von Personalplanung, ihre inhaltliche Konzeption sowie die Frage der Implementierung erwähnt.

Das Geschäft der Personalplanung wird nicht alleine durch die materiellen Probleme der Planungsobjekte erschwert; dazu kommt - und das wollte ich hier deutlich werden lassen - der folgenschwere Mangel, daß eine allgemeine, wissenschaftstheoretische Fundierung von Planung bislang fehlt. Auch Lenk bedauert das Fehlen einer Grundlagenmethodologie von Planung (Lenk; Prolegomena. - Auch Wild konstatiert, daß eine Planungstheorie bis heute nicht entwickelt wurde. Wild; S.26).

Die Entwicklung der logisch-analytischen Teile einer Planungswissenschaft (dazu gehört die formale Planungslogik sowie die Planungstechnologie) ist verhältnismäßig weit gediehen. Die aufgezeigten Defizite betreffen insbesondere die Planungsphilosophie und die empirische Planungstheorie, deren Erkenntnisgegenstand "das Planungsverhalten in der sozialen Wirklichkeit und nicht etwa die Logik eines geforderten Rationalverhaltens oder die logische Analyse formaler Zusammenhänge" ist (Wild; S.28). Und weiter: "Im Zentrum einer so verstandenen Planungstheorie, die den Verhaltenswissenschaften zuzurechnen ist, müßten speziell Aussagen über den Prozeß, die Systeme, Methoden und die Anwendungsbedingungen der Planung in sozialen Systemen einerseits und die Wirkungen der Planung bzw. der sie beschreibenden Variablen auf das Verhalten der sozialen Systeme und ihre Umwelt andererseits stehen." (Wild; S.28).

Die Planungsphilosophie hätte die normativen Implikationen von Planung zu diskutieren, hätte die Ziel-, Wert- und Normensetzungsprobleme aufzuarbeiten. Lenk räumt ein, daß sich Technologen und Planer zu Recht von den Philosophen im Stich gelassen fühlen müssen (Lenk; Bemerkungen; S.101). Blendet man diese Problematik ab, dann bewirkt man letztlich, daß mit einem immer weiter verfeinerten methodischen Instrumentarium in zunehmendem Maße irrelevante Ergebnisse erreicht werden. Oder, um A. Gälweiler zu zitieren: "Auch höherer Unsinn läßt sich in seiner Ausführung gut planen" (Gälweiler; Unternehmensplanung; S.13).

Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris; Management Informations Systems. The Challenge to Rationality and Emotionality; in: Management Science, VI. 17 (Febr. 1971), No. 6, S. B 275-292.
- Braybrooke, David; Lindblom, Charles E.; A Strategy of Decision; 3. Aufl., New York 1969.
- Dedering, Heinz; Personalplanung und Mitbestimmung; Opladen 1972.
- Dietz/Richardi; Betriebsverfassungsgesetz; 5. Aufl., München 1973.
- Eckardstein, Dudo von; Laufbahnplanung für Führungskräfte; Berlin 1971
- Etzioni, Amitai; Die aktive Gesellschaft; Opladen 1975.
- Fehlberg, Gerlinde; Wächter, Hartmut; Langfristige Entscheidungen im Personalbereich und Einflußmöglichkeiten durch Mitbestimmung; in: Koubek/Küller/Scheibe-Lange (Hrsg.); Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung; Frankfurt/M. 1974.
- Gälweiler, Aloys; Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis; Frankfurt-New York 1974.
- Gebert, Harry; Das integrierte Personalinformationssystem (IPIS) der Ford-Werke AG, Köln; in: IBM-Nachrichten 19. Jg. (1969), S.919-924.
- Hackstein, Rolf; Nüssgens, K. H.; Uphus, Peter H.; Personalbedarfsermittlung im System Personalwesen; in: Fortschrittliche Betriebsführung, 20. Jg. (1971), Nr. 3 und Nr. 4.
- Kirsch, Werner; Entscheidungsprozesse, Bd. 1-3, Wiesbaden 1970 (1971).
- Kirsch, Werner; Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme; in: derselbe (Hrsg.); Unternehmensführung und Organisation; Wiesbaden 1973.
- Kirsch, Werner; Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?; in: Wahl/Hansen (Hrsg.); Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme; München 1973.
- Kirsch, Werner; Bamberger, Ingolf; Gabele, Eduard; Klein, Heinz Karl; Betriebswirtschaftliche Logistik; Wiesbaden 1973.
- Koch, Helmut; Betriebliche Planung. Grundlagen und Grundfragen der Unternehmenspolitik; Wiesbaden 1961
- Kossbiel, Hugo; Personalplanung; in: Handwörterbuch des Personalwesens; Stuttgart 1975, Sp. 1616-1631.
- Kraus, Herbert; Informationsplanung; in: Ulrich, Hans (Hrsg.); Unternehmensplanung; Wiesbaden 1975.
- Kroeber-Riel, Werner; Konsumentenverhalten; München 1975
- Lenk, Hans; Zur Logik von Erklärung und Prognose; in: derselbe (Hrsg.); Erklärung - Prognose - Planung; Freiburg 1972.
- Lenk, Hans; Prolegomena zur Wissenschaftstheorie der Planung; in: derselbe (Hrsg.); Erklärung - Prognose - Planung; Freiburg 1972
- Lenk, Hans; Erklärung und Voraussage in der Diskussion über das Problem ihrer Strukturidentität; in: derselbe (Hrsg.); Erklärung - Prognose - Planung; Freiburg 1972.

- Lenk, Hans; Bemerkungen zu einer "praktischen" Rehabilitierung der praktischen Philosophie aufgrund der Planungsdiskussion; in: derselbe (Hrsg.); Erklärung - Prognose - Planung; Freiburg 1972.
- Lindblom, Charles E.; The Science of "Muddling Through"; in: Public Administration Review, Vol. XIX (1959), No. 2, S.79-99.
- Luhmann, Niklas ; Zweckbegriff und Systemrationalität; Tübingen 1968.
- March, James G.; Simon, Herbert A.; Organizations; New York u.a. 1958.
- Marx, August; Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft; Baden Baden 1963.
- Meyer, Paul; Betriebliche Personalplanung; Wiesbaden 1968.
- Müller, Werner; Kaderentwicklung und Kaderplanung, Bern u.a. 1971.
- Ozbekhan, Hasan; Toward a General Theory of Planning; in Jantsch, Erich (Hrsg.); Perspectives of Planning; Paris 1969.
- Reinermann, Heinrich; Formale Planungssysteme und Entscheidungsstrukturen in öffentlichen Organisationen; in: Ulrich, Hans (Hrsg.); Unternehmensplanung; Wiesbaden 1975.
- Schmidt, Herbert; Begriff, Inhalt und Umfang der Personalplanung; in: Schmidt/Hagenbrück/Sämann (Hrsg.); Handbuch der Personalplanung; Frankfurt/New York 1975.
- Schmücker, Toni; Die Unternehmung als Interessenverbund: Theorie und Realität; in: BfUP, 28. Jg. (1976), Nr. 1, S.13-26.
- Schönfeld, Hanns-Martin; Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung; in: ZfB, 33. Jg. (1963), Nr. 3, S.141-156.
- Simon, Herbert A.; Administrative Behavior; New York 1957.
- Tenbruck, Friedrich H.; Zur Kritik der planenden Vernunft; Freiburg-München 1972.
- Ulrich, Hans; Staerkle, Robert; Personalplanung; Köln-Opladen 1965.
- Wächter, Hartmut; Grundlagen der langfristigen Personalplanung; Herne-Berlin 1973.
- Wächter, Hartmut; Praxis der Personalplanung; Herne-Berlin 1974.
- Wenzel, Burckhardt; Personalbedarfsplanung in industriellen Unternehmungen; Diss., Würzburg 1970.
- Wied-Nebbeling, Susanne; Industrielle Preissetzung; Tübingen 1975.
- Wild, Jürgen; Grundlagen der Unternehmungsplanung; Hamburg 1974.