

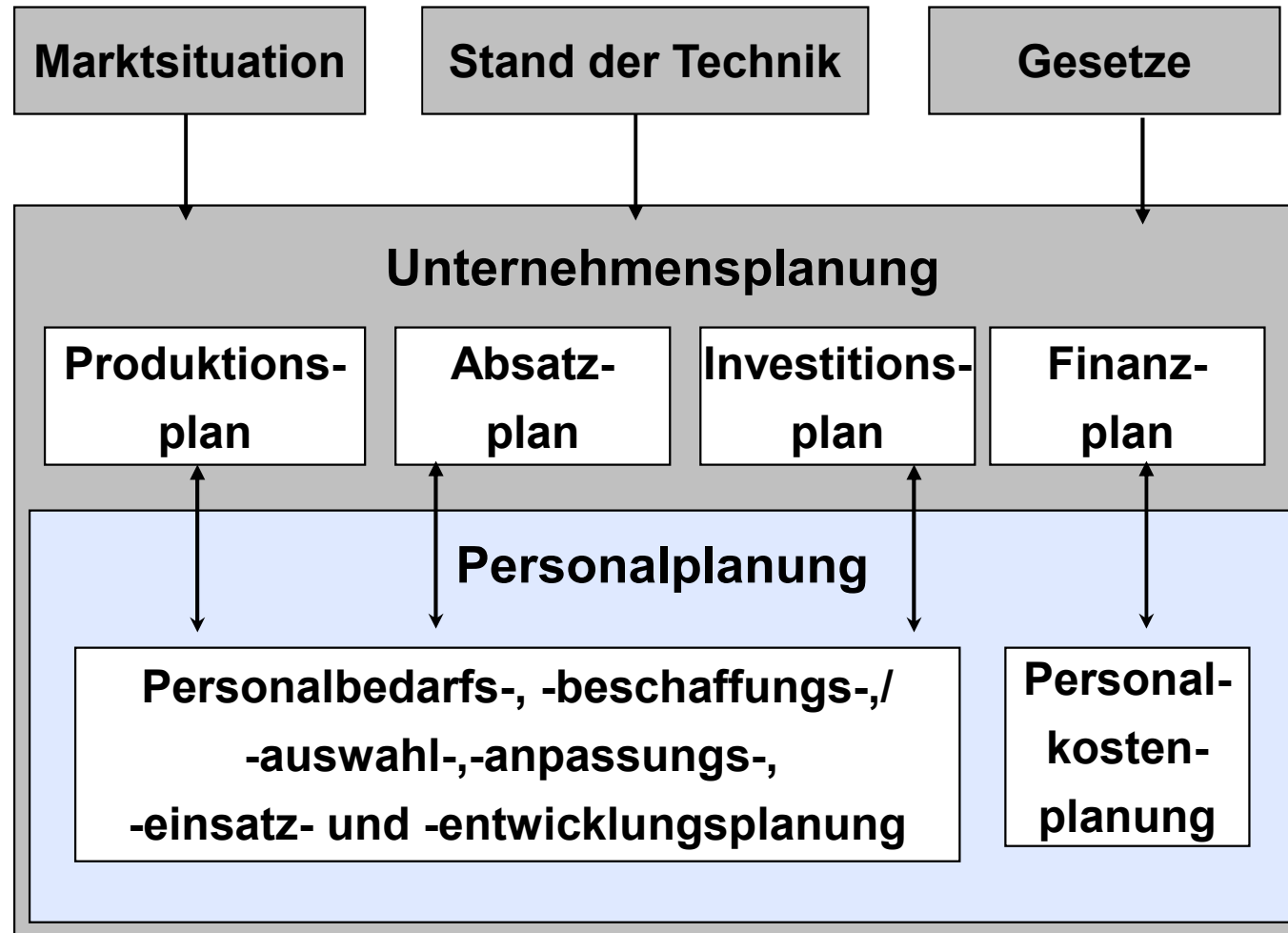
„Personalplanung – kann das denn so schwer sein?“

**Betriebsrätetagung Arbeit und Leben in
Balance – Herausforderungen in
Betrieb und Gesellschaft**

Schloss Waldthausen, Budenheim
22. Oktober 2018

**Simone Boers,
TBS gGmbH**

Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung



Was versteht man unter Personalplanung?

Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen.

Personalplanung soll dafür sorgen, dass **kurz-, mittel- und langfristig** die im Unternehmen benötigten Arbeitnehmer in der **erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Ziele** zur Verfügung stehen.

Personalplanung vollzieht sich in mehreren Prozessabschnitten:

- (1) Ermittlung des Personalbedarfs;
- (2) Planung der Personalbeschaffung;
- (3) Planung der Personalentwicklung;
- (4) Planung des Personaleinsatzes;
- (5) Planung der Personalfreisetzung.

Was versteht man unter Personalplanung?

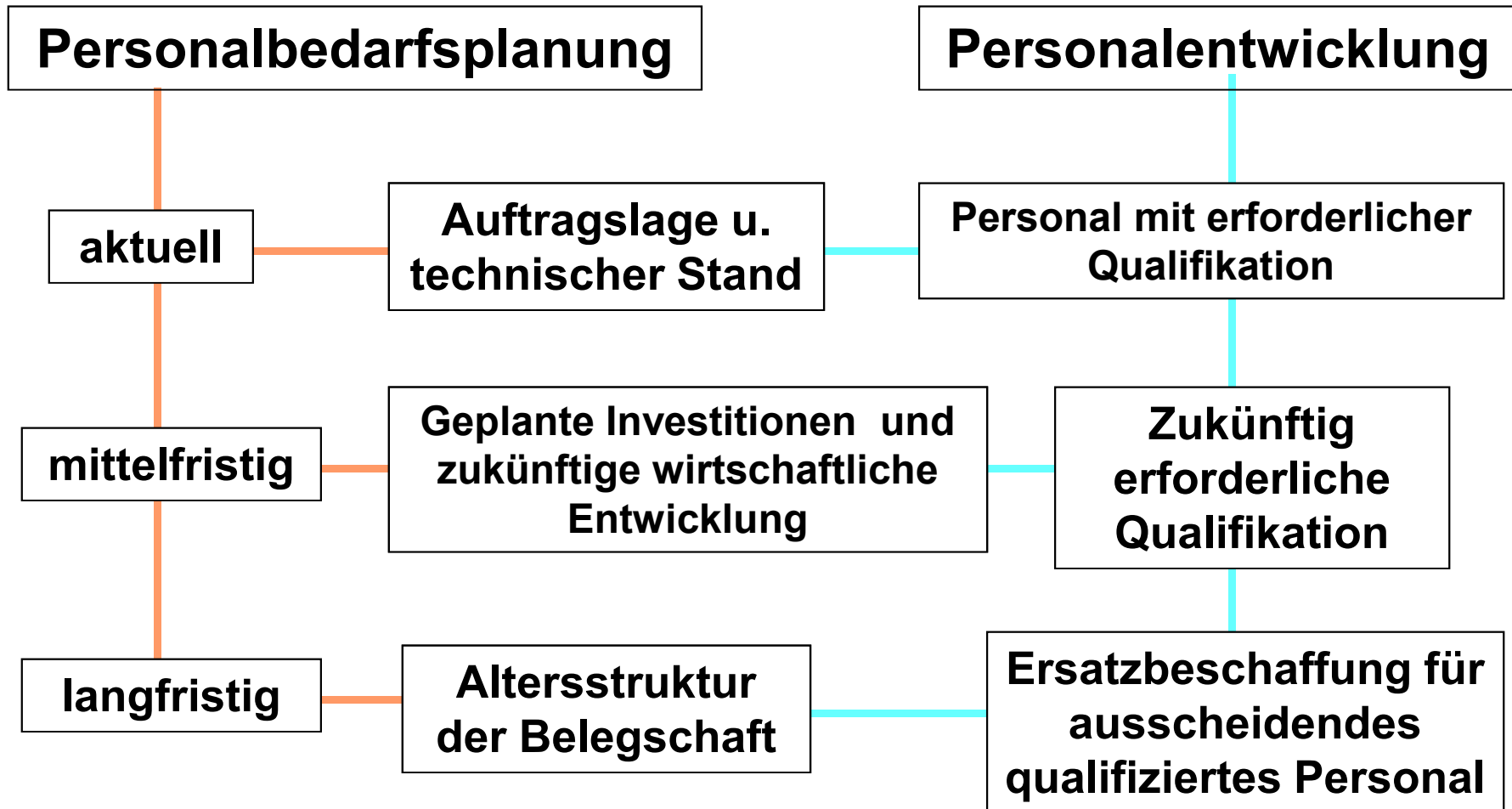
Voraussetzungen:

Eine aussagekräftige Personalplanung verlangt, dass umfassende Informationen über die Stellen, Personen, interne und externe Faktoren in die Planung einfließen. Hierzu ist ein gut ausgebautes, dem Datenschutz Rechnung tragendes Personalinformationssystem erforderlich.

Die Personalplanung besteht aus zwei Elementen:

1. **Die Personal-Bedarfs-Planung:** Wie viele Beschäftigte und mit welcher Qualifikation brauchen wir für welchem Zeitraum?
2. **Die Personal-Einsatz-Planung:** Welche Beschäftigten brauchen wir mit welcher Qualifikation zum jeweiligen Zeitpunkt?

Personalbedarfsplanung und -entwicklung



Auswirkungen bei mangelhafter Personalplanung

- Überlastung bei zu wenig Personal und durch „ständiges Einspringen“
- Stichwort „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“: prekäre Beschäftigungsverhältnisse, Zeitdruck...
- „Huddeln“ führt ggf. zu mehr Arbeitsunfällen und Fehlern mit entsprechenden Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit/Produkte
- Motivation der Beschäftigten sinkt → Auswirkungen auf die Produktivität
- Einarbeiten von ständig wechselndem Personal → Produktivität derer, die einarbeiten, ist eingeschränkt
- Wenig Stammpersonal → Habe ich alle Qualifikationen, die ich benötige vor Ort



Analyse der betrieblichen Situation

- Die Problemlagen können je nach Betrieb sehr unterschiedlich sein.
- Einige mögliche **Analyseinstrumente**:
 - Altersstrukturanalyse
 - Qualifikationsstrukturanalyse
 - Krankenstandsanalyse
 - Gefährdungsbeurteilungen
 - Mitarbeiterbefragungen
 - Checklisten

Welche Analyseinstrumente nutzt Ihr?



Handlungsfelder

Personalplanung und -entwicklung

Grundlagen:

- **Systematisches Vorgehen**
 - IST Stand feststellen
 - zukünftigen Bedarf bestimmen
 - Personalpolitik dementsprechend ausrichten
 - kurz-, mittel- und langfristige Bedarfe decken
- **Strategisches Vorgehen**
 - Bedarfsermittlung unter Beteiligung aller wichtigen Akteure im Unternehmen
 - ganzheitlicher Ansatz
 - mittelfristiger Planungshorizont

Handlungsfelder

Personalplanung und -entwicklung

Typische Handlungsfelder einer „demografiefesten“ Personalpolitik:

- **Personal finden und binden**
 - Auf welchen Wegen findet man neue Mitarbeiter?
 - Wie können diese im Unternehmen gehalten werden?
 - Stichwort: Attraktiver Arbeitgeber

Handlungsfelder

Personalplanung und -entwicklung

Typische Handlungsfelder einer „demografiefesten“ Personalpolitik:

- **Ausbildung**
 - Eine Lücke zwischen Jugendlichen, die keinen Ausbildungsplatz finden und Betrieben, die keine Azubis finden, existiert nach wie vor.
 - Bei der Suche nach Ursachen und Handlungsmöglichkeiten müssen verschiedene Ebenen bzw. Akteure berücksichtigt werden.
- **Fort- und Weiterbildung, „Lebenslanges Lernen“**
 - Teilnahme an Weiterbildung und Qualifizierung für alle Beschäftigten ermöglichen
 - Zentral: Zuschnitt der Angebote auf verschiedene Lerntypen und Zielgruppen

Handlungsfelder

Personalplanung und -entwicklung

Typische Handlungsfelder einer „demografiefesten“ Personalpolitik:

- **Nachfolgeplanung**
 - betrifft nicht nur Führungspositionen, sondern alle Stellen
 - rechtzeitig angehen und planen, Übergänge sichern
- **Wissenstransfer**
 - Wie kann vorhandenes Wissen gesichert und weitergegeben werden?
 - Es gibt verschiedene Arten von Wissen.
 - Einige mögliche Wege: Tandems, Teamarbeit, Arbeitskreise, Wissensspeicher
 - Nachhaltigkeit im Wissenstransfer und in der Einarbeitung in neue Jobs
 - Kulturfrage

Handlungsfelder

Personalplanung und -entwicklung

Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte

- **§ 92 BetrVG Personalplanung:**
 - Unterrichtung über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen sowie
 - Beratung über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten
- **§ 92 a BetrVG Beschäftigungssicherung:** Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung

Personalplanung

§ 92 BetrVG – Personalplanung

- (1) „Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.
- (2) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihrer Durchführung machen.
- (3) Die Absätze 1 und 2 gelten entsprechend für Maßnahmen im Sinne des § 80 Abs. 1, Nr. 2a und 2b, insbesondere für die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern.“

Informationen für den Betriebsrat nach § 92 BetrVG

Der Betriebsrat darf nach dem Gesetz Informationen über die Personalplanung des Arbeitgebers einfordern. Diese müssen detailliert Auskunft geben über die Zusammensetzung der Belegschaft. Solche Informationen müssen folgende Angaben und Kennzahlen enthalten:

Belegschaftszahlen:

- Anzahl weiblicher Mitarbeiter (MA)
- Anzahl männlicher MA
- Anzahl MA über 55
- Anzahl MA unter 18
- Anzahl MA pro Betrieb
- Anzahl MA pro Abteilung

Informationen für den Betriebsrat nach § 92 BetrVG

Beschäftigungsart / Fachkräfte / Bedarf:

- Vollzeit, Teilzeit, Zeitarbeit, Aushilfen, geringfügig Beschäftigte, freie Mitarbeiter?
- Anzahl der einzelnen Beschäftigten in den jeweiligen Berufsgruppen?
- Geplante Neueinstellungen, zurückliegende Neueinstellungen

Der Betriebsrat kann sich auch weitere Informationen einholen und Auskunft vom Arbeitgeber über folgende, vertiefende Fragen erhalten:

- Gibt es Springer?
- Ist ein reibungsloser Ablauf auch bei Krankheit/Unfällen gewährleistet?
- Wie wird Urlaub koordiniert? Wurde Urlaub schon einmal gestrichen?
- Ist ein Ausbildungsberuf für die jeweiligen Stellen Voraussetzung?
- Wie sieht das Qualifikationsniveau und die Ausbildungsberufe der MA aus?

Informationen für den Betriebsrat nach § 92 BetrVG

Beschäftigungsart / Fachkräfte / Bedarf (Fortsetzung):

- Gibt es Fortbildungsmaßnahmen für MA? Anstehende Qualifikationen?
- Wer hat welche stellvertretenden Posten?
- Sind Betriebsräte/Jugend- und Auszubildendenvertreter in der Abteilung?
- Gab es Stellenwechsel / Versetzungen im vergangenen Jahr auf eigenen Wunsch?
- Gab es Stellenwechsel / Versetzungen im vergangenen Jahr auf betriebliche Veranlassung?
- Wie hoch ist der Krankheitsstand in den jeweiligen Abteilungen?
- Welche MA werden in den kommenden drei Jahren pensioniert (freiwerdende Stellen im Organigramm kennzeichnen)?
- Wer besetzt diese Stelle neu? Ist dafür neues Personal notwendig?
- Werden neue Maschinen/Anlagen angeschafft?
- Muss vorhandenes Personal auf diese Anlagen geschult werden?
- Wer wird geschult?

Informationen für den Betriebsrat nach § 92 BetrVG

Ausbildungskennzahlen:

- Wie viele Ausbilder, Ausbildungsbeauftragte arbeiten im Betrieb?
- Gibt es besetzte/freie betriebliche Ausbildungsstellen
- Welche dieser Stellen sind auch für weibliche Azubis ärztlich freigegeben?
- Gibt es zusätzlichen Personalbedarf durch Pensionierung?
- Gibt es zusätzlichen Personalbedarf durch Erweiterung?
- Gibt es einen allgemein zusätzlichen Personalbedarf?
- Wie viele Schüler bewerben sich?
- Wer entscheidet über Bewerberauswahl?
- Werden nur zulässige Fragen gestellt?
- Wie viele Azubis sind eingestellt, davon weiblich bzw. männlich, unter 18 Jahre?
- Wie viele Azubis bestehen die Prüfung im Durchschnitt?
- Wann stehen Übernahmen an?

Informationen für den Betriebsrat nach § 92 BetrVG

Strukturelle Zahlen:

- Der Betriebsrat kann ebenso strukturelle Zahlen über seinen Betrieb einholen. So können er oder sie sich ebenso Auskunft über die Struktur der einzelnen Abteilungen und des Gesamtbetriebes einholen.

§ 92 a BetrVG Einleitung

- § 92a wurde 2001 in das BetrVG eingeführt. Die Vorschrift geht zurück auf die Erweiterung des Katalogs der allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats in § 80 Abs. 1. Danach ist der Betriebsrat von Gesetzes wegen angehalten, die Beschäftigungssicherung im Betrieb zu fördern und zu sichern (§ 80 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG).
- Mit der Regelung des § 92a soll der Betriebsrat in die Lage versetzt werden, diese Aufgabe aktiv wahrzunehmen und eigene Initiativen zur Beschäftigungssicherung im Betrieb zu ergreifen.
- Der Betriebsrat hat ein umfassendes Vorschlagsrecht. Dem Vorschlagsrecht des Betriebsrats stellt Abs. 2 der Vorschrift eine Beratungspflicht des Arbeitgebers gegenüber. Zur Steigerung der Effizienz eröffnet der Gesetzgeber dem Betriebsrat oder Arbeitgeber die Hinzuziehung eines Vertreters der Agentur für Arbeit.

§ 92a Abs. 1 BetrVG

Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen.

Vorschläge können sein:

- flexible Gestaltung der Arbeitszeit
- Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit
- Neue Formen der Arbeitsorganisation
- Änderung der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe
- Qualifizierung der ArbeitnehmerInnen
- Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihre Vergabe an andere Unternehmen
- Vorschläge für das Produktions- und Investitionsprogramm
- u. v. m. (die Auflistung im Gesetzestext ist nicht abschließend)

Vorschlagsrecht

Das Gesetz definiert nicht den Begriff der Beschäftigungssicherung oder -förderung. Es beschränkt sich auf das Darstellen von Initiativen, auf die sich das Vorschlagsrecht beziehen kann. Die Aufzählung in § 92a Abs. 1 Satz 2 ist nicht abschließend. So kann der Betriebsrat auch Vorschläge zu folgenden Themen machen:

- Einführung einer beruflichen Erstausbildung
 - Ausbildung in neuen / anderen Berufsbildern
 - Erhöhung der Berufsausbildungskapazitäten
 - Sicherung einer Stammebelegschaft durch Qualifizierung und/oder flexiblem Einsatz
 - Usw.
-
- Die Begründung des Betriebsrats muss überzeugend sein. So ist z. B. die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nur gesichert wenn in naher Zukunft entsprechende Fachkräfte zur Verfügung stehen. Dies ist z.B. nur mit einer eigenen Berufsausbildung oder festem Stammpersonal zu erreichen.

§ 92a Abs. 2 Satz 1 BetrVG

Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten.

Dies hält den Arbeitgeber dazu an, sich mit den Vorschlägen des Betriebsrats ernsthaft und in angemessener Zeit zu befassen. Intensität und Dauer der Beratung sind abhängig vom Inhalt des jeweiligen Vorschlags. Das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit verpflichtet die Betriebsvertragsparteien dazu, sich mit den Argumenten der jeweils anderen Seite auseinanderzusetzen.

(§ 2 Abs. 1 BetrVG)

Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.

§ 92a Abs. 2 Satz 2 BetrVG

Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern erfolgt die Begründung schriftlich.

Danach trifft den Arbeitgeber zusätzlich eine Begründungspflicht, sofern er den Vorschlag des Betriebsrats für ungeeignet hält. Die Begründungspflicht dient der Unterstützung des Beratungsrechts. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Begründung von sich aus zu erteilen. Der Betriebsrat muss ihn nicht erst dazu auffordern.

(siehe Rn. 11, § 92 a, Fitting, 23. Auflage, 2006)

Der Betriebsrat kann seinen Anspruch auf Beratung und Erteilung einer Begründung im arbeitsgerichtlichen Beschlussverfahren durchsetzen. Das Gesetz gewährt dem Betriebsrat einen darauf gerichteten Erfüllungsanspruch. Verletzt der Arbeitgeber seine Pflichten, kommt ein Antrag nach § 23 Abs. 3 BetrVG in Betracht.

§ 92a Abs. 2 Satz 3 BetrVG

Zu den Beratungen kann der Arbeitgeber oder der Betriebsrat einen Vertreter der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen.

Dieser Dritte soll zum einen auf Grund seiner Sachnähe die Parteien über beschäftigungssichernde Fördermaßnahmen des Arbeitsförderungsrechts beraten.

Darüber hinaus soll er als neutrale Instanz Meinungsverschiedenheiten zwischen den Betriebsparteien ausräumen helfen.

Zusammenfassung

Beschäftigungssichernde und -fördernde Maßnahmen setzen Kreativität, Ideenreichtum und Sachkunde des Betriebsrats voraus. Allerdings gibt es auch kaum ein Argument sich eben nicht mit entsprechenden Vorschlägen an den Arbeitgeber zu wenden. Der Arbeitgeber kann mit entsprechender Vorbereitung und Argumentation schnell in Verlegenheit gebracht werden.

Nach § 80 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG hat der Betriebsrat die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern.

Darüber hinaus kann er entsprechende Vorschläge machen wie das erreicht werden kann (§ 92 a BetrVG).

Deshalb kann der Betriebsrat sich nach § 80 Abs. 3 BetrVG entsprechende Sachverständige hinzuziehen wenn es in der Beratung darum geht entsprechende Vorschläge zur Beschäftigungssicherung und -förderung zu erarbeiten.

Durchsetzung der Beteiligungsrechte

- Zwar wirkt sich die Verletzung der Informations- und Beratungsrechte des Betriebsrats im Rahmen der Personalplanung später nicht auf die personellen Einzelmaßnahmen aus.
- Es kommt jedoch bei groben Verstößen gegen die Informations- und Beratungspflichten des Arbeitgebers ein Verfahren gemäß § 23 Abs. 3 BetrVG in Betracht. Dies setzt einen groben Verstoß gegen betriebsverfassungsrechtliche Pflichten des Arbeitgebers voraus. Demgegenüber gibt es jedoch keinen allgemeinen Unterlassungsanspruch, wie er nach der Rechtsprechung des BAG bei betriebsverfassungsrechtlichen echten Mitbestimmungsrechten z.B. i.S.d. § 87 BetrVG gegeben ist.
- Der Betriebsrat kann im Rahmen eines Beschlussverfahrens feststellen lassen, dass der Arbeitgeber sowohl zur Unterrichtung als auch zur Beratung im Rahmen des § 92 „Personalplanung“ verpflichtet ist. Erfüllt der Arbeitgeber seine Informationspflichten nach Abs. 1 Satz 1 und Abs. 3 wahrheitswidrig, unvollständig oder verspätet, handelt er ordnungswidrig. Es kann eine Geldbuße bis zu 10.000 Euro verhängt werden (§ 121 BetrVG).

Aus der Arbeitnehmerperspektive: Ziele der Personalplanung

- **Die Aufgabe des Betriebsrats ist es, die Interessen der Arbeitnehmer soweit wie möglich dem Arbeitgeber nahezubringen, damit in den gemeinsamen Beratungen diese berücksichtigt werden können. Als Arbeitnehmerinteressen sind vorrangig zu nennen:**
 - Arbeitsplatzsicherung
 - Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Bezug auf Arbeitszeit, Einkommen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - Dies kann erreicht werden durch folgende Maßnahmen:
 - Qualifizierungsmaßnahmen
 - Schaffung von innerbetrieblichen Aufstiegschancen
 - Förderung der Arbeitnehmer entsprechend ihren Neigungen und Fähigkeiten
 - Maßnahmen zur Sicherung der Gleichberechtigung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern
 - Berücksichtigung der Probleme gemindert leistungsfähiger und älterer Arbeitnehmer

Handlungsfelder

Personalplanung und –entwicklung

Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte

- **§ 95 BetrVG Auswahlrichtlinien:** Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen
- **§ 96 BetrVG Förderung der Berufsbildung:** Ermittlung des Berufsbildungsbedarf auf Verlangen des BR, Beratung in Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs, Vorschlagsrecht des BR
- **§ 97 BetrVG Einrichtung und Maßnahmen der Berufsbildung:**
 - Beratung mit dem BR über Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung
 - Mitbestimmung des BR bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, wenn sich Tätigkeiten ändern
- **§ 98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen:** Mitbestimmung z.B. bei der TN-Auswahl und der Bestellung des Bildungspersonals

Handlungsfelder

Personalplanung und -entwicklung

Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte

- **§ 102 (3) Nr. 4 BetrVG Mitbestimmung bei Kündigungen:** Widerspruch zur ordentlichen Kündigung, wenn die Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen möglich ist
- **§ 106 (3) BetrVG Wirtschaftsausschuss:** Unterrichtung über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens und deren Auswirkungen auf die Personalplanung

Was sind Anknüpfungspunkte für die Arbeit des Betriebsrats?

- **Welche Informationen stehen an den jeweiligen Standorten zur Verfügung?**
 - Kurz-, mittel-, langfristig?
- **Wie wird Personalplanung aktuell betrieben:**
 - am eigenen Standort?
 - an anderen Standorten?
- **Welche Informationen werden von den Betriebsräten eingefordert ? Wie agiert/reagiert der Betriebsrat?**
Arbeitsteilung?
- **Welche kritischen Punkte / Probleme gibt es aktuell zum Thema „Personalplanung“?**
- **Was wäre wünschenswert im Hinblick auf die Personalplanung?**
- **Gibt es erste (kreative) Vorschläge / Ansätze?**
- **Öffentlichkeitsarbeit?**

Fazit aus der Diskussion

- **Personalplanung erfolgt in den meisten Betrieben nur kurzfristig**
- **Analyseinstrumente gibt es und werden auch genutzt, vielfach fehlt aber die Verknüpfung der Instrumente miteinander und vor allem die Umsetzung der nötigen ableitbaren Maßnahmen**
- **Es empfiehlt sich aktiv als Betriebsrat an die Thematik ranzugehen und einen langen Atem zu haben**
 - **Nutzung des § 92a BetrVG: eigene Vorschläge entwickeln**
 - **Nutzung der Gefährdungsbeurteilung als Instrument, fehlende Personalplanung sichtbar zu machen und so mittels § 87 BetrVG erzwingbar machen**
 - **Öffentlichkeitsarbeit: den Beschäftigten aufzeigen, dass Grenzen bei verfehlter Personalplanung sichtbar gemacht werden müssen**

Kontaktdaten

TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

Simone Boers
Kaiserstraße 26-30
55116 Mainz

Telefon Verwaltung: 06131-28835-0
Fax Verwaltung: 06131-226102

Telefon direkt: 06136/9548491
Mobil: 0171/3012393

E-Mail: Simone.Boers@tbs-rlp.de
www.tbs-rheinlandpfalz.de

