

*Der ganz große Schocker ist sie nicht mehr, aber sorgfältig im Auge behalten muß man sie doch: die computer-gestützte Personaldatenverarbeitung. Die Zukunftsaussichten für gigantische Personalinformationssysteme auf Großrechnerbasis sind zwar eher düster, aber das Vordringen der PC-Anwendungen macht das Thema für Betriebs- und Personalräte wahrlich nicht einfacher – zumal neue, flexiblere Systeme auch neue Einsatzgebiete erschließen. Ulrich Fischer gibt einen Überblick.*

# Computer- unterstützte Personal- planung

*Die bisher gebräuchliche Bezeichnung elektronische Datenerfassung (EDV) trifft das, was heute mit Computer- und Kommunikationssystemen gemacht wird, kaum noch, deshalb wird in der CI durchgängig der Begriff Informationstechnik (IT) benutzt.*

Der Einsatz von **Informationstechnik** im Bereich der Personalwirtschaft ist mittlerweile zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Nicht nur in größeren Unternehmen gehört es zum Standard, daß die Lohn- und Gehaltsabrechnung und einige Aufgaben der Personalverwaltung computerunterstützt erledigt werden. Auch elektronische Zeiterfassungssysteme verbreiten sich zunehmend (siehe CI-Serie ›Personaldatenverarbeitung‹ ab Seite 18). In jüngster Zeit nun ist ein neuer Trend zu erkennen: Immer mehr Unternehmen versuchen, die Computerunterstützung innerhalb ihrer ›Personalwirtschaft‹ auch auf die Personalplanung auszudehnen.

Vorerst allerdings steckt die Computerunterstützung auf diesem Gebiet noch in den Kinderschuhen. Nach wie vor konzentriert sich der Computereinsatz im Personalwesen vor allem auf die reine Datenverwaltung. Dazu gehören so ›klassische‹ Aufgabengebiete wie etwa die Berechnung der Löhne und Gehälter, die Erstellung von Personalstatistiken (Personalkostenstruktur, Fluktuation, monatlicher Personalbestand usw.) und auch die Abwicklung des Meldewesens. Charakteristisch für diese ›administrative Personaldatenverarbeitung‹ ist das regelmäßig wiederkehrende Verarbeiten von Massendaten auf Großrechnersystemen. Die Vorteile für die Unternehmen: Rie-

sige Datenmengen können verarbeitet werden, aktuelle und vielseitige Informationen stehen zur Verfügung und die Personalsachbearbeitung wird von Routinetätigkeiten entlastet und gewinnt mehr Zeit für die sogenannten ›dispositiven Aufgaben‹.

Eine Ausweitung der Computerunterstützung auf die Personalplanung ist bisher immer wieder angestrebt worden – allerdings mit bescheidenem Erfolg. Dies dürfte vor allem daran liegen, daß die für den Großrechnereinsatz konzipierte Software den vielfältigen ›ad-hoc‹-Informationsbedürfnissen der Personalplanung nur sehr bedingt gerecht werden kann: Benutzungsfreundliche, also schnelle, einfache und auch von IT-Laien zu nutzende Abfrage- und Auswertungsmöglichkeiten sind bei Großrechnersystemen eher die Ausnahme – was die Datenschützer freut, für den Personalplaner aber ein großes Problem darstellt. Denn Informationswünsche, auch wenn sie nur etwas aus dem Rahmen fallen, lassen sich häufig nur durch Einschaltung der EDV-Abteilung befriedigen; eine in der Regel sehr zeitaufwendige Prozedur, die oft mehrere Tage in Anspruch nimmt.

## Der PC erobert die Personalabteilungen

Diese aus der Sicht der Personalplanung unzulängliche Flexibilität der Großrechner-technologie hat dazu geführt, daß der allgemein zu erkennende Trend hin zur ›individuellen Datenverarbeitung‹ auch in den Personalabteilungen Einzug gehalten hat. Die in den letzten Jahren enorm gestiegene Leistungsfähigkeit der Personal Computer, die Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses, ebenso wie die Entwicklung von PC-Standardsoftware speziell für die Personalplanung haben den PC-Einsatz in den Personalabteilungen vorangetrieben. Die Vorteile gegenüber der Großrechner-technologie entsprechen denen, die auch allgemein für den Trend zum Arbeitsplatzrechner verantwortlich sind:

- ◆ Ein in der Regel höheres Maß an Benutzungsfreundlichkeit;
- ◆ die Möglichkeit, mit PC-Standardsoftware auch betriebsspezifische Probleme zu lösen (›offene Anwendungssoftware‹);
- ◆ sofortige Abfragemöglichkeiten, um auch spontane Informationsbedürfnisse befriedigen zu können;
- ◆ die (jedenfalls bei dafür geeigneter Software) relativ leichte Berechnung von Kenngrößen wie z. B. Personalkosten pro Mitarbeiter, durchschnittliches Einkommen je Beschäftigter, Fehlzeiten oder Überstunden pro Kopf;
- ◆ die Speicherung und Bearbeitung von Daten am Arbeitsplatz, losgelöst vom Zentralrechner, und
- ◆ die Möglichkeit, auch weitere am Arbeitsplatz benötigte Standardsoftware nutzen zu können (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation usw.).

Zum Einsatz kommen sowohl Einplatzsysteme, also Personal Computer ohne datentechnische Verbindung mit anderen Rechnern, wie auch verschiedene Netzwerklösungen, wobei eine Vernetzung von Personal Computern untereinander im Personalbereich immer noch die Ausnahme ist. Relativ weit verbreitet allerdings ist die Vernetzung von PC und zentralem Großrechner – zwei Varianten sind dabei möglich:

- ◆ Beim *Filetransfer* werden Dateien (Files) vom Großrechner auf den PC geladen (»Download«) oder umgekehrt vom PC auf den Großrechner (»Upload«).
- ◆ Bei der *Terminalemulation* hingegen übernimmt der PC die Funktion einer reinen Ein- und Ausgabestation für den Großrechner (simuliert, »emuliert« also ein sogenanntes »dummes Terminal«).

Es spricht viel dafür, daß es in den Personalabteilungen zukünftig eine verstärkte Arbeitsteilung zwischen Großrechner und Personal Computern geben wird. Periodisch wiederkehrende, mit Massendatenverarbeitung verbundene Aufgaben werden wohl auch künftig durch die zentrale Datenverarbeitung erledigt werden. Geht es aber um Planung und Entscheidungsunterstützung, also um »dispositive« Aufgaben, werden zunehmend PC-Systeme zum Einsatz kommen – und zwar nicht nur spezielle Personalplanungssoftware, sondern zunächst auch ganz »normale« Standardsoftware wie:

- ◆ Textverarbeitungsprogramme;
- ◆ Tabellenkalkulationsprogramme – etwa zur einfachen Personalbedarfsplanung, zur Personalkostenplanung und zur Bildung von Kennzahlen (z. B. für die Fehlzeitenanalyse);
- ◆ Grafikprogramme – vor allem für die Personalbedarfs- und -entwicklungsplanung und die Personalkostenkontrolle;
- ◆ Datenbankverwaltungssysteme – vorrangig für die Personalbeschaffungsplanung (z. B. Bewerberauswahl) und für die Personalentwicklungsplanung (Teilnehmerauswahl).

### Immer mehr Standardsoftware für die Personalplanung

Darüber hinaus erfreut sich auch und vor allem spezielle Standardsoftware für die Personalplanung zunehmender Beliebtheit. Immer mehr Programme kommen auf den Markt, die vielfältige Computerunterstützung bieten oder – glaubt man den Herstellern – doch bieten sollen.

Und tatsächlich spricht vieles dafür, daß in den nächsten Jahren die Computerunterstützung im Bereich der Personalplanung weiter vorangetrieben wird. Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Marktsättigung, verschärfter Wettbewerb, wach-

### Einige Teilbereiche der Personalplanung

Bereich	Aufgabe
<i>Personalbedarfsplanung</i>	Wieviele Arbeitskräfte mit welchen Qualifikationen werden wann und wo benötigt?
<i>Personalbeschaffungsplanung</i>	Wie läßt sich der Personalbedarf bestmöglich decken?
<i>Personalabbauplanung</i>	Wie läßt sich »überzähliges« Personal bestmöglich abbauen?
<i>Personaleinsatzplanung</i>	Wie können die zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte optimal, d.h. eignungs- und fähigkeitsgerecht, eingesetzt werden?
<i>Personalentwicklungsplanung</i>	Wie können Beschäftigte für die Wahrnehmung mehr oder weniger qualifizierter Aufgaben gefördert (»entwickelt«) werden?
<i>Personalkostenplanung</i>	Welche Kosten ergeben sich aus den geplanten personellen Maßnahmen?

sende Dynamik) fordern eine professionellere, systematische Personalplanung, die als Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung anzusehen ist. Auch neue Managementkonzepte, die angeblich oder tatsächlich den »Menschen in den Mittelpunkt« stellen wollen, verlangen eine Aufwertung der Personalplanung, vor allem der Personalentwicklung.

### Viele Vor- und viele Nachteile

Allerdings weisen die zur Zeit auf dem Markt erhältlichen Produkte aus Sicht der Personalabteilungen noch eine Reihe von Mängeln auf. Vor allem wird beanstandet, daß die zur Verfügung stehenden Programme meist nur für Teilbereiche der Personalplanung einsetzbar sind – was aber nur eine Frage der Zeit sein dürfte. »Personalmanagement«-Systeme sind schon im Kommen – Systeme, die mehrere Teilbereiche der Personalplanung abdecken (zum Beispiel das Softwarepaket »Ressource«, das neben dem Basismodul auch Bausteine zur Personalentwicklung, Personalbeschaffung und Stellenplanung anbietet, Personalbedarfs- und -einsatzplanungen unterstützt und durch Gegenüberstellung von »Fähigkeitsdaten« und stellenbezogenen Anforderungen auch »Profilvergleiche« ermöglicht).

Den (aus Sicht der Personalplaner) unbestreitbaren Vorteilen von PC-Lösungen auf der einen, stehen auf der anderen Seite wachsende Bedenken entgegen, wenn es um den Datenschutz geht. Waren und sind die Hürden für einen Mißbrauch gespeicherter Personaldaten bei den noch immer vorherrschenden Großrechnerlösungen schon wegen der Möglichkeiten nachträglicher Kontrolle einigermaßen hoch und hat sich für diesen Bereich auch ein »Standard« für relativ »wasserdichte« Vereinbarungen durchgesetzt, führt der zunehmende Einsatz von Personal Computern (allein oder im Verbund) zu Datenschutzrisiken, die sich mit diesem traditionellen Vereinbarungs-»Strickmuster« nicht mehr auffangen lassen.

*Ein »dummes« Terminal ist ein Bildschirmgerät mit Tastatur, das an einen Großrechner angeschlossen ist, das im Gegensatz zu PC und Workstation aber kein selbständig funktionsfähiger Computer ist.*

*Will man einen PC für diesen Zweck benutzen, wird spezielle Emulationssoftware benötigt, die aus dem eigentlich »intelligenten« PC ein »dummes« Terminal macht.*

## Beispiele für Computerunterstützung in der Personalplanung

Bereich	Computerunterstützung
<b>Personalbedarfsplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortschreibung Personalbestand</li> <li>- Planung Personalbedarf</li> <li>- Analysen und Hochrechnungen</li> </ul>
<b>Personalbeschaffungsplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwaltung von Bewerbungsunterlagen</li> <li>- Gegenüberstellung von Anforderungs- und Bewerberprofilen</li> <li>- Bewerbervergleiche auf der Basis von Auswahlkriterien (z. B. Berufserfahrung)</li> <li>- Terminüberwachung</li> </ul>
<b>Personaleinsatzplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (kurzfristige) quantitative und qualitative Personaleinsatzplanung</li> <li>- Erstellung von Spezialplänen (z. B. Schicht- und Urlaubspläne)</li> <li>- Einsatzpläne für Teilzeitkräfte und Aushilfen</li> <li>- Profilvergleiche</li> </ul>
<b>Personalentwicklungsplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulungsplanung</li> <li>- Seminarverwaltung</li> <li>- Teilnehmerverwaltung</li> <li>- (Vor-)Auswahl von Seminarbewerbern anhand von Kriterien (z. B. Position, Eignung)</li> <li>- Dozentenverwaltung</li> </ul>
<b>Personalkostenplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexible Auswertungen von Lohn- und Gehaltsdaten</li> <li>- Kostenentwicklung im Zeitverlauf</li> <li>- Abweichungsanalysen</li> <li>- Simulationsrechnungen (z. B. Auswirkungen von Tarifierhöhungen)</li> </ul>

Durch die Möglichkeit, mit Personaldaten auf der Ebene der individuellen Datenverarbeitung zu arbeiten, ist das Risiko des unkontrollierbaren Mißbrauchs beträchtlich angestiegen. In der Regel ist nicht mehr festzustellen, ob auf einem Personal Computer nur zulässige Auswertungen durchgeführt wurden. Eine für Großrechnersysteme übliche ›Zwangsprotokollierung‹ von Auswertungen ist auf PC-Ebene nicht bzw. nicht in dem Maße realisierbar. Geeignete PC-Programme vorausgesetzt, lassen sich Personaldaten auf dem PC beliebig miteinander verknüpfen und nach unterschiedlichen Gesichtspunkten auswerten, ohne ›Spuren‹ zu hinterlassen. Wie läßt sich da noch kontrollieren, ob die gesetzlichen Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes eingehalten werden, von den Regelungen in Betriebsvereinbarungen ganz zu schweigen?

### Datenschutzrisiken – und wie man mit ihnen umgeht

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch Aussagen, die in Teilen der Fachliteratur zu finden sind. So kommt beispielsweise eine Dissertation ♦ zum Thema ›Personalinformationssysteme für die betriebliche Personalplanung‹ zu dem Ergebnis, daß durch das Vordringen des Personal Computers im Personalwesen erhöhte Datenschutzrisiken entstehen – der Autor, Peter Finzer, schreibt auf Seite 231: »Die mangelnde Kontrollierbarkeit von PC-Anwendungen

erscheint nach dem augenblicklichen Stand der Technik nicht lösbar. Die Arbeitnehmervertretungen werden daher bei einem Mißbrauchsverdacht gegenüber der Personalabteilung in Beweisnot geraten.«

Doch damit nicht genug: Finzer kommt dann (auf Seite 238) sogar zu dem Ergebnis, »daß eine Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften oder Betriebsvereinbarungen aufgrund der Risiken durch mißbräuchliche oder fehlerhafte Benutzung im Rahmen der Vereinbarung personenbezogener Daten für die Personalplanung letztlich nicht zu gewährleisten ist.«

### Vertrauen ist gut ...

Da Finzer – wohl realistischerweise – von der Annahme ausgeht, daß Personalinformationssysteme für die betriebliche Personalplanung unentbehrlich sind, stellt er den PC-Einsatz im Personalwesen trotz dieser Datenschutzprobleme nicht in Frage, sondern empfiehlt stattdessen, auf das ›Vertrauensverhältnis‹ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu setzen: »Solange die gesetzlichen Schutzbestimmungen technisch nicht durchsetzbar bzw. überwachbar sind, führt eine Lösung aus diesem Dilemma nur über ein von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite getragenes verstärktes Vertrauensverhältnis im Sinne des § 2 BetrVG, um eine bürokratische Verwendung oder sogar Verzicht von integrierten PERSIS (= *Personalinformationssysteme*) für die Personalplanung zu vermeiden.«

Die Frage ist nur, ob das tatsächlich die Lösung für die betriebliche Interessenvertretung sein kann. Sind Betriebsräte nicht schon zu oft enttäuscht worden, wenn sie auf Vertrauen setzten? Oder anders gefragt: Sollte eine Technik nicht erst dann eingesetzt werden, wenn tatsächlich sichergestellt ist, daß zumindest gesetzliche Bestimmungen auch eingehalten werden können? (Siehe dazu auch den Beitrag von Jens Wartenberg ab Seite 32.)

Aber es sind ja nicht nur die gestiegenen Datenschutzrisiken, die die Betriebsräte beschäftigen müssen. Mit dem Aufbau einer computerunterstützten Personalplanung sind auch eine Reihe methodischer Probleme verbunden. So erweist es sich als äußerst schwierig, die für personalplanerische Zwecke erforderlichen Zukunftsgrößen zu berechnen. Bei administrativen Personalinformationssystemen stellt sich das Problem nicht oder doch nicht in dieser Reichweite. Sie erfüllen ihre Zwecke weitgehend, auch wenn sie ›nur‹ mit vergangenheits- und gegenwartsbezogenen Informationen ›gefüttert‹ werden.

Für eine systematische und strategisch ausgerichtete Personalplanung, aber müssen auch Zukunftsprognosen gemacht werden können, was das Vorhandensein geeigneter Berechnungsmethoden voraussetzt. Diese jedoch fehlen häufig oder stehen als informationstechnische ›Standards‹ nicht zur Verfügung. Doch selbst wenn leicht handhabbare, compu-

Peter Finzer;  
Personalinformationssysteme für die betriebliche Personalplanung;  
München-Mering  
1992

tergestützte Planungsmethoden existierten, wäre die Gewinnung von Prognosen immer mit Unwägbarkeiten verbunden. Für Aussagen über die Zukunft müssen ja zunächst Annahmen, Vermutungen über die zukunftsbestimmenden Einflußfaktoren formuliert werden. Soll beispielsweise der Personalbedarf der nächsten drei Jahre ermittelt werden, so müssen Umsatz-, Investitions-, Finanz- und ähnliche Entwicklungen vorausgeschätzt werden, um aufgrund dieser Annahmen dann den zukünftige Personalbedarf errechnen zu können. Erweisen sich die Annahmen als falsch – und das dürfte nicht selten der Fall sein –, stimmt auch der ermittelte Personalbedarf zwangsläufig nicht. Die Nutzung dispositiver Personalinformationssysteme birgt also das Risiko, daß diese Schwierigkeiten, die grundsätzlich bei jeder Art von Personalplanung bestehen, nun einfach auch auf das elektronische Planungssystem übertragen werden. Und das heißt, daß die Informationsgewinnung und -auswertung mittels Computerunterstützung zwar schneller und vielseitiger, nicht aber zwangsläufig aussagekräftiger wird. Eine Tatsache, die nicht nur Informationstechniker gerne vergessen.

**Problem: ›Abbildung‹ betrieblicher Realität mit dem Computer**

Personalinformationssysteme sind umso geeigneter, die Entscheidungsfindung zu unterstützen, je besser es gelingt, die Unternehmenswirklichkeit in Programme zu fassen, sie also durch mathematisch-technische Regeln abzubilden. Und hier stoßen alle Systeme schnell an ihre Grenzen: Eine auch nur annähernd realistische Abbildung der tatsächlichen Personalprobleme und Stellenanforderungen in Programmen wird stets Utopie bleiben – zu komplex und zu dynamisch ist die betriebliche Realität. Wie etwa ließen sich gruppensdynamische Prozesse, Betriebsklima, Sympathie und Antipathie zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten (alles leistungswirksame und damit für das Personalwesen bedeutsame Faktoren) in einem informationstechnischen System abbilden?

Sollte dieser Anspruch auch nur ansatzweise realisiert werden, würde dies zumindest aufwendige Maßnahmen zur Sicherstellung ständiger Aktualität in den Datenbeständen erfordern, da sich beispielsweise Fähigkeiten und Anforderungen ständig ändern. Einmal aufgestellte Regeln wären also immer wieder zu überprüfen, Datenbestände wären zu ändern, zu erweitern, neue Auswertungen festzulegen und so weiter, und so fort. Die hierfür erforderlichen Kapazitäten aber sind in Personalabteilungen häufig nicht vorhanden – von der Frage, ob sich dieser Aufwand unter dem Strich denn rentierte, mal ganz abgesehen.

Betriebsräte klagen immer wieder, daß sie bei dem Versuch, die Einführung und Anwendung neuer Technologien mitzugestalten, über das schlichte Reagieren kaum einmal hinauskommen. In der Regel

**Beispiele für Risiken aus Sicht der Beschäftigten**

Bereich	Aufgabe
<i>Personalbedarfsplanung</i>	Arbeitsplatzabbau und/oder Leistungsverdichtung wegen personeller Unterdeckung
<i>Personalbeschaffungsplanung</i>	Benachteiligung bestimmter Arbeitnehmergruppen
<i>Personaleinsatzplanung</i>	Spaltung der Belegschaft in Rand- und Stammbeschaft; gesundheitliche Beeinträchtigungen
<i>Personalentwicklungsplanung</i>	Qualifizierungsverlierer
<i>Personalabbauplanung</i>	Entlassungen Einkommenseinbußen psychische Belastungen

werden nur Pfade beschritten, deren Richtungen und Ziele vom Arbeitgeber bereits festgelegt wurden. Daß dies so ist, liegt vorrangig daran, daß die Interessenvertretungen häufig zu spät oder gar nicht informiert und mehr oder weniger ›vor vollendete Tatsachen‹ gestellt werden. Eine gleichberechtigte Beteiligung der Belegschaftsvertretung schon im Planungsstadium stellt in den meisten Unternehmen nach wie vor die (rühmliche) Ausnahme dar. Informationen kommen – falls überhaupt –, wenn die Grundsatzentscheidungen über die anzuschaffende Technik bereits gefallen sind, und auch dann sind sie oft nur wenig geeignet, dem Betriebsrat ein klares Bild darüber zu vermitteln, was sich im Zuge des geplanten Technikeinsatzes ändern wird, in welchen Bereichen Risiken für die Beschäftigten liegen und wo Gestaltungsmöglichkeiten bestehen. Häufig sind die vorgelegten Informationen ausschließlich technischer Natur.

**Es geht nicht nur um die technischen Details**

Dies verleitet nun viele Betriebsräte dazu, sich zu sehr auf technische Details zu konzentrieren. Unzweifelhaft ist es, um Folgen abschätzen und Forderungen entwickeln zu können, zwingend erforderlich, Pflichtenhefte, Systembeschreibungen und weitere technische Unterlagen gewissenhaft zu analysieren. Doch dürfen dabei nicht – und das passiert nur allzu oft – der Blick für Gesamtzusammenhänge, für das Wesentliche verlorengehen und die Entwicklung eigener Vorstellungen und Konzeptionen auf der Strecke bleiben:

Nach welchen Kriterien also soll eine technische Anwendung bewertet werden? Wie kann erreicht werden, daß eine beabsichtigte technische Innovation nicht nur ökonomisch nützlich ist, sondern auch Chancen für die Beschäftigten bietet? Bewertungsmaßstäbe müssen gefunden werden, und das setzt voraus, daß der Betriebsrat zu den Bereichen, die technisch unterstützt werden sollen, seine eigenen Vorstellungen und Forderungen entwickelt.

Dies alles gilt selbstverständlich auch für den Bereich der Personalplanung. Nicht die technischen Detailfragen dürfen am Anfang der Auseinandersetzung stehen, vielmehr müßte im Betriebsrat zunächst eine Diskussion darüber geführt werden, welche Anforderungen eine Personalplanung *aus Sicht der Beschäftigten* erfüllen sollte – und zwar zu allen Teilbereichen der Personalplanung: Welche Voraussetzungen also sind zu erfüllen? Welche Verfahren und Methoden sind anzuwenden? Welche Informationen sind erforderlich, damit arbeitnehmerorientierte Anforderungen wie Arbeits-

»» **Eine gleichberechtigte Beteiligung der Belegschaftsvertretung schon im Planungsstadium stellt nach wie vor die (rühmliche) Ausnahme dar.** ««

splatzsicherheit, Abbau von Belastungen, Weiterqualifizierung, Frauenförderung, keine Spaltung der Belegschaft in Rand- und Stammebelegschaft (um nur einige Beispiele zu nennen) gleichberechtigt neben wirtschaftlichen Aspekten in die Personalplanung mit einfließen?

**Ziele und Instrumente der Personalplanung mitgestalten**

Unterläßt es der Betriebsrat, Ziele und Instrumente der Personalplanung mitzugestalten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, daß Personalplanung einseitig für die Ziele des Arbeitgebers funktionalisiert wird. Rentabilität, Produktivität und Kostensenkung sind dann die Kriterien, die für die Personalplanung allein bestimmend sind. Nachteile für die Beschäftigten sind vorprogrammiert:

- ◆ Wird bei der Personalbedarfsplanung beispielsweise eine personelle Unterdeckung als Normalfall von vornherein mit eingeplant, kann plötzlich – rein rechnerisch – ein Minderbedarf entstehen, vielleicht mit der Folge, daß Arbeitsplätze abgebaut werden. Die einzelnen Beschäftigten aber bekommen dann die ›chronische‹ personelle Unterdeckung in Form wachsender Leistungsverdichtung und Mehrarbeit sehr konkret zu spüren.
- ◆ Ist die Personalbeschaffungsplanung einseitig auf die Bedürfnisse des Arbeitgebers ausgerichtet, ist nicht auszuschließen, daß etwa bei der Bewerberauswahl bestimmte Arbeitnehmergruppen (beispielsweise Frauen) benachteiligt werden.
- ◆ Hinsichtlich der Personaleinsatzplanung ist das Interesse der Arbeitgeber an einer größtmöglichen *Flexibilität* des Personaleinsatzes in den letzten Jahren in den Vordergrund gerückt. Ziel ist es, Flexibilitätspuffer zu schaffen, um Schwankungen im Arbeitsanfall möglichst kostengünstig zu bewältigen. Gesundheitliche Belastungen infolge dauerhafter Mehrarbeit sowie die Schaffung einer schlecht oder gar nicht geschützten ›Einsatzreser-

ve« (z. B. Aushilfen, befristete Beschäftigte, Leiharbeitnehmer, in die Selbständigkeit Abgedrängte) können negative Konsequenzen sein.

- ◆ Eine entscheidende Frage im Rahmen der Personalentwicklungsplanung ist die, wer in den Genuß von Bildungsmaßnahmen kommt. Wie aber wäre bei einer einseitig auf Arbeitgeberinteressen ausgerichteten Personalentwicklungsplanung zu garantieren, daß nicht nur ausgewählte Arbeitnehmergruppen, etwa Führungsnachwuchskräfte, sondern grundsätzlich alle Beschäftigten Anspruch auf Weiterbildung haben?
- ◆ Und: Kommt es nicht allzu schnell zu Arbeitsplatzabbau und zu Entlassungen, wenn Betriebsräte keinen Einfluß auf die Personalabbauplanung nehmen und alternative Konzepte entwickeln? Die negativen Folgen für die Betroffenen, wie Einkommenseinbußen und psychische Belastungen, die aus einer Personalabbauplanung resultieren, die sich ausschließlich an ökonomischen Größen orientiert, sind allseits bekannt.

Die Beispiele verdeutlichen: Aus der Sicht der Beschäftigten ist es zwingend erforderlich, daß der Betriebsrat hinsichtlich der Personalplanung und ihrer Teilbereiche Position bezieht, arbeitnehmerorientierte Ziele und Anforderungen formuliert und daß er festlegt, welche Informationen für welche Zwecke benötigt werden. Gelingt dies dem Betriebsrat, dürfte es ihm um einiges leichter fallen, sich mit dem Arbeitgeber auf eine inhaltliche Auseinandersetzung hinsichtlich Stellenwert und Aufgaben der Personalplanung einzulassen und vielleicht sogar von der ›Defensive‹ in die ›Offensive‹ überzuwechseln.

*Dr. Ulrich Fischer*  
*BTQ – Beratungsstelle für Technologiefolgen*  
*und Qualifizierung, Oldenburg*