

Betriebliche Beschäftigungspolitik, Personalplanung und Mitbestimmung

Dr. Heribert Kohl, geboren 1940 in Ansbach, studierte Politische Wissenschaften in Berlin und war drei Jahre lang an der Volkshochschule Leverkusen tätig. Er ist heute beim Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) des DGB für Fragen der Arbeitsmarktpolitik, Regionalplanung und Freizeit zuständig.

Der Verlust der Vollbeschäftigung in der Bundesrepublik und die sicherlich noch länger währenden Bemühungen zu ihrer Wiedererlangung machen es gewerkschaftspolitisch notwendig, in die zukunftsbezogenen Überlegungen auch verstärkt den eigentlichen Ort der Entscheidung über die Arbeitsplätze, den Betrieb bzw. das Unternehmen mit einzubeziehen. Die gesamtwirtschaftlichen Anstrengungen und Instrumente arbeitskräftepolitischer Steuerung der Arbeitsverwaltung und ihrer Spitze, der Bundesanstalt für Arbeit — von der Öffentlichkeit mit wachsendem Interesse verfolgt —, stoßen nämlich in aller Regel dort an ihre Grenzen, wo es um deren praktische Umsetzung in der betrieblichen Personalplanung geht. Die vorbeugenden Absichten des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG): Arbeitsplatz-

Sicherung durch rechtzeitige Strukturanpassung über Fortbildung und Umschulung werden nämlich gegenwärtig neben den rein konjunkturbedingten Beschäftigungseinbrüchen unterlaufen und überholt durch massive strukturelle und Rationalisierungsprozesse, die durch Vorbeugung allgemeiner Art gar nicht mehr aufzufangen sind.

Zwischen 1960 und 1967 fielen 7,4 Millionen Arbeitsplätze (dies entspricht 28 Prozent aller Erwerbstätigen) Rationalisierungsprozessen zum Opfer. Nach Vorausschätzungen werden bis zum Jahre 1980 weitere 11 Millionen Arbeitsplätze (d. h. 44 Prozent der Erwerbstätigenzahl) wegrationalisiert und eingespart werden¹⁾.

Ausgegangen wurde bei derartigen Berechnungen von einer jährlich zwischen 3 bis 4 Prozent ansteigenden Arbeitsproduktivität. Bei gleichbleibendem Arbeitskräfteangebot (von In- und Ausländern) müßte also das Wachstum des Brutto-sozialprodukts in entsprechender Höhe verlaufen, sollen Entlassungen und Arbeitslosigkeit vermieden werden. Die Wachstumsrückschläge in den beiden vergangenen Jahren haben dieses Ziel unmöglich gemacht. Aber auch in Zukunft ist nach Berechnungen des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) des DGB mit einem hohen expansiven Kurs, wie bis vor dem Energie-schock gewohnt, nicht mehr zu rechnen²⁾.

Hinzu kommt, daß die deutsche Erwerbspersonenzahl weiterhin wächst — trotz Pillenknick und Geburtenplanung. Die geburtenstärkeren früheren Jahrgänge werden zunächst einmal nach und nach in das Arbeitsleben drängen: Die Frage der Jugendarbeitslosigkeit wird in Zukunft also noch prekärer. Nach offiziellen Bevölkerungsschätzungen wird sich diese Situation erst nach 1988 ändern³⁾.

Bestimmte Arbeitnehmergruppen werden derzeit von der Arbeitslosigkeit besonders stark betroffen. Neben Frauen, Jugendlichen und Ausländern ist dies — im Vergleich zur Krise 1966/67 — insbesondere die Gruppe der Angestellten.

Die praktische Bedeutung der Personalplanung

Die globalen beschäftigungspolitischen Anstrengungen und Initiativen werden also auch in Zukunft noch verstärkt werden müssen⁴⁾. Sie müssen allerdings wirksam unterstützt werden durch einzelwirtschaftliche Maßnahmen, die auf die Sicherung und Verstetigung der Beschäftigungssituation abzielen. Was vermag betriebliche Personalplanung zur Erreichung dieses Ziels beizutragen? Wie können

1) Vgl. W. Meier-Stuckenberger/W. Wellner, Über den Umfang des Arbeitsplatzwechsels als Folge der Rationalisierung, in: Personal, Mensdi und Arbeit im Betrieb 1/1970, S. 14.

2) Vgl. Voraussetzung eines gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsrahmens bis zum Jahre 2000, WSI (im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Technologie), Düsseldorf 1975.

3) Vgl. Vorausschätzung der Erwerbspersonen bis 1988 der interministeriellen Sachverständigenkommission für mittel- und langfristige Erwerbspersonenvorausschätzungen beim BMA, in: Sozialpolitische Informationen (BMA) VIII/13 vom 1. 4. 1974.

4) Vgl. dazu auch das Schwerpunktheft „Arbeitsmarkt“ der WSI-Mitteilungen 2/1975 und insbesondere den dort veröffentlichten Beitrag von H. Seifert sowie den Aufsatz von Seifert in diesem Heft.

schließlich die einzel- und gesamtwirtschaftlichen Ziele wirksam verknüpft werden?

Eine realistische Betrachtung muß zunächst einmal feststellen, daß die auf den Einsatz der Arbeitskräfte bezogene Personalplanung in der Praxis der dem Prinzip maximaler Kapitalverwertung unterworfenen Betriebe immer nachrangig nach der Produktions- und Absatzplanung bzw. Gewinnplanung gesehen wird. Ausnahmen bestehen nur dort, wo bei angespanntem Arbeitsmarkt Fachkräfte knapp sind und die Stammebelegschaft gehalten werden soll — oder aber dort, wo die Interessen der abhängig Beschäftigten eine gewisse gleichberechtigte Durchsetzungschance haben, also im mitbestimmten Montanbereich⁵). Aber auch dort kommt es jeweils auf die Aktivitäten der Arbeitnehmervertreter und ihre Unterstützung durch die Belegschaften an.

Eine zweite notwendige Feststellung, die die erste noch zusätzlich relativiert, ist die, daß es in der Mehrzahl der Betriebe trotz des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) von 1972 offensichtlich überhaupt keine — und wenn, dann überwiegend nur eine kurzfristige, auf den Bereich weniger Monate bezogene Personalplanung (Bedarfsplanung, Einsatzplanung) gibt. Nach einer Untersuchung des Ifo-Instituts aus dem Jahre 1969 wiesen nur 8,5 Prozent von 518 untersuchten bayerischen Unternehmen eine Besdiäftigungsplanung auf, die über das damalige Jahr hinausging⁸). Daran dürfte sich bis heute in der Grundtendenz wenig geändert haben, allenfalls in der verstärkten Kontrolle der Personalkosten und der personenbedingten Aufwendungen.

Diese Bilanz macht zweierlei deutlich: Die relative Geringschätzung des „Faktors Arbeit“ durch die Unternehmensleitungen und das öffentliche Interesse insgesamt, obgleich etwa zwei Drittel der Arbeitskräftebewegungen auf dem Arbeitsmarkt von den Betrieben selbst unter Ausschluß der Öffentlichkeit (d. h. des Arbeitsamtes) erfolgt und bei dem leergefegten Arbeitsmarkt der früheren Jahre folgenschwere autonome betriebliche Entscheidungen vor allem hinsichtlich der auf die ausländischen Arbeitsmärkte ausgreifenden Rekrutierungspolitik getroffen wurden. Zum anderen ergibt sich daraus, daß die Gewerkschaften erst langsam damit beginnen, den ihnen bis zum BetrVG 1972 verwehrten personalplanerischen Druck auf die Unternehmensleitungen mit den nunmehr gegebenen Mitteln auszuüben, mit denen den Beschäftigungsinteressen der Belegschaften mehr Gewicht verliehen werden soll.

5) So erwähnt z. B. H. Albach (Die Koordination der Planung in Großunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36 [1966], S. 797) den seltenen Fall eines Maschinenbauunternehmens, dessen Unternehmensziel eine konstante Beschäftigung ist: „Über die Kennzahl Umsatz pro Mann wird der erforderliche Umsatz ermittelt. Die strukturelle Aufteilung dieses Umsatzzieles bildet den Schwerpunkt der langfristigen Planung. Liefert eine Prognose der Umsätze in den traditionellen Absatzsparten (z. B. Bergbau) und Absatzgebieten (z. B. Inland) des Unternehmens das Ergebnis, daß der erforderliche Umsatz dort nicht zu erzielen ist, richtet sich die Planung auf neue Absatzgebiete (z. B. Ausland, Ostgeschäft) und auf neue Produktionssparten (z. B. technische Großanlagen).“⁰ Zu den Möglichkeiten im Montanbereich vgl. F. Kübel, Betriebliche Personal- und Sozialpolitik, in: Start in eine aktive Arbeitsmarktpolitik, hrg. vom DGB, Landesbezirk NRW, 1974, S. 53 ff.

6) Vgl. E. Gaugier, Betriebliche Personalplanung, Bd. 23 der Veröffentlichungen der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974, S. 30.

Die Betriebsverfassungsgesetzgebung ermöglicht eine bessere Transparenz und Mitwirkung der Betroffenen bei personalplanerischen und -politischen Entscheidungen (vgl. §§ 92—106 BetrVG).

Durch die Personalplanung selbst wird sowohl die quantitative, auf den Arbeitsumfang als auch die qualitative, auf den Arbeitsinhalt und die entsprechenden Qualifikationen bezogene Seite des Arbeitskräfteeinsatzes in Unternehmen und Betrieb vorausschauend rationalisiert. Je höher der jeweils benötigte Ausbildungsstand ist, desto weitergehende Ansprüche ergeben sich auf die Fristigkeit dieser Planung.

Personalplanung und Interessen der Beschäftigten

Diese im Rahmen der gesamten Unternehmensplanung getroffenen Entscheidungen berühren demnach am intensivsten und vitalsten die Interessen der abhängig Beschäftigten selbst, wie sie etwa im Gewerkschaftsbarometer immer wieder artikuliert werden⁷⁾. Es sind dies, in der Reihenfolge der von einem repräsentativen Querschnitt der Arbeitnehmer geäußerten Präferenzen: Arbeitsplatzsicherheit, Einkommensverbesserung, bessere Entfaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitsgestaltung. Die erste und dritte Interessenebene werden durch eine systematisierte Personalplanung direkt, die zweite wird indirekt angesprochen. Eine aktive Mitbestimmung oder die betriebsspezifische Schaffung ihrer Möglichkeit ist daher unerläßliche Voraussetzung der Umsetzung dieser Interessen.

Personalplanung umfaßt verschiedene Ebenen und Stadien. Ihre wichtigsten sind die vorausschauende Berechnung des Arbeitskräftebedarfs, die Regelung des zeitlichen und personellen Arbeitseinsatzes, die am zukünftigen qualitativen Bedarf ausgerichtete Personalentwicklung (z. B. durch gezielte Aus- und Fortbildungsmaßnahmen), die Nachfolgeplanung und — derzeit wohl am heftigsten skutiert und im Vergleich zu früheren Jahren weit häufiger aktuell — die anung oder auch Umgehung des personellen Abbaus der Belegschaften (Personalabbauplanung).

Das *Interesse an Arbeitsplatzsicherung* wird gerade durch das letztgenannte Stadium der Planung am unmittelbarsten betroffen. Personalplanerische Alternativen zu Kündigungen oder Massenentlassungen sind daher gerade in rezessiven ökonomischen Phasen notwendig und auf betrieblicher Ebene umzusetzen. In der betrieblichen Praxis haben sich eine Reihe aufgrund von gesetzlich eröffneten Spielräumen und Druck der Betriebsräte zustande gekommener Möglichkeiten herausgebildet, um Entlassungen bei strukturbedingtem Wandel oder rückläufigem Auftragseingang zu vermeiden. Es sind dies im wesentlichen

- Abbau von Überstunden,
- Einstellungsstopp, Ausnutzen der natürlichen Fluktuation,

7) Vgl. u. a. W. Nickel, Zum Verhältnis von Arbeiterschaft und Gewerkschaft, Köln 1972.

- geplante Umsetzungen bei Teilstilllegungen (einschließlich Verdienstsicherung),
- vorzeitige Verrentungen (Vorpensionierung ab 60. Lebensjahr),
- vorbeugende Umschulung und Weiterbildung,
- Kurzarbeit.

Bei all diesen in der Praxis ständig angewandten Alternativmaßnahmen bestehen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, zum Teil auch flankiert durch Bestimmungen des Arbeitsförderungsgesetzes. Diese Mitbestimmungsrechte, die im Lichte des eingeschränkten Initiativrechts zur Einführung der betrieblichen Personalplanung überhaupt (nach § 92 BetrVG) zu sehen sind, bedürfen allerdings vielfach noch der Ausgestaltung durch Betriebsvereinbarungen. Der wesentliche Mangel dabei ist, daß das *Ob* und das *Wie* der Personalplanung immer noch der Letztentscheidung der Unternehmensleitung anheimfällt. D. h., das eigentliche Kernstück der Personalplanung ist dem unmittelbaren Zugriff der Betriebsräte trotz Mitbestimmungsrechten bei Arbeitszeitfragen, personellen Einzelmaßnahmen und Verdienstsicherung entzogen.

Andererseits verlangt z. B. das AFG nach § 8 eine Mitteilungspflicht der Unternehmungen hinsichtlich der „innerhalb der nächsten zwölf Monate“ vorgesehenen größeren Entlassungen, Kündigungen oder Umsetzungen an die Landesarbeitsämter. Damit soll es der Arbeitsverwaltung ermöglicht werden, rechtzeitig vorbeugende Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen zu planen. Der Gesetzgeber intendiert also eine über den Zeitraum eines Jahres hinausgehende betriebliche Personalplanung — in der Praxis funktioniert aber weder das eine noch das andere. Die Unterrichtung der Landesarbeitsämter erfolgt so gut wie nie⁸⁾ — obgleich oder gerade weil die ohne Vorwarnung angeforderten Kurzarbeitsgelder dann doch anstandslos ausgezahlt werden — und eine systematische Personalplanung existiert überwiegend nicht oder wird in ihrem Informationsgehalt den Arbeitnehmervertretern nach Kräften vorenthalten.

Der Gesetzgeber blieb hier, was das Betriebsverfassungsgesetz betrifft, konsequent. Über wirtschaftliche Angelegenheiten, und dazu zählt auch jede Personalplanung in ihrem materiellen Gehalt, sollen die Belegschaften eben nicht mitbestimmen. Darüber wird nur „unterrichtet“ einschließlich der „sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung“ und unter der Einschränkung, daß „dadurch nicht die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens gefährdet werden“ (§ 106 BetrVG — Wirtschaftsausschuß).

Der eigentliche und unmittelbare Hebel für Betriebsräte zur Einführung einer vorausschauenden Personalplanung ergibt sich erst im Zusammenhang mit der Mitbestimmung bei Kündigungen nach § 102, Abs. 3 (BetrVG), wonach der Betriebsrat einer ordentlichen Kündigung widersprechen kann, wenn 1. soziale Gesichtspunkte nicht berücksichtigt wurden, 2. ein Verstoß gegen eventuell ver-

8) Vgl. E. Bovensiepen, Die Vermittlungstätigkeit des Landesarbeitsamts nach § 112 Abs. 2 des Betriebsverfassungsgesetzes, in: *Recht der Arbeit* 5/1975, S. 288 ff.

einbarte Auswahlrichtlinien vorliegt, 3. „der zu kündigende Arbeitnehmer an einem anderen Arbeitsplatz im selben Betrieb oder in einem anderen Betrieb des Unternehmens weiterbeschäftigt werden kann“, 4. „die Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen möglich ist“, 5. „eine Weiterbeschäftigung unter geänderten Vertragsbedingungen möglich ist“. Damit wird die Palette der oben angeführten Alternativen zur Kündigung — Umsetzung unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte, Umschulung oder Weiterbildung in betrieblicher Regie oder auf überbetrieblicher Ebene nach dem AFG, Änderungskündigungen — teilweise gesetzlich eingefangen. Der Betriebsrat hat, da bei Verweigerung seiner Zustimmung unter Verweis auf Tatbestände des zitierten § 102 der Gekündigte weiterbeschäftigt werden muß (mindestens solange das Verfahren anhängig ist), ein Instrument in der Hand, mit dem er im Konfliktfalle Anfänge einer Personalplanung im Betrieb erzwingen kann. Der Umgang mit diesem Instrument wäre sicherlich noch verstärkt einzuüben, gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten und der Gefahr sich häufender Kündigungen. Dieser erst am Ende einer langen Kette von Entscheidungen mögliche Druck hängt auch damit zusammen, daß die Schutzrechte der Arbeitnehmer im BetrVG weit stärker verankert sind als die entsprechenden Gestaltungsrechte.

Das *Interesse an persönlicher Entfaltung und den Arbeitsinhalten* ist ebenfalls eine Frage vorbeugender Arbeitsplatzsicherung sowie verbesserter Arbeitsbedingungen, zu deren Lösung insbesondere eine qualitative Personalplanung beiträgt. Ihre Verknüpfung mit der quantitativen Vorausschau vermag das Eigengewicht der Personalplanung innerhalb der Unternehmensplanung bedeutend zu verstärken.

Die Personalentwicklungsplanung ist heute aus zweierlei Gründen notwendig: Einmal, um betriebliche Weiterbildung und berufliche Qualifizierung zu ermöglichen, wobei sich im Falle des Aufstiegs die persönlichen mit den betrieblichen Interessen verbinden, zum anderen, um den derzeit auf vollen Touren laufenden Prozeß der Dequalifizierung abstoppen zu helfen.

Die zunehmende Abtrennung der qualifizierten planenden und arbeitsvorbereitenden Tätigkeiten von den relativ einfachen und routinemäßig ausführenden Tätigkeiten, die sich im Zuge der Rationalisierungsprozesse heute in nahezu sämtlichen Sektoren zeigt, hat dazu geführt, daß trotz intensivierter Bildungspolitik und -Werbung der Anteil der Facharbeiter in der Industrie stagniert und teilweise deutlich zurückgeht, während der Anteil der angelernten Arbeitskräfte im industriellen und im Dienstleistungsbereich deutlich expandierte⁹⁾. Diese sogenannten an- und ungelerten Arbeiter verfügen aber zu erheblichen Teilen, wie das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit nachwies, über eine abgeschlossene schulische oder betriebliche Berufsausbildung, die sie in

9) Vgl. Statistisches Bundesamt, Fachserien D und M; H. Kohl, Mehr Arbeitsplatzsicherung durch mehr Bildung? Plädoyer für eine integrierte Arbeitskräfte- und Bildungspolitik, in: WSI-Mitteilungen 2/1975, S. 72 ff.

dem bestehenden Arbeitsverhältnis jedoch nicht verwerten können¹⁰⁾). Hier zeigt sich, daß Qualifikationen zum einen gesellschaftlich fehlgesteuert, unrationell eingesetzt und vernichtet werden, daß die technologische und Lohnkostenplanung auf Betriebsebene zum anderen bewußt qualifizierte Arbeitskräfte durch unqualifizierte Arbeitskräfte ersetzt oder aber zur Ausübung niedrigerer oder gar keine Qualifikationen erfordernder Tätigkeit zwingt. Dies ist ein durchgehender Trend bei wachsendem Technisierungsgrad. Derartige Polarisierungen ergeben sich selbst beim EDV-Personal, das immer deutlicher in den kleineren Kreis von hochqualifizierten Spezialisten und die wachsende Zahl von Programmierern mit Routineaufgaben als quasi angelehrte Techniker zerfällt¹¹⁾).

Personalplanung vermag naturgemäß die zugrunde liegenden Probleme des technischen Fortschritts und der Dehumanisierung der Arbeit nicht zu lösen. Sie sollte aber als Personalentwicklungsplanung bestrebt sein, dem einzelnen Arbeitnehmer einen möglichst wirksamen Schutz vor Dequalifizierungsprozessen zu bieten. Technisch ist sie umsetzbar durch eine möglichst umfassende und unter Mitwirkung des Managements wie der Betroffenen selbst durchgeführte Bildungsbedarfsanalyse. Auf der Grundlage des festgestellten Weiterbildungsbedarfs sollten sodann die innerbetrieblichen oder die überbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen nach den §§ 96 bis 98 BetrVG erfolgen. Eine wesentliche Rolle kommt dabei der Bundesanstalt für Arbeit, den Volkshochschulen oder anderen gesellschaftlichen Bildungsträgern zu. Die Kooperation dieser Träger vermag einen erheblichen Beitrag zur beruflichen Anpassung an den Strukturwandel und damit zur Arbeitsplatzsicherung im weiteren Sinne zu leisten.

Es kann aber, was die „Erfolgsquote“ der bisherigen Praxis der Weiterbildung vor allem hinsichtlich der un- und angelehrten Arbeitskräfte betrifft, nicht behauptet werden, daß diese Kooperation bisher auch nur annähernd befriedigend erreicht wurde. Ohne gesetzliche Anreize und Sanktionen dürfte dies wohl kaum möglich sein. Die verstärkten Qualifizierungsbemühungen müssen darüber hinaus unterstützt werden durch eine wirksame Politik der Humanisierung der Arbeit und tarifvertragliche Schutzbestimmungen bei weitergehenden Rationalisierungsprozessen.

Parität Voraussetzung für die Durchsetzung der fundamentalen Interessen

Personalplanung ist aus Unternehmersicht in erster Linie Anpassungsplanung an veränderte Absatzmärkte, Arbeitsmärkte, innerbetriebliche Kostenrelationen und Qualifikationsstrukturen. Aus Arbeitnehmer- und Gewerkschaftssicht ist sie dagegen ein Hilfsmittel zur Sicherung und Durchsetzung des Interesses an einer möglichst dauerhaften, menschengerechten und vollwertigen Beschäftigung.

10) Ebenda, Tab. 3 sowie L. Schuster, Zur Struktur der männlichen Arbeiterschaft in der BRD, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2/1974, S. 99.

11) Vgl. M. Baethge u. a., Qualifikationen und Produktion (im Auftrag des BBF), Göttingen 1973, S. 111 ff. Ferner: Mergner/Österland/Pelte, Die Entwicklung ausgewählter Arbeitsbedingungen in der BRD (im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel), Göttingen 1974, S. 136 ff.

Die Arbeitgeberseite führte in den letzten 10 bis 15 Jahren Personalplanung ein und entwickelte sie im Rahmen einer „gewinnorientierten Betrachtungsweise“¹²⁾ weiter, um damit der veränderten Qualität der Arbeitskraft sowohl unter Kostengesichtspunkten (Kapitalintensivierung, sinkende Kapitalproduktivität) als auch — in der Zeit der Vollbeschäftigung — dem Knappheitsargument (d. h. den Schwierigkeiten bei der Arbeitskräftebeschaffung) Rechnung zu tragen. Personalplanung wurde und wird darüber hinaus auch als Instrument verbesserter Werksbindung und Integration der Belegschaften in die Unternehmen genutzt; in jüngster Zeit dient sie zusätzlich und erfolgreich dem beschäftigungspolitischen Krisenmanagement, das schließlich auch für die Aufrechterhaltung des jeweiligen Werksimage vonnöten ist.

Die Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben und Unternehmen haben dieser unternehmerischen Interessendurchsetzung bisher nur wenig Gegendruck zur Schaffung von mehr Freiräumen, Eigengewicht und vorbeugender Vorausschau für den Arbeitskräfteeinsatz entgegensetzen können. Wegen ihrer Minderheitenstellung im Aufsichtsrat und in Fragen der Personalplanung mangelnden Ausstattung mit Rechten nach dem BetrVG konnten und können sie diese Ziele auch gar nicht mit dem letztlich notwendigen Nachdruck verfolgen. Es sei denn, aufgrund von Betriebsvereinbarungen würden paritätische Personalplanungsausschüsse eingerichtet. Diese sind aber fast ausschließlich in der Montanindustrie vorzufinden¹³⁾. Durch die Einführung der Parität besteht zumindest die Möglichkeit, die Informationenschancen der Betriebsräte zu verbessern, die Personalplanung stärker mit der zukunftsorientierten Unternehmensplanung zu verbinden und ihr dadurch womöglich auch eine größere Eigenständigkeit schrittweise zu verschaffen, soweit dies mit der bestehenden Wirtschaftsordnung überhaupt zu vereinbaren ist.

Die Verwirklichung der genannten Arbeitnehmerziele ist, dies dürfte damit weiterhin deutlich geworden sein, bei einer personalpolitischen Beschränkung auf das Einzelunternehmen gar nicht erreichbar. Ähnlich wie die Verstetigung der Konjunkturen nur durch Ansätze einer Investitionslenkung zu leisten ist, kann eine Verstetigung des schwankenden gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsstandes nur durch eine verstärkte integrierte Arbeitsmarktlenkung erfolgen. Die bisherige getrennte gesamt- und einzelwirtschaftliche Steuerung erweist sich bei einem intensiveren strukturellen Wandel und der Gefahr „technologischer Arbeitslosigkeit“ immer weniger als ausreichend effektiv, die notwendigen Substitutionsprobleme befriedigend zu lösen. Die Leidtragenden sind die Arbeitnehmer, zumal der Arbeitsmarkt im konjunkturellen Verlauf ohnehin als Spätindikator und „Spätzünder“ im Falle eines Aufschwungs gilt.

12) Vgl. E. Gaugier, Titel wie Anra. 6), S. 1.

13) Nach einer Untersuchung von Bessoth/Räuber/Schmidt 1974 (nach ISO-Projekt „Betriebsräte“ 1973) gab es in 26 vH der untersuchten 50 saarländischen Betriebe einen paritätisch besetzten Personalplanungsausschuß. Es handelte sich dabei allerdings nicht um eine repräsentative Unternehmensauswahl, vgl. Betriebsräte und Personalplanung, Probleme und Perspektiven, Schriftenreihe der Arbeitskammer des Saarlandes, 1974, S. 43 ff.

Infolgedessen ist zukünftig eine stärkere Verknüpfung von Unternehmen und Arbeitsverwaltung einerseits¹⁴⁾ und von Unternehmen und Regional-, Bildungs- und Strukturpolitik andererseits notwendig. Ohne eine verstärkte Kooperation und Verschränkung dieser Ebenen — z.B. in paritätisch besetzten Wirtschafts- und Sozialräten oder auch in Branchenausschüssen — und einer Berücksichtigung von Arbeitsmarktentwicklungen auch bei der Bildungsplanung werden die andauernden Gefahren für die Vollbeschäftigung auch bei noch so technisch perfekter betrieblicher Personalplanung nicht zu beseitigen sein.

14) Vgl. den Vorschlag einer verbesserten Kooperation bei D. Mertens, *Arbeitsmarkt und Personalplanung*, in: *Der Arbeitgeber* 22/1970, S. 672 ff. sowie die Forderung nach mehr Transparenz der beschäftigungswirksamen Vorgänge in den Unternehmen von E. Lutz, MdB, in: *„Welt der Arbeit“* vom 28. U. 1975, S. 4.