

# Personalwirtschaft ist mehr als Personaldatenverarbeitung

**Die kritische Beschäftigung mit dem Kontrollpotenzial weltweit vernetzter Informations- und Kommunikationstechnik ist heute nötiger denn je zuvor. Aber sie sollte nicht – wie sie es lange getan hat – den Blick verstellen auf die vielen Gestaltungsfelder, die sich im Umfeld der Personaldatenverarbeitung auftun!**

**D**ER EDV-EINSATZ IM Personalwesen kann auf eine lange Tradition zurück blicken – auch als Handlungsfeld für die Betriebs- und Personalratsarbeit. Nicht nur in größeren Unternehmen gehört es mittlerweile zum Standard, dass Personal- und andere personalwirtschaftliche Systeme in Betriebs-/Dienstvereinbarungen geregelt sind. Da aber die technische Entwicklung auch im Personalwesen weiter voranschreitet und der Computer-Einsatz langsam aber sicher auf die verschiedensten personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder ausgeweitet wird, stehen Betriebs- und Personalräte immer wieder vor der Situation, neue Regelwerke mit dem Arbeitgeber abschließen oder bestehende Regelungen modifizieren zu müssen.

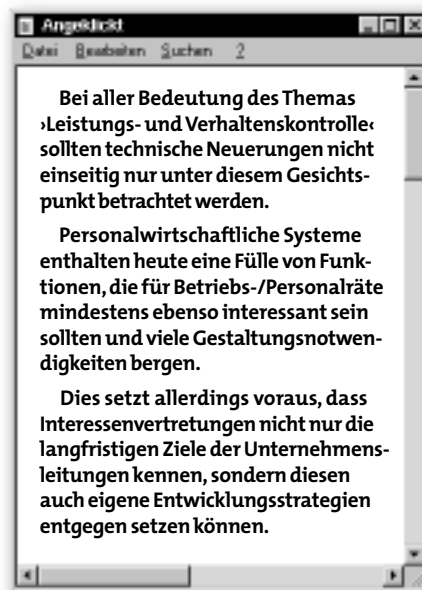
Dass Betriebs-/Personalräte entsprechende Aktivitäten entfalten, ist unter dem Gesichtspunkt des Datenschutzes ohne Frage zu begrüßen, doch sollte auch klar sein, dass eine Einengung des Blickes auf technische Details in der Regel zu kurz greift. Natürlich ist es, um Folgen abschätzen und Forderungen entwickeln zu können, zwingend erfor-

derlich, Pflichtenhefte, Systembeschreibungen und andere technische Unterlagen gewissenhaft zu analysieren. Doch darf dabei nicht – und das passiert in der Praxis nicht selten – der Blick für Gesamtzusammenhänge verloren gehen und die Entwicklung eigener Vorstellungen und Konzeptionen auf der Strecke bleiben.

Mit anderen Worten: Eine technische Neuerung sollte nicht nur und nicht einmal vorrangig unter dem Gesichtspunkt der Verhinderung von Leistungs- und

Verhaltenskontrollen betrachtet und bewertet werden. Vielmehr muss der Betriebs-/Personalrat sich auch inhaltlich um das Arbeitsfeld kümmern, für das die Computer-Unterstützung geplant ist. Dies gilt im besonderen Maße dann, wenn Systeme über die rein verwalter Personalarbeit hinaus zum Beispiel für den Bereich der Personalplanung zum Einsatz kommen. Dann ist es eben nicht nur interessant, nach etwaigen Kontrollpotenzialen zu fragen, sondern es ist auch zu überlegen, welche *arbeitnehmerorientierten Anforderungen an die Personalplanung selber* (oder an ihre einzelnen Teilbereiche) zu stellen sind? Wie beispielsweise steht es um Themen wie Arbeitsplatzsicherheit, Abbau von Belastungen, Weiterqualifizierung und Frauenförderung – um nur einige Aspekte zu nennen.

Werden im Betriebs-/Personalrat Antworten auf solche Fragen gefunden, dürfte es dem Gremium leichter fallen, sich mit dem Arbeitgeber auf eine *inhaltliche* Auseinandersetzung zu – beispielsweise – Stellenwert und Aufgaben der Personalplanung einzulassen.



Überhaupt sollten sich Betriebs- und Personalräte – ganz unabhängig von der Frage eines anstehenden Technikeinsatzes – intensiv mit *personalwirtschaftlichen* Aufgabenfeldern und deren aktuellen Entwicklungslinien beschäftigen. Denn im Vergleich zu allen anderen betrieblichen Funktionsbereichen, wie etwa Einkauf, Produktion oder Absatz, nimmt die Personalwirtschaft insoweit eine besondere Stellung ein, als ihr Interesse sich direkt auf den ›Produktionsfaktor Arbeit‹ – also die Beschäftigten – richtet.

Zentrale Aufgabe der Personalwirtschaft (oder des betrieblichen Personal-Managements) ist es schließlich, den ›Faktor Arbeit‹ bestmöglich im Sinne der Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. Konkret geht es um die möglichst optimale Bereitstellung, Erhaltung und Entwicklung menschlicher Arbeitskraft in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Zwangsläufig haben personalwirtschaftliche Weichenstellungen in einem Unternehmen also immer auch spürbare Auswirkungen für die Beschäftigten zur Folge. Was sind nun aber die wesentlichen Aufgabenbereiche und die aktuellen Entwicklungslinien im Bereich der Personalwirtschaft?

Lassen wir einmal außer Acht, dass Größe und Organisation des Unternehmens, die Art des Produkts oder der Dienstleistung, die Zusammensetzung der Belegschaft, die Unternehmensphilosophie und manches andere erheblichen Einfluss auf das Ausmaß personalwirtschaftlicher Aktivitäten haben, lassen sich heute vor allem folgende Aufgaben der Personalwirtschaft unterscheiden:

- die *Personalverwaltung*, deren vorrangige Aufgabe darin besteht, personenbezogene Daten der Beschäftigten zu sammeln, zu dokumentieren und zu verarbeiten, um interne und externe Informationsbedürfnisse zu decken; darüber hinaus hat die Personalverwaltung vielfältige verfahrenstechnische Aufgaben wie die Abwicklung von Bewerbungen, den Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverträgen und die Bearbeitung von Anträgen der Arbeitnehmer wahrzunehmen;

- die *Personal- oder Mitarbeiterführung*, deren Aufgabe darin besteht, Arbeitnehmer dahingehend zu beeinflussen, dass sie möglichst zielgerichtet die gewünschte Leistung erbringen;
- die *Personalentwicklung*, die darauf abzielt, bei den Beschäftigten neue Qualifikations- und Motivationspotenziale zu erzeugen und für das Unternehmen zu nutzen;
- die Gestaltung *materieller Anreize* und Geldleistungen, die ein Unternehmen für den Erhalt der Arbeitsleistung der Belegschaft aufbringt (z. B. Gehalt, Sozialleistungen, betriebliche Altersversorgung, Erfolgsbeteiligung);
  - die Gestaltung *nicht-materieller Anreize*, also beispielsweise Gruppenarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung, menschengerechte Gestaltung der Arbeit;
  - die *Personalabbauplanung*, deren Ziel die Reduzierung eines bestehenden Personalbestandes ist;
  - das *Personal-Controlling*, das systematische Analyse von Informationen über das Personal durchführt.



- die *Personalbedarfsplanung*, die dem Zweck dient, in quantitativer und qualitativer Hinsicht den zukünftigen Personalbedarf zu ermitteln, wobei zwischen kurzfristiger, mittelfristiger und langfristiger Planung unterschieden werden kann;
- die *Personalbeschaffungsplanung*, deren Aufgabe es ist, freie Stellen befristet oder unbefristet zu besetzen;
- die *Personaleinsatzplanung*, die dafür Sorge zu tragen hat, dass Beschäftigte im Arbeitsprozess optimal eingesetzt werden;
- die *Personalbeurteilung*, bei der Personen für mitunter sehr unterschiedliche Zwecke wie etwa leistungsbezogene Entgeltfindung oder Personalförderung eingeschätzt werden;

### Die Personalwirtschaft vor neuen Herausforderungen

IN DEN LETZTEN JAHREN sind – schon die umfangreiche Auflistung der Aufgabengebiete macht dies deutlich – die Anforderungen an die Personalwirtschaft gestiegen. So sind als Folge wachsenden Konkurrenzdrucks immer mehr Unternehmen bestrebt, immer noch flexibler, noch kunden- und qualitätsorientierter zu werden – was sich allerdings nur erreichen lässt, wenn im Unternehmen engagierte und qualifizierte Beschäftigte vorhanden sind. Eine große Herausforderung für die Unternehmen ist es deshalb, alle Kräfte zu mobilisieren, um die



## Personaldaten

schöpferischen Kräfte der Arbeitnehmer zur Entfaltung bringen zu können.

Vergegenwärtigt man sich diese Stoßrichtung, wird schnell ersichtlich, dass die Personalwirtschaft als Vorbereiter und Wegbegleiter von Veränderungen eine Schlüsselrolle einnimmt. Als der Funktionsbereich, der sich traditionell mit der ›Ressource Humankapital‹ beschäftigt, kommt der Personalwirtschaft die wichtige Aufgabe zu, für diese Aufgabe Konzepte, Strategien und Instrumente zu entwickeln und einzuführen. Zunehmend gefragt sind deshalb personalwirtschaftliche Konzepte und Instrumente, die abzielen auf ...

- eine Förderung der Arbeitnehmer als Leistungsträger;
- eine Sicherstellung und Erhöhung der Motivation der Beschäftigten;
- eine Erhöhung der Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen und den Aufgaben;
- eine systematische und konsequente Nutzung der Kreativität, der Erfahrungen und Ideen der Beschäftigten sowie
- eine Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns.

Um nicht missverstanden zu werden: Natürlich steht in vielen Unternehmen nach wie vor auch oder sogar vor allem eine Strategie der Personalkosten senkung auf der Tagesordnung. Daran dürfte sich auch zukünftig nicht viel ändern. Dies muss aber nicht unbedingt im Widerspruch zu der beschriebenen Entwicklung – den Arbeitnehmer als Leistungsträger stärker als in der Vergangenheit zu fördern – stehen. Denn nicht selten werden in Unternehmen beide Wege gleichzeitig beschritten. Um Personalkosten zu senken, werden einerseits Arbeitsplätze abgebaut, andererseits werden Maßnahmen in Angriff genommen, um das Leistungspotenzial der *übrig gebliebenen* Stammbeslegschaft voll auszuschöpfen.

Die Wege, die dafür von Unternehmen eingeschlagen werden, sind in Qualität und Reichweite sehr unterschiedlich – mitunter scheint sogar blinder Ak-

tionismus vorzuherrschen. Und beim genaueren Hinsehen lassen sich auch viele Brüche, Widersprüche, Halbherzigkeiten und Rückschläge erkennen. Gleichwohl kristallisieren sich einige generelle Tendenzen heraus, die – wie zu zeigen sein wird – mit einschneidenden Konsequenzen für die Beschäftigten verbunden sein können. Insbesondere sind in diesem Zusammenhang folgende Trends zu nennen:

- ein verstärkter Einsatz beteiligungsorientierter Führungsinstrumente;
- das Bestreben, Arbeitszeiten und Entgelte stärker zu flexibilisieren;
- eine wachsende Verbreitung zielbezogener Absprachen oder Vorgaben;
- inhaltliche Schwerpunktverschiebungen und Dezentralisierungstendenzen im Bereich der Personalentwicklung.

---

### Beteiligung wird groß geschrieben

---

BETEILIGUNG IN GESTALT von Delegation und Einbeziehen der Arbeitnehmer ist in den unterschiedlichsten Facetten auf dem Vormarsch. Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit, Mitarbeiterbefragungen, Beschwerdeprogramme, Vorgesetztenbeurteilungen, Vorgesetzten/Mitarbeiter-Gespräche und Teamkonzepte in den unterschiedlichsten Varianten legen hierfür Zeugnis ab. Charakteristisch für solche Instrumente ist, dass den Beschäftigten zusätzliche Handlungsspielräume eröffnet werden, dass sie zur Übernahme größerer Verantwortung ermuntert werden und dass die Selbstorganisation der Arbeitnehmer gefördert wird (›Arbeiten ohne Ende und ohne Maß‹ in CF 4/2000 ab Seite 14).

#### **Flexibilisierung von Arbeitszeit und Entgelt**

Kontinuierlich an Bedeutung gewonnen hat in den letzten Jahren auch die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, mit der Konsequenz, dass die Zahl der Arbeitnehmer, die unter den Bedingungen einer ›Normalarbeitszeit‹ arbeiten, also einer Vollzeitbeschäftigung zwischen 35 und 40 Stunden, gleich verteilt auf fünf

Wochentage, unaufhaltsam kleiner wird. Die in den Unternehmen realisierten Flexibilisierungsmodelle sind dabei sehr unterschiedlich. Sie lassen sich danach unterscheiden, ob die Dauer oder die Lage der Arbeitszeit oder beides Gegenstand der Flexibilisierung sind, wobei als Bezugszeiträume Tag, Woche, Monat, Jahr oder auch die Lebensarbeitszeit in Frage kommen.

Mittlerweile sammeln auch immer mehr Unternehmen Erfahrungen mit der so genannten Vertrauensarbeitszeit (›Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser?‹ in CF 4/2000 ab Seite 18). Bei dieser Konzeption verzichtet der Arbeitgeber auf eine Kontrolle der Arbeitszeit. Im Zuge der Stärkung der ›Eigenverantwortlichkeit‹ der Arbeitnehmer sind diese für die Einhaltung ihrer Arbeitszeiten selbst verantwortlich.

Flexibilisierungsbestrebungen erstrecken sich aber auch auf den Bereich des Entgelts. Die traditionellen Vergütungssysteme, so die Begründung für entsprechende Konzepte, seien zu starr und würden einer leistungs- und erfolgsorientierten Bezahlung der Beschäftigten ebenso wenig gerecht werden wie unterschiedlichen wirtschaftlichen Situationen der Unternehmen. Folgende Trends sind gegenwärtig auszumachen:

- Verringerung der fixen Vergütungsanteile, mit der Konsequenz, dass Beschäftigte ein größeres Risiko ihrer Bezahlung selbst zu tragen haben;
- Erhöhung des variablen Anteils der Vergütung;
- Bedeutungszuwachs der leistungsorientierten Vergütungskomponenten, sowohl auf individueller Ebene als auch hinsichtlich einer Verknüpfung des Entgelts mit dem Unternehmenserfolg;
- Bedeutungsverlust freiwilliger Sozialleistungen.

Mit solcher Flexibilisierung des Entgelts verfolgen Unternehmensleitungen primär das Ziel, das leistungs- und qualitätsbezogene, aber auch generell das ›unternehmerische‹ Verhalten der

Beschäftigten zu fördern – möglichst bei Kostenneutralität ...

### **Führen durch Ziele**

Zur Bestimmung der Höhe der variablen Entgelt-Bestandteile werden immer häufiger so genannte Mitarbeitergespräche mit ›Zielvereinbarungen‹ eingesetzt (siehe ›Telearbeit und Führung‹ in CF 7/99 ab Seite 14). Nach Ablauf einer Periode (z. B. eines Jahres) wird im Gespräch dann die ›vereinbarte‹ Zielvorgabe (Soll-Wert) mit dem tatsächlich Erreichten (Ist-Wert) verglichen. Auf der Grundlage dieses Soll/Ist-Vergleichs wird dann ein Leistungsbonus ermittelt.

Solche Zielsetzungsverfahren sind oft Bestandteil eines übergeordneten Führungskonzepts, des ›Management by Objectives‹ (MbO), was sinngemäß ›Führen durch Ziele‹ bedeutet. In einem Unternehmen, das nach MbO geführt wird, werden ausgehend von Rahmenzielen und strategischen Pläne die Ziele kaskadenförmig auf die untergeordneten Organisationseinheiten bis hin zum einzelnen Beschäftigten heruntergebrochen. Dabei nehmen die auf diesem Wege festgelegten Ziele nach unten hin

an Detaillierung, Präzisierung und Operationalisierung zu.

---

### **Ansätze strategischer Personalentwicklung**

---

NACH WIE VOR WIRD in nicht wenigen Unternehmen die ›Personalentwicklung‹, also die gezielte Förderung von Qualifikation und Kompetenz der Beschäftigten, stiefmütterlich behandelt. Gleichwohl ist zu erkennen, dass zumindest in größeren Unternehmen stärker als in der Vergangenheit Anstrengungen unternommen werden, Personalentwicklung strategischer und systematischer zu betreiben. Dabei lässt sich feststellen, dass – insbesondere bei der Beratung und Förderung der einzelnen Arbeitnehmer – zum Einen auf eine verstärkte Einbindung der Führungsverantwortlichen und zum Anderen auf eine stärkere Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten gesetzt wird.

Angesichts neuer Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden, haben sich auch Ziele und Inhalte der Personalentwicklung verändert. Es steht nicht mehr nur oder nicht mehr so sehr die Vermittlung fachlicher Qualifikationen im Mittelpunkt der Personalentwicklung, sondern vielmehr rückt die

Vermittlung von Sozialkompetenzen (z. B. Teamfähigkeit), Methodenkompetenzen (z. B. Problemlösungsfähigkeit) und unternehmerischen Kompetenzen (z. B. Denken in Kostenkategorien) in den Vordergrund – freilich je nach Zielsetzung oder Zielgruppe (z. B. Führungskräfte, Projektmitarbeiter) in unterschiedlichem Ausmaß.

### **Dezentralisierung der Personalarbeit**

Begleitet sind diese Trends von organisatorischen Veränderungen im Personalwesen. Während in der Vergangenheit Personalarbeit vorrangig zentralisiert ausgeübt wurde, hat der in Folge des gewachsenen Wettbewerbsdrucks allgemein erkennbare Trend zur Erhöhung der Flexibilität und Schnelligkeit auch im Personalwesen selbst Einzug gehalten. Zentralisierte Formen des Personalwesens werden zunehmend durch produktorientierte, *dezentralisierte* Organisationsformen abgelöst. Im wachsenden Maße wird die Personalwirtschaft in Gestalt von Cost-, Service- oder Profit-Centern organisiert und geführt. Logische Konsequenz dieser Entwicklung ist nicht selten das ›Outsourcing‹ (Ver-

gabe an Fremdfirmen) von Personalfunktionen. Der skizzierte Trend hat zur Folge, dass Personalabteilungen ihre Dienstleistungen ›verkaufen‹ müssen. Detaillierte Erfassung und Analyse des Aufwands der Personalarbeit, die Bildung interner Verrechnungspreise, die Bereitstellung von Leistungen zu marktorientierten Verrechnungspreisen sowie die Vorgabe, Gewinne erzielen zu müssen, seien in diesem Zusammenhang beispielhaft genannt.

---

### Einschätzung der aktuellen Trends

---

EINE GRUNDLEGENDE Einschätzung der auf Sicherstellung und Erhöhung des Leistungsvermögens der Arbeitnehmer abzielenden Maßnahmen verlangt eine differenzierte Betrachtung. Weder eine euphorische Begrüßung noch eine pauschale Ablehnung entsprechender Strategien und Instrumente scheint sinnvoll zu sein.

Eine destruktive Verweigerungspolitik seitens der Betriebs- und Personalräte würde sicherlich auf Unverständnis bei den Beschäftigten stoßen, die ein Mehr an Selbstständigkeit und Handlungsspielräumen durchaus begrüßen. Wer in der Vergangenheit immer nur gegängelt wurde, wer einer ausgefeilten Kontrolle ausgesetzt war, wem so gut wie nie erlaubt wurde, auch einmal über den Tellerrand zu schauen, wird angesichts der Chance, mehr Freiräume zu erhalten, mehr Verantwortung zu übernehmen und selbstbestimmter arbeiten zu können, eine Blockadehaltung des Betriebs-/Personalrats kaum nachvollziehen können.

Anders ausgedrückt: Es sollte nicht verkannt werden, dass die modernen personalwirtschaftlichen Instrumente und Methoden durchaus zentrale Bedürfnisse eines großen Teils der Beschäftigten aufgreifen und in deren Augen zu einer realen Verbesserung ihrer Arbeitssituation führen können. Hierin liegen aber auch gleichzeitig die nicht zu un-

terschätzenden Probleme dieser Instrumente – ausufernd und ungeregelt eingesetzt, könnten die positiven Effekte schnell ins Negative umschlagen. Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

#### **Stress und Überforderung**

Wenn Beschäftigte in Qualitätszirkeln oder Projektgruppen mitarbeiten, im Rahmen einer MbO-Konzeption mehr Verantwortung übernehmen und ergebnisorientiert geführt werden, wenn sie hoffen, durch Intensivierung der Arbeit mehr Geld zu verdienen, wenn sie gehalten sind, zu hoch angesetzte oder unrealistische Ziele zu erreichen, dann kann dies zu zusätzlichen Arbeitsbelastungen führen. Stress, Überforderung, gesundheitliche Beeinträchtigungen und anderes mehr können die Folge sein.

#### **Überwälzung von Risiken auf die Arbeitnehmer**

Wenn aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden, wenn Beschäftigte unternehmerisch denken, handeln und fühlen sollen, kann dies auch heißen, dass nicht nur Verantwortung, sondern auch die eng damit zusammenhängenden Risiken auf den Arbeitnehmer überwälzt werden. Und dann sind es die Beschäftigten, die zur Rechenschaft gezogen werden und Gehaltsminderungen (Verlust von Leistungszulagen) hinnehmen müssen, wenn vorgegebene oder vereinbarte Ziele nicht erreicht werden.

#### **Trend zur Selbstausbeutung**

Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen berichten immer wieder, dass zielorientierte Führung und der Verzicht auf Arbeitszeitkontrollen, dazu führen, dass gesetzliche oder tarifliche Arbeitszeitbestimmungen nicht mehr eingehalten werden.

Um die ›vereinbarten‹ Ziele sowie vielleicht auch eine daran gekoppelte Leistungszulage zu erreichen, steigt die Bereitschaft, ›freiwillig-gezwungen‹ über die vertraglich fixierten Arbeitszeiten hinaus (z. B. abends oder am Wochenende) zu arbeiten, bis hin zur Selbstausbeutung.

#### **Selektionsfunktion**

Zumindest in mittelfristiger Perspektive haben einige der beschriebenen Maßnahmen auch eine ›selektierende‹ (also ›Minderleister‹ aussortierende) Funktion. ›Olympiareife‹ Kernmannschaften und anpasslerische Beschäftigte sind die Nutznießer. Beschäftigte hingegen, die nicht so recht in die neue ›Unternehmenskultur‹ passen oder die – aus welchen Gründen auch immer – Ziele mehrmals nicht erreicht haben, sind die Verlierer, die im Unternehmen dann kaum noch Perspektiven haben; beliebte Opfer auch für das so genannte Mobbing.

#### **Neid und Missgunst**

Darüber hinaus ist in Frage zu stellen, ob die mit den beschriebenen Instrumenten angestrebten Ziele tatsächlich immer erreicht werden. Mit Konzepten einer Entgeltflexibilisierung wird man sicherlich bei denen, die in den Genuss einer Prämie kommen, vorübergehend eine motivationssteigernde Wirkung erzielen. Was aber ist mit jenen, die zwar ihr Bestes gegeben haben, bei denen es aber – möglicherweise sogar ohne eigene ›Schuld‹ – für eine Leistungszulage nicht gereicht hat? Entmotivation und das Auftreten von Neid und Missgunst dürften die wahrscheinlichen Konsequenzen sein.

#### **Ausdünnung personalwirtschaftlicher Leistungen**

Auch die angesprochenen organisatorischen Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Beschäftigten und die Arbeit ihrer Interessenvertretung. So ist zu befürchten, dass in Folge einer Dezentralisierung der Personalabteilungen eine professionelle Personalarbeit nur noch begrenzt betrieben werden kann. Denn die immer stärker um sich greifende Idee, Personalabteilungen als Cost-, Service- oder Profit-Center zu führen, kann zur Folge haben, dass wirtschaftlich sich (scheinbar) nicht rechnende, aber unter sozialen Aspekten sinnvolle personalwirtschaftliche Maßnahmen –

wie etwa Fortbildungsmöglichkeiten – schlichtweg abgeschafft werden.

Darüber hinaus sei darauf hingewiesen, dass zentrale Personalabteilungen in der Regel Anlaufstelle für Gespräche und Verhandlungen der Betriebs- und Personalräte sind. Wer aber ist in einer dezentral organisierten Personalwirtschaft der richtige Ansprechpartner? Wer ist zuständig für übergreifende Fragen der Entlohnung, der Arbeitszeit, des Gesundheitsschutzes oder der Technik-einführung? Auch die Betriebs-/Personalratsarbeit wird sich also unter solchen Bedingungen wesentlich schwieriger gestalten.

---

### Konsequenzen für die Betriebs-/Personalratsarbeit

---

BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE haben in der Vergangenheit sehr viel Zeit und Energie investiert, vielfältige technische Veränderungen sozialverträglich zu gestalten. Auf Grund der Tatsache jedoch, dass sich gegenwärtig in den Unternehmen auch in Bezug auf Menschenführung und Arbeitsorganisation tiefgreifende Veränderungen vollziehen, wird es zunehmend notwendig, dass Arbeitnehmervertretungen ihr Blickfeld erweitern. Um ihrer Schutz- und Gestaltungsfunktion gerecht zu werden, müssen sie sich auch um die ›weichen‹ personalwirtschaftlichen Management-Strategien kümmern.

Notwendige Voraussetzung für ein Erfolg versprechendes ›Einmischen‹ ist aber sicherlich, dass die Arbeitnehmervertretungen Vorhaben des Managements nicht einfach nur hinnehmen und bestenfalls einzelne Symptome zu kurieren versuchen, sondern dass sie selber ihre eigenen Strategie- und Leitbild-diskussionen führen. Welche Ziele sollen mit einer ›strategischen‹, also langfristig vorausdenkenden Personalarbeit erreicht werden? Welche Schwerpunkte sind zu setzen? Welche Anforderungen sind an ein arbeitsorientiertes Personalentwicklungs-Konzept zu stellen? Welche Beteiligungsformen werden als sinnvoll erachtet, welche gilt es abzulehnen? Erst wenn den Betriebs- und Personalräten selber klar ist, was sie wollen,

lassen sich Verhandlungen souveräner führen und Vorhaben des Managements leichter bewerten.

Die Entwicklung *eigener* personalwirtschaftlicher Konzepte und deren offensive Vertretung gegenüber dem Management setzt ebenso wie die Bewertung von Strategien und Instrumenten der Arbeitgeber voraus, dass Betriebs- und Personalräte über das erforderliche fachliche Wissen und die entsprechenden sozialen Kompetenzen verfügen. Angesichts der sich abzeichnenden Dynamik im Feld der Personalwirtschaft und der Vielfalt der zu beobachtenden Veränderungen, scheint eine Professionalisierung der Betriebs-/Personalratsarbeit notwendiger denn je. Wenn Betriebs- und Personalräte nicht bestrebt sind, Defizite in ihrer eigenen Arbeit zu beseitigen, werden sie einem immer professioneller werdenden Management mittelfristig nichts mehr entgegen zu setzen haben. Arbeitsteiliges Vorgehen, das Beherrschen von Management-Techniken, die sachbezogene Einbeziehung der Beschäftigten, die Zusammenarbeit mit Sachverständigen und nicht zuletzt eine kontinuierliche Weiterbildung müssten für Betriebs- und Personalräte viel mehr als in der Vergangenheit zur Selbstverständlichkeit werden.

---

Dr. Ulrich Fischer, BTQ Niedersachsen,  
Donnerschweer Straße 84, 26123 Oldenburg,  
Telefon 04 41 / 8 20 68; eMail: [fischer@btq.de](mailto:fischer@btq.de)

