

Strategische Personalplanung mit Weitblick

Ein Ratgeber für **Betriebsräte**

GEEIGNET FÜR KMU



Strategische Personalplanung mit Weitblick – Ein Ratgeber für Betriebsräte informiert Betriebsräte über ihre Rechte und Handlungsmöglichkeiten in den Phasen der strategischen Personalplanung.

Entstanden ist die Publikation im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ der **Initiative Neue Qualität der Arbeit**. Sie ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Weitere Informationen unter www.inqa.de.

Inhalt

Vorwort	2
1 Warum ist eine langfristige Personalplanung notwendig?	
Einführung	4
2 Was ist strategische Personalplanung?	
Die Grundlagen	6
3 Wie läuft der Personalplanungsprozess ab?	
Das Vorgehen	8
Einbeziehung des Betriebsrats	8
Strategische Personalplanung in fünf Schritten	10
4 Was ist die Rolle des Betriebsrats bei der Personalplanung?	
Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten	16
Diese Rechte haben Betriebsräte	17
Die gesetzlichen Regelungen im Einzelnen	18
Die richtigen Fragen stellen	21
Die richtige Vorbereitung	24
5 Wie kann der Betriebsrat aktiv mitgestalten?	
Planungsthemen und Beispiele	27
Solide planen trotz demografischen Wandels	28
Nachhaltige Bildungsplanung als Unternehmenskonzept	31
Chancen und Risiken flexibler und agiler Arbeit	35
Langfristige Planung auch bei Umstrukturierung	38
6 Gutes Gelingen bei der strategischen Personalplanung	
Fazit	41
7 Weiterführende Informationen	42
Erläuterung zentraler Begriffe	42
Netzwerke und Handlungshilfen	45
Literatur und Quellen	46
Impressum	48

Vorwort

Unsere Gesellschaft altert. In vielen Branchen fehlen jetzt schon qualifizierte Fachkräfte, die nachrücken, wo andere in Rente gehen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und vor den Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung gewinnt die strategische Personalplanung für Unternehmen daher immer mehr an Bedeutung. Im Gegensatz zur operativen Personalplanung ist diese langfristig angelegt und soll sicherstellen, dass die richtigen Beschäftigten mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Einsatzort in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen.

Je mehr sich die Arbeitswelt verändert und je schneller die Anforderungen an Unternehmen wie auch an Beschäftigte wachsen, desto wichtiger wird es, kompetente Beschäftigte zur Weiterbildung zu motivieren und den Nachwuchs zu sichern. Dafür liefert die Personalplanung eine wichtige Basis. Nicht nur Unternehmen ziehen einen Nutzen aus einer langfristig orientierten strategischen Personalplanung. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst profitieren, wenn Stellenbesetzungen und Übergaben besser geplant und Weiterbildungsangebote stärker auf die Bedarfe in einzelnen „Jobgruppen“ zugeschnitten werden. Zudem kann bei Rekrutierungs- und Entwicklungsmaßnahmen stärker darauf geachtet werden, welche Kompetenzen heute und zukünftig erforderlich sind. Dadurch kann Unter- und Überforderungen vorgebeugt werden.

Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat das Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ deshalb verschiedene Instrumente entwickelt, die Personalverantwortliche und Interessenvertretungen bei der strategischen Personalplanung unterstützen. Insgesamt steht nun mit der überarbeiteten Neuauflage des **Starter-Sets Strategische Personalplanung** ein praxisorientiertes Angebot zur Verfügung, das aus sechs Bausteinen besteht:



- ▶ Der **„Check: Strategische Personalplanung“** (www.personalplanung.inqa-check.de) bietet die Möglichkeit zu einer Selbstbewertung und damit einen Einstieg in die Thematik. Er gibt systematisch und strukturiert Möglichkeiten der Analyse an die Hand, um die Handlungsbedarfe und Handlungsoptionen im Unternehmen zu erkennen.
- ▶ Das **Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen** führt durch die Umsetzung. Die ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung (inkl. Checklisten) hilft dabei, eine längerfristige Personalplanung zu strukturieren.
- ▶ Mit dem **IT-Tool** namens **PYTHIA** lassen sich frühzeitig zukünftige Personalbedarfe erkennen. Es basiert auf Microsoft Office (Excel) und lässt sich ohne Vorkenntnisse anwenden. Der gesamte Planungsprozess wird systematisch angeleitet. Der Personalbestand (IST) wird analysiert und in die Zukunft fortgeschrieben, der zukünftig notwendige quantitative und qualitative Personalbedarf (SOLL) wird ermittelt. Durch den Vergleich zwischen SOLL und IST lassen sich Abweichungen feststellen und entsprechende Maßnahmen (z. B. Personalaufstockung und/oder Weiterbildung) ableiten. Darüber hinaus dokumentiert und visualisiert PYTHIA sämtliche Eingaben und Resultate in einem **Ergebnisbericht**, der am Ende automatisch als Dokumentation zur Verfügung steht.
- ▶ Die **Präsentation zur Einführung im Betrieb** bietet Unterstützung, um das Anliegen zur Durchführung einer strategischen Personalplanung intern bekannt zu machen und darüber zu informieren. Sie ermöglicht einen schnellen und einfachen Überblick.
- ▶ Der vorliegende **Ratgeber für Betriebsräte** informiert über ihre Rechte und Pflichten in den Phasen der strategischen Personalplanung. Er gibt Empfehlungen für Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Planung und Umsetzung.
- ▶ Zwei **Trainings- bzw. Schulungskonzepte** zeigen Qualifikationsbausteine zu Grundlagen und Vorgehen bei der strategischen Personalplanung auf. Sie richten sich einerseits an **Personalverantwortliche**, andererseits an **Betriebsräte** und bieten Impulse für die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien.

Die einzelnen Kapitel des Ratgebers für Betriebsräte können nacheinander gelesen werden – dies eignet sich für Leserinnen und Leser, die sich noch nicht so gut mit Themen der strategischen Personalplanung auskennen. Betriebsräte, die schon vertrauter mit der Thematik sind, können auch direkt bei den für sie interessanten Kapiteln einsteigen. Die Broschüre enthält zahlreiche Info-Boxen und Übersichten, die nützliche Tipps und Hinweise geben oder fachliche und rechtliche Informationen vertiefen.

Die Erfahrungen von Betriebsräten, die sich bereits intensiv mit dem Thema Personalplanung beschäftigt haben, sind als „Stimmen aus der Praxis“ in den Ratgeber eingeflossen.¹ Darüber hinaus fußt die Broschüre auf einem Erfahrungsaustausch mit den Gewerkschaften IG BCE, IG Metall, NGG und ver.di sowie mit dem Impulskreis des Projektes. An dieser Stelle sei allen Beteiligten noch einmal herzlich für ihre Mitwirkung gedankt.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre!

Ihr Projektteam „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“

¹ Bei den Praxisbeispielen handelt es sich auch um größere Unternehmen. Selbstverständlich können Betriebsräte in kleineren Betrieben auch von den Erfahrungen von Arbeitnehmervertretungen in größeren Organisationen lernen.

1 Warum ist eine langfristige Personalplanung notwendig?

Einführung




Als Betriebsrat Lohmann auf das Ergebnis der Altersstrukturanalyse blickt, sieht er es schwarz auf weiß: Im Bereich Endmontage gehen in den nächsten fünf Jahren mehr als ein Viertel der Kolleginnen und Kollegen in den Ruhestand – in Vertrieb und Logistik ebenso. Dabei hat das Unternehmen erst kürzlich neue Aufträge erhalten, die auch in den nächsten Jahren für eine hohe Auslastung sorgen werden. Genug Arbeit ist also vorhanden, doch qualifizierte Fachkräfte sind immer schwieriger auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

Erst gestern hat zudem der Geschäftsführer verkündet, dass in der Produktion mehrere ältere Anlagen durch neue ersetzt werden sollen. Die zunehmende Digitalisierung macht diese Investitionen notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie lässt sich nun die „richtige“ Personalstärke bemessen? Und welche Kompetenzen sind zukünftig erforderlich, um mit den neuen Entwicklungen mithalten zu können?

Dieses Beispiel beschreibt die ständig steigenden Herausforderungen der Personalplanung für die Betriebe und Betriebsräte – ganz gleich, in welcher Branche sie tätig sind. Vor allem mit zunehmender Alterung der Belegschaften, einem gleichzeitig knapper werdenden Angebot an Fachkräften und einem immer schnelleren technologischen Fortschritt gewinnt eine langfristig angelegte Personalplanung an Bedeutung.

Strategische Personalplanung heißt, systematisch und vorausschauend zu planen. Sie ermittelt den zukünftigen Personalbedarf und sorgt dafür, dass dem Unternehmen auch mittel- und langfristig die benötigten Beschäftigten zur Verfügung stehen. Somit ist sie gleichzeitig die Basis für Rekrutierung, Ausbildung, Qualifizierung und Entwicklung der Beschäftigten. Dabei gilt es, die betrieblichen Erfordernisse mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang zu bringen – eine der zentralen Aufgaben der Betriebsräte.

Die Personalplanung ist zunächst einmal Aufgabe des Arbeitgebers. Da sich Betriebsräte dafür einsetzen, eine „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ (§ 90 Abs. 2 BetrVG) sicherzustellen, ist ihre Mitarbeit wünschenswert und in vielen Fällen sehr hilfreich.



Digitalkompetenz ist gefragt – strategische Personalplanung wird immer wichtiger

Mit der zunehmenden Digitalisierung verändern sich bisherige Stellen und Berufsbilder oder sie werden auf lange Sicht verschwinden. Gleichzeitig werden neue Aufgaben bzw. neue Berufe und Tätigkeitsprofile entstehen. Schon heute steigen die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten. Vor allem digitale Kompetenzen werden benötigt. Laut einer Studie des IT-Branchenverbands Bitkom (2017) erwarten 77 % der Beschäftigten, dass Digitalkompetenz für ihren Arbeitsplatz in Zukunft genauso wichtig sein wird wie fachliche oder soziale Kompetenzen (wie Veränderungsbereitschaft, Eigenverantwortlichkeit oder Kommunikationsfähigkeit). Entscheidend ist daher, Kompetenzlücken frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Damit wächst die Bedeutung einer strategischen Personalplanung.

2 Was ist strategische Personalplanung?

Die Grundlagen



Eine strategische Personalplanung sollte dazu führen, dass Arbeitskräfte

- ▶ mit den richtigen Fähigkeiten und Kenntnissen,
- ▶ in der erforderlichen Anzahl,
- ▶ zum richtigen Zeitpunkt und
- ▶ am richtigen Ort (im Betrieb und/oder an verschiedenen Standorten)

bereitgestellt werden. Mit der Fortschreibung des bisherigen Personalbestands wird eine Prognose darüber getroffen, wie sich Bedarf und Bestand in den kommenden Jahren entwickeln werden.

Strategische Personalplanung kann zwar nicht alle Beschäftigungsprobleme lösen, sie ist aber eine wichtige Voraussetzung, um Beschäftigung zu stabilisieren und mögliche Belastungen der Beschäftigten (etwa durch dauerhafte Mehrarbeit) zu begrenzen.² Für die Personalplanung ist es wichtig, sowohl unternehmensinterne als auch externe Entwicklungen zu beobachten und deren Auswirkungen auf Personalbestand und -bedarf rechtzeitig zu analysieren.

² Eine Belastung ist nicht zwangsläufig auch eine Beanspruchung. Die gleiche objektive Belastung kann zu individuell unterschiedlichen Beanspruchungen der Beschäftigten führen.

Qualitative und quantitative Personalplanung

Die Personalplanung versucht zu ermitteln, wie viele Arbeitskräfte wann und wo benötigt werden und welche Qualifikationen sie aufweisen müssen. Unterschieden wird dabei zwischen quantitativer und qualitativer Ermittlung des Personalbedarfs.

Die quantitative Personalplanung legt die Anzahl der benötigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest: Wie viel Personal wird benötigt, um eine geplante Leistung zu erbringen oder eine geplante Produktionsmenge zu erzeugen?

Die qualitative Personalplanung beschreibt, welche Fähigkeiten und Kenntnisse notwendig sind, um die gesteckten Unternehmensziele zu erreichen. Daraus ergibt sich beispielsweise ein möglicher Qualifizierungsbedarf. Die qualitative Personalplanung zeigt auch auf, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um diese Fähigkeiten sicherzustellen. Dies beinhaltet zum Beispiel Qualifizierungsmaßnahmen oder die Rekrutierung neuen Personals.

In der Praxis werden qualitative und quantitative Personalplanung miteinander verzahnt.

Strategische und operative Personalplanung

Des Weiteren wird die strategische Personalplanung von der operativen Personalplanung abgegrenzt. Unterscheidungsmerkmale sind dabei die Länge des Planungszeitraums und die Genauigkeit der Planung.

Eine operative Personalplanung gehört zum Alltagsgeschäft des Personalmanagements und ist kurzfristig angelegt. In der Regel bezieht sie sich auf das laufende und das folgende Geschäftsjahr und hat die einzelnen Monate als Betrachtungszeiträume. In der betrieblichen Praxis setzen sich Betriebsräte meistens mit Fragen der operativen Personalplanung auseinander.

Im Unterschied dazu ist die strategische Personalplanung mittel- und langfristig ausgerichtet und bezieht sich meist auf einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren. Um jedoch auch qualitative Veränderungen des Personals berücksichtigen zu können, ist eine Ausweitung auf bis zu zehn Jahre durchaus nützlich. Dabei geht es vor allem um mögliche Engpass- und Schlüsselfunktionen der Zukunft.

In der strategischen Personalplanung werden absehbare Veränderungen der Personalsituation berücksichtigt. Das kann beispielsweise die Unternehmensstruktur, die Organisation, die Produktionskapazitäten, das Produkt-/Leistungsprogramm oder tarifliche und gesetzgeberische Änderungen betreffen. In der langfristigen Planung werden aber auch Änderungen des Vertriebssystems, sich wandelnde Kundenanforderungen oder die Auswirkungen technologischer Veränderungen auf die Personalsituation so weit wie möglich erfasst. Die Digitalisierung hat Auswirkungen auf sämtliche hier genannten Aspekte und ist als besonderer Einflussfaktor für die Personalplanung zu berücksichtigen.

3 Wie läuft der Personalplanungsprozess ab?

Das Vorgehen



Einbeziehung des Betriebsrats

Grundsätzlich baut die strategische Personalplanung auf einer Diskussion der Geschäftsführung mit Personalfachkräften und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen auf. Dabei werden die künftige Unternehmensstrategie und deren Auswirkungen auf die Personalplanung thematisiert.

Der Betriebsrat muss nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) nicht zwingend an den ersten Schritten des Personalplanungsprozesses

beteiligt werden. Dennoch lohnt sich eine frühzeitige Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung. Betriebsräte verfügen aufgrund ihrer in der Regel langjährigen Tätigkeit und Betriebszugehörigkeit über umfassende Kenntnisse der Personalstruktur sowie der Wünsche und Sorgen der Beschäftigten. Gewöhnlich können Betriebsräte die personalwirtschaftlichen und insbesondere die altersbezogenen Risiken gut einschätzen.

Die strategische Personalplanung hat das Ziel, die Vorstellungen des Arbeitgebers und die wirtschaftlichen Anforderungen des jeweiligen Geschäfts so gut wie möglich mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Aus Sicht der Betriebsräte geht es hier beispielsweise um die langfristige Sicherung des Standortes oder die alterns- bzw. belastungsgerechte Gestaltung der Arbeit. Es geht aber auch um den Wunsch der Beschäftigten, Berufliches und Privates besser miteinander vereinbaren zu können oder neue Wege für die persönliche Entfaltung und Entwicklung zu gehen.

Eventuelle Unterschiede in den Perspektiven von Geschäftsführung und Betriebsrat bieten eine Chance für die Personalplanung: Wenn Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeber über Möglichkeiten und Grenzen der Personalplanung diskutieren, kann die jeweilige Seite ihren Schwerpunkt einbringen und darauf hinwirken, dass die betriebliche Situation von allen Seiten beleuchtet wird. So können Themen wie Altersstrukturwandel, Digitalisierung oder Bildungsplanung in die Diskussion einfließen. Durch eine sachliche und vertrauens-

volle Zusammenarbeit – beispielsweise in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe – steigen die Chancen, dass letztendlich die Erfolg versprechenden Maßnahmen ausgewählt und umgesetzt werden.

Besonders deutlich wird die Verknüpfung der Interessen an den Themen Weiterbildung sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz – zwei Kernthemen der Betriebsratsarbeit. Berufliche Bildung und ein effektiver Arbeits- und Gesundheitsschutz stärken die Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Basiert dies auf solider Planung, profitiert auch das Unternehmen, weil mit gesunden und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das betriebliche Innovations- und Wertschöpfungspotenzial gesteigert wird.

Im Betriebsratsgremium selbst kann sich ein Personalausschuss mit der Thematik und der Herangehensweise der Personalplanung beschäftigen. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass auch Mitglieder des Betriebsrats die Möglichkeit nutzen, sich in Fragen der strategischen Personalplanung ausreichend zu qualifizieren und weiterzubilden (nach § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG).

Möglichkeit der Bildung von Ausschüssen

In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten hat der Betriebsrat das Recht, eigene Ausschüsse zu bilden und ihnen bestimmte Aufgaben zu übertragen, auch zum Thema Personalplanung. Als Grundlage hierfür dienen die §§ 28 BetrVG (Übertragung von Aufgaben auf Ausschüsse) und 28a BetrVG (Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen, die im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben mit dem Arbeitgeber auch Vereinbarungen schließen können).

» Stimmen aus der Praxis

„Unsere paritätisch besetzte Arbeitsgruppe nennt sich ‚Haus der Arbeitsfähigkeit‘ und trifft sich regelmäßig. Hier geht es darum, über den Tellerrand zu schauen und Ideen zu entwickeln, wie man als Arbeitgeber attraktiv bleiben kann, um Personal kurz-, mittel- und langfristig zu gewinnen und zu binden.“

Ralf Lukas, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein GmbH

Strategische Personalplanung in fünf Schritten

Der Verfahrensprozess im Unternehmen wird in der Regel durch die Geschäftsführung oder einen von ihr beauftragten internen Prozessbegleiter – etwa aus dem Personalbereich – koordiniert.

Vorbereitung

Zu Beginn des Prozesses wird erörtert, warum eine strategische Personalplanung notwendig ist und welche Ziele damit erreicht werden sollen. Gleichzeitig wird festgelegt, über welchen Zeitraum sich die Planung erstreckt. Es ist nützlich, den Betriebsrat in die Analyse einzubeziehen und festzuhalten, welche Auslöser eine strategische Personalplanung erforderlich machen.

Diese können sein:

- ▶ alternde Belegschaft
- ▶ schwacher regionaler Arbeitsmarkt
- ▶ Arbeitsverdichtung
- ▶ strategische Neuausrichtung
- ▶ Auftragsschwankungen
- ▶ technologische Veränderungen etc.

Ausführliche Informationen zu den „Auslösern“ finden Sie in Kapitel 5.

Nach der Vorbereitung und der Erstellung eines Projektplans beginnt der eigentliche Prozess, der sich grob in fünf Schritte unterteilen lässt:

Die fünf zentralen Fragen der strategischen Personalplanung

<p>1.</p> <p>Wie sieht die langfristige Strategie für das Unternehmen aus?</p>	<p>2.</p> <p>Wie setzt sich die Belegschaft heute zusammen (IST)?</p>	<p>3.</p> <p>Welche Belegschaft wird in Zukunft benötigt (SOLL)?</p>	<p>4.</p> <p>Welche zukünftigen Personalabweichungen ergeben sich (SOLL-IST-Vergleich)?</p>	<p>5.</p> <p>Welche Maßnahmen sind aus der Planung abzuleiten?</p>
---	--	---	--	---

Mit diesem Fünf-Schritte-Verfahren werden bei der Personalplanung nicht nur **Kapazitäten** in den Blick genommen, sondern auch heute und zukünftig benötigte **Kompetenzen**. Der schrittweise Prozess wird im **Handbuch für Unternehmens- und Personalverantwortliche** ausführlich beschrieben und mit Beispielen illustriert. Die Durchführung wird erleichtert durch das im Projekt entwickelte **IT-Tool** namens **PYTHIA**. Die wesentlichen Punkte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Schritt 1

Der zukünftige quantitative und qualitative Personalbedarf wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Daher werden zunächst **Entwicklungen des Geschäftsumfeldes und die entsprechenden Produkt-/Leistungs- und Marktstrategien des Unternehmens betrachtet**. Auch neue Technologien oder Prozessänderungen, die zu Veränderungen des Bedarfs und zu neuen Anforderungen an die Beschäftigten führen können, sind zu berücksichtigen.

Fragen, die den Betriebsrat interessieren:

- ▶ Mit welcher Strategie soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig gesichert werden?
- ▶ Welche aktuellen Entwicklungen sind dabei zu beachten (z. B. neue Wettbewerber, neue Gesetze)?
- ▶ Wie entwickeln sich die Absatzmärkte?
- ▶ Welche Produkt-/Dienstleistungsinnovationen soll es zukünftig geben?
- ▶ Welche neuen Technologien oder Prozessänderungen können zukünftig den Personalbedarf verändern?
- ▶ Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?

Eine Einschätzung des Betriebsrats kann bei der Abwägung möglicher Chancen und Risiken helfen.

Schritt 2

Als Nächstes verschafft man sich einen Überblick über das Personal und bildet sogenannte Jobgruppen, denen die Beschäftigten zugeordnet werden.

Für die **Ermittlung des aktuellen Personalbestands (IST)** werden die Personalstammdaten mit allen planungsrelevanten Informationen benötigt (im Wesentlichen: Geburtsdatum, Kapazität, Eintrittsdatum, geplantes Austrittsdatum, Einsatzbereich der Beschäftigten, Zugehörigkeit zu einer Jobgruppe). Dafür eignet sich eine Liste, die die notwendigen Anforderungen an Datenschutz und Anonymität erfüllen sollte (beispielsweise auf Basis eines Auszugs aus einer IT-Datenbank oder eine Excel-Tabelle).

Zu beachten ist, dass bei der Kapazitätsermittlung nicht die Anzahl der „Mitarbeiterköpfe“, sondern die verfügbare Kapazität in FTE (FTE = Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalente) im Vordergrund steht (s. Erläuterung auf S. 44).

Bei der **Bildung von Jobgruppen** (auch Jobfamilien genannt) wird die Belegschaft in Gruppen eingeteilt, indem die Stellen innerhalb der Funktionsbereiche mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben bzw. Anforderungsprofilen zusammengefasst werden (beispielsweise Buchhaltung und Controlling). Sinnvoll ist, in wenigen Stichworten die besondere Charakteristik der Jobgruppe zu beschreiben. Im Fokus steht die Kernbelegschaft. Auszubildende sowie Fremdbeschäftigte (in erster Linie Leiharbeitskräfte, Werkvertragsbeschäftigte) werden in der Regel nicht erfasst. Entscheidend für die Zuordnung sind nicht die derzeitigen Stelleninhaberinnen oder Stelleninhaber, sondern allein die Aufgaben, die an eine Stelle geknüpft sind. Mit Jobgruppen sind auch keine Entgeltgruppen gemeint!

Mithilfe von Jobgruppen wird die Komplexität reduziert. Würden alle Stellen zugrunde gelegt, wäre die Planung zu unübersichtlich, um strukturelle sowie bestimmte Berufe betreffende Entwicklungen zu erkennen bzw. einzuleiten. Durch die Bündelung kann einerseits quantifiziert werden, wie viele Beschäftigte pro Jobgruppe vorhanden sind. Andererseits sind die notwendigen Qualifikationen schneller ersichtlich. Erfahrungsgemäß sollten nach Möglichkeit nicht mehr als zwölf Jobgruppen gebildet werden, um die weiteren Analyseschritte zu vereinfachen.

Sobald der Personalbestand innerhalb der Jobgruppen festgestellt ist, geht es darum, die Kompetenzen, die an eine Jobgruppe geknüpft sind, einzuschätzen. Das heißt, jeder Jobgruppe werden die entsprechenden Kompetenzen zugeordnet und auf diese Weise Kompetenzprofile angelegt. Dabei kann eine Unterscheidung in fachliche und überfachliche Kompetenzen (inkl. Digitalkompetenzen) hilfreich sein.

Schritt 3

Unter Berücksichtigung der Überlegungen zur Unternehmensstrategie ist im nächsten Schritt einzuschätzen, welche **Bedeutung die einzelnen Jobgruppen in Zukunft** haben werden. Dabei sind die zukünftige Bedeutung der Jobgruppe für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und die Verfügbarkeit von Personen dieser Jobgruppe auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu bewerten.

Danach folgt die **Festlegung des zukünftigen Personalbedarfs pro Jobgruppe (SOLL)** – und zwar mit Blick auf Kapazitäten (quantitativer Personalbedarf) und Kompetenzen (qualitativer Personalbedarf). Quantitativ werden im Wesentlichen die folgenden Formen des Personalbedarfs unterschieden:

- ▶ Bruttoperonalbedarf (Kapazitäten, die zur Leistungserstellung insgesamt benötigt werden),
- ▶ Nettopersonalbedarf (Saldo von Bruttoperonalbedarf und Personalbestand).

Aus der Gegenüberstellung von Bruttoperonalbedarf und Personalbestand pro Jobgruppe wird die Personalabweichung – der Nettopersonalbedarf – ersichtlich.

Ausführliche Informationen finden Sie in Kapitel 7.

Schritt 4

Als Nächstes werden für jede Jobgruppe **zukünftige Personalabweichungen analysiert** – dabei werden SOLL und IST miteinander verglichen. Auf Basis der vorliegenden Personalstammdaten kann die Entwicklung des Personalbestands pro Jobgruppe für den Planungszeitraum simuliert werden. Dabei sind bereits bekannte Ab- und Zugänge zu berücksichtigen. Den Daten des in die Zukunft fortgeschriebenen Personalbestands wird der zuvor für den Planungszeitraum ermittelte Bruttoperonalbedarf gegenübergestellt. Aus der Differenz ergibt sich die „Personallücke“, also der Nettopersonalbedarf für den Planungszeitraum. Dieser gibt an, ob für die jeweilige Jobgruppe eine Über- oder Unterdeckung zu erwarten ist.

Fragen, die den Betriebsrat interessieren:

- ▶ Reicht die Zahl der vorhandenen Beschäftigten der jeweiligen Jobgruppe aus, um die Betriebsaufgaben im Planungszeitraum zu erfüllen? Wo können Personalengpässe und Belastungsrisiken entstehen?
- ▶ Ist zu erwarten, dass die Veränderung der Altersstruktur der Beschäftigten der jeweiligen Jobgruppe zu altersbedingten Abgängen führen wird, die frühzeitig zu kompensieren sind?
- ▶ Reichen die Kompetenzen der vorhandenen Beschäftigten der jeweiligen Jobgruppe aus, um die Betriebsaufgaben in den nächsten Jahren zu erfüllen?

Gerade bei der Beantwortung solcher Fragen kann sich der Betriebsrat gut einbringen.

Gerade vor dem Hintergrund des digitalen Wandels ist es wichtig, Personalbestand und Personalbedarf nicht nur „mengenmäßig“, sondern auch unter qualitativen Gesichtspunkten zu betrachten. Daher sind auch die SOLL- und IST-Kompetenzprofile miteinander abzugleichen. In der Gegenüberstellung wird gegebenenfalls eine „Kompetenzlücke“ deutlich, die Handlungs- und Entwicklungsbedarf zum Beispiel im Bereich Qualifizierung anzeigt.

Insgesamt zeigt der Vergleich von SOLL und IST, wo Kapazitäts-, Alters- und Kompetenzrisiken bestehen können.

Ausführliche Informationen zu diesen Themen und die Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats finden Sie in Kapitel 5.

Schritt 5

Schließlich geht es darum, aus den Erkenntnissen zum Personalbedarf die passenden **Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen abzuleiten** und diese mit der Arbeitnehmervertretung zu beraten.

Für Betriebsräte sind die Folgeaktivitäten von besonderer Bedeutung, da sie dabei konkrete Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten haben.

Fragen, die den Betriebsrat interessieren:

- ▶ Personalbeschaffung: Wie viele Beschäftigte mit welchen Kompetenzen sollen wann und wie eingestellt bzw. versetzt werden, um den erforderlichen Personalbedarf zu decken?
- ▶ Personalabbau: Welche und wie viele Stellen sollen wann und wie (möglichst sozialverträglich) abgebaut werden? Wenn betriebsbedingte Kündigungen unvermeidbar sind: Wie können Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der scheidenden und der verbleibenden Beschäftigten erhalten werden?
- ▶ Personaleinsatz: Welche Beschäftigten müssen zu welchem Zeitpunkt an welchen Arbeitsplätzen (anforderungsgerecht) eingesetzt werden?
- ▶ Personalentwicklung: Welche Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sollen wann und in welchem Umfang bei welchen Beschäftigten durchgeführt werden?

Die fünf Prozessschritte der strategischen Personalplanung im Überblick

Vorbereitung

- ▶ Bestimmung von Auslösern, die eine strategische Personalplanung notwendig machen (Demografie, Digitalisierung, Fachkräftemangel, Arbeitsverdichtung etc.)
- ▶ Definition der Ziele der strategischen Personalplanung (inklusive Planungszeitraum)
- ▶ Bereitstellung von Daten als Basis für die Planung, beispielsweise
 - Unterlagen zur Unternehmens- und Personalstrategie (sofern vorhanden)
 - Übersicht über vorhandene Funktionen/Stellen (etwa in Form eines Organigramms)
 - Personalstammdaten (beispielsweise als Excel-Datei)
- ▶ Erstellung eines Projektplans (Vorbereitungsschritte, Aufgaben, Zuständigkeiten, Fristen etc.)

1

Schritt 1: Langfristige Unternehmensstrategie definieren

- ▶ Analyse der Entwicklung des Geschäftsumfeldes
- ▶ Beschreibung der Märkte, Produkte/Dienstleistungen, Technologien der Zukunft
- ▶ Festlegung strategischer Ziele (mit Blick auf Produkt-/Leistungs- und Marktstrategien)
- ▶ Abwägung von Chancen und Risiken

2

Schritt 2: Heutigen Personalbestand (IST) ermitteln und Jobgruppen bilden

- ▶ Bestückung der Personalstammdaten mit allen planungsrelevanten Informationen
- ▶ Erstellung einer anonymisierten Liste (z. B. im Excel-Format), die Aufschluss über
 - Geburtsdatum
 - Kapazität (am besten in Vollzeitäquivalenten – FTE)
 - Eintrittsdatum und geplantes Austrittsdatum
 - Einsatzbereich
 - Zugehörigkeit zu einer Jobgruppe

der jeweiligen Beschäftigten gibt

- ▶ Zusammenfassung von Stellen (innerhalb der Funktionsbereiche) mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben zu Jobgruppen
- ▶ Festhalten der wesentlichen Funktionen, Kapazitäten (in FTE), Kompetenzen pro Jobgruppe in einer Tabelle

3

Schritt 3: Zukünftigen Personalbedarf (SOLL) festlegen

- ▶ Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der einzelnen Jobgruppen (mit Blick auf den wirtschaftlichen Erfolg und die Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt)
- ▶ Ermittlung des zur Erfüllung der zukünftigen Unternehmensaufgaben erforderlichen Personalbedarfs pro Jobgruppe (Schätzwert), mit Blick auf
 - Kapazitäten (quantitativer Personalbedarf)
 - Kompetenzen (qualitativer Personalbedarf)

4

Schritt 4: Zukünftige Personalabweichung analysieren (SOLL-IST-Vergleich)

- ▶ Simulation des Personalbestands, des Brutto- und Nettopersonalbedarfs sowie der Altersstruktur über den festgelegten Planungszeitraum (unter Berücksichtigung bereits bekannter Zu- und Abgänge pro Jahr)
- ▶ Analyse der Personalabweichung zwischen SOLL und IST pro Jobgruppe über den festgelegten Planungszeitraum, mit Blick auf
 - Kapazitäten
 - Kompetenzen

5

Schritt 5: Handlungsfelder und Maßnahmen für Folgeplanungen ableiten

- ▶ Erstellung einer Dokumentation, in der alle bisherigen Erkenntnisse festgehalten werden, zum Beispiel
 - Unter- bzw. Überdeckungen in einzelnen Jobgruppen
 - Deckung des Kompetenzbedarfs bzw. Kompetenzlücken in einzelnen Jobgruppen
- ▶ Bewertung des Handlungsbedarfs und Priorisierung von Maßnahmen in personalwirtschaftlichen Gestaltungsfeldern (Personalbeschaffung, Personalabbau, Personaleinsatz, Personalentwicklung)
- ▶ Erstellung eines konkreten „Fahrplans“ für die Umsetzung (Ziele, Verantwortlichkeiten, Vorgehen, Dauer, Möglichkeiten der Erfolgskontrolle)
- ▶ Beratung mit dem Betriebsrat und transparente Kommunikation gegenüber der Belegschaft

Sinnvoll ist, die strategische Personalplanung als wiederkehrenden Prozess zu gestalten. Zu beachten ist, dass die Planung aktualisiert werden muss, wenn sich wesentliche Rahmenbedingungen ändern, die den Personalbedarf beeinflussen.

Weiterführende Informationen und Erläuterungen finden Sie in Kapitel 7.

4 Was ist die Rolle des Betriebsrats bei der Personalplanung?

Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten



Betriebsräte können durch aktives Handeln die Personalplanung mitarbeiterorientiert mitgestalten. Mit den folgenden Ausführungen wird gezeigt, welche Rechte der Betriebsrat grundsätzlich

nutzen kann, wie er seine Informations- und Beratungsrechte wahrnehmen kann und wie er sich als Gremium am besten organisiert.

» Stimmen aus der Praxis

„Viele Betriebsräte sind stark mit kurzfristigen Anliegen beschäftigt. Dann kann ich als Betriebsrat aber nicht strategisch denken. Wir können langfristig nur etwas verändern, wenn wir uns selbst auch in ein langfristiges Denken versetzen können. Wir müssen uns bewusst machen, dass sich strategisches Denken von der alltäglichen Betriebsratsarbeit unterscheidet. Wenn man stärker vorausschauend handeln will, muss man als Betriebsrat seine Haltung zur Betriebsratsarbeit verändern.“

Susanne Gerdes, Betriebsratsvorsitzende BÜFA GmbH & Co. KG

Diese Rechte haben Betriebsräte

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) enthält in den §§ 92 Abs. 1 und 2, 96 Abs. 1 sowie 106 Abs. 2 BetrVG einige Regelungsbestandteile zum Thema Personalplanung. Dort werden Informations-, Mitwirkungs- und Beratungsrechte des Betriebsrats beschrieben.

Wesentlich ist, dass bei der Personalplanung und den Folgeaktivitäten Härten, Gleichstellungsaspekte, Belange älterer Beschäftigter und Familienpflichten beraten und sozialverträglich gestaltet werden.

Die „Personalplanungs-Paragrafen“ des BetrVG im Wortlaut

§ 92 BetrVG: Personalplanung

(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen einschließlich der geplanten Beschäftigung von Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen,³ und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

(2) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen.

(3) Die Absätze 1 und 2 gelten entsprechend für Maßnahmen im Sinne des § 80 Abs. 1 Nr. 2a und 2b, insbesondere für die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern.

§ 96 BetrVG: Förderung der Berufsbildung

(1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben im Rahmen der betrieblichen Personalplanung und in Zusammenarbeit mit den für die Berufsbildung und den für die Förderung der Berufsbildung zuständigen Stellen die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern. Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat Vorschläge machen.

(2) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird. Sie haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.

³ Gemäß den seit dem 1. April 2017 geltenden gesetzlichen Neuregelungen zur Arbeitnehmerüberlassung hat sich die Unterrichtung zur Personalplanung auch auf den Einsatz von Fremdpersonal zu beziehen.

§ 106 Wirtschaftsausschuss

(1) In allen Unternehmen mit in der Regel mehr als einhundert ständig beschäftigten Arbeitnehmern ist ein Wirtschaftsausschuss zu bilden. Der Wirtschaftsausschuss hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten.

(2) Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten, soweit dadurch nicht die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens gefährdet werden, sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung darzustellen. Zu den erforderlichen Unterlagen gehört in den Fällen des Absatzes 3 Nr. 9a insbesondere die Angabe über den potenziellen Erwerber und dessen Absichten im Hinblick auf die künftige Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Arbeitnehmer; Gleiches gilt, wenn im Vorfeld der Übernahme des Unternehmens ein Bieterverfahren durchgeführt wird.

Die gesetzlichen Regelungen im Einzelnen

Informationsrecht

Nach § 92 Abs. 1 BetrVG muss der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung unterrichten und ihm die Unterlagen überlassen, die er selbst der Personalplanung zugrunde legt. Die Unterrichtung hat „umfassend“, also vollständig zu erfolgen. Im Einzelnen heißt das, dass der Arbeitgeber den Betriebsrat über Fakten und Tatsachen informieren muss, die ihm vorliegen und auf denen die Personalplanung basiert. Dies betrifft etwa Informationen zur Personalbedarfsplanung, Personaleinsatzplanung oder Personalentwicklungsplanung (vgl. Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 23.03.2010 – 1 ABR 81/08).

Zu den Informationen, die der Arbeitgeber offenzulegen hat, können auch Planungsdaten gehören, die zwar in einem anderen Kontext erhoben wurden – beispielsweise im Rahmen von Produktions- und Investitionsentscheidungen –, die der Betriebsrat aber benötigt, um sich ein verlässliches Bild von der Personalplanung zu machen (vgl. Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 19.06.1984 – 1 ABR 6/83). Sofern vorhanden, muss der Arbeitgeber dem Betriebsrat Per-

sonaldaten, Stellenbeschreibungen, Stellenpläne, Anforderungsprofile, Beschäftigungsdaten und statistische Übersichten (beispielsweise zum Krankenstand oder zur Fluktuation) zugänglich machen. Die Unterrichtung bezieht sich auch auf die Darstellung der Methoden der Personalplanung und der eingesetzten technischen und organisatorischen Hilfsmittel (etwa Personalinformationssysteme, Arbeitszeitsysteme etc.).

Die Überlassung der Unterlagen gegenüber dem Betriebsrat hat jedoch nur vorübergehend zu erfolgen. Kopien dürfen nur mit Einwilligung des Arbeitgebers angefertigt werden (vergleiche LAG München, Entscheidung vom 06.08.1986 – 8 TaBV 34/86 und LAG Sachsen, Entscheidung vom 09.12.2011 – Az.: 3 TaBV 25/10).

Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat zudem „rechtzeitig“ über die Personalplanung zu informieren, damit dieser seine Mitwirkungsrechte auch wirksam nutzen kann. „Rechtzeitig“ beschreibt in diesem Fall den Zeitpunkt, an dem noch Veränderungen an der Planung möglich sind. Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat allerdings erst

dann über eine mögliche Personalplanung unterrichten, wenn die Überlegungen des Arbeitgebers das Planungsstadium erreicht haben.

Insgesamt soll das Informationsrecht dem Betriebsrat dazu verhelfen, mit dem Arbeitgeber über Art und Umfang der notwendigen Maßnahmen zu beraten und sich sachgerecht auf die Beratung vorzubereiten. Damit soll der Betriebsrat auf die Personalplanung einwirken können, bevor diese in die Tat umgesetzt wird. Die Planung selbst ist eine unternehmerische Aufgabe, die aber auch die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen sollte.

Besteht im Unternehmen ein Wirtschaftsausschuss, kommt zudem dessen Unterrichtsrecht nach § 106 Abs. 2 BetrVG zum Tragen. Der Arbeitgeber hat den Wirtschaftsausschuss ebenfalls rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung zu informieren. Im Unterschied

zu den Bestimmungen des § 92 BetrVG bildet nach § 106 BetrVG eindeutig die „Vorlage der erforderlichen Unterlagen“ die Grundlage für die Unterrichtung.

Mitwirkungsrechte des Betriebsrats in Form eines Beratungsrechts

§ 92 Abs. 1 Satz 2 BetrVG regelt die gegenseitige Beratung von Arbeitgeber und Betriebsrat über Art und Umfang der beabsichtigten Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten. Der Arbeitgeber muss sich mit dem Anliegen des Betriebsrats auseinandersetzen und seine Fragen beantworten. Die Personalplanung selbst muss der Arbeitgeber nicht mit dem Betriebsrat beraten. Er ist aber verpflichtet, über die Konsequenzen der geplanten Änderungen Auskunft zu geben. Nach § 96 Abs. 1 BetrVG hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat Fragen der Berufsbildung der Beschäftigten zu beraten.

Weiterführende Informationen finden Sie im Abschnitt „Die richtigen Fragen stellen“.

Beispiel: Planung von Personalabbau

Solange der Arbeitgeber lediglich die ihm zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume für eine Personalreduzierung beleuchtet, kann der Betriebsrat keine Einsicht in Unterlagen verlangen. Der Arbeitgeber muss gegenüber dem Betriebsrat auch nicht erläutern, warum er auf zuvor erkundete Maßnahmen der Personalreduzierung verzichtet. Erst wenn der Arbeitgeber die aufgezeigten Möglichkeiten der Personalreduzierung zur Grundlage seiner Personalpolitik machen will, werden die Beteiligungsrechte des Betriebsrats wirksam.

» Stimmen aus der Praxis

„Als Betriebsrat haben wir bei den Themen Budget- und Personalplanung auch eine ‚Holschuld‘. Wir müssen auf die Geschäftsführung zugehen, auf gemeinsame Termine drängen, in denen wir über Planungsdaten informiert werden. Wir haben uns die heutige Routine auch ein Stück weit erarbeitet. Die Geschäftsführung setzt sich regelmäßig mit uns zusammen und dann bekommen wir auch alle Zahlen auf den Tisch.“

Frank Pern, Betriebsratsvorsitzender Miele & Cie. KG, Standort Lehrte

Mitwirkungsrechte des Betriebsrats in Form eines Vorschlags- bzw. Initiativrechts

Nach § 92 Abs. 2 BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung und die Durchführung einer Personalplanung unterbreiten. Dieses Vorschlagsrecht kann der Betriebsrat beispielsweise nutzen, wenn die Personalplanung aus seiner Sicht verbessert werden könnte. Für den Arbeitgeber gibt es allerdings keine Verpflichtung, die Vorschläge des Betriebsrats anzunehmen.

Die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes sehen vor, dass sich der Arbeitgeber ernsthaft mit den Vorschlägen zu befassen hat. Hiermit ist auch das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit angesprochen (§ 2 Abs. 1 BetrVG). Sofern der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats nicht aufnehmen möchte, muss er die Entscheidung gegenüber dem Betriebsrat begründen. In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten hat dies in schriftlicher Form zu erfolgen (siehe hierzu auch § 92a BetrVG: Beschäftigungssicherung).

Der Betriebsrat kann das Initiativrecht auch für Maßnahmen der Berufsbildung für die Beschäftigten nutzen (§ 96 Abs. 1 BetrVG). Der Betriebsrat kann vom Arbeitgeber verlangen, den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. Dazu sind unter anderem bestehende und zukünftig notwendige Kompetenzen zu analysieren.

Interessenvertretungen können auch Vorschläge zu Maßnahmen im Bereich der betrieblichen Qualifizierung machen. Beide Betriebsparteien sind nach § 96 Abs. 1 BetrVG dazu angehalten, die Berufsbildung im Rahmen der betrieblichen Personalplanung zu fördern.

Mitbestimmungsrechte bei Folgeaktivitäten

Aus § 92 BetrVG ergibt sich kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Personalplanung. In Bezug auf die Folgeaktivitäten des Arbeitgebers, die sich aus der Personalplanung ergeben können, kommen jedoch Mitbestimmungsrechte zum Tragen. Dies betrifft zum Beispiel personelle Einzelmaßnahmen nach §§ 99 ff. BetrVG (beispielsweise Einstellungen, Eingruppierungen, Umgruppierungen, Versetzungen, Entlassungen) oder Fragen der Arbeitszeit, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder der Gruppenarbeit (§ 87 Abs. 1 BetrVG).

Es ist sinnvoll, die verschiedenen Ebenen der Arbeitnehmervertretungen (Betriebsrat, Personalausschuss, Wirtschaftsausschuss) im Zusammenhang zu sehen und verwandte Themen miteinander zu verbinden. Hier ist beispielsweise an Mitbestimmungsrechte bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (v. a. §§ 97 und 98 BetrVG) zu denken.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, die bei Personalplanung und Folgeaktivitäten eine Rolle spielen (Auswahl)	
BetrVG §§ 87–89	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Angelegenheiten (einschließlich Arbeits- und Gesundheitsschutz)
§ 91	<ul style="list-style-type: none"> • Änderung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen offensichtlich widerspricht und die Beschäftigten in besonderer Weise belastet
§§ 93–95	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine personelle Angelegenheiten (Ausschreibung von Arbeitsplätzen, Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze, Personalauswahl)
§§ 97 Abs. 2 und 98 Abs. 1, 2	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung
§§ 99–105	<ul style="list-style-type: none"> • Personelle Einzelmaßnahmen
§ 112	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan

Hinweis: In dieser Übersicht sind Kollektivrechte dargestellt, die durch den Betriebsrat wahrgenommen werden können. Individualrechte, das heißt Mitwirkungs- und Beschwerderechte der einzelnen Beschäftigten, werden in der vorliegenden Broschüre nicht speziell thematisiert.

Die richtigen Fragen stellen

Wenn der Betriebsrat alle relevanten Personalplanungsdaten regelmäßig anfordert, kann er diese eigenständig auswerten und mit anderen Planungsbereichen (etwa der Produktions-/Leistungs- und Investitionsplanung) in Beziehung setzen. Geschieht dies frühzeitig, steigen die Chancen, dass der Betriebsrat ohne größeren Zeitdruck mit dem Arbeitgeber nach Lösungen suchen kann.

Grundsätzlich ist von zwei typischen Ausgangslagen auszugehen:

Im ersten Fall beschäftigt sich das Unternehmen noch nicht mit Fragen der strategischen Personalplanung und der Betriebsrat möchte darauf hinwirken, dass die Geschäftsleitung hier aktiv wird. Dafür kann der Betriebsrat seine Rechte auf Unterrichtung und Mitwirkung nach § 80 Abs. 2

und § 92 Abs. 1 BetrVG nutzen. Danach ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, den Betriebsrat über Angelegenheiten der Personalplanung, vor allem über den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf, zu informieren.

Im anderen Fall legt der Arbeitgeber dem Betriebsrat entsprechende Planungsdaten vor und der Betriebsrat möchte darauf reagieren. Um ein möglichst umfassendes Bild über den Planungsstand zu erhalten, ist es wichtig, dass der Betriebsrat dem Arbeitgeber die passenden Fragen stellt. Diese sollten sich vor allem auf die Unternehmensstrategie und deren mögliche Auswirkungen auf den zukünftigen Personalbestand und den strategischen Personalbedarf beziehen.

Weiterführende Informationen finden Sie in Kapitel 3, Prozessschritt 3 und 4 der strategischen Personalplanung.

Fragen, die den Betriebsrat interessieren:

...zur Unternehmensstrategie

- ▶ Welche Produkte/Dienstleistungen sollen in welchen Mengen und in welchen Zeiträumen verarbeitet bzw. verkauft werden?
- ▶ Welche neuen Produkte/Dienstleistungen oder Geschäftsfelder sollen in Zukunft auf- oder ausgebaut werden?
- ▶ Auf welche absehbaren Markttrends will das Unternehmen wie reagieren? Wie verändert sich der Markt durch die Digitalisierung?
- ▶ Wie soll die Leistung erbracht bzw. verkauft werden? Wie sehen das Produktions-/Leistungs- und Absatzprogramm aus?
- ▶ Wie und auf welche Weise soll gearbeitet werden? Welche Arbeitsorganisation wird dafür benötigt?
- ▶ Welche (neuen) Technologien sollen dabei eingesetzt werden?
- ▶ Welche Investitionen sind geplant?
- ▶ Welche Chancen und Risiken sind zu beachten?

...zur Einschätzung des künftigen Personalbedarfs

- ▶ Welche Auswirkungen hat die Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre auf die Personalsituation?
- ▶ Welche Jobgruppen werden bei der Personalplanung zugrunde gelegt?
- ▶ Welche Veränderungen und neuen Anforderungen an die Kompetenzen werden zukünftig erwartet?
- ▶ Wie viele Arbeitskräfte sind in Zukunft erforderlich?
- ▶ Fallen künftig Jobgruppen weg oder entstehen neue? Welche neuen Aufgaben werden durch den digitalen Wandel entstehen, welche entfallen?
- ▶ Welche Zu- und Abgänge werden für den Planungszeitraum berücksichtigt?
- ▶ Wo treten zukünftig personelle Lücken oder möglicherweise Probleme der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten auf?
- ▶ Wie wird der Handlungsbedarf bewertet? Welche Maßnahmen sind geplant (Ausbildung, Qualifizierung, Rekrutierung etc.)?
- ▶ In welchem Verhältnis stehen Personalbedarf und Personalkosten? Welche Kosten sind bei Realisierung der Planung und der Umsetzung von Folgemaßnahmen zu erwarten?

Zur Personalbedarfsplanung gehört auch die Feststellung über den Umfang, in dem Fremdfirmenbeschäftigte eingesetzt werden. Der Betriebsrat kann sich gemäß § 80 Abs. 2 BetrVG einen genauen Überblick verschaffen, auf welcher (vertraglichen) Grundlage, in welchen Unterneh-

mensbereichen, an welchen Arbeitsplätzen und in welchem zeitlichen Umfang der Einsatz von Fremdfirmenpersonal im Betrieb erfolgt. Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat darüber rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.

Nach § 92 Abs. 1 BetrVG gehören dazu auch Informationen, ob Aufgaben mit eigenen Beschäftigten, Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmern oder durch die Beauftragung von Dienst- oder Werkvertragsnehmern erfüllt werden sollen.

Seit dem 1. April 2017 ist die vorübergehende Überlassung von Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmern nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) auf 18 aufeinanderfolgende Monate begrenzt.⁴ Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter sind nach neun Monaten hinsichtlich des Arbeitsentgelts mit den Stammbeschäftigten beim Entleiher gleichzustellen.⁵ Der tatsächliche Einsatz von Leiharbeitskräften im Unternehmen bedarf der Zustimmung des beim Entleiher bestehenden Betriebsrats (§ 14 Abs. 1 AÜG; § 99 BetrVG).

Unterschiedliche Rechte und Gesetze verknüpfen

Um zu bestimmen, welcher Personal- und Qualifizierungsbedarf zukünftig bestehen könnte, müssen sowohl derzeitige Personal- und Qualifizierungsengpässe als auch Belastungen am

Arbeitsplatz ermittelt werden. Hierzu kann der Betriebsrat verschiedene Rechte miteinander kombinieren. Auf der Basis des Vorschlagsrechts des Betriebsrats zur Beschäftigungsförderung und -sicherung (§ 92a BetrVG) können beispielsweise Impulse zur Analyse von Personalengpässen und eine Altersstrukturanalyse entstehen.

Auch aus einer Analyse der Daten zur Personalfuktuation lassen sich wichtige Hinweise zu belastenden, unter Umständen weniger attraktiven Arbeitsbedingungen bzw. möglichen Defiziten bei Arbeitsorganisation und Führungsverhalten ableiten. Zudem sieht das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) vor, dass der Arbeitgeber Gefährdungsbeurteilungen durchführt, notwendige Maßnahmen umsetzt und die Ergebnisse dieser dokumentiert.

Weiterführende Informationen finden Sie in Kapitel 5.

» Stimmen aus der Praxis

„Bei uns haben die Leiharbeiterinnen und -arbeiter Gesicht, Namen und ihre eigene Tasse. Wenn man sich bewusst macht, zu welchen Bedingungen sie arbeiten, dann relativieren sich viele andere Probleme. Unser Ziel ist es, Leiharbeit auf ein Minimum zu reduzieren und die Leiharbeiterinnen und -arbeiter nach Möglichkeit in feste Arbeitsverhältnisse zu überführen.“

Frank Pern, Betriebsratsvorsitzender Miele & Cie. KG, Standort Lehrte

⁴ Abweichungen von der gesetzlichen Höchstüberlassungsdauer sind nur möglich, wenn dies in einem Tarifvertrag von den Tarifvertragsparteien der Einsatzbranche oder aufgrund eines solchen Tarifvertrags in einer Betriebsvereinbarung festgelegt wird.

⁵ Längere Abweichungen sind nur gestattet, wenn durch (Branchen-)Zuschlagstarifverträge sichergestellt wird, dass Leiharbeiterinnen und -arbeiter stufenweise an ein Arbeitsentgelt herangeführt werden, das von den Tarifvertragsparteien der Zeitarbeitsbranche als gleichwertig mit dem tarifvertraglichen Arbeitsentgelt vergleichbarer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Einsatzbranche festgelegt ist.

Die richtige Vorbereitung

Ganz gleich, ob der Betriebsrat die Geschäftsführung animieren will, sich stärker mit Fragen der strategischen Personalplanung zu befassen, oder ob der Betriebsrat die ihm vorgelegten Planungsdaten analysieren will – er sollte sich im Gremium gut vorbereiten.

Gemeinsames Vorgehen im Betriebsrat beschließen

Es ist hilfreich, im Betriebsrat zunächst einen eigenen Workshop oder eine Klausur durch-

zuführen. Dabei sollte der Betriebsrat die Ausgangssituation des Unternehmens (Alters- und Qualifikationsstruktur, Personalengpässe, Stand der Digitalisierung etc.) sowie die Entwicklungen des Unternehmensumfeldes (Branchenentwicklung, Arbeitsmarktsituation, demografischer Wandel etc.) beschreiben und bewerten. Für die Diskussion sind Leitfragen hilfreich.

Es ist zu empfehlen, den Workshop genau zu dokumentieren. Die Ergebnisse bilden die Basis für das weitere Vorgehen.

» Stimmen aus der Praxis

„Unser Selbstverständnis als Betriebsrat ist es, alle betrieblichen Prozesse und damit auch die Personalplanung kritisch-konstruktiv zu begleiten. Wir wollen uns als Betriebsrat einbringen. Und wenn man etwas in eine Richtung bewegen will, muss man versuchen, mit ans Steuer zu kommen.“

Johannes Waldmann, Betriebsratsvorsitzender Forbo Siegling GmbH

Fragen, die den Betriebsrat interessieren:

- ▶ Warum ist eine langfristige Personalplanung wichtig?
- ▶ Welche Probleme und Herausforderungen sieht der Betriebsrat?
- ▶ Welche externen Einflüsse (Geschäftsentwicklung, Digitalisierung etc.) und welche internen Einflüsse (Altersstrukturwandel, Fluktuation etc.) beeinflussen Personalsituation und Kompetenzen?
- ▶ Welche Ziele verfolgt der Betriebsrat mit seinem Handeln?
- ▶ Wie muss er sich organisieren und vorgehen, um die Ziele zu erreichen?
- ▶ Welche Hindernisse könnten dabei auftreten?
- ▶ Auf welche Stärken kann der Betriebsrat bauen?
- ▶ Welche Unterstützung kann der Betriebsrat für sein Vorhaben organisieren – in der Führungsebene, in der Belegschaft, durch die Gewerkschaft etc.?

» Stimmen aus der Praxis

„Dass man als Betriebsrat von der Arbeitgeberseite als ernst zu nehmender Gesprächspartner gesehen wird, ist ja ein jahrelanger Prozess der Akzeptanz und Vertrauensbildung. Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, waren bei uns Betriebsratscoachings und die Qualifizierung der einzelnen Betriebsratsmitglieder in Fachfragen sehr wichtig.“

Susanne Gerdes, Betriebsratsvorsitzende BÜFA GmbH & Co. KG

Angebote zu Beratung und Qualifizierung nutzen

Um sich näher mit den Problemen und Herausforderungen der Personalplanung auseinanderzusetzen, kann der Betriebsrat nach § 80 Abs. 3 BetrVG und in Abstimmung mit dem Arbeitgeber Sachverständige zu den Beratungen hinzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist. Besteht ein Wirtschaftsausschuss, hat der Betriebsrat ebenfalls die Möglichkeit, diesen zurate zu ziehen – insbesondere wenn ihm nicht nur Mitglieder des Betriebsrats angehören (§§ 106 und 107 BetrVG). Nach § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG können Betriebsräte zudem an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen teilnehmen, soweit diese Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind.

Betriebliche Expertinnen und Experten einbinden

Um sich einen guten Überblick über die Ausgangssituation im Unternehmen zu verschaffen, bietet es sich an, frühzeitig betriebliche Expertinnen und Experten wie etwa Meisterinnen und Meister oder Fachkräfte für Arbeitssicherheit einzubeziehen. Diese können die Ausgangslage, Personalengpässe oder sich verändernde Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten in der Regel gut einschätzen. Für die Erfassung der Expertenmeinung können Fachgespräche oder gemeinsame Workshops eine gute Hilfe sein. Betriebsräte können hierbei ihr Recht nutzen, bei der Suche nach Problemlösungen sachkundige Beschäftigte zurate zu ziehen (§ 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG).

» Stimmen aus der Praxis

„Betriebsräte müssen heute ‚neu‘ denken und sich auch anders aufstellen. Sie müssen überlegen: Wie arbeite ich mit wem im Unternehmen zusammen? Wie vernetze ich mich als Betriebsrat? Wie komme ich in Kontakt mit den Expertinnen und Experten in den Abteilungen? Wie arbeite ich gut und vertrauensvoll mit Kolleginnen und Kollegen in Schlüsselfunktionen im Unternehmen zusammen? Und bei wem finde ich frühzeitig die relevanten Informationen? Daraus eine gemeinsame, tragfähige und verlässliche Philosophie zu entwickeln, ist der Schlüssel für eine nachhaltige Beschäftigungssicherung und Personalplanung.“

Hinrich Ehlers, Betriebsratsvorsitzender JACOBS DOUWE EGBERTS DE GmbH

Beteiligung sicherstellen und Beschäftigte befragen

Erfahrungsgemäß liefert die Einbeziehung der Beschäftigten gute und konkrete Gestaltungsideen. In der Regel sind Beschäftigte sehr dankbar, ihren Vorschlägen und Ideen Gehör verschaffen zu können. Dies gilt besonders für Qualifizierungsfragen und Fragen zur Verbesserung von Personalstärke und Personaleinsatz.

Das Unterrichtsrecht des Betriebsrats nach § 80 Abs. 2 BetrVG schließt nicht aus, dass der Betriebsrat selbst Mitarbeiterbefragungen durchführt, um Informationen zu beschaffen, die der

Erfüllung seiner gesetzlichen Aufgaben dienen (§ 80 Abs. 1 BetrVG). Die Befragung darf allerdings nicht zu Störungen des Betriebsfriedens oder des Betriebsablaufs führen. Außerdem muss der Datenschutz berücksichtigt und Anonymität gewährleistet werden (§§ 3, 4 Abs. 1, 32 BDSG).

Wichtig ist, nach der Befragung die gesammelten Probleme und Ideen sorgfältig zu dokumentieren und beispielsweise in einer Tabelle oder Datenbank festzuhalten. Nur dann ist gewährleistet, dass sie mit Blick auf Planungsaspekte auch systematisch ausgewertet werden können.

5 Wie kann der Betriebsrat aktiv mitgestalten?

Planungsthemen und Beispiele



Häufig sind es Fragen zur Unternehmensstrategie, zur Altersentwicklung, zur Arbeitsbelastung oder zur Qualifizierung, die Betriebsräte dazu bringen, sich mit strategischer Personalplanung auseinanderzusetzen. Viele Betriebsräte befassen

sich Tag für Tag mit diesen Themen. Daher soll nun beschrieben werden, wie weit Fragen der Personalplanung in der alltäglichen Arbeit von Betriebsräten eine Rolle spielen.

Solide planen trotz demografischen Wandels

Bei der Bewältigung und Gestaltung des betrieblichen Altersstrukturwandels geht es vor allem um den Erhalt guter Arbeitsbedingungen und die Schaffung nachhaltiger Beschäftigungsstrukturen. Eine strategische Personalplanung trägt dazu bei, dass altersbedingt frei werdende Stellen ohne größeren Wissensverlust mit passenden Nachfolgerinnen und Nachfolgern besetzt werden können – so lassen sich unnötige Rekrutierungskosten vermeiden.

Welche Rechte kann der Betriebsrat nutzen?

Basis für die Planung ist das Wissen um den Personalbestand im Unternehmen. Grundsätzlich

kann der Betriebsrat gegenüber dem Arbeitgeber eine Analyse bzw. eine ausführliche Information über den Status quo im Unternehmen einfordern, sofern es sich um Maßnahmen handelt, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen (§ 80 Abs. 2 BetrVG).

Die Antworten auf diese Fragen liefern wichtige Hinweise für die strategische Personalplanung und sollten mit dem Arbeitgeber besprochen werden. Nur wer über den aktuellen Personalbestand und die Arbeitssituation der Beschäftigten genau Bescheid weiß, kann Aussagen über zukünftige Personalbedarfe treffen.

Fragen, die den Betriebsrat interessieren:

- ▶ Wie ist die aktuelle Altersstruktur? Wie wird sie in fünf, sieben oder zehn Jahren aussehen?
- ▶ Wann gehen wichtige Wissens- und Erfahrungsträger in den Ruhestand? Wo könnte es dadurch einen Know-how-Verlust für das Unternehmen geben?
- ▶ Wo fehlen bereits heute Nachwuchs- und Fachkräfte und wo könnte dies in Zukunft zu Problemen führen?
- ▶ Wo stellen Arbeitsumgebung, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsaufgaben oder Arbeitszeitregelungen besondere Belastungen für die Beschäftigten dar?

» Stimmen aus der Praxis

„Wenn in einem Jahr 15% der Belegschaft das Unternehmen auf einen Schlag verlassen, dann muss das organisiert werden, damit nicht so viel Wissen auf einmal verloren geht. Die Rente ist ja planbar. Wenn man frühzeitig Bescheid weiß, lässt sich so ein Prozess gut organisieren. Das Wissen, vor allem auch zu seltenen Tätigkeiten, kann zum Beispiel in Wissenslandkarten dokumentiert werden und eine Übergabe kann rechtzeitig geplant werden.“

Frank Pern, Betriebsratsvorsitzender Miele & Cie. KG, Standort Lehrte

Wie kann der Betriebsrat aktiv werden?

Mit Blick auf den Altersstrukturwandel hat der Betriebsrat eine Reihe von Rechten und Pflichten.

1. Altersstrukturanalysen einfordern

Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb zu fördern (§ 80 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Eine gute Hilfe bei der Darstellung des aktuellen und zukünftigen Personalbestands (s. Prozessschritt 2 der strategischen Personalplanung, Kap. 3) sind Altersstrukturanalysen. Auch mittel- bis langfristige Ersatzbedarfe aufgrund bekannter Ab- und Zugänge lassen sich mithilfe einer Altersstrukturanalyse besser erkennen

(s. Prozessschritt 4 der strategischen Personalplanung, Kap. 3). Diese lässt sich mithilfe des IT-Tools durchführen.

Ist die Umsetzung einer Altersstrukturanalyse nicht tarifvertraglich geregelt, kann sich der Betriebsrat auf sein allgemeines Informationsrecht (§ 80 Abs. 2 BetrVG) berufen. Der Arbeitgeber muss dem Betriebsrat die zur Altersstrukturanalyse erforderlichen Daten zur Verfügung stellen, sofern diese schon vorliegen. Er muss diese nicht eigens erstellen. Diese Daten sind eine wichtige Basis, um zu sehen, wie sich der Personalbestand in Zukunft entwickeln wird und welche Personalbedarfe sich ergeben.

» Stimmen aus der Praxis

„Wir mussten uns etwas einfallen lassen, um unsere Busfahrerinnen und Busfahrer an uns zu binden, da es immer weniger davon auf dem Arbeitsmarkt gab und gibt. Mit der Einführung von Entlastungstagen, der Verringerung der täglichen Dienstschichtzeiten und der Übernahme der Azubis in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse haben wir wesentliche Voraussetzungen geschaffen. Basis dafür war eine systematische Analyse der Ist-Situation der Altersstruktur und der Belastungen. Nur so konnten wir Veränderungen frühzeitig erkennen. Den Rahmen für all das regelt unsere Demografievereinbarung.“

Ralf Lukas, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein GmbH

» „Jedes Jahr legen wir ein Demografiegitter auf den Betrieb. Daraus können wir alles andere ableiten: Wir wissen genau, wie viele Beschäftigte zu welcher Zeit in welchen Bereichen sind. Und mit Blick auf die Personalplanung: Wo wollen wir wachsen? Wer scheidet wann altersbedingt aus? Wer hätte die Möglichkeit, das Unternehmen frühzeitig zu verlassen? Wir kennen alle Daten bis 2025 und unsere Bedarfe in der Ausbildung und Nachfolgeplanung.“

Gerd Beich, Betriebsratsvorsitzender LLOYD Shoes GmbH

2. Auf die Analyse von Gefährdungen und Belastungen hinwirken

Neben der Altersstrukturanalyse kann eine Gefährdungsbeurteilung ein wichtiges Diagnoseinstrument sein, um sich ein Bild über den Personalbestand und die Belastungssituation zu machen. Gefährdungsbeurteilungen sind im Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) verbindlich vorgeschrieben. Werden im Unternehmen keine Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt, kann der Betriebsrat aktiv auf den Arbeitgeber zugehen. Ab einer Unternehmensgröße von zehn Beschäftigten sind Gefährdungsbeurteilungen auch zu dokumentieren (§ 6 ArbSchG).

3. Personalplanung mit Arbeits- und Gesundheitsschutz verknüpfen

Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrats in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 89 Abs. 2 bis 5 BetrVG) können in Fragen der Personalplanung gezielt eingesetzt werden, denn hier spielen Fragen

der Personalbemessung (s. Kapitel 7) und der sicherheits- und gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung eine wesentliche Rolle. Im Kern hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Ausfüllung von Rahmenregelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG).

Außerhalb der existierenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen zur Arbeitszeit hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 2, 3 BetrVG). Dieses Recht kann der Betriebsrat in Anspruch nehmen, wenn sich bei Maßnahmen zur Umsetzung der Personalbedarfsplanung der Personaleinsatz und damit verbunden Arbeitszeitmodelle ändern. So ist es Betriebsräten beispielsweise möglich, Sonderregelungen bei Mehr- und Schichtarbeit für besondere Beschäftigtengruppen (wie Ältere) in Betriebsvereinbarungen zu erwirken.

» Stimmen aus der Praxis

„Altersgerechte Personalplanung geht nur über eine Altersstrukturanalyse. Sie ist der Dreh- und Angelpunkt für alles Weitere. Ich habe erlebt, dass bei jeder Altersstrukturanalyse überraschende Ergebnisse rauskommen, mit denen man nicht gerechnet hat. Wir haben auch eine ‚Belastungslandschaft‘ erstellt, bei der wir zunächst jeden Arbeitsplatz im Hinblick auf Belastungsmerkmale analysiert haben. Danach sollte dann eine alterskritische Personalbedarfsplanung erfolgen.“

Mirko Röhrich, Gesamtbetriebsratsvorsitzender Carl Kühne KG (GmbH & Co.)

Weiterführende Informationen

INQA-Übersicht: Handlungshilfen für die betriebliche Praxis (u. a. zu den Themen Gesundheit und Demografie)

www.inqa.de > Angebote > Bestandsaufnahme & Handlungshilfen > Alle Checks & Handlungshilfen

BAuA-Übersicht zu Handlungshilfen zur Gefährdungsbeurteilung

www.gefaehrdungsbeurteilung.de

Leitlinie zur „Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)

www.gda-portal.de > Betreuung der Betriebe > Leitlinie Gefaehrdungsbeurteilung und Dokumentation

Nachhaltige Bildungsplanung als Unternehmenskonzept

Mit dem demografischen Wandel wächst die Herausforderung, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mit einer alternden oder sogar schrumpfenden Belegschaft sicherzustellen. Eine wesentliche Fachkräftequelle der Zukunft wird die eigene Belegschaft sein. Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu binden und sich auf die zunehmende Digitalisierung einzustellen, steigt die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens. Qualifizierung darf aber nicht erst auf die Tagesordnung kommen, wenn akute Probleme beim Personaleinsatz auftreten, sondern muss vorausschauend mit-eingeplant werden.

Dafür ist eine gründliche Erfassung der aktuellen Kompetenzen der Beschäftigten zu empfehlen (s. Prozessschritt 2 der strategischen Personalplanung, Kap. 3). Diese Erkenntnisse lassen sich

anschließend mit einer Analyse verknüpfen, inwieweit sich zukünftige Anforderungen an die Kompetenzen für bestimmte Jobgruppen möglicherweise verändern. Dies ist wiederum eine wichtige Basis, um den strategischen Personalbedarf in qualitativer Hinsicht festzulegen (s. Prozessschritt 3 der strategischen Personalplanung, Kap. 3).

Welche Rechte kann der Betriebsrat nutzen?

Das BetrVG gibt dem Betriebsrat einen gesetzlichen Handlungsspielraum vor, um Maßnahmen zur Analyse der Kompetenzen der Beschäftigten sowie zur Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs einzuleiten und mitzugestalten (§ 96 BetrVG). Der Betriebsrat hat zudem Mitbestimmungsrechte bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, die sich aus der Planung ergeben können.

» Stimmen aus der Praxis

„Lebenslange Qualifizierung verbunden mit Flexibilität und Abbau von Ängsten vor Veränderung, das sind zentrale Elemente, die Beschäftigung sichern. Dafür sind aber erst einmal die bestehenden Kompetenzen und die in Zukunft benötigten Kompetenzen zu analysieren. Nur dann kann vorausschauende Personalplanung für einen relativ sicheren und festen Beschäftigtenstamm sorgen.“

Hinrich Ehlers, Betriebsratsvorsitzender JACOBS DOUWE EGBERTS DE GmbH

Rechtliche Möglichkeiten des Betriebsrats bei der Analyse bestehender Kompetenzen und zukünftiger Bildungsbedarfe (Auswahl)	
BetrVG § 80 Abs. 1 Nr. 4, 6, 8	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung und Sicherung der Beschäftigung im Betrieb • Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie besonders schutzbedürftiger Personen (inklusive der Eingliederung Schwerbehinderter)
§ 92	<ul style="list-style-type: none"> • Unterrichts-, Beratungs- und Vorschlagsrecht bei Personalplanungsfragen
§ 92a	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschlagsrecht auch für die Qualifizierung der Beschäftigten
§ 95	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrecht bei Auswahlrichtlinien über personelle Einstellungen, Versetzungen und Umgruppierungen, bei denen auch Weiterbildungsabschlüsse und Qualifikationsbescheinigungen wesentliche Voraussetzungen sein können (in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten kann der Betriebsrat die Aufstellung von Auswahlrichtlinien verlangen; das Mitbestimmungsrecht ist hier erzwingbar)
§ 96	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsrat kann vom Arbeitgeber verlangen, den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln • Vorschlags- und Beratungsrecht bei Fragen der Berufsbildung
§ 97	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrecht bei Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung • Initiativrecht bei der Einführung von Maßnahmen der Berufsbildung
§ 97 Abs. 2	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrecht – falls sich Aufgaben und Tätigkeit der Beschäftigten ändern und die vorhandenen beruflichen Kenntnisse nicht mehr ausreichen, um diese Aufgaben zu erfüllen
§ 98	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen und Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer • Kombiniert mit § 12 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Betriebsrat kontrolliert die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zum Beispiel von älteren Beschäftigten, Beschäftigten mit Migrationshintergrund, Geringqualifizierten und Frauen
§ 112 Abs. 5 Nr. 2	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Betriebsänderungen, Interessenausgleich oder Sozialplan: Betriebsrat kann nach dem Leitsatz „Qualifizierung statt Entlassung“ das Thema berufliche Weiterbildung platzieren • Förderungsmöglichkeiten zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit sind zu berücksichtigen

Eine weitere rechtliche Grundlage bilden Tarifverträge zur Qualifizierung, die in vielen Branchen und Tarifgebieten existieren. Die Tarifverträge enthalten in der Regel Bestimmungen zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, der Qualifizierungsplanung und der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen.

» Stimmen aus der Praxis

„Strategische Personalplanung bedeutet, dass wir im Blick haben, wie viel Personal mit der entsprechenden Qualifikation erforderlich ist, um die Arbeit fach- und sachgerecht zu bewältigen – und damit die Kolleginnen und Kollegen nicht zu stark belastet werden. Wir weisen immer darauf hin, dass mit einem Puffer an Personal geplant werden muss und nicht mit spitzem Bleistift. Ganz wichtig ist, dass auch Weiterbildung nicht zu kurz kommt – denn gerade im Gesundheitssektor verändert sich die Arbeitswelt rasant.“

Ina Colle, Mitglied des Betriebsrats Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH

» „Bei uns im Unternehmen wurde eine Qualifikationsbedarfsanalyse durchgeführt, die von der CSSA (Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie) fachlich unterstützt wurde. Grundlage war zunächst eine Quali-Matrix. In einer Reihe von Workshops mit Führungskräften und Beschäftigten wurde abgefragt, wie die Anforderungen der Zukunft aussehen werden: Steht Teamarbeit im Vordergrund oder die Beherrschung neuer Maschinen und Techniken? Auf dieser Basis wurden der Qualifizierungsbedarf und der konkrete Handlungsbedarf abgeleitet. Wir als Betriebsrat waren immer beteiligt.“

Johannes Waldmann, Betriebsratsvorsitzender Forbo Siegling GmbH

Wie kann der Betriebsrat aktiv werden?

Der Betriebsrat kann darauf hinwirken, dass die bestehenden Kompetenzen der Beschäftigten analysiert und das Wissen im Unternehmen geteilt wird.

1. Qualifizierungsbedarfsanalyse fordern

Oft reichen schon die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse aus, um zu sehen, wo sich Personalbedarfe ergeben. Mit einer ergänzenden Qualifizierungsbedarfsanalyse lassen sich die folgenden Fragen beantworten.

Fragen, die den Betriebsrat interessieren:

- ▶ Welche Kompetenzen werden aktuell und in Zukunft benötigt?
- ▶ Wo gibt es Engpässe bei Schlüsselqualifikationen?
- ▶ Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben welche Entwicklungspotenziale?
- ▶ Wie wird sich der Kompetenzbedarf, zum Beispiel durch die Digitalisierung, zukünftig vermutlich verändern?

» Stimmen aus der Praxis

„Gerade bei den Themen Qualifizierungsbedarfsanalyse und Qualifizierung ist es für die Beschäftigten wichtig, eine angstfreie Atmosphäre zu haben. Ich muss es schaffen, dass die Leute auch wieder Spaß am Lernen haben, ohne ihnen das Gefühl zu geben, dass nur auf ihre Schwachstellen geguckt wird.“

Johannes Waldmann, Betriebsratsvorsitzender Forbo Siegling GmbH

Der Vorteil einer Qualifizierungsbedarfsanalyse liegt darin, dass sie Arbeitsplätze und Jobgruppen mit sogenannten Engpassqualifikationen erkennt, über die möglicherweise nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen. Dies kann Erfahrungswissen bei bestimmten Verfahrensprozessen oder Spezialwissen wie besondere Programmierkenntnisse sein.

2. Akzeptanz für Weiterbildung schaffen

Sind die Bedarfe erkannt, können Qualifizierung und Weiterbildung erfolgen. In der Regel ist dies ein Prozess, der über einen längeren Zeitraum geplant werden sollte. Vereinbaren Unternehmensleitung und Betriebsrat gemeinsame Ziele und Maßnahmen, können diese in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden.

Betriebsräte sehen sich häufig dazu angehalten, die Kolleginnen und Kollegen zur Teilnahme an Weiterbildungen zu motivieren. Dabei ist sorgsam mit möglichen Ängsten oder Lernwiderständen umzugehen. Denn nicht alle Beschäftigten sind auf Antrieb bereit, sich den Herausforderungen zu stellen. Andere könnten die Sorge haben, dass ihnen im Laufe der Zeit die Fähigkeit zum Lernen abhandengekommen ist.

3. Austausch von Erfahrungen und Wissen unterstützen

Das gesamte Erfahrungswissen im Unternehmen kann nicht vollständig in Datenbanken erfasst werden. Daher sollte sich der Betriebsrat in der abschließenden Planungsphase für Maßnahmen starkmachen, mit denen Wissen und Erfahrungen im Austausch zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Qualifikations- und Altersgruppen systematisch weitergegeben werden können. Eine Möglichkeit sind Arbeits- bzw. Lerntandems oder auch das Lernen „on the job“.

Nicht alle Beschäftigten sind bereit, ihr Wissen preiszugeben. Manche haben Angst, sich damit an ihrem Arbeitsplatz womöglich überflüssig zu machen. Manchmal bestehen zwischen verschiedenen Generationen auch Vorurteile über die Kompetenzen und die Arbeitseinstellung der jeweils anderen Altersgruppen. Hier sind Führungskräfte und Betriebsräte gefordert, Ängste und Sorgen zu zerstreuen und eine vorurteilsfreie Umgebung zu schaffen, in der allen Beteiligten die nötige Wertschätzung entgegengebracht wird.

Weiterführende Informationen

INQA-Check „Wissen & Kompetenz“

www.offensive-mittelstand.de > OM Praxisstandards > INQA-Check Wissen & Kompetenz

INQA-Übersicht: Handlungshilfen für die betriebliche Praxis (u. a. zu den Themen Wissen und Kompetenz)

www.inqa.de > Angebote > Bestandsaufnahme & Handlungshilfen > Alle Checks & Handlungshilfen

Monitor „Personalentwicklung und Weiterbildung“

www.bmas.de > Service > Medien > Publikationen > Monitor Personalentwicklung und Weiterbildung

Chancen und Risiken flexibler und agiler Arbeit

In der betrieblichen Praxis besteht für Beschäftigte heutzutage häufiger die Möglichkeit, Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel zu gestalten, zum Beispiel durch mobile Arbeit bzw. Homeoffice. Für immer mehr Mitarbeitende ist auch der Umgang mit Smartphones, Laptops oder Tablet-PCs längst fester Bestandteil des Arbeitslebens. Gleichzeitig sind viele Unternehmen an einem möglichst flexiblen Einsatz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessiert, dies betrifft zum Beispiel die Präsenzzeiten im Betrieb. Nicht zuletzt gewinnen im Zuge des digitalen Wandels agile Arbeitsformen an Bedeutung. Agiles Arbeiten erlaubt Beschäftigten, Problemstellungen flexibel anzugehen und mehr Kreativität zu entwickeln – und zwar eigenständig und selbstgesteuert am Arbeitsplatz und in wechselnden Teams. Diese müssen nicht immer an einem Ort zusammenkommen, sie können auch „virtuell“ agieren.

Die Veränderungen, die mit flexibler und agiler Arbeitsgestaltung einhergehen, können Vorteile für Beschäftigte und Arbeitgeber mit sich bringen. Sie können jedoch auch zu Mehrarbeit

und Arbeitsverdichtung und zu gesundheitlichen Belastungen führen. Daher sind bei der Personalplanung die Auswirkungen aktueller und zukünftig möglicher Veränderungen bei Technologie, Arbeitsplatz, Einsatzort, Arbeitsabläufen, Arbeitszeit oder Arbeitsumgebung in den Blick zu nehmen (s. Prozessschritt 1 der strategischen Personalplanung, Kap. 3). Es ist wichtig, sowohl die Kapazitäten und Kompetenzen als auch die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu analysieren.

Welche Rechte kann der Betriebsrat nutzen?

Laut Betriebsverfassungsgesetz soll der Betriebsrat die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit ebenso wie Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes fördern. Gerade hierzu bietet das Gesetz eine Reihe von Anknüpfungspunkten für die Betriebsratsarbeit, die auch für die Personalplanung von Bedeutung sind.

» Stimmen aus der Praxis

„Arbeitsverdichtung ist ein Riesenthema auch und gerade vor dem Hintergrund von Personalplanung. Da ist es wichtig, eine Balance zu schaffen. Ich muss genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord haben, die das leisten können und die auch noch Raum haben, sich persönlich zu entwickeln.“

Gerd Beich, Betriebsratsvorsitzender LLOYD Shoes GmbH

Rechtliche Möglichkeiten des Betriebsrats bei Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Auswahl)	
BetrVG § 80	<ul style="list-style-type: none"> Überwachungsrechte/-pflichten der Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen Förderung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes
§ 87	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrechte bei der Verteilung von Arbeitszeit und der Einführung oder Veränderung des Schichtsystems, der vorübergehenden Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit, der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen sowie bei der Gestaltung von betrieblichen Regelungen zum Gesundheitsschutz
§ 88	<ul style="list-style-type: none"> Regelung zusätzlicher Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsschädigungen oder zur Einrichtung betrieblicher Sozialeinrichtungen in Betriebsvereinbarungen
§ 89	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligung an Arbeitsschutz und Unfallverhütung
§ 90	<ul style="list-style-type: none"> Unterrichtungs- und Beratungsrechte über zu erwartende Belastungen für die Beschäftigten bei Planung von Bauten, Räumen, Anlagen, Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen oder Arbeitsplätzen
§ 91	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrechte bei Änderungen von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen, der Arbeitsumgebung, wenn diese den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen offensichtlich widersprechen und die Beschäftigten in besonderer Weise belasten
§ 92	<ul style="list-style-type: none"> Unterrichtungs-, Beratungs- und Vorschlagsrecht bei Personalplanungsfragen
§ 99	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrechte zum Beispiel bei der Versetzung oder nicht unerheblichen Erhöhung der Teilzeit von Beschäftigten⁶

Der Betriebsrat kann diese Rechte mit weiteren gesetzlichen Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG), des Arbeitssicherheitsgesetzes (ASiG), des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG), des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) sowie der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) verknüpfen.

Wie kann der Betriebsrat aktiv werden?

In der Regel schalten sich Betriebsräte ein, wenn es um Änderungen der betrieblichen Abläufe, eine stärkere Flexibilisierung der Kapazitäten oder den Einsatz neuer Technik geht. Dafür sollten sich Betriebsräte frühzeitig ein umfassendes

Bild über mögliche Auswirkungen der Veränderung und über mögliche Kapazitäts-, Kompetenz- und Gesundheitsrisiken machen.

1. Gefährdungsbeurteilung einfordern

Um den Status quo zu erfassen, bietet sich eine Gefährdungsbeurteilung an. Die Analyse lässt sich gut mit einer Befragung von Beschäftigten (an ausgewählten Arbeitsplätzen) verbinden. Oft können die Mitarbeitenden am besten Hinweise dazu geben, welche Belastungen sich durch die Arbeitsumgebung und die Arbeitsplatzgestaltung ergeben und welche Risiken mögliche Veränderungen mit sich bringen könnten.

⁶ Das Bundesarbeitsgericht sieht eine Erhöhung um mindestens zehn Wochenstunden, die mindestens für einen Monat gilt, als nicht unerheblich an (vgl. Bundesarbeitsgericht, 09.12.2008, Az.: 1 ABR 74/07).

2. Auf mögliche Über- und Unterforderung aufmerksam machen

Bei verschiedensten Tätigkeiten kann es zu einer Über- oder Unterforderung der Beschäftigten kommen, die sich in Leistungs- und Motivationsdefiziten widerspiegeln können. Beispielsweise kann eine Umstellung bei Arbeitsabläufen oder die Einarbeitung in neue Themen zu einer Überforderung führen. Hoher Technikeinsatz oder monotone Tätigkeiten wiederum können Beschäftigte auch unterfordern.

Daher ist bei der Festlegung des zukünftigen Personalbedarfs und der Prüfung möglicher Risiken (s. Prozessschritt 4 der strategischen Personalplanung, Kap. 3) zu analysieren, inwie-

weit sich die Anforderungen der Stellen an die Fertigkeiten, Fähigkeiten und das Wissen der Beschäftigten in Zukunft verändern können. So kann sowohl eine Über- als auch eine Unterforderung möglichst gering gehalten werden.

3. Klare Regelungen für flexibles und mobiles Arbeiten anstreben

Soll der Arbeitseinsatz der Kernbelegschaft flexibler und mobiler gestaltet werden, ist es sinnvoll, bei der Planung von Maßnahmen klare Regelungen dafür festzulegen. Dies können beispielsweise Regelungen zu Anforderungen an die Erreichbarkeit der Beschäftigten per Telefon oder E-Mail außerhalb der Arbeitszeit sein.

» Stimmen aus der Praxis

„Die Belastungssituation der Kolleginnen und Kollegen müssen wir immer im Blick behalten. Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung sind ein großes Thema im Gesundheitsbereich. Daher ist der Personaleinsatz auch langfristig so zu planen, dass die Anforderungen an die Arbeit nicht zu dauerhafter Überlastung und Demotivation führen.“

Ina Colle, Mitglied des Betriebsrats Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH

» „Viele junge Kolleginnen und Kollegen wachsen mit Smartphones und Tablets auf. Arbeit und Privatleben vermischen sich in großem Maße. Es gibt nicht mehr die strikte Trennung zwischen Arbeit, Familie und Freizeit. Die Frage ist nicht mehr, wie trenne ich das, sondern wie plane und gestalte ich das. Wenn ich mobiles Arbeiten zulasse, dann geht das eben nicht mehr über die klassische Zeiterfassung.“

Hinrich Ehlers, Betriebsratsvorsitzender JACOBS DOUWE EGBERTS DE GmbH

Weiterführende Informationen

BAuA-Übersicht zu Handlungshilfen zur Gefährdungsbeurteilung

www.gefaehrungsbeurteilung.de

BAuA-Informationen zum „IMPULS-Test“ (Verfahren zur Erhebung und Bewertung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz)

www.baua.de > Angebote > Publikationen > Repositorium > Toolbox Version 1.2 - Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen

Monitor „Digitalisierung am Arbeitsplatz“

www.bmas.de > Service > Medien > Publikationen > Monitor Digitalisierung am Arbeitsplatz

Langfristige Planung auch bei Umstrukturierung

Neben Fragen des mobilen und flexiblen Arbeitens können auch Restrukturierungen und Reorganisationen im Unternehmen Betriebsräte dazu veranlassen, sich mit Fragen strategischer Personalplanung auseinanderzusetzen. Neue Strategien, neue Produkte und Dienstleistungen, aber auch neue Technologien und Veränderungen der Auftragsituation erfordern immer wieder Anpassungen der Organisation.

Das übergeordnete Ziel bei Restrukturierung und Reorganisation besteht darin, den Fortbestand (bzw. den Erfolg) des Unternehmens zu sichern und Arbeitsplätze möglichst zu erhalten. Beschäftigte Arbeitgeber und Betriebsrat frühzeitig mit Fragen strategischer Personalpla-

nung, kann die Gefahr verringert werden, kurzfristig Entscheidungen treffen zu müssen, die langfristig gesehen für das Unternehmen und die Mitarbeitenden nachteilig wirken.

Welche Rechte kann der Betriebsrat nutzen?

Im Zusammenhang mit Restrukturierung und Reorganisation gibt es für Betriebsräte zahlreiche Beteiligungsrechte im Hinblick auf wirtschaftliche, technisch-organisatorische und soziale Angelegenheiten sowie in Bezug auf personelle Maßnahmen. Rechtliche Anknüpfungspunkte für Betriebsräte im Zusammenhang mit Fragen von Restrukturierung und Reorganisation liefert vor allem das BetrVG.

» Stimmen aus der Praxis

„Strategische Personalplanung zu betreiben, ist für Betriebsräte natürlich schwierig, wenn zeitgleich Sozialpläne abgeschlossen werden. Welcher Betriebsrat kann es sich leisten, sich mit solchen Fragen zu beschäftigen, wenn gerade Stellen abgebaut werden? Wir als Betriebsrat sind dann erfolgreich, wenn es uns gelingt, Stellenabbau zu verhindern und dafür zu sorgen, dass uns auch die jüngeren Kolleginnen und Kollegen erhalten bleiben. Damit können wir dem drohenden Fachkräftemangel am besten entgegenwirken.“

Mirko Röhrich, Gesamtbetriebsratsvorsitzender Carl Kühne KG (GmbH & Co.)

Rechtliche Möglichkeiten des Betriebsrats bei Fragen der Restrukturierung und Reorganisation (Auswahl)	
BetrVG § 80 Abs. 1 Nr. 8	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung und Sicherung der Beschäftigung im Betrieb als allgemeine Aufgaben des Betriebsrats
§ 87 Abs. 1	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrechte beispielsweise bei der Verteilung oder vorübergehenden Verkürzung oder Verlängerung der Arbeitszeiten, der Einführung, Änderung und Anwendung von technischen Einrichtungen (mit denen Verhalten und Leistung der Beschäftigten kontrolliert werden könnten), Gesundheitsschutz und Unfallverhütung
§ 90	<ul style="list-style-type: none"> • Unterrichts- und Beratungsrechte bei Planung von Bauten, Räumen, Anlagen, Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen, Arbeitsplätzen
§ 91	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrechte bei Änderungen von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen, Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen offensichtlich widersprechen und die Beschäftigten in besonderer Weise belasten
§ 92	<ul style="list-style-type: none"> • Unterrichts-, Beratungs- und Vorschlagsrecht bei Personalplanungsfragen
§ 92a	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschlagsrechte bei Fragen der Beschäftigungssicherung
§§ 93–99	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrechte bei personellen Angelegenheiten, etwa beim Einsatz von Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmern
§ 102	<ul style="list-style-type: none"> • Anhörungsrecht bei Kündigungen
§ 111	<ul style="list-style-type: none"> • Unterrichts- und Beratungsrechte bei Betriebsänderungen (in Unternehmen mit mehr als 20 wahlberechtigten Beschäftigten)
§ 112	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrechte bei Interessenausgleich über Betriebsänderung, Sozialplan

Wie kann der Betriebsrat aktiv werden?

Je nach Ausgangslage sind Betriebsräte gefordert, kurzfristig zu reagieren oder langfristig zu agieren. Einer Umstrukturierung gehen in einigen Fällen längere Krisenzeiten voraus, in denen es Zeit für die Beratung und Festlegung strategischer, personalplanerischer Maßnahmen

gegeben hätte. Wenn diese Gelegenheit allerdings verpasst wurde und betriebsbedingte Kündigungen unausweichlich sind, kann es auch gut qualifizierte Beschäftigte treffen, die nach erfolgreichem Überstehen der Krise unter Umständen wieder im Unternehmen benötigt werden.

» Stimmen aus der Praxis

„Rationalisierungen führen meistens dazu, dass man sich eher von den Jüngeren trennt und die demografische Schieflage im Unternehmen immer kritischer wird. Das können wir uns überhaupt nicht leisten, sonst gehen wir in ein paar Jahren alle gemeinsam in den Ruhestand.“

Mirko Röhrich, Gesamtbetriebsratsvorsitzender Carl Kühne KG (GmbH & Co.)

Arbeit für die verbliebenen**Beschäftigten zukunftsorientiert gestalten**

Wenn Stellenabbau unvermeidlich ist, gehört es zu den zentralen Anliegen von Betriebsräten, für die im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten möglichst gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dazu gehört die Förderung der Gesundheit, der Motivation und des „Wir-Bewusstseins“.

Auch wenn es in Krisensituationen häufig schwierig ist, sollte der Blick auch auf strategische Aspekte gerichtet werden. Dies betrifft beispielsweise die Analyse der zukünftig vermutlich benötigten Kompetenzen.

Weiterführende Informationen**Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte**

www.inqa.de > Angebote > Unsere Publikationen > Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte

Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

www.inqa.de > Angebote > Unsere Publikationen > Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

6 Gutes Gelingen bei der strategischen Personalplanung

Fazit



Demografischer Wandel, Digitalisierung und technischer Fortschritt werden auch in Zukunft für einen hohen Wettbewerbsdruck in Unternehmen sorgen. Damit gewinnt auch die strategische Personalplanung weiter an Bedeutung. Sie hilft, frühzeitig den notwendigen Personalbedarf und etwaige Kompetenzlücken zu erkennen. Ohne eine strategische Personalplanung lassen sich die Folgen von Veränderungen und ihre Effekte auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen schwieriger erfassen. Eine gute Planung sorgt dafür, die Interessen der Beschäftigten und die wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens besser miteinander zu verbinden.

Für Betriebsräte gibt es ganz unterschiedliche Möglichkeiten, Personalplanung im Sinne der Beschäftigten und des Unternehmens aktiv mitzugestalten. Hierbei geht es insbesondere um die Bestimmung der „richtigen“ Personalstärke, die Stärkung der Gesundheit der Beschäftigten und die Sicherung der Kompetenzen der Zukunft.

Die besten Voraussetzungen für eine gelingende Personalplanung sind qualifizierte Betriebsräte, die sich mit dem Thema auskennen und sich aktiv einbringen können. Nicht zuletzt wirkt sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat positiv auf den Planungsprozess aus.

» Stimmen aus der Praxis

„Erfolgsfaktoren für eine strategische Personalplanung sind eine hohe Akzeptanz des Betriebsrats, die Einbeziehung der Beschäftigten, eine gute Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und der Wille, etwas gestalten zu wollen. Vieles hängt natürlich auch an Personen – auf beiden Seiten.“

Andreas Brandt, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender LLOYD Shoes GmbH

7 Weiterführende Informationen



Erläuterung zentraler Begriffe

Bildung von Jobgruppen

Grundlage für die Erfassung des Personalbedarfs ist die Bestimmung von unterschiedlichen Jobgruppen (auch Jobfamilien genannt). Dabei werden Stellen bzw. Aufgaben mit gleichen oder ähnlichen Profilen zusammengefasst. Hier geht es nicht darum, jede einzelne Stelle oder gar Entgeltgruppen zu betrachten. Hilfreich ist, sich an den bereits vorhandenen Bereichen bzw. den im Unternehmen üblichen Unterscheidungen zu orientieren (z. B. Vertrieb, Rechnungswesen, Fertigung etc.).

Wie kleinteilig die Aufteilung erfolgt, ergibt sich aus der Größe und Komplexität des Unternehmens. In einem kleinen Unternehmen kann zum Beispiel nur grob zwischen Führungskräften, Fachkräften und Hilfskräften unterschieden werden. In mittelgroßen Unternehmen ist es sinnvoll, die Einteilung zumindest nach Tätigkeitsbereichen vorzunehmen. Ist es im Unternehmen bereits üblich, Anforderungs- oder Kompetenzprofile zu erfas-

sen, kann die Aufteilung auch differenzierter erfolgen.

Die Bildung von Jobgruppen ist auch nützlich, um später Antworten auf die folgenden Fragen zu finden (vgl. BMWi 2012).

Fragen, die den Betriebsrat interessieren:

- ▶ In welchen Aufgabenfeldern sind Kompetenzen aufzubauen?
- ▶ Welche Fähigkeiten werden in Zukunft (weiter) benötigt?
- ▶ Welches Know-how wird unter Umständen an Bedeutung verlieren?
- ▶ Sind zentrale Kompetenzen mehrfach vorhanden?

Personalbestandsplanung

Ziel der Personalbestandsplanung ist es, den Status quo des Personalbestands nach soziodemografischen Merkmalen (wie Alter und Geschlecht) und Kompetenzen der Beschäftigten zu erfassen. Angesichts der demografisch bedingten Veränderungen in den Belegschaften spielen Altersstrukturanalysen hierbei eine zentrale Rolle.

Der Personalbestand ist in der Regel nicht konstant, durch Zu- und Abgänge verändert er sich laufend. Generell lassen sich die folgenden Zu- und Abgänge unterscheiden (vgl. Berendes et al. 2011):

- ▶ Neueinstellungen
- ▶ Rückkehrende aus Elternzeit
- ▶ Rückkehrende aus unbezahltem Urlaub
- ▶ sonstige Rückkehrende
- ▶ Kündigungen (durch den Arbeitgeber oder die Beschäftigten)
- ▶ Renteneintritt
- ▶ sonstige unbezahlte Abwesenheiten

Personalbedarfsplanung

Aufgabe der Personalbedarfsplanung ist die Ermittlung des Personalbedarfs, der erforderlich ist, um die Unternehmensziele im Planungszeitraum zu erreichen und die Betriebsaufgaben zu erfüllen. Ziel ist es, zu erwartende Über- oder Unterdeckung des Personals zu analysieren.

Beim Personalbedarf werden vier verschiedene Formen unterschieden:

Der Bruttopersonalbedarf gibt die Kapazitäten bzw. die Zahl aller Personen einer Jobgruppe an, die zur Leistungserstellung erforderlich sind. Er setzt sich aus dem Einsatzbedarf, der sich hauptsächlich aus der Arbeitsmenge ergibt, und dem Reservebedarf als Konsequenz aus Fehlzeiten, Urlaub und Abwesenheiten (beispielsweise aufgrund der Teilnahme an Weiterbildungen) zusammen.

Nettopersonalbedarf: Der Bruttopersonalbedarf wird mit dem Personalbestand verglichen. Der Saldo aus Bruttobedarf und Bestand je Jobgruppe ergibt den Nettopersonalbedarf.

Personalersatzbedarf: Die Differenz aus bereits bestehenden Abgängen und bereits bestehenden Zugängen zeigt den Personalersatzbedarf an, der zur Erhaltung des Personalbestands notwendig ist. Dieser ergibt sich durch das planmäßige oder unvorhersehbare Ausscheiden von Beschäftigten – vorausgesetzt, die frei gewordenen Stellen sollen bestehen bleiben.

Personalneubedarf: Der Bedarf an Kapazitäten, die über den Personalersatzbedarf hinaus neu hinzugewonnen werden müssen, wird Personalneubedarf genannt. Personalersatzbedarf und Personalneubedarf ergeben zusammen den Nettopersonalbedarf.

Ermittlung des Nettopersonalbedarfs

Hier gilt allgemein die Formel:

Nettopersonalbedarf (in den verschiedenen Jobgruppen)
 = **Bruttopersonalbedarf (in den verschiedenen Jobgruppen)**
 – **Personalbestand (in den verschiedenen Jobgruppen)**
 + **zu erwartende Personalabgänge (in den verschiedenen Jobgruppen)**
 – **voraussichtliche Personalzugänge (in den verschiedenen Jobgruppen)**

Personalbemessung

Zur Ermittlung des voraussichtlichen Personalbedarfs nach Unternehmensteilbereichen und Jobgruppen kommen in Unternehmen verschiedene Verfahren zum Einsatz. In Gesprächen mit Betriebsräten fällt häufig der Begriff der „Personalbemessung“. Dies ist ein spezielles Verfahren der (operativen) Personalbedarfsplanung.

Verfahren der Personalbemessung werden auch arbeitswissenschaftliche Methoden genannt. Im Vordergrund steht die Analyse von Arbeitsabläufen, die von besonderer Bedeutung für die Verringerung von Arbeitsverdichtung ist. Zu den geläufigen Verfahren der Personalbemessung gehören zum Beispiel Zeitstudien, die Selbstaufschreibung oder die sogenannte Rosenkranzformel. Bekannt ist auch die Zeiterfassung nach REFA, die vom Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e. V. konzipiert worden ist. In der Regel sieht die Formel zur Berechnung des Nettopersonalbedarf wie folgt aus:

$$\text{Nettopersonalbedarf} = \frac{(\text{Arbeitsmenge} \times \text{Zeitbedarf pro Arbeitseinheit})}{\text{durchschnittliche Arbeitszeit pro Beschäftigten}}$$

Voraussetzung für Verfahren der Personalbemessung ist, dass sich die Tätigkeiten sinnvoll unterteilen und mit Normzeiten kennzeichnen lassen. Generell ist dies nur bei standardisierten Arbeitsabläufen der Fall.

In Produktionsbereichen ist es üblich, die Arbeitsmenge aus der geplanten Leistungsmenge abzuleiten. Die dafür erforderlichen Daten liegen in der Regel vor. Bei Tätigkeiten außerhalb der Produktion müssen die Daten auf andere Weise erhoben werden, zum Beispiel über Betreuungsschlüssel (etwa im Kita-Bereich und anderen Betreuungseinrichtungen) oder die Ermittlung von Durchführungszeiten für bestimmte Aufgaben (etwa im Handel oder bei Reinigungsdiensten). Da Fehl- und Ausfallzeiten als prozentualer Zuschlag kalkuliert werden können, lässt sich die durchschnittliche Arbeitszeit pro Beschäftigten relativ einfach erfassen. Schwierig ist dagegen die Bestimmung des Zeitbedarfs pro Arbeitseinheit, die anhand von Arbeitsanalysen (Zählen, Messen mit der Stoppuhr) festgestellt werden müssen.

Personalkennzahlen

Personalkennzahlen sind für die Unternehmensleitung relevant, da sie wichtige Informationen liefern und so Entscheidungshilfen darstellen. Sie sind auch von Bedeutung für die Unterrichtung

des Betriebsrats und des Wirtschaftsausschusses. Wichtig ist, sich für alle Kennzahlen zumindest die Entwicklungs- und Veränderungswerte über die vergangenen Jahre anzusehen und die erwarteten (geplanten) Entwicklungen und Veränderungen für die nächsten Jahre abzuschätzen.

Beispiele für häufig verwendete Personalkennzahlen bei der strategischen Personalplanung:

Headcount und FTE gehören zu den gängigsten, aber auch am häufigsten missverstandenen Personalkennzahlen. Der Headcount beschreibt die Anzahl („Köpfe“) der Kolleginnen und Kollegen, die im Unternehmen beschäftigt sind. FTE (FTE = Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalent) gibt den Zeitwert an, den eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter erbringt. So gilt zum Beispiel: Ein Vollzeitbeschäftigter wird sowohl mit einem Headcount als auch mit einem FTE gezählt. Ein Beschäftigter, der eine halbe Stelle innehat, wird zwar mit einem Headcount gewertet, erreicht bei der FTE-Betrachtung jedoch einen Wert von 0,5.

Die Altersstruktur zeigt die Altersverteilung in der Belegschaft. Dafür werden die Beschäftigten nach Altersgruppen betrachtet, beispielsweise bis 29 Jahre, 30 bis 39, 40 bis 49, 50 bis 59, 60 Jahre und älter. Hilfreich ist eine Gliederung nach Unternehmensbereichen, Jobgruppen und Schlüsselkräften. Soll eine Prognose der Altersstruktur vorgenommen werden, wird der Ist-Stand rechnerisch in die Zukunft fortgeschrieben. Die Kenntnis über die Altersstruktur kann frühzeitig Hinweise auf Risiken geben (etwa Personallücken durch altersbedingt ausscheidende Beschäftigte und Schlüsselkräfte).

Die Fluktuationsquote (bzw. -rate) zeigt an, wie hoch der Anteil der Beschäftigten ist, die das Unternehmen jährlich (ungeplant) verlassen. Ausschlaggebend für eine Erhöhung der Fluktuationsquote können Fachkräfteengpässe bzw. ein steigender Wettbewerb um Fachkräfte sein. Eine Verschlechterung der Fluktuationsquote kann aber auch mit Mängeln bei der Mitarbeiterführung zusammenhängen. Die Fluktuationsrate ist als Kennzahl kaum steuerbar. Sie bezieht sich zwar auf Vergangenheitswerte, aber es lassen

sich in der Regel auch hilfreiche Erkenntnisse für das laufende oder das Folgejahr ableiten (gesamt und pro Bereich/Abteilung).

Als Krankenquote (bzw. -rate) bezeichnet man den Anteil der krankheitsbedingten Ausfälle, gemessen an der Anzahl aller Beschäftigten im Unternehmen. In Abhängigkeit von den gesundheitlichen Belastungen und Risiken sowie dem Alter der Belegschaften kann der Wert nicht nur von Unternehmen zu Unternehmen, sondern auch von Branche zu Branche stark variieren.

Die Fehlzeitenquote (bzw. -rate) hat Ähnlichkeiten mit der Krankenquote. Unterschied ist, dass nicht die Anzahl der Ausfälle, sondern die Arbeitszeit in den Blick genommen wird. Dabei werden Fehlstunden ins Verhältnis zur Soll-Arbeitszeit gesetzt.

$$\text{Fluktuationsquote (in \%)} = \left(\frac{\text{ungeplante Abgänge}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}} \right) \times 100$$

$$\text{Krankenquote (in \%)} = \left(\frac{\text{Anzahl kranker Mitarbeitender}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}} \right) \times 100$$

$$\text{Fehlzeitenquote (in \%)} = \left(\frac{\text{Fehlzeiten}}{\text{Soll-Arbeitszeit}} \right) \times 100$$

Netzwerke und Handlungshilfen

Wichtige Ansprechpartner zu Fragen rund um das Thema strategische Personalplanung sind Gewerkschaften und gewerkschaftliche Bildungsträger.

Weiterer Ansprechpartner ist „Das Demographie Netzwerk e.V.“, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützt wird und deutschlandweit aktiv ist. Der Schwerpunkt des Netzwerkaustausches bildet die Vorstellung und

Diskussion von Best Practices in den Bereichen strategische Personalplanung, betriebliches Gesundheitsmanagement, lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung und Employer Branding.

Darüber hinaus bietet die Homepage der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) zahlreiche Praxisbeispiele und Handlungshilfen für den betrieblichen Alltag.

Weiterführende Informationen

Das Demographie Netzwerk e. V.

www.demographie-netzwerk.de

Ausgewählte Checks und Handlungshilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit

www.inqa.de > Angebote > Bestandsaufnahme & Handlungshilfen

Literatur und Quellen

BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014a): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012. Vergleich zur Grundausswertung 2006. Dortmund, Berlin und Dresden.

BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014b): Herausforderung Restrukturierung – Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen. Dortmund und Berlin.

BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012): Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Dortmund und Berlin.

BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011): Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen. Dortmund und Berlin.

Berendes, K. et al. (2011): Strategische Personalplanung – Die Zukunft heute gestalten. Bremerhaven (hrsg. von ddn – Das Demographie Netzwerk).

Bitkom (2017): Arbeit und Qualifizierung in der digitalen Welt. Berlin.

BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2013): Situation analysieren. Personal Kennzahlen. Berlin.

BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2012): Fachkräfte sichern. Personalbedarfsplanung. Berlin.

Bundesagentur für Arbeit (2016): Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Fachkräfteengpassanalyse Juni 2016. Nürnberg.

Carstensen, T. (2015): Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien, in: WSI-Mitteilungen 3/2015, S. 187 – 193.

Dachrodt, H.-G. et al. (Hrsg.) (2014): Praxishandbuch Human Resources. Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung. Wiesbaden.

DGFP, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.) (2009): Personalcontrolling für die Praxis. Konzepte – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele. Bielefeld.

Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft (6. Aufl.). Berlin und Heidelberg.

Fröhler, N. et al. (2013): Flexibler Rentenübergang. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 150. Berlin.

Großheim, K. (2015): Der Brückenschlag vom Business zum Personal, in: Personalwirtschaft, Nr. 10, S. 33–35.

Haufe-Lexware (2010): Strategische Personalplanung. Grundlagen und Methoden der langfristigen Personalplanung zur Zukunftssicherung Ihres Unternehmens. Freiburg.

Holtbrügge, D. (2013): Personalmanagement (5. Aufl.). Berlin und Heidelberg.

IG BCE (2015): Personalplanung. Alle wichtigen Informationen rund um die Personalplanung. Hannover.

IG BCE (o. J.): Handlungshilfe für Betriebsräte. Erste Schritte zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung/Qualifizierung. Leitfaden. Hannover.

IG Metall Baden-Württemberg (2015): Tarifvertrag über die Qualifizierung für die Beschäftigten. Stuttgart.

- IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2014): Personalplanung. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute. Frankfurt/M.
- IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2013): Produktionssysteme altersgerecht gestalten. Arbeitshilfe für betriebliche Interessenvertretungen. Frankfurt/M.
- Immerschitt, W./Stumpf, M. (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2015): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2015. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Berlin.
- Klein-Schneider, H. (2001): Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Personalplanung. Analyse und Handlungsempfehlungen. edition der Hans-Böckler-Stiftung 47. Düsseldorf.
- Kusmierz, H. (2013): Personalbedarf systematisch planen, in: Personalführung, 3/2013, S. 78–80.
- LIA.NRW, Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2012): Den Wandel gesund gestalten – langfristig erfolgreich restrukturieren. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche und Führungskräfte. transfer 2. Düsseldorf.
- Laßmann, N./Rupp, R. (2014): Personalplanung. Handlungshilfe für Betriebsräte. Frankfurt/M.
- Laßmann, N./Rupp, R. (2009): Beschäftigungssicherung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Düsseldorf.
- Niedermayr-Kruse, R. et al. (2014): Personalcontrolling Prozessmodell. Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Personalcontrolling-Prozessen. Wien.
- RKW Kompetenzzentrum (2014): Leitfaden Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen. Eschborn.
- RKW Kompetenzzentrum (2009): Toolbox Fachkräftesicherung: Leitfaden Personalbedarfsplanung. Eschborn.
- Sattelberger, T./Strack, R. (2009): Strategische Personalplanung, in: Personalmagazin, Heft 6, S. 54–55.
- Scholz, C. (2014): Grundzüge des Personalmanagements (2. Aufl.). München.
- Schwarz, D. (2010): Strategische Personalplanung und Humankapitalbewertung. Simulationen anhand der Cottbuser Formel. Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente (2. Aufl.). Wiesbaden.
- TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. (2014): Sanierungspläne und Zukunftskonzepte. Mindeststandards und Tipps für Arbeitnehmervertreter. Heft 78. Dortmund.
- ver.di Bundesverwaltung (Hrsg.) (2010): Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. Berlin.
- Weller, B. (2011): Mitwirkung des Betriebsrates bei der Personalplanung, in: LOHN+GEHALT, April 2011, S. 10–14.
- Wickel-Kirsch, S. et al. (2008): Personalwirtschaft. Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen. Wiesbaden.
- Wildt, A. (2014): Personalkennzahlen. Online unter: www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Personalkennzahlen.html.
- Wilms, G./Zapp, D./Tan, J.-V. (2018): Strategische Personalplanung leicht gemacht. Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen. Berlin.

IMPRESSUM

Strategische Personalplanung mit Weitblick

Ein Ratgeber für Betriebsräte

Hinweis:

Der vorliegende Ratgeber entstand im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“, gefördert durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Durchgeführt wurde das Projekt durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein in Zusammenarbeit mit wmp consult – Wilke Maack GmbH und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.

www.personal-pythia.de

Herausgeber:



Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000
Fax 030 51548-4743
E-Mail info@inqa.de
Internet www.inqa.de

Konzept und Text:

Stefan Stracke, Cornelia Rieke, Katharina Schöneberg, Sabine Baldauf und Klaus Maack
wmp consult – Wilke Maack GmbH

Redaktion:

neues handeln AG

Bildnachweis:

Shutterstock (www.shutterstock.de), Titel: Monkey Business Images, S. 4 Pressmaster, S. 6 Rawpixel.com, S. 8 dotshock, S. 16 Matej Kastelic, S. 27 Monkey Business Images, S. 41 wavebreakmedia, S. 42 tsyhun

Gestaltung:

neues handeln AG

Druck:

MKL Druck GmbH & Co. KG

2. Auflage, November 2018

Diese und weitere Publikationen erhalten Sie unter www.inqa.de/publikationen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



