



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

**IN
QA** | INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Strategische Personalplanung mit Weitblick

Ein Ratgeber für Personalräte



Willkommen zum Ratgeber zur strategischen Personalplanung

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

Die Basis für die vorliegende Publikation ist ein Ratgeber für Betriebsräte, der von wmp consult – Wilke Maack GmbH erstellt wurde. Entstanden ist der Ratgeber für Betriebsräte im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ (www.personal-pythia.de) unter Leitung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Das Projekt wurde gefördert durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Im Rahmen des Projekts „FührDiV – Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“ (www.fuehrdiv.org) unter Leitung von wmp consult, ebenfalls gefördert durch die INQA des BMAS, ist der Ratgeber durch wmp consult an die Zielgruppe der Personalräte in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen angepasst worden.

INQA ist eine seit 2002 bestehende Initiative des BMAS, die sozialpartnerschaftlich getragen ist. Im Steuerkreis der Initiative engagieren sich Bund, Länder und kommunale Spitzenverbände, Arbeitgebervereinigung und Kammern, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit, die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie Expert*innen als INQA-Botschafter*innen gemeinsam für eine moderne Arbeitskultur und Personalpolitik. Die Initiative ist Impulsgeberin, Wegweiserin und Wegbegleiterin für Unternehmen und Verwaltungen und bietet eine Plattform für verschiedenste Akteur*innen für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen.

Weitere Informationen unter www.inqa.de.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Inhalt

Vorwort

— Seite 4

1

Warum ist eine langfristige Personalplanung notwendig?

Einführung

— Seite 8

2

Was ist strategische Personalplanung?

Die Grundlagen

— Seite 11

3

Wie läuft der Personalplanungsprozess ab?

Das Vorgehen

— Seite 14

Einbeziehung des Personalrats
— Seite 14

Strategische Personalplanung
in fünf Schritten
— Seite 15

4

Was ist die Rolle des Personalrats bei der Personalplanung?

Rechtliche Hintergründe und
Handlungsmöglichkeiten
— Seite 24

Diese Rechte haben Personalräte
— Seite 24

Besonderheiten in den
Bundesländern
— Seite 28

Mitbestimmungsrechte bei
Folgeaktivitäten
— Seite 35

Die richtigen Fragen stellen
— Seite 35

Die Themen Gesundheit und
Arbeitsbelastung auf die Agenda
setzen
— Seite 38

Die richtige Vorbereitung
— Seite 39

Eigene Analysen durchführen
— Seite 41

5

Wie kann der Personalrat aktiv mitgestalten?

Planungsthemen und Beispiele
— Seite 44

Solide planen trotz
demografischen Wandels
— Seite 44

Nachhaltige Bildungsplanung
als Zukunftskonzept
— Seite 48

Chancen und Risiken flexibler
und agiler Arbeit
— Seite 52

Langfristige Planung auch bei
Reorganisation
— Seite 56

6

Gutes Gelingen bei der strategischen Personalplanung

Fazit

— Seite 60

7

Annex

Erläuterung zentraler Begriffe
— Seite 62

Netzwerke und Handlungshilfen
— Seite 65

Literatur und Quellen

— Seite 66

Impressum

— Seite 70

Vorwort

Unsere Gesellschaft altert. Nicht nur in der Privatwirtschaft, auch im öffentlichen Dienst fehlen jetzt schon qualifizierte Fachkräfte, die nachrücken, wo andere in den Ruhestand gehen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung gewinnt die strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen¹ daher immer mehr an Bedeutung. Auch sich wandelnde Erwartungen an die öffentliche Dienstleistungslandschaft – beispielsweise hin zu schnelleren und transparenteren Dienstleistungsprozessen – machen eine veränderte Personalplanung notwendig.

Auch die Corona-Pandemie bringt weitreichende Veränderungen mit sich. Grundlegend für das Funktionieren öffentlicher Verwaltungen und Organisationen in Krisenzeiten ist die Aufrechterhaltung der öffentlichen Infrastruktur und Daseinsvorsorge. Öffentliche Einrichtungen müssen kurzfristig auf neue Entwicklungen reagieren und wesentliche Prozesse sicherstellen. Gleichzeitig sind sie gefordert, die Qualifikationen der Beschäftigten weiterzuentwickeln, die strategisch von Bedeutung sind. Gerade in der Krise sind Veränderungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Resilienz wichtige Kompetenzen.

Im Gegensatz zur operativen ist die strategische Personalplanung langfristig angelegt und soll sicherstellen, dass die richtigen Beschäftigten² 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 öffentliche Verwaltungen und Organisationen 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 die Organisation bzw. die Dienststelle zieht einen Nutzen aus einer langfristig orientierten strategischen Personalplanung. Auch die Beschäftigten 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.

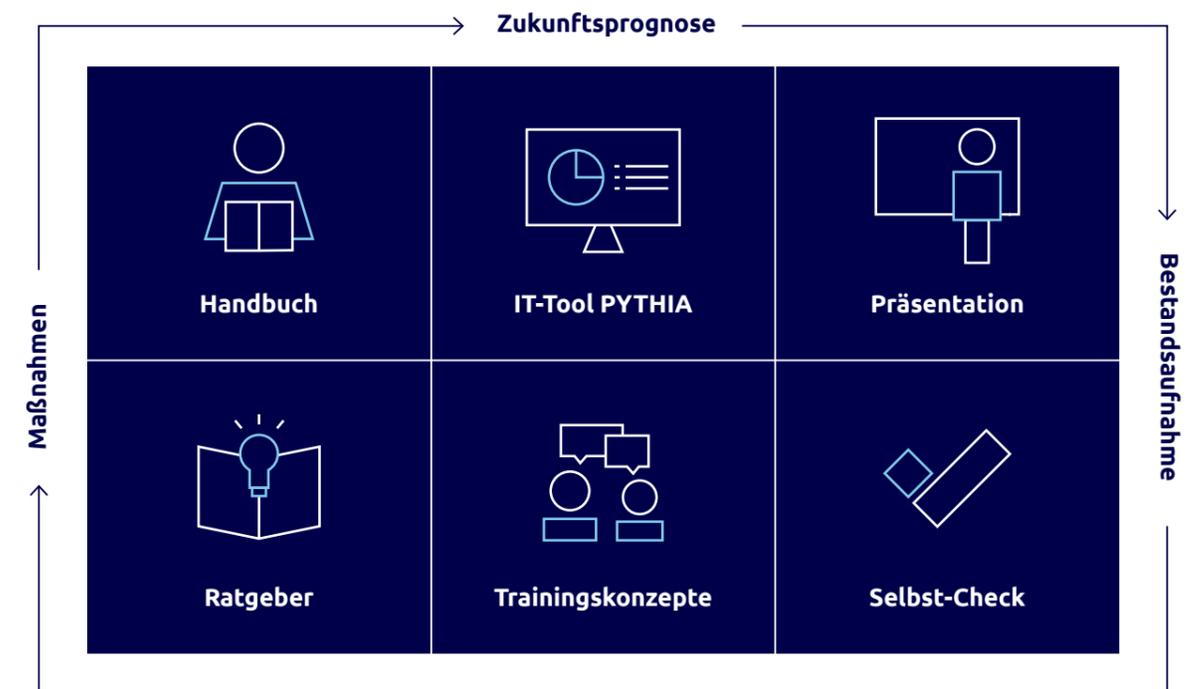
Im Rahmen der INQA sind vor diesem Hintergrund verschiedene Instrumente entwickelt worden, die Personalverantwortliche und Betriebsräte bei der strategischen Personalplanung in Unternehmen unterstützen (www.personal-pythia.de). Mit der Erweiterung und Anpassung des **Starter-Sets Strategische Personalplanung für öffentliche Verwaltungen und Organisationen** steht nun auch ein praxisorientiertes Angebot zur Verfügung, das sich mit seinen Instrumenten speziell an Personal- und Planungsverantwortliche sowie Personalräte in öffentlichen Institutionen richtet.

¹ Gemeint sind alle öffentlichen Arbeitgeber, d. h. Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts auf den Ebenen Bund, Länder, Kreise/kreisfreie Städte, Kommunen/Gemeindeverbände sowie Sozialversicherung einschließlich Bundesagentur für Arbeit.

² Gemeint sind Tarifbeschäftigte (Angestellte von öffentlich-rechtlichen Körperschaften, Anstalten oder Stiftungen), Beamte und weitere aufgrund des öffentlichen Rechts beschäftigte Personen (wie Richter*innen, Soldat*innen und Rechtsreferendar*innen).

Starter-Set Strategische Personalplanung

Für öffentliche Verwaltungen und Organisationen



- › Das **Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen** richtet sich an Personalverantwortliche und führt durch die Umsetzung. Die ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung (inkl. Checklisten) hilft dabei, eine längerfristige Personalplanung zu strukturieren.
- › Die **Präsentation** zur Einführung 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 Personalräte** informiert über die Rechte der Personalvertretungen des öffentlichen Dienstes in den Phasen der strategischen Personalplanung. Er gibt Empfehlungen für Beteiligungsmöglichkeiten des Personalrats bei der Planung und Umsetzung.
- › Zwei **Trainings- bzw. Schulungskonzepte** zeigen Qualifikationsbausteine zu Grundlagen und Vorgehen bei der strategischen Personalplanung auf. Sie richten sich an **Personalverantwortliche** und an **Personalräte** und bieten Impulse für ihre Zusammenarbeit.
- › Der **Selbst-Check** dient der Selbsteinschätzung. Durch die Beantwortung weniger prägnanter Fragen lässt sich in nur wenigen Minuten herausfinden, ob auf eine strategische Personalplanung gesetzt werden sollte.

- › Mit dem **IT-Tool PYTHIA** lässt sich frühzeitig der Bedarf von Personal 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, Verfahrensschritte und Resultate in einem **Ergebnisbericht**, der am Ende automatisch als Dokumentation zur Verfügung steht und eine Nachprüfbarkeit erleichtert.

1

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

Die Erfahrungen von Personalräten und Personalverantwortlichen, die sich bereits mit dem Thema Personalplanung beschäftigt haben, sind als „Stimmen aus der Praxis“ in den Ratgeber eingeflossen. Darüber hinaus fußt die Broschüre auf einem Erfahrungsaustausch mit der Gewerkschaft ver.di sowie Praktiker*innen in Modellverwaltungen des Projekts „FührDiv – Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“. An dieser Stelle sei allen Beteiligten noch einmal herzlich für ihre Mitwirkung gedankt.

Wir wünschen allen Leser*innen eine anregende Lektüre!

INQA-Projektteam

Gaby Wilms, David Zapp (IBE);
Stefan Stracke, Judith Beile, Katharina Schöneberg,
Cornelia Rieke (wmp consult)



Warum ist eine langfristige Personalplanung notwendig?

Einführung

Als Personalrätin Dieckmann auf das Ergebnis der Altersstrukturanalyse blickt, sieht sie es schwarz auf weiß: Im Fachbereich 1 (Personal und Organisation) der Kommunalverwaltung geht in den nächsten fünf Jahren mehr als ein Viertel der Kolleg*innen in den Ruhestand. Die Stellen müssen frühzeitig nachbesetzt werden. Doch qualifizierte Fachkräfte sind immer schwieriger auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Aber nicht nur das – auch die Anforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz steigen, denn immer mehr Kolleg*innen wollen in Teilzeit arbeiten. Dies macht eine solide Personalplanung notwendig.

Und erst gestern hat die Dienststellenleitung verkündet, dass weitere Vorgänge und Dienstleistungsangebote digitalisiert werden. Der Weg hin zur „digitalen Verwaltung“ und „E-Government“, aber auch die Auswirkungen der Corona-Pandemie machen diese Umstellung notwendig, um den gesetzlichen Auftrag als bürgernahe, moderne kommunale Verwaltung auch in Zukunft bestmöglich zu erfüllen. Wie lässt sich nun die „richtige“ Personalstärke für die nächsten Jahre 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 Personalverantwortliche und Personalräte in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen. Vor allem mit zunehmender Alterung des Personals, einem gleichzeitig knapper werdenden Angebot an Fachkräften und einem immer schnelleren technologischen Fortschritt gewinnt eine langfristig angelegte Personalplanung an Bedeutung.

Für öffentliche Verwaltungen und Organisationen ist sie aber gleichzeitig eine große Herausforderung. Einerseits erfordert die Situation der öffentlichen Haushalte in vielen Fällen eine Konsolidierung bei der Planung der Personalausgaben. Folge ist, dass die Zahl der ausgeschriebenen Stellen reduziert wird oder Wiederbesetzungen zeitlich verschoben werden. Andererseits sind Organisationen der öffentlichen Hand gefordert, sich in Konkurrenz zur Privatwirtschaft als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und dem Fachkräftemangel in einzelnen Bereichen des öffentlichen Dienstes zu begegnen. Hinzu kommt die Corona-Pandemie, die neue Fragen aufwirft: Wo sind während und nach Corona weitere Veränderungen zu erwarten? In welchen Bereichen muss Personal aufgebaut werden? Wo sind neue Kompetenzen gefragt?

Strategische Personalplanung heißt, **systematisch und vorausschauend zu planen**. Sie ermittelt den zukünftigen Personalbedarf und stellt diesen den zu erwartenden Personalabgängen gegenüber. Sie zeigt an, wie viele und welche Beschäftigte der Organisation mittel- und langfristig zur Verfügung stehen müssen. Somit ist sie gleichzeitig die Basis für Rekrutierung, Ausbildung, Qualifizierung und Entwicklung der Beschäftigten. Dabei gilt es, die dienstlichen Erfordernisse mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang zu bringen – eine der zentralen Aufgaben der Personalräte.

Die Personalplanung ist im Rahmen des vorgegebenen Haushaltes Aufgabe der Leitung der Organisation bzw. der Dienststelle; sie ist mit der nächsthöheren Behördenstufe abzustimmen. Da Leitung und Personalvertretung zum Wohle der Beschäftigten und zur Erfüllung von Aufgaben, die der Dienststelle obliegen, vertrauensvoll zusammenarbeiten sollen (§ 2 Abs. 1 BPersVG), ist die Diskussion und Beratung mit Personalräten in vielen Fällen sehr hilfreich. Darauf sollten Personalräte hinwirken. Dabei sind Ziele und Entwicklungen bei der Personalplanung auf ihre Personalwirksamkeit hin zu prüfen. Dies betrifft auch die Veränderung von Aufgabenprofilen und Berufsbildern und deren zukünftige Bedeutung.

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. Laut einer Studie des IT-Branchenverbands Bitkom (2017) erwarten 77 Prozent der Berufstätigen, 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.



» Stimmen aus der Praxis

„Wir wollen uns als kommunaler Arbeitgeber attraktiv aufstellen. Wir wissen, dass wir z. B. bei den Berufsgruppen der Ingenieur*innen, Techniker*innen und Erzieher*innen mit der Privatwirtschaft konkurrieren. Daher müssen wir die Stellenausschreibungen attraktiv und passgenau gestalten. Aber zunächst einmal müssen wir genau analysieren, welchen Personalbedarf wir in den nächsten Jahren haben – mit Blick auf Kapazitäten und Kompetenzen.“

Holger Zutavern, Abteilungsleiter Personal und Organisation, Stadtverwaltung Worms

2



Was ist strategische Personalplanung?

Die Grundlagen

Eine strategische Personalplanung sollte dazu führen, dass Beschäftigte

- › mit den richtigen Fähigkeiten und Kenntnissen,
- › in der erforderlichen Anzahl,
- › zum richtigen Zeitpunkt und
- › am richtigen Ort (in der Organisation bzw. der Dienststelle und/oder an verschiedenen Standorten)

zur Verfügung stehen. 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 zum Beispiel frühzeitig Personal- und Kompetenzengpässe zu erkennen und mögliche Belastungen der Beschäftigten (etwa durch dauerhafte Mehrarbeit) zu begrenzen. Für die Personalplanung ist es wichtig, sowohl verwaltungsinterne als auch externe Entwicklungen zu beobachten und deren Auswirkungen auf Personalbestand und -bedarf frühzeitig zu analysieren.

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 Beschäftigten fest: Wie viel Personal wird benötigt, um eine geplante Leistung zu erbringen oder eine vorgesehene Aufgabe zu erfüllen?

Die **qualitative Personalplanung** beschreibt, welche Fähigkeiten und Kenntnisse notwendig sind, um die gesteckten Ziele der Organisation zu erreichen (z. B. mit Blick auf Auftragserfüllung, Bürger- und Mitarbeiterorientierung, Wirtschaftlichkeit). Daraus ergibt sich beispielsweise ein Qualifizierungsbedarf. Die qualitative Personalplanung zeigt auch auf, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um diese Fähigkeiten sicherzustellen. Dies beinhaltet zum Beispiel Schulungsmaßnahmen 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 im Wesentlichen die Länge des Planungszeitraums und die Genauigkeit der Planung.

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



Im Unterschied dazu ist die **strategische Personalplanung** mittel- und langfristig angelegt und bezieht sich meist auf einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren. Strategische Überlegungen zur zukünftigen Ausrichtung einer Organisation spielen dabei eine besondere Rolle. Um auch qualitative Veränderungen des Personals bzw. neue Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten stärker 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 mit Änderungen der Behörden- bzw. Verwaltungsstruktur, der Arbeitsorganisation, des Leistungsprogramms oder mit tariflichen und gesetzgeberischen Änderungen zusammenhängen. In der langfristigen Planung werden aber auch sich wandelnde Anforderungen von Bürger*innen an die öffentliche Verwaltung 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 bei der Personalplanung zu berücksichtigen.

3



Wie läuft der Personalplanungsprozess ab?

Das Vorgehen

Einbeziehung des Personalrats

Grundsätzlich baut die strategische Personalplanung im Rahmen eines vorgegebenen Haushalts auf einer Diskussion der Leitung mit Personalfachkräften und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen auf. Dabei werden die strategische Ausrichtung der Organisation (Zukunftsorientierung), die sich beispielsweise aus dem Leitbild ergibt, und deren Auswirkungen auf die Personalplanung thematisiert. Zu beachten sind die Haushaltsgesetzgebung, Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte und Kostenpläne.

Die zukünftige Ausrichtung der Organisation bzw. der Dienststelle wird zwar im Wesentlichen von Vorgaben der Politik bzw. der nächsthöheren Behördenstufe bestimmt. Da der Wandel der Arbeitswelt (Demografie, Digitalisierung etc.) Verwaltungen und Organisationen jedoch ganz unterschiedlich betreffen kann, ist eine Auseinandersetzung mit dem Strategiethema auf allen Stufen sinnvoll.

Der **Personalrat** muss nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) nicht zwingend an den ersten Schritten des strategischen Personalplanungsprozesses beteiligt werden. Die einzelnen Landespersonalvertretungsgesetze (LPersVG) sehen unterschiedliche Beteiligungsmöglichkeiten des

Personalrats vor (ausführliche Informationen finden Sie in Kapitel 4). Eine frühzeitige Einbeziehung der Personalvertretung lohnt sich und sollte von Personalräten eingefordert werden (ausführliche Informationen finden Sie in Kapitel 4 und 5). Personalräte verfügen aufgrund ihrer in der Regel langjährigen Tätigkeit und Verwaltungszugehörigkeit über umfassende Kenntnisse der Personalstruktur – und sie kennen die Wünsche und Sorgen der Beschäftigten. Gewöhnlich können Personalräte die personal- und insbesondere die altersbezogenen Risiken gut einschätzen und den **Personalplanungsprozess konstruktiv-kritisch begleiten**.

Die strategische Personalplanung hat das Ziel, die Anforderungen der Organisation bzw. der Dienststelle so gut wie möglich mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Aus Sicht der Personalräte geht es hier beispielsweise um die langfristige Sicherstellung ausreichender Personalkapazitäten oder die alter(n)s- 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 Personalverantwortlichen und Personalrat** bieten eine **Chance für die Personalplanung**: Wenn Personalvertretung und Leitung über Möglichkeiten und Grenzen der Personalplanung diskutieren, kann die jeweilige Seite ihren Schwerpunkt einbringen und darauf hinwirken, dass interne und externe Herausforderungen von allen Seiten beleuchtet werden. So können Themen wie Altersstrukturwandel, Digitalisierung oder Arbeitsverdichtung in die Diskussion einfließen. Durch **eine sachliche und vertrauensvolle 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 Personalratsarbeit. Berufliche Bildung und ein effektiver Arbeits- und Gesundheitsschutz stärken die Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Basiert dies auf solider Planung, profitiert auch die Organisation bzw. die Dienststelle, weil mit gesunden und qualifizierten Beschäftigten das Innovationspotenzial insgesamt gesteigert wird.

Eine wichtige Voraussetzung ist, dass auch Mitglieder des Personalrats die Möglichkeit nutzen, sich in Fragen der strategischen Personalplanung ausreichend zu qualifizieren und weiterzubilden (nach § 46 Abs. 6 BPersVG und vergleichbaren Regelungen in den LPersVG).

» Stimmen aus der Praxis

„Wir haben als Personalrat das Selbstverständnis, alle Vorgänge und Entscheidungen der Dienststelle zum Thema Personalplanung kritisch zu bewerten. Wenn demnächst eine größere Zahl von Kolleg*innen in den Ruhestand gehen wird, muss das so früh wie möglich organisiert werden – damit das Erfahrungswissen nicht verloren geht. Eine frühzeitige Analyse von zukünftigen Personalabgängen und benötigtem Personalbedarf zeigt uns beispielsweise, wo Qualifizierung schon heute ansetzen muss.“

Vitali Dautov, Vorsitzender des Personalrats, Finanzamt Wittlich

Strategische Personalplanung in fünf Schritten

Der Verfahrensprozess wird in der Regel durch die Leitung 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 Personalrat in die Analyse einzubeziehen – dafür sollte er sich stark machen. In dieser Phase ist festzuhalten, welche **internen und externen Auslöser** eine strategische Personalplanung erforderlich machen.

Diese können sein:

- › erwartete Entwicklung von Haushalten und gesetzlichen Leistungen
- › neue Schwerpunktsetzungen von Politik/ Gesetzgeber
- › Neuausrichtung der Strategie der Organisation bzw. Dienststelle
- › Wettbewerb um Fachkräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt (v. a. Konkurrenzsituation zur Privatwirtschaft)
- › hohe Zahl altersbedingter Abgänge
- › hoher Anteil befristeter Stellen; hohe Fluktuationsquote
- › Arbeitsverdichtung
- › technologische Veränderungen etc.

Die wesentlichen Treiber und Einflussfaktoren auf die Personalplanung sind zu identifizieren und zu diskutieren.

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

1. Wie sieht die strategische Ausrichtung der Organisation aus?

2. Wie setzt sich das Personal heute zusammen?

3. Welches Personal wird in Zukunft benötigt?

4. Wo besteht Handlungsbedarf?

5. Welche Maßnahmen sollen umgesetzt werden?

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 öffentliche Verwaltungen und Organisationen ausführlich beschrieben und mit Beispielen illustriert. Die Durchführung wird erleichtert durch das im Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ entwickelte **IT-Tool PYTHIA**, das durch alle Schritte leitet. Die neue Version von PYTHIA ist auch für die Nutzung in öffentlichen Institutionen geeignet. Die wesentlichen Punkte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Schritt 1

Der zukünftige quantitative und qualitative Personalbedarf wird aus der **Strategie** der Organisation abgeleitet. Wichtige Bezugspunkte dafür sind die **Ziele und das Leitbild** der Organisation und sich verändernde Aufgaben aufgrund von Gesetzen, Verordnungen, Kabinettsbeschlüssen etc. Auch die oben genannten **Entwicklungen des Umfeldes** (Arbeitsmarktsituation, demografischer Wandel in der Region etc.) sind zu betrachten. Gleichzeitig sind neue Technologien oder Änderungen der Abläufe, die zu Veränderungen des Personalbedarfs und zu neuen Anforderungen an die Beschäftigten führen können, zu berücksichtigen.

» Stimmen aus der Praxis

„Auch eine Verwaltung braucht eine Strategie, an der sie sich orientiert. Nur so lässt sich der Personalbedarf der Zukunft überhaupt abschätzen. Da sich Dezernats- und Abteilungsstrukturen immer wieder verändern können, ist es wichtig, sich einzelne Jobgruppen anzusehen und für jede Jobgruppe Personal- und Qualifizierungsbedarfe zu analysieren.“

Iris Mathieu, Vorsitzende des Personalrats, Stadtverwaltung Worms

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).

Fragen, die den Personalrat interessieren:

- › Mit welcher Strategie bzw. Ausrichtung soll der gesetzliche Auftrag der Dienststelle langfristig umgesetzt werden? Gibt es in der Dienststelle Vorstellungen zur strategischen Personalplanung?
- › Welche aktuellen Entwicklungen sind dabei zu beachten (z. B. veränderte Haushaltsvorgaben, neue Gesetze etc.)?
- › Wie verändern sich die Anforderungen von Bürger*innen an die Dienststelle?
- › Welche neuen Dienstleistungen und Services sollen zukünftig angeboten werden?
- › Welche neuen Technologien oder Prozessänderungen können zukünftig den Personalbedarf verändern?
- › Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?

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

Zu beachten ist, dass bei der Kapazitätsermittlung nicht die Anzahl der „Mitarbeiterköpfe“, sondern die verfügbare Kapazität in VZE (Vollzeiteinheiten) im Vordergrund steht, siehe auch Erläuterung auf S. 64.

Bei der **Bildung von Jobgruppen**, auch Jobfamilien genannt, wird das Personal in Gruppen eingeteilt, indem die Stellen innerhalb der Funktionsbereiche mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben bzw. Anforderungsprofilen zusammengefasst werden (beispielsweise „Buchhaltung“ oder „Personal und Organisation“). Sinnvoll ist, in wenigen Stichworten die besondere Charakteristik der Jobgruppe zu beschreiben. Im Fokus steht das Kernpersonal. Auszubildende sowie Leiharbeitskräfte oder Werkvertragsbeschäftigte werden in der Regel nicht erfasst. Entscheidend für die Zuordnung sind nicht die derzeitigen Stelleninhaber*innen, sondern 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 in kleinen und mittelgroßen öffentlichen Verwaltungen und Organisationen mit bis zu 250 Beschäftigten 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 heute 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 Strategie folgt im nächsten Schritt 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:

- › Bruttonpersonalbedarf (Kapazitäten, die zur Leistungserstellung bzw. Auftragsbearbeitung insgesamt benötigt werden)
- › Nettopersonalbedarf (Bruttonpersonalbedarf abzüglich Personalbestand)

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

Gleichzeitig ist einzuschätzen, welche **Bedeutung die einzelnen Jobgruppen in Zukunft** haben werden. Dabei sind die zukünftige Relevanz der Jobgruppe für die Sicherstellung des gesetzlichen Auftrages bzw. des Dienstbetriebes und die Verfügbarkeit von Personen dieser Jobgruppe auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu bewerten.

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 Bruttonpersonalbedarf 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 Personalrat interessieren:

- › Reicht die Zahl der vorhandenen Beschäftigten der jeweiligen Jobgruppe aus, um die vorgesehenen Aufgaben 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 auszugleichen sind?
- › Reichen die Kompetenzen der vorhandenen Beschäftigten der jeweiligen Jobgruppe aus, um die Aufgaben der Dienststelle in den nächsten Jahren zu erfüllen?

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



» Stimmen aus der Praxis

„Auch als öffentliche Verwaltung müssen wir in Zukunft stärker in Kompetenzen und Jobgruppen denken und uns bei der Analyse des Personalbedarfs etwas von der reinen Orientierung an der Aufbauorganisation wegbewegen. Wenn wir stärker Jobgruppen in den Blick nehmen, können wir besser übergreifende Kompetenzen identifizieren und entwickeln.“

Margarete Möllenkamp-Lintz, Vorsteherin, Finanzamt Wittlich

Die fünf Prozessschritte der strategischen Personalplanung im Überblick

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 der Jobgruppen 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 Personalrats 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 Personalvertretung zu beraten.

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

Fragen, die den Personalrat 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 entfallen bzw. nicht wieder besetzt werden? Wenn die Anzahl der Stellen reduziert werden soll: 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?

Vorbereitung

- › Bestimmung von Auslösern, die eine strategische Personalplanung notwendig machen (neue Gesetze, Veränderung des gesetzlichen Auftrages der Dienststelle, Entwicklung der Altersstruktur, Digitalisierung, Fachkräftemangel, Arbeitsverdichtung etc.)
- › Definition der Ziele der strategischen Personalplanung (inklusive Planungszeitraum)
- › Bereitstellung von Daten als Basis für die Planung, beispielsweise
 - Unterlagen zu Leitbild und Personalstrategie (sofern vorhanden)
 - Übersicht über vorhandene Funktionen/Stellen (etwa in Form eines Organigramms)
 - Personalstammdaten (beispielsweise als Excel-Datei)

Schritt 1:

Strategische Ausrichtung der Organisation definieren

- › Analyse der Entwicklung des Umfeldes (Arbeitsmarktsituation, demografischer Wandel in der Region etc.)
- › Beschreibung der Aufgaben, Dienstleistungen, Services, Technologien der Zukunft
- › Festlegung strategischer Ziele (mit Blick auf Aufgaben bzw. Leistungsangebote)
- › Abwägung von Chancen und Risiken

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 gibt über
 - Geburtsdatum (aus Gründen der Anonymität ggf. nur das Geburtsjahr)
 - Kapazität (am besten in Volleinheiten – VZE)
 - Eintrittsdatum und geplantes Austrittsdatum
 - Einsatzbereich
 - Zugehörigkeit zu einer Jobgruppe der jeweiligen Beschäftigten
- › Zusammenfassung von Stellen (innerhalb der Funktionsbereiche) mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben zu Jobgruppen
- › Festhalten der wesentlichen Funktionen, Kapazitäten (in VZE), Kompetenzen pro Jobgruppe in einer Tabelle

» Stimmen aus der Praxis

„Auch im öffentlichen Dienst schreitet die Digitalisierung voran. Wir haben unseren Handlungsbedarf erkannt. Wir schauen uns jetzt erst einmal die Anforderungs- bzw. Kompetenzprofile der einzelnen Jobgruppen an. Danach können wir besser einschätzen, wo Qualifizierung und Personalentwicklung ansetzen müssen.“

4

Schritt 3: Zukünftigen Personalbedarf (SOLL) festlegen

- › Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der einzelnen Jobgruppen (mit Blick auf die Sicherstellung des gesetzlichen Auftrages bzw. des Dienstbetriebes und die Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt)
- › Ermittlung des zur Erfüllung der zukünftigen Aufgaben der Organisation erforderlichen Personalbedarfs pro Jobgruppe (Schätzwert), mit Blick auf
 - Kapazitäten (quantitativer Personalbedarf)
 - Kompetenzen (qualitativer Personalbedarf)

Schritt 4: Zukünftigen Handlungsbedarf 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

Schritt 5: 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. Aufdecken von „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 Personalrat und transparente Kommunikation gegenüber dem Personal

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.



Was ist die Rolle des Personalrats bei der Personalplanung?

Wollen sich Personalräte in Sachen Personalplanung gut aufstellen, müssen sie wissen, welche Rechte sie nutzen können. Mit den folgenden Ausführungen wird gezeigt, wie Personalvertretungen ihre Beteiligungsmöglichkeiten ausgestalten können und wie sie sich als Gremium am besten organisieren.

Rechtliche Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten

Diese Rechte haben Personalräte

Nach dem **Bundespersonalvertretungsgesetz** (BPersVG) steht dem Personalrat ein Anhörungsrecht bei **Personalanforderungen** und bei der **Personalplanung** zu (§ 78 Abs. 3 BPersVG). Dieses kann er aber erst dann angemessen wahrnehmen, wenn er über die erforderlichen Informationen verfügt. Daher findet auf das Anhörungsrecht das Informationsrecht nach § 68 Abs. 2 BPersVG Anwendung.

Neben dem BPersVG, das in erster Linie für die Beschäftigten im Bundesdienst gilt, bilden die 16 **Personalvertretungsgesetze der Länder** (LPersVG) die gesetzliche Grundlage des Personalvertretungsrechts. Die LPersVG enthalten Regelungen für die Beschäftigten von Einrichtungen der Länder, Kreise/kreisfreien Städte, Gemeinden und Gemeindeverbände sowie weiterer Anstalten, Stiftungen und Körperschaften des öffentlichen Rechts. Die Einbeziehung des Personalrats in Fragen der Personalplanung ist je nach Bundesland unterschiedlich ausgestaltet.

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

Die „Personalplanungs-Paragrafen“ des BPersVG im Wortlaut

§ 78 Abs. 3 BPersVG: Anhörungsrecht

Vor der Weiterleitung von Personalanforderungen zum Haushaltsvoranschlag ist der Personalrat anzuhören. Gibt der Personalrat einer nachgeordneten Dienststelle zu den Personalanforderungen eine Stellungnahme ab, so ist diese mit den Personalanforderungen der übergeordneten Dienststelle vorzulegen. Das gilt entsprechend für die Personalplanung.

§ 68 Abs. 2 BPersVG: Informationsanspruch

Die Personalvertretung ist zur Durchführung ihrer Aufgaben rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Ihr sind die hierfür erforderlichen Unterlagen vorzulegen. Personalakten dürfen nur mit Zustimmung des Beschäftigten und nur von den von ihm bestimmten Mitgliedern der Personalvertretung eingesehen werden. Dienstliche Beurteilungen sind auf Verlangen des Beschäftigten der Personalvertretung zur Kenntnis zu bringen.

Die gesetzlichen Regelungen im Einzelnen:

Anhörungsrecht nach dem BPersVG

a) Personalanforderungen zum Haushaltsvoranschlag

Laut § 78 Abs. 3 BPersVG ist der Personalrat vor der Weiterleitung von Personalanforderungen zum Haushaltsvoranschlag anzuhören. Das **Anhörungsrecht** besagt, dass die Personalvertretung ein Recht zur Stellungnahme hat.

Grundsätzlich ist mit einer **Personalanforderung** der von der Dienststelle **angemeldete personelle Mehrbedarf** gemeint (vgl. BVerwG, Beschluss vom 02.03.1983 – 6 P 12.80).⁴ Darunter sind sowohl die Erhöhung der Stellenzahl als auch „Stellenhebungen“, d. h. die Höherbewertung besetzter Dienstposten, zu verstehen. In Teilen wird der Begriff weiter gefasst und Personalanforderungen werden nicht nur auf eine „Stellenmehrung“, d. h. eine Ausweitung der Stellenanzahl, sondern auch auf einen gleichbleibenden Stellenbestand oder eine „Stellenminderung“, d. h. eine Verringerung der Stellenzahl, bezogen (vgl. Hessischer Verwaltungsgerichtshof, Beschluss vom 21.04.2005 – 22 TL 2657/03; Oberverwaltungsgericht Berlin, Beschluss vom 28.02.2013 – OVG 61 PV 4.12).

Das Anhörungsrecht steht allen Interessenvertretungen zu, deren Dienststellen **Haushaltsvoranschläge** erstellen. Voranschläge stellen eine Vorstufe zur Anfertigung des Haushaltsentwurfs dar. Die für Teilhaushalte zuständigen **Dienststellen melden in den Voranschlägen u. a. ihren Bedarf an Haushaltsmitteln an.**⁵ Bei Bundes- und Landesverwaltungen kommt das Anhörungsrecht daher auf allen drei Stufen (örtliche Personalräte/Gesamtpersonalrat in allen Dienststellen und Behörden, Bezirkspersonalräte auf der mittleren Behördenstufe, Hauptpersonalräte auf der obersten Behördenstufe) zur Anwendung.⁶

Die **Stellungnahme des Personalrats** einer nachgeordneten Dienststelle ist der übergeordneten Stelle zusammen mit den Personalanforderungen vorzulegen. Der Personalrat soll so bereits in einem frühen Stadium des Verfahrens der Haushaltsaufstellung die Gelegenheit haben, personelle Grundsatzentscheidungen zu kommentieren, Änderungen anzuregen und Gegenvorschläge einzubringen. Einfordern kann der Personalrat Änderungen jedoch nicht, im Konfliktfall hat die Dienststellenleitung die Letztentscheidung. Im Zuge einer Anhörung kann auch keine Einigungsstelle angerufen werden.

Das Anhörungsrecht verlangt von der Dienststelle, den Personalrat umfassend und rechtzeitig über die beabsichtigten Maßnahmen zu informieren. Dafür sind die vorhandenen Unterlagen vorzulegen (siehe hierzu auch den Punkt „Informationsansprüche nach dem BPersVG“ auf Seite 27).

⁴ Hier und im Folgenden wird der Begriff der „Dienststelle“ als Oberbegriff aus dem BPersVG und den LPersVG genutzt. Gemeint sind alle öffentlichen Verwaltungen und Organisationen, die unter die Regelungen des BPersVG bzw. der LPersVG fallen.

⁵ Die Voranschläge sind dem Finanzministerium zuzuleiten – als Grundlage für Verhandlungen zwischen dem Ministerium und den für den Teilhaushalt zuständigen Dienststellen. Die Verhandlungsergebnisse sind wiederum die Basis für die Anfertigung des Haushaltsentwurfs.

⁶ Zu den „Stufenvertretungen“ siehe ausführlich z. B. Brehmer (2014) und Hüber (2017).

b) Personalplanung

Das **Anhörungsrecht** nach § 78 Abs. 3 BPersVG gilt in gleicher Weise für die Personalplanung auf der Ebene nachgeordneter Dienststellen. Der Personalrat ist anzuhören, bevor die Dienststelle die im Rahmen ihrer Gestaltungsspielräume erstellte Personalplanung an die übergeordnete Dienststelle weiterleitet, die dann die Entscheidung in Fragen der Personalplanung trifft (vgl. BVerwG, Beschluss vom 23.01.2002 – 6 P 5.01). D.h., auch hier ist die **Stellungnahme des Personalrats** der nächsthöheren Dienststelle vorzulegen.

Unter Personalplanung sind alle Aktivitäten zu verstehen, die der Ermittlung des künftigen Personalbedarfs der Dienststelle (nach Aufgabenbereichen und Mitarbeiter*innenfunktion differenziert) dienen und die Personalbedarfs-, Personalbeschaffungs-, Personalentwicklungs- und Personaleinsatzplanung umfassen (vgl. BVerwG, Beschluss vom 02.03.1983 – 6 P 12.80). Dazu gehört auch der Stellenplan, in dem die tatsächliche Stellenbesetzung als IST festgehalten und dem in der Personalbedarfsberechnung entwickelten SOLL gegenübergestellt ist (vgl. BVerwG, Beschluss vom 23.01.2002 – 6 P 5.01).

Damit können sich die **Vorschläge des Personalrats** auf Veränderungen des Personalbestands und des Personalbedarfs, aber beispielsweise auch auf die Gewinnung neuer Beschäftigter, Fragen der Umschulung und Qualifizierung, die Erarbeitung von allgemeinen Anforderungsprofilen oder die Aufstellung von Richtwerten bei der Personaleinsatzplanung beziehen.

Zeitlich geht die Personalplanung den Personalanforderungen, also der Anmeldung des Personalbedarfs im Rahmen des Haushaltsvoranschlags, voraus. Eine Personalplanung muss aber nicht zwingend Personalanforderungen nach sich ziehen.⁷ D.h., die Personalvertretung kann ihr **Anhörungsrecht** auch dann geltend machen, wenn die Dienststelle keine Personalanforderung umsetzen will bzw. eine bestehende Personalanforderung unverändert fortgeschrieben wird. Auch eine Veränderung des Personalbedarfs ist dafür nicht zwingend erforderlich. Für das Anhörungsrecht ist es unerheblich, ob der Stellenplanentwurf für das anstehende Haushaltsjahr im Vergleich zum Stellenplan des laufenden Haushaltsjahres Abweichungen vorsieht (vgl. BVerwG, Beschluss vom 24.09.2013 – 6 P 9.13).

Bei einem Anhörungsrecht ist die Dienststelle nicht an die Stellungnahme der Personalvertretung gebunden. Um den Grundsätzen eines Anhörungsverfahrens aber gerecht zu werden, sollte die Dienststellenleitung sachlich auf die Stellungnahme des Personalrats eingehen. Kommt es zu keiner Anhörung, ist die anhöpfungspflichtige Maßnahme – juristisch gesprochen – „nicht rechtsunwirksam“. Es kann allerdings als Verstoß gegen den **Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit** nach § 2 Abs. 1 BPersVG angesehen werden. Zudem kann sich die Personalvertretung an die Verwaltungsgerichte wenden und ein Verfahren nach § 83 Abs. 1 Nr. 3 BPersVG beantragen (Feststellung der Rechtsverletzung in Bezug auf Zuständigkeit, Geschäftsführung und Rechtsstellung der Personalvertretungen).

⁷ Durch die Personalplanung soll versucht werden, die Veränderung des Personalbedarfs für künftige Entscheidungen über Stellenaufbau oder -einsparung möglichst zuverlässig vorzubereiten. Im Unterschied zu Personalanforderungen bezieht sich die Personalplanung damit nicht auf eine konkrete, zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erfolgende Bereitstellung von Stellen für das bereits im Zeitpunkt der Anforderung notwendige Personal (vgl. BVerwG, Beschluss vom 02.03.1983 – 6 P 12.80).



Informationsansprüche/Unterrichtung durch die Dienststelle nach dem BPersVG

Nach § 68 Abs. 2 BPersVG ist die Personalvertretung zur Durchführung ihrer Aufgaben von der Dienststelle bzw. deren Leitung anhand der erforderlichen Unterlagen, die der Personalvertretung vorzulegen sind, zu unterrichten. Dort ist nicht explizit die Rede davon, dass sich die Unterrichtung auf die Personalplanung beziehen muss. Um sich sachgerecht auf eine Anhörung zum Thema Personalplanung vorzubereiten, gilt aber auch hier – wie bei allen beteiligungspflichtigen Sachverhalten – der **gesetzliche Informationsanspruch der Personalvertretung** (vgl. BVerwG, Beschluss vom 23.01.2002 – 6 P 5.01). Dieser trägt dem Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Dienststelle und Personalrat Rechnung.

Danach besteht eine Informationspflicht der Dienststelle gegenüber dem Personalrat, sofern dieser für die ordnungsgemäße und uneingeschränkte Wahrnehmung seiner Aufgaben **Kenntnis entsprechender Unterlagen** benötigt (vgl. BVerwG, Beschluss vom 10.08.1987 – 6 P 22.84). Nach § 68 Abs. 1 BPersVG gehört zu den gesetzlichen Aufgaben der Personalvertretung beispielsweise die Überwachung des Grundsatzes der Gleichberechtigung von Frauen und Männern insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg von Beschäftigten. Hierfür sind u. a. solide Daten der Personalplanung erforderlich.

Nur wenn die Personalvertretung den gleichen Informationsstand wie die Dienststelle hat, ist sie imstande, ihr Anhörungsrecht bei der Personal-

planung auszuüben, d. h., einen Sachverhalt zu prüfen und auf dieser Basis eine Meinung zu bilden.

Die Unterrichtung hat „**umfassend**“, also vollständig zu erfolgen. Danach muss die Dienststelle den Personalrat über alle Fakten und Tatsachen informieren, die ihr selbst vorliegen und auf denen die Personalplanung beruht. Dies betrifft zumindest Informationen zu Stellenplänen und Personalbedarfsberechnungen, aber auch zur Personalbeschaffungs-, Personalentwicklungs- und Personaleinsatzplanung (vgl. BVerwG, Beschluss vom 02.03.1983 – 6 P 12.80). Die Unterlagen sind dem Personalrat in Kopie dauerhaft auszuhändigen (vgl. BVerwG, Beschluss vom 23.01.2002 – 6 P 5.01). Nur so ist der Personalrat in der Lage zu überprüfen, ob durch die von der Dienststellenleitung vorgeschlagenen Maßnahmen andere Beschäftigte benachteiligt werden.

Sofern vorhanden, muss die Dienststelle der Personalvertretung **Personaldaten, Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und statistische Übersichten** zugänglich machen – auch in digitaler Form. Der Informationsanspruch bezieht sich z. B. auf Statistiken zu Einstellungen, Versetzungen, Teilzeit, Pensionierungen, Krankenstand oder Fluktuation. Nicht einmal aus Gründen des Datenschutzes dürfen die Informationen dem Personalrat verweigert werden. Denn der Informationsanspruch der Personalvertretung steht über dem individuellen Datenschutz. Zudem ist die Weitergabe von Daten ein interner Vorgang; der Personalrat ist im Verhältnis zur Dienststelle kein „Dritter“ im Sinne des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG).

Zu den Informationen, die die Dienststelle offenzulegen hat, können auch Planungsdaten gehören, die zwar in einem anderen Kontext erhoben wurden – beispielsweise im Rahmen von Rationalisierungsvorschlägen oder Investitionsentscheidungen –, die der Personalrat aber benötigt, um sich ein verlässliches Bild von der Personalplanung zu machen (vgl. Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 19.06.1984 – 1 ABR 6/83).

Die Dienststelle hat den Personalrat zudem **„rechtzeitig“** zu informieren, damit dieser sein Anhörungsrecht auch wirksam nutzen kann. „Rechtzeitig“ im Sinne des § 68 Abs. 2 BPersVG heißt, dass die Information vor Abschluss des Planungsvorganges erfolgen muss, also zu einem Zeitpunkt, an dem die Dienststellenleitung noch keine vollendeten Tatsachen geschaffen hat. Veränderungen an der Planung müssen noch möglich sein.⁸

Wird die Personalvertretung gar nicht oder nicht vollständig informiert, kann sie dagegen vor dem Verwaltungsgericht rechtliche Schritte einlegen, da sie bei der Ausübung ihrer gesetzlichen Aufgaben behindert wird. Das Verfahren ist in der Regel jedoch sehr langwierig. Deshalb sollte zunächst geprüft werden, ob der Informationsanspruch durch eine einstweilige Verfügung realisiert werden kann.

Besonderheiten in den Bundesländern

Die Regelungsbestandteile der einzelnen Landespersonalvertretungsgesetze (LPersVG) und die dort dargestellten Befugnisse der Personalvertretungen weichen zum Teil erheblich vom Bundespersonalvertretungsgesetz (BPerVG) ab. Dies zeigt sich auch mit Blick auf die Beteiligung des Personalrats bei Personalanforderungen und der Personalplanung.

In den meisten LPersVG gehen die entsprechenden Beteiligungsrechte über die Bestimmungen des BPersVG hinaus (siehe Tabelle auf S. 32). Besonderheit in Schleswig-Holstein ist, dass alle Personalangelegenheiten und somit auch Personalplanungsfragen der Mitbestimmung durch den Personalrat unterliegen.⁹

Fälle, bei denen das Anhörungsrecht nach § 78 Abs. 3 BPersVG und das Informationsrecht nach § 68 Abs. 2 BPersVG von Bedeutung sind (Beispiele)

- › Ermittlung des Personalbedarfs über das aktuelle Jahr bzw. Halbjahr hinaus
- › Erstellung von allgemeinen Anforderungsprofilen
- › Bestimmung des Verhältnisses von Angestellten- zu Beamtenstellen
- › Bestimmung des Verhältnisses der Stellen verschiedener Laufbahngruppen zueinander
- › Festlegung von Richtwerten für die Zahl der in einem gegebenen Zeitraum zuzulassenden Beförderungen
- › Planung einer Verringerung des vorhandenen Personalbestands
- › Erarbeitung von Plänen, falls Freisetzungen bzw. Nichtwiederbesetzungen infolge von Reorganisation, Aufgabenerückgang etc. unvermeidlich sind

⁸ Der Begriff „rechtzeitig“ wird in der juristischen und politischen Diskussion kritisch gesehen. Von gewerkschaftlicher Seite wird vorgeschlagen, im Zuge einer Novellierung des Personalvertretungsrechts den Begriff durch „frühzeitig“ zu ersetzen. „Rechtzeitig“ beziehe sich im Grundsatz auf den Sitzungstermin des Personalrats. „Frühzeitig“ schließe dagegen auch die Vorentscheidungen mit ein.

⁹ In Schleswig-Holstein heißt das LPersVG daher auch „Gesetz über die Mitbestimmung der Personalräte“ bzw. „Mitbestimmungsgesetz“.

Personalanforderungen

a) Anhörungsrecht

Die Ausführungen der LPersVG zu Personalanforderungen zum Haushaltsvoranschlag sind weniger differenziert als die Regelungsbestandteile zum Thema Personalplanung. In einigen Bundesländern werden die Regelungen des § 78 Abs. 3 Satz 1 und 2 BPersVG zum Anhörungsrecht in identischem Wortlaut übernommen (Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Sachsen und Thüringen).

In Hamburg und Nordrhein-Westfalen wird das **Recht zur Stellungnahme** spezifiziert. Nach dem Hamburger Personalvertretungsgesetz bezieht sich das Anhörungsrecht des Personalrats auf die Bemessung des Personalbedarfs sowie die Aufstellung des Organisations- und des Stellenplans der Dienststelle (§ 88 Abs. 6 Nr. 2 und 3 HmbPersVG). In Nordrhein-Westfalen gilt das Anhörungsrecht bei der Vorbereitung der Entwürfe von Stellenplänen, Bewertungsplänen und Stellenbesetzungsplänen (§ 75 Abs. 1 Nr. 1 LPVG).

b) Mitwirkungs- bzw. Beratungsrecht

Eine über eine Anhörung hinausgehende Mitwirkung und (rechtzeitige und um- bzw. eingehende) **Erörterung** des Personalrats ist in den LPersVG von Brandenburg, Bremen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz vorgesehen.

Im LPersVG für Berlin ist die Rede von einer Mitwirkung bei der „Anmeldung für Dienstkräfte im Rahmen der Entwürfe für den Haushaltsplan, Änderungen der Stellenrahmen und der Dienstposten- und Arbeitsbewertung sowie Stellenverlagerungen“ (§ 90 Nr. 5 PersVG Berlin). Im Saarland bezieht sich die Mitwirkung auf die „Aufstellung von Organisationsplänen und den Stellenplanentwurf“ (§ 83 Abs. 1 Nr. 4, 5 und 6 SPersVG).

Einzelne LPersVG verzichten auf explizite Bestimmungen. So sind im LPersVG von Mecklenburg-Vorpommern keine Regelungen zu Personalanforderungen enthalten. Im LPersVG von Sachsen-Anhalt finden sich weder explizite Regelungsbestandteile zu Personalanforderungen noch zur Personalplanung. Dort ist lediglich die Rede davon, dass der Personalrat von Anfang an über Planungsgruppenarbeit, die sich mit Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation befasst, umfassend zu informieren ist. Vor der internen Entscheidung für entsprechende Maßnahmen ist der Standpunkt der Personalvertretung einzubeziehen.

Personalplanung

a) Informationsanspruch/Unterrichtung durch die Dienststelle

In einzelnen LPersVG ist im Gegensatz zu den Regelungen des BPersVG ausdrücklich die Rede davon, dass sich **die Unterrichtung durch die Dienststelle** auch auf die „Personalplanung“ (Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern) bzw. auf „die Wirtschaftsplanung oder Haushaltsplanung der Dienststelle sowie [...] die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung“ (Berlin; § 73 Abs. 1 PersVG Berlin) zu beziehen hat.

In den LPersVG von Baden-Württemberg, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen ist festgelegt, dass in Dienststellen unter bestimmten Voraussetzungen¹⁰ ein **Wirtschaftsausschuss** gebildet werden soll. Die Dienststellen haben den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend anhand entsprechender Unterlagen über die wirtschaftlichen Angelegenheiten zu informieren und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung darzustellen. Darüber hat der Wirtschaftsausschuss wiederum den Personalrat zu unterrichten.

b) Anhörungsrecht

Vergleichbare Regelungen zu § 78 Abs. 3 Satz 3 BPersVG, wonach der Personalrat vor der Weiterleitung der Personalplanung an die übergeordnete Dienststelle anzuhören ist, gibt es in Baden-Württemberg, Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Thüringen. In Nordrhein-Westfalen bezieht sich die **Stellungnahme der Personalvertretung** auf die „Vorbereitung der Entwürfe von Stellenplänen, Bewertungsplänen und Stellenbesetzungsplänen“ (§ 75 Abs. 1 Nr. LPVG), während in Bremen auf „Personalprogramme“ Bezug genommen wird (Die Begriffe „Personalanforderung“ und „Personalplanung“ werden im Bremischen Personalvertretungsgesetz nicht explizit erwähnt.). Nach dem Hamburger LPersVG ist eine Möglichkeit der Anhörung bei der „Bemessung des Personalbedarfs“ vorgesehen.

c) Mitwirkungs- bzw. Beratungsrecht

In einigen Bundesländern ist bei der Aufstellung von (dienstlichen bzw. behördlichen) Grundsätzen der Personalplanung bzw. der Personalbedarfsberechnung ein Mitwirkungsrecht des Personalrats vorgesehen. Ein Mitwirkungsrecht des Personalrats ist stärker als ein bloßes Anhörungsrecht. Es bedeutet, dass die Dienststellenleitung eine beabsichtigte Maßnahme vor der Durchführung **eingehend mit dem Personalrat zu erörtern hat**. Die Mitwirkung lässt sich also als „formalisierte Beratung“ beschreiben. Sieht die Personalvertretung Änderungsbedarf, müssen beide Seiten mit dem „ernsten Willen zur Einigung“ verhandeln (vgl. § 66 BPersVG). Entsprechende Regelungen finden sich in den LPersVG von Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen und dem Saarland.

In Rheinland-Pfalz ist die Personalplanung an sich zu erörtern. In Bremen kann der Personalrat eine Erörterung der behördlichen Personalprogramme fordern. Nach dem LPersVG von Mecklenburg-Vorpommern haben Dienststelle und Personalrat rechtzeitig und eingehend mitbestimmungspflichtige Personalmaßnahmen und Initiativen (wie Einstellungen, Fragen der Fortbildung etc.) zu erörtern, wenn sie „sich noch im Planungsstadium befinden“ (§ 58 Abs. 1 PersVG Meckl.-Vorp.).

Im Brandenburgischen LPersVG ist ausdrücklich die Rede von „**Beratung**“, d. h., der Personalrat kann laut Gesetz eine Beratung mit der Dienststelle in Fragen der Personalplanung verlangen. Im LPersVG von Thüringen ist ein Vorschlagsrecht des Personalrats bei der **Personalplanung** vorgesehen, das sich auf die Eingliederung schwerbehinderter Menschen bezieht.

Besonderheit des niedersächsischen LPersVG ist es, dass die Dienststelle bei der „Aufstellung der Entwürfe des Stellenplans, des Beschäftigungsvolumens und des Personalkostenbudgets durch die oberste Dienstbehörde“ mit dem Personalrat „das **Benehmen** herzustellen hat“ (§ 75 Abs. 1 Nr. 6 NPersVG). Auch dabei handelt es sich um eine stärkere Beteiligungsform als eine Anhörung, bei der der Personalrat lediglich seine Vorstellungen in das Verfahren einbringen kann. Allerdings ist die Entscheidung der Dienststelle, die im Benehmen mit dem Personalrat zu treffen ist, nicht unbedingt an das Einverständnis der Interessenvertretung gebunden. Aus sachlichen Gründen kann vom Standpunkt des Personalrats abgewichen werden.

¹⁰ Baden-Württemberg: ab einer Größe der Personalvertretung von mindestens sieben Mitgliedern

Hamburg: in Körperschaften und Anstalten öffentlichen Rechts im Geltungsbereich des LPersVG, die als wirtschaftlich tätige öffentliche Unternehmen Berichtsgegenstand im jährlichen Beteiligungsbericht der für die Finanzen zuständigen Behörde sind

NRW: in Dienststellen mit in der Regel mehr als einhundert ständig Beschäftigten

Niedersachsen: in Dienststellen mit in der Regel mehr als zweihundert Beschäftigten



d) Mitbestimmungsrecht

Eine besondere Regelung besteht in Schleswig-Holstein, wo der Personalrat „bei allen personellen, sozialen, organisatorischen und sonstigen innerdienstlichen Maßnahmen, die die Beschäftigten der Dienststelle insgesamt, Gruppen von ihnen oder einzelne Beschäftigte betreffen oder sich auf sie auswirken“, mitbestimmt (§ 51 Abs. 1 MBG Schl.-H.) – somit auch bei Fragen der Personalplanung. Im Unterschied zur Mitwirkung bedarf eine Maßnahme, die der Mitbestimmung unterliegt, ausdrücklich der **Zustimmung des Personalrats**.

In Brandenburg und Hessen ist zumindest bei der Aufstellung von Grundsätzen für die Personalplanung bzw. für die Bemessung des Personalbedarfs eine Mitbestimmung durch den Personalrat vorgesehen. In Bremen bezieht sich die Mitbestimmung auf die „Aufstellung von Stellenplan-Entwürfen“ (§ 67 Abs. 1 BremPVG).

In den anderen zwölf Bundesländern sehen die jeweiligen Landesgesetzgebungen keine vergleichbaren Mitbestimmungsrechte vor.

Regelungen in den LPersVG: Einbeziehung des Personalrats bei Personalplanung und Personalanforderungen

(Anmerkung: In einigen LPersVG werden die Rechte auf bestimmte Aspekte bezogen und weiter spezifiziert; in solchen Fällen finden sich in der Übersicht weitere Erläuterungen.)

Bundesland	Personalanforderungen zum Haushaltsvoranschlag	Personalplanung
Baden-Württemberg	Anhörungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 2)	Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses durch die Dienststelle über die wirtschaftlichen Angelegenheiten sowie Darstellung der sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung (§ 72 Abs. 2); Unterrichtung des Personalrats durch den Wirtschaftsausschuss (§ 72 Abs. 1) Mitwirkungsrecht bei Grundsätzen der Personalplanung und der Arbeitsorganisation (einschließlich der Planungs- und Gestaltungsmittel und der Zahl der einzusetzenden Beschäftigten) (§ 81 Abs. 1 Nr. 6 und 7) Anhörungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 1)
Bayern	Anhörungsrecht (Art. 76 Abs. 3)	Mitwirkungsrecht bei der Aufstellung von Grundsätzen für die Personalbedarfsberechnung (Art. 76 Abs. 2 Nr. 5)
Berlin	Mitwirkungsrecht bei der Anmeldung für Dienstkräfte im Rahmen der Entwürfe für den Haushaltsplan, Änderungen der Stellenrahmen und der Dienstposten- und Arbeitsbewertung sowie Stellenverlagerungen (§ 90 Nr. 5)	Unterrichtung der Personalvertretung über die Wirtschafts- oder Haushaltsplanung der Dienststelle sowie über die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung (§ 73 Abs. 1)
Brandenburg	Mitwirkungsrecht (§ 68 Abs. 2 Nr. 3)	Unterrichtungsrecht (§ 60 Abs. 1) Beratungsrecht (§ 60 Abs. 1) Mitbestimmungsrecht bei der Aufstellung von Grundsätzen für die Personalplanung (§ 65 Satz 1 Nr. 6) Mitbestimmungsrecht bei der Aufstellung oder wesentliche Änderung von Plänen zur Herstellung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern (§ 65 Satz 1 Nr. 7)

Bundesland	Personalanforderungen zum Haushaltsvoranschlag	Personalplanung
Bremen	Anhörungsrecht (§ 67 Abs. 1 und 4) Beratungsrecht (Erörterung) bei Personalprogrammen (§ 67 Abs. 1 und 4) Mitbestimmungsrecht bei der Aufstellung von Stellenplan-Entwürfen (§ 67 Abs. 1)	Anhörungsrecht (§ 67 Abs. 1 und 4) Beratungsrecht (Erörterung) bei Personalprogrammen (§ 67 Abs. 1 und 4) Mitbestimmungsrecht bei der Aufstellung von Stellenplan-Entwürfen (§ 67 Abs. 1)
Hamburg	Anhörungsrecht bei der Bemessung des Personalbedarfs sowie der Aufstellung des Organisations- und des Stellenplans der Dienststelle (§ 88 Abs. 6 Nr. 2 und 3)	Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses durch die Dienststelle über die wirtschaftlichen Angelegenheiten sowie Darstellung der sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung (§ 79 Abs. 2); Unterrichtung des Personalrats durch den Wirtschaftsausschuss (§ 79 Abs. 1) Anhörungsrecht bei der Bemessung des Personalbedarfs sowie der Aufstellung des Organisations- und des Stellenplans der Dienststelle (§ 88 Abs. 6 Nr. 2 und 3)
Hessen	Anhörungsrecht (§ 81 Abs. 3)	Anhörungsrecht (§ 81 Abs. 3) Mitwirkungsrecht bei der Aufstellung von allgemeinen Grundsätzen für die Messung des Personalbedarfs (§ 81 Abs. 1)
Mecklenburg-Vorpommern		Unterrichtungsrecht (§ 60 Abs. 1) Beratungsrecht (Erörterung) (§ 58 Abs. 1) bei allen von §§ 68 bis 70 erfassten beabsichtigten Maßnahmen und Initiativen nach § 65, die sich noch im Planungsstadium befinden
Niedersachsen	Herstellung des Benehmens der Dienststelle mit dem Personalrat bei der Aufstellung der Entwürfe des Stellenplans, des Beschäftigungsvolumens und des Personalkostenbudgets durch die oberste Dienstbehörde (§ 75 Abs. 1 Nr. 6)	Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses durch die Dienststelle über die wirtschaftlichen Angelegenheiten sowie Darstellung der sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung (§ 60a Abs. 2); Unterrichtung des Personalrats durch den Wirtschaftsausschuss (§ 60a Abs. 1) Herstellung des Benehmens der Dienststelle mit dem Personalrat bei der Aufstellung der Entwürfe des Stellenplans, des Beschäftigungsvolumens und des Personalkostenbudgets durch die oberste Dienstbehörde (§ 75 Abs. 1 Nr. 6)

Bundesland	Personalanforderungen zum Haushaltsvoranschlag	Personalplanung
Nordrhein-Westfalen	Anhörungsrecht bei der Vorbereitung der Entwürfe von Stellenplänen, Bewertungsplänen und Stellenbesetzungsplänen (§ 75 Abs. 1 Nr. 1)	Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses durch die Dienststelle über die wirtschaftlichen Angelegenheiten sowie Darstellung der sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung (§ 65a Abs. 2); Unterrichtung des Personalrats durch den Wirtschaftsausschuss (§ 65a Abs. 1) Anhörungsrecht bei der Vorbereitung der Entwürfe von Stellenplänen, Bewertungsplänen und Stellenbesetzungsplänen (§ 75 Abs. 1 Nr. 1) Mitwirkungsrecht bei behördlichen oder betrieblichen Grundsätzen der Personalplanung (§ 73 Satz 1 Nr. 4)
Rheinland-Pfalz	Beratungsrecht (Erörterung) bei der Personalplanung und Personalanforderungen einschließlich des geplanten Personalausgabenbudgets (und dessen Aufteilung) zum Haushaltsvoranschlag (§ 84 Satz 1 Nr. 1 und 2)	Beratungsrecht (Erörterung) bei der Personalplanung und Personalanforderungen einschließlich des geplanten Personalausgabenbudgets (und dessen Aufteilung zum Haushaltsvoranschlag sowie der Aufstellung von Organisationsplänen und des Stellenplanentwurfs § 84 Satz 1 Nr. 1, 2 und 5)
Saarland	Mitwirkungsrecht bei der Stellenbewertung, der Aufstellung von Organisationsplänen und des Stellenplanentwurfs sowie der Veranschlagung der im Haushaltsvoranschlag vorgesehenen Mittel für die sozialen Angelegenheiten der Angehörigen der Dienststelle (§ 83 Abs. 1 Nr. 4, 5 und 6)	Mitwirkungsrecht bei der Ermittlung der für die Berechnung des Personalbedarfs maßgebenden Grundlagen (§ 83 Abs. 1 Nr. 1)
Sachsen	Anhörungsrecht (§ 73 Abs. 3)	Anhörungsrecht (§ 73 Abs. 3)
Sachsen-Anhalt		(Unterrichtung des Personalrats über Planungsgruppenarbeit, die sich mit Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation befasst; in die Vorlage für eine verwaltungsinterne Entscheidung ist der Standpunkt der Personalvertretung einzubeziehen (§ 73 Abs. 3))
Schleswig-Holstein	Mitbestimmungsrecht (§ 51 Abs. 1)	Unterrichtungsrecht (§ 49 Abs. 1) Mitbestimmungsrecht (§ 51 Abs. 1)

Bundesland	Personalanforderungen zum Haushaltsvoranschlag	Personalplanung
Thüringen	Anhörungsrecht (§ 77 Abs. 1)	Anhörungsrecht (§ 77 Abs. 1) Vorschlagsrecht bzgl. der Personalplanung, sofern die Vorschläge der Eingliederung schwerbehinderter Menschen dienen (§ 77 Abs. 1)

Mitbestimmungsrechte bei Folgeaktivitäten

Aus § 78 Abs. 3 BPersVG und den Regelungen der LPersVG ergibt sich kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Personalrats bei der Personalplanung an sich (außer in Schleswig-Holstein). In Bezug auf die **Folgeaktivitäten** der Dienststelle, die sich aus der Personalplanung ergeben können, kommen jedoch **Mitbestimmungsrechte** nach §§ 75 bis 77 BPersVG und den entsprechenden Bestimmungen der einzelnen LPersVG zum Tragen. Dies betrifft zum Beispiel

- › Stellenausschreibungen,
- › Beurteilungsrichtlinien,
- › Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen,
- › Einstellungen, Versetzungen, Weiterbeschäftigung über die Altersgrenze hinaus,
- › Fragen der Arbeitszeit und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes,
- › allgemeine Fragen der Fortbildung der Beschäftigten und der Auswahl der Teilnehmer*innen an Fortbildungen oder
- › Maßnahmen zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg.

Die richtigen Fragen stellen

Wenn der Personalrat gemäß seinem gesetzlichen Informationsanspruch nach § 68 Abs. 2 BPersVG bzw. den vergleichbaren Bestimmungen der LPersVG alle relevanten Personalplanungsdaten regelmäßig anfordert, kann er diese eigenständig auswerten.¹¹ Geschieht dies frühzeitig, steigen die Chancen, dass der Personalrat ohne größeren Zeitdruck **aktiv Beschäftigteninteressen in die Diskussion einbringen** kann.

Grundsätzlich ist von zwei typischen Ausgangslagen auszugehen:

Im ersten Fall beschäftigt sich die Organisation aus Sicht des Personalrats noch nicht ausreichend mit Fragen der strategischen Personalplanung, und der Personalrat möchte darauf hinwirken, dass die Leitung hier aktiv wird und einen strategischen Personalplanungsprozess einleitet. Zunächst muss sich der Personalrat von der Dienststelle die **erforderlichen Informationen beschaffen**. Dafür kann er seine Rechte auf Unterrichtung und Anhörung nach § 68 Abs. 2 BPersVG und § 78 Abs. 3 BPersVG bzw. die entsprechenden Regelungen der LPersVG nutzen. Dann kann der Personalrat z. B. in regelmäßigen Besprechungen mit der Dienststellenleitung das Thema Personalplanung von sich aus aufgreifen und argumentativ voranbringen.

¹¹ Hier und im Folgenden wird in erster Linie auf rechtliche Regelungen des Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG) verwiesen. Vergleichbare Regelungen der Landespersonalvertretungsgesetze (LPersVG) gelten entsprechend. Auf diese wird aus Gründen der Übersichtlichkeit jedoch nicht im Einzelnen eingegangen.

Im anderen Fall legt die Dienststelle dem Personalrat anhebungs- bzw. mitwirkungspflichtige Daten zu Personalanforderungen und zur Personalplanung vor und die Personalvertretung möchte darauf reagieren. Um ein möglichst umfassendes Bild über den Planungsstand zu erhalten, ist es wichtig, dass die Personalvertretung der Leitung (im Rahmen ihrer Stellungnahme oder der gemeinsamen Erörterung) die passenden Fragen stellt. Diese sollten sich vor allem auf die strategische Ausrichtung der Dienststelle und deren mögliche Auswirkungen auf den zukünftigen Personalbestand und den strategischen Personalbedarf beziehen.

Informationen, die bei der Dienststellenleitung anzufordern sind (Beispiele)

- › Unterlagen zum Leitbild und zur Personalstrategie
- › Dokumente zur Aufbau- und Ablauforganisation bzw. Übersichten über vorhandene Stellen und Funktionen, z. B. in Form eines Organigramms
- › Daten zur Struktur des Personalbestands (Altersstruktur, Teilzeitbeschäftigung etc.) bzw. Personalstammdaten mit Angaben etwa zu Alter der Beschäftigten/ Altersgruppen, Tätigkeitsgruppen
- › Daten zur Qualifikation des Personalbestands
- › Angaben über zu erwartende Veränderungen des Personalbestands bzw. Personalprognosen wie Ausscheiden aus Altersgründen, Inanspruchnahme von Ruhestandsregelungen, Elternzeit, Fluktuation
- › Daten zur Abschätzung des zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs
- › Personaleinsatz- bzw. Dienstpläne
- › Angaben zu (geplanten) Maßnahmen zur Personalbeschaffung

Fragen, die den Personalrat interessieren:

Zur Strategie

- › Welche Aufgaben soll die Dienststelle wahrnehmen?
- › Welche Dienstleistungen und Services sollen in welchem Umfang und in welchen Zeiträumen erbracht werden?
- › Welche neuen Dienstleistungs- und Serviceangebote sollen in Zukunft auf- oder ausgebaut werden?
- › Auf welche absehbaren gesellschaftlichen Trends und Anforderungen von Bürger*innen will die Dienststelle wie reagieren?
- › Wie soll die Leistung erbracht werden? Wie sieht das Leistungsangebot 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?

Zum Personalbestand

- › Wie sieht die Altersstruktur des Personals aus?
- › Wie ist der Qualifikationsstand der Beschäftigten?
- › Wie hoch ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigten?
- › Wie hoch ist der Anteil der befristet Beschäftigten?
- › Wie hoch ist der Anteil der abgeordneten Beschäftigten (zu einer anderen Behörde oder von einer anderen Behörde im eigenen Haus)?

- › Wie hoch ist der Anteil der Auszubildenden?
- › Wie hoch ist der Anteil von Leiharbeitskräften und Werkvertragsbeschäftigten (falls vorhanden)?
- › Wie hoch ist der Krankenstand? Welche Personen sind wie lange in Elternzeit?
- › Welche Zu- und Abgänge werden für den Planungszeitraum berücksichtigt?

Zur Einschätzung des künftigen Personalbedarfs

- › Welche Auswirkungen hat die Strategie für die kommenden Jahre auf die Personalsituation? Welche Belegschaft wollen wir haben?
- › Welche Jobgruppen werden bei der Personalplanung zugrunde gelegt?
- › Welche Veränderungen der Kompetenzen bzw. welche neuen 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 und eine stärkere Hinwendung zu E-Government entstehen, welche entfallen?
- › 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 der Umsetzung von Folgemaßnahmen zu erwarten?

» Stimmen aus der Praxis

„Eine strukturierte Personalplanung hilft u. a., zukünftige Abgänge im Voraus sichtbar zu machen. Wichtig ist, den Personaleinsatz so zu planen, dass sich die Arbeitsbelastung für einzelne Kolleg*innen begrenzen lässt und eine möglichst gerechte Aufgabenverteilung erfolgt. Die Diskussion von Planungsfragen wollen wir nutzen, um für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen und so auch die Arbeitgeberattraktivität zu stärken.“

Axel Feist, zweiter stellvertretender Personalratsvorsitzender, Dataport

Die Themen Gesundheit und Arbeitsbelastung auf die Agenda setzen

Wichtig ist, dass Personalräte ihren Forderungen nach fundierten Bedarfsanalysen und der Bereitstellung von ausreichendem und qualifiziertem Personal nachdrücklich Gehör verschaffen.

Um zu bestimmen, welcher Personal- und Qualifizierungsbedarf zukünftig bestehen könnte, müssen sowohl derzeitige Personal- und Qualifizierungsengpässe als auch **Belastungen am Arbeitsplatz** ermittelt werden. Personalräte haben die Aufgabe, Beschäftigte vor Überlastung zu schützen – bei Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen haben sie Mitbestimmungsrechte (z. B. § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG).

Ein Ansatzpunkt, um hier aktiv zu werden, sind die Themen Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung – vor allem, wenn der Personalbestand in der Dienststelle abnimmt. Wenn Personalräte feststellen, dass die Personalanforderungen für den nächsten Haushalt aus ihrer Sicht nicht sachgerecht sind, ist darauf aufmerksam zu machen. Ein zentraler Hebel ist es, bei identifizierten „Personallücken“ und damit verbundener hoher Arbeitsbelastung der Beschäftigten Überlastungsanzeigen zu stellen, sofern daraus eine **Gefährdung der Gesundheit bzw. Sicherheit** ausgehen kann (nach § 15, 16 ArbSchG).

Auch mit einer Analyse der Daten zur Personalfluktuations lassen sich wichtige Hinweise auf belastende, unter Umständen weniger attraktive Arbeitsbedingungen bzw. mögliche Defizite bei Arbeitsorganisation, Arbeitsklima und Führungsverhalten finden. Zudem sieht das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) verpflichtend vor, dass die Dienststelle **Gefährdungsbeurteilungen** durchführt, notwendige Maßnahmen umsetzt und die Ergebnisse dokumentiert.

Ein Anknüpfungspunkt, um über Stellungnahmen der Personalvertretung Einfluss auf den Haushaltsvoranschlag zu nehmen, ist z. B. das Thema **Befristungen von Arbeitsverhältnissen**. Auf der Basis von Anhörungs- und Beratungsrechten bei Personalanforderungen und Personalplanung können Impulse zur Analyse von Personalengpässen und zu einer Altersstrukturanalyse entstehen. Eine Rolle spielt dabei die Frage, inwieweit Qualifizierungsmaßnahmen im Voranschlag Berücksichtigung finden und stellensmäßig unterlegt sind. Hierbei sind u. a. Fragen der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu berücksichtigen (z. B. § 76 Abs. 2 Nr. 10 BPersVG).

Zur Feststellung von allgemeinen „Kompetenzlücken“ sind Beurteilungsverfahren und strukturierte Mitarbeitergespräche von Bedeutung. Diese geben auch Aufschluss darüber, wo Potenziale von Beschäftigten liegen.

Weiterführende Informationen finden Sie in Kapitel 5.

Die richtige Vorbereitung

Ganz gleich, ob der Personalrat die Dienststellenleitung animieren will, sich stärker mit Fragen der strategischen Personalplanung zu befassen, oder ob der Personalrat die ihm vorgelegten Planungsdaten analysieren will – er sollte sich im Gremium gut vorbereiten. Dies **stärkt die eigene Position** gegenüber der Leitung.

Zunächst einmal ist es wichtig, sich im Personalrat einen Überblick über die Personalsituation in der Dienststelle zu verschaffen und im Gremium ein Meinungsbild zu organisieren. Auf dieser Basis ist eine **Handlungsstrategie** zu erarbeiten. Es ist hilfreich, einen eigenen Workshop oder eine Klausur durchzuführen. Dabei sollten die Ausgangssituation der Dienststelle (Alters- und Qualifikationsstruktur, Personalengpässe, der Stand der Digitalisierung etc.) sowie die Entwicklungen des Umfeldes (Arbeitsmarktsituation, demografischer Wandel in der Region etc.) beschrieben und bewertet werden. Für die Diskussion sind Leitfragen nützlich.

Es ist zu empfehlen, den Workshop genau zu dokumentieren. Die Ergebnisse bilden den Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen. Sinnvoll ist, eine verantwortliche Person zu bestimmen, die sich schwerpunktmäßig mit dem Thema befasst.

Fragen, die den Personalrat interessieren:

- › Warum ist eine langfristige Personalplanung wichtig?
- › Welche Probleme und Herausforderungen sieht der Personalrat?
- › Welche externen Einflüsse (Erwartungen von Bürger*innen, Digitalisierung etc.) und welche internen Einflüsse (neue Aufgaben durch Änderungen von Politik/Gesetzgebung, Altersstrukturwandel, Fluktuation etc.) beeinflussen Personalsituation und Kompetenzen?
- › Welche Ziele verfolgt der Personalrat 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 Personalrat bauen?
- › Welche Unterstützung kann der Personalrat für sein Vorhaben organisieren – in der Führungsebene, unter den Mitarbeiter*innen, durch die Gewerkschaft etc.?

» Stimmen aus der Praxis

„Wenn in Nachrichtensendungen und Zeitungen von der Gesundheitswirtschaft die Rede ist, geht es oft um Personalengpässe und die Arbeitsbelastung von Mitarbeiter*innen. Eine fundierte Personalplanung kann zwar nicht auf einen Schlag alle Personalprobleme und den Fachkräftemangel lösen. Sie hilft aber, den Personaleinsatz langfristig so zu steuern, dass eine dauerhafte Überlastung der Kolleg*innen vermieden und die Arbeitszufriedenheit gestärkt werden kann.“

Jutta Ulrich, Vorsitzende des Personalrats, Medizinische Hochschule Hannover (MHH)

Angebote zu Beratung und Qualifizierung nutzen

Um sich näher mit den Problemen und Herausforderungen der Personalplanung auseinanderzusetzen, kann der Personalrat in Abstimmung mit der Dienststellenleitung **Sachverständige** hinzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist. Alle Landespersonalvertretungsgesetze sehen entsprechende Regelungen vor.¹² § 36 BPersVG zufolge kann ein*e Beauftragte*r einer im Personalrat vertretenen Gewerkschaft an den Sitzungen des Personalrats beratend teilnehmen, wenn dem ein Viertel der Mitglieder des Personalrats zustimmt.

Nach § 46 Abs. 6 BPersVG und vergleichbaren Regelungen in den LPersVG können Personalräte zudem an Schulungs- und **Bildungsveranstaltungen** teilnehmen, soweit diese Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Personalrats erforderlich sind.

Expert*innen der Dienststelle einbinden

Um sich einen guten Überblick über die Ausgangssituation zu verschaffen, bietet es sich an, frühzeitig Expert*innen der Dienststelle (z. B. Führungskräfte, Personalfachleute, Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Sicherheitsbeauftragte) 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 Besprechungen eine gute Hilfe sein. Personalräte können hierbei ihr Recht nutzen, bei der Suche nach Problemlösungen sachkundige Beschäftigte zurate zu ziehen, wie es in den LPersVG vorgesehen ist.¹³

¹² Im Einzelnen sind die Regelungen jedoch unterschiedlich ausgestaltet. In manchen LPersVG ist geregelt, dass sachverständige Personen aus der Dienststelle angehört werden können, in anderen ist beispielsweise die Rede davon, dass Gewerkschaftsvertreter*innen oder andere Sachverständige an Sitzungen des Personalrats und der Dienststelle in beratender Funktion teilnehmen können.

¹³ Auch in diesem Fall weichen die entsprechenden Formulierungen der LPersVG in Teilen voneinander ab. Zumeist ist die Rede davon, dass sachkundige Personen bzw. Beschäftigte zu Sitzungen und Besprechungen hinzugezogen werden können.

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 Personalrats nach § 68 Abs. 2 BPersVG und den entsprechenden LPersVG schließt nicht aus, dass der Personalrat selbst **Mitarbeiterbefragungen** durchführt, um Informationen zu beschaffen, die der Erfüllung seiner gesetzlichen Aufgaben dienen (§ 68 Abs. 1 BPersVG und vergleichbare Regelungen in den LPersVG). Die Befragung darf allerdings nicht zu Störungen des Friedens in der Organisation oder der dienstlichen Abläufe führen.

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.

Darüber hinaus darf der Personalrat seine Stellungnahme und seine Forderungen zu Personalanforderungen im Verfahren der Haushaltsaufstellung auch Beschäftigten oder den Stufenvertretungen zur Kenntnis vorlegen.

Eigene Analysen durchführen

Gerade in solchen Fällen, in denen keine langfristige Personalplanung vorgenommen wird oder sich der Personalrat unzureichend informiert fühlt, kann das Gremium selbst Analysen durchführen und **Personalbedarfe abschätzen**. Dabei kann das IT-Tool PYTHIA genutzt werden. Die dafür notwendigen Basisdaten sind der Interessenvertretung qua ihrer Informationsrechte zur Verfügung zu stellen, sofern diese vorliegen. Allgemeine Personalstammdaten (wie Alter, Bereich/Abteilung etc.) sind in der Regel verfügbar (in erster Linie in der Personalabteilung).

Personalräte können sich hierbei auf ihr allgemeines Informationsrecht berufen – in Organisationen, die dem BPersVG unterliegen, nach § 68 Abs. 2 BPersVG. In den einzelnen LPersVG lassen sich ebenfalls entsprechende Regelungen finden.

Werden bei der Analyse kritische Punkte aufgedeckt oder werden drohende Personalengpässe erkannt, sollte das **Gespräch mit den Personalverantwortlichen** gesucht werden. In der Praxis hat sich bewährt, auf Basis der Auswertung auch eigene Ideen für Handlungsansätze aufzuzeigen und der Leitung einen gemeinsamen Gestaltungsprozess anzubieten.

Vorteile von PYTHIA

Mit PYTHIA lassen sich Personalbestand (IST) und zukünftiger Personalbedarf (SOLL) auf elektronischem Wege schrittweise analysieren, zukünftige Abweichungen erkennen und notwendige Maßnahmen ableiten.

PYTHIA basiert auf Microsoft® Excel®. Es analysiert nicht nur die Anzahl der Beschäftigten (quantitativer Personalbedarf), sondern nimmt auch die erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen (qualitativer Personalbedarf) in den Blick.

Durch den Vergleich von SOLL und IST lassen sich ggf. „Lücken“ identifizieren und entsprechende Maßnahmen (z. B. Personalaufstockung und/oder Weiterbildung) ableiten.

PYTHIA dokumentiert und visualisiert automatisch sämtliche Eingaben und Resultate in einem Ergebnisbericht.

www.personal-pythia.de

» Stimmen aus der Praxis

„Bisher haben wir bei der langfristigen Personalplanung eher in ‚Mengen‘ gedacht und weniger die vorhandenen und zukünftig erforderlichen Kompetenzen der Beschäftigten berücksichtigt. Das IT-Tool PYTHIA hat den Vorteil, dass in einem einzigen Instrument Mitarbeiterkompetenzen für ganz unterschiedliche Einsatzbereiche und Jobgruppen dargestellt und analysiert werden können.“

Frank Nerz, Amtsleiter, Amt für Soziale Dienste der Freien Hansestadt Bremen

5



Wie kann der Personalrat aktiv mitgestalten?

Häufig sind es Fragen zur Altersentwicklung, zur Arbeitsbelastung oder zur Qualifizierung, die Personalräte dazu bringen, sich mit strategischer Personalplanung auseinanderzusetzen. Viele Personalräte befassen sich Tag für Tag mit diesen Themen. Daher soll nun beschrieben werden, inwiefern Fragen der Personalplanung in der alltäglichen Arbeit von Personalräten eine Rolle spielen.

Planungsthemen und Beispiele

Solide planen trotz des demografischen Wandels

Bei der Bewältigung und Gestaltung des Altersstrukturwandels der Beschäftigten einer Organisation geht es vor allem um die **Erhaltung guter Arbeitsbedingungen** und die Schaffung nachhaltiger Beschäftigungsstrukturen. Eine strategische Personalplanung trägt dazu bei, dass altersbedingt frei werdende Stellen **ohne größeren Wissensverlust** mit passenden Nachfolger*innen besetzt werden können – so lassen sich unnötige Rekrutierungskosten vermeiden.

Welche Rechte kann der Personalrat nutzen?

Basis für die Planung ist ein guter Überblick über den Personalbestand der Organisation.

Grundsätzlich kann der Personalrat gegenüber der Dienststelle eine Analyse bzw. eine ausführliche Information über den Status quo einfordern (§ 68 Abs. 2 BPersVG und vergleichbare Regelungen in den LPersVG).¹⁴

Die Antworten auf diese Fragen liefern wichtige Hinweise für die strategische Personalplanung und sollten mit den Personalverantwortlichen 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 Personalrat interessieren:

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

¹⁴ Hier und im Folgenden wird in erster Linie auf rechtliche Regelungen des Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG) verwiesen. Vergleichbare Regelungen der Landespersonalvertretungsgesetze (LPersVG) gelten entsprechend. Auf diese wird aus Gründen der Übersichtlichkeit jedoch nicht im Einzelnen eingegangen.

Wie kann der Personalrat aktiv werden?

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

1. Altersstrukturanalysen einfordern

Der Personalrat hat die Aufgabe, die Eingliederung und berufliche Entwicklung älterer Personen zu fördern (§ 68 Abs. 1 Nr. 4 BPersVG). Eine gute Hilfe bei der **Darstellung des aktuellen und zukünftigen Personalbestands** nach Altersmerkmalen (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 **PYTHIA** durchführen.

Zur Umsetzung einer Altersstrukturanalyse kann sich der Personalrat auf sein allgemeines Informationsrecht (§ 68 Abs. 2 BPersVG mit Bezug zu § 68 Abs. 1 Nr. 4 BPersVG) berufen. Die Dienststellenleitung muss dem Personalrat die zur Altersstrukturanalyse erforderlichen Daten zur Verfügung stellen, sofern diese vorliegen. 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

„Eine genaue Analyse hilft uns, die Personalbedarfe der Zukunft zu erkennen. Wenn wir nicht alle aufgrund des demografischen Wandels frei werdenden Stellen mit externem Personal besetzen können, lässt sich nun besser einschätzen, wo wir intern Personal auf andere Stellen versetzen können bzw. inwieweit das vorhandene Personal für andere Aufgaben zu qualifizieren ist – Stichwort: ‚interner Arbeitsmarkt‘.“

Iris Mathieu, Vorsitzende des Personalrats, Stadtverwaltung Worms



» Stimmen aus der Praxis

„Die Bemessung des Personalbedarfs wird in besonderer Weise von den Plan- und Haushaltsvorgaben der vorgesetzten Dienststelle bestimmt. Was den internen Einsatz des Personals und die Entwicklungsmöglichkeiten angeht – da haben wir Spielräume und da können wir auch als Finanzamt unsere eigenen Planungen machen.“

Vitali Dautov, Vorsitzender des Personalrats, Finanzamt Wittlich

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, um Gefährdungen für die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten frühzeitig zu identifizieren und abzustellen. Werden in der Dienststelle keine Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt, hat der Personalrat zwar keine Möglichkeit, eine Gefährdungsbeurteilung zu initiieren, er kann aber beantragen, dass die Dienststelle **Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes** nach Maßgabe einer Gefährdungsbeurteilung durchführt. Ab einer Betriebsgröße von zehn Beschäftigten sind Gefährdungsbeurteilungen auch zu dokumentieren.¹⁵

Außerhalb der existierenden Regelungen zur Arbeitszeit in Gesetzen, Tarifverträgen und Verordnungen hat der Personalrat ein Mitbestimmungsrecht bei der **Gestaltung der Arbeitszeit** (§ 75 Abs. 3 Nr. 1 BPersVG). Dieses Recht kann der Personalrat in Anspruch nehmen, wenn sich bei Maßnahmen zur Umsetzung der Personalbedarfsplanung der Personaleinsatz und damit verbundene Arbeitszeitmodelle angepasst werden. Mitbestimmungspflichtige Änderungen sind in Dienstvereinbarungen zu regeln.

3. Personalplanung mit Arbeits- und Gesundheitsschutz verknüpfen

Mitbestimmungsrechte des Personalrats in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz 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 Personalrat ein Mitbestimmungsrecht bei **Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen** (§ 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG), beispielsweise durch den Abschluss einer Dienstvereinbarung. Ausgeschlossen ist die Mitbestimmung nur dann, wenn die beabsichtigte Maßnahme durch eine tarifliche oder gesetzliche Regelung abgedeckt ist.

¹⁵ Als Betriebe im Sinne des ArbSchG gelten für den Bereich des öffentlichen Dienstes die Dienststellen (§ 2 ArbSchG). Nach § 20 Abs. 1 ArbSchG regelt das Landesrecht für die Beamten der Länder, Kreise/kreisfreien Städte, Gemeinden und sonstigen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts, inwieweit entsprechende Rechtsverordnungen des Bundes gelten. Für bestimmte Tätigkeiten im öffentlichen Dienst des Bundes (z. B. Bundeswehr, Polizei, Zoll) können Bundeskanzleramt bzw. Bundesministerien durch Rechtsverordnung bestimmen, dass Vorschriften des ArbSchG ganz oder zum Teil nicht anzuwenden sind, soweit öffentliche Belange dies zwingend erfordern (§ 20 Abs. 2 ArbSchG).

Weiterführende Informationen

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

<https://inqa.de/DE/magazin/mediathek/publikationen/uebersicht.html>

INQA-Broschüre: Alle in eine Schublade? Altersstereotype erkennen und überwinden

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/alle-in-eine-schublade-altersstereotype-erkennen-und-ueberwinden.pdf?__blob=publicationFile&v=2

BAuA-Übersicht zu Handlungshilfen zur Gefährdungsbeurteilung

www.gefaehrdungsbeurteilung.de

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

https://www.gda-portal.de/DE/Aufsichtshandeln/Gefaeherdungsbeurteilung/Gefaeherdungsbeurteilung_node.html

INQA-Leitfaden für Betriebs- und Personalräte: Flexible Arbeitszeitmodelle beteiligungsorientiert gestalten

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/flexible-arbeitszeitmodelle-beteiligungsorientiert-gestalten?__blob=publicationFile

ver.di-Leitfaden: Aufklären, Anchieben, Mitgestalten. Für generationsübergreifend gute Arbeit. Wie steht es um die alters- und altersgerechte Gestaltung des Arbeitsumfeldes?

<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5dad8f172d9efb07ba469e47/download/2013%20F%C3%BCr%20generations%C3%BCbergreifend%20gute%20Arbeit.pdf>

Nachhaltige Bildungsplanung als Zukunftskonzept

Mit dem demografischen Wandel wächst die Herausforderung, die Zukunftsfähigkeit der Organisation mit einer alternden oder sogar schrumpfenden Belegschaft sicherzustellen. Eine wesentliche Fachkräftequelle der Zukunft wird das eigene Personal sein. Um Beschäftigte langfristig zu binden und sich auf die zunehmende Digitalisierung einzustellen, steigt die **Notwendigkeit der Weiterbildung** im Sinne eines lebenslangen Lernens. Qualifizierung darf aber nicht erst auf die Tagesordnung kommen, wenn akute Probleme beim Personaleinsatz auftreten, sondern muss vorausschauend 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 Personalbedarf in qualitativer Hinsicht festzulegen (s. Prozessschritt 3 der strategischen Personalplanung, Kap. 3).

Hier wirkt die Corona-Pandemie als Beschleuniger. In Krisensituationen gewinnen beispielsweise Veränderungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Resilienz (d. h. die Fähigkeit, schwierige Situationen im Arbeits- und Privatleben ohne dauerhafte

Beeinträchtigungen zu überstehen) als Kompetenzen an Bedeutung. Auch die Digitalisierung von Prozessen und Dienstleistungsangeboten öffentlicher Institutionen erfährt durch die Pandemie eine Beschleunigung.

Welche Rechte kann der Personalrat nutzen?

Das BPersVG gibt dem Personalrat einen gesetzlichen Handlungsspielraum vor, um Maßnahmen zur Analyse der Kompetenzen der Beschäftigten sowie zur **Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs** anzuregen und mitzugestalten (§ 76 Abs. 2 Nr. 6 und 10 BPersVG). Der Personalrat hat zudem Mitbestimmungsrechte bei allgemeinen Fragen der Fortbildung von Beschäftigten und bei der Auswahl von Teilnehmer*innen an Fortbildungsveranstaltungen, die sich aus der Planung ergeben können (§ 75 Abs. 3 Nr. 7 und § 76 Abs. 2 Nr. 1 und 6 BPersVG).

Eine weitere rechtliche Grundlage bilden u. a. Regelungen zur Qualifizierung in den **Tarifverträgen** für den öffentlichen Dienst (TVöD) und den Tarifverträgen für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L). Die Tarifverträge enthalten in der Regel Bestimmungen zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, der Qualifizierungsplanung und der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen.

» Stimmen aus der Praxis

„Im Gesundheitsbereich verändert sich die Arbeitswelt rasant. Neue Gesetze, der Einsatz neuer Technik, der Aufbau neuer Forschungsbereiche – dies sind nur einige Punkte, die den Wandel beschreiben. Strategische Personalplanung heißt, immer im Blick zu haben, wie viel Personal mit welchen Qualifikationen erforderlich ist, um auch neue Aufgaben zufriedenstellend und belastungsgerecht bewältigen zu können – im Interesse der Patient*innen, der Beschäftigten und damit auch der Klinik.“

Rechtliche Möglichkeiten des Personalrats bei der Analyse bestehender Kompetenzen und zukünftiger Bildungsbedarfe nach dem BPersVG (Auswahl)

§ 68 Abs. 1 Nr. 1	<ul style="list-style-type: none"> • Beantragung von Maßnahmen, die der Dienststelle und ihren Angehörigen dienen
§ 68 Abs. 1 Nr. 4, 5a	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Eingliederung und beruflichen Entwicklung Schwerbeschädigter und sonstiger schutzbedürftiger, insbesondere älterer Personen • Förderung der Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg
§ 68 Abs. 2	<ul style="list-style-type: none"> • Unterrichtsanspruch des Personalrats zur Durchführung seiner Aufgaben (rechtzeitige und umfassende Unterrichtung anhand der erforderlichen Unterlagen)
§ 75 Abs. 1 Nr. 1, 2, 3, 5	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrecht bei Einstellung; Übertragung einer höher oder niedriger zu bewertenden Tätigkeit, Höher- oder Rückgruppierung, Eingruppierung; Versetzung zu einer anderen Dienststelle, Umsetzung innerhalb der Dienststelle, wenn sie mit einem Wechsel des Dienstortes verbunden ist (hierbei können Fortbildungsabschlüsse und Qualifikationsbescheinigungen wesentliche Voraussetzungen sein)
§ 75 Abs. 3 Nr. 6, 7, 8, 9	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrecht bei Durchführung der Berufsausbildung bei Beschäftigten, Auswahl der Teilnehmer*innen an Fortbildungsveranstaltungen für Beschäftigte, Inhalt von Personalfragebogen für Beschäftigte, Beurteilungsrichtlinien für Beschäftigte
§ 76 Abs. 1 Nr. 1, 2, 3, 4	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrecht bei Einstellung, Anstellung von Beamten; Beförderung, Übertragung eines anderen Amtes mit höherem Endgrundgehalt ohne Änderung der Amtsbezeichnung, Verleihung eines anderen Amtes mit anderer Amtsbezeichnung beim Wechsel der Laufbahngruppe, Laufbahnwechsel von Beamten; Übertragung einer höher oder niedriger zu bewertenden Tätigkeit von Beamten; Versetzung von Beamten zu einer anderen Dienststelle, Umsetzung innerhalb der Dienststelle, wenn sie mit einem Wechsel des Dienstortes verbunden ist (hierbei können Fortbildungsabschlüsse und Qualifikationsbescheinigungen wesentliche Voraussetzungen sein)
§ 76 Abs. 2 Nr. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 10	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrecht bei Auswahl der Teilnehmer*innen an Fortbildungsveranstaltungen für Beamte, Inhalt von Personalfragebogen für Beamte, Beurteilungsrichtlinien für Beamte, Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und Erleichterung des Arbeitsablaufs, allgemeine Fragen der Fortbildung der Beschäftigten, Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden; Maßnahmen, die der Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern dienen, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg
§ 78 Abs. 3	<ul style="list-style-type: none"> • Anhörungsrecht bei Personalanforderungen und bei der Personalplanung (vor Weiterleitung entsprechender Daten zum Haushaltsvoranschlag an die nächsthöhere Dienststelle)
§ 78 Abs. 5	<ul style="list-style-type: none"> • Anhörungsrecht vor grundlegenden Änderungen von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen
§ 79 Abs. 1 Nr. 4	<ul style="list-style-type: none"> • Der Personalrat kann gegen eine Kündigung Einwendungen erheben, wenn nach seiner Ansicht die Weiterbeschäftigung der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen möglich ist

Wie kann der Personalrat aktiv werden?

Der Personalrat kann anregen, dass die bestehenden Kompetenzen der Beschäftigten analysiert werden und das Wissen in der Organisation geteilt wird.

1. Qualifizierungsbedarfsanalyse fordern

Für eine quantitative Planung liefern die Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse schon gute Anhaltspunkte, um zu sehen, wo sich Personalbedarfe ergeben können. Dabei darf man aber nicht stehen bleiben. Mit einer ergänzenden Qualifizierungsbedarfsanalyse lassen sich die folgenden Fragen beantworten.

Der Vorteil einer Qualifizierungsbedarfsanalyse liegt darin, dass sie Arbeitsplätze und Jobgruppen mit sogenannten **Engpassqualifikationen** erkennt, über die möglicherweise nur wenige Mitarbeiter*innen 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 Dienststellenleitung und Personalrat gemeinsame Ziele und Maßnahmen, können diese in einer Dienstvereinbarung festgehalten werden.

Personalräte sehen sich häufig dazu angehalten, die Kolleg*innen zur Teilnahme an **Weiterbildungen** zu motivieren. Dabei ist sorgsam mit möglichen Ängsten oder Lernwiderständen umzugehen. Denn nicht alle Beschäftigten sind auf Anhieb 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 in der Organisation kann nicht vollständig in Datenbanken erfasst werden. Daher sollte sich der Personalrat in der abschließenden Planungsphase für Maßnahmen starkmachen, mit denen **Wissen und Erfahrungen** im Austausch zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Qualifika-

Fragen, die den Personalrat interessieren:

- › Welche Kompetenzen werden aktuell und in Zukunft benötigt? Wie wird sich der Kompetenzbedarf zum Beispiel durch die Digitalisierung vermutlich verändern?
- › Wo bestehen Qualifizierungsbedarfe?
- › Wo gibt es Engpässe bei Schlüsselqualifikationen?
- › Welche Mitarbeiter*innen haben welche Entwicklungspotenziale?
- › Wie sollten die Mitarbeiter*innen bei der Analyse der Entwicklungspotenziale einbezogen werden?

tions- und Altersgruppen **systematisch weitergegeben** werden können (s. Prozessschritt 5 der strategischen Personalplanung, Kap. 3). Eine Möglichkeit sind Arbeits- bzw. Lerntandems oder auch das Lernen „on the job“.

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

» Stimmen aus der Praxis

„Auch wir als öffentliche Verwaltung müssen mit Engpässen auf dem Arbeitsmarkt und Fachkräftemangel umgehen. Wir stehen vor der Herausforderung, altersbedingt frei werdende Stellen mit jungen Nachwuchskräften adäquat nachzubesetzen. Strategische Personalplanung heißt für uns u. a., frühzeitig zu schauen, wo Beschäftigtenpotenziale sind und wo wir Mitarbeiter*innen hin entwickeln können, um die Engpässe, so gut es geht, mit bestehendem Personal zu kompensieren. Wissensmanagement ist dabei ein wichtiges Thema.“

Frank Nerz, Amtsleiter, Amt für Soziale Dienste der Freien Hansestadt Bremen

Weiterführende Informationen

INQA-Check „Wissen & Kompetenz“

<https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-wissen-kompetenz.html>

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

<https://inqa.de/DE/magazin/mediathek/publikationen/uebersicht.html>

INQA: Verwaltung der Zukunft.

Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik

https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Pressemitteilungen/praxisreport_verwaltung_der_zukunft.pdf?__blob=publicationFile&v=1

BMAS: Monitor „Personalentwicklung und Weiterbildung“

https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a876-monitor-personalentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Chancen und Risiken flexibler und agiler Arbeit

In der Praxis besteht für viele Beschäftigte mit Bildschirmarbeitsplätzen heutzutage die Möglichkeit, **Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel zu gestalten**, zum Beispiel durch mobile Arbeit bzw. Homeoffice oder Teilzeitregelungen. Für immer mehr Mitarbeitende ist auch der Umgang mit Smartphones, Laptops oder Tablet-PCs längst fester Bestandteil des Arbeitslebens. Gleichzeitig sind viele Verwaltungen und Organisationen an einem möglichst flexiblen Einsatz ihrer Beschäftigten interessiert. Von Beschäftigten wird immer mehr Veränderungsbereitschaft erwartet. Durch die Corona-Pandemie ist hier zwangsläufig noch einmal eine ganz neue Dynamik entstanden. Viele Beschäftigte haben umfangreiche Erfahrungen mit mobiler Arbeit bzw. Homeoffice und virtueller Zusammenarbeit gesammelt.

Die Veränderungen, die mit flexibler Arbeitsgestaltung einhergehen, können Vorteile für Beschäftigte und Dienststelle mit sich bringen. Sie können jedoch auch zu Mehrarbeit, Entgrenzung, **Arbeitsverdichtung und damit zu gesundheitlichen Belastungen** führen – vor allem bei Personalmangel bzw. enger Personaldecke. Über viele Jahre wurde in vielen Verwaltungen und Organisationen der Personalumfang bei gleichzeitigem Aufgabenzuwachs reduziert. Dies ist bei der Personalplanung ebenso in den Blick zu nehmen wie die Auswirkungen aktueller und zukünftig möglicher Veränderungen bei Technologie, Arbeitsplatz, Einsatzort, Arbeitsabläufen, Arbeitszeit oder Arbeitsumgebung (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.

Nicht zuletzt gewinnen im Zuge des weiter voranschreitenden Wandels der Arbeitswelt agile Arbeitsformen an Bedeutung. Wesentliche Kennzeichen sind eine Unterteilung des Arbeitsprozesses in kurze, aufeinanderfolgende Abschnitte und eine stärkere Selbstorganisation von Teams, die Aufgaben eigenverantwortlich bearbeiten. **Agiles Arbeiten** soll Beschäftigten erlauben, Problemstellungen flexibel anzugehen und mehr Kreativität zu entwickeln. Agilität braucht aber eine neue Definition von Führung und Vertrauen. Sie stellt auch **neue Anforderungen an die Kompetenzen** der Beschäftigten. Beispielsweise sind Verantwortungsbewusstsein, Selbstmotivierung sowie Kritikfähigkeit und -verträglichkeit gefordert. Falsch umgesetzt, kann die **Arbeitsbelastung** steigen, zum Beispiel bei zu enger Taktung

des Arbeitsprozesses. Fragen der Belastung und der Kompetenzentwicklung sollten bei der strategischen Personalplanung daher eine wesentliche Rolle spielen.

Welche Rechte kann der Personalrat nutzen?

Soll durch agiles Arbeiten keine zusätzliche Arbeitsverdichtung entstehen, sind mit Blick auf Arbeitszeit und Gesundheitsschutz entsprechende Regelungen zu treffen.

Der Personalrat kann dafür sein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der **Arbeitszeit** nutzen (§ 75 Abs. 3 Nr. 1 BPersVG). Bei flexibler Arbeits(zeit)gestaltung von Bedeutung ist auch § 68 Abs. 1 Nr. 5a BPersVG. Danach soll der Personalrat die Gleichberechtigung von Frauen und Männern bei der Beschäftigung fördern. Ein Thema dabei ist die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit. Bei entsprechenden Maßnahmen hat der Personalrat Mitbestimmungsrechte (§ 76 Abs. Abs. 2 Nr. 10 BPersVG), gegebenenfalls durch den Abschluss von Dienstvereinbarungen.

Ebenso hat er sich für Maßnahmen des **Arbeits- und Gesundheitsschutzes** bzw. für die Durchführung entsprechender Vorschriften einzusetzen (§ 81 Abs. 1 BPersVG). Gerade hierzu bietet das Gesetz eine Reihe von Anknüpfungspunkten für die Personalratsarbeit, die auch für die Personalplanung von Bedeutung sind.

» Stimmen aus der Praxis

„Die Erwartungen des Personals verändern sich. Immer mehr Beschäftigte möchten Teilzeit- und/oder Homeofficeangebote nutzen – vor allem Frauen. Die Herausforderung dabei ist, zum einen den Wünschen und Bedarfen der Beschäftigten an eine bessere Work-Life-Balance entsprechen zu können und zum anderen gleichzeitig die Auftragserfüllung funktional zu gewährleisten. Wir haben viele junge weibliche Beschäftigte, die ihre Familienphase noch vor sich haben, und zahlreiche ältere männliche Beschäftigte, die an die Regelaltersgrenze heranrücken. All das ist bei der Personalplanung zu berücksichtigen.“

Margarete Möllenkamp-Lintz, Vorsteherin, Finanzamt Wittlich

Rechtliche Möglichkeiten des Personalrats bei Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nach dem BPersVG (Auswahl)

§ 68 Abs. 1 Nr. 2	<ul style="list-style-type: none"> Überwachungsrechte/-pflichten bzgl. der Einhaltung der zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge, Dienstvereinbarungen und Verwaltungsanordnungen (d. h. auch inkl. Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.)
§ 68 Abs. 1 Nr. 4	<ul style="list-style-type: none"> Förderung der Eingliederung und beruflichen Entwicklung Schwerbeschädigter und sonstiger schutzbedürftiger, insbesondere älterer Personen
§ 75 Abs. 3 Nr. 1	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage
§ 75 Abs. 3 Nr. 3	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Aufstellung des Urlaubsplanes, Festsetzung der zeitlichen Lage des Erholungsurlaubs für einzelne Beschäftigte (wenn zwischen dem Dienststellenleiter und den beteiligten Beschäftigten kein Einverständnis erzielt wird)
§ 75 Abs. 3 Nr. 11	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen
§ 75 Abs. 3 Nr. 17	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen
§ 76 Abs. 2 Nr. 5, 7	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und Erleichterung des Arbeitsablaufs sowie Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden

§ 78 Abs. 3	<ul style="list-style-type: none"> • Anhörungsrecht bei Personalanforderungen und bei der Personalplanung (vor Weiterleitung entsprechender Daten zum Haushaltsvoranschlag an die nächsthöhere Dienststelle)
§ 78 Abs. 4	<ul style="list-style-type: none"> • Anhörungsrecht bei Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Diensträumen
§ 78 Abs. 5	<ul style="list-style-type: none"> • Anhörungsrecht vor grundlegenden Änderungen von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen
§ 81 Abs. 1	<ul style="list-style-type: none"> • Personalrat hat bei Bekämpfung von Unfall- und Gesundheitsgefahren für Arbeitsschutz zuständige Behörden, Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und übrige in Betracht kommende Stellen durch Anregung, Beratung und Auskunft zu unterstützen und sich für Durchführung der Vorschriften über den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung in der Dienststelle einzusetzen
§ 81 Abs. 2	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung des Personalrats/von Personalratsmitgliedern bei allen im Zusammenhang mit dem Arbeitsschutz oder der Unfallverhütung stehenden Besichtigungen und Fragen und bei Unfalluntersuchungen • Unterrichtungspflicht der Dienststelle gegenüber dem Personalrat bzgl. der den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung betreffenden Auflagen und Anordnungen
§ 81 Abs. 3, 4, 5	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme des Personalrats/von Personalratsmitgliedern an den Besprechungen des Dienststellenleiters mit den Sicherheitsbeauftragten • Information des Personalrats anhand von Unterlagen über Untersuchungen, Besichtigungen und Besprechungen zum Thema Arbeits-/Gesundheitsschutz oder Unfallgefahren/-verhütung • Aushändigung einer vom Personalrat zu unterschreibenden Unfallanzeige oder des nach beamtenrechtlichen Vorschriften zu erstattenden Berichts an den Personalrat

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

Wie kann der Personalrat aktiv werden?

In der Regel schalten sich Personalräte ein, wenn es um Änderungen der Dienstabläufe, eine stärkere Flexibilisierung der Kapazitäten oder den Einsatz neuer Technik geht. Dafür sollten sich Personalräte frühzeitig ein umfassendes Bild über mögliche Auswirkungen der Veränderung und über mögliche Kapazitäts-, Kompetenz- und Gesundheitsrisiken machen.

1. Maßnahmen des Gesundheitsschutzes einfordern

Um den Status quo zu erfassen, bietet sich eine Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz an. Wenn es mit der Leitung abgestimmt ist, lässt sich die Analyse 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. Auf dieser Basis sind Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu treffen. Dünne Personaldecken, hohe Krankenstände und hohe Fluktuationsquoten können die Belastung der übrigen Beschäftigten erhöhen. In solchen Fällen sind frühzeitig Vertretungsreserven aufzubauen. Dies ist bei der Personalplanung zu berücksichtigen.

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 Dienstabläufen 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, inwieweit 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.

Positive Ergebnisse der Beteiligung von Personalräten und Beschäftigten an Gefährdungsbeurteilungen können auch Erkenntnisse für Qualifizierung und Personalentwicklung mit sich bringen.

3. Klare Regelungen für flexibles und mobiles Arbeiten anstreben

Soll der Arbeitseinsatz des Personals flexibler gestaltet werden, ist es sinnvoll, bei der Planung von Maßnahmen klare Regelungen dafür festzulegen. Dies können beispielsweise Dienstvereinbarungen zu mobiler Arbeit sein.

» Stimmen aus der Praxis

„Personalverantwortliche sind gefordert, die große Brille aufzusetzen, um über alle Bereiche hinweg den Personalbedarf einschätzen zu können. Mithilfe einer strategischen Personalplanung lassen sich vor allem die Veränderungen im Pflegebereich besser beurteilen: Wie entwickelt sich die Altersstruktur der Beschäftigten? Wo werden die Personalengpässe größer? Wie kann die Arbeitsbelastung auch durch bessere Planung verringert werden?“

Uwe Ostendorff, ver.di, Fachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirche

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)

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F1965.html>

BMAS: Monitor

„Digitalisierung am Arbeitsplatz“

https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a875-monitor-digitalisierung-am-arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile&v=1

INQA-Check „Gesundheit“

<https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-gesundheit.html>

INQA-Check „Führung“

<https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-personalfuehrung.html>

INQA: Verwaltung der Zukunft. Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik

https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Pressemitteilungen/praxisreport_verwaltung_der_zukunft.pdf?__blob=publicationFile&v=1

INQA: Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/fuehrung-digitalisierten-verwaltung?__blob=publicationFile

DGB-Index Gute Arbeit

<https://index-gute-arbeit.dgb.de>

INQA: Zeitreich-Toolbox für agiles, flexibles und mobiles Arbeiten

<https://projekt-zeitreich.de/toolbox/>

Langfristige Planung auch bei Reorganisation

Neben Fragen des flexiblen und agilen Arbeitens können auch Reorganisationen in der Dienststelle Personalräte dazu veranlassen, sich mit Fragen strategischer Personalplanung auseinanderzusetzen. Eine neue Ausrichtung, neue Dienstleistungs- und Serviceangebote, aber auch neue Technologien und steigende Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit erfordern immer wieder **Anpassungen der Organisation** und der Behörden- bzw. Verwaltungsstruktur. Inwieweit die Corona-Pandemie Auswirkungen auf Reorganisationen in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen hat, wird sich zeigen.

Wenn Umstrukturierungen und Personalfreisetzen unausweichlich sind, kann dies den Verlust gut qualifizierter Beschäftigter bedeuten. Nach erfolgreicher Reorganisation können die verloren gegangenen Kompetenzen unter Umständen wieder benötigt werden. Beschäftigen sich Leitung und Personalrat

frühzeitig mit Fragen strategischer Personalplanung, kann die Gefahr verringert werden, kurzfristig Entscheidungen treffen zu müssen (**Personalabbau**), die langfristig gesehen für die Dienststelle und die Beschäftigten nachteilig wirken (**Verlust von Beschäftigten mit Schlüsselkompetenzen**).

Welche Rechte kann der Personalrat nutzen?

Im Zusammenhang mit einer Reorganisation gibt es nach dem BPersVG für Personalräte zahlreiche Anhörungs-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte im Hinblick auf technisch-organisatorische und soziale Angelegenheiten sowie in Bezug auf personelle Maßnahmen.

Rechtliche Möglichkeiten des Personalrats bei Fragen der Reorganisation nach dem BPersVG (Auswahl)

§ 75 Abs. 1 Nr. 3, 4	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Versetzung einer oder eines Beschäftigten zu einer anderen Dienststelle, Umsetzung innerhalb der Dienststelle, wenn sie mit einem Wechsel des Dienstortes verbunden ist; Abordnung für eine Dauer von mehr als drei Monaten
§ 75 Abs. 3 Nr. 13	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Aufstellung von Sozialplänen einschließlich Plänen für Umschulungen zum Ausgleich oder zur Milderung von wirtschaftlichen Nachteilen, die den Beschäftigten infolge von Rationalisierungsmaßnahmen entstehen
§ 76 Abs. 2 Nr. 5, 7	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und Erleichterung des Arbeitsablaufs sowie Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden
§ 76 Abs. 1 Nr. 4, 5	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Versetzung von Beamten zu einer anderen Dienststelle, Umsetzung innerhalb der Dienststelle, wenn sie mit einem Wechsel des Dienstortes verbunden ist; Abordnung für eine Dauer von mehr als drei Monaten
§ 76 Abs. 2 Nr. 8	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmungsrecht bei Erlass von Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen
§ 78 Abs. 3	<ul style="list-style-type: none"> Anhörungsrecht bei Personalanforderungen und bei der Personalplanung (vor Weiterleitung entsprechender Daten zum Haushaltsvoranschlag an die nächsthöhere Dienststelle)
§ 78 Abs. 5	<ul style="list-style-type: none"> Anhörungsrecht vor grundlegenden Änderungen von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen
§ 79 Abs. 1 Nr. 1, 3, 4, 5	<ul style="list-style-type: none"> Mitwirkungsrecht bei ordentlicher Kündigung durch den Arbeitgeber Personalrat kann gegen die Kündigung Einwendungen erheben, u. a. wenn nach seiner Ansicht bei der Auswahl des zu kündigenden Beschäftigten die sozialen Gesichtspunkte nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt worden sind, die zu kündigende Arbeitnehmerin bzw. der zu kündigende Arbeitnehmer an einem anderen Arbeitsplatz in derselben Dienststelle oder in einer anderen Dienststelle desselben Verwaltungszweiges an demselben Dienstort einschließlich seines Einzugsgebietes weiterbeschäftigt werden kann, die Weiterbeschäftigung der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen möglich ist oder die Weiterbeschäftigung der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers unter geänderten Vertragsbedingungen möglich ist und die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer sein Einverständnis hiermit erklärt
§ 79 Abs. 3, 4	<ul style="list-style-type: none"> Anhörungsrecht des Personalrats vor fristlosen Entlassungen und außerordentlichen Kündigungen (eine Kündigung ist unwirksam, wenn der Personalrat nicht beteiligt worden ist)

6

Wie kann der Personalrat aktiv werden?

Wenn eine Reorganisation unvermeidlich ist, gehört es zu den zentralen Anliegen von Personalräten, für die in der Dienststelle verbleibenden Beschäftigten möglichst gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dazu gehört die Förderung der Gesundheit, der Motivation und des „Wir-Bewusstseins“.

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

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

https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/kein-stress-mit-dem-stress-handlungshilfe-betriebs-und-personalraete.pdf?jsessionid=673FE49CB2D1E57B87CA0C55DCFA19DF.delivery1-master?__blob=publicationFile&v=6

INQA: Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (auch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen geeignet)

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/psyga-gesunde-mitarbeiter-gesundes-unternehmen?__blob=publicationFile



Gutes Gelingen bei der strategischen Personalplanung

Fazit

Demografischer Wandel, Digitalisierung und technischer Fortschritt werden auch in Zukunft für einen hohen Veränderungsdruck in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen sorgen – dieser wird durch die Corona-Pandemie sicherlich verstärkt. Damit gewinnt die strategische Personalplanung weiter an Bedeutung. Sie hilft, frühzeitig den notwendigen Personalbedarf und etwaige „Kompetenzlücken“ und „Kompetenzbedarfe“ zu erkennen und Flexibilität und Veränderungsfähigkeit von Institutionen und Beschäftigten zu stärken. 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 **Anforderungen an öffentliche Verwaltungen und Organisationen** besser miteinander zu verbinden.

Für Personalräte gibt es ganz unterschiedliche Möglichkeiten, Personalplanung im Sinne der Beschäftigten und der Organisation **aktiv mitzugestalten**. Hierbei geht es insbesondere um die Bestimmung der „richtigen“ Personalstärke, die Stärkung der Gesundheit der Beschäftigten und die Analyse der Kompetenzen der Zukunft.

Die besten Voraussetzungen für eine gelingende Personalplanung sind qualifizierte Personalräte, die sich mit dem Thema auskennen und sich aktiv einbringen. Sicherlich hängen die Einflussmöglichkeiten von Personalräten auch von der Kooperationsbereitschaft der Personalverantwortlichen ab, Personalräte – im Verständnis einer „prozessorientierten Mitbestimmung“ – frühzeitig in den Prozess einzubinden. Die Erfahrung zeigt, dass sich eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit** positiv auf den Planungsprozess auswirkt.

» Stimmen aus der Praxis

„Basis für eine gute strategische Personalplanung ist eine gute Zusammenarbeit zwischen der Hochschulleitung und dem Personalrat. Ein konstruktiver Dialog ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um heutige und zukünftige Herausforderungen für Klinik und Hochschulbetrieb von vielen Seiten zu beleuchten und gemeinsam zu einer klaren Einschätzung zu gelangen.“

Jutta Ulrich, Vorsitzende des Personalrats, Medizinische Hochschule Hannover (MHH)

7



Annex

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 in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen üblichen Unterscheidungen zu orientieren (z. B. Personalbereich, Hausverwaltung/Facility-Management, Fachbereiche etc.).

Wie kleinteilig die Aufteilung erfolgt, ergibt sich aus der Größe und Komplexität der Organisation. In kleineren Dienststellen kann zum Beispiel nur grob zwischen Führungskräften, Fachkräften und Hilfskräften unterschieden werden. In größeren Organisationen ist es sinnvoll, die Einteilung zumindest nach Tätigkeits- bzw. Fachbereichen vorzunehmen. Ist es in der Dienststelle bereits üblich, Anforderungs- oder Kompetenzprofile zu erfassen, kann die Aufteilung auch differenzierter erfolgen.

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

Fragen, die den Personalrat interessieren:

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

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 des Personals 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
- › Versetzungen (bzw. Wechsel der Dienststelle) und Auslaufen befristeter Arbeitsverträge
- › Eintritt in den Ruhestand
- › sonstige unbezahlte Abwesenheiten

Personalbedarfsplanung

Aufgabe der Personalbedarfsplanung ist die Ermittlung des Personalbedarfs, der erforderlich ist, um die Ziele der Organisation im Planungszeitraum zu erreichen und den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen. Ziel ist es, eine 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 Auftragserfüllung 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 hinzugezogen 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)

Mithilfe des IT-Tools **PYTHIA** können Brutto- und Nettopersonalbedarf berechnet werden.

Personalbemessung

Zur Ermittlung des voraussichtlichen Personalbedarfs nach Teilbereichen der Organisation und Jobgruppen kommen verschiedene Verfahren zum Einsatz. In Gesprächen mit Interessenvertretungen fällt häufig der Begriff der „Personalbemessung“. Dies ist ein

spezielles Verfahren der (operativen) Personalbedarfs- bzw. -einsatzplanung, vordergründig geht es um die Abschätzung des aktuellen Personalbedarfs.

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 Nettopersonalbedarfs wie folgt aus:

Nettopersonalbedarf =
(Arbeitsmenge x Zeitbedarf pro Arbeitseinheit)

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.

Bei Dienstleistungstätigkeiten müssen die erforderlichen Daten zum Beispiel über **Betreuungsschlüssel** (etwa im Kitabereich und anderen Betreuungseinrichtungen) oder die **Ermittlung von Durchführungszeiten** für bestimmte Aufgaben (etwa bei Reinigungsdiensten) erhoben werden. Da Fehl- und Ausfallzeiten als prozentualer Zuschlag kalkuliert werden können, lässt sich die durchschnittliche Arbeitszeit pro Beschäftigten relativ einfach erfassen. Schwierig bei den genannten Dienstleistungstätigkeiten ist dagegen die Bestimmung des Zeitbedarfs pro Arbeitseinheit, die anhand von Arbeitsanalysen (Zählen, Messen mit der Stoppuhr) festgestellt werden müssen.

Personalkennzahlen

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

VZE bzw. MAK gehören zu den gängigsten, aber auch am häufigsten missverstandenen Personalkennzahlen. VZE (Vollzeiteinheiten) bzw. MAK (Mitarbeitendenkapazität) beschreiben nicht die Anzahl („Köpfe“) der Beschäftigten, die in der Organisation beschäftigt sind. Stattdessen geben sie den Zeitwert an, den eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter erbringt. Ein Vollzeitbeschäftigter wird mit 1,0 VZE gezählt. Bei einem oder einer Beschäftigten, der eine halbe Stelle innehat, beträgt der VZE-Wert 0,5. Alternative und in der Praxis übliche Begriffe sind VZÄ (Vollzeitäquivalente) und VZP (Vollzeitpersonal). Vor allem in der Privatwirtschaft wird häufig der Begriff FTE (full time equivalent) benutzt.

Die Altersstruktur zeigt die Altersverteilung der Beschäftigten. 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 Bereichen, 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 die Organisation bzw. Dienststelle jährlich (ungeplant) verlassen. Ausschlaggebend für eine Erhöhung der Fluktuationsquote können Fachkräfteengpässe bzw. ein steigender Wettbewerb um Fachkräfte sein. Eine Erhöhung der Fluktuationsquote kann aber auch mit Mängeln bei der Mitarbeitendenführung zusammenhängen. Die Fluktuationsrate 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).

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

Als Krankenquote (bzw. -rate) bezeichnet man den Anteil der krankheitsbedingten Ausfälle, gemessen an der Anzahl aller Beschäftigten der Dienststelle. In Abhängigkeit u. a. von den gesundheitlichen Belastungen und Risiken sowie dem Alter des Personals kann der Wert von Organisation zu Organisation stark variieren.

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

Die Fehlzeitenquote (bzw. -rate) hat Ähnlichkeit mit der Krankenquote. Der 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.

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

Fluktuations-, Kranken- und Fehlzeitenquote spielen eine Rolle bei der Ermittlung des Brutto- und Nettopersonalbedarfs. Gegebenenfalls ist eine „Reservequote“ aufzuschlagen.

Netzwerke und Handlungshilfen

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

Weiterer Ansprechpartner ist „Das Demographie Netzwerk e.V.“, das vom BMAS unterstützt wird und deutschlandweit aktiv ist. Den Schwerpunkt des Netzwerkaustausches bildet die Vorstellung und Diskussion von Best Practices in den Bereichen strategische Personalplanung, Gesundheitsmanagement, lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung und Employer Branding.

Darüber hinaus bietet die Homepage der INQA zahlreiche Praxisbeispiele und Handlungshilfen für den Berufsalltag.

Zusätzliche Informationen über die Entwicklung der Arbeitsbedingungen aus Beschäftigtensicht liefert der DGB-Index Gute Arbeit, der auf einer gemeinschaftlichen Initiative des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und seiner Mitgliedsgewerkschaften basiert.

Weiterführende Informationen

INQA: Ausgewählte Checks und Handlungshilfen

<https://www.inqa.de/DE/magazin/mediathek/publikationen/uebersicht.html>

INQA-Check „Wissen & Kompetenz“

<https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-wissen-kompetenz.html>

INQA-Check „Gesundheit“

<https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-gesundheit.html>

INQA: Verwaltung der Zukunft. Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik

https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Pressemitteilungen/praxisreport_verwaltung_der_zukunft.pdf?__blob=publicationFile&v=1

INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“ (Diversity)

<https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-vielfaltsbewusster-betrieb.html>

INQA: Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/fuehrung-digitalisierten-verwaltung?__blob=publicationFile

Das Demographie Netzwerk e. V.

www.demographie-netzwerk.de

DGB-Index Gute Arbeit

<https://index-gute-arbeit.dgb.de>

INQA-Check „Führung“

<https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-personalfuehrung.html>

Literatur und Quellen

Altvater, L. et al. (2019): Bundespersonalvertretungsgesetz. Mit Wahlordnung und ergänzenden Vorschriften. Kommentar für die Praxis. Mit vergleichenden Anmerkungen zu den Landespersonalvertretungsgesetzen (10. Aufl.). Frankfurt/M.

BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2019): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Vergleich zur Grundausswertung 2006 und 2012. Dortmund, Berlin und Dresden.

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.

Beile, J./Rieke, C./Schöneberg, K./Gabriel, S. (2019): Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden. Hamburg.

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.

BMI, Bundesministerium des Innern/BVA, Bundesverwaltungsamt (Hrsg.) (2018): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Berlin und Köln.

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

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

Brehmer, W. (2014): Mitbestimmung im öffentlichen Dienst. Eine empirische Analyse der Determinanten vertiefter Personalratsbeteiligung. Dissertation, Universität Konstanz.

Bremecker, D. (o. J.): Mitbestimmung/Mitwirkung/2.7.3 Mitwirkungsverfahren, in: Haufe TVöD Office Professional für die Verwaltung. Die erweiterte Fachinformations-Datenbank für das Personalwesen im öffentlichen Dienst.

Bundesagentur für Arbeit (2019): Blickpunkt Arbeitsmarkt Juni 2019. Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg.

dbb beamtenbund und tarifunion (o. J.): Brief zur Personalratsarbeit. Handlungsmöglichkeiten des Personalrats bei Personalabbau. Berlin.

DGB, Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (Hrsg.) (2020): Personalreport Öffentlicher Dienst 2020. Berlin.

DGB, Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (Hrsg.) (2017): DGB-Index Gute Arbeit. Sonderauswertung: Beschäftigte im Angestellten- oder Beamtenverhältnis im öffentlichen Dienst. Berlin.

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

Giertz, J.-P./Mühge, G. (2019): Qualifikationen und Anforderungen richtig matchen, in: Personalführung, 3/2019, S. 16–23.

Giertz, J.-P./Stracke, S. (2019): Strategische Personalplanung. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 433. Düsseldorf.

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

Holtbrügge, D. (2017): Personalmanagement (7. Aufl.). Berlin und Heidelberg.

Hüber, S. (2017): Eine gute Liaison, in: Der Personalrat 11/2017, S. 17–19.

Ibertz, W./Widmaier, U./Sommer, S. (2018): Bundespersonalvertretungsgesetz mit Wahlordnung unter Einbeziehung der Landespersonalvertretungsgesetze (14. Aufl.). Stuttgart.

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

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2019): DGB-Index Gute Arbeit. Report 2019. Arbeiten am Limit. Themenschwerpunkt Arbeitsintensität. Berlin.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2017): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2017. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Schwerpunkt: Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Berlin.

Kösling, R./Hilpert, R. (2017): Personalplanung strategisch angehen, in: Der Personalrat 11/2017, S. 8–12.

Kusmierz, H. (2013): Personalbedarf systematisch planen, in: Personalführung, 3/2013, S. 78–80.

Laßmann, N./Rupp, R. (2014): Personalplanung. Handlungshilfe für Betriebsräte. Frankfurt/M.

Lenders, D. (2017): Personalplanung nur mit Personalrat, in: Der Personalrat 11/2017, S. 13–16.

Lühr, H. H./Jabkowski, R./Smentek, S. (2019): Handbuch Digitale Verwaltung. Wiesbaden.

Niedermayr-Kruse, R. et al. (2014): Personalcontrolling Prozessmodell. Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Personalcontrolling-Prozessen. Wien.

Oechsler, W. A./Paul, C. (2018): Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement (11. Aufl.). Berlin.

Perseo/Institut für Verwaltungsberatung (2016): Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Status Quo und Trends in Personalplanung, -gewinnung, -entwicklung. Mülheim an der Ruhr und Köln.

Präsident des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (Hrsg.) (2017): Typische Mängel bei der Ermittlung des Personalbedarfs in der Bundesverwaltung (3. Auflage). Stuttgart.

PwC (Hrsg.) (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategie bis 2030. Frankfurt/M.

Richardi, R./Dörner, H.-J./Weber, C. (2019): Personalvertretungsrecht. Bundespersonalvertretungsgesetz und Personalvertretungsgesetze der Länder (5. Aufl.). München.

RKW Kompetenzzentrum (2014): Leitfaden Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen. Eschborn.

RKW Kompetenzzentrum (2009): Toolbox Fachkräftesicherung: Leitfaden Personalbedarfsplanung. Eschborn.

Rump, J./Schuller, I./Stracke, S./Zapp, D. (2018): Mit der Digitalisierung Schritt halten. Warum strategische Personalplanung immer wichtiger wird, in: Personalführung 9/2018, S. 14–19

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.

ver.di, Bereich Innovation und Gute Arbeit und Tarifpolitische Grundsatzabteilung (2020): Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. Berlin.

ver.di Bundesverwaltung (Hrsg.) (2012): Aufklären, Anschieben, Mitgestalten. Für generationsübergreifend gute Arbeit. Berlin.

ver.di Bundesverwaltung (Hrsg.) (2006): Personalentwicklung in Kommunen. Leitfaden und Empfehlungen für die betriebliche Praxis.

Vesper, D. (2016): Aktuelle Entwicklungstendenzen und zukünftiger Personalbedarf im öffentlichen Dienst. Study der Hans-Böckler-Stiftung 51. Düsseldorf.

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. (2022): Strategische Personalplanung leicht gemacht. Ein Handbuch für öffentliche Verwaltungen und Organisationen. Berlin.

Impressum

Strategische Personalplanung mit Weitblick

Ein Ratgeber für Personalräte

Hinweis

Die Basis für die vorliegende Publikation ist ein Ratgeber für Betriebsräte, der von wmp consult – Wilke Maack GmbH erstellt wurde. Entstanden ist der Ratgeber für Betriebsräte im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ (www.personal-pythia.de) unter Leitung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Das Projekt wurde gefördert durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

Im Rahmen des Projekts „FührDiV – Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“ (www.fuehrdiv.org) unter Leitung von wmp consult, ebenfalls gefördert durch die INQA, ist der Ratgeber durch wmp consult an die Zielgruppe der Personalräte in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen angepasst worden.

www.personal-pythia.de

Herausgeber

Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales
53107 Bonn
Kontakt: info@inqa.de
www.inqa.de

Stand: Februar 2022

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: INQA 085

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich:

Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09

18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: <http://www.bmas.de>

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon: www.gebaerdentelefon.de/bmas

Konzept und Text

Stefan Stracke, Judith Beile, Katharina Schöneberg,
Cornelia Rieke (wmp consult – Wilke Maack GmbH)

Satz/Layout

Scholz & Friends Berlin GmbH

Druck

Hausdruckerei BMAS, Bonn

Fotos

S. 1, 7, 8, 10, 12, 13, 16, 19, 23, 27, 31, 38, 43, 46, 59, 61:

Getty Images

Wir bedanken uns insbesondere bei den Akteur*innen, die an den Workshops und Feedbackrunden teilgenommen, ihre Erfahrungen geteilt und uns dadurch für die Entwicklung der Produkte wertvolle Impulse gegeben haben. Insbesondere der fachliche Austausch mit der BAuA und dem BMAS haben zum Gelingen des Projekts beigetragen, ebenso wie der Austausch mit den anderen Beteiligten des Projekts „FührDiV“, dessen Beirat sowie weiteren Vertreter*innen der INQA-Netzwerke und -Botschafter*innen.

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

