



Betriebspolitik | Vorstand

Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute

**31**

**Personalplanung**

## Impressum

Produkt-Nr.: 23848-88125  
Herausgeber: IG Metall Vorstand,  
FB Betriebspolitik

Autoren: Nikolai Laßmann, Rudi Rupp

Redaktion: Tobias Wölfle, Reinold Mittag,  
FB Betriebspolitik

Ausgabe: Juli 2020

Druckvorstufe: Da-TeX Gerd Blumenstein, Leipzig  
Druck: mediaprint solutions GmbH, Paderborn



## Vorwort

Die Mitbestimmung in Personalangelegenheiten ist der Kern des Mitbestimmungsrechts für Betriebsräte. Der Arbeitgeber muss bei den Betriebsräten nicht nur die Zustimmung zu den von ihm geplanten Personalmaßnahmen einholen; Betriebsräten steht ein eigenes Initiativrecht bei der Personalplanung zu. Das ist umso wichtiger, weil Vertrauensleute und Betriebsräte zunehmend vor neuen großen Aufgaben stehen. Viele Branchen stehen vor einer grundlegenden Transformation: Energie- und Mobilitätswende, Globalisierung von Wertschöpfungsketten, die Digitalisierung von Produkten, Arbeitswelt und Gesellschaft und demografischer Wandel.

Eine gut funktionierende Mitbestimmung ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Interessenpolitik. Betriebliche Mitbestimmung wird aber erst durch die Beteiligung der Beschäftigten lebendig. Ergebnisse von Verhandlungen, auch in Form von Betriebsvereinbarungen, sind stärker legitimiert, wenn Belegschaften einbezogen werden oder erfolgreich Konflikte um eine Regelung geführt wurden. In einigen Betrieben organisieren Betriebsräte und Vertrauensleute regelmäßige Rückmelde-Schleifen mit der Belegschaft, um die Praxis-tauglichkeit von Betriebsvereinbarungen zu überprüfen und diese eventuell anzupassen. Die IG Metall verfügt inzwischen über einen guten Instrumente-Kasten mit Beispielen erfolgreicher Beteiligung.

Die IG Metall will das Arbeitsleben der Beschäftigten sicher, gerecht und selbstbestimmt gestalten. Wir nehmen Arbeitgeber und Politik in die Verantwortung. Betriebsräte und Vertrauensleute sind Profis für Mitbestimmung und Gute Arbeit. Diese Broschüre vermittelt ein solides Grundwissen über Handlungsmöglichkeiten und rechtliche Rahmenbedingungen. Betriebsräte können dieses Wissen vertiefen, indem sie von dem breit gefächerten Qualifizierungsangebot der IG Metall Gebrauch machen.

Frankfurt am Main, Juli 2020



Christiane Benner  
Zweite Vorsitzende der IG Metall



# Inhalt

Vorwort	3
Literaturverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	15
Einleitung	17
<b>I. Begriff und Bedeutung der Personalplanung</b>	<b>19</b>
1. Definition	19
2. Strategische und operative Personalplanung	19
2.1 Strategische Personalplanung	19
2.2 Operative Personalplanung	23
3. Bedeutung der Personalplanung für Arbeitgeber und Beschäftigte	27
3.1 Interessen des Arbeitgebers an der Personalplanung	27
3.1.1 Der traditionelle Ansatz	27
3.1.2 Der Human Resources Management-Ansatz	28
3.2 Interessen der Beschäftigten an der Personalplanung	29
3.3 Schlussfolgerungen für die Betriebsratsarbeit	30
4. Personalkennzahlen	31
4.1 Bedeutung von Personalkennzahlen	31
4.2 Anforderungen an Personalkennzahlen	32
4.3 Methoden der Ermittlung und Darstellung von Personalkennzahlen	34
4.3.1 Statistische Rechenmethoden	34
4.3.2 Mittelwerte und Streuungsmaße	34
4.3.3 Verhältniszahlen	34
4.3.4 Kennzahlensysteme	35
<b>II. Teilbereiche der Personalplanung</b>	<b>38</b>
1. Personalbedarfsplanung	39
1.1 Einstiegsfall	39
1.2 Bedeutung der Personalbedarfsplanung für den Betriebsrat	40
1.3 Instrumente der Personalbedarfsplanung	42
1.3.1 Instrumente der quantitativen Personalbedarfsplanung	44
1.3.1.1 Schätzverfahren	44
1.3.1.2 Stellenplanverfahren	45
1.3.1.3 Ermittlung der Reservequote	46



1.3.1.4	Arbeitswissenschaftliche Verfahren	46
1.3.1.4.1	Zeitstudien nach der REFA-Methodenlehre	46
1.3.1.4.2	Methods-Time Measurement (MTM)	49
1.3.1.5	Kennzahlenverfahren	51
1.3.1.6	Trendverfahren	51
1.3.1.7	Rosenkranz-Formel	52
1.3.1.8	Korrelations- bzw. Regressionsverfahren	53
1.3.1.9	Modellbildung bzw. Simulationsverfahren	53
1.3.2	Qualitative Personalbedarfsplanung	54
1.3.2.1	Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)	55
1.3.2.2	Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)	55
1.3.2.3	Szenario-Technik	57
1.3.3	Berücksichtigung der neuen tariflichen Arbeitszeitmodelle bei der Personalbedarfsplanung	57
1.4	Kennzahlen zur Personalbedarfsplanung	59
1.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	62
1.5.1	Informationspflicht des Arbeitgebers	62
1.5.2	Beratungsrecht des Betriebsrats	63
1.5.3	Vorschlagsrecht des Betriebsrats	63
1.5.4	Hinzuziehung von Auskunftspersonen gem. § 80 Abs. 3 Satz 2 BetrVG	64
1.5.5	Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)	66
1.5.6	Planung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung	68
1.5.7	Erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	69
1.6	Praxishinweise	69
2.	Personalbeschaffungsplanung	74
2.1	Einstiegsfall	74
2.2	Bedeutung der Personalbeschaffungsplanung für den Betriebsrat	75
2.3	Instrumente der Personalbeschaffungsplanung	75
2.3.1	Interne Personalbeschaffung	76
2.3.2	Externe Personalbeschaffung	77
2.3.3	Auswahlrichtlinien	83
2.3.4	Personalbeurteilung	84
2.3.5	Datenschutz	85
2.4	Kennziffern zur Personalbeschaffungsplanung	85
2.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	88
2.6	Praxishinweise	89
3.	Personalabbauplanung	90
3.1	Einstiegsfall	90
3.2	Bedeutung der Personalabbauplanung für den Betriebsrat	90
3.3	Instrumente der Personalabbauplanung	91



3.3.1	Instrumente/Maßnahmen zur vorübergehenden Verringerung der Personalkapazität	91
3.3.1.1	Reduzierung der Mehrarbeit	92
3.3.1.2	Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen	93
3.3.1.3	Arbeitszeitflexibilisierung	94
3.3.1.4	Kurzarbeit	94
3.3.1.5	Angebote an Arbeitnehmer/innen zu unbezahlter Freizeit	97
3.3.2	Instrumente/Maßnahmen zur dauerhaften Verringerung der Personalkapazität	98
3.3.2.1	Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis	99
3.3.2.2	Altersteilzeit	100
3.3.2.3	Aufhebungsverträge	101
3.3.2.4	Beendigungskündigung	102
3.3.2.5	Wechsel in eine Transfergesellschaft	102
3.4	Kennziffern zur Personalabbauplanung	103
3.5	Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalabbauplanung	104
3.6	Praxishinweise	104
4.	Personalentwicklungsplanung	105
4.1	Einstiegsfall	105
4.2	Bedeutung der Personalentwicklungsplanung für den Betriebsrat	106
4.3	Bei der Personalentwicklungsplanung eingesetzte Instrumente	110
4.3.1	Begriff, Arten und Ziele der Personalentwicklungsplanung	110
4.3.2	Bei der Planung eingesetzte Instrumente	111
4.3.2.1	Potenzialanalyse	112
4.3.2.2	Eignungstests	113
4.3.2.3	Assessment-Center	114
4.3.2.4	Mitarbeitergespräche	116
4.3.2.5	Führungsnachwuchsprogramme	117
4.3.2.6	Job-Konzepte (Jobrotation, Jobenrichment, Jobenlargement)	117
4.3.2.7	Innerbetrieblicher Wissenstransfer	118
4.4	Kennziffern zur Personalentwicklungsplanung	119
4.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	120
4.6	Praxishinweise	122
4.7	Praxisbeispiel	124
5.	Personaleinsatzplanung	125
5.1	Einstiegsfall	125
5.2	Bedeutung der Personaleinsatzplanung für den Betriebsrat	126
5.3	Bei der Personaleinsatzplanung eingesetzte Instrumente	128
5.3.1	Arbeitszeitkonten	128
5.3.1.1	Kurzzeitarbeitskonto (mit einem Ausgleichszeitraum von bis zu einem Jahr)	129



5.3.1.2	Langzeitkonto	131
5.3.1.3	Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben	133
5.3.2	Verkürzte Vollzeit	135
5.3.3	Teilzeitarbeit	135
5.3.4	Arbeitsplatzteilung	140
5.3.5	Arbeit auf Abruf	142
5.3.6	Schichtarbeit	143
5.3.7	Vertrauensarbeitszeit	143
5.3.8	Telearbeit	145
5.3.9	Agile Arbeitsformen	146
5.4	Kennziffern zur Personaleinsatzplanung	148
5.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	149
5.6	Praxishinweise	151
6.	Personalkostenplanung	152
6.1	Einstiegsfall	152
6.2	Bedeutung der Personalkostenplanung für den Betriebsrat	153
6.3	Bei der Personalkostenplanung eingesetzte Instrumente	157
6.3.1	Zero-Base-Budgeting	157
6.3.2	Gemeinkostenwertanalyse	157
6.3.3	Humanvermögensrechnung	158
6.4	Kennziffern zur Personalkostenplanung	159
6.5	Praxishinweise	160
<b>III.</b>	<b>Betriebsvereinbarung zu Personalplanung/Qualifizierung</b>	<b>161</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>163</b>
	<b>Wichtiger Hinweis</b>	<b>167</b>



## Literaturverzeichnis

*Abel, B.*: Die Balanced Score Card im Arbeitsfeld von Betriebsräten – eine Präsentation von Umfrageergebnissen, Schriftenreihe der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf/Bochum 2001

*Adamski, B.*: Praktisches Arbeitszeitmanagement. Ressourcenverwaltung und -steuerung durch Arbeitszeitkonten und Personaleinsatzplanung, 2. Aufl., Frechen 2000

*Albert, G.*: Betriebliche Personalwirtschaft, 12. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2014

*Berendes, K.*: Dynamische Personalplanung mit Szenario Simulation, in: Personalmanager 3/2009, S. 36 ff.

*Bispinck, R./Laßmann, N./Rupp, R.*: Konjunkturelle Kurzarbeit. Regelungen in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen. Kurzauswertung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf September 2010 (zitiert als: Bispinck u. a. 2010) ([http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_konjunkturbedingte\\_kurzarbeit.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_konjunkturbedingte_kurzarbeit.pdf))

*Böker, K.-H.*: Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, 2.Aufl. Frankfurt/Main 2012

*Böker, K.-H.*: Zeitwirtschaftssysteme. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2010

*Bosch, G./Hase, D.*: Personalbedarfsplanung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995

*Breisig, Th.*: Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2012

*Breisig, Th./Wengelowski, P./König, S.*: Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch, Frankfurt/Main 2001

*Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.)*: Merkblatt 8a: Kurzarbeitergeld. Dienste und Leistungen der Bundesagentur für Arbeit. Informationen für Arbeitgeber und Betriebsvertretungen, Nürnberg, Januar 2020

*Buschmann, R./Ohl, K.*: Personalbeschaffungsplanung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.), Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995



*Buschmann, R./Ulber, J.:* Arbeitszeitgesetz. Europarecht und Mitbestimmung im Blick, 1. Aufl., Frankfurt/Main 2019

*Däubler, W./Klebe, Th./Wedde, P. (Hrsg.):* Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis, 17. Aufl., Frankfurt/Main 2020 (zitiert: DKW)

*DGB-Index Gute Arbeit:* Arbeitshetze, Arbeitsverdichtung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 (<http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads>)

*DGB-Index Gute Arbeit:* Arbeitshetze. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2015 (<http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads>)

*DGB Bundesvorstand, Abt. Recht (Hrsg.):* Neuregelungen im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) und Bürgerlichem Gesetzbuch (BGB) ab dem 1. April 2017, Berlin Dezember 2017

*Drumm, J.:* Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008

*Ewald, L./Ferrando, J./Knüttel, J.:* Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren. Vertrauensschaffende Experten für Bildungswege, IG Metall Vorstand, FB Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik (Hrsg.), Frankfurt/M. Oktober 2017 ([www.wap.igmetall.de](http://www.wap.igmetall.de))

*Feldmann, H.-W.:* Workforce Productivity. Ganzheitliche Optimierungsstrategien für Human Resources, Fürth 2006

*Fischer, U.:* Einigungsstellenvorsitz – Quasi richterliche oder Mediationstätigkeit sui generis?, in: Der Betrieb, Heft 4/2000, S. 217 ff.

*Fitting, K./Engels, G./Schmidt, I./Trebinger, Y./Linsenmaier, W.:* Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar, 30. Aufl., München 2020 (zitiert: Fitting 2020)

*Freund, F./Knoblauch, R./Eisele, D.:* Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre, 7. Aufl., Stuttgart u. a. 2010 (zitiert: Freund u. a. 2010)

*Giesert, M./Wendt-Darnigel, C.:* Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement, Arbeitspapier 199 der HBS, 2. Aufl., Düsseldorf 2011

*Göritz, B./Laßmann, N./Pankau, M./Röhrich, D./Rupp, R./Teppich, H.:* Handbuch Einigungsstelle, 5. Aufl., Frankfurt/Main 2017 (zitiert: Göritz u. a. 2017)



*Guth, K./Mery, M.:* Testtrainer für alle Arten von Einstellungstests, Eignungstests und Berufseignungstests, Offenbach 2011

*Hamm, I.:* Flexible Arbeitszeiten in der Praxis. Handbücher für die Unternehmenspraxis, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2001

*Hamm, I.:* Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, 2. Aufl. Frankfurt/Main 2013

*Hamm, I./Rupp, R.:* Veräußerung und Restrukturierung von Unternehmen. Mitbestimmung und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats, 2. Aufl. Bund-Verlag Frankfurt/Main 2012

*Hamm, I./Rupp, R.,* Beschäftigungssicherung, Interessenausgleich und Sozialplan. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute, Heft 11, IG Metall Vorstand, FB Betriebs- und Branchenpolitik (Hrsg.), Frankfurt/Main 2014

*Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.):* Wissen ist Macht. Wissen teilen ist Kultur. Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis, Fachausschuss Wissensbewahrung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, in: Mitbestimmungspraxis Nr. 2/März 2016 ([https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2016\\_002.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2016_002.pdf))

*Hensche, M.:* Aufhebungsvertrag ([http://www.hensche.de/Rechtsanwalt\\_Arbeitsrecht\\_Handbuch\\_Aufhebungsvertrag.html](http://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Handbuch_Aufhebungsvertrag.html))

*Hesse, J./Schrader, H. Chr.:* Testtraining 2000plus: Einstellungs- und Eignungstests erfolgreich bestehen

*Hinrichs, S.:* Strategische Personalplanung und Beschäftigungssicherung, Edition BTQ Niedersachsen, Reihe Nr. 10, o. O. 2002

*Hinrichs, W.:* Rechte des Betriebsrats bei Kündigungen. Handlungshilfe für Betriebsräte zu § 102 BetrVG. AiB-Stichwort, 9. Aufl., Frankfurt/Main 2019

*Hinrichs, W.:* Personalauswahl und Auswahlrichtlinien. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2011b

*Holst, H.:* Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen, WSI Mitteilungen 3/2009, S. 143–149



*IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik: Meine Arbeit – meine Zeit – mein Leben. Arbeitszeitpolitische Herausforderungen und Gestaltungshinweise, Frankfurt/Main 2011*

*IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik: Mit Zielvereinbarungen Leistungsbedingungen und Entgelt gestalten, Frankfurt/Main 2011*

*IG Metall Vorstand, FB Betriebspolitik: Praxistipps für den Generationenwechsel, Frankfurt/Main 2017*

*IG Metall Vorstand, FB Zielgruppenarbeit und Gleichstellung: Faktenblatt Agiles Arbeiten, Frankfurt/M. September 2018*

*IG Metall Vorstand: Industrienahe Dienstleistungen/Werkverträge. Informationen für Betriebsräte und Vertrauensleute, Frankfurt/M. Dezember 2019*

*IG Metall Vorstand: Leiharbeit. Informationen für Betriebsräte und Vertrauensleute, Frankfurt/M. Dezember 2019*

*Kirsch, J./Mühge, G./Weingarten, J.: Umstrukturierungen planen und verwalten mit Sicht auf Nachhaltigkeit: Handlungsprinzipien und Empfehlungen (DE). Ein Vorschlag des IRENE-Netzwerks. Coordinateurs: Rachel Guyet, Claude Emmanuel Triomphe. Paris 2011: Astrees, S. 20–23*

*Klein-Schneider, H.: Personalplanung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, edition der Hans Böckler Stiftung 47, Düsseldorf 2001*

*Klein-Schneider, H., Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2007*

*Kock, K.: Personalbeschaffungsplanung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995*

*Köstler, R., Verschwiegenheitspflicht. Arbeitshilfe für Aufsichtsräte Nr. 5, 3. Aufl., Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2010*

*Köstler, R./Kittner, M./Zachert, U./Müller, M.: Aufsichtsratspraxis. Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, 10. Aufl., Frankfurt/Main 2013 (zitiert: Köstler u. a. 2013)*

*Kompa, A.: Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik, 7. Aufl., München 2004*



*Lang, K./Meine, H./Ohl, K.:* Handbuch Arbeit – Entgelt – Leistung, Frankfurt/Main 2001 (zitiert: Lang u. a. 2001)

*Laßmann, N./Mengay, A./Riegel, H./Rupp, R.:* Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan. Handlungsmöglichkeiten bei Umstrukturierung, 7. Aufl., Frankfurt/Main 2016 (zitiert: Laßmann u. a. 2016)

*Laßmann, N./Mengay, A./Rupp, R.:* Handbuch Wirtschaftsausschuss. Handlungsmöglichkeiten für eine aktive Informationspolitik, 11. Aufl., Bund-Verlag Frankfurt/Main 2020 (zitiert als: Laßmann u. a. 2020)

*Laßmann, N./Rupp, R.:* Beschäftigungssicherung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2010

*Laßmann, N./Rupp, R.:* Kurzarbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2009

*Laßmann, N./Rupp, R.:* Die Einigungsstelle. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute Nr. 15, IG Metall Vorstand, FB Betriebspolitik (Hrsg.), 3. Aufl., Frankfurt/Main 2020

*Latniak, E./Pekruhl, U.:* Personalentwicklung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995

*Lüder, J.:* AET – Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät IV – Human und Gesellschaftswissenschaften, Institut für Psychologie STUDIENGANG PSYCHOLOGIE Arbeitsanalyse – Arbeitsbewertung I WS 2004/2005

*Mag, W.:* Personalplanung, in: Gaugler, E./Oechsler, W.A./ Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004

*Martinetz, S./Schnalzer, K./Roth, I./Zanker, C.:* Digitalisierung und Qualifizierung – Weiterbildungsbedarfe erkennen, bewerten und handeln. Ein Handlungsleitfaden für betriebliche Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure, hrsg. v. ver.di – Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft, Landesbezirk Baden-Württemberg, Stuttgart, Okt. 2015 (zitiert: Martinetz u. a. 2015)

*Meine, H./Schumann, D./Wagner, R. (Hrsg.):* Handbuch Arbeitszeit. Manteltarifverträge im Betrieb., 3. Aufl., Frankfurt/Main 2018 (zitiert als: Meine u. a. 2018)

*Meine, H./Ohl, K. /Rohnert, R. (Hrsg.):* Handbuch Arbeit – Entgelt – Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb, 7. Aufl., Frankfurt/Main 2014



- Meyer-Ferreira, P./Lombriser, R.*: Marktorientiertes strategisches Human Resource Management ([http://www.sml.zhaw.ch/fileadmin/user\\_upload/management/zhcm/das\\_zentrum/pdf/marktbasiertes\\_strategisches\\_hrm\\_zhcm.pdf](http://www.sml.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/management/zhcm/das_zentrum/pdf/marktbasiertes_strategisches_hrm_zhcm.pdf))
- Oechsler, W./Strohmeier, St.*: Grundlagen der Personalplanung, in: Müller, W./Seibt, D. (Hrsg.): Methoden- und computergestützte Personalplanung, 2. Aufl., Köln 1994
- Pornschnegel, H./Birkwald, R.*: Mitbestimmen im Betrieb bei Lohn und Leistung. Ein Hand- und Arbeitsbuch in 2 Bänden für die Praxis. Band 1: Grundlagen, Problem- und Handlungsfelder, Köln 1994 (zitiert: Pornschnegel/Birkwald 1994a); Band 2: Methoden und Kritik der Datenermittlung, Köln 1994 (zitiert als: Pornschnegel/Birkwald 1994b)
- RKW – Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V. (Hrsg.)*: RKW-Handbuch Personal-Planung, 3. Aufl., Neuwied 1996 (zitiert als: RKW 1996)
- Rensing, Chr./Desprès, L.*: Wie lässt sich das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren? Erfahrungswissen mit digitalen Methoden sichern und zur Verfügung stellen. Leitfaden, htcc e.V. (Hrsg.), Darmstadt 2017 (<https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/leitfaden-bewahrung-des-wissens.pdf>)
- Rohmert, W./Landau, K.*: Das arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET). Handbuch. Stuttgart 1979
- Reimann, G.*: Moderne Eignungsbeurteilung mit der DIN 33430, Wiesbaden 2009
- Rupp, R.*: Der Wirtschaftsausschuss, AiB 4/2012, S. 248 ff.
- Sarges, W.*: Warum Assessment Center häufig zu kurz greifen und zudem meist das Falsche zu messen versuchen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 2009, S. 53 ff.
- Schaller, Ph.*: Förderung der Employability durch Unternehmen. Diplomarbeit, Universität Zürich 2002 ([http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/da\\_philipp\\_schaller.pdf](http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/da_philipp_schaller.pdf))
- Scheytt, St.*: Die Arbeitszeit-Revolution, Magazin Mitbestimmung, Ausgabe 7+8/2011 ([http://www.boeckler.de/37053\\_37479.htm](http://www.boeckler.de/37053_37479.htm))
- Schietinger, M.*: Die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben. Formen der Regulierung und ihre Wirksamkeit, München und Mehring 2008
- Scholz, Chr.*: Personalmanagement, 5. Aufl. München 2008



*Seifert, H./Brehmer, W.*: Leiharbeit: Funktionswandel einer flexiblen Beschäftigungsform, in: WSI Mitteilungen 6/2008, S. 335

*Stracke, S./Rieke, C./Schöneberg, K./Baldauf, S./Maack, K.*: Strategische Planung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte, Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.), 2. Aufl., Berlin 2018 (zitiert als: Stracke u. a. 2018)

*Ulber, J.*: Das neue AÜG, in Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 1/2017, S. 27 ff.

*Wintzen, J.*: Personalkennzahlen als fundierte Entscheidungsgrundlage für ein effektives Personalcontrolling 2008 (<http://www.bm-orga.com/files/download/58.pdf>)



## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abs.</b>	Absatz
<b>AGG</b>	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
<b>AltTZG</b>	Altersteilzeitgesetz
<b>AP</b>	Arbeitsrechtliche Praxis (Nachschlagewerk des BAG)
<b>ArbG</b>	Arbeitsgericht
<b>ArbStättV</b>	Arbeitsstättenverordnung
<b>ArbZG</b>	Arbeitszeitgesetz
<b>AÜG</b>	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
<b>AuR</b>	Arbeit und Recht (Zeitschrift)
<b>BAG</b>	Bundesarbeitsgericht
<b>BAuA</b>	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
<b>BDSG</b>	Bundesdatenschutzgesetz
<b>BetrVG</b>	Betriebsverfassungsgesetz
<b>BGB</b>	Bürgerliches Gesetzbuch
<b>BSG</b>	Bundessozialgericht
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>d. h.</b>	das heißt
<b>etc.</b>	et cetera
<b>e. V.</b>	eingetragener Verein
<b>f./ff.</b>	folgende
<b>FB</b>	Fachbereich
<b>FTE</b>	Full Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)
<b>ggf.</b>	gegebenenfalls
<b>HRM</b>	Human Resources Management (Personalverwaltung)
<b>JArbSchG</b>	Jugendarbeitsschutzgesetz
<b>KSchG</b>	Kündigungsschutzgesetz
<b>KUG</b>	Kurzarbeitergeld
<b>LAG</b>	Landesarbeitsgericht
<b>MTV</b>	Manteltarifvertrag
<b>MuSchG</b>	Mutterschutzgesetz
<b>RKW</b>	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V.
<b>Rn.</b>	Randnummer
<b>S.</b>	Seite
<b>SGB</b>	Sozialgesetzbuch
<b>sog.</b>	so genannte(s)
<b>TV</b>	Tarifvertrag
<b>TzBfG</b>	Teilzeit- und Befristungsgesetz



u. a.	und andere
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche



## Einleitung

Die Unternehmen und damit auch die Arbeitswelt befinden sich durch Globalisierung, Digitalisierung, Klimaschutz, Migration, verändertes Käuferverhalten («Nachhaltigkeit»), die Einführung von Schutzzöllen und andere nationalistische Handelspraktiken und zunehmenden Innovationsdruck durch das Auftreten neuer Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen (z.B. Mobilitätsdienstleister, autonomes Fahren, Online-Handel) in einem stetigen Wandel. Dieser Transformationsprozess wird außerdem durch viele weitere Faktoren beeinflusst: Den Fachkräftemangel, insbesondere bei Ingenieurs- und Technikberufen; veränderte Qualifikationsanforderungen durch die Digitalisierung; Veränderungen in der Altersstruktur der Belegschaften aufgrund des demographischen Wandels («alterns- und altersgerechte Arbeitsbedingungen»); den Anspruch, Familie und Beruf in den verschiedenen Lebensphasen besser in Einklang zu bringen («work-life-balance») und den Anspruch auf gute und gut bezahlte Arbeit, aber auch Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der Aus-, Fort- und Weiterbildung («lebenslanges Lernen»). Diese stellen gewaltige Herausforderungen für die Unternehmen, ihre Beschäftigten und deren Interessenvertretung gleichermaßen dar. Unternehmen, die diese Entwicklungen nicht rechtzeitig erkennen und zu spät die erforderlichen Maßnahmen ergreifen, droht der Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit und damit auf Dauer ihrer Existenz.

Wirtschaft und Arbeitswelt im stetigen Wandel

Personalplanung – richtig genutzt – kann dazu beitragen, die Interessen der Beschäftigten neben den wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens in diesem Transformationsprozess zur Geltung zu bringen. »Aus Sicht der Betriebe geht es beispielsweise um die langfristige Sicherung des Standortes oder die alterns- und belastungsgerechte Gestaltung der Arbeit. Es geht aber auch um den Wunsch der Beschäftigten, Berufliches und Privates besser miteinander vereinbaren zu können und neue Wege für die persönliche Entfaltung und Entwicklung zu gehen« (Stracke u. a. 2018, S. 9).

Einfluss auf den Transformationsprozess

Durch die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrats in die Personalplanung kann auch der Arbeitgeber profitieren. So ist gewährleistet, dass die betriebliche Situation von allen Seiten beleuchtet wird, wenn beide Seiten ihre Sichtweise einbringen. Die Berücksichtigung von Altersstrukturwandel, Digitalisierung, berufliche Bildung und effektiver Arbeits- und Gesundheitsschutz stärken die Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten und davon profitiert auch das Unternehmen, weil mit gesunden, zufriedenen und qualifizierten Beschäftigten das betriebliche Innovations- und Wertschöpfungspotenzial gesteigert wird (vgl. ebd.).

Win-Win-Situation



**Personalausschuss** Im Betriebsrat kann sich ein Personalausschuss mit der Thematik und Herangehensweise der Personalplanung beschäftigen. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass sich die Mitglieder dieses Ausschusses in Fragen der Personalplanung ausreichend qualifizieren und weiterbilden. Diese Arbeitshilfe für die betriebliche Interessenvertretung will dazu einen Beitrag leisten.



# I. Begriff und Bedeutung der Personalplanung

## 1. Definition

Personalplanung bedeutet die gedankliche Vorwegnahme und vorausschauende, systematische Konzeption künftiger personeller Maßnahmen (vgl. Freund u. a. 2003, S. 12). Dabei müssen die Qualität und Quantität der Mitarbeiter/-innen, ihr Einsatz, die richtige Anzahl, zur richtigen Zeit am richtigen Ort, die Einhaltung von Kostenplänen und geplanten Kostenverläufen sowie die individuelle Erwartungen der Mitarbeiter/-innen und die betrieblichen Erfordernisse möglichst in Übereinstimmung gebracht werden (vgl. Drumm 2008, S. 197 ff.). Personalplanung ist ein Teilbereich der gesamten Unternehmensplanung und damit primär eine unternehmerische Aufgabe (vgl. RKW 1996, S. 12 f., 16, 42). Personalplanung gehört aber auch zum Aufgabenbereich der Betriebsräte. Nach § 92 Abs. 1 BetrVG hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung rechtzeitig und umfassend zu informieren und mit ihm über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten. Außerdem hat nach § 92 Abs. 2 BetrVG der Betriebsrat ein Initiativrecht zur Einführung und Durchführung der Personalplanung; allerdings ist dieses Initiativrecht nicht unmittelbar mit Durchsetzungsmacht ausgestattet.

Inhalte der Personalplanung

Zuständigkeit des Betriebsrats

Ist in einem Unternehmen ein Wirtschaftsausschuss gebildet, dann sind auch diesem rechtzeitig und umfassend die Auswirkungen wirtschaftlicher Angelegenheiten auf die Personalplanung darzustellen (§ 106 Abs. 2 BetrVG). Zur Arbeitsweise des Wirtschaftsausschusses siehe auch Laßmann u. a. 2020.

Zuständigkeit des Wirtschaftsausschusses

## 2. Strategische und operative Personalplanung

Je nach Reichweite und Konkretisierungsgrad der Planung unterscheidet man zwischen strategischer und operativer/taktischer Personalplanung, wobei eine einheitliche zeitliche Abgrenzung dieser Begriffe nicht existiert (vgl. RKW 1996, S. 15 f.).

### 2.1 Strategische Personalplanung

Die strategische Personalplanung ist Teil der strategischen Unternehmensplanung. Man versteht darunter die prognostizierte Beschreibung des auf längere



Bedeutung der strategischen Personalplanung: Sicherung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit

Sicht (5–10 Jahre;) zukünftigen Personalbedarfs (quantitativ und qualitativ) im Kontext der demografischen Entwicklung, der strategischen Geschäftsausrichtung, der technologischen Veränderungen (Digitalisierung) und sich daraus ergebender Qualifikationsanforderungen. Die strategische Personalplanung ist nicht besonders konkret im Hinblick auf zahlenmäßige Aussagen, sondern beschreibt für unterschiedliche Szenarien (z. B. Best Case, Worst Case) die daraus abgeleiteten Trends, wobei naturgegeben die Unsicherheit der Planung mit der Länge des Zeitraums zunimmt (vgl. RKW 1996, S. 15). Die strategische Personalplanung hat zuletzt durch die Wirtschafts- und Finanzkrise 2009/10 und nun durch die Digitalisierung eine ganz neue Bedeutung erlangt und die Anforderungen an entsprechende (meist IT-gestützte) Systeme sind enorm gestiegen. Angesichts der zunehmenden Marktschwankungen und dem Auftauchen neuer Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen ist es für die Sicherung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von enormer Bedeutung, dass Unternehmen heute auf alle denkbaren Szenarien vorbereitet sind, damit sie flexibel (agil) auf die jeweiligen Anforderungen reagieren können. Die strategische Personalplanung kann auch insbesondere durch eine vorausschauende Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung zu mehr Beschäftigungssicherung beitragen (vgl. Hinrichs 2002; Laßmann/Rupp 2010).

Bewältigung des demografischen Wandels

Bei der Bewältigung des demografischen Wandels ist die strategische Personalplanung ein zentrales Element und trägt wesentlich zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bei. Zu Beginn steht grundsätzlich eine spezifische Altersstrukturanalyse, die standort- und funktions-/tätigkeitsgruppenbezogen durchgeführt und zudem in regelmäßigen Abständen wiederholt werden sollte. Erst auf Grundlage dieser Daten können Dringlichkeit, Ausmaß und die drohenden Folgen des demografischen Wandels bewertet und diesen entgegenwirkende Maßnahmen rechtzeitig veranlasst werden.

Bewältigung des Transformationsprozesses

Der durch den demografischen Wandel induzierte Fachkräftemangel erhält durch die Digitalisierung zusätzliche Brisanz. Die Bewältigung des durch die Digitalisierung ausgelösten Transformationsprozesses und damit die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit wird nur gelingen, wenn sich das Unternehmen auf die erforderliche Anzahl motivierter, zufriedener und gut qualifizierter Beschäftigter stützen kann. Strategische Personalplanung kann und muss hierfür die erforderlichen Voraussetzungen schaffen.

Langer Atem erforderlich

Die Praxis zeigt, dass Unternehmen aller Größenklassen diese Probleme zu lange unterschätzt haben. Somit eröffnet sich an dieser Stelle ein wichtiges Betätigungsfeld für Betriebsräte. Einige Betriebsräte haben diese Herausforderung angenommen und können erste Erfolge verbuchen. Zu bemängeln ist an dieser



Stelle, dass nach geltender Gesetzeslage den Betriebsräten nur Beratungsrechte (§§ 92 und 92a BetrVG) und keine erzwingbaren Mitbestimmungsrechte zugebilligt werden. Deshalb wird den guten, aber aus Sicht des Unternehmers häufig zu teuren Vorschlägen des Betriebsrats nicht die gebotene Beachtung geschenkt. Gleichwohl sollte der Betriebsrat unablässig versuchen (auch durch sog. Kopplungsgeschäfte), den Arbeitgeber zu nachhaltiger Ziel- und Maßnahmenplanung zu bewegen. Verstärkt wird dieses Problem, da die Wirkdauer solcher Maßnahmen ebenfalls langfristig ausgestaltet werden muss und bereits die zeitliche Dimension die regelmäßige Amtszeit des Vorstandes/Geschäftsführung übersteigt.

»In der strategischen Personalplanung werden absehbare Veränderungen der Personalsituation berücksichtigt. Das kann beispielsweise die Unternehmensstruktur, die Organisation, die Produktionskapazitäten, das Produkt-/Leistungsprogramm oder tarifliche oder gesetzliche Veränderungen betreffen. In der langfristigen Planung werden aber auch Änderungen des Vertriebssystems, sich wandelnde Kundenanforderungen oder die Auswirkungen technologischer Veränderungen auf die Personalsituation erfasst. Die Digitalisierung hat Auswirkungen auf sämtliche hier genannten Aspekte und ist als besonderer Einflussfaktor für die Personalplanung zu berücksichtigen« (Stracke u. a. 2018, S. 7).

Einflussfaktoren  
auf die strategische  
Personalplanung

Die strategische Personalplanung kann als ein Prozess in 5 Schritten beschrieben werden (Stracke u. a. 2018, S. 14 ff):

### »Schritt 1: Langfristige Unternehmensstrategie definieren

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

Langfristige Unternehmensstrategie

### 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 Aufschlüsse über
  - Geburtsdatum
  - Kapazität (am besten in Vollzeitäquivalenten – FTE)
  - Eintrittsdatum und geplantes Austrittsdatum
  - Einsatzbereich
  - Zugehörigkeit zu einer Jobgruppe

Ermittlung des  
IST-Personalbestands  
und Bildung  
von Jobgruppen



der jeweiligen Beschäftigten gibt

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

### Schritt 3: Zukünftiger Personalbedarf (SOLL) festlegen

SOLL-Personalbestand ermitteln

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

### Schritt 4: Zukünftige Planabweichungen analysieren (SOLL-IST-Vergleich)

Zukünftige Planabweichungen analysieren

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

### Schritt 5: Handlungsfelder und Maßnahmen zur Folgeplanung ableiten

Handlungsfelder und Folgeplanung

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

Beratung mit Betriebsrat

Im Rahmen der strategischen Personalplanung sind vor allem Fragen nach der Unternehmensstrategie und zum zukünftigen Personalbedarf für den Betriebsrat von Interesse.



Zur Unternehmensstrategie sind folgende Fragen von Interesse (vgl. Stracke u. a. 2018, S. 22):

- Welche Produkte/Dienstleistungen sollen in welchen Mengen und in welchen Zeiträumen zu welchen Preisen hergestellt und verkauft werden?
- Welche neuen Produkte/Dienstleistungen oder Geschäftsfelder sollen in Zukunft auf- oder ausgebaut werden?
- Auf welche absehbaren Markttrends will das Unternehmen wie reagieren?
- Wie sollen die Produkte/Dienstleistungen erbracht und verkauft werden?
- Sind Veränderungen bei der Arbeitsorganisation, den Arbeitsmethoden oder Werkzeugen vorgesehen und wie sehen diese aus?
- Welche Investitionen sind geplant und welche Auswirkungen sind damit für die Beschäftigung, Qualifikation, Entlohnung und Arbeitszeit verbunden?

Fragen zur Unternehmensstrategie

Zur Einschätzung des zukünftigen Personalbestandes sind folgende Fragen von Interesse (vgl. ebd.):

- Welche Auswirkungen hat die Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre auf die Personalsituation?
- Welche Jobgruppen (Jobfamilien) werden bei der Personalplanung zugrunde gelegt? Fallen künftig Jobgruppen weg oder entstehen neue?
- Welche Veränderungen und neue Anforderungen an die Kompetenzen werden durch den digitalen Wandel zukünftig erwartet? Welche Maßnahmen sind geplant, um diesen zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?
- Mit welchen Zu- und Abgängen wird im Planungszeitraum gerechnet?
- Sind zur Deckung eines möglichen Mehrbedarfs Leiharbeiter/innen und/oder Werkvertragsauftragsnehmer/innen vorgesehen und in welchem Umfang?

Fragen zum zukünftigen Personalbestand

## 2.2 Operative Personalplanung

Die operative Personalplanung ergibt sich aus den Vorgaben der strategischen Personalplanung. Sie ist kurzfristig (ein Jahr), sehr konkret, umsetzungsorientiert und auf die einzelnen Monate heruntergebrochen. Meist sehen sich Betriebsräte und Wirtschaftsausschüsse mit der operativen Personalplanung konfrontiert. Hier sind die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte aber eher begrenzt, da es sich hier nur noch um die Umsetzung der Vorgaben aus der strategischen Planung handelt. Die Einflussnahme des Betriebsrats sollte daher bereits bei der strategischen Personalplanung ansetzen (siehe Abschnitt 2.1).

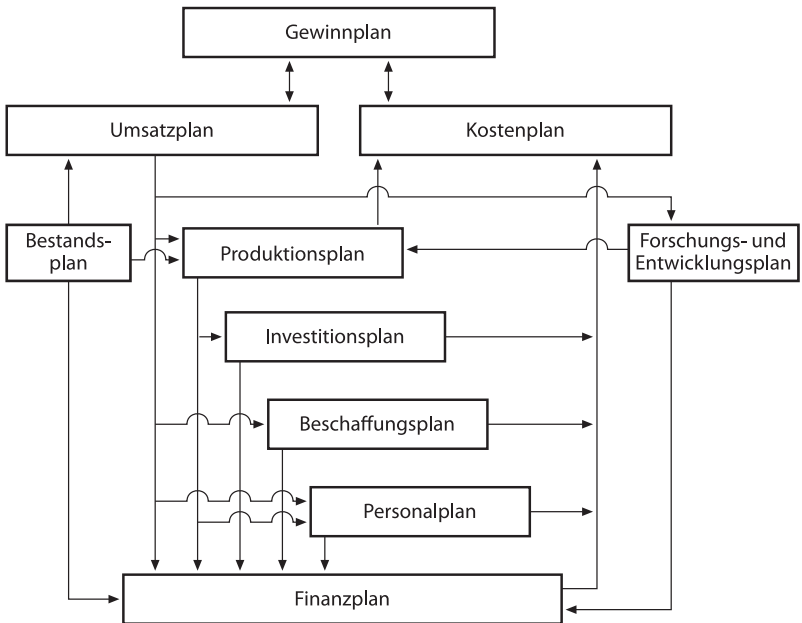
Strategische Planung liefert die Vorgaben

Die operative Personalplanung ist Teil der operativen Unternehmensplanung; sie ist eng mit den übrigen operativen Teilplänen verzahnt:

Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung



Abb. 1: Zusammenhang der wichtigsten Teilpläne der operativen Unternehmensplanung



Quelle: Laßmann u. a. 2020, S.178

Wichtige Informationen für die Personalplanung enthalten die Umsatz- und die Investitionsplanung. Daher wird an dieser Stelle auf diese Planungsbereiche etwas intensiver eingegangen.

### Investitionsplanung

Investitionen haben Auswirkungen auf die Anzahl an Arbeitsplätzen, auf die Arbeitsplatzanforderungen und die damit verbundenen Qualifikationen, auf die Entgeltstruktur sowie auf die Umgebungseinflüsse. Damit berühren Investitionen in zentraler Weise Arbeitnehmerinteressen. Gleichwohl werden diese (häufig auch negativen) Auswirkungen auf die Beschäftigten in der Regel nur dann bei der Investitionsplanung berücksichtigt, wenn gesetzliche Auflagen oder Bestimmungen (z. B. Arbeitsschutzbestimmungen) dies erforderlich machen bzw. wenn entsprechende tarifvertragliche oder betriebsverfassungsrechtliche Vereinbarungen vorliegen. Ansonsten befasst sich der Arbeitgeber neben den zu erwartenden (Personal-)Kostenaspekten mit den Auswirkungen auf die Beschäftigten erst in den zeitlich nachfolgenden Planungen wie insbesondere der Personalplanung. Dann allerdings sind aufgrund der getroffenen Investitionsentscheidungen bereits Fakten geschaffen, die nicht oder nur noch schwer veränderbar sind (vgl. Laßmann u. a. 2020, S. 178f.).



Für die Beratung der Investitionsplanung (im Rahmen der Beratung über die gesamte Unternehmensplanung) ist der Wirtschaftsausschuss das geeignete Gremium des Betriebsrats.

Bei AUDI/NSU z.B. haben die betriebliche Interessenvertretung und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat durchgesetzt, dass die Information und Beratung der Investitionsplanung zunächst im Wirtschaftsausschuss und anschließend auch im Aufsichtsrat anhand einer vom Unternehmer erstellten Investitionsanalyse erfolgt (s. Abb. 2).

Investitionsanalyse  
bei AUDI/NSU

Abb. 2: Investitionsanalyse bei AUDI/NSU

Investitionen			Personal		Betroffene Mitarbeiter durch Veränderungen der					
Gesamtübersicht			Mehrbedarf	Minderbedarf	Arbeitsplatzbedingungen		Sozialeinrichtungen		Qualifikation	
Pos. Nr.	Vorhaben laut Programm	Ausgaben Mio. €			Anzahl MA	Maßnahmen	Anzahl MA	Maßnahmen	Anzahl MA	Maßnahmen
1.	Technische Entwicklung	50	–	–	400	A, B, E, F, G, H	10	J	200	Q, R, S
2.	Produktinvestitionen	450	–	300	2000	–	–	–	–	–
3.	Umstrukturierung in der Fertigung	350	150	700	400	A–H	3000	L, M, N, O	400	Q–T
4.	Erweiterungen	86	20	–	20	A–H	103	J	100	Q, R, S
5.	Ersatz und Modernisierung	26	–	5	150	A, B		–		–
6.	Sozial/ Humaninvestitionen	38	70	–		A, B, D, G, H	2097	J, K, L, M, N, P	1300	Q, R, T
	Gesamt	1000	240	1005	2970	A–H	5210	J–P	2000	Q–T

#### Arbeitsplatzbedingungen

A = Arbeitssicherheit, Unfallschutz  
 B = Verminderung der Arbeitsschwere  
 C = Verbesserung der Luftverhältnisse

#### Sozialeinrichtungen

J = Pausen- und Sozialräume  
 K = Ausbildungseinrichtungen  
 L = Medizinische Betreuung

#### Qualifikation

Q = Zusätzliche Informationsmaßnahmen  
 R = Interne Schulung  
 S = Externe Weiterbildungsmaßnahmen



Arbeitsplatzbedingungen	Sozialeinrichtungen	Qualifikation
D = Verbesserung der klimatischen Bedingungen	M = Versorgung der Belegschaft	T = Zusätzliche Ausbildungsmaßnahmen
E = Verbesserung der Beleuchtung	N = Sanitärmaßnahmen	(z. B. Veränderungen von Ausbildungsberufen)
F = Lärminderung	O = Parkplätze, Wege	
G = Arbeitsplatzgestaltung	P = Wohn- und Erholungsheime, Baudarlehen	
H = Veränderung der Arbeitsorganisation		

Quelle: Laßmann u. a. 2020, S. 181

**Umsatzplanung** Die Umsatzplanung gibt Auskunft über die benötigten Kapazitäten zur Erstellung der Produkte oder Dienstleistungen. Allerdings sind dabei folgende Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

**Zu berücksichtigende Gesichtspunkte** Bei einer geplanten Zunahme des Umsatzes ist der Anteil, der auf Preiserhöhungen zurückzuführen ist, herauszurechnen, da in diesem Umfang keine mengenmäßige Ausweitung der Leistungserstellung erfolgt. Dasselbe gilt für einen geplanten Umsatzrückgang als Folge einer Preissenkung. Ebenso ist zu berücksichtigen, wenn sich die Fertigungstiefe verändert, etwa, wenn bisher selbst hergestellte Teile zukünftig zugekauft werden (negative Auswirkung auf Beschäftigung) bzw. bisher zugekaufte Teile zukünftig selbst hergestellt werden sollen (positive Auswirkung auf Beschäftigung). Auch Veränderungen im Produktionsapparat (Modernisierungs- oder Rationalisierungsinvestitionen) oder Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder effizientere Arbeits- und Fertigungsmethoden haben (meist negative) Auswirkungen auf die Beschäftigung, die es zu berücksichtigen gilt.

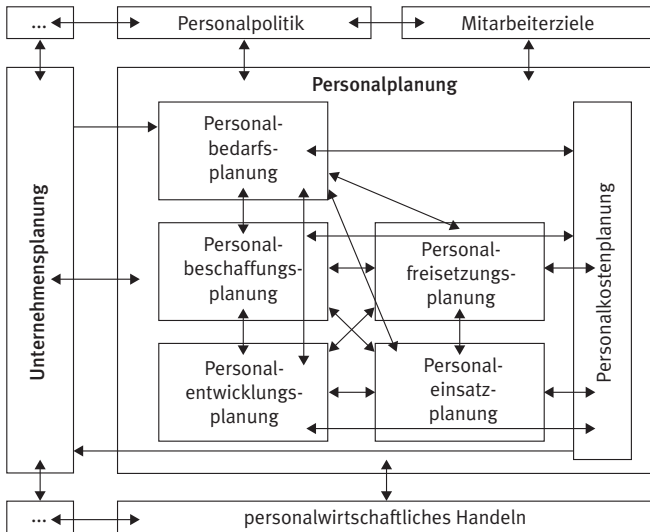
Die operative Personalplanung setzt sich üblicherweise aus folgenden Teilplänen zusammen (vgl. RKW 1994, S. 19; Mag 2004, Sp. 1603 ff.):

- Teilpläne der Personalplanung**
- Planung des Personalbedarfs
  - Planung der Personalbeschaffung
  - Planung der Personalentwicklung
  - Planung des Personaleinsatzes
  - Planung des Personalabbaus

Die Zusammenhänge und Abhängigkeiten der einzelnen Teilbereiche der Personalplanung verdeutlicht die nachfolgende Abbildung:



Abb. 3: Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Teilbereiche der Personalplanung



Quelle: In Anlehnung an: Oechsler/Strohmeier 1994, S. 2.

### 3. Bedeutung der Personalplanung für Arbeitgeber und Beschäftigte

#### 3.1 Interessen des Arbeitgebers an der Personalplanung

Das generelle Arbeitgeberinteresse ist auf den bestmöglichen wirtschaftlichen Erfolg allen unternehmerischen Handelns ausgerichtet. Diesem Interesse wird auch die Personalplanung untergeordnet (vgl. RKW 1996, S. 47f.). Dennoch existieren unterschiedliche Ansätze bzw. Betrachtungsweisen über die Personalplanung.

Unterschiedliche Betrachtungsweisen

##### 3.1.1 Der traditionelle Ansatz

Nach dem – noch immer weit verbreiteten – traditionellen Ansatz ist die Personalplanung eine abgeleitete Planung, d.h., sie ergibt sich aus übergeordneten Unternehmensplanungen sowie Planungen anderer Funktionsbereiche im Unternehmen (insbesondere Umsatz- und Investitionsplanung), die ihrerseits wiederum durch externe Rahmenbedingungen wie z. B. Gesetze, Markteinflüsse, Technologieentwicklung beeinflusst werden.

Personalplanung als abgeleitete Planung

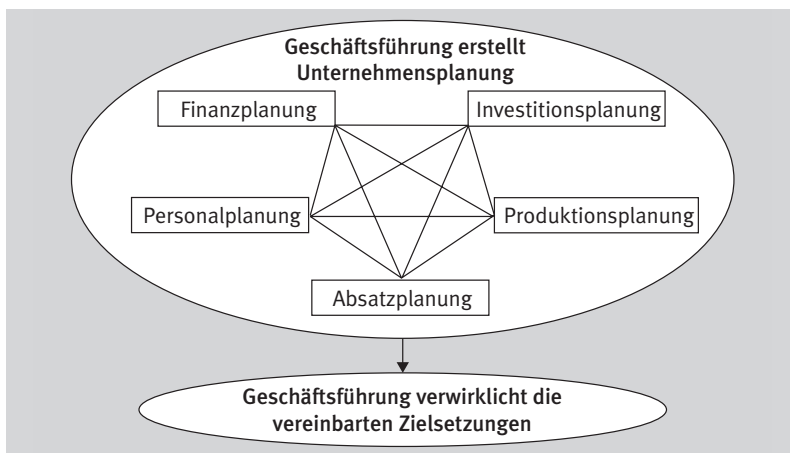


### 3.1.2 Der Human Resources Management-Ansatz

#### Wichtige Rolle der Beschäftigtenpotenziale

Die Vertreter des – moderneren – Human Resources Management (HRM)-Ansatzes gehen davon aus, dass sich das strategische und operative HRM mit denjenigen Voraussetzungen des Unternehmenserfolgs beschäftigen muss, in denen das Mitarbeiter-/innenpotenzial eine entscheidende Rolle spielt. In welcher Position sich ein Unternehmen gegenüber seinen Beschaffungsmärkten auch immer befindet, um erfolgreich zu sein, muss es die Fähigkeit besitzen, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen Produkte und Dienstleistungen zu generieren, die auf dem Absatzmarkt nachgefragt werden. Diese Fähigkeit basiert auf drei Elementen (vgl. Meyer-Ferreira/Lombriser, S.14): Es handelt sich dabei 1. um die individuellen Kompetenzen der Beschäftigten, 2. um deren Motivation und deren Verhaltensweisen und die dadurch erzeugte Unternehmenskultur, und 3. um die Prozesse und Strukturen, in denen sich das Handeln der Beschäftigten vollzieht und die deren Handlungs- und Entscheidungsspielräume definieren und letztlich für deren Effizienz und Effektivität verantwortlich sind. Diese drei Elemente zusammen generieren die Unternehmenskompetenzen, die dadurch im Normalfall mehr sind als die Summe der individuellen Kompetenzen und auf denen die Leistungserstellung des Unternehmens beruht. Dieser Ansatz wird vermutlich weiter an Bedeutung gewinnen angesichts der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Bedeutung des Wissensmanagements. Auch innerhalb der EU wird bei der Restrukturierung von Unternehmen auch auf die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit (»employability«) und die beruflichen Mobilität der Beschäftigten großen Wert gelegt (vgl. Kirsch u. a. 2011, S. 22 f.).

**Abb. 4: Personalplanung als gleichgestellter Planungsbereich im HRM-Ansatz**



Quelle: Klein-Schneider, 2001, S. 18.



### 3.2 Interessen der Beschäftigten an der Personalplanung

Beschäftigte haben in Bezug auf ihr Beschäftigungsverhältnis eine Reihe sehr unterschiedlicher und auch einander widersprechender Interessen. Sie wollen

- gute, humane Arbeitsbedingungen
- einen sicheren Arbeitsplatz
- angemessene Bezahlung
- eine anspruchsvolle Tätigkeit
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (»work-life-balance«)
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. RKW 1996, S. 8, 50f.).

Interessen der  
Beschäftigten

Der betriebliche Alltag vieler Beschäftigter hingegen ist vor allem gekennzeichnet von Arbeitshetze, Arbeitsverdichtung und Entgrenzung, so die Ergebnisse der aktuellen Repräsentativumfrage des DGB-Index »Gute Arbeit 2017« (vgl. DGB-Index »Gute Arbeit 2017«). Personalplanung kann mit dazu beitragen, dass diese Interessen der Beschäftigten besser mit den wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens bzw. Betriebes in Übereinstimmung gebracht werden können. Sie kann somit eine Versachlichung und Versteigerung der Personalpolitik fördern und helfen, unvermeidliche betriebliche Konflikte aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen im Wege der Kompromissfindung leichter und besser zu lösen (vgl. RKW 1996, S. 7).

Hilfreich bei der  
Konfliktlösung

Eine auch an den Interessen der Beschäftigten orientierte Personalplanung muss daher folgende Anforderungen berücksichtigen: Sie muss

- als eigenständiger Bereich im Unternehmen akzeptiert sein
- den gleichen Stellenwert haben und mit der gleichen Fristigkeit und Sorgfalt wie die übrigen Planungsbereiche des Unternehmens betrieben werden
- Korrekturen von Maßnahmen und Zielen durch kontinuierliche Abstimmung der einzelnen Planungsbereiche gewährleisten
- hierarchisch den anderen Unternehmensbereichen gleichgestellt sein
- einen organisatorischen Rahmen schaffen für die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber (z. B. Personalplanungsausschuss)
- umfassend, rechtzeitig und kontinuierlich durchgeführt werden
- den datenschutzrechtlichen Anforderungen genügen (vgl. RKW 1996, S. 51f.).

Anforderungen an  
Personalplanung

In Unternehmen und Konzernen mit einer ausgeprägten Mitbestimmungskultur und einem Arbeitsdirektor, der das Vertrauen der Beschäftigten und der Gewerkschaft genießt, ist dies noch am ehesten gewährleistet.



### 3.3 Schlussfolgerungen für die Betriebsratsarbeit

#### Bedeutung für die Arbeit des Betriebsrats

Die Personalplanung im betrieblichen Alltag dauerhaft auf die Tagesordnung zu setzen, wird gerade auch durch die Herausforderungen der Transformation künftig eine der Aufgaben für eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit sein. Von ihrer konkreten praktischen Gestaltung hängen Beschäftigung und der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens mit ab. Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten bedeutet nicht nur Mitsprache bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellung, Umgruppierung und Kündigung, sondern gerade auch bei Fragen der strategischen Personalplanung und Personalentwicklung nach §§ 92 ff. BetrVG. Im betrieblichen Alltag reduziert die Unternehmensseite die Beteiligung von Betriebsräten meist auf die beschriebenen personellen Einzelmaßnahmen. Das ist eigentlich nicht nachzuvollziehen, bietet die aktive Gestaltung der Personalplanung im Betrieb doch die Chance, unterschiedliche Interessen und Themen miteinander zu verknüpfen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Zusammenhang von Weiterbildung und Personalentwicklung. Zum einen bedeutet eine kontinuierliche und zielgerichtete berufliche Fortbildung den Ausbau und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit für den einzelnen Beschäftigten. Zum anderen bedeutet dies für das Unternehmen Nutzung und Entwicklung des Innovations- und Wertschöpfungspotenzials. Gerade während der Wirtschaftskrise 2009/2010 wurde Kurzarbeit in Verbindung mit von der Arbeitsagentur geförderter Qualifizierung in vielen Betrieben genutzt, um sowohl Arbeitsplätze zu erhalten als auch zukunftsfähig zu machen. Betriebe, die das Instrument Kurzarbeit in Verbindung mit Qualifizierung genutzt haben, sind gestärkt aus der Krise hervorgegangen. Auf der Grundlage des neu geschaffenen Gesetzes zur befristeten krisenbedingten Verbesserung der Regelungen für das Kurzarbeitergeld kann die Bundesregierung durch Rechtsverordnung den Zugang zu und die Bedingungen für Kurzarbeitergeld erleichtern und verbessern. Zur Bekämpfung der Folgen der Coronakrise hat die Bundesregierung im März 2020 davon Gebrauch gemacht.

#### Von der Reaktion zur Aktion

Leider ist in vielen Betrieben das Betriebsratshandeln meist eine Reaktion auf Aktivitäten des Arbeitgebers. Davon muss der Betriebsrat weg kommen und eine sehr viel stärker aktive Rolle einnehmen. Eine am Wohl der Beschäftigten orientierte Personalpolitik kommt selten von allein, da das Unternehmen systembedingt zunächst gewinnmaximierende Ziele verfolgt und danach seine Personalplanung ausrichtet. Entscheidend ist jedoch, die Personalplanung auf Betriebs- und Unternehmensebene gemäß §§ 92 ff. BetrVG im Zusammenhang mit weiteren Mitbestimmungsrechten und einer guten Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsausschuss und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat zu sehen.

#### Gewerkschaftliche Unterstützung

Die Gewerkschaft unterstützt und fördert durch ihre Tarifpolitik und einem entsprechenden Bildungsangebot sowie durch Beratung die Arbeit der Betriebsräte.



Der Betriebsrat muss die damit verbundenen Möglichkeiten zielorientiert nutzen. Das beginnt damit, die relevanten Personalplanungsdaten regelmäßig anzufordern, auszuwerten und mit anderen Planungsbereichen (insb. Umsatz-, Investitions- und Produktionsplanung) in Beziehung zu setzen. So können frühzeitig Themen wie Beschäftigungs- und Standortsicherung, Leiharbeit, Fachkräftemangel, alters- und altersgerechte Arbeitsplätze, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und anderes aufgegriffen und ohne größeren Zeitdruck mit dem Arbeitgeber nach Lösungen gesucht werden. Der Betriebsrat entwickelt sich damit auch deutlich stärker zu einem vorausschauenden und konstruktiven Gestalter und agiert nicht mehr nur als »soziale Feuerwehr« für bestimmte Einzelfälle. Da der Betriebsrat bei der Personalplanung über keine erzwingbare Mitbestimmung, sondern lediglich über Informations- und Beratungsrechte verfügt, sollte er den Arbeitgeber auf die im Zusammenhang mit der Umsetzung der Personalplanung bestehenden erzwingbaren Mitbestimmungsrechte (insbesondere bei der Arbeitszeit, Qualifizierung) hinweisen und diese auch konsequent einfordern. Auch vor sog. Koppelungsgeschäften, die nach der Rechtsprechung unter bestimmten Voraussetzungen grundsätzlich zulässig sind (vgl. LAG Hessen, Beschluss vom 13.10.2005 – 5/9 TaBV 51/05 –, Schoof, AuR 2007, 289 ff.), sollte sich der Betriebsrat in diesem Zusammenhang nicht scheuen. Insbesondere weist die Personalplanung einen direkten Sachzusammenhang zu Fragen der Arbeitszeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG und damit zu einem starken Mitbestimmungsrecht auf. Dabei muss sich der Betriebsrat durch eine offensive betriebliche Öffentlichkeitsarbeit der Unterstützung der Belegschaft für seine Politik versichern. Allerdings müssen Betriebsräte regelmäßig über einen langen Atem verfügen. Vielfach gelingt es erst in einem zweiten oder dritten Anlauf, dass der Arbeitgeber auf Vorschläge des Betriebsrats bei der Personalplanung eingeht.

Zielorientierte  
Betriebsratsarbeit

Koppelungs-  
geschäfte

## 4. Personalkennzahlen

### 4.1 Bedeutung von Personalkennzahlen

Mit Personalkennzahlen können alle direkt oder indirekt messbaren Vorgänge im Personalbereich erfasst und abgebildet werden. Sie

- sind eine bewusste Verdichtung quantitativ erfassbarer Sachverhalte und Zusammenhänge
- haben eine Informationsfunktion hinsichtlich bestimmter Zielsetzungen und Aufgaben
- dienen entweder der direkten Messung der Zielerreichung oder als Indikator für nicht direkt messbare Ziele
- erleichtern und unterstützen die Entscheidungsfindung.

Bedeutung



- Aufgaben** Personalkennzahlen erfüllen folgende Aufgaben (vgl. RKW 1996, S. 462 ff.):
- Informationsaufgabe (gegenüber dem Management und der betrieblichen Interessenvertretung)
  - Kontrollaufgabe (durch Vergleich von Plan- und Ist-Kennzahlen)
  - Entscheidungshilfe (durch Zurverfügungstellung entscheidungsrelevanter Informationen)
  - Dokumentationsaufgabe (durch Aufzeichnung über längere Zeiträume hinweg)
  - Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen (gegenüber Behörden und Sozialversicherungsträgern)

**Kennzahlen-systeme** Häufig werden mehrere Kennzahlen, die miteinander in Beziehung stehen, geordnet dargestellt (sog. Kennzahlensystem). Ziel eines Kennzahlensystems ist es, vollständig über einen Sachverhalt (z. B. Cash-Flow pro Mitarbeiter-/in) zu informieren. In Unternehmen werden Kennzahlensysteme zum einen für den Erhalt schneller und verdichteter Informationen über das Unternehmen oder über Teilbereiche des Unternehmens für das Management eingesetzt. Zum anderen können sie die Aufgaben der Planung, Kontrolle und Steuerung in einem Unternehmen unterstützen.

## 4.2 Anforderungen an Personalkennzahlen

Personalkennzahlen können nur dann die ihnen zugeordneten Aufgaben erfüllen, wenn sie bestimmten Anforderungen genügen (vgl. RKW 1996, S. 466 ff.; Wintzen 2008, S. 8):

- Anforderungen**
- **Einfachheit**  
Personalkennzahlen sollen mit möglichst geringem Aufwand erstellt und das Wesentliche rasch erkennbar sein.
  - **Relevanz**  
Personalkennzahlen müssen wesentlich für Ziele und Entscheidungsfindung sein.
  - **Eindeutigkeit**  
Personalkennzahlen dürfen keinen Raum für Interpretationen zulassen; Begriffe müssen klar definiert, Zeiträume und Zeitpunkte müssen festgelegt werden.
  - **Vergleichbarkeit**  
Personalkennzahlen müssen nach denselben Erhebungsmethoden ermittelt und in derselben Darstellungsform abgebildet werden.
  - **Konsistenz**  
Personalkennziffern müssen tatsächliche Vorgänge abbilden.
  - **Aktualität**  
Personalkennziffern müssen turnusgemäß und zeitnah erstellt werden.
  - **Integration**  
Personalkennzahlen müssen in betriebliche Kennzahlensysteme eingebettet sein.



- Adressatengerechtigkeit  
Personalkennzahlen müssen auf das Erkenntnisinteresse der jeweiligen Nutzer abgestellt sein.

Es empfiehlt sich, Personalkennzahlen nach einem einheitlichen Schema zu erstellen, das den vorstehenden Anforderungen genügt. Zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber sollte eine Verständigung darüber herbeigeführt werden, welche Personalkennzahlen im Unternehmen/Betrieb für welche Zwecke verwendet und wie sie berechnet werden. Bei dieser Diskussion können die voranstehenden Anforderungen hilfreich sein.

Auf einige Einschränkungen bei der Arbeit mit Personalkennzahlen ist jedoch hinzuweisen:

Einschränkungen

- Die mit der Bildung einer Personalkennzahl verbundene Reduzierung von Informationen hat den Vorteil, dass man relevante Informationen schneller und einfacher verarbeiten kann. Es entsteht aber auch ein Nachteil, weil die Gesamtheit der Daten und Zusammenhänge zwischen Daten eben nicht mehr erkennbar ist. Wenn etwa der Durchschnittsmonatsverdienst der Beschäftigten einer Abteilung betrachtet wird, gehen Informationen über die Streuung und die Lage der einzelnen Werte verloren. Es könnte z. B. in der Abteilung eine »Zweiklassengesellschaft« entstanden sein. Oder einzelne Personen könnten im Verdienst weit über oder unter dem Durchschnitt liegen, ohne dass dies – bei Betrachtung des Durchschnitts – auffällt. Deshalb ist es sinnvoll, neben Mittelwerten auch die Streuungsmaße anzugeben (vgl. Ziffer 8.3.2).
- Die mit der Bildung von Personalkennzahlen verbundene Quantifizierung ist nützlich und wertvoll, sie darf aber nicht den Blick darauf verstellen, dass die Informationen qualitativ analysiert und verarbeitet werden müssen. Der »Besitz« einer Kennzahl bedeutet noch längst nicht, dass man die Ursache eines Problems kennt. Fluktuation aus dem Unternehmen kann ganz unterschiedliche Gründe haben, über die eine Fluktuationsquote noch gar nichts aussagt. Deshalb ist es sinnvoll, Kennzahlen bei Bedarf auch nach Ursachen auszufferenzieren (in unserem Beispiel nach den Fluktuationsursachen).
- Bei der Bildung von Personalkennziffern ist darauf zu achten, dass die Grundgesamtheit, auf die sich die jeweilige Kennziffer bezieht, nicht zu klein ist. Bei zu kleiner Grundgesamtheit ergibt sich zum einen das statistische Problem, dass gravierende Abweichungen bei Einzelpersonen die Aussagekraft der Kennziffer erheblich beeinflussen kann. Zum anderen kann u. U. die Anonymisierung der Basisdaten und damit der Datenschutz nicht gewährleistet werden. In diesem Fall sollte auf die Bildung von Kennziffern verzichtet werden.



## 4.3 Methoden der Ermittlung und Darstellung von Personalkennzahlen

Die Ermittlung von Personalkennzahlen erfolgt regelmäßig durch statistische Auswertungen, meist unter Zuhilfenahme entsprechender Software-Tools, die auch eine Auswahl unter verschiedenen Darstellungsformen ermöglichen.

### 4.3.1 Statistische Rechenmethoden

Gängige statistische Rechenmethoden sind die Bildung von Mittelwerten und den dazugehörigen Streuungsmaßen, Verhältniszahlen sowie Zeitreihen (vgl. RKW 1996, S. 468).

### 4.3.2 Mittelwerte und Streuungsmaße

Mittelwerte entstehen durch Durchschnittsbildung. Je nach Fragestellung kommen in Frage (vgl. RKW 1996, S. 468 f.):

- einfaches arithmetisches Mittel
- gewogenes arithmetisches Mittel
- Medianwert
- häufigster Wert

Streuungsmaße geben die Verteilung der Einzelwerte um einen Mittelwert an. Sie geben Aufschluss über die Breite der Verteilung der Einzelwerte als auch über die Aussagekraft des Mittelwertes. Der Mittelwert ist umso aussagekräftiger, je geringer die Breite der Verteilung und kleiner das Maß der Streuung der Einzelwerte ist (vgl. RKW 1996, S. 471). Als Streuungsmaße werden verwendet (vgl. RKW 1996, S. 471 f.):

- Spannbreite,
- durchschnittliche Abweichung,
- mittlere quadratische Abweichung und
- relative Streuung.

### 4.3.3 Verhältniszahlen

Verhältniszahlen werden dadurch gebildet, dass zwei absolute Zahlen miteinander in Beziehung gesetzt werden. Nach der Art der Ausgangszahlen werden unterschieden (vgl. RKW 1996, S. 472 ff.):



- Gliederungszahlen,
- Beziehungszahlen,
- Messzahlen und
- Indexpzahlen.

Wenn Beschäftigtenzahlen berücksichtigt werden, muss zwischen Kopfzahlen und Vollzeitäquivalenten (FTE = Full Time Equivalent) unterschieden werden. Die Verwendung von FTE ist heute überwiegend gebräuchlich und führt zu genaueren Ergebnissen, da das Arbeitszeitvolumen der Beschäftigten berücksichtigt wird (z. B. eine Teilzeitkraft mit 50% der tariflichen Wochenarbeitszeit wird mit 0,5 FTE berücksichtigt).

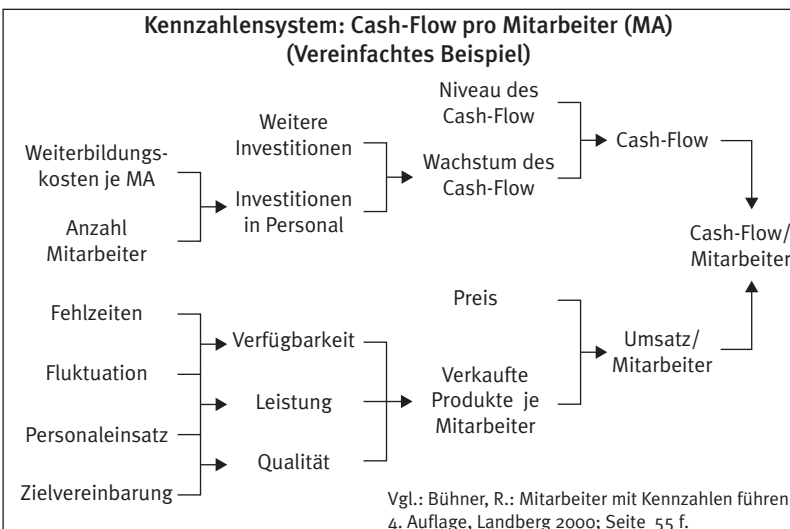
#### 4.3.4 Kennzahlensysteme

Kennzahlensysteme für die Personalplanung sind eine Zusammenstellung von wirtschaftlichen, finanziellen und personalplanerischen Kennzahlen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.

Ein relativ einfaches Kennzahlensystem zeigt das nachfolgende Beispiel:

**Abb. 5: Kennzahlensystem Cash-Flow pro Mitarbeiter**

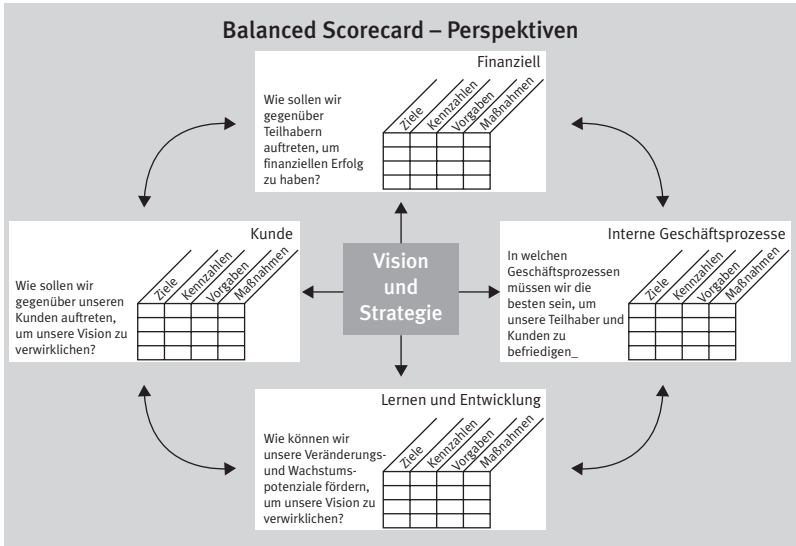
Einfaches  
Kennzahlensystem



Ein sehr viel komplexeres Kennzahlensystem stellt die sog. Balanced Score Card (BSC) dar. Hier werden die Unternehmensstrategie, die daraus abgeleitete Unternehmensplanung und die daraus resultierenden Maßnahmen unter unterschiedlichen dargestellt:

Komplexes Kennzahlensystem

Abb. 6: Balanced Scorecard



Quelle: Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Balanced Scorecard, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1856/balanced-scorecard-v7.html>

Der Prozess der betrieblichen Leistungserstellung wird i. d. R. aus vier miteinander in Beziehung stehenden Perspektiven betrachtet und gesteuert (Abel 2001, S. 5):

1. Die finanzwirtschaftliche Perspektive beinhaltet die Analyse der Profitabilität des Ressourceneinsatzes. Sie ist als Spätindikator am Ende der Prozesskette zu begreifen.
2. Die Markt- bzw. Kundenperspektive betrifft die Beurteilung der Produkte und Dienstleistung beim Kunden; Produktqualität und Kundenzufriedenheit können Messgrößen als Spätindikatoren sein.
3. Die interne Prozessperspektive umfasst die Ausübung der internen Unternehmensaktivitäten. Dabei geht es um die Abbildung der Geschäftsprozesse, Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Durchlaufzeiten als Frühindikatoren zur Beurteilung ihres Wertschöpfungsbeitrages.
4. Die Entwicklungs- bzw. Mitarbeiterperspektive analysiert die Fähigkeit des Unternehmens, relevantes Wissen aufzubauen und weiterzuentwickeln,



so dass die sich ändernden Anforderungen des Wettbewerbs dauerhaft bewerkstelligt werden können. Hierzu zählen als Frühindikatoren insbesondere die Sicherung und Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation, aber auch die Unterstützung durch ein geeignetes Informationssystem (Stichwort: Wissensmanagement).



## II. Teilbereiche der Personalplanung

**Vorbemerkung** Die Teilbereiche der Personalplanung werden am Beispiel der – erfundenen – M&S GmbH dargestellt und erläutert. Dabei wird eine einheitliche Vorgehensweise gewählt, nämlich

- Vorgehensweise**
1. Einstiegsfall
  2. Warum ist die Beschäftigung mit diesem Planungsbereich für den Betriebsrat wichtig?
  3. Wie geht der Arbeitgeber vor, und welche Instrumente werden üblicherweise eingesetzt?
  4. Welche Personalkennzahlen sind hier von Bedeutung?
  5. Welche rechtlichen Möglichkeiten hat der Betriebsrat, und wie kann er sie durchsetzen?
  6. Praxishinweise

**Unternehmensprofil M&S GmbH** Die M&S GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen, das als Autozulieferer hochwertige Bauteile für Verbrennungsmotoren herstellt und vertreibt. Das Unternehmen hat einen Betrieb mit Sitz in Süddeutschland. Es existiert ein Betriebsrat mit 15 Mitgliedern; dieser hat einen aus sieben Mitglieder bestehenden Wirtschaftsausschuss gebildet. In dem 6-köpfigen Aufsichtsrat sind mit der Betriebsratsvorsitzenden und dem Sprecher des Wirtschaftsausschusses zwei Arbeitnehmervertreter vertreten

Das Unternehmen wurde im Rahmen der Unternehmensnachfolge an einen weltweit tätigen Konzern verkauft. Seitdem entsendet der Betriebsrat zwei Vertreter in den Konzernbetriebsrat der Holding. Etwa 900 Beschäftigte erwirtschaften einen Umsatz von rd. 125 Mio. €. Das Unternehmen ist tarifgebunden.

**Zukunftssicherungsvertrag mit Beschäftigungssicherung** Nach der Unternehmensübernahme wurden 2015 im Rahmen der Globalisierung aus Kostengründen die Gießereiaktivitäten in ein tschechisches Werk des Konzerns verlagert. In diesem Zusammenhang wurde zwischen Unternehmen, Betriebsrat und IG Metall ein Zukunftssicherungsvertrag als Firmentarifvertrag vereinbart, der eine Beschäftigungsgarantie bis 2023, Investitionszusagen und Produktinnovationen sowie Insourcingmaßnahmen zur Kapazitätsauslastung beinhaltet. In enger Kooperation mit der Agentur für Arbeit und externen Bildungsträgern ist es durch umfangreiche Schulungsmaßnahmen gelungen, die in der Gießerei Beschäftigten auf andere Arbeitsplätze umzuschulen. Einige ältere Beschäftigte konnten nach Altersteilzeit aus dem Unternehmen ausscheiden.



Der Betriebsrat hat sich an der Aktion der IG Metall zur Erstellung eines Transformationsatlas beteiligt, um sich ein Bild vom Stand der Digitalisierung, der Strategie der Unternehmensentwicklung, der Beschäftigtenstruktur, der Personalentwicklung und Qualifizierung sowie der Mitbestimmung und Einbeziehung der Beschäftigten zu machen. Das Ergebnis war ernüchternd: Die Digitalisierung hat erst in einigen Teilbereichen der Fertigung Einzug gehalten durch die Vernetzung der Produktionsmittel. Der Einsatz von Digitalisierungstechniken ist in der Fernwartung und -diagnose geplant. Im Verwaltungsbereich sowie im Ein- und Verkauf spielt die Digitalisierung noch keine Rolle. Die mittelfristige Beschäftigungsperspektive über 2023 hinaus gilt als unsicher, da sie wesentlich von der zukünftigen Entwicklung der Automobilindustrie abhängt. Die Belegschaft ist überaltert. An einer belastbaren Digitalisierungsstrategie wird gearbeitet. Es gibt bislang nur eine operative Personalplanung, jedoch keine strategische. Mit einem steigenden Qualifizierungsbedarf wird gerechnet. Der Betriebsrat soll über Veränderungsprozesse frühzeitig informiert und konkrete Projekte mit ihm beraten werden.

Transformations-  
atlas

Die Probleme der Automobilindustrie (Zukunft des Verbrennungsmotors, Elektromobilität, alternative Antriebssysteme) sowie die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt stellen für Beschäftigte, Management und Betriebsrat gewaltige Herausforderungen dar.

Herausforderungen  
für die Zukunft

## 1. Personalbedarfsplanung

### 1.1 Einstiegsfall

Auf der Tagesordnung der wöchentlichen Betriebsratssitzung findet sich unter TOP 4 der Antrag des Arbeitgebers auf Mehrarbeit in den Abteilungen Arbeitsvorbereitung, Teilefertigung, Endmontage und Qualitätskontrolle. Begründung: Hoher Auftragsbestand und hoher Krankenstand in den betroffenen Abteilungen.

In der Betriebsratssitzung wird dieses Thema unter den Betriebsratsmitgliedern kontrovers diskutiert. Einige wollen dem Antrag ohne weitere Diskussion zustimmen, da dies auch im Interesse der betroffenen Beschäftigten an einem Zusatzverdienst sei. Andere, insbesondere aus den betroffenen Abteilungen beklagen, dass Mehrarbeit zunehmend zu einem Dauerzustand wird und die Belastung extrem hoch sei. Vermutlich sind diese Belastung und der hohe Altersdurchschnitt in den betroffenen Abteilungen wesentliche Ursachen für den zugegebenermaßen hohen Krankenstand. Die Personaldecke sei einfach zu gering.



Der Betriebsratsvorsitzende schlägt als Kompromiss vor, dieses Mal noch dem Antrag des Arbeitgebers zuzustimmen, aber gleichzeitig auch dem Arbeitgeber deutlich zu machen, dass über die personelle Ausstattung dieser Abteilungen unverzüglich gesprochen und dass nach Lösungen gesucht werden muss, um die Mehrarbeit auf das unvermeidbare Maß zu beschränken. Zur Vorbereitung auf das Gespräch wird eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich mit den Fragen des Personalbedarfs und der konkreten Situation in den Abteilungen beschäftigen soll. Der Wirtschaftsausschuss wird aufgefordert, Informationen zur Auftragslage, zum Auftragsbestand und zur Auftragsreichweite sowohl für den Ist-Zustand als auch für die Jahresplanung zu beschaffen. So hofft man, gegen das zu erwartende Arbeitgeberargument, der hohe Auftragsbestand sei nicht von Dauer, mit Fakten entkräften zu können.

## 1.2 Bedeutung der Personalbedarfsplanung für den Betriebsrat

Die Personalbedarfsplanung ist Ausgangspunkt der Personalplanung. Sie versucht zu ermitteln, wie viele Arbeitskräfte wann und wo insgesamt benötigt werden und welche Qualifikationen sie aufweisen müssen (vgl. RKW 1994, S. 57). Die Ergebnisse der Personalbedarfsplanung können unterschiedlichste Auswirkungen auf die Beschäftigten haben, je nachdem, ob das Ergebnis ein Mehr- oder Minderbedarf ist:

- Rationalisierung** • Ergibt die Personalbedarfsrechnung einen Personalmehrbedarf, so kann dies dazu führen, dass zunächst verstärkt über Rationalisierungsmaßnahmen oder
- Outsourcing** • Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität der Aufgabenerledigung oder über das Outsourcen von Aufgaben (Vergabe an Fremdfirmen) nachgedacht wird, bevor Einstellungen vorgenommen werden.
- Leistungsverdichtung/Mehrarbeit** • Ergibt die Personalbedarfsrechnung einen Mehrbedarf, und wird dieser nicht durch entsprechende Einstellungen befriedigt, dann sind regelmäßig Leistungsverdichtung und Mehrarbeit die Folge.
- Spaltung in Kern- und Randbelegschaften** • Der Mehrbedarf kann auch durch die Einstellung von Leiharbeiter/innen oder durch die Schaffung befristeter Arbeitsverhältnisse oder durch die Vergabe von Werkaufträgen oder die Beschäftigung freier Mitarbeiter/innen befriedigt werden. Damit schafft sich das Unternehmen bzw. der Betrieb eine Flexibilisierungsreserve zu Lasten der betroffenen Beschäftigten. Dies führt auch zu einer Spaltung der Belegschaft (Kern- und Randbelegschaft). Ergibt die Personalbedarfsrechnung einen Personalüberhang, so ist mit einem Personalabbau zu rechnen. Je nachdem, ob dieser Überhang nur kurzzeitig besteht oder aber langfristig ist, können unterschiedliche Maßnahmen zur Anwendung bis hin zu Entlassungen kommen.

Der Personalbedarf eines Unternehmens bzw. Betriebes wird durch eine Vielzahl von internen und externen Einflussfaktoren bestimmt. Externe und damit kaum



vom einzelnen Unternehmen beeinflussbare Faktoren für den Personalbedarf sind (vgl. RKW 1994, S. 59):

- Gesamtwirtschaftliche Entwicklung (v. a. Bruttosozialprodukt, Preise, Löhne, Arbeitsmarkt, Staatsverschuldung)
- Branchenentwicklung/Veränderung der Marktstrukturen/neue Marktteilnehmer mit neuen Geschäftsmodellen
- Entwicklung staatlicher Einflüsse (v. a. Außenhandels-, Wirtschafts-, Finanz- und Steuerpolitik, Umweltschutz, Energiepolitik)
- Veränderungen im Sozial- und Arbeitsrecht (z. B. Arbeitszeit, Teilzeit- und Befristungsgesetz, AGG, Rentenrecht)
- Tarifentwicklung (v. a. Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen)
- Technologieentwicklung
- Digitalisierung.

Externe Einflussfaktoren

Interne und damit vom einzelnen Unternehmen mit beeinflussbare Faktoren sind (vgl. RKW 1996, S. 59):

- Ergebnisse der Umsatz-, Produktions-, Investitions-, F&E-, Kosten- und Finanzplanung
- Leistungsvermögen und -bereitschaft der Belegschaft (v. a. Alters- und Qualifikationsstruktur, Aus- und Weiterbildung, Unternehmenskultur, Betriebsklima)
- Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen
- Fehlzeiten
- Fluktuation.

Interne Einflussfaktoren

Von besonderer Bedeutung für die zukünftige Personalpolitik ist neben der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung vor allem auch der demografische Wandel. Dieser ist gekennzeichnet durch eine rückläufige Bevölkerungsentwicklung und steigende Lebenserwartung sowie die betriebliche Altersstruktur, die insbesondere an die Personalbeschaffung und -entwicklung zukünftig erhöhte Anforderungen stellen. Dadurch kommt es u. a. in den Bereichen der technischen Berufe (z. B. Ingenieure) zu einer Verknappung von qualifizierten und verfügbaren Arbeitskräften. Die Tendenz ist steigend und gewinnt durch die Digitalisierung noch an Brisanz. Diese besonderen Herausforderungen müssen bewältigt werden. Dazu ist es erforderlich, dass Arbeitgeber, Betriebsräte und Gewerkschaften gemeinsam an einem nachhaltigen langfristigen Personalkonzept arbeiten. Voraussetzung ist allerdings, dass Mitarbeiter als ›Human Capital‹ und nicht als bloße Kostenfaktoren wahrgenommen werden.

Demografische Entwicklung

Die Gesamtheit der Einflussfaktoren bestimmt wesentlich den quantitativen und qualitativen Personalbedarf.



### 1.3 Instrumente der Personalbedarfsplanung

In zeitlicher Hinsicht ist zunächst der Planungshorizont festzulegen. Gerade im Hinblick auf das Problem des oben genannten demografischen Wandels, wäre es gefährlich, nur in kurzen Intervallen zu planen. Daher sollte neben einer Jahres- oder Halbjahresplanung stets auch eine längerfristige, strategische Personalbedarfsplanung (Planungshorizont: 5 – 10 Jahre) erfolgen.

Die Planung ist auch nach räumlich-funktionaler zu differenzieren, um auch den Ort des Personalbedarfs und den Umfang der benötigten Qualifikationen zu konkretisieren.

Netto-  
Personalbedarf

Nach dem der Planungshorizont bestimmt wurde, müssen zunächst der künftige Brutto-Personalbedarf und der künftige Personalbestand ermittelt werden, um anschließend den Netto-Personalbedarf berechnen zu können (vgl. RKW 1996, S.87 ff.). Die Formel lautet:

$$\text{Netto-Personalbedarf} = \text{Künftiger Brutto-Personalbedarf} - \text{Künftiger Personalbestand}$$

Brutto-  
Personalbedarf

Der Brutto-Personalbedarf besteht aus Einsatz- und Reservebedarf. Der Einsatzbedarf stellt den Bedarf dar, welcher zur Erledigung der betrieblichen Aufgaben notwendig ist. Mit dem Reservebedarf werden anschließend Ausfälle, z. B. aufgrund von Fehlzeiten, berücksichtigt.

Der künftige Personalbestand kann nur abgeschätzt werden. Dabei werden zum einen Abgänge berücksichtigt, z. B. aufgrund natürlicher Fluktuation oder Pensionierungen, und zum anderen die vorhersehbaren Zugänge (z. B. Auslaufen der Elternzeit, Übernahme von Ausgebildeten). Ein Instrument, um diese Veränderungen im Personalbestand darzustellen, ist die Abgangs-Zugangs-Tabelle.



Abb. 7: Abgangs-Zugangs-Tabelle

Abgangs-  
Zugangs-Tabelle

Abgangs-/Zugangstabelle		Betrieb	Musterstadt
Zeitraum	2012	Abteilung	4711-01
Bestand am Anfang der Periode in VZK (Vollzeitkapazitäten)			100
<b>./. Abgänge infolge von</b>			
Pensionierungen			-2
vorübergehende Abgänge Mutterschutz/Elternzeit			-1
vorübergehende Abgänge wegen Ausbildung/Studium			-3
Versetzungen/Beförderungen im Betrieb / in andere Abteilungen			-1
Versetzungen/Beförderungen in andere Betriebe/Konzerngesellschaften			-1
Auslaufen von befristeten Arbeitsverhältnissen			-4
durch den Betrieb veranlasste Kündigungen			-2
bekannte/geschätzte Eigenkündigungen			-2
noch zu veranlassende/bereits abgeschlossene Aufhebungsverträge			-1
Tod			-1
Sonstige Abgänge			-2
<b>Summe der bekannten und wahrscheinlichen Abgänge</b>			<b>-20</b>
<b>Bestand nach Berücksichtigung der Abgänge</b>			<b>80</b>
<b>+ geplante/vereinbarte Zugänge</b>			
Rückkehr Mutterschutz/Elternzeit			1
Rückkehr aus Fort-/Weiterbildung			2
Versetzungen/Beförderungen aus anderen Abteilungen des Betriebs			0
Versetzungen/Beförderungen aus anderen Betrieben/Konzernunternehmen			2
Übernahme der Auszubildenden			3
bereits vereinbarte Zugänge / Einstellungen			5
<b>Summe der bekannten und wahrscheinlichen Zugänge/Abgänge</b>			<b>13</b>
<b>Bestand nach Berücksichtigung der Zugänge</b>			<b>93</b>
geplanter Personalbedarf am Ende der Periode			98
Überhang			0
Noch abzudeckender Bedarf			5

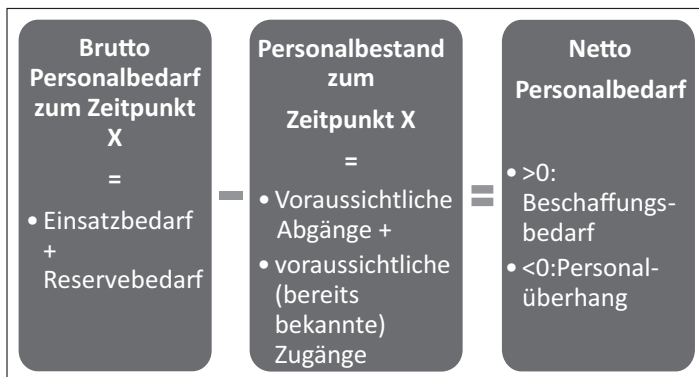
Quelle: Eigene Darstellung.

Wenn der berechnete Netto-Personalbedarf größer ist als Null, dann besteht ein Personalbeschaffungsbedarf. Es müssen neue Mitarbeiter/innen (fest, befristet oder als Leiharbeiter/innen) eingestellt werden. Wenn er kleiner ist als Null, besteht ein Personalüberhang, d. h. es ist mehr Personal vorhanden, als voraussichtlich benötigt wird.

Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Zusammenhänge:



Abb. 8: Ermittlung des Personalbedarfs

Brutto-/Netto-  
Personalbedarf

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an RKW, S. 88.

### 1.3.1 Instrumente der quantitativen Personalbedarfsplanung

Bei den Instrumenten der quantitativen Personalplanung unterscheidet man zwischen intuitiven, arbeitswissenschaftlichen und mathematischen Verfahren.

Instrumente der  
quantitativen  
Personalplanung

Zu den am häufigsten eingesetzten intuitiven Verfahren gehören die

- Schätzverfahren und das
- Stellenplanverfahren

Die Zeitstudien nach der REFA-Methodenlehre und das Methods-Time-Measurement (MTM) sind die in der Praxis gebräuchlichsten arbeitswissenschaftlichen Verfahren.

Zu den mathematischen Verfahren gehören

- das Kennzahlenverfahren
- die Trendverfahren
- die Rosenkranz-Formel
- die Korrelations- bzw. Regressionsverfahren
- die Modellbildung bzw. Simulation

#### 1.3.1.1 Schätzverfahren

Schätzverfahren sind in kleinen und mittleren Betrieben weit verbreitet und beziehen sich auf den kurz- und mittelfristigen Personalbedarf. Es handelt sich hier um rein subjektive Verfahren. Man unterscheidet die einfache Schätzung des Per-



sonalbedarfs durch die jeweilige Führungskraft für deren Verantwortungsbereich, die normale Expertenbefragung und die systematische Expertenbefragung nach der Delphi-Methode (vgl. RKW 2001, S. 96 f.).

Bei dem einfachen Schätzverfahren orientiert sich die Führungskraft v. a. an Erfahrungswerten.

Einfaches  
Schätzverfahren

Bei der normalen Expertenbefragung wird der Personalbedarf durch das Gruppenurteil mehrerer kompetenter Personen bestimmt.

Normale Experten-  
befragung

Bei der systematischen Expertenbefragung nach der Delphi-Methode werden neben den Führungskräften auch Außenstehende (Lieferanten, Hersteller, Unternehmensberater) mit Hilfe eines Fragebogens nach ihrer Schätzung und Begründung für den zukünftigen Personalbedarf befragt. Die Fragebögen werden ausgewertet und die Ergebnisse an die Führungskräfte zurück gemeldet, ggf. verbunden mit der Aufforderung, eine neue Schätzung abzugeben.

Systematische  
Expertenbefragung

### 1.3.1.2 Stellenplanverfahren

Bei der Stellenplanmethode wird der zukünftige Personalbedarf direkt aus den in die Zukunft fortgeschriebenen Stellenplänen unter Berücksichtigung der zukünftigen Stellenbesetzung – also unter Berücksichtigung des erforderlichen Reservebedarfs – ermittelt (vgl. RKW 2001, S. 108). Diese Methode wird vor allem dort angewendet, wo die Zahl der Arbeitsplätze weitgehend unabhängig von der kurzfristigen Auslastung ist, etwa im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich sowie in bestimmten Produktionsbereichen (z. B. Kraftwerken). Der Stellenplan kann bis auf die einzelne Abteilung heruntergebrochen werden. Auf Grundlage solcher Pläne können z. B. Abteilungsleiter ihren Personalbedarf »nach oben« für die nächste Planperiode melden und etwaige Veränderungen direkt begründen.

Anwendungs-  
bereiche

Abb. 9: Sollstellenplan mit Begründung

Personal Soll-Stellenplan mittelfristig		31.12.2011	31.12.2012		
Abteilung XY	Kostenstelle Z	Ist	Soll	Veränd.	Begründung
lfd. Nr.	Stellenbezeichnung				
1	Abteilungsleiter/in	1	1	0	
2	Abt.-Leiter Stellvertreter/in	2	2	0	
3	Gruppenleiter/in	4	2	-2	geplante organisatorische Straffung
4	qualifizierte Sachbearbeiter/in	10	12	2	Geschäft + 12% p.a.
5	einfache Sachbearbeiter/in	10	12	2	Geschäft + 12% p.a.
6	Sekretär/in	3	2	-1	geplante organisatorische Straffung
7	Bürohilfskräfte	2	1	-1	geplante organisatorische Straffung
8	Schreibkräfte	4	2	-2	Verlagerung Schreibdienste
	Summe	36	34	-2	

Quelle: Eigene Darstellung.



**Voraussetzungen** Voraussetzung für die Anwendung dieser Methode ist die regelmäßige Aufstellung, Überprüfung und Fortentwicklung detaillierter Stellenpläne und Stellenbeschreibungen für alle Hierarchiestufen und Organisationsbereiche. Grundlage hierfür sind die Organisationspläne (vgl. ebd., S. 109).

### 1.3.1.3 Ermittlung der Reservequote

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs ist die Berücksichtigung einer ausreichenden Reservequote zur Abdeckung von Fehlzeiten (v.a. wegen Urlaub, Krankheit, Weiterbildung, Freistellung von Betriebsräten) unverzichtbar. Unter normalen Bedingungen muss von einer Reservequote in der Größenordnung von 25 % ausgegangen werden (vgl. ebd., S. 113).

Abb. 10: Ermittlung Reservebedarf/Reservequote

Ermittlung Reservebedarf/Reservequote		Muster	
Tage p.a.	365,0		
Sonntage	52,0		
Samstage	52,0		
Fiertage	9,0		
Summe So/Sa/Fei	113,0		
potentielle Arbeitstage	252,0	100%	Rechnung im Hundert
<b>Ausfalltage pro Arbeitnehmer, statistische Durchschnittswerte</b>			
Tariflicher Urlaub	Personalstatistik	30,0	11,9%
unbezahlter Urlaub		1,0	0,4%
Sonstiger Urlaub		0,5	0,2%
Mutterschutz		0,5	0,2%
Weiterbildung, Bildungsurlaub		1,0	0,4%
vorübergehend unbesetzte Arbeitsplätze		2,5	1,0%
Arbeitsunfähigkeit		15,0	6,0%
Freistellungen für BR-Arbeit/Vertrauensleute		0,5	0,2%
Summe Ausfalltage		51,0	20,2%
tatsächliche Arbeitstage		201	79,8%
		Reservequote	oder
			25,4%
			100%

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an RKW 2001, S. 113.

### 1.3.1.4 Arbeitswissenschaftliche Verfahren

#### 1.3.1.4.1 Zeitstudien nach der REFA-Methodenlehre

Die praktische Bedeutung der REFA-Methodenlehre hat in den letzten Jahren im Rahmen neuer Formen der Arbeitsorganisation und Methoden der Leistungskontrolle, Leistungsentgelte und Personalbesetzung wieder zugenommen. Deshalb müssen sich Betriebsräte heute wieder stärker und kritisch damit auseinandersetzen (vgl. Meine/Ohl/Rohnert 2011, S. 366).

Die REFA-Methode der Zeiterfassung lässt sich auf die »wissenschaftliche Betriebsführung« von F.W. Taylor (»Taylorismus«) zurückführen. Die Eckpunkte sind (vgl. Pornschlegel/Birkwald 1995b, S. 353):



- die Erfassung der Zeit als wichtigste Maßgröße für menschliche Leistung
- die exakte Festlegung der Arbeitsmethode
- ein hoher Grad an Arbeitsteilung
- eine möglichst geringe Qualifikation der Arbeitenden bei sehr guter Eignung für die jeweilige Tätigkeit
- physiologisch begründete Erholungszeiten
- die Aufteilung von Planung, Durchführung und Kontrolle der Arbeit auf verschiedene Stellen
- die Schaffung vorgelagerter Planungsinstanzen für Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung und Qualifizierung.

Eckpunkte

Aus dieser Aufstellung wird deutlich, dass dieses mechanistische Menschenbild mit den heutigen betrieblichen Anforderungen an qualifizierte, sozial kompetente, im Team arbeitende entscheidungsorientierte Personen und den Zielen und Vorstellungen der Beschäftigten an eine möglichst ganzheitliche Gestaltung der Arbeit nur schwer in Einklang zu bringen sind (vgl. Pornschlegel/Birkwald 1995b, S. 353).

Mechanistisches Menschenbild

Die REFA-Zeitaufnahme ist eine Stichprobe der Arbeitssituation und der Arbeitsprozesse, die in der Praxis selten den statistischen Anforderungen an eine Stichprobe, nämlich Repräsentativität und Zufälligkeit genügt (vgl. Meine/Ohl/Rohrert 2014, S. 372 ff.). Darüber hinaus müssen die ermittelten Daten reproduzierbar dokumentiert und für die Beschäftigten nachvollziehbar bzw. kontrollierbar sein (vgl. ebd.). Deshalb sollten Betriebsräte in einer Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt und zur Datenermittlung folgende Punkte vereinbaren, um die Reproduzierbarkeit zu gewährleisten (ebd., S. 374 f.):

Statistische Einwände

- Ist-Zustand des Arbeitsplatzes mit Arbeitsbelastungen und Arbeitsumgebungseinflüssen
- Arbeitsverfahren/Arbeitsmethoden/Arbeitsablauf
- Arbeitsgegenstände, verwendete Werkstoffe
- An- und Ablieferungszustand des Werkstücks
- Betriebsmittel (z. B. Maschinen, Werkzeuge, Vorrichtungen EDV-Programme, technische Daten)
- Ist-Arbeitsgüte
- Verwendung vorhandener Schutzvorrichtungen und Arbeitsschutzmittel, Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften
- Arbeitsunterlagen (Zeichnungen, Arbeitsplan usw.)
- Namen der Personen, die bei der Datenermittlung unmittelbar beteiligt waren
- Betriebsabteilung, Kostenstelle, Arbeitsplatznummer
- Erfassungszeitraum (Beginn und Ende, jeweils mit Datum und Uhrzeit)

Regelungsbedarf in einer Betriebsvereinbarung



- Auftragsgröße (Losgröße)
- Lage der Datenermittlung innerhalb der Auftragsgröße
- Einarbeitungszustand des beobachteten Beschäftigten (Dauer der Ausübung der untersuchten Arbeitsaufgabe)

#### Leistungsgrad- beurteilung

Ein weiterer, gewichtiger Kritikpunkt der REFA-Zeitermittlung bezieht sich auf die Leistungsgradbeurteilung. Ausgehend von einer »REFA-Normalleistung«, die einem Leistungsgrad von 100% entspricht, wird der Leistungsgrad der beobachteten Person bestimmt. Dieser kann nicht wissenschaftlich exakt, sondern nur subjektiv bestimmt werden. Die Vorstellungen des Beurteilenden über die Normalleistung bilden hier den Bewertungsmaßstab (vgl. Meine/Ohl/Rohnert 2014, S. 410). Deshalb ist der Verzicht auf die Beurteilung des Leistungsgrades anzuraten und stattdessen Planzeiten und -mengen aus statistisch gesicherten betrieblichen Erfahrungswerten zu verwenden. Solche müssen natürlich in der Vergangenheit gesammelt und ausgewertet werden. Dabei ist der Datenschutz zu beachten.

#### Normalleistung gem. Tarifvertrag

»In den Tarifverträgen der Metallindustrie sind Definitionen der Normalleistung vereinbart. Nur diese und nicht die REFA-Normalleistung ist für die Leistungsgradbeurteilung verbindlich« (Meine/Ohl/Rohnert 2014, S. 410). Bei Konflikten um den Leistungsgrad ergeben sich für den Betriebsrat folgende Konsequenzen (vgl. Meine/Ohl/Rohnert 2014, S. 414):

#### Was Betriebsräte beachten sollten

- Der Leistungsgrad sollte so beurteilt werden, dass bei zumutbarer Leistungsabforderung die im Betrieb üblichen Verdienstgrade erreicht werden.
- Die Leistungsanforderungen dürfen auch auf Dauer eines Arbeitslebens nicht zu gesundheitlichen Schäden führen.
- Die Beurteilung des Leistungsgrades ist ein subjektives Urteil.
- Maßstab ist die Normalleistungsdefinition des Tarifvertrages.

#### Erholzeiten

Auch gegen die Ermittlung der Erholzeiten nach REFA besteht Kritik. Sie ist von ihrem Konzept her völlig unzureichend und sozial weder annehmbar noch zumutbar, da sie sich lediglich an biologischen Dauerleistungsgrenzen orientiert, ohne jede Angabe der Eignung der Personengruppe, die in Frage kommt.

#### Regelung der Erholzeiten in Tarifverträgen

In den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie sind für den Bereich des Leistungsentgelts Erholzeiten geregelt, wobei drei unterschiedliche Regelungsansätze verfolgt werden (Meine/Ohl/Rohnert 2014, S. 560 ff.):

- Regelung von Mindesterholzeiten (z. B. 5 Minuten in der Stunde)
- Verfahren zur betrieblichen Vereinbarung von Erholzeiten
- Verweis auf arbeitswissenschaftliche Verfahren, wobei sich die Betriebsparteien auf ein Verfahren einigen müssen.



Aus gewerkschaftlicher Sicht ist der Einsatz der REFA-Methodenlehre kritisch zu sehen. Widersprüchlich wird innerhalb des DGB auch die Mitarbeit von DGB-Vertretern in den verschiedenen Gremien des REFA beurteilt: Einerseits besteht die Chance, einige Mindeststandards in der REFA-Lehre sicherzustellen, andererseits aber auch die Gefahr, dass die Gewerkschaftsvertreter als »soziales Alibi« missbraucht werden (Meine/Ohl/Rohnert 2014, S. 366).

Chancen und Risiken der Mitarbeit in REFA-Gremien

### 1.3.1.4.2 Methods-Time Measurement (MTM)

MTM ist ein System vorbestimmter Zeiten und wird – hauptsächlich im industriellen Umfeld – zur Planung manueller Arbeitsabläufe eingesetzt. Besonders für die Massenfertigung ist es wichtig, schon während der Planungsphase zu ermitteln, wie lange ein Mensch für bestimmte Tätigkeiten benötigt.

Anwendungsbereich

Gerade in Planungsprozessen findet MTM seine Begründung, da zum Erstellen einer Analyse lediglich Kenntnisse über den Aufbau des Arbeitssystems sowie eine Vorstellung vom geplanten Arbeitsablauf notwendig sind. Im Gegensatz zur Zeitaufnahme mittels Stoppuhr ist es zur Anwendung der MTM-Verfahren nicht notwendig, einen existierenden Prozess vorzufinden.

Bei Anwendung von MTM werden sämtliche vom Menschen ausgeführten Bewegungen auf bestimmte Grundbewegungen zurückgeführt, für die die benötigte Zeit bekannt ist. Die kleinsten Bewegungselemente sind dabei in MTM-1 erfasst, die den Arbeitsablauf in Bewegungselemente wie »Hinlangen«, »Greifen«, »Bringen«, »Fügen«, »Loslassen«, ergänzt um Bewegungselemente wie »Gehen«, »Beugen/Bücken«, »Visuelle Kontrolle« etc. aufteilt. Zu diesen Grundbewegungselementen sind in Tabellen empirisch ermittelte Zeiten hinterlegt, meist noch in Abhängigkeit weiterer Parameter, wie die mit der Bewegung zurückgelegte Entfernung (vgl. Meine/Ohl/Rohnert 2014, S. 473 ff.).

Vorgehensweise

Durch eine weltweit einheitliche Codierung der Bewegungselemente ist es möglich, eine Analyse zu erzeugen, die von entsprechend geschulten Mitarbeitern rund um die Welt gelesen und nachvollzogen werden kann. Somit lassen sich in einem Unternehmen die Anwendung einheitlicher Verfahren und Methoden realisieren, die einerseits einheitliche Qualitätsstandards und andererseits vergleichbare Aufwände quantifizierbar machen.

Es wird davon ausgegangen, dass die per MTM ermittelte Zeit derjenigen entspricht, die von einem durchschnittlichen geübten Beschäftigten über einen ganzen Arbeitstag hinweg erreicht werden kann. Dies entspricht einem Leistungsgrad

Annahmen



von 100%. Abhängig von der persönlichen Leistungsfähigkeit des Beschäftigten können aber auch höhere Werte erreicht werden. Generell lässt sich sagen, dass die Normzeiten auf einem hohen Niveau menschlicher Leistung angesiedelt sind (vgl. Pornschlegel/Birkwald, 1995, S. 333).

Die bei MTM-Analysen verwendete Zeiteinheit ist die Time Measurement Unit. 1 TMU entspricht 0,036 Sekunden, so dass 100.000 TMU einer Stunde entsprechen.

Eine korrekte Anwendung der MTM-Methode erfordert die Auswahl des richtigen Verfahrens, der eine genaue Betrachtung des sog. Methodenniveaus im Arbeitssystem vorausgeht. Hierzu gehört neben der Betrachtung der Wiederholhäufigkeit einzelner Verrichtungen auch der Organisationsgrad im Arbeitssystem sowie das Vorkommen von Prozesszeiten und statischer Haltearbeit, die sich mit den MTM-Verfahren direkt nicht analysieren lassen. Wo dem MTM-Verfahren Grenzen gesetzt sind, können Analysen durch Daten aus anderen Verfahren, wie Zeitstudien, Maschinendatenblätter, Vergleichen und Schätzen etc. ergänzt werden.

#### Neuere Anwendungsbereiche

Die frühere Vorstellung, dass MTM nur bei kurzzyklischen Tätigkeiten in der Massenfertigung einsetzbar sei, ist heute überholt. Mit den verdichteten Analysiersystemen (z. B. AUS, MEK, MOS) können auch umfangreiche qualifizierte Tätigkeiten analysiert werden (vgl. Meine/Ohl/Rohnert 2014, S. 487).

Nicht zuletzt ist es dem Anwender nur nach einer umfangreichen Ausbildung möglich, die Verfahren richtig anzuwenden, da der Anwender an zahlreichen Beispielen üben muss, um Ergebnisse zu erhalten, die vergleichbar und reproduzierbar sind. Letztlich ist eine genaue Beschreibung des Arbeitsablaufes zur richtigen Analyse erforderlich.

#### Kritische Einwände

Kritische Einwände gegenüber der Anwendung von MTM beziehen sich auf die mangelhafte Nachvollziehbarkeit der Zeiten und auf die Gefahr der Leistungsverdichtung. Die Normwerte von MTM sind nicht nachvollziehbar. Sie beruhen auf der Auswertung gefilmter menschlicher Bewegungsabläufe und sind somit subjektiv beeinflusst (vgl. Meine/Ohl/Rohnert 2014, S. 483). »Beim MTM-Verfahren wird die mögliche Entlastung der Arbeitnehmer durch ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze durch eine entsprechende Erhöhung der abgeforderten Leistung zunichte gemacht. Deshalb ist MTM keine Methode zur Humanisierung der Arbeit« (ebd., S. 480). Auch ist zu beachten, dass sich mit MTM-Verfahren eine ganze Reihe in Arbeitsprozessen anfallenden Zeiten (z. B. Warte-, Halte-, Prozess-, Überwachungs- und Steuerungszeiten) nicht analysieren und erfassen lassen. Diese Zeiten müssen somit zusätzlich berücksichtigt werden.



»In den Tarifverträgen der Metallindustrie ist die Einführung und Anwendung von MTM-Systemen im Rahmen des Leistungsentgelts geregelt. In den Bestimmungen zur Datenermittlung sind MTM-Systeme mit dem Begriff ›Systeme vorbestimmter Zeiten‹ oder ›Kleinzeitverfahren‹ angesprochen. Die tarifvertraglichen Regelungen konkretisieren einerseits Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats [...] gemäß § 87 Abs. 1 Ziff. 10, 11 BetrVG. Andererseits werden die Rechte des Betriebsrats erweitert und die Anwendung von MTM zur Zeitermittlung an die Zustimmung der Tarifvertragsparteien geknüpft.« (Meine/Ohl/Rohnert 2014, S.502)

Tarifvertragliche  
Regelungen

### 1.3.1.5 Kennzahlenverfahren

Im Rahmen der Personalbedarfsplanung ist die Kennzahlen-Methode ein (primär) vergangenheitsorientiertes Verfahren zur Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs. Dabei wird davon ausgegangen, dass stabile Beziehungen zwischen dem Personalbedarf und seinen Bezugsgrößen bestehen. Als Beziehungsgrößen kommen z. B. in Betracht:

- Arbeitsproduktivität (Produktionsmenge/Beschäftigtenzahl – eine häufig verwendete Kennzahl),
- Umsatz je Mitarbeiter pro Monat,
- Anzahl der Kunden und
- Anzahl der Kundenaufträge.

Beziehungsgrößen

Der benötigte Personalbedarf wird in drei Schritten ermittelt:

- Ermittlung der Kennzahl für den Personalbedarf je Vorgang,
- Prognose der Vorgangsmengen und
- Ermittlung des Personalbedarfes durch Multiplikation der jeweiligen Kennzahl mit der entsprechenden Vorgangsmenge.

Vorgehensweise

### 1.3.1.6 Trendverfahren

Zahlenwerte eines längeren Zeitraums der Vergangenheit (Entwicklungstrends) werden in die Zukunft fortgeschrieben. Stieg z. B. der Personalbestand in den vergangenen acht Jahren um durchschnittlich fünf Prozent an, so wird für das Folgejahr mit einem Anstieg in gleicher Höhe gerechnet.

Geeignet ist diese Methode dann, wenn ein Unternehmen eine kontinuierliche, positive Produktions- und Absatzentwicklung aufweist.

Anwendungsbereich



### 1.3.1.7 Rosenkranz-Formel

**Anwendungsbereich** Die Rosenkranz-Formel eignet sich insbesondere für die Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs im Dienstleistungsbereich oder bei Büro- und Verwaltungstätigkeiten. In diesen Bereichen mangelt es an einem direkten Bezug des Personalbedarfs zu einer Produktionsgröße. Die Tätigkeit in diesem Bereich wird vielmehr durch eine bestimmte Anzahl von Geschäftsvorfällen in mehr oder minder stark variierender Anzahl und Bearbeitungsdauer bestimmt. Zur Ermittlung des Personalbedarfs müssen mehrere Kennzahlen addiert werden.

**Vorgehensweise** Im ersten Schritt wird bezogen auf den Planungszeitraum die jeweilige Anzahl der unterschiedlichen Geschäftsvorfälle ermittelt. Im zweiten Schritt wird für jeden dieser Geschäftsvorfälle ein bestimmter (meist mittlerer) Zeitbedarf (in der Regel in Minuten) festgelegt. Die so errechneten Zeitvolumina je Geschäftsvorgang werden nun miteinander addiert.

Diese Summe muss nun mit dem Verteilzeitfaktor multipliziert werden. Dieser Faktor setzt sich aus dem Nebenarbeitszeitfaktor (für vergessene Arbeiten und Nebenarbeiten i. d. R. 15–30%), dem Erholungszeitfaktor (Ermüdung und Erholung i. d. R. 10–20%) und Ausfallzeitfaktor (Ausfallzeiten i. d. R. 10–20%) zusammen. In der Praxis wird der Verteilzeitfaktor vom Arbeitgeber häufig zu niedrig bemessen oder er bleibt sogar unberücksichtigt. Die Folge ist ein deutlich zu gering bemessener Sollbedarf. Die dann entstehende tatsächliche Unterdeckung führt zu Leistungsverdichtung und regelmäßig zu Überstunden.

Im letzten Schritt ist diese Gesamtsumme durch den Zeitfaktor (z. B. bezogen auf den Arbeitsmonat – bei einer 38-Stunden-Woche – 164,5 Stunden mal 60 Minuten), der pro Mitarbeiter im Planungszeitraum zur Verfügung steht, geteilt.

#### Beispiel

#### Rosenkranz-Formel in der Unternehmensverwaltung (Personalabteilung)

Geschäftsvorfälle:

- Personalgespräche (600 Gespräche/Monat) je 75 Minuten
- Bewerbungsgespräche (50 Gespräche/Monat) je 60 Minuten
- Gespräche mit Kunden (300 Präsentationen/Monat) je 30 Minuten
- Verteilzeitfaktor (Nebenarbeitszeitfaktor 1,2 entspricht 20%, Erholungszeitfaktor 1,15 entspricht 15%, Ausfallzeitfaktor 1,1 entspricht 10%)
- Zeitbedarf für alle Geschäftsvorfälle/Monat (in Minuten):



- $(600 \times 75 + 50 \times 60 + 300 \times 30) \times 1,2 \times 1,15 \times 1,1 = 57.000$  Minuten
- Zeitfaktor je Mitarbeiter:  $38\text{h}/\text{Woche} \times 4,33$  (Wochen je Monat)  $\times 60$  Minuten =  $9872,4$  Minuten

Personalbedarf:  $57.000 \text{ Min.} : 9872,4 \text{ Min.} = 5,77$  (Vollzeit) Mitarbeiter.

Im Beispielsfall könnte der Personalbedarf z. B. mit 5 Vollzeit- und 1 Teilzeitmitarbeitern (77%) gedeckt werden.

### 1.3.1.8 Korrelations- bzw. Regressionsverfahren

Aus der Entwicklung bestimmter Bezugsgrößen (z. B. aus der Größe der Verkaufsfläche) werden Rückschlüsse auf den zu erwartenden Personalbestand gezogen. Die Anwendung dieser Methode der Personalbedarfsermittlung ist nur dann sinnvoll, wenn ein eindeutiger mathematischer Beziehungszusammenhang zwischen Bezugsgröße (z. B. Verkaufsfläche) und Personalbedarf besteht.

### 1.3.1.9 Modellbildung bzw. Simulationsverfahren

Die Arbeit mit Simulationsmodell erfolgt regelmäßig in drei Schritten (vgl. Berendes 2009, S. 37): Zunächst geht es darum, die zentralen Herausforderungen für den Personalbedarf und den -bestand abzuleiten. Dafür müssen die Planer Annahmen zur Unternehmensentwicklung definieren und in Parametern festhalten. Hierzu zählen beispielsweise geplante (Des-)Investitionen oder die Entwicklung des Kundenbestands. Diese Parameter sind Treiber für den Bruttobedarf an Personal. Die Planer berechnen auf dieser Basis, welche Mitarbeiterkapazitäten das Unternehmen in Zukunft benötigt. Dabei berücksichtigen sie auch Treiber, die den Personalbedarf reduzieren, wie beispielsweise den Anteil an bezogenen Fremdleistungen. Vorgehensweise

Zudem müssen die Planer auf Seiten des Personalbestands noch jene Faktoren in Betracht ziehen, die sie nicht direkt beeinflussen können. Dazu gehören z. B. Annahmen über die freiwillige Fluktuation.

Diese Informationen geben die Planer in ein EDV-Simulationstool ein. Dabei können sie die Daten differenziert nach Funktionen und Altersgruppen eintragen. Diese gehen dann zusammen mit den aktuellen Unternehmensdaten in die Simulationsrechnung ein. Als Ergebnis werden die Alters- und Kapazitätsrisiken sichtbar. Einzelne Szenarien mit Variationen der Planungsprämissen lassen sich so direkt miteinander vergleichen. Die Vergleichsergebnisse machen zudem deutlich, welche Planungspa-



parameter hinsichtlich des Personalbedarfs besonders kritisch sind. Diesen Planungsparametern muss dann in der Praxis besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Bei der Wahl des Planungshorizonts ist zu berücksichtigen, dass sich die Humanressourcen üblicherweise langsamer verändern als der Markt (z.B. wegen der Länge der Ausbildungszeiten).

#### Szenario basierte Planung

Der wesentliche Nutzen des Szenarios basierten Planungsansatzes liegt in der deutlich verbesserten Transparenz. Das Verfahren zeigt genau, wie sich der Personalbestand, differenziert nach verschiedensten Kriterien (z.B. Alter, Qualifikation, Geschlecht) unter bestimmten Bedingungen entwickeln wird. Dabei werden wichtige Lernprozesse angestoßen. Wenn das Planungsteam heterogen besetzt ist, was sehr zu empfehlen ist, fließen verschiedene Blickwinkel in die Analyse ein, und im Idealfall entsteht eine klare und gemeinsam getragene Einschätzung der unterschiedlichen Geschäftsszenarien sowie ihrer Auswirkungen auf den Personalbedarf. Dies führt neben einer hohen Planungsqualität auch zu einer neuen Qualität der Kommunikation untereinander. Durch den Abgleich von Personalbestand und –bedarf weist die Simulation auf Kapazitätsrisiken hin. Dabei berücksichtigt sie auch langfristige Veränderungen, zum Beispiel in der Altersstruktur der Belegschaft. Die Szenario basierte Planung kann Unternehmen somit frühzeitig vor Fehlentwicklungen warnen – und gerade in Zeiten der Krise vor Kurzschlusshandlungen bewahren.

Szenario basierte Simulationsmodelle erfordern einen hohen Planungsaufwand und sind nur unter Zuhilfenahme entsprechender Softwaretools möglich. Ihre Verbreitung ist daher auf größere Unternehmen beschränkt.

### 1.3.2 Qualitative Personalbedarfsplanung

Bei der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs wird in drei Schritten vorgegangen (vgl. RKW 1994, S. 62):

#### Vorgehensweise

1. Schritt: Leistungen festlegen, welche künftig erbracht werden müssen
2. Schritt: Anforderungen ermitteln, die sich aus den künftig zu erbringenden Leistungen ergeben
3. Schritt: Qualifikationen ableiten, welche erforderlich sind, um den Anforderungen gerecht zu werden

Durch eine qualitative Personalbedarfsplanung können die rechtzeitige Beschaffung von qualifiziertem Personal sowie die Durchführung der Personalentwicklung erleichtert werden.



Der qualitativen Personalbedarfsplanung geht eine Qualifikationsbedarfsanalyse voraus. Sie gibt Aufschluss darüber, welche Qualifikationen und Kompetenzen aktuell bei den Beschäftigten vorhanden sind und welche zukünftig gebraucht werden (vgl. Martinetz u. a. 2015, S. 21). Qualifikationsbedarfsanalysen werden in der Praxis häufig in Kombination mit Altersstrukturanalysen durchgeführt. Altersstrukturanalysen erfassen in der Regel neben dem Alter der Beschäftigten auch weitere Daten wie beispielsweise Qualifikation, Funktion, Abteilung, Geschlecht und Status der Beschäftigung. Durch die Abbildung der Altersverteilung in Schlüsselfunktionen sowie Arbeits- und Tätigkeitsbereichen (in sogen. Jobgruppen) werden personalpolitische Herausforderungen für die Zukunft sichtbar gemacht, etwa bei der Organisation des Wissenstransfers, der Nachfolgeplanung oder der Rekrutierung, und es können betriebliche Maßnahmen in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Arbeitsorganisation und -gestaltung sowie Gesundheitsmanagement angestoßen werden (vgl. ebd.).

Qualifikations- und Altersstrukturanalyse

Zur Herleitung zukünftiger Qualifikationsanforderungen werden häufig standardisierte Fragebögen eingesetzt. Bekannte und gebräuchliche Instrumente der qualitativen Personalplanung sind:

- Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)
- Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)

Instrumente

### 1.3.2.1 Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)

Der FAA kann als Standardverfahren der psychologischen Arbeitsanalyse angesehen werden. Der FAA arbeitet auf der Basis eines standardisierten Fragebogens mit über 200 Einzelfragen, der Arbeitselemente (Verhaltensbeschreibungen) enthält, welche auf bestimmte Anforderungen einer Stelle bezogen sind. Aus diesen Arbeitselementen können künftig erforderliche Qualifikationen abgeleitet werden.

Standardisierter Fragebogen

### 1.3.2.2 Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)

Das AET wird hauptsächlich im Produktionsbereich eingesetzt. Es gliedert sich in die drei Teile (vgl. Rohmert/Landau 1979)

- Arbeitssystem
- Aufgabenanalyse und
- Anforderungsanalyse.

In allen drei Teilen zieht sich ein Fragenraster mit 216 Einzelfragen durch, mit dem die Merkmale des Arbeitsplatzes in deren Ausprägungen erfasst werden. Dabei



geht es v. a. um die Bedeutung der Arbeit (Wichtigkeit), die Zeitdauer der jeweiligen Arbeitsverrichtung sowie die Häufigkeit der jeweiligen Tätigkeit.

**Arbeitssystem** Beim Arbeitssystem geht es um Arbeitsmittel, Arbeitsobjekte und Arbeitsumgebung.

**Arbeitsobjekte** Die Arbeitsobjekte sind definiert als alle Stoffe, Güter, Energien und Informationen, die im Arbeitssystem gemäß der Arbeitsaufgabe verändert werden, wobei zunächst nach stofflichen Arbeitsobjekten, Energien, Informationen und lebenden Arbeitsobjekten unterteilt wird. Bei allen Arbeitsobjekten geht es um den zeitlichen Anteil und im Weiteren dann spezifisch beispielsweise um Aggregatzustand, Oberflächenbeschaffenheit, Hantierungsempfindlichkeit, Form, Größe, Gewicht, Gefährlichkeit etc.

**Betriebsmittel** Die Betriebsmittel sind definiert als alle Geräte oder Maschinen, die in einem Arbeitssystem daran beteiligt sind, die Arbeitsaufgabe zu erfüllen, wobei dann in Arbeitsmittel und Sonstige Betriebsmittel (Arbeitshilfsmittel wie Sitz, Sehhilfe, Messgeräte etc.) unterteilt wird. Die Betriebsmittel werden nach Merkmalen wie Beweglichkeit, Antrieb etc. untersucht.

**Arbeitsumgebung** Die Arbeitsumgebung ist definiert als die Gesamtheit der physikalischen, organisatorischen, sozialen und wirtschaftlichen Einflüsse, die auf den arbeitenden Menschen leistungsbeeinflussend wirken und die weiter gegliedert ist nach physikalische (Umgebung wie Licht, Klima, mechanische Schwingungen, Lärm, Druck, Staub, Geruch etc. sowie Gefährdung), organisatorische und soziale Arbeitsumgebung (zeitliche Arbeitsorganisation wie Schichtsystem, Nachtarbeit, etc.; Ablauforganisation wie Ablaufprinzip, Einzelarbeit, Mehrstellenarbeit, Strukturbindung, etc.; Aufbauorganisation wie Verantwortung, Weisungsbefugnis, Qualitätsmanagement, Leistungsverhalten, etc. sowie Stellung im Kommunikationssystem wie Art und Häufigkeit von Kontakten und Konflikten) sowie Entlohnungsgrundsätze und -methoden (Art der Festsetzung, wie Rechtsgrundlage, Einstufungsgrundsätze, Auszahlungsmodus, etc.; Festsetzung der Entlohnungsmethode wie Summarik, Analytik, Anzahl der Entgeltgruppen, Akkord, Prämie, Zuschläge, etc.).

**Arbeitsaufgaben** Da die Arbeitsaufgaben sich auf die Arbeitsobjekte beziehen, ist die Gliederung ähnlich. Es wird unterschieden zwischen

- Aufgaben überwiegend bezogen auf stoffliche Arbeitsobjekte mit Items wie Einrichten, Transportieren, Bestücken, Bearbeiten, Steuern, Montieren, Beurteilen, Überwachen etc.
- Aufgaben überwiegend bezogen auf abstrakte Arbeitsobjekte, wie Planen, Koordinieren, Übertragen, Ordnen, Mathematisieren etc.



- Aufgaben überwiegend menschbezogen, wie Sprechen, Beurteilen, Versorgen, Unterhalten, Beraten, Verhandeln, Schulen etc.
- Anzahl und Wiederholungsfrequenz der Aufgaben. Da Tätigkeiten (beispielsweise Lackieren) und daraus resultierende Aufgaben (beispielsweise vorher vorbereiten, nachher reinigen) nicht notwendig übereinstimmen, werden diese Items getrennt erhoben. Dazu gehören Anzahl der Verrichtungen und Zyklusdauer der Grundaufgabe (vgl. Lüder 2004/2005).

Die Anforderungsanalyse bezieht sich auf die Aspekte Informationsaufnahme, Entscheidung (Komplexität, Entscheidungsdruck) und Kenntnisse (Schulbildung, Ausbildung, Erfahrung, Fremdsprachen, Weiterbildung etc.) sowie Belastung aus Körperhaltung und -stellung, Haltearbeit, dynamische Muskelarbeit, einseitig dynamische Arbeit sowie ergänzend Kräfteinsatz und Bewegungsfrequenz (vgl. ebd.).

Anforderungs-  
analyse

### 1.3.2.3 Szenario-Technik

Mit der Szenario-Technik werden, unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Situation, der momentanen Entwicklung und möglicher Störereignisse, potenzielle Zukunftssituationen (meist mittelfristig) beschrieben. Anhand dieser Zukunftsbilder kann Rückschluss auf künftige Anforderungen gezogen werden.

Betrachtung  
verschiedener  
Szenarien

Auch ein Planungskorridor kann mit der Szenario-Technik festgelegt werden. Die jeweils gefundenen Extremszenarien (Worst- bzw. Best Case) definieren äußere Leitplanken des Korridors. Innerhalb dieses Korridors werden dann Entscheidungen zu den operativen Planungen gefällt.

Planungskorridor

## 1.3.3 Berücksichtigung der neuen tariflichen Arbeitszeitmodelle bei der Personalbedarfsplanung

In der Tarifrunde 2018 hat die IG Metall neue Arbeitszeitanprüche für die Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie durchgesetzt. Die Beschäftigten haben nun die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten stärker selbst zu bestimmen – mit dem Recht auf verkürzte Vollzeit und der Wahloption auf tarifliche Freistellungszeit, bei der bestimmte in Schichtarbeit Beschäftigte sich für mehr freie Tage anstelle von Geld entscheiden können. Tarifliche Freistellungszeit kann zudem für Pflege von Angehörigen oder zur Betreuung eines Kindes in Anspruch genommen werden (vgl. die Handlungsanleitung der IG Metall; IG Metall Tarifteam Baden-Württemberg/IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik, FB Kampagnen 2018, S. 22 ff.).

Neue tarif-  
liche Arbeits-  
zeitanprüche



### Ausweitung der Wahloption durch freiwillige Betriebsvereinbarung

Nach dem MTV ist es möglich, durch freiwillige Betriebsvereinbarung die Wahloption auf acht freie Tage auf den ganzen Betrieb, auf bestimmte Beschäftigtengruppen oder auf bestimmte Bereiche (z. B. vollkontinuierliche Schichtbereiche) auszudehnen.

Eine Kombination von verkürzter Vollzeit und tariflicher Freistellungszeit ist grundsätzlich möglich (vgl. ebd., S. 24).

### Auswirkungen auf den Personalbedarf

Je nachdem, in welchem Umfang die Beschäftigten von diesen Rechten Gebrauch machen, hat dies erhebliche Auswirkungen auf den Personalbedarf. Um zu vermeiden, dass die Inanspruchnahme dieser Rechte durch Arbeitsintensivierung und verstärkte Mehrarbeit ausgeglichen wird, muss der Betriebsrat in den Beratungen über die Personalplanung – und hier insbesondere über den Personalbedarf – auf eine entsprechende Erhöhung des Personalbestandes drängen. Dazu benötigt der Betriebsrat (und auch der Arbeitgeber) Informationen über den möglichen Umfang der Inanspruchnahme und wie er sich auf die verschiedenen Abteilungen bzw. Tätigkeitsbereiche verteilt. Diese Informationen haben Prognosecharakter und können nur durch eine Befragung der Beschäftigten über ihre Arbeitszeitwünsche in Erfahrung gebracht werden. Vor dieser Befragung ist allerdings eine ausführliche Information der Beschäftigten über ihre neuen Arbeitszeitrechte erforderlich (z. B. auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen, durch Aushänge und Flugblätter, durch persönliche Ansprache über die Vertrauensleute).

Die von der IG Metall den Betriebsräten empfohlene Vorgehensweise ist ausführlich in der schon genannten Handlungsanleitung dargestellt (IG Metall Tarifteam Baden-Württemberg/IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik, FB Kampagnen 2018, S. 58 ff.).

### Ausgleichsmaßnahmen

Der MTV sieht vor, dass Anträge auf tarifliche Freistellungszeit bis zum 31. Oktober eines Jahres gestellt werden können und dass daran anschließend bis zum 31. Dezember des Jahres anhand der vorliegenden Anträge gemeinsam beraten wird, wie das entfallende Arbeitsvolumen betriebsintern ausgeglichen werden kann. Ziel des Betriebsrats sollte es sein, dass allen Antragsteller/innen die Freistellungszeit im darauffolgenden Jahr ermöglicht wird. Der MTV sieht als betriebsinterne Ausgleichsmaßnahmen die Vereinbarung von Mehrarbeit, Nutzung der Arbeitszeitkonten und die Anwendung des Volumenmodells vor (§ 7.14.5 MTV Baden-Württemberg). Der Betriebsrat sollte aber weitere sinnvolle Maßnahmen prüfen und ggf. in den Beratungen mit dem Arbeitgeber vorschlagen, wie z. B. Rückkehr aus Teilzeit in Vollzeit (wenn entsprechende Wünsche der Beschäftigten vorliegen), Bedarf über zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen decken, unbefris-



tet Übernahme von Ausgebildeten und Leiharbeitsbeschäftigten sowie Einstellungen vornehmen (vgl. ebd., S. 52 ff., S. 56).

Es ist allerdings zu befürchten, dass die Arbeitgeber versuchen werden, einen Kapazitätsausgleich durch eine Verlängerung der individuellen Arbeitszeit (verlängerte Vollzeit auf bis zu 40 Std./Woche), die nach dem MTV in bestimmten Grenzen möglich ist, zu erreichen (IG Metall Tarifteam Baden-Württemberg/IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik, FB Kampagnen 2018, S.63).

Nutzung des  
Quoten- oder  
Volumenmodells

Der Tarifvertrag sieht klare Begrenzungen der Arbeitszeitverlängerung vor und räumt dem Betriebsrat bei Überschreiten der Quote im Rahmen einer Ampelregelung ein Widerspruchsrecht ein (vgl. IG Metall Tarifteam Baden-Württemberg/IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik, FB Kampagnen 2018, S.65ff.).

Widerspruchsrecht  
des Betriebsrats

Eine ausführliche Beschreibung und Empfehlungen zur Umsetzung der neuen Arbeitszeitregelungen im Betrieb finden sich In der Broschüre »Mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit. Neue Ansprüche für Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie«. Diese Broschüre steht im Extranet für alle Tarifgebiete zur Verfügung.

Ausführliche  
Informationen

## 1.4 Kennzahlen zur Personalbedarfsplanung

Bei der Personalbedarfsplanung kommt eine Vielzahl von Kennziffern zum Einsatz. Diese betreffen v. a. die Personalstruktur, die Produktivität und ursachenbezogene Fehlzeiten.

Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Beschäftigungsgrad	Verhältnis von Ist-Beschäftigung zur Plan- oder Normalbeschäftigung	$(\text{IST-Beschäftigung} / \text{PLAN-Beschäftigung}) \times 100$	Nutzung des Leistungspotentials eines Bereichs, Betriebes oder Unternehmens.
Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad (Teilzeitquote)	Verhältnis von Teilzeitbeschäftigten zur Gesamtbeschäftigung	$(\text{Anzahl Teilzeitbeschäftigte} / \text{Gesamtzahl Beschäftigte}) \times 100$	



Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Anteil unbesetzter Stellen	Verhältnis offener Stellen zu Gesamtzahl der Stellen	$(\text{Anzahl offener Stellen} / \text{Gesamtzahl der Stellen}) \times 100$	Umfang des zu deckenden Personalbedarfs
Überstundenquote	Anzahl Überstunden pro Mitarbeiter/-in (pro Monat u. Abteilung)	Anzahl Überstunden / Anzahl Vollzeit-äquivalente (FTE)	Mehrbelastung der MA durch Überstunden; sinnvoll ist eine abteilungs- und monatsbezogene Erhebung
Altersstruktur	Anteil der einzelnen Alterskohorten (Altersklassen) an der Gesamtbelegschaft	Anzahl der Beschäftigten einer Altersklasse / Gesamtbelegschaft $\times 100$	Altersmäßige Zusammensetzung der Belegschaft (gegliedert nach Abteilungen oder Tätigkeitsbereichen oder Jobgruppen)
Leiharbeiter/-innenquote	Anteil der Leiharbeiter/-innen an der Gesamtbelegschaft	Anzahl Leiharbeiter/-innen (als FTE) / Anzahl der Gesamtbelegschaft (in FTE)	Umfang der Leiharbeit
Werkaufstragsquote	Anteil der Verkaufsträger/-innen an der Gesamtbelegschaft	Anzahl Verkaufsträger/-innen (als FTE) / Anzahl der Gesamtbelegschaft (in FTE)	Umfang der Vergabe von Verkaufsträgen
Altersdurchschnitt	Mittelwert des Alters der Belegschaft	Summe des Alters aller Beschäftigten / Gesamtzahl Beschäftigte	Durchschnittsalter der Belegschaft
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	Mittelwert der Betriebszugehörigkeit der Belegschaft	Summe der Betriebszugehörigkeit aller Beschäftigten / Gesamtzahl Beschäftigte	Durchschnittsbetriebszugehörigkeit der Belegschaft



Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Qualifikationsstruktur	Anteil der einzelnen Subgruppen an der Gesamtbelegschaft	$(\text{Anzahl der Beschäftigten einer definierten Subgruppe} / \text{Anzahl aller Beschäftigten}) \times 100$	Gliederung der Arbeitnehmer z. B. nach Funktionen, Tätigkeitsfeldern, Qualifikation oder Ausbildung in Subgruppen und Berechnung von deren Anteil an der Belegschaft.
Frauenquote	Anteil der weiblichen Beschäftigten an der Gesamtzahl der Beschäftigten	$(\text{Anzahl weibliche Beschäftigte} / \text{Gesamtzahl Beschäftigte}) \times 100$	Frauenanteil an der Belegschaft = Maß an Verwirklichung der Chancengleichheit
Frauenquote in Führungspositionen	Anteil der weiblichen Führungskräfte an der Gesamtzahl der Führungskräfte	$(\text{Anzahl weibliche Führungskräfte} / \text{Gesamtzahl der Führungskräfte}) \times 100$	Frauenanteil in Führungspositionen
Fehlzeitenquote	Anteil der durchschnittlichen Fehlzeiten an der Sollarbeitszeit	$(\text{Durchschnittliche Fehlzeiten} / \text{Sollarbeitszeit}) \times 100$	Abhängig von Ursachen Hinweis auf Mitarbeiter(un-)zufriedenheit
Krankheitsquote	Anteil der durchschnittlichen krankheitsbedingten Fehltag pro Jahr	$(\text{Durchschnittliche Krankheitstage pro Jahr} / \text{Arbeitstage pro Jahr}) \times 100$	Ursachenanalyse erforderlich. Hinweis auf Überlastung und Mitarbeiter(un-)zufriedenheit
Langzeiterkrankungen	Anteil der Mitarbeiter/innen mit Langzeiterkrankung an Gesamtbelegschaft	$(\text{Mitarbeiter/innen mit Langzeiterkrankung} / \text{Gesamtbelegschaft}) \times 100$	Hinweis auf (vorübergehenden) Ersatzbedarf



Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Unfallhäufigkeit	Anteil meldepflichtiger Unfälle in einer Periode (z. B. Monat) an Gesamtbelegschaft	$(\text{Anzahl meldepflichtiger Unfälle im Monat} / \text{Gesamtbelegschaft}) \times 100$	Hinweis auf Arbeitssicherheit
Produktivität	a) Mengenproduktivität b) Umsatzproduktivität	a) Produktionsmenge (in Stückzahlen) pro Zeiteinheit (Tag/Monat/Jahr) / Fertigungsstd. pro Zeiteinheit (Tag, / Monat/Jahr) b) Umsatz pro Zeiteinheit (Tag/Monat/Jahr) / Gesamtzahl der Beschäftigten (in FTE)	Leistungsmaßstab im Zeitablauf

## 1.5 Rechtliche Rahmenbedingungen

### 1.5.1 Informationspflicht des Arbeitgebers

#### Rechtzeitige und umfassende Information ...

Nach § 92 Abs. 1 BetrVG hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Die Unterrichtungspflicht erstreckt sich insoweit auch auf die leitenden Angestellten.

#### ... anhand von Unterlagen

Die Unterrichtung muss anhand von Unterlagen erfolgen. Dabei muss der Arbeitgeber alle Daten übergeben, auf die er seine Personalplanung stützt. Da die Personalplanung eng mit den anderen Teilbereichen der Unternehmensplanung verbunden ist, kann sich die Auskunftspflichtung des Arbeitgebers auch auf wirtschaftliche Informationen aus diesen Teilbereichen erstrecken. Insbesondere sind hier die Produktions-, Absatz- und Investitionsplanung zu nennen.

#### Zeitpunkt der Information

Die Information muss zudem so rechtzeitig erfolgen, dass eine Beratung überhaupt noch möglich und sinnvoll ist. Die Frage der rechtzeitigen Information wird zwischen den Betriebsparteien regelmäßig kontrovers diskutiert. Der Betriebsrat



ist bereits zu Beginn des Planungsprozesses, also bereits bei der Ermittlung der Planungsziele zu beteiligen. Denn bereits durch die Definition der Ziele und ggf. damit des Planungsgegenstandes kann die weitere Planung frühzeitig beeinflusst werden. Im Anschluss an die Zielsetzung wird geplant, mit welchen Maßnahmen das gesteckte Ziel erreicht werden kann. Das Ergebnis der Planung ist der Plan selbst. In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat nur über den fertigen Plan informiert und nur zur Beratung des konkreten Plans bereit ist. Hier kann der Betriebsrat bei wiederholten Verstößen ggf. ein Unterlassungsverfahren nach § 23 Abs. 3 BetrVG gegen den Arbeitgeber einleiten. Da Planung ein kontinuierlicher Prozess ist, der Plan sich also jederzeit ändern kann, ist der Betriebsrat auch über geplante Änderungen unverzüglich zu informieren.

Information auch über geplante Änderungen

### 1.5.2 Beratungsrecht des Betriebsrats

Der Arbeitgeber ist nach § 92 Abs. 2 BetrVG verpflichtet, mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der geplanten Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten. Er muss von sich aus jedoch nur dann über die Personalplanung beraten, wenn aus dieser Planung konkrete Maßnahmen erfolgen sollen (BAG, Beschluss vom 6. 11. 1990, AP Nr. 3 zu § 92 BetrVG 1972). Darüber hinaus kann der Betriebsrat selbst die Initiative ergreifen und mit dem Arbeitgeber alle Aspekte beraten, über die der Arbeitgeber informieren muss. Der Arbeitgeber muss sich mit der Position und den Vorschlägen des Betriebsrats zu der Personalplanung und zu den planerischen Maßnahmen auseinandersetzen. Ferner hat er Fragen wahrheitsgemäß, umfassend und genau zu beantworten.

Einlassungspflicht des Arbeitgebers

Dem Betriebsrat muss die Möglichkeit eröffnet werden, durch die Beratung auf den Inhalt der Maßnahmen noch Einfluss zu nehmen. Damit erstreckt sich die Beteiligung aber nicht nur auf das »Wie«, sondern auch auf das »Ob« einer Maßnahme. Auch bereits verworfene Planungsszenarien sind daher mit dem Betriebsrat zu erörtern.

Einflussnahme muss grundsätzlich möglich sein

### 1.5.3 Vorschlagsrecht des Betriebsrats

Der Betriebsrat hat das Recht, von sich aus Vorschläge für die Einführung und Durchführung einer Personalplanung zu machen. Will der Betriebsrat dieses Recht wahrnehmen, hat er einen im Vergleich zu § 92 Abs. 1 BetrVG weitergehenden Informationsanspruch. So können Unterlagen zu Konzepten des Arbeitgebers, die aber noch nicht umgesetzt werden sollen (auch als sog. Schubladenkonzepte bezeichnet), für die Initiative des Betriebsrats von Bedeutung sein (vgl. Fitting, § 92

Initiativrecht des Betriebsrats



Rn. 36). Speziell bei der Frage, ob bestehende Fremdvergaben wieder rückgängig gemacht werden sollen (Insourcing), kann der Betriebsrat die Erstellung und Vorlage von Kontrolllisten mit präzisen Angaben über Aufgaben und Arbeitsvolumina der Fremdarbeitsfirmen verlangen (vgl. BAG vom 31. 1. 1989 – 1 ABR 60/89.).

Der Arbeitgeber muss sich mit den Vorschlägen des Betriebsrats ernsthaft auseinandersetzen. Dies folgt dem Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit nach § 2 Abs. 1 BetrVG. Zur Umsetzung der Vorschläge ist er jedoch nicht verpflichtet. Wenn von Seiten des Arbeitgebers keinerlei Bereitschaft zur Zusammenarbeit besteht, dann sollte der Betriebsrat deutlich machen, dass dies die Umsetzung der arbeitgeberseitigen Planungen in den Bereichen, in denen der Betriebsrat echte Mitbestimmungsrechte hat (siehe 1.5.6 und 1.6), deutlich erschwert. In der Praxis muss der Betriebsrat diesen Worten dann aber auch Taten folgen lassen, sonst wird er unglaubwürdig und steht als »Papiertiger« da. Sehr wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Kommunikation in und mit der Belegschaft. Damit sie das Verhalten des Betriebsrats versteht und unterstützt.

Bei einer betriebs- oder unternehmensübergreifenden Personalplanung bestehen entsprechende Beteiligungsrechte des Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrats.

#### **1.5.4 Hinzuziehung von Auskunftspersonen gem. § 80 Abs. 3 Satz 2 BetrVG**

Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, den internen Sachverstand der Beschäftigten bei der Erarbeitung von Problemlösungen zu nutzen. Der Betriebsrat sollte diese Möglichkeit auch dann nutzen, wenn er beabsichtigt, einen Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 BetrVG hinzuzuziehen. Denn das BAG vertritt die Auffassung, dass ein solcher Sachverständiger nicht erforderlich ist, solange der Betriebsrat nicht alle ihm zur Verfügung stehenden Erkenntnisquellen genutzt hat, um sich das notwendige Wissen anzueignen (BAG vom 16. 11. 2005 – 7 ABR 12/05).

Die Hinzuziehung sachverständiger Arbeitnehmer/innen als Auskunftspersonen kann z. B. so erfolgen, dass ein Arbeitnehmer im Rahmen einer Einzelfalllösung hinzugezogen wird oder aber auch ein oder mehrere sachkundige Arbeitnehmer zusammen mit Betriebsratsmitgliedern Arbeitskreise bilden können, um bei wichtigen komplexen Themen wie z. B. Qualifizierung, Beschäftigungssicherung oder Gesundheitsschutz im Betrieb eigene fundierte Vorschläge erarbeiten zu können. Als Auskunftspersonen kommen alle Arbeitnehmer in Frage einschließlich sogenannter AT-Angestellter oder auch leitender Angestellter (DKW, § 80 Rn. 144). Die Aufgabe der Auskunftsperson besteht darin, dem Betriebsrat als sachkundiger



Arbeitnehmer in Angelegenheiten, in denen er über besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten verfügt, zur Verfügung zu stehen. Dabei ist die Auskunftsperson nicht der Vertreter des Arbeitgebers und kann vom Betriebsrat in Abwesenheit des Arbeitgebers oder von ihm bestimmter Personen befragt werden (BAG vom 20.1.2015 – 1 ABR 25/13). Dem Interesse des Arbeitgebers, die Befragung der sachkundigen Arbeitnehmer auf den mit dem Betriebsrat vereinbarten Sachverhalt zu beschränken, kann durch die Ausübung seines Weisungsrechts (§ 106 Satz 1 GewO) genügt werden. Dabei kann der Arbeitgeber Gegenstand und Umfang der zuerteilenden Auskünfte bestimmen. Diese binden den/die Arbeitnehmer/in bei der Beantwortung der ihm vom Betriebsrat gestellten Fragen (BAG vom 20.1.2015 – 1 ABR 25/13). Dennoch ist der/die sachkundige Arbeitnehmer/in verpflichtet, den Betriebsrat nach bestem Wissen und Gewissen zu beraten. Diese Auskunftspersonen genießen den Schutz des § 78 BetrVG (DKW, § 80 Rn. 144).

»Im Gegensatz zum Sachverständigen im Sinne von § 80 Abs. 3 BetrVG setzt die Hinzuziehung einer Auskunftsperson nach § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG keine nähere Vereinbarung mit dem Arbeitgeber voraus. [...] Der Betriebsrat sollte in der Betriebsratssitzung die Erforderlichkeit der Hinzuziehung von Auskunftspersonen feststellen; hierüber einen Beschluss fassen und dies dem Arbeitgeber unter Nennung der betroffenen Auskunftsperson mitteilen. Der Betriebsrat hat hierbei einen Ermessensspielraum, ob er auf Arbeitnehmer als Auskunftsperson zurückgreifen will und welche Person er hierzu für geeignet hält.

Der Arbeitgeber hat die Vorschläge des Betriebsrats zu berücksichtigen und kann diese Vorschläge nur zurückweisen, wenn betriebliche Notwendigkeiten entgegenstehen.[...] An das Vorliegen betrieblicher Notwendigkeiten sind [...] strenge Anforderungen zu stellen. [...] Soweit keine betrieblichen Notwendigkeiten entgegenstehen, hat die Beratung mit dem Betriebsrat während der Arbeitszeit zu erfolgen. Die Auskunftsperson ist hierfür von seiner sonstigen Tätigkeit freizustellen und entsprechend zu entlasten. Den Anspruch auf Hinzuziehung von Auskunftspersonen kann der Betriebsrat auch gerichtlich durchsetzen; ggf. auch im einstweiligen Verfügungsverfahren (vgl. hierzu LAG Hamm, Beschluss vom 2.10.2001 – 13 TaBV 106/01 – AiB 2002, 114)« (IG Metall-Vorstand, Abt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik 2002, S. 5 f.).

Durch die offensive Nutzung des § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG hat der Betriebsrat die Möglichkeit,

- die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat, Vertrauensleuten und Beschäftigten zu verbessern,
- Vertrauensleute und Beschäftigte stärker als bisher an der Arbeit des Betriebsrats zu beteiligen.



- Vertrauensleute und Beschäftigte frühzeitig an der Beratung und Lösung von Problemen in ihrem Beschäftigungsbereich zu beteiligen.
- Vertrauensleute aufzuwerten, weil sie – auch bei betrieblichen Themen – zu kompetenten Ansprechpartnern für die Beschäftigten werden (vgl. ebd. S.7 f.).

### 1.5.5 Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)

#### Initiativrecht des Betriebsrats

Nach § 92a Abs. 1 BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigten machen. Beschäftigungssicherung ist darauf gerichtet, bestehende Arbeitsplätze zu erhalten; Beschäftigungsförderung dagegen soll zusätzliche Arbeitsplätze schaffen bzw. die Zahl der Beschäftigten im Betrieb erhöhen. Der Betriebsrat hat hier ein Initiativrecht. Die Vorschläge des Betriebsrates sind weder vom Gegenstand noch vom Inhalt noch vom Anlass her eingeschränkt, sie müssen sich aber auf den Arbeitgeber beziehen, betrieblich umsetzbar sein und funktional auf die Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Betrieb bezogen sein. In der Praxis wird der Betriebsrat immer dann Vorschläge zur Beschäftigungssicherung machen, wenn aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens bzw. des Betriebes Arbeitsplätze gefährdet erscheinen. Vorschläge zur Beschäftigungsförderung werden vermutlich erst dann gemacht, wenn über längere Zeiträume hinweg Mehrarbeit und Überstunden anfallen, um personelle Kapazitätsengpässe auszugleichen.

#### Hinzuziehung externer Sachverständiger

Mit der Erarbeitung von Vorschlägen zur Sicherung und/oder Förderung der Beschäftigung im Betrieb wird der Betriebsrat in der Regel ohne entsprechende Unterstützung überfordert sein. Nach § 80 Abs. 2 BetrVG kann der Betriebsrat in erforderlichem Umfang innerbetriebliche sachkundige Auskunftspersonen und gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG im Einvernehmen mit dem Arbeitgeber auch externe Sachverständige für die Erarbeitung von Vorschlägen heranziehen. Im Tarifgebiet Baden-Württemberg können die Betriebsparteien zusätzlich eine Beratung durch die Tarifvertragsparteien beanspruchen, welche Möglichkeiten zur Beschäftigungssicherung im Rahmen der Tarifverträge bestehen (§ 2 des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung und zum Beschäftigungsaufbau vom 19. 5. 2012, abgeschlossen zwischen dem IG Metall Bezirk Baden-Württemberg und dem Arbeitgeberverband Südwestmetall).

#### Beratung durch Tarifvertragsparteien

#### Übertragung der Aufgaben an eine Arbeitsgruppe

Auch kann der Betriebsrat die Erarbeitung von Vorschlägen einer Arbeitsgruppe gemäß § 28a BetrVG übertragen. Dazu ist es erforderlich, mit dem Arbeitgeber eine entsprechende Rahmenvereinbarung abzuschließen. Allerdings kann der Arbeitgeber nicht zum Abschluss einer solchen Vereinbarung gezwungen werden.



Für die Erarbeitung von Vorschlägen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Betrieb benötigt der Betriebsrat bzw. der hinzugezogene Sachverständige oder die eingerichtete Arbeitsgruppe betriebsinterne technische sowie betriebs- und personalwirtschaftliche Informationen. Nach § 80 Abs. 2 BetrVG hat der Arbeitgeber dem Betriebsrat die geforderten Informationen und ggf. Unterlagen im Rahmen des Erforderlichen zur Verfügung zu stellen.

Nach § 92a Abs. 2 BetrVG hat der Arbeitgeber die Verpflichtung, die Vorschläge des Betriebsrates mit diesem zu beraten. Daraus ergibt sich die Verpflichtung, die Vorschläge des Betriebsrates zu prüfen, also nicht nur entgegenzunehmen, sondern sich mit ihnen inhaltlich auseinanderzusetzen. Die Beratungspflicht besteht nicht, wenn der Betriebsrat nach erfolgter Ablehnung denselben Vorschlag noch einmal macht, ohne dass sich die Umstände geändert hätten. Ist der Arbeitgeber der Auffassung, die Vorschläge beziehen sich nicht auf die Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Betrieb, dann besteht ebenfalls keine Beratungspflicht. Da es sich hier aber um einen unbestimmten Rechtsbegriff handelt, kann der Betriebsrat ggf. durch das Arbeitsgericht feststellen lassen, dass sein Vorschlag gesetzeskonform ist.

Beratungspflicht  
des Arbeitgebers

Klärung durch  
Arbeitsgericht

Seiner Beratungspflicht wird der Arbeitgeber nur gerecht, wenn an den Beratungen über die Vorschläge des Betriebsrats auf Arbeitgeberseite kompetente und entscheidungsbefugte Vertreter teilnehmen. Nach § 92a Abs. 2 BetrVG kann sowohl der Arbeitgeber als auch der Betriebsrat zu den Beratungen einen Vertreter der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen. Dies wird immer dann sinnvoll sein, wenn zur Umsetzung der Vorschläge des Betriebsrats auch finanzielle Leistungen der Arbeitsverwaltung nach dem Sozialgesetzbuch (z. B. bei Kurzarbeit, Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen) eingesetzt werden sollen.

Hinzuziehung von  
Vertretern der  
Bundesagentur für  
Arbeit

Der Arbeitgeber kann die Vorschläge des Betriebsrats ablehnen, wenn er sie für ungeeignet hält, die Beschäftigung im Betrieb zu sichern oder zu fördern. Das Gesetz enthält keine Ablehnungsgründe. Gefordert sind jedoch sachliche Ablehnungsgründe. Diese werden vermutlich auf organisatorischen, technischen und/oder wirtschaftlichen Argumenten basieren. Diese Argumente dürfen jedoch nicht nur behauptet, sondern müssen durch Fakten und Tatsachen anhand nachprüfbarer Unterlagen vom Arbeitgeber belegt werden.

Sachliche Ablehnungsgründe  
erforderlich

In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmer/innen muss die Ablehnung schriftlich begründet werden (§ 92a Abs. 2 BetrVG). Ob hier ein Redaktionsversehen vorliegt und analog § 111 Satz 1 BetrVG auf das Unternehmen abzustellen ist, muss offenbleiben. Bezüglich der Betriebs- bzw. Unternehmensgröße kann auf die Rechtsprechung des BAG zu § 111 BetrVG Bezug genommen werden. Maß-

Schriftliche  
Begründung der  
Ablehnung



geblich ist die regelmäßige Beschäftigtenzahl zum Zeitpunkt der Wahrnehmung des Initiativrechts des Betriebsrates.

### 1.5.6 Planung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung

Beratungs- und  
Mitbestimmungsrecht des  
Betriebsrats

Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat frühzeitig und umfassend anhand von Unterlagen über die Planung und Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung informieren (§ 90 Abs. 1 BetrVG). Die Vorschrift ist eng mit der (korrigierenden) Mitbestimmung nach § 91 BetrVG verknüpft. Die geplanten Maßnahmen und ihre (möglichen) Auswirkungen auf die Arbeitnehmer-/innen müssen so rechtzeitig beraten werden, dass die Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden können. Ziel ist die optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsumgebung unter Berücksichtigung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse. Bedeutsam in diesem Zusammenhang sind die einschlägigen DIN-Normen, die Sicherheitsbestimmungen der Berufsgenossenschaften, die Arbeitsstättenregeln (vgl. § 3 Abs. 2 ArbStättV) sowie weitgehend die veröffentlichten Forschungsberichte der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

In der Praxis wird dieses Beteiligungsrecht bislang noch häufig vernachlässigt, obwohl es eine zentrale Bedeutung für die arbeitnehmer- und alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen hat.

Im Einzelnen geht es um die Beteiligung des Betriebsrats bei der Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, um die Planung von technischen Anlagen, die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen sowie die Planung der Arbeitsplätze.

Menschengerechte  
Arbeitsgestaltung

Die Gestaltung der Arbeit wird dann als menschengerecht angesehen, wenn sie so beschaffen ist, dass sie sich an die physischen und psychischen Eigenschaften, an Leistungsvermögen und Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anpasst (vgl. Fitting, § 90 Rn. 38a).

Voraussetzung für  
Mitbestimmungsrecht

Die Vorschrift des § 91 BetrVG gibt dem Betriebsrat im Zusammenhang mit der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung ein echtes und erzwingbares Mitbestimmungsrecht, allerdings unter recht hohen Voraussetzungen. Werden Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung von Arbeit offensichtlich



widersprechen, in besonderer Weise belastet, kann der Betriebsrat Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen.

Der Betriebsrat kann im Rahmen der Beratungen nach § 90 aber auch nach § 91 BetrVG vielfältige Ziele anstreben. Hinsichtlich der Personalplanung sind dabei insbesondere folgende Ziele bedeutsam: Bei Fließbandarbeiten oder getakteten Arbeitsabläufen sind individuelle Ruhezeiten, z. B. auch durch Möglichkeiten der Arbeitsunterbrechung, auch bei der Personalbedarfsplanung zu berücksichtigen. Abbau oder Verhinderung von monotonen und/oder sinnentleerenden Arbeitsabläufen (sog. Taylorisierung), z. B. durch Gruppenarbeit oder Arbeitsplatzrotation, sowie der Abbau von Schicht- und Nachtarbeit. Angestrebte Ziele

### 1.5.7 Erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Zu Einzelaspekten der Personalbedarfsplanung bestehen auch erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, die teilweise aus dem BetrVG und teilweise aus den Tarifverträgen zum Leistungsentgelt herrühren.

Die Einführung oder Anwendung von Zeiterfassungsmethoden nach REFA oder MTM sind – wenn die Ergebnisse dieser Methoden zur Bestimmung von Leistungsentgelten herangezogen werden – nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Einige der Tarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie (z. B. Entgelttarifvertrag der Metallindustrie in Niedersachsen) sehen zwingend den Abschluss einer Betriebsvereinbarung vor. Bei Nichteinigung entscheidet die Einigungsstelle oder eine tarifliche Schlichtungsstelle. Teilweise ist auch die Zustimmung der Tarifvertragsparteien zwingend vorgeschrieben. Vorrang tarifvertraglicher Regelungen

Werden EDV-Systeme zur Datenerfassung eingesetzt, besteht ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Erfolgt die Datenermittlung ohne EDV, kann der Betriebsrat versuchen, sein Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG geltend zu machen, weil hier Fragen der Ordnung des Betriebs angesprochen sind. Dies ist aber rechtlich umstritten (vgl. Meine/Ohl/Rohnert 2014, S. 369 f.).

## 1.6 Praxishinweise

Wegen der fehlenden Erzwingbarkeit gibt es Betriebsräte, die ihre Rechte nach § 92 BetrVG nicht oder nicht umfänglich einfordern. Jedoch zeigt sich, dass eine



fortlaufende und umfassende Information hilft, Risiken für die Beschäftigten frühzeitig zu erkennen. Auch kann der Betriebsrat durch entschiedenes Verhalten bei erzwingbaren Regelungsgegenständen (z. B. im Rahmen von § 87 BetrVG) Einfluss auf die Personalplanung nehmen. In diesem Zusammenhang ist auch auf die rechtliche Zulässigkeit von sog. Koppelungsgeschäften hinzuweisen: Das Recht des Betriebsrats, seine Zustimmung zu einer bestimmten mitbestimmungspflichtigen Maßnahme zu verweigern, ist im Bereich des § 87 BetrVG nicht an bestimmte Zustimmungsverweigerungsgründe gebunden. Vielmehr braucht der Betriebsrat – theoretisch – gar keinen Grund zu nennen. Das kann er zu »Koppelungsgeschäften« nutzen. Der Betriebsrat macht hier seine Zustimmung zu einer nach § 87 BetrVG mitbestimmungspflichtigen Maßnahme davon abhängig, dass der Arbeitgeber eine – ggf. nicht mitbestimmungspflichtige – Gegenleistung erbringt bzw. sich dazu wirksam verpflichtet (z. B. innerhalb einer Gesamtzusage gegenüber den Arbeitnehmern oder in einer Betriebsvereinbarung). Ist der Arbeitgeber hierzu letztlich nicht bereit, so wird die Zustimmung zur mitbestimmungspflichtigen Maßnahme verweigert (vgl. LAG Düsseldorf, 12. 12. 2007 – 12 TaBVGa 8/07).

#### Koppelungsgeschäfte

Für den Betriebsrat sind im Bereich der Personalbedarfsplanung insbesondere folgende Unterlagen von Bedeutung:

#### Wichtige Unterlagen

- Unterlagen über alle Teilbereiche der Personalplanung
- Stellenbeschreibungen, Stellenpläne und Anforderungsprofile
- Arbeitszeitplanung (z. B. Arbeitszeitvolumen und Einsatzzeiten der Mitarbeiter)
- Rationalisierungsvorhaben (z. B. durch die Einführung neuer Techniken, Änderung der Arbeitsorganisation, Änderung der Betriebsanlagen)
- Absatz- und Produktionsplanung
- Personalzugangs- und Abgangstabellen
- Daten aus dem Personalcontrolling (z. B. Kennziffern zu Überstunden, Krankenstand, Unfallstatistiken).

#### Wichtige Personalkennziffern

In der täglichen Praxis des Betriebsrats spielen vor allem die Personalkennziffern zum Personalbedarf eine wesentliche Rolle, nämlich Beschäftigungsquote, Teilzeitquote, Überstundenquote und Anteil unbesetzter Stellen.

#### Indizien für die Notwendigkeit von Einstellungen

Ein hoher Anteil unbesetzter Stellen, ein hohes Maß an Mehrarbeit und der Einsatz von Leiharbeiter/innen und Werkvertragsnehmer/innen sind für sich genommen schon starke Indizien für die Notwendigkeit von Einstellungen. Wenn der Betriebsrat nun noch zusätzlich Kenntnis hat über die Umsatzplanung sowie die Auftragsituation (Auftragseingang, Auftragsbestand, Auftragsreichweite), dann wird es ihm leichter fallen, beantragte Mehrarbeit abzulehnen bzw. mit der



Forderung nach Einstellungen, Übernahme von Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss und feste Übernahme von Leiharbeiterinnen zu verbinden, wenn die analysierten wirtschaftlichen Daten dies hergeben. Solche Forderungen lassen sich dann auch leichter in möglichen Einigungsstellenverfahren durchsetzen.

Insbesondere bei Anträgen des Arbeitgebers zu Mehrarbeit sollte sich der Betriebsrat vergewissern, ob tatsächlich Mehrarbeitsgründe (unvorhergesehen, vorübergehend) vorliegen und nicht eine Personalunterdeckung die Ursache ist (vgl. hierzu das nachfolgende Beispiel). Aufgrund seines erzwingbaren Mitbestimmungsrechts hat hier der Betriebsrat gute Chancen, zumindest mittelfristig zu einer Erhöhung des Personalbestandes zu kommen, wenn ihm dies angezeigt erscheint.

Begründung für  
Mehrarbeitsanträge  
hinterfragen

### Beispiel

In einem Betrieb, der Plastikteile für die Automobilindustrie herstellt (Armaturenkonsolen, Stoßstangen), fallen zum Ärger des Betriebsrats schon längere Zeit erhebliche Überstunden in der Produktion an, die in dem 3-Schicht-Betrieb durch Zusatzschichten an Samstagen entstehen. Unter Hinzuziehung eines externen Beraters wird die Personalsituation mit folgendem Ergebnis analysiert:

- Der Personalbestand ist um 30 Vollzeitbeschäftigte zu niedrig, weil der Arbeitgeber mit einer viel zu geringen Reservequote plant.
- Der Krankenstand ist deutlich angestiegen, was der Betriebsrat auf die vielen Überstunden zurückführt.

Der Betriebsrat beschließt daher, mit dem Arbeitgeber Verhandlungen über die Aufstockung des Personals in der Produktion aufzunehmen. Trotz des Hinweises des Betriebsrats, zukünftig Sonderschichten abzulehnen, wenn es nicht zu einer Aufstockung des Personals in der Produktion kommt, enden die Verhandlungen in der Sackgasse. Der Arbeitgeber hält offensichtlich die Androhung der Verweigerung der Zustimmung zu Sonderschichten nicht für glaubhaft, weil er meint, dass sich damit der Betriebsrat gegen das Interesse der überwiegend ausländischen Beschäftigten an den Schichtzuschlägen stellt und dies betriebspolitisch nicht durchhalten kann. Da auch der Betriebsrat diese Gefahr sieht, beschließt er, in einem ersten Schritt die betroffene Belegschaft von seinen Absichten zu überzeugen und informiert auf der nächsten Betriebsversammlung und in Abteilungsversammlungen über die negativen Auswirkungen von maßlosen Überstunden (gesundheitliche Auswirkungen, Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes, Freizeitverlust,



Belastung des Mehrverdienstes mit Steuern und Abgaben, Solidarität mit Arbeitslosen). Erst als die Vertrauensleute signalisieren, dass das Konzept des Betriebsrats überwiegend von den Beschäftigten mitgetragen wird, lehnt der Betriebsrat den nächsten Antrag auf Samstagsschichten ab. In einer vom Arbeitgeber angerufenen Einigungsstelle konnten die Beisitzer des Betriebsrats den Einigungsstellenvorsitzenden von der Personalunterdeckung und dem betriebswirtschaftlichen Unfug, Mehrarbeitszuschläge für dauerhaft benötigte Produktionszeiten zu zahlen, überzeugen und dank seines Einsatzes wurde folgender Kompromiss gefunden:

- Die vom Arbeitgeber beantragten Samstagsschichten werden vom Betriebsrat genehmigt, wobei vorwiegend auf das Prinzip der Freiwilligkeit gesetzt wird.
- Im Gegenzug verpflichtet sich der Arbeitgeber, zunächst befristet 15 Produktionsarbeiter und zehn Leiharbeitnehmer einzustellen.

Das Ergebnis wurde von der Belegschaft mehrheitlich begrüßt, nicht zuletzt, weil sich unter den Neueinstellungen auch einige bisher arbeitslose Verwandte und Freunde befanden. Auch der Krankenstand ging deutlich zurück. Letztendlich hat auch der Arbeitgeber von diesem Ergebnis betriebswirtschaftlich profitiert.

#### Zeitperspektive beachten

Bei Vorschlägen zur Beschäftigungssicherung ist je nach der betrieblichen Ausgangssituation zu unterscheiden, ob die Vorschläge sich auf eine eher kurzzeitige Überbrückung einer Unterauslastung der betrieblichen Kapazitäten beziehen oder auf Sicherung von Arbeitsplätzen für einen längeren Zeitraum angelegt sind. Die Vorschläge zur Förderung von Beschäftigung sind eher mit einer längerfristigen Perspektive verbunden. Der vorstehend genannte Tarifvertrag aus Baden-Württemberg zur Beschäftigungssicherung und zum Beschäftigungsaufbau enthält Regelungen für beide Alternativen und erhält den Betriebsparteien den notwendigen Spielraum für betriebspezifische Regelungen.

Vorschläge zur Beschäftigungssicherung durch kurzzeitige Überbrückung von Unterauslastungen können sich beziehen auf

- Erweiterung der Lagerhaltung
- Vorziehen von Reparatur-, Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten
- Urlaubsplanung (z. B. Betriebsurlaub)
- flexible Gestaltung der Arbeitszeit
- Einführung von konjunktureller oder strukturbedingter Kurzarbeit

#### Maßnahmen zur kurzfristigen Beschäftigungs- sicherung



Maßnahmen zur Sicherung und Förderung von Beschäftigung über längere Zeiträume hinweg können sich beziehen auf

- Abbau von Mehrarbeit bzw. Überstunden
- Abbau von Leiharbeit und Verzicht auf Einsatz von Fremdfirmen
- Verzicht auf Fremdvergabe (Outsourcing) bzw. Rücknahme von Fremdvergabe (Insourcing)
- Absenkung der regelmäßigen tariflichen Arbeitszeit (soweit tarifvertraglich zulässig)
- Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen (auf freiwilliger Basis)
- Erweiterung des Produktionsprogramms
- neue Formen der Arbeitsorganisation und Änderung der Arbeitsverfahren und der Arbeitsabläufe mit dem Ziel der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Entwicklung umweltverträgliche Produkte und Produktionsverfahren
- betriebliche Qualifizierung der Belegschaft bei betrieblichen Änderungen, die sich nachteilig auf die Beschäftigungssicherheit der betroffenen Beschäftigten auswirken kann (§ 97 Abs. 2 BetrVG)

Maßnahmen  
zur langfristigen  
Beschäftigungssi-  
cherung

Bei den Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung ist zu unterscheiden zwischen Vorschlägen zur Umverteilung vorhandener Arbeit (z. B. durch Einführung von Teilzeit einschl. Altersteilzeit, Arbeitszeitverkürzung) und Vorschlägen zur Erhöhung des betrieblichen Arbeitskräftebedarfs (z. B. durch Investitionen in die Erweiterung des Produktionsprogramms oder in die Ausweitung der Produktion).

Maßnahmen zur  
Beschäftigungs-  
förderung

Bei Vorschlägen zum Abbau von Leiharbeit oder dem Verzicht auf Einsatz von Fremdfirmen und bei Rücknahme von Fremdvergaben müssen sich Betriebsräte darüber im Klaren sein, dass die Umsetzung dieser »betriebsegoistischen« Vorschläge zu Beschäftigungsproblemen bei den betroffenen Fremdfirmen führen können. Auch die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen kann in stagnierenden oder nur mäßig wachsenden Märkten zu (Beschäftigungs-) Problemen bei den Konkurrenzunternehmen führen. Dies ist ein in der Wettbewerbswirtschaft immanentes Problem, das mit den Mitteln der Betriebsverfassung nicht zu lösen ist.

Kommt es zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu einer Einigung über Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung bzw. -förderung, so wären – mit zunehmendem Grad an Verbindlichkeit – folgende Einigungsmöglichkeiten denkbar:

- unverbindliche Absichtserklärung des Arbeitgebers
- Absichtserklärung (»letter of intent«), von der sich der Arbeitgeber nur unter bestimmten, eindeutig definierten Bedingungen wieder lösen kann

Formen der Ein-  
igungsmöglichkeit



- Regelungsabrede oder Betriebsabsprache
- freiwillige Betriebsvereinbarung
- Haustarifvertrag

**Regelungsabrede** Während die Arbeitgeberseite eher die ersten beiden Formen der Einigung bevorzugt, wird der Betriebsrat auf den beiden letzten Formen bestehen müssen, um die Einigung in eine verbindliche Form zu bringen. Die zweckmäßigste Form ist vermutlich die (formlose) Regelungsabrede, da die freiwillige Betriebsvereinbarung unter Umständen am Tarifvorbehalt des § 77 Abs. 3 BetrVG scheitert. Besser noch wäre der Abschluss eines Sozialtarifvertrags als Haustarifvertrag durch die Gewerkschaft, sofern hierfür die betrieblichen Voraussetzungen (hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad, kampfbereite Belegschaft) und tariflichen Voraussetzungen (angestrebte Regelungen sind nicht schon in einem bestehenden Tarifvertrag, z. B. TV zur Beschäftigungssicherung enthalten) vorliegen. Für die Durchsetzung eines solchen Tarifvertrags kann gestreikt werden (BAG vom 24. 4.2007 – 1 AZR 252/06).

## 2. Personalbeschaffungsplanung

### 2.1 Einstiegsfall

Auf der Betriebsratssitzung berichtet ein Betriebsratsmitglied, dass in der Regionalzeitung mehrere Inserate der Firma geschaltet sind, in denen Mitarbeiter/innen für die Abteilungen Arbeitsvorbereitung, Teilefertigung, Endmontage und Qualitätskontrolle gesucht werden. In der anschließenden Diskussion stellen die Betriebsratsmitglieder übereinstimmend fest, dass dies ihren Forderungen gegenüber dem Arbeitgeber entspricht. Dennoch sind sie sich einig, dass diese Stellen zunächst innerbetrieblich ausgeschrieben werden sollten, um interessierten Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich auf diese Stellen zu bewerben.

Auf einer Sondersitzung am nächsten Tag wurde ein entsprechender Beschluss gefasst und dem Arbeitgeber mitgeteilt. Die Bewerbungsfrist sollte 4 Wochen betragen, um auch derzeit in Urlaub befindlichen Beschäftigten die Möglichkeit einer Bewerbung offen zu halten. Der Arbeitgeber wurde aufgefordert, vor Ablauf der Bewerbungsfrist keine externe Einstellung vorzunehmen. Einer solchen Einstellung würde der Betriebsrat widersprechen. Die Anregung eines Betriebsratsmitgliedes, doch zukünftig auch auf den Inhalt der Stellenausschreibungen Einfluss zu nehmen, wurde vom Gremium aufgegriffen und der Arbeitgeber aufge-



fordert, mit dem Betriebsrat über eine freiwillige Betriebsvereinbarung »Stellenausschreibung« zu verhandeln.

## 2.2 Bedeutung der Personalbeschaffungsplanung für den Betriebsrat

Die Personalbeschaffungsplanung soll den durch die Personalbedarfsplanung ermittelten quantitativen und qualitativen Personalbedarf unter Berücksichtigung von Zeit und Ort des Personalbedarfs decken. Dazu gehören die externe Personalbeschaffung durch Werbung und Gewinnung geeigneter Mitarbeiter von außen sowie die interne Personalbeschaffung meist auf Grund interner Ausschreibungen der zu besetzenden Stellen. Zentrale Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung sind die Gestaltung und Durchführung vom Ausschreibungsverfahren bis hin zur Auswahl der geeigneten Bewerber.

Aufgabe der Personalbeschaffungsplanung

Bei Bewerbungs- und Auswahlverfahren ist zu beachten, dass es in der Regel wenige »Gewinner« (Bewerber, die eine Zusage erhalten) und viele »Verlierer« (Bewerber, die abgelehnt wurden) gibt. In der Praxis wird sich häufig nur um die »Gewinner« gekümmert (z. B. in Form von Einarbeitungsprogrammen). Es ist aus mehreren Gründen aber auch wichtig, sich um die »Verlierer« zu kümmern (vgl. Hinrichs 2011b, S. 139 ff.). Abgelehnte Bewerber haben in der Regel ein großes Interesse daran, die genauen Ablehnungsgründe zu erfahren, um ggf. bei einer späteren Bewerbung aus Fehlern lernen zu können. Es ist deshalb ratsam, in verbindlichen Absageschreiben (bei externen Bewerbern) bzw. in Rückmeldegesprächen (bei internen Bewerbern) darauf hinzuweisen, woran es gelegen hat, dass die Bewerbung nicht berücksichtigt werden konnte. Allerdings raten Arbeitsrechtsexperten häufig von solchen Absageschreiben ab, um der Gefahr möglicher Rechtsansprüche abgelehnter Bewerber aus dem Weg zu gehen (vgl. Hinrichs 2011b, S. 140). Bei abgelehnten internen Bewerbern ist es darüber hinaus wichtig, Frustration und Demotivation zu vermeiden. Dazu kann die Vereinbarung von Personalentwicklungsmaßnahmen in Anlehnung an die Ablehnungsgründe im Anschluss an das Rückmeldegespräch sehr hilfreich sein, da hiermit eine Zukunftsperspektive verbunden sein kann (vgl. Breisig 2012, S. 77).

Gewinner- und Verlierer eines Auswahlverfahrens

## 2.3 Instrumente der Personalbeschaffungsplanung

Bei den Instrumenten der Personalbeschaffung unterscheidet man zwischen interner und externer Personalbeschaffung.



### 2.3.1 Interne Personalbeschaffung

Methoden bzw. Instrumente der internen Personalbeschaffung sind:

#### Instrumente

- Personalbeurteilung
- Personalentwicklung (Mitarbeiter/innen werden gezielt für die entsprechenden Aufgaben geschult und vorbereitet, ggf. in einem Coaching)
- Versetzung oder Inplacement (Mitarbeiter/innen werden bei entsprechender Qualifikation oder nach entsprechender Qualifizierung an eine andere Stelle versetzt)
- Innerbetriebliche Stellenausschreibung (die Mitarbeiter werden aufgefordert, sich um die zu besetzenden Stellen zu bewerben. Nach § 93 BetrVG kann der Betriebsrat fordern, dass neu zu besetzende Stellen zunächst intern ausgeschrieben werden (vgl. hierzu auch Kap. 4.2.1.4.)
- Direkte Ansprache von bestimmten Arbeitnehmer/innen (ggf. nach vorheriger Rücksprache mit den Führungskräften)
- Mehrarbeit zur vorübergehenden Deckung des Mehrbedarfs
- Eingliederungsmanagement

#### Betriebliches Eingliederungsmanagement

Betriebliches Eingliederungsmanagement ist ein Instrument zur Wiedereingliederung langfristig erkrankter Beschäftigter. Ziel des Eingliederungsmanagements ist es, die Beschäftigten mit geeigneter Unterstützung im Betrieb zu halten und Entlassungen wegen Erkrankung oder Behinderung zu vermeiden. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, mit der Schwerbehindertenvertretung und dem Betriebsrat eine Integrationsvereinbarung abzuschließen, die Regelungen hinsichtlich der Eingliederung schwerbehinderter Menschen insbesondere zur Personalplanung, Arbeitsgestaltung, Gestaltung des Arbeitsumfeldes, der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation enthält (§ 83 SGB IX).

#### Aufgaben des Betriebsrats

- Für den Betriebsrat – in Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung – leiten sich daraus folgende Aufgaben ab (vgl. Giesert/Wendt-Danigel 2011, S. 10):
- Beteiligung am Aufbau eines betrieblichen Frühwarnsystems
  - Entwicklung eines Katalogs von Erhebungsinstrumenten
  - Entwicklung eines Katalogs für präventive Maßnahmen
  - betriebliche Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
  - Einbindung des Präventionsverfahrens in die betriebliche Gesundheitspolitik
  - Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber, seiner Beauftragten und Akteurinnen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie mit außerbetrieblichen Diensten und Stellen (z. B. Integrationsamt)
  - Abschluss einer Integrationsvereinbarung (als Betriebsvereinbarung)
  - Kontaktaufnahmen, Beratung und Unterstützung betroffener Beschäftigter
  - Beantragung von konkreten Maßnahmen.



Mögliche Vor- und Nachteile einer internen Stellenbesetzung:

Vor- und Nachteile

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eröffnung von Aufstiegschancen stärkere Bindung an den Betrieb</li> <li>• geringere Beschaffungskosten</li> <li>• gute Kenntnis der Qualifikationen</li> <li>• Einhaltung des betrieblichen Lohnniveaus, da sich der Mitarbeiter am betrieblichen Lohnniveau orientiert</li> <li>• schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit</li> <li>• Einstiegsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte werden frei</li> <li>• Motivation der Mitarbeiter</li> <li>• geringere Einarbeitungszeit</li> <li>• Stelle ist kurzfristig besetzbar</li> <li>• gezielte Förderungsmöglichkeit</li> <li>• transparente Personalpolitik</li> <li>• Unternehmensimage verbessert sich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weniger Auswahlmöglichkeiten z. B. bei der Mitarbeiterauswahl</li> <li>• Enttäuschung von Kollegen, besonders beim Aufrücken in Vorgesetztenpositionen, eventuell auch Spannungen und Rivalität (Neid oder Demotivation)</li> <li>• zu starke kollegiale Bindungen (Sachentscheidungen werden »kumpelhaft«)</li> <li>• Versetzung löst den Bedarf quantitativ nicht; die interne Rekrutierung zieht meistens eine Außenrekrutierung oder aber eine Leistungsverdichtung im abgebenen Bereich nach sich</li> <li>• auch kommen durch diese Methode kaum neue Arbeitskräfte in das Unternehmen</li> <li>• Förderung der sog. Betriebsblindheit, Fehler bleiben unerkannt</li> </ul>

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalbeschaffung>

Bei internen Stellenausschreibungen ist auf ein umfassendes Nachteilsverbot zu achten: So dürfen

Nachteilsverbot beachten

- internen Bewerber/innen aufgrund ihrer Bewerbung keine Nachteile entstehen,
- Ergebnisse von Auswahlverfahren und Eignungstest ebenfalls zu keinen Nachteilen führen (vgl. Hinrichs 2011, S. 149).

### 2.3.2 Externe Personalbeschaffung

Bei der externen Personalbeschaffung erfolgt die Stellenbesetzung von außerhalb des Unternehmens. Man unterscheidet zwischen passiver (oder mittelbarer) und aktiver (oder unmittelbarer) Personalbeschaffung.



- Passive Personalbeschaffung** Die passive Personalbeschaffung entsteht durch die Bearbeitung und Archivierung eingehender Initiativ- bzw. Blindbewerbungen. Werbung ist im Rahmen der passiven Personalbeschaffung lediglich auf eine Verbesserung der Unternehmensreputation ausgelegt, um dieses für qualifizierte Bewerber interessanter zu machen. Eine konkrete Publikation des Personalbedarfs erfolgt nicht. Bei Notwendigkeit einer Nachbesetzung werden die Bewerber aus dem Pool zuerst herangezogen und zur Auswahl gestellt. Weitere Möglichkeiten ergeben sich aus der Nutzung vorhandener Bewerberdatenbanken bspw. über das Internet und Personalleasing- bzw. Zeitarbeitsagenturen.
- Aktive Personalbeschaffung** Die aktive Personalbeschaffung greift bedarfsbezogen auf verschiedene Medien zurück, um gezielt Bewerber für eine definierte Stelle anzusprechen. Neben zielgerichteter Werbung kommen interaktive Medien (Homepage) und Unternehmensvorstellungen in Betracht. Darüber hinaus können Vermittler eingeschaltet werden:
- Instrumente**
- Angebote in Jobbörsen und Recruiting-Börsen
  - Nutzung der Recruiter-Funktionen in den neuen sozialen Medien
  - Beauftragung von Personalvermittlern, Executive-Search-Unternehmen (Direktsuche) oder einer staatlichen Organisation wie in Deutschland dem örtlichen Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit
  - Stellenausschreibung durch Annoncen (Internet, Zeitung, Rundfunk)
  - Informationsveranstaltungen bei Bildungsträgern und (Fach-)Hochschulen
  - Unternehmenskontaktmessen an (Fach-)Hochschulen
  - Recruiting-Veranstaltungen, Hochschulmarketing vornehmlich zur Rekrutierung von Berufsanfängern nach dem Studium (College-Recruiting)
- Einstellung älterer Arbeitnehmer/-innen** Angesichts der demografischen Entwicklung wird die Wirtschaft nicht darum herum kommen, verstärkt ältere Arbeitnehmer/-innen länger im Betrieb zu halten bzw. neu einzustellen. Nach einer Studie des ZEW bringt die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen nachweislich wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen: So erhöht sich die Produktivität eines Betriebes um 0,5 %, wenn der Anteil der 45–50-Jährigen sich um 1 % erhöht; sorgt der Betrieb für die Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze, lässt sich die Produktivität sogar um 2 % steigern (vgl. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2012/02/2012-02-21-erwerbsbeteiligung-aelterer-fortschrittsbericht.html>).
- Förderung durch Bundesagentur für Arbeit** Hinzu kommt die zeitlich befristete Förderung der Einstellung älterer Arbeitnehmer/-innen durch die Bundesagentur für Arbeit bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen (§§ 163, 168 SGB VI).



Die Integration älterer Arbeitnehmer/-innen gelingt am besten mit folgenden Maßnahmen (vgl. Scholz 2011, S. 259):

- intergenerative Zusammenarbeit
- altersgemischte Teams/Arbeitsgruppen
- flexible Arbeitszeitgestaltung

Maßnahmen  
zur Integration  
älterer Arbeitneh-  
mer/-innen

Mögliche Vor- und Nachteile einer externen Stellenbesetzung:

Vor- und Nachteile

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• großes Auswahlpektrum</li> <li>• Verminderung von Betriebsblindheit</li> <li>• Möglichkeiten des Qualifikationsvergleiches interner und externer Mitarbeiter</li> <li>• geringe Fortbildungskosten (die Auswahl der zukünftigen Mitarbeiter erfolgt zugeschnitten auf die ausgeschriebene Stelle)</li> <li>• Vermeiden des Kettenreaktionseffekts (Neubesetzung der innerbetrieblich frei gewordenen Stelle)</li> <li>• Einbringen von neuen Impulsen in den Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ höhere Beschaffungskosten durch Auswahl und Vergleich oder Einschaltung von Dienstleistern</li> <li>• Das Risiko einer Fehlbesetzung ist höher als bei der internen Personalbeschaffung</li> <li>• Es können bei neuen Mitarbeitern Eingliederungsschwierigkeiten auftreten</li> <li>• Die Gehälter von Neueinsteigern sind häufig höher als die interner Kandidaten</li> <li>• Mögliche Demotivation qualifizierter interner Mitarbeiter</li> </ul>

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalbeschaffung>

Zur aktiven Personalbeschaffung rechnet man auch die Einstellung von Leiharbeitnehmer/innen und die Vergabe von Werkaufträgen oder die Vereinbarung eines freien Beschäftigungsverhältnisses (sogen. Freelancer). Sie werden oft missbräuchlich zum Lohndumping, zur Vermeidung von Sozialabgaben und zur Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse eingesetzt. Sie erhöhen so auch den Druck auf die Stammbesetzung und führen zu einer zunehmenden Verunsicherung aufgrund der leichten Ersetzbarkeit auch von qualifizierten Beschäftigten durch Leiharbeitnehmer/innen (Holst 2009).

Leiharbeitnehmer  
und Werkauftrag-  
nehmer

Rechtsgrundlage für den Einsatz von Leiharbeitnehmer/innen ist das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Nach Auffassung vieler Kritiker verstößt das AÜG unter mehreren Gesichtspunkten gegen die europäische Richtlinie zur Leiharbeit (EU-Leiharbeitsrichtlinie 2008/104/EG) und stellt damit eine «Mogelpackung» dar, die vermutlich vor dem EuGH keinen Bestand haben wird (Ulber 2017, S. 31).

AÜG nicht europa-  
rechtskonform



Durch die personenbezogene Interpretation der vorübergehenden Arbeitsüberlassung anstelle einer gebotenen aufgabenbezogenen Interpretation ist der Einsatz von Leiharbeiter/innen auf Dauerarbeitsplätzen uneingeschränkt möglich, wenn für den/die einzelne/n Leiharbeiter/in die gesetzliche oder tarifliche Höchstüberlassungsdauer eingehalten wird. Auch der Grundsatz des Equal Pay ist nur ungenügend umgesetzt (Ulber 2017, S. 31).

**Mitbestimmungs- und Informationsrechte des Betriebsrats**  
**Zustimmungsverweigerungsgründe**

Die Mitbestimmung des Betriebsrats bei Einstellungen (§ 99 BetrVG) erstreckt sich auch auf Leiharbeiter/innen. Betriebsräte sollten sehr genau prüfen, ob Zustimmungsverweigerungsgründe des § 99 Abs. 2 BetrVG vorliegen. Diese sind gegeben, wenn der Arbeitgeber seiner Offenlegungs- und Konkretisierungspflicht nach § 1 Abs. 1 Satz 6 AÜG nicht nachkommt,

- der/die Leiharbeiter/in im Rahmen eines (verbotenen) Ketten-, Zwischen- oder Weiterverleihs (§ 1 Abs. 1 Satz 3 AÜG) überlassen wird,
- die zulässige Höchstüberlassungsdauer überschritten werden soll,
- die durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung festgelegte Höchstquote durch den vorgesehenen Einsatz überschritten wird,
- Leiharbeiter/innen direkt oder indirekt als Streikbrecher eingesetzt werden sollen (§ 11 Abs. 5 AÜG).

Es wird auch vorgeschlagen, dass Betriebsräte von ihrem Zustimmungsverweigerungsrecht nach § 99 Abs. 2 BetrVG immer auch dann Gebrauch machen sollten, wenn die Einstellung von Leiharbeiter/innen auf Dauerarbeitsplätzen erfolgen soll (DGB Bundesvorstand 2017, S. 5, Neumann/Stoffregen 2018, S. 34 f.). Wie die Arbeitsgerichte dann entscheiden, ist nicht absehbar. Doch selbst wenn die Arbeitsgerichte den § 1 Abs. 1 Satz 4 AÜG nicht europarechtskonform auslegen sollten, bleibt die Möglichkeit einer Vorlage beim EuGH. Spätestens dann dürfte die derzeitige deutsche Regelung keinen Bestand mehr haben (Neumann/Stoffregen 2018, S. 34 f.).

**Informationsrechte**

Bezüglich des Einsatzes von Beschäftigten auf Werkvertragsbasis oder der Beschäftigung freier Mitarbeiter/innen besteht eine Informationspflicht gem. § 80 Abs. 2 BetrVG. Deren Verträge sind dem Betriebsrat vorzulegen, denn aus ihnen ergibt sich üblicherweise das Nähere bezüglich der übernommenen Arbeiten und der Art und Weise ihrer Verrichtung. Diese Informationen benötigt der Betriebsrat, um beurteilen zu können, ob nicht doch eine Einstellung i.S.v. § 99 BetrVG vorliegt (DKW, § 99 Rn. 150).

Nach § 92 Abs. 1 Satz 1 BetrVG zählen zur Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers im Rahmen der Personalplanung auch ausdrücklich Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen, also Werkvertrags- und Leihbeschäftigte.



Ziel der IG Metall ist es, prekäre Arbeitsverhältnisse zu bekämpfen und zugunsten von Normalarbeitsverhältnissen zurückzudrängen. Allerdings sind prekäre Arbeitsverhältnisse Realität und haben in den letzten Jahren erheblich zugelegt, man spricht im Zusammenhang mit Leiharbeit auch von einer »flexiblen Quasi-Stammebelegschaft« (Seifert/Brehmer 2008), die mehr oder weniger fest in die Arbeitsabläufe des Einsatzbetriebes integriert ist. In 8 von 10 Betrieben findet Leiharbeit statt. Daher kann dieser Bereich aus gewerkschaftlicher Sicht nicht einfach ignoriert werden, sondern muss im Interesse der prekär Beschäftigten gestaltet werden. Das tut die IG Metall mit Erfolg, wie der Abschluss der Branchentarifverträge für alle 3 Hauptbranchen der IG Metall und der TV LeihZ zeigt.

Zurückdrängung  
und Gestaltung  
prekärer Arbeits-  
verhältnisse –  
kein Widerspruch

Der/die einzelne Leiharbeitsbeschäftigte darf nach dem AÜG maximal 18 Monate bei einem Entleiher arbeiten (§ 1 Abs. 1b Satz 1 AÜG). Ein Überschreiten der Höchstüberlassungsdauer führt zur Unwirksamkeit des Arbeitsvertrages zwischen dem Verleiher und dem/der Leiharbeitnehmer/in und begründet ein Arbeitsverhältnis zwischen Entleiher und Leiharbeitnehmer/in (§ 10 Abs. 1 Satz 1 AÜG). Dies passiert in der Praxis jedoch nicht, da Entleihbetriebe genau aufpassen, wie lange ein/e Leiharbeitnehmer/in im Betrieb beschäftigt ist. Das gilt nicht, wenn der/die Leiharbeitnehmer/in schriftlich bis zum Ablauf eines Monats nach Überschreiten der zulässigen Höchstüberlassungsdauer gegenüber dem Verleiher oder dem Entleiher erklärt, dass er/sie an dem Arbeitsvertrag mit dem Verleiher festhält (§ 9 Abs. 1 Nr. 1b AÜG).

Höchstüberlas-  
sungsdauer bei  
Leiharbeit

Durch Tarifverträge oder – sofern diese Öffnungsklauseln vorsehen – auch durch Betriebsvereinbarungen kann nach AÜG von der Dauer der Höchstüberlassung nach oben abgewichen werden. Die Tarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie der IG Metall zur Leiharbeit sehen eine Höchstdauer bis zu 48 Monaten vor. Die Tarifverträge ermöglichen es den Betriebsräten, in freiwilligen Betriebsvereinbarungen Verbesserungen für Leiharbeitnehmer/innen auszuhandeln, etwa Quoten für Leiharbeit, ein höheres Entgelt oder gleiche Bezahlung (Equal Pay) ab dem ersten Tag (vgl. hierzu auch das Themenheft Leiharbeit, hrsg. vom IG Metall Vorstand 2019). Im Rahmen solcher Betriebsvereinbarungen kann die Höchstüberlassungsdauer auch in Ausnahmefällen auf 48 Monate verlängert werden, etwa in Projekten zur Forschung und Entwicklung, die häufig länger als 24 Monate dauern. Solchen Verlängerungen sollten Betriebsräte aber nur zustimmen, wenn im Gegenzug wesentliche Verbesserungen für Leiharbeitnehmer/innen vereinbart werden können. Im TVLeihZ Baden-Württemberg (Neufassung 2019) ist eine Höchstüberlassungsdauer von 48 Monaten vereinbart.

Längere Höchst-  
überlassungsdauer  
gegen deutliche  
Verbesserung  
der Bedingungen  
Entgelt/Über-  
nahme/Begrenzung  
der Anzahl durch  
BV möglich

Nach der EU-Leiharbeitsrichtlinie 2008/104/EG, das Equal Pay vom ersten Einsatztag an vorsieht, können Mitgliedsstaaten in ihren gesetzlichen Regelungen

Equal Pay



davon abweichen, wenn Leiharbeiter/innen über einen unbefristeten Arbeitsvertrag verfügen und auch in der Zeit zwischen den Überlassungen bezahlt werden (Art. 5 Abs. 2 RL 2008/104/EG). Davon hat der deutsche Gesetzgeber Gebrauch gemacht und bezüglich der Bezahlung von Leiharbeitern Folgendes regelt (§ 8 Abs. 4 AÜG): »Ein Tarifvertrag kann hinsichtlich des Arbeitsentgelts vom Gleichstellungsgrundsatz für die ersten 9 Monate einer Überlassung an einen Entleiher abweichen. Eine längere Abweichung durch Tarifvertrag ist nur zulässig, wenn 1. nach spätestens 15 Monaten einer Überlassung mindestens ein Arbeitsentgelt erreicht wird, das in dem Tarifvertrag als gleichwertig mit dem tarifvertraglichen Arbeitsentgelt vergleichbarer Arbeitnehmer in der Einsatzbranche festgelegt ist, und 2. nach einer Einarbeitungszeit von längsten 6 Wochen eine stufenweise Heranführung an das Arbeitsentgelt erfolgt.« Diese Regelung entfaltet aber kaum Wirkung, weil allenfalls ein Viertel der Leiharbeiter/innen überhaupt länger als 9 Monate arbeitet (vgl. Ulber 2017, S. 28).

#### Branchenzuschläge und Gehaltsbonus für Gewerkschaftsmitglieder

Die IG Metall hat mit dem Bundesverband der Personaldienstleister (BAP) und dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (IGZ) Branchenzuschläge für die Holz- und Kunststoffindustrie, die Metall- und Elektroindustrie und die Textil- und Bekleidungsindustrie abgeschlossen. In der Tarifrunde 2019/20 konnte die Tarifgemeinschaft des DGB, die zentral für ihre Gewerkschaften die Entgelte der Leihbeschäftigten über alle Branchen hinweg verhandelt, auch einen jährlich bis 2023 steigenden, von der Beschäftigungszeit abhängigen Gehaltsbonus für Gewerkschaftsmitglieder, die mindestens 12 Monate Mitglied sind, vereinbaren.

#### Erkennen von Scheinwerkverträgen

Bei Werkverträgen ist zwischen echten und unechten Werkverträgen zu unterscheiden. Ein unechter Werkvertrag oder Scheinwerkvertrag liegt vermutlich dann vor, wenn mindestens zwei der folgenden Prüfkriterien zutreffen (vgl. DGB-Bundesvorstand 2012, S. 6):

#### Prüfkriterien

- die Tätigkeit wird auf Weisung von Beschäftigten des Auftraggebers ausgeführt (fachlich, zeitlich, örtlich),
- eine Eingliederung des/der Werkvertragsbeschäftigten erfolgt in die organisatorischen Abläufe, z. B. durch Berücksichtigung in einem Dienst- oder Schichtplan,
- Beschäftigte der Stammebelegschaft und/oder Leiharbeiter/innen sind mit den gleichen Aufgaben betraut bzw. die Arbeitsleistung ist vorher durch Beschäftigte des Betriebes erbracht worden,
- die Arbeit wird im Wesentlichen mit Material und Werkzeug des Auftraggebers erbracht.



Bei Scheinwerkverträgen besteht die widerlegbare Vermutung, dass ein unbefristetes Arbeitsverhältnis mit dem Betrieb begründet ist. Die Betroffenen haben aber das Recht, der Entstehung eines solchen Arbeitsvertrages zu widersprechen; sie müssen dann aber aus dem Betrieb ausscheiden.

Konsequenz eines  
Scheinwerkvertrags

Die vorstehenden Prüfkriterien und Folgen gelten auch, wenn anstelle eines Werkvertrages ein freies Mitarbeiterverhältnis vereinbart wurde, das sich dann häufig als Scheinselbständigkeit herausstellt. Freie Mitarbeiter/innen (Freelancer) werden häufig in Ermangelung eigener Experten als IT-Spezialisten in agilen Digitalisierungsprojekten eingesetzt (vgl. auch das Themenheft »Industriennahe Dienstleistungen/Werkverträge« hrsg. vom Vorstand der IG Metall 2019).

Scheinselbstän-  
digkeit

Zu weiteren Einzelheiten bei Leiharbeit, Werkverträgen und anderen prekären Beschäftigungsverhältnissen verweisen wir auf die Handlungshilfe Nr. 30 für Betriebsräte und Vertrauensleute der IG Metall »Leiharbeit, Werkverträge und andere prekäre Beschäftigungsverhältnisse«.

### 2.3.3 Auswahlrichtlinien

Stehen mehrere geeignete interne oder externe Kandidat/innen zur Besetzung einer Stelle zur Verfügung, wird die Auswahlentscheidung häufig auf Grundlage einer Auswahlrichtlinie vorgenommen, die meist als Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat abgeschlossen wird (vgl. zur Analyse entsprechender Betriebsvereinbarungen Hinrichs 2011). Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht nach § 95 BetrVG.

Auswahlrichtlinie  
als Betriebsverein-  
barung

Die fachliche Qualifikation und die persönliche Eignung eines Bewerbers sind die Haupteinstellungskriterien. Die fachliche Qualifikation ergibt sich in aller Regel aus den Anforderungen an die Stelle und die auszuübende Tätigkeit. Es kann zudem geregelt werden, dass für die Beurteilung der persönlichen Voraussetzungen Einstellungstests durchgeführt werden sollen. Auch soziale Auswahlkriterien können vereinbart werden. Soziale Kriterien sind nicht vorrangig, aber auch nicht unbedeutend. Sind mehrere Bewerber/innen fachlich und persönlich gleich gut geeignet, können soziale Kriterien den Ausschlag geben (vgl. Hinrichs 2011, S. 92f.).

Häufig ist in Auswahlrichtlinien auch geregelt, dass bei gleicher, gleichwertiger oder vergleichbarer fachlicher und persönlicher Eignung interne Kandidat/innen gegenüber externen Bewerbern bevorzugt werden (vgl. Hinrichs 2011, S. 141). Eine



solche Regelung ist zulässig, weil nur dann der Betriebsrat unter den Voraussetzungen des § 99 Abs. 2 Nr. 3 und 4 BetrVG der Einstellung externer Bewerber/innen erfolgreich widersprechen kann.

#### Vermeidung von Diskriminierung

Bei der Aufstellung von Auswahlrichtlinien ist darauf zu achten, dass mit der Auswahl der Einstellungskriterien und deren Gewichtung keine Diskriminierung verbunden ist. Gerade bei Auswahlrichtlinien, die schon vor Inkrafttreten des AGG im Jahre 2006 vereinbart und angewendet wurden, ist der Gleichbehandlungsgrundsatz oft nur unzureichend beachtet (vgl. Hinrichs 2011, S. 137). Auch ist auf die Beachtung der Einhaltung der gesetzlichen Regelungen des SGB IX und des TzBfG zu achten.

### 2.3.4 Personalbeurteilung

Verfahren der Personalbeurteilung gehören zu den klassischen Instrumenten der betrieblichen Personalwirtschaft. Meist handelt es sich um standardisierte Verfahren mit vorgegebenen Beurteilungskriterien (vgl. Breisig 2012, S. 9). Um die Fülle der Kriterien zu ordnen, hat sich folgende Typologie bewährt (vgl. ebd., S. 48):

#### Beurteilungskriterien

- Auf Leistung bzw. Arbeitsergebnis bezogene Kriterien, wie z. B. Arbeitsmenge, Arbeitsleistung, Arbeitsergebnis, Grad der Zielerreichung, Arbeitsgüte, Arbeitsqualität, Arbeitsausführung
- Auf die Qualifikation bezogene Kriterien, wie z. B. berufliche Kenntnisse, Fachwissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten
- Auf das Arbeitsverhalten bezogene Kriterien, wie z. B. Kooperation, Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft, Anwendung der Kenntnisse, Fortbildungsbereitschaft, Verhalten gegenüber Kunden
- Auf das Führungsverhalten bezogene Kriterien, wie z. B. Menschenführung, Mitarbeiterorientierung, Delegationsbereitschaft, Motivationsfähigkeit (hierzu liegen Erkenntnisse nur bei internen Bewerber/innen vor)
- Auf die Persönlichkeit bezogene Kriterien, wie z. B. Initiative, Belastbarkeit, Auffassungsgabe, Ausdrucksfähigkeit, Entschlusskraft, Zuverlässigkeit, Auftreten

Bei internen Bewerbungen liegen solche Erkenntnisse dann vor, wenn Personalbeurteilungsverfahren regelmäßig zum Einsatz kommen. Bei externen Bewerbungen geben die Bewerbungsunterlagen nur sehr begrenzt Aufschluss. Deshalb werden hier oft diverse Testverfahren (z. B. psychologische Tests, Assessment-Center) eingesetzt.



### 2.3.5 Datenschutz

Im Rahmen der internen und externen Personalbeschaffung fallen eine Fülle personenbezogener Daten an. Deshalb muss auch der Betriebsrat auf die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen achten. Bewerbungen sind vertraulich zu behandeln und die Weitergabe von personenbezogenen Daten an Dritte bedarf der schriftlichen Zustimmung der Bewerber. Die Zweckgebundenheit der Daten ist sicherzustellen. Ebenso sind Zugriffsrechte und Lösungsfristen zu vereinbaren (vgl. Hinrichs 2011, S. 149). Der Betriebsrat ist ein unselbstständiger Teil der verantwortlichen Stelle (§ 3 Abs. 7 BDSG) und zudem nicht Dritter im Sinne des Datenschutzgesetzes (vgl. Fitting, § 80 Rn. 58). Gleichwohl ist der Betriebsrat selbst an die Bestimmungen des BDSG gebunden, z. B. wenn er im Rahmen von Anhörungen zu § 99 BetrVG personenbezogene Daten erhält.

Beachtung des  
Datenschutzes

Vor der Weitergabe von sensiblen personenbezogenen Daten des Arbeitgebers an den Betriebsrat (z. B. nicht anonymisierte Entgeltlisten, namentliche Nennung von Arbeitnehmerinnen, die schwanger sind, zwecks Überwachung von Schutzvorschriften) kann der Arbeitgeber verlangen, dass der Betriebsrat seine eigenen, ausreichenden Datenschutzmaßnahmen darlegt (vgl. BAG vom 9. 4. 2019 – 1 ABR 51/17; BAG vom 7. 5. 2019 – 1 ABR 53/17). Die Datenschutzmaßnahmen können bestehen in der zuverlässigen Sicherstellung des Verschlusses der Daten, in der Gewährung begrenzter Zugriffsmöglichkeiten und deren Beschränkung auf einzelne Betriebsratsmitglieder sowie in der Sicherstellung der Datenlöschung nach Wegfall des Grundes der Informationsanforderung (z. B. der Überwachungsaufgabe).

Betriebsrat benötigt  
eigenes Daten-  
schutzkonzept

Weitergehende Informationen zum Thema Datenschutz und Betriebsrat finden sich in der Handlungshilfe Nr. 19 zur DSGVO der IG Metall »Datenschutz-Grundverordnung«.

## 2.4 Kennziffern zur Personalbeschaffungsplanung

Hinweise auf die Bewerbungssituation, die Arbeitgeberattraktivität sowie den Rekrutierungserfolg liefern die folgenden Kennzahlen:

Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Vorstellungslingsquote	Verhältnis der durchgeführten Vorstellungsgespräche zur Anzahl der eingegangenen Bewerbungen	$\frac{\text{Durchgeführte Vorstellungsgespräche}}{\text{Anzahl Bewerbungen}} \times 100$	Hinweise auf Geeignetheit der Bewerber/innen



Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Bewerber pro Ausbildungsplatz	Anzahl Bewerber auf einen Ausbildungsplatz	Anzahl Bewerbungen/Anzahl Ausbildungsplätze	Hinweis auf Attraktivität des Unternehmens/Betriebes als Ausbildungsstätte
Initiativbewerbungsindikator	Anteil der Initiativbewerbungen an der Gesamtzahl der Bewerbungen	$(\text{Anzahl Initiativbewerbungen} / \text{Anzahl Gesamtbewerbungen}) \times 100$	Hinweis auf Attraktivität des Unternehmens/Betriebes als Arbeitgeber
Einstellungsrate	Verhältnis von Anzahl der Einstellungen in einer Periode zur Gesamtbeschäftigtenzahl	$(\text{Anzahl Einstellungen pro Periode} / \text{Anzahl Gesamtbeschäftigte}) \times 100$	Zweigeteilt: Hinweis auf Unternehmenswachstum Ersatz für Fluktuation
Externe Zugangsquote	Anteil der externen Stellenbesetzungen an der Gesamtzahl der Stellenbesetzungen in einer Periode	$(\text{Anzahl externe Stellenbesetzungen in einer Periode} / \text{Gesamtzahl der Stellenbesetzungen in einer Periode}) \times 100$	Hohe Verhältniszahl deutet auf geringe Durchlässigkeit und Rotation im Betrieb und Mängel in der betrieblichen Personalentwicklung und Nachwuchsplanung hin
Interne Zugangsquote	Anteil der internen Stellenbesetzungen an der Gesamtzahl der Stellenbesetzungen in einer Periode	$(\text{Anzahl interne Stellenbesetzungen in einer Periode} / \text{Gesamtzahl der Stellenbesetzungen in einer Periode}) \times 100$	Hohe Verhältniszahl deutet auf hohe Durchlässigkeit und Rotation im Betrieb und eine gute betriebliche Personalentwicklung und Nachwuchsplanung hin



Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Frühfluktuationsrate	Anzahl der in einem bestimmten Zeitraum (z. B. 6 Monate) seit der Einstellung wieder ausscheidenden Beschäftigten	$(\text{Anzahl der in einer best. Periode wieder ausscheidenden Neueinstellungen}) / \text{Gesamtzahl der Neueinstellungen}) \times 100$	Hinweise auf Effizienz des Auswahlprozesses bzw. Attraktivität der Arbeitsplätze
Personalbeschaffungskosten je Einstellung	Mittelwert der Beschaffungskosten pro Einstellung	$\text{Gesamteinstellungsaufwand} / \text{Anzahl Einstellungen}$	Wirtschaftlichkeitsmaßstab
Durchschnittliche Dauer einer Stellenbesetzung	Mittelwert der Dauer einer nicht besetzten Stelle	$\text{Summe der Monate aller Vakanzen pro Jahr} / \text{Anzahl aller Einstellungen pro Jahr}$	Durchschnittliche Zeitdauer bis zur Wiederbesetzung einer Stelle
Eignung der Auswahlverfahren	Fluktuationsfrüh-rate pro Auswahlverfahren	$\text{Summe der Fluktuationsfrüh-raten} / \text{Anzahl der Anwendungen des Auswahlverfahrens}$	Maßstab für Eignung des Auswahlverfahrens
Leiharbeiter/innenquote	Anteil der Leiharbeiter/innen an der Gesamtbelegschaft	$\text{Summe Leiharbeiter/innen (in FTE)} / \text{Kapazität der Gesamtbelegschaft (in FTE)}$	Umfang und Entwicklung des Leiharbeiter/innen Einsatzes
Werkauftragnehmer/innenquote	Anteil der Werkauftragnehmer/innen an der Gesamtbelegschaft	$\text{Summe Werkauftragnehmer/innen (in FTE)} / \text{Kapazität der Gesamtbelegschaft (in FTE)}$	Umfang und Entwicklung des Einsatzes von Werkauftragnehmer/innen
Freie-Mitarbeiter/innen-Quote	Anteil der Freien Mitarbeiter/innen an der Gesamtbelegschaft	$\text{Summe Freie Mitarbeiter/innen (in FTE)} / \text{Kapazität der Gesamtbelegschaft (in FTE)}$	Umfang und Entwicklung des Einsatzes von Freien Mitarbeiter/innen



## 2.5 Rechtliche Rahmenbedingungen

### Innerbetriebliche Stellenausschreibung

Der Betriebsrat kann verlangen, dass freie Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebes ausgeschrieben werden (§ 93 BetrVG). Dadurch wird ein aktiver und effektiver innerbetrieblicher Arbeitsmarkt geschaffen. Diese Vorschrift stellt zudem sicher, dass die Arbeitnehmer des Betriebs über freie oder neue Arbeitsplätze informiert werden und dadurch Irritationen der Belegschaft über die Einstellung externer Bewerber vermieden werden (BAG, vom 27.7.1993 – 1 ABR 7/93).

### Freiwillige Betriebsvereinbarung

Der Arbeitgeber ist nur zur innerbetrieblichen Ausschreibung verpflichtet, wenn der Betriebsrat dies verlangt. Daher gibt es in zahlreichen Betrieben (freiwillige) Betriebsvereinbarungen, in denen das Verfahren der Ausschreibung (insbesondere in zeitlicher Hinsicht) und der Information des Betriebsrats geregelt wird, um den Abstimmungsaufwand zwischen den Betriebspartnern in der Praxis insoweit auf ein Minimum zu reduzieren.

### Versetzungen

Erfolgreiche innerbetriebliche Ausschreibungen führen zu Versetzungen, die nach § 99 BetrVG mitbestimmungspflichtig sind.

### Rechte des Betriebsrats bei der Beschäftigung von Fremdmitarbeitern

Bei der Beschäftigung von Fremdpersonal im Betrieb (Leiharbeiter/innen, Werkauftragnehmer/innen, Freie Mitarbeiter/innen) hat der Betriebsrat folgende Rechte:

Die Einstellung von Leiharbeiter/innen ist mitbestimmungspflichtig gem. § 99 BetrVG (so auch § 14 Abs. 1 AÜG). In diesem Zusammenhang ist dem Betriebsrat auch die Erlaubnis des Verleihers zur Arbeitnehmerüberlassung nach § 1 AÜG vorzulegen (§ 80 Abs.2 Satz 3 BetrVG); die Höhe der Vergütung muss der Arbeitgeber nicht mitteilen (BAG vom 23.1.2008 – 1 ABR 74/06). Erfolgen nacheinander mehrere befristete Einsätze von Leiharbeiter/innen, so ist jeder Einsatz mitbestimmungspflichtig (BAG vom 23.1.2008 – 1 ABR 74/06). Auch die Beschäftigung eines/r Leiharbeiter/innen über den ursprünglich vorgesehenen Zeitpunkt hinaus ist mitbestimmungspflichtig (BAG vom 9.0.2011 – 7 ABR 137/09). Bei der Vergabe von Werkverträgen und der Beschäftigung von freier Mitarbeiter/innen hat der Betriebsrat gegenüber dem Arbeitgeber Anspruch auf Auskünfte hinsichtlich der Art und des Umfangs der Beschäftigung (Aufgabengebiet, Arbeitsplatz, Arbeitszeit, Art der Entlohnung: pauschal, leistungsabhängig, Tariflohn), damit der Betriebsrat überprüfen kann, ob eine Eingliederung in den Betrieb und damit eine mitbestimmungspflichtige Einstellung gem. § 99 BetrVG vorliegt (BAG vom 15.12.1998 – 1 ABR



9/98). Zu den Voraussetzungen für das Vorliegen des Mitbestimmungsrechts nach § 99 BetrVG siehe ausführlich Fitting, § 99 Rn 70a ff.

Weitere Informationen zu den Themen Leiharbeit, Werkverträge und prekäre Arbeitsverhältnisse finden sich in der Handlungshilfe Nr. 30 der IG Metall.

## 2.6 Praxishinweise

Bei der Personalbeschaffung ist der Betriebsrat im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte zu Versetzungen (bei interner Stellenbesetzung) bzw. Einstellungen (bei externer Stellenbesetzung) nach § 99 BetrVG zu beteiligen. Die dabei erlangten personenbezogenen Daten sind auch vom Betriebsrat nach den Bestimmungen des BDSG zu behandeln. Dazu gehören: sichere Verwahrung, begrenzte Zugriffsmöglichkeiten und Datenlöschung nach Abschluss des Einstellungs- oder Versetzungsverfahrens (siehe auch Handlungshilfe Nr. 19 zur DSGVO der IG Metall).

Datenschutz  
beachten

Bei internen Stellenbesetzungen ist insbesondere der Gleichbehandlungsgrundsatz des § 75 BetrVG sowie bei externen Stellenbesetzungen die Bestimmungen des AGG (z. B. Diskriminierungsverbot) zu beachten. Die gezielte Förderung von Frauen (z. B. im Rahmen von Frauenförderplänen) steht hierzu nicht im Widerspruch. Eine Auswertung von Betriebsvereinbarungen zum Thema Stellenausschreibung sowie Handlungsempfehlungen für den Betriebsrat findet sich bei Hinrichs 2011b, S. 15 ff.

Gleichbehandlungsgrundsatz  
beachten

Ob es gelingt, einen erheblichen Teil des Personalbedarfs durch eigene Ausbildungsanstrengungen zu decken oder sogar aus gesellschaftlicher Verantwortung über den Eigenbedarf auszubilden, hängt wesentlich auch davon ab, wie die aktuelle und zukünftige wirtschaftliche und finanzielle Situation des Unternehmens beurteilt wird. Deshalb sind Informationen über die wirtschaftliche und finanzielle Situation des Unternehmens von erheblicher Bedeutung.

In der Praxis sind bei der Personalbeschaffung insbesondere solche Personalkennziffern von Bedeutung, die Hinweise auf die Attraktivität des Unternehmens/Betriebes als Arbeitgeber und die Effizienz des Auswahlprozesses Hinweise liefern.

Einen Maßnahmenkatalog zur altersgerechten Anpassung von Arbeitsplätzen und Arbeitsumgebung wurde vom ISO – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. – entwickelt (vgl. [http://www.ngg.net/themen\\_von\\_a\\_bis\\_z/faire-arbeit-gutes-leben/materialien-und-werkzeuge/lago-neu/lagomassnahmenkatalogzuraltersgerechten.pdf](http://www.ngg.net/themen_von_a_bis_z/faire-arbeit-gutes-leben/materialien-und-werkzeuge/lago-neu/lagomassnahmenkatalogzuraltersgerechten.pdf)).



### 3. Personalabbauplanung

#### 3.1 Einstiegsfall

Der Arbeitgeber informiert auf einer gemeinsamen Sitzung, dass die Aufträge aus der Automobilindustrie um über 25 % eingebrochen seien und damit das derzeitige Beschäftigungsniveau nicht mehr gehalten werden kann. Der Einsatz von Leiharbeitnehmern sei bereits vollständig zurückgefahren worden, und auch die Vergabe an Fremdfirmen sei dort, wo dies technisch möglich sei, zurückgenommen worden. Dennoch sei ein Personalabbau in der Größenordnung von etwa 20% unvermeidlich. Da die Dauer der Krise nicht absehbar sei, halte das Management den Einsatz des Instruments der Kurzarbeit für nicht sinnvoll. Es müsse daher schnellstmöglich über einen Interessenausgleich zum geplanten Personalabbau verhandelt werden. Der Arbeitgeber wünscht dazu eine Namensliste zum Interessenausgleich, um den Personalabbau auch rechtssicher zu gestalten. Dem Betriebsrat wird angeboten, den Personalabbau durch die Vereinbarung einer Auswahlrichtlinie mit gestalten zu können. Ein Sozialplan solle erst verhandelt werden, nachdem der Interessenausgleich unterschrieben ist, damit die Kosten des Sozialplans sicher kalkuliert werden können.

Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss nehmen diese Informationen kommentarlos zur Kenntnis und ziehen sich zu internen Beratungen zurück. In den internen Beratungen verständigen sich Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss auf folgende Vorgehensweise:

- nicht unter Zeitdruck setzen lassen,
- Gewerkschaft hinzuziehen,
- Rechtsanwalt hinzuziehen,
- Externer Wirtschaftssachverständiger hinzuziehen,
- Bildung einer Arbeitsgruppe, die zusammen mit dem Gewerkschaftsvertreter, dem Rechtsanwalt und dem externen Wirtschaftssachverständigen über Alternativen zum geplanten Personalabbau berät und die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber führen soll.

#### 3.2 Bedeutung der Personalabbauplanung für den Betriebsrat

Entlassung als  
Ultima-Ratio

Bei der Personalabbauplanung geht es darum, eine aufgrund der Personalbedarfsplanung erkannte Personalüberkapazität abzubauen. Es liegt auch im Interesse des Arbeitgebers, dieses möglichst sozialverträglich zu bewerkstelligen und Entlassungen nur als Ultima-Ratio (letztes Mittel) zu betrachten.



Wesentlich für die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats ist die Zeitschiene. Je frühzeitiger der Betriebsrat über drohende Gefahren einer Personalüberkapazität Bescheid weiß, desto größer sind seine Handlungsoptionen. Der Wirtschaftsausschuss, wenn er denn richtig arbeitet, hat hier eine wichtige Frühwarnfunktion (vgl. Laßmann u. a. 2020, S. 29 f.).

Frühwarnfunktion  
des Wirtschaftsausschusses

Grundsätzlich gilt (vgl. Laßmann u. a. 2016, S. 136 f.):

- Je unvorbereiteter ein Betriebsrat von der Ankündigung eines Personalabbaus in der Größenordnung einer Betriebsänderung (§ 112 a BetrVG) getroffen wird, und je später er vom Arbeitgeber Informationen und Unterlagen erhält, desto schwerer wird es ihm fallen, den geplanten Personalabbau im Interesse der Beschäftigten zu beeinflussen und ein verhandlungsfähiges Gegenkonzept zu entwickeln.
- Je früher der Betriebsrat einen drohenden Personalabbau erkennt und je eher er sich darauf einstellen kann, desto mehr Zeit bleibt ihm, um ein Gegenkonzept zu entwickeln und Unterstützung zu organisieren.

Betriebsrat sollte  
vorbereitet sein

Ein Personalabbau in der Größenordnung einer Betriebsänderung ist das Ergebnis unternehmerischer Planung und hat damit einen zeitlichen Vorlauf (bei der strategischen Planung von mehreren Jahren). Nur in Ausnahmefällen ist ein Personalabbau das Ergebnis kurzfristiger Anpassung an ein unvorhergesehenes wirtschaftliches Ereignis, etwa der überraschende Wegfall eines Großauftrags (vgl. Laßmann u. a. 2016, S. 139 f.). Deshalb kann ein Betriebsrat, der die (strategische) Planung des Unternehmens kennt, eigentlich nur in Ausnahmefällen von der Ankündigung eines größeren Personalabbaus überrascht werden.

Betriebsänderung  
als Ergebnis  
unternehmerischer  
Planung

### 3.3 Instrumente der Personalabbauplanung

Bei den in Frage kommenden Maßnahmen zur Vermeidung von Kündigungen ist zu unterscheiden, ob der Kapazitätsüberhang nur vorübergehend oder von längerfristiger Natur ist.

Zeitperspektive

#### 3.3.1 Instrumente/Maßnahmen zur vorübergehenden Verringerung der Personalkapazität

Bei einer vorübergehenden Kapazitätsreduzierung kommen vor allem folgende Instrumente/Maßnahmen in Betracht (vgl. Laßmann u. a. 2016, S. 254 ff.; Hamm/Rupp 2014, S. 9 ff.):

Instrumente/  
Maßnahmen



- Reduzierung der Mehrarbeit
- Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeiter/innen und Fremdfirmen
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Kurzarbeit
- vorübergehende tarifliche Absenkung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit
- Angebote an Arbeitnehmer/innen zu unbezahlter Freizeit (z. B. Sabbatical)

Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen/Instrumente näher beschrieben.

### 3.3.1.1 Reduzierung der Mehrarbeit

Mehrarbeit ist diejenige Arbeitszeit, die über die gesetzlich zulässige regelmäßige Arbeitszeit hinausgeht. Demgegenüber liegen Überstunden bereits dann vor, wenn die tarifliche oder arbeitsvertraglich festgelegte Arbeitszeit überschritten wird (vgl. Buschmann/Ulber 2019, S. 195).

#### Verweigerung der Zustimmung zu Mehrarbeit

Der Abbau von Mehrarbeit/Überstunden ist eine grundsätzliche gewerkschaftliche Forderung. Die Umsetzungschancen sind gerade im Zusammenhang mit einer geplanten Betriebsänderung, bei der auch ein Personalabbau vorgesehen ist, besonders günstig. Zum einen ist der Hinweis auf geplante Entlassungen ein überzeugender Grund für die Verweigerung der Zustimmung zu Überstundenanträgen des Arbeitgebers, der auch in einem von diesem angestrebten Einigungsstellenverfahren Bestand haben wird. Zum anderen wird die ablehnende Haltung des Betriebsrats gegenüber Überstunden in einer solchen Situation auch von den Beschäftigten eher akzeptiert.

#### Erforderliche Informationen

Um einen geplanten Personalabbau zu verhindern oder zumindest abzuschwächen, ist es erforderlich, vom Arbeitgeber für die zurückliegenden zwölf Monate eine Überstundenstatistik möglichst auf Kostenstellenebene, mindestens jedoch auf der Ebene homogener Arbeitsgruppen abzufordern. Außerdem wird die Planung des Arbeitszeitvolumens für die kommenden zwölf Monate ebenfalls auf Kostenstellen- bzw. Arbeitsgruppenebene benötigt. Anhand dieser Daten und unter Berücksichtigung einer ausreichenden Reservequote, die in Abhängigkeit von den voraussichtlichen Fehlzeiten berechnet wird, kann dann der Umfang der durch den Überstundenabbau gesicherten Arbeitsplätze abgeschätzt werden (vgl. Laßmann u. a. 2016, S. 254 f.).



### 3.3.1.2 Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen

Unter Fremdfirmeneinsatz ist jede Form des Personaleinsatzes in einem Betrieb zu verstehen, bei denen die Personen, die die Arbeitsleistung faktisch erbringen, in einem Arbeitsverhältnis zu einem anderen Arbeitgeber stehen. Übliche Formen sind Werkverträge und Arbeitnehmerüberlassung in Form von Leiharbeit, im Zusammenhang mit der Digitalisierung auch verstärkt der Einsatz von Freien Mitarbeiter/innen (Freelancer). Die Zulässigkeit einer Arbeitnehmerüberlassung richtet sich nach den Bestimmungen des AÜG.

Ziel der Rücknahme von Fremdaufträgen ist die Rückverlagerung von Arbeit in den Betrieb (Insourcing) und damit die Sicherung bestehender oder die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze im Betrieb. Eine Auswertung von Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung zeigt, dass es Betriebsräten zunehmend gelingt, betriebsbedingte Kündigungen dadurch zu verhindern, dass bislang fremd vergebene Aufträge wieder zurück geholt werden, um die Stammelegschaft beschäftigen zu können (vgl. Laßmann/Rupp 2010). Allerdings darf der betriebsegoistische Charakter dieser Maßnahme, die Beschäftigungsprobleme lediglich auf Dritte abwälzt, nicht verkannt werden (vgl. RKW 2003, S. 211). Daher sollte von dieser Möglichkeit – die betriebliche Voraussetzungen in personeller, qualifikatorischer, technischer und kapazitätsmäßiger Hinsicht unterstellt – nur nach intensiver Beratung und Hinzuziehung der Gewerkschaft Gebrauch gemacht werden. Auch aus gewerkschaftlicher Sicht wünschenswert ist die Rücknahme von Arbeiten an Fremdfirmen in all den Fällen, in denen diese gegen Vorschriften des Arbeitsschutzes und der Arbeitszeitordnung verstoßen, ihren Beitrags- und Abgabepflichten im Hinblick auf die gesetzliche Sozialversicherung nicht nachkommen und ihre Arbeitsbedingungen unter dem Niveau branchenüblicher Tarifverträge liegen.

Insourcing

Gelingt es, dass Arbeiten nur an jene Firmen vergeben werden, die solche Mindestbedingungen erfüllen, dann wird voraussichtlich ein nicht unbeträchtlicher Teil von bisher an Fremdfirmen vergebenen Arbeiten auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten in Eigenleistung erbracht werden können (vgl. Laßmann u. a. 2016, S. 256f.).

Abgesehen davon, dass es erklärte gewerkschaftliche Politik ist, Fremdfirmeneinsatz in all seinen sozialschädlichen Formen zurückzudrängen, ist die Situation zur Durchsetzung dieser Forderung gerade im Zusammenhang mit einem geplanten Personalabbau im Rahmen von Verhandlungen über einen Interessenausgleich zur Sicherung bestehender und Schaffung neuer Arbeitsplätze besonders güns-

Günstige  
Bedingungen für  
Insourcing



tig. Daneben hat der Betriebsrat aber auch nach § 99 BetrVG i. V. m. §§ 92, 93, 95 und 102 BetrVG eigenständige Beteiligungsrechte.

### 3.3.1.3 Arbeitszeitflexibilisierung

**Arbeitszeitkonten** In vielen Betrieben werden flexible Arbeitszeitmodelle praktiziert, die den Aufbau von Arbeitszeitguthaben bzw. die Bildung von Minussalden zulassen. Hier sollen zuerst Guthabenstunden abgebaut und Minussalden ausgeschöpft werden. Der Umfang der zulässigen Minusstunden kann aus Anlass einer Unterauslastung auch erweitert werden (vgl. Hamm/Rupp 2014, S. 10). Die tariflichen Bestimmungen sind zu beachten. Von ihnen kann nur mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien abgewichen werden.

**Tarifverträge beachten**

**Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung**

Die Tarifverträge der IG Metall zur Beschäftigungssicherung (z. B. Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung Hessen) entstanden als ergänzende Regelung zur Kurzarbeit, wenn es keinen Anspruch auf Kurzarbeit (mehr) gibt oder das Instrument bereits ausgeschöpft ist. Auf der Basis einer freiwilligen Betriebsvereinbarung kann dann vorübergehend die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit auf eine Dauer von unter 35 bis zu 30 Stunden einheitlich für den ganzen Betrieb oder Teile des Betriebes bzw. Gruppen von Beschäftigten ohne Entgeltausgleich abgesenkt werden. Auch eine unterschiedliche Dauer der Absenkung kann vereinbart werden. Bei Teilzeitbeschäftigten soll die Arbeitszeit nicht unter 20 Stunden abgesenkt werden. Um eine Absenkung der monatlichen Entgelte zu vermeiden oder zu vermindern, können die Betriebsparteien Ausgleichszahlungen vereinbaren, die mit tariflichen Jahresleistungen (Sonderzahlung, Urlaubsvergütung) verrechnet werden. Bei Nichteinigung der Betriebsparteien kann jede Seite eine tarifliche Schlichtungsstelle anrufen. Diese trifft eine verbindliche Entscheidung für längstens 6 Monate. Die Einigungsstelle gem. § 76 BetrVG ist ausgeschlossen.

**Vorrang für Kurzarbeit**

In einigen Tarifverträgen zur Beschäftigungssicherung (z. B. Baden-Württemberg, Bayern) ist geregelt, dass die Einführung von Kurzarbeit Vorrang hat vor der Arbeitszeitabsenkung, sodass diese nur möglich ist, wenn die Voraussetzungen für Kurzarbeit nicht erfüllt sind.

### 3.3.1.4 Kurzarbeit

Kurzarbeit bedeutet, dass die betriebliche Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum reduziert und das Entgelt entsprechend abgesenkt wird. Der Arbeitgeber



kann Beschäftigte aber nur unter bestimmten Voraussetzungen in Kurzarbeit schicken. Insbesondere ist die Einführung von Kurzarbeit ohne Beteiligung der Gewerkschaft und/oder des Betriebsrats nahezu ausgeschlossen. Die Ausübung des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG kann durch tarifvertragliche Kurzarbeitsklauseln eingeschränkt sein (§ 87 Abs. 1 BetrVG). Der Grundsatz der Tarifautonomie erlaubt es den Tarifparteien, die Einführung von Kurzarbeit und die Entgeltzahlung während der Kurzarbeit zu regeln.

Tarifverträge beachten

Rechtsgrundlage für Kurzarbeit in der Metall- und Elektroindustrie sind die Bestimmungen in den jeweiligen Manteltarifverträgen (MTV) oder in einem eigenständigen Tarifvertrag (z. B. Tarifvertrag zur Kurzarbeit und Beschäftigungssicherung in Baden-Württemberg). Die Regelungstiefe ist in den einzelnen Tarifgebieten sehr unterschiedlich. Der Betriebsrat hat die jeweiligen Tarifregelungen bei der Einführung von Kurzarbeit zu beachten, selbst wenn sie keine abschließende Regelung nach § 87 Abs. 1 BetrVG darstellen (vgl. Meine u. a. 2018, S. 97). In einigen Tarifgebieten (z. B. Bayern) gibt es die Regelung, dass eine Kürzung des Entgelts der in Kurzarbeit einbezogenen Beschäftigten erst ab einem Arbeitsausfall von 10 % erfolgt. In Baden-Württemberg besteht eine Verpflichtung der Arbeitgeber, das Kurzarbeitergeld durch Zuschüsse aufzustocken (vgl. Meine u. a. 2018, S. 98f.).

Regelungen zur Kurzarbeit in MTV

In den Tarifverträgen finden sich im Wesentlichen Bestimmungen zu folgenden Aspekten (vgl. Bispinck u. a. 2010, S. 46):

- Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats
- Umfang der Kurzarbeit
- Ankündigungsfrist
- Zuschuss und Zuschusshöhe
- Kündigung während der Kurzarbeit
- Remanenzkosten (s.u.)

Inhalte der tariflichen Regelungen

In Tarifverträgen wird auf das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gem. § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG hingewiesen. Vereinzelt wird der Abschluss einer Betriebsvereinbarung als Voraussetzung genannt (MTV der Metall- und Elektroindustrie Nordwest vom 1. 1. 2019). Im Bereich der Holz- und Kunststoffindustrie muss bei Nichteinigung mit dem Betriebsrat innerhalb von 3 Tagen unverzüglich die Einigungsstelle gem. § 87 BetrVG entscheiden.

Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats

Nur in Ausnahmefällen finden sich Regelungen zum Umfang der Kurzarbeit (z. B. TV Kurzarbeit und Beschäftigung in Baden-Württemberg).

Umfang der Kurzarbeit



**Ankündigungsfrist** In den Tarifverträgen ist meist eine Ankündigungsfrist geregelt, die allerdings in den einzelnen Tarifverträgen sehr unterschiedlich sein kann. Es ist auch häufig geregelt, dass die Betriebsparteien in einer Betriebsvereinbarung längere Ankündigungsfristen verabreden können. »Eine Verkürzung der tarifvertraglich festgelegten Ankündigungsfristen durch die Betriebsparteien ist nicht zulässig und unwirksam. Die Beschäftigten behalten in diesem Fall gegenüber dem Arbeitgeber den vollen Entgeltanspruch« (Meine u. a. 2018, S. 98).

**Zuschuss und Zuschusshöhe** »In den meisten Tarifgebieten gibt es keine Verpflichtung des Arbeitgebers, das Kurzarbeitergeld durch einen Zuschuss aufzustocken. Eine solche Regelung kann aber im Wege Betriebsvereinbarung über Kurzarbeit getroffen werden. ... Lediglich in Baden-Württemberg gibt es hierzu im Manteltarifvertrag eine tarifliche Regelung, die einen Zuschuss vorsieht« (Meine u. a. 2018, S. 99). Dabei ist zu beachten, dass bei der Berechnung des Zuschusses der Tarifvertrag zu Kurzarbeit und Beschäftigung, der eine Staffelung des Zuschusses entsprechend dem jeweiligen Entgeltausfall vorsieht, vorrangig ist (vgl. ebd.).

**Kündigung während der Kurzarbeit** »Ein Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen ist in den tariflichen Regelungen über Kurzarbeit – im Gegensatz zu den Tarifverträgen zur Beschäftigungssicherung [...] nicht enthalten. In Baden-Württemberg haben die Betriebsparteien [...] die Möglichkeit, eine Beschäftigungssicherung im Gegenzug zu einer leichten Absenkung der [...] Zuschussregelung zu vereinbaren« (ebd.).

Einige Tarifverträge sehen vor, dass bei arbeitgeberseitiger Kündigung der Gekündigte Anspruch auf das regelmäßige Arbeitsentgelt für die Dauer der Kündigungsfrist hat. In einigen Tarifbezirken ist geregelt, dass von Kurzarbeit betroffene Beschäftigte bei Eigenkündigung eine kurze Kündigungsfrist einhalten müssen (z. B. 14 Tage bei gewerblichen Arbeitnehmer/innen; einen Monat zum Monatsende bei Angestellten), damit sie gegebenenfalls den Betrieb schneller verlassen und eine neue Stelle antreten können.

**Verringerung der Remanenzkosten** Im Bereich der Metall- und Elektroindustrie sind Regelungen zur Absenkung der Remanenzkosten vereinbart. Unter Remanenzkosten versteht man Kosten, die dem Betrieb trotz Wegfall des Arbeitsentgelts für die ausgefallene Arbeit noch verbleiben (verbleibende Sozialbeiträge, Urlaubsgeld, Jahressonderzahlung oder Aufstockungsbeträge zum gesetzlichen Kurzarbeitergeld). Durch Zwölfteilung von Urlaubsgeld und Jahressonderzahlung, die dem Monatsentgelt zugeschlagen werden, erhöht sich dadurch das Kurzarbeitergeld, und der Betrieb spart anteilige Sozialversicherungsbeiträge, anteiliges Urlaubsgeld, anteilige Jahressonderzahlung für die Zeit der Kurzarbeit und einen Teil der Aufstockung des Kurzarbeitergeldes.



Aufgrund der Corona-Pandemie haben IG Metall und Arbeitgeberverband ihre laufenden Tarifverhandlungen 2020 unterbrochen und sich auf einen kurzfristigen Tarifvertrag geeinigt, der die Beschäftigung und einen Zuschuss zum Kurzarbeitergeld sichert und Unterstützung für Eltern regelt. Der Tarifvertrag kann zum 31. 12. 2020 gekündigt werden.

Kurzfristiges  
Krisenpaket wegen  
Corona-Pandemie

Im Rahmen der Bewältigung der Coronakrise hat der Bundestag kurzfristig im März 2020 das »Gesetz zur befristeten krisenbedingten Verbesserung der Regelungen für das Kurzarbeitergeld« erlassen. In ihm wird die Bundesregierung ermächtigt, den Bezug von Kurzarbeitergeld in Krisenzeiten zu erleichtern. Die Ermächtigung ist bis 31. 12. 2020 befristet. Von dieser Regelung hat die Bundesregierung im Fall der Coronakrise im März 2020 in folgender Weise Gebrauch gemacht:

Erleichterter  
Zugang zu Kurzar-  
beit in Krisenzeiten

- Es müssen anstatt 1/3 nur 10% der Belegschaft von Kurzarbeit betroffen sein
- Auf den Aufbau negativer Arbeitszeitsalden wird verzichtet
- Die Sozialversicherungsbeiträge werden vollständig von der Bundesagentur für Arbeit übernommen
- Auch Leiharbeitsbeschäftigte können Kurzarbeitergeld beziehen.

Ausführliche Informationen und eine Handlungshilfe des IG Metall Vorstandes zum Thema Kurzarbeit sind auf den Internetseiten der IG Metall NRW zu finden: [http://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Redaktion/2\\_Krisenbewaeltigung/Kurzarbeit/Arbeitshilfe\\_-\\_Rechtsinformationen\\_Konjunkturelle\\_Kurzarbeit.pdf](http://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user_upload/Redaktion/2_Krisenbewaeltigung/Kurzarbeit/Arbeitshilfe_-_Rechtsinformationen_Konjunkturelle_Kurzarbeit.pdf).

Weiterführende  
Informationen

Betriebsräte sollten darauf dringen, dass die verbesserten Möglichkeiten der Qualifizierung während der Kurzarbeit genutzt werden. Weitergehende Informationen und Handlungshilfen der IG Metall sind im Internet abrufbar unter [http://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Redaktion/2\\_Krisenbewaeltigung/Kurzarbeit\\_Qualifizierung/Handlungshilfe\\_-\\_Qualifizieren\\_in\\_der\\_Krise.pdf](http://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user_upload/Redaktion/2_Krisenbewaeltigung/Kurzarbeit_Qualifizierung/Handlungshilfe_-_Qualifizieren_in_der_Krise.pdf).

Qualifizierung  
während der  
Kurzarbeit

Ausführliche Informationen zum Kurzarbeitergeld finden sich auch im Merkblatt 8a der Bundesagentur für Arbeit zum Kurzarbeitergeld (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020).

### 3.3.1.5 Angebote an Arbeitnehmer/innen zu unbezahlter Freizeit

In Deutschland ist unbezahlter Urlaub eher eine seltene Erscheinung, da er im Bundesurlaubsgesetz nicht vorgesehen ist und es sich auch wenige Arbeitnehmer/innen aus finanziellen Gründen leisten können. Das Arbeitsverhältnis ruht und es wird seitens des Arbeitgebers keine Entgeltfortzahlung geleistet. Der übliche Kündigungsschutz und Urlaubsanspruch bleiben bestehen.

Kündigungsschutz  
und Urlaubsan-  
spruch



Darüber hinaus haben sich durch verschiedene Gerichtsentscheidungen folgende Grundsätze herausgebildet:

#### Keine Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall

Wenn jemand während des unbezahlten Urlaubs erkrankt, gibt es keine Entgeltfortzahlung; es besteht kein Anspruch auf Zuschuss zum Mutterschaftsgeld. Die Auszahlung von verschiedenen Sondervergütungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld, Prämien oder Altersrente hängt vom Arbeits- und/oder Tarifvertrag ab. In der Regel ist die Auszahlung an Zeiten gebunden, in denen das Arbeitsverhältnis nicht ruht. In diesem Fall vermindert sich der Betrag mit der Dauer des unbezahlten Urlaubs und wird dann nur anteilig ausbezahlt.

#### Krankenversicherung

Beim Thema Sozialversicherung ist größte Vorsicht angebracht. Ein Gespräch mit der Krankenversicherung im Vorfeld des unbezahlten Urlaubs ist unbedingt anzuraten. Für einen Monat nach Antritt eines unbezahlten Urlaubs bleibt der Versicherungsschutz noch bestehen (§ 7 Abs. 3 SGB IV). Wenn jedoch der unbezahlte Urlaub länger dauert, muss spätestens am letzten Tag der Frist eine Abmeldung bei der gesetzlichen Krankenversicherung erfolgen und der Betroffene ist ab diesem Zeitpunkt an nicht mehr sozialversichert, was vor allem bei der Krankenversicherung ein enormes Problem darstellt.

#### Sabbatical

Die Auszeit kann für Weiterbildungen, Umschulungen, Reisen oder Neuorientierung genutzt werden. Um dieses zu ermöglichen, müssen klare Regeln für das Ankündigen und Antreten eines Sabbaticals existieren. Auch müssen klare Regeln getroffen werden, ob und wie Krankheitszeiten im Sabbatical angerechnet werden. Für Weiterbildung und Neuorientierung bietet der Bildungsteilzeit-TV der IG Metall gute Bedingungen.

Die Motivation und Kreativität kann durch dieses Modell gesteigert werden, auch wird einem Burnout vorgebeugt. Probleme kann dem Arbeitgeber die Vertretung bereiten. Weiterhin kann die Wiedereinarbeitung nach einem Sabbatical für den Arbeitnehmer problematisch werden.

### 3.3.2 Instrumente/Maßnahmen zur dauerhaften Verringerung der Personalkapazität

#### Instrumente/Maßnahmen

Bei einer dauerhaften Kapazitätsreduzierung kommen vor allem folgende Instrumente/Maßnahmen in Betracht (vgl. Laßmann u. a. 2016, S. 268 ff.):

- Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis
- Altersteilzeit (wirkt aber nicht kurzfristig)
- Angebot auf Abschluss von Aufhebungsverträgen



- Angebot auf Wechsel in eine Transfergesellschaft
- betriebsbedingte Kündigung

Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen/Instrumente näher beschrieben.

### 3.3.2.1 Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis

Teilzeitbeschäftigte sind Arbeitnehmer/innen, deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer/innen des Betriebs. Ist eine solche nicht vereinbart, so ist diejenige maßgeblich, die im Jahresdurchschnitt auf eine Woche fällt (§ 2 TzBfG).

Definition Teilzeit

Durch die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen vermindert sich das individuelle Arbeitszeitvolumen und ist dadurch geeignet, Arbeitsplätze zu sichern. Allerdings zeigt die Praxis, dass die weit höhere Arbeitsproduktivität von Teilzeitbeschäftigten dazu führt, dass die Umwandlung dieser Stellen nicht in vollem Umfang der Sicherung von Arbeitsplätzen zu Gute kommt, sondern teilweise Arbeitsplätze auch vernichtet.

Erhöhte Arbeitsproduktivität wirkt kontraproduktiv

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist gegen die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsplätze dann nichts einzuwenden, wenn dies auf Wunsch der Beschäftigten selbst (auf Grund individueller Arbeitszeit- und Freizeitpräferenzen) erfolgt und zu einem späteren Zeitpunkt auch wieder rückgängig gemacht werden kann. Das ist z. B. bei der Inanspruchnahme von Brückenteilzeit der Fall.

Freiwilligkeit

Nach der BAG-Rechtsprechung hat der Betriebsrat ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht in Bezug auf Teilzeitbeschäftigte in folgenden Fragen (BAG v. 13. 10. 1987, AP Nr. 24 zu § 87 BetrVG Arbeitszeit):

Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrats

- Festlegung der Wochentage, der Zahl der Arbeitstage in der Woche, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, Dauer und Lage der Pausen;
- Festsetzung, ob die Arbeitszeit an einem Arbeitstag zusammenhängend oder in mehreren Schichten geleistet wird;
- Regelungen, in welchem Umfang sich die Arbeitszeiten mit den Betriebsnutzungszeiten decken sollen.

Neben diesen erzwingbaren Regelungsinhalten für Teilzeitbeschäftigte sollte der Betriebsrat versuchen, in einer Teilzeitbetriebsvereinbarung eine Reihe gewerkschaftlicher Forderungen durchzusetzen, die die derzeit noch vielfältigen Diskriminierungen von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten



beseitigen sollen. (Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschn. 5.3.2 und bei Meine u. a. 2018, S. 49 ff.).

### 3.3.2.2 Altersteilzeit

Unter Altersteilzeit versteht man ein durch das Altersteilzeitgesetz (AltTZG), geregeltes Modell, bei dem ein älterer Arbeitnehmer (55. Lebensjahr +) für die verbleibende Zeit bis zur Rente (mindestens drei Jahre) seine Arbeitszeit halbiert. Das Gesetz gilt auch nach dem 31.12.2009 noch, die Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit ist allerdings ausgelaufen.

**TV FlexÜ** Im Organisationsbereich der IG Metall ist Altersteilzeit in den Tarifverträgen zum flexiblen Übergang in die Rente (TV FlexÜ) geregelt. (Zu Einzelheiten s. Abschn. 5.3.2 und Meine u. a. 2018, S. 375 ff.)

**Blockmodell** Die ganz überwiegende Zahl der Arbeitnehmer/innen wählen als Form der Altersteilzeit das Blockmodell: Die erste Hälfte der Altersteilzeit im Blockmodell, die sog. Arbeitsphase, arbeiten die Arbeitnehmer/innen in Vollzeit, erhalten jedoch bereits ihr reduziertes Altersteilzeitgehalt. In der zweiten Hälfte, der sog. Freistellungsphase, werden sie dann von der Arbeit freigestellt und beziehen weiterhin ihr Altersteilzeitgehalt. Im Grunde entspricht das Blockmodell von der Arbeitszeit her eher einer vorzeitigen Verrentung bzw. einem vorgezogenen Ruhestand.

**Gleichverteilungsmodell** Eine andere Form der Altersteilzeit ist das Gleichverteilungsmodell. Hier ist Voraussetzung, dass die Arbeitszeit auf die Hälfte reduziert und über den gesamten Zeitraum der Altersteilzeit verteilt wird. Wie die Stunden in der Woche verteilt werden, ist zwischen Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber zu vereinbaren und kann somit die spezifischen Anforderungen in den einzelnen Unternehmen berücksichtigen. Diese Form der Altersteilzeit wird auch die »echte Altersteilzeit« genannt, da sie eher dem ursprünglichen Sinn der Altersteilzeit entspricht. Unter dem Gesichtspunkt der Reduzierung der Personalkapazität ist das Gleichverteilungsmodell dem Blockmodell vorzuziehen, auch wenn es weniger den Interessen der Beschäftigten entspricht.

Da die für Altersteilzeit in Frage kommenden Beschäftigten nicht unbedingt die Arbeitsplätze besetzen, die wegfallen sollen, muss eine solche Lösung ergänzt werden um Versetzungen von Beschäftigten, deren Arbeitsplätze wegfallen sollen in Verbindung mit ggf. erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen (oftmals nur in einem umfassenden Ringtausch realisierbar).



### 3.3.2.3 Aufhebungsverträge

Ein Aufhebungsvertrag (oder »Auflösungsvereinbarung«) ist eine vertragliche Abmachung zwischen Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber, die das Arbeitsverhältnis zu einem bestimmten Zeitpunkt auflöst.

Vom Aufhebungsvertrag ist der Abwicklungsvertrag zu unterscheiden. Er setzt voraus, dass der Arbeitgeber bereits eine Kündigung ausgesprochen hat. Erst danach treffen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Vereinbarung über die mit der Kündigung zusammenhängenden Fragen. Der Abwicklungsvertrag bewirkt daher keine Aufhebung des Arbeitsverhältnisses, sondern stellt »nur« klar, dass der Arbeitnehmer die Kündigung seines Arbeitgebers als wirksam ansieht und daher keine Kündigungsschutzklage erheben wird (so dass das Arbeitsverhältnis durch die Kündigung des Arbeitgebers beendet wird), und dass der Arbeitnehmer dafür im Gegenzug bestimmte Vergünstigungen – in der Regel eine Abfindung – erhält.

Abwicklungsvertrag

Der Aufhebungsvertrag bietet dem Arbeitgeber in der Regel deutlich mehr Vorteile als dem Beschäftigten. Insbesondere werden Kündigungsschutzklagen vermieden. Der wesentliche Nachteil, der mit einem Aufhebungsvertrag verbunden ist, trifft allein den Arbeitnehmer, nämlich die Sperrzeit. Sofern der Beschäftigte durch den Aufhebungsvertrag sein Beschäftigungsverhältnis (grundlos) gelöst hat, verhängt die Agentur für Arbeit in der Regel gemäß § 158 Abs. 1 SGB III eine mindestens zwölfwöchige Sperrzeit. Für die Dauer der Sperrzeit wird auch kein Arbeitslosengeld gezahlt. Außerdem mindert sich noch die Anspruchsdauer auf ALG um ein Viertel (§ 158 Abs. 2 SGB III). Nach derzeitiger Rechtsprechung der Sozialgerichte darf die Arbeitsagentur jedoch dann keine Sperrzeit wegen eines Aufhebungsvertrags verhängen, wenn der Arbeitgeber bei Verzicht auf den Aufhebungsvertrag eine rechtmäßige Kündigung ausgesprochen hätte und dies auch angekündigt hat, so dass der Arbeitsplatz so oder so weggefallen wäre (vgl. BSG, Urteil vom 12. 7. 2006 – B 11a AL 47/05).

Vorteile für Arbeitgeber

Nachteile für Arbeitnehmer/-innen

Sofern Beschäftigte ein Angebot auf Abschluss eines Aufhebungsvertrages erhalten, sollten sie sich Bedenkzeit ausbitten und sich mit dem Betriebsrat, ihrer Gewerkschaft oder einem Fachanwalt für Arbeitsrecht beraten. Auf jeden Fall sollte der Aufhebungsvertrag die Hinweise enthalten, dass der Aufhebungsvertrag anstelle einer sonst erfolgten Kündigung geschlossen wurde und dass die Kündigungsfrist eingehalten wurde. Bei unkündbaren Beschäftigten muss die Kündigungsfrist von 18 Monaten eingehalten werden.

Aufhebungsverträge spielen eine wichtige Rolle bei der Einrichtung von Transfergesellschaften im Rahmen von Betriebsänderungen, die mit einem Perso-

Wechsel in Transfergesellschaft



nalabbau verbunden sind. Von Kündigung bedrohte Beschäftigte können nur im Wege eines sogenannten dreiseitigen Vertrags in eine Transfergesellschaft wechseln. Der dreiseitige Vertrag besteht aus dem Aufhebungsvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, dem sachgrundlos befristeten Arbeitsvertrag zwischen der Transfergesellschaft und dem Beschäftigten sowie dem Kooperationsvertrag zwischen Arbeitgeber und Transfergesellschaft (vgl. Laßmann u. a. 2016, S. 110).

### 3.3.2.4 Beendigungskündigung

#### Schriftform erforderlichlich

Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer können das Arbeitsverhältnis durch eine Kündigung des Arbeitsvertrages beenden. Eine Kündigung ist eine einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung. Sie bedarf nach § 623 BGB der Schriftform. Mündliche Kündigungen oder die Kündigung in elektronischer Form (z. B. per E-Mail) sind daher unwirksam.

Bei Kündigungen wird auch zwischen ordentlichen (fristgemäße) und außerordentlichen (z. B. ohne Frist, Mitglieder des Betriebsrats) Kündigungen unterschieden.

#### Anhörung des Betriebsrats erforderlichlich

Sowohl im Fall der ordentlichen Kündigung (§ 102 BetrVG) als auch bei der außerordentlichen Kündigung (§ 103 BetrVG) ist der Betriebsrat vor Ausspruch der Kündigung zu beteiligen (§§ 102f. BetrVG). Eine weitreichende Beteiligung des Betriebsrats ist in den Fällen der Massenentlassung (§ 17 KSchG) geboten.

#### Weitere Informationsmöglichkeiten

Die Rechte des Betriebsrats bei Kündigungen, verbunden mit Handlungsempfehlungen sind ausführlich in Hinrichs 2019 sowie in den Handlungshilfen der IG Metall Nr. 12 (Rechte des Betriebsrats bei personellen Einzelmaßnahmen) sowie Nr. 27 (Kündigungsschutz) dargestellt. Zum einen bestehen Informations- und Beratungspflichten des Arbeitgebers vor der Massenentlassungsanzeige bei der Agentur für Arbeit (siehe auch BAG vom 28. 6. 2012 – 6 AZR 780/10). Zum anderen wird bei Erreichen der Schwellenwerte des § 17 KSchG vermutet, dass es sich um eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG handelt (hierzu siehe IG Metall Handlungshilfe Nr. 11).

### 3.3.2.5 Wechsel in eine Transfergesellschaft

#### Ziel einer Transfergesellschaft

Handelt es sich bei dem geplanten Personalabbau um eine Betriebsänderung, so hat der Betriebsrat Anspruch auf Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan (vgl. hierzu ausführlich Laßmann u. a. 2016, S. 37 ff.). Im Rahmen



der Verhandlungen über einen Interessenausgleich wird häufig auch die Einrichtung einer Transfergesellschaft vereinbart. Transfergesellschaften sind eine im SGB III vorgesehene Möglichkeit, vom Arbeitsplatzverlust bedrohte Beschäftigte (zunächst) vor Arbeitslosigkeit zu bewahren und ihnen einen Übergang in neue Arbeitsverhältnisse zu ermöglichen,

In die Transfergesellschaft können von Kündigung betroffene Beschäftigte durch Abschluss eines sogenannten dreiseitigen Vertrags auf freiwilliger Basis wechseln (s. auch Abschn. 3.3.2.3 sowie ausführlich Laßmann 2016, S. 109 ff.).

Dreiseitiger Vertrag

Von dieser Möglichkeit machen vor allem zwei Gruppen von Beschäftigten Gebrauch: Einmal ältere Beschäftigte, die die Zeit in der Transfergesellschaft zur Überbrückung in die gesetzliche Rente nutzen und gering qualifizierte Beschäftigte, die die Zeit in der Transfergesellschaft zur Qualifizierung nutzen wollen, um so ihre Arbeitsmarktchancen zu erhöhen. Bei Qualifizierung in einer Transfergesellschaft kann sich die Bundesagentur für Arbeit mit bis zu 75 % an den Kosten der Qualifizierung beteiligen. Dies soll sicherstellen, dass auch in finanziell schlecht ausgestatteten Transfergesellschaften Qualifizierung möglich ist.

Übernahme von  
Qualifizierungs-  
kosten durch BA

### 3.4 Kennziffern zur Personalabbauplanung

Bei der Personalabbauplanung sind die Kennziffern zu Leiharbeiter\*innen, Werkauftragnehmer\*innen und freien Mitarbeiter\*innen von Bedeutung, weil sie Auskunft geben über den möglichen Umfang der Sicherung von Arbeitsplätzen durch Reduzierung des Fremdpersonaleinsatzes.

Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Leiharbeitnehmer/innenquote	Anteil der Leiharbeitnehmer/innen an der Gesamtbelegschaft	Summe Leiharbeitnehmer/innen (in FTE) / Kapazität der Gesamtbelegschaft (in FTE)	Umfang und Entwicklung des Leiharbeitnehmer/inneneinsatzes
Werkauftragnehmer/innenquote	Anteil der Leiharbeitnehmer/innen an der Gesamtbelegschaft	Summe Werkauftragnehmer / innen (in FTE) / Kapazität der Gesamtbelegschaft (in FTE)	Umfang und Entwicklung des Einsatzes von Werkauftragnehmer/innen



Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Freie-Mitarbeiter/ innen-Quote	Anteil der Freien Mitarbeiter/innen an der Gesamtbeschäftigung	Summe Freie Mitarbeiter/innen (in FTE)/Kapazität der Gesamtbeschäftigung (in FTE)	Umfang und Entwicklung des Einsatzes von Freien Mitarbeiter/innen

### 3.5 Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalabbauplanung

Ab einer bestimmten Größenordnung (§ 112a BetrVG) oder bei betriebsändernden Maßnahmen (§ 111 BetrVG) kommen die rechtlichen Instrumente Interessenausgleich und Sozialplan zum Einsatz.

**Interessenausgleich** Der Interessenausgleich ist die Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber darüber, ob, wann und in welcher Form eine geplante mitbestimmungspflichtige Betriebsänderung durchgeführt werden soll. Ziel eines Interessenausgleichs ist es, die nachteiligen Folgen einer Betriebsänderung für die betroffenen Beschäftigten zu vermeiden (gelingt in den seltensten Fällen) bzw. möglichst gering zu halten.

**Namensliste** Mit Namensliste zum Interessenausgleich wird eine in § 1 Abs. 5 KSchG geregelte Vereinbarung bezeichnet, mit der Betriebsrat und Arbeitgeber einen Interessenausgleich ergänzen können – aber nicht müssen. Die Namensliste enthält die Benennung der Beschäftigten, die im Rahmen der im Interessenausgleich geregelten Betriebsänderung gekündigt werden sollen. Einigen sich Betriebsrat und Arbeitgeber auf diesen Personenkreis, dann verlieren die Betroffenen praktisch ihren Kündigungsschutz. Das Arbeitsgericht kann bei einer möglichen Kündigungsschutzklage dann unterstellen, dass es tatsächliche Gründe für die Entlassung gab, als der jeweilige Arbeitsplatz weggefallen ist. Die Auswahl nach sozialen Gesichtspunkten kann nur noch auf grobe Fehler hin überprüft werden (vgl. Hamm/Rupp 2012, S. 55). Der Betriebsrat sollte daher eine solche Namensliste nur in Ausnahmesituationen – wenn überhaupt – unterschreiben. Gezwungen werden kann er dazu unter keinen Umständen.

Zu Einzelheiten verweisen wir auf die Handlungshilfe der IG Metall Nr. 11: Beschäftigungssicherung, Interessenausgleich und Sozialplan, sowie Laßmann u. a. 2016.

### 3.6 Praxishinweise

**Mitbestimmungsrechte prüfen und einfordern**

Bei Hinweisen auf einen geplanten Personalabbau sollte der Betriebsrat unbedingt prüfen, ob es sich hierbei um eine mitbestimmungspflichtige Betriebsänderung



handelt (vgl. Laßmann u. a. 2016, S. 36 ff.). Die Gewerkschaft und ein sachverständiger Berater/Rechtsanwalt sollten auf jeden Fall hinzugezogen werden. In Unternehmen (nicht Betrieben!) mit mehr als 300 Beschäftigten kann der Betriebsrat einen Sachverständigen zu seiner Unterstützung hinzuziehen, ohne dass dies einer näheren Vereinbarung mit dem Arbeitgeber bedarf (§ 111 Satz 2 BetrVG). In Unternehmen mit weniger Beschäftigten muss das Einverständnis des Arbeitgebers eingeholt werden (§ 80 Abs. 3 BetrVG). Verweigert der Arbeitgeber seine Zustimmung zur Hinzuziehung eines Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 BetrVG, dann kann der Betriebsrat die fehlende Zustimmung des Arbeitgebers durch das Arbeitsgericht ersetzen lassen (BAG vom 11. 11. 2009 – 7 ABR 26/08; BAG vom 25. 6. 2014 – 7 ABR 70/12). Wichtige Hinweise zur Hinzuziehung von Sachverständigen finden sich bei Tukkaci-Gros 2017 und Ratzesberger/Schulze 2017.

Setzt der Arbeitgeber die Betriebsänderung um, ohne den ernsthaften Versuch eines Interessenausgleichs unternommen zu haben, kann der Betriebsrat versuchen, den Arbeitgeber mittels einer einstweiligen Verfügung zu stoppen. Erfolgsaussichten hat eine einstweilige Verfügung aber nur, wenn der Betriebsrat zwei Dinge für sich reklamieren kann: Eine relativ eindeutige Rechtslage und die klare Perspektive, dass ein Abwarten auf eine Entscheidung seine Mitbestimmungsrechte endgültig beseitigen würde, auch wenn er im Grunde Recht hat (LAG München vom 22. 12. 2008 – 6 TaBVGa 6/08). Zudem muss das zuständige Arbeitsgericht überhaupt den Unterlassungsanspruch des Betriebsrats anerkennen, da die Rechtsprechung der Landesarbeitsgerichte zu dieser Frage nicht einheitlich ist.

Einstweilige  
Verfügung

Grundsätzlich sollte der Betriebsrat darauf bestehen, Interessenausgleich und Sozialplan im Paket zu verhandeln. Zu Einzelheiten und Begründung vgl. Laßmann u. a. 2016, S. 234 ff.

## 4. Personalentwicklungsplanung

### 4.1 Einstiegsfall

In einem Monatsgespräch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat informiert der Arbeitgeber, dass geplant sei, in der Personalabteilung eine neue Stelle »Personalentwicklung« einzurichten und diese extern mit einer speziell ausgebildeten Fachkraft zu besetzen. Er bittet den Betriebsrat, in diesem Fall auf eine interne Ausschreibung zu verzichten.

Nach intensiver Diskussion sehen die Betriebsräte übereinstimmend ein, dass in diesem Fall eine externe Besetzung sinnvoll ist. Auf eine interne Ausschreibung



kann daher verzichtet werden. Da der Arbeitgeber aber bislang noch nicht auf das Verlangen des Betriebsrats über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung »Qualifizierung« eingegangen ist, in der die Umsetzung und Anwendung des Tarifvertrags Bildung einschließlich einer Regelung zur Bildungsteilzeit mit monatlicher Aufzahlung geregelt werden sollen, fordert der Betriebsrat für sein Entgegenkommen den Abschluss dieser Betriebsvereinbarung, die dem Arbeitgeber im Entwurf schon längere Zeit vorliegt. Erst dann kann die externe Ausschreibung erfolgen.

Der Betriebsrat nimmt außerdem die Gelegenheit zum Anlass, vom Arbeitgeber die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs gem. § 96 Abs. 1 Satz 2 BetrVG in Verbindung mit einer tätigkeitsbezogenen Altersstrukturanalyse zu verlangen, die dann mit ihm gem. TV Bildung beraten werden soll. Dies soll eine der ersten Aufgaben der neuen Fachkraft »Personalentwicklung« werden.

## 4.2 Bedeutung der Personalentwicklungsplanung für den Betriebsrat

### Gegenstand der Personalentwicklungsplanung

Unter Personalentwicklung versteht man alle Maßnahmen, mit denen die Qualifikationen der Mitarbeiter geschaffen (Ausbildung), verbessert (Fort- und Weiterbildung) oder ihre Beschäftigungsfähigkeit (Umschulung) erhalten werden sollen. Personalentwicklung wird darüber hinaus immer dann erforderlich, wenn Unterschiede zwischen Fähigkeiten und Stellenanforderungen nicht über Personalbeschaffung ausgeglichen werden sollen oder können.

### Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten der Digitalisierung

Die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen ist für die Beschäftigungsfähigkeit (»Employability«) gerade auch in Zeiten der Digitalisierung, die Verdienstmöglichkeiten und für die weitere berufliche Entwicklung (»Karriere«) von Beschäftigten von erheblicher Bedeutung.

### Nationale Weiterbildungsstrategie

Der Bund, die Länder, die Wirtschaft, die Gewerkschaften und die Bundesagentur für Arbeit haben 2019 eine nationale Weiterbildungsstrategie (NWS) erarbeitet. Diese formuliert Antworten auf den Wandel der Arbeitswelt und gibt Impulse für eine Weiterbildungskultur in Deutschland, die die selbstbestimmte Gestaltung individueller Bildungs- und Erwerbsbiographien und die gestiegene Verantwortung der Weiterbildungsakteure unterstreicht. Digitale und nachhaltige Transformation muss flankiert werden, um sicherzustellen, dass sie allen Menschen dient. Menschen sollen Weiterbildung nicht erst dann nutzen, wenn konkrete oder drohende Arbeitslosigkeit vorliegt. Sie sollen frühzeitig und präventiv aktiv werden können (vgl. BMAS/BMBF 2019, S. 4 f.).



Die IG Metall unterstützt und fördert das Konzept gewerkschaftlicher Weiterbildungsmentoren. Am Thema Weiterbildung interessierte Betriebsrät/innen und gewerkschaftliche Vertrauensleute sollen entsprechend geschult werden, um Lernvorbehalte bei den Beschäftigten abzubauen und sie zur eigenen beruflichen Weiterbildung zu motivieren. Dazu müssen sie »die (betriebs-)internen und externen Wege beruflicher Weiterbildung kennen. Sie benötigen Kenntnisse in Fragen der Finanzierung, der für die berufliche Weiterbildung relevanten Tarifverträge, der Bildungsfreistellungsgesetze und des Betriebsverfassungsgesetzes« (Ewald u. a. 2018, S. 6). Weitere Informationen und Erfahrungsberichte aus der Praxis zum Einsatz von Weiterbildungsmentor/in finden sich bei Ewald u. a. 2018.

Im Bereich der Metall- und Elektroindustrie sind flächendeckend in allen Tarifbezirken durch Tarifverträge zur Qualifizierung (Baden-Württemberg, Bayern, Küste) oder Bildung (Berlin-Brandenburg-Sachsen, Mitte, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Nordrhein-Westfalen) die betriebliche und persönliche Qualifizierung geregelt.

Tarifverträge zur  
Qualifizierung/  
Bildung

Die Tarifverträge unterscheiden zwischen betrieblich notwendiger Qualifizierung (Erhaltungsqualifizierung, Anpassungsqualifizierung und Umqualifizierung), betrieblich zweckmäßiger Qualifizierung (Entwicklungsqualifizierung) sowie persönlicher beruflicher Weiterbildung.

Erhaltungsqualifizierung dient dazu, die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes nachvollziehen zu können.

Erhaltungs-  
qualifizierung

Anpassungsqualifizierung dient dazu, veränderte Qualifikationsanforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können,

Anpassungs-  
qualifizierung

Umqualifizierung dient dazu, beim Wegfall von Arbeitsaufgaben eine andere, gleichwertige Arbeitsaufgabe für einen durch den jeweiligen Beschäftigten im Betrieb zu besetzenden Arbeitsplatz übernehmen zu können.

Umqualifizierung

Entwicklungsqualifizierung dient dazu, eine andere, höherwertigere Arbeitsaufgabe im Betrieb übernehmen zu können (z. B. Meisterprüfung, Fortbildung zum Betriebswirt oder Techniker).

Entwicklungs-  
qualifizierung

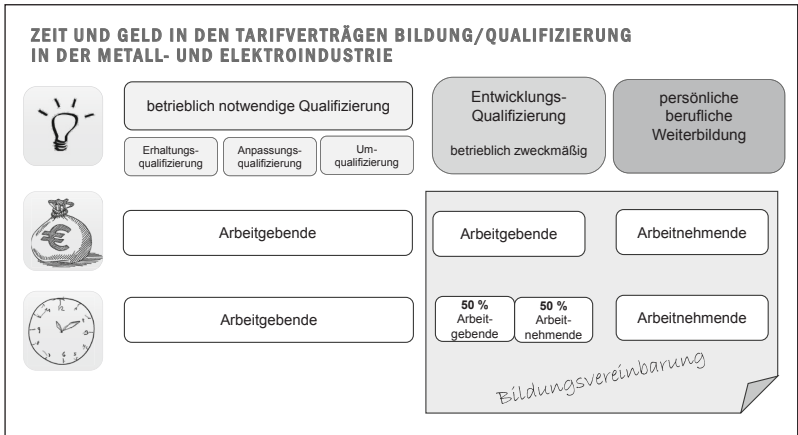
Persönliche, berufliche Weiterentwicklung unterscheidet sich von der Entwicklungsqualifizierung dadurch, dass aktuell kein betrieblicher Bedarf an einer solchen Qualifizierung besteht, aber dennoch die persönliche berufliche Weiterbildung gefördert werden soll. Das Instrument hierfür ist die Bildungsteilzeit, ggf. kombiniert mit einer Ausscheidensvereinbarung mit Wiedereinstellungsanspruch.

Persönliche,  
berufliche Weiter-  
entwicklung/  
Bildungsteilzeit



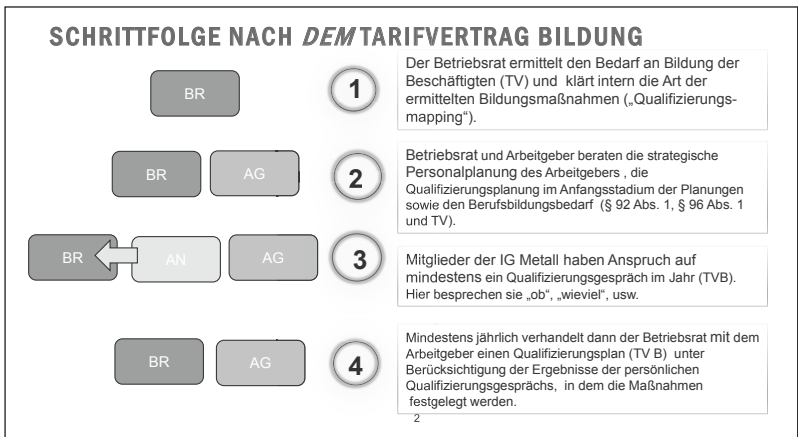
Die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber, um welche Art von Bildungsmaßnahme es sich handelt, ist von großer Bedeutung, weil sie über Zeit- und Geldfragen entscheidet (vgl. Abb. 11).

Abb. 11: Zeit und Geld in den Tarifverträgen Bildung/Qualifizierung



Nach den Tarifverträgen Bildung/Qualifizierung ist folgende Vorgehensweise vorgesehen (vgl. Abb. 12).

Abb. 12: Schrittfolge nach dem Tarifvertrag Bildung



Qualifizierungszeit und -kosten

Betrieblich notwendige Qualifizierungsmaßnahmen finden grundsätzlich während der Arbeitszeit bei Fortzahlung des Arbeitsentgelts statt. Bei betrieblich zweckmäßigen Qualifizierungsmaßnahmen (Entwicklungsqualifizierung) werden grundsätzlich 50 % der Qualifizierungszeit vom Arbeitgeber bezahlt, die restlichen



50% müssen vom Beschäftigten als Eigenanteil in Form unbezahlter Arbeitszeit oder durch Entnahme vom persönlichen Bildungskonto eingebracht werden (vgl. auch Abb. 12). Die Kosten der Maßnahmen trägt in allen Fällen der Arbeitgeber, sofern diese nicht von Dritten (z. B. der Arbeitsagentur) übernommen werden.

Die Bedingungen, unter denen eine Entwicklungsqualifizierung oder persönliche berufliche Weiterbildung durchgeführt wird, sind in einer Bildungsvereinbarung zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber zu beschreiben. In diesem Rahmen kann auch ein persönliches Bildungskonto errichtet werden. Damit wird über die Auflösung eines vorher gebildeten Wertguthabens des Beschäftigten eine (Teil)Vergütung der Bildungsfreistellung ermöglicht.

Bildungsvereinbarung

In der Bildungsvereinbarung wird meist Folgendes geregelt:

- Beginn und Dauer der Maßnahme einschließlich Art, Umfang und zeitliche Lage der Freistellung,
- ob und wie ein Bildungskonto eingerichtet wird,
- die Entnahme von Wertguthaben des Bildungskontos zur Versteigerung des Einkommens während der Laufzeit der gesamten Bildungsvereinbarung,
- Freistellungszeiten auch ohne vorherige Ansparezeit und gegebenenfalls ein Abbauplan zur Tilgung von Zeitschulden,
- raterliche monatliche Auszahlung der zusätzlichen Urlaubsvergütung und Jahressonderzahlung,
- eventuell zusätzliche freiwillige Leistungen des Arbeitgebers,
- ggf. Ausscheidensvereinbarung mit Wiedereinstellungsanspruch.

Inhalte der Bildungsvereinbarung

Die Tarifverträge Qualifizierung bzw. Bildung bieten für Beschäftigte in Betrieben mit mindestens 200 Beschäftigten und bei einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 5 Jahren (diese Voraussetzung muss bei übernommenen Auszubildenden nicht erfüllt sein) die Möglichkeit, in Bildungsteilzeit einen anerkannten Bildungsabschluss oder ein Studium zu absolvieren. Dazu bietet der Tarifvertrag drei Modelle der Freistellung:

Bildungsteilzeit

- Teilzeit,
- verblockte Teilzeit,
- befristetes Ausscheiden mit verbrieftem Rückkehrrecht auf einen mindestens gleichwertigen Arbeitsplatz.

Freistellungsmodelle

Je nach Qualifizierungsmaßnahme und tarifvertraglicher Regelung kann ein solches Freistellungsmodell bis zu 7 Jahre dauern.

Dauer der Maßnahme

In fast allen Tarifverträgen sind die Regelungen zur Bildungsteilzeit freiwilliger Art; nur im Tarifgebiet Baden-Württemberg besteht ein einmaliger individueller

Bildungsteilzeit



Anspruch. Bei Streitigkeiten über die Ablehnung einer beantragten Qualifizierungsmaßnahme entscheidet aber die tarifliche Schlichtungsstelle, sofern eine Betriebsgröße von mehr als 200 Beschäftigten gegeben ist und der Beschäftigte eine Betriebszugehörigkeit von mindestens 5 Jahren erreicht hat. Bei übernommenen Auszubildenden fällt die Betriebszugehörigkeit von 5 Jahren als Anspruchsvoraussetzung weg.

Bindung von  
Fachkräften an das  
Unternehmen

Die Bildungsteilzeit bietet auch im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftemangel ein wichtiges Instrument zur Bindung von Fachkräften an das Unternehmen.

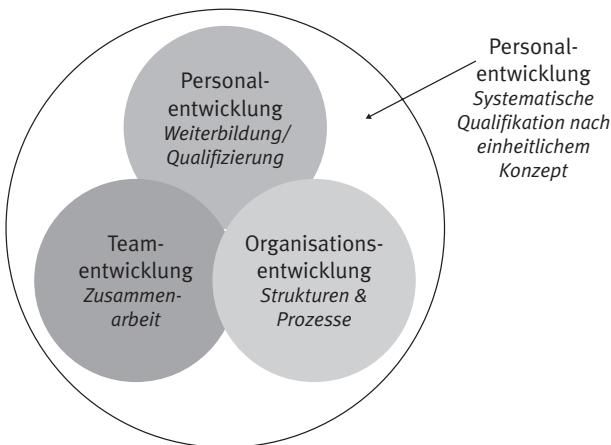
### 4.3 Bei der Personalentwicklungsplanung eingesetzte Instrumente

#### 4.3.1 Begriff, Arten und Ziele der Personalentwicklungsplanung

Unterschiedliche  
Begriffe von PE

Der Begriff der Personalentwicklung (PE) wird in Theorie und Praxis uneinheitlich definiert. Weite und enge Begriffsfassungen stehen nebeneinander. Die enge Begriffsfassung begrenzt Personalentwicklung inhaltlich auf die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten im Betrieb und Unternehmen. Weiter gefasste Definitionen stellen auch die Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in den Bereich betrieblicher Personalentwicklung und überschneiden sich daher mit einzelnen Elementen der Organisations- und Teamentwicklung. Die Personalentwicklung ist dann eng mit den Teilbereichen Teamentwicklung und Organisationsentwicklung verzahnt.

Abb. 13: Weit gefasster Begriff der Personalentwicklung



Quelle: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/e/ee/Personalentwicklung.jpg>



Eine Qualifizierungsmaßnahme ist eine zeitlich und inhaltlich abgegrenzte Maßnahme. Sie ist nicht mit der Festlegung auf bestimmte Methoden verbunden und kann arbeitsplatznah («Training on the Job») oder in anderen internen und externen Maßnahmen durchgeführt werden.

Interne und externe  
Qualifizierungs-  
maßnahmen

Bei der Ausbildung ist darauf zu achten, dass sie sowohl eine berufliche Grundausbildung, die Fertigkeiten vermittelt, die für einen möglichst großen Bereich von Tätigkeiten geeignet sind, sowie eine berufliche Fachausbildung beinhaltet, welche die Ausübung eines qualifizierten Berufs ermöglicht (Scholz 2011, S. 335). Je nach den individuellen Voraussetzungen der Auszubildenden kann zwischen Anlernausbildung, Berufsausbildung, Praktika (insbesondere für Studierende) und Traineeprogrammen (insbesondere für Hochschulabsolventen) unterschieden werden (ebd., S. 336).

Ausbildung

Der Betriebsrat sollte sein Augenmerk besonders auf die Ausbildungsquote richten. Diese gibt an, in welchem Umfang der Betrieb selbst ausbildet (Ausbildungsintensität). Bei einer geringen oder über mehrere Jahre rückläufigen Ausbildungsquote ist zu befürchten, dass der Betrieb seinen Fachkräftebedarf nicht (mehr) durch eigene Anstrengungen decken kann. Die Ausbildungsquote sollte zumindest bedarfsgerecht sein, d. h. durch Übernahme derjenigen Auszubildenden, die die Prüfung bestanden haben, sollte der altersbedingte Abgang kompensiert und möglichst auch ein zukünftiger Personalbedarf gedeckt werden können. Aus gesellschaftspolitischer Verantwortung ist es begrüßenswert, wenn Unternehmen auch über den eigenen Bedarf ausbilden, selbst dann, wenn dies zu Problemen bei der Übernahme nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung führen sollte.

Ausbildungsquote

Ziel der strategischen Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten. Strategische Personalentwicklung ist Teil der Unternehmensstrategie und leitet sich daher von der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ab. Dies geschieht in der Regel durch eine Bedarfsanalyse. Die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen werden mit den aktuellen verglichen und so der Schulungs- und Entwicklungsbedarf ermittelt. Die Bedarfsanalyse berücksichtigt dabei nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern auch Führungs- und Sozialkompetenz.

Ziel der  
strategischen PE

### 4.3.2 Bei der Planung eingesetzte Instrumente

Bei der Personalentwicklungsplanung kann eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Instrumenten zum Einsatz kommen. Hier werden die aus unserer Sicht am häufigsten, teilweise auch gemeinsam eingesetzten Instrumente dargestellt und kritisch gewürdigt.



Hinzuziehung von Betriebsärzten und -psychologen

In größeren Unternehmen werden mitunter auch Betriebsärzte und -psychologen hinzugezogen, um auf der individuellen Ebene das komplizierte Geflecht von Rollenverhalten, persönlicher Anforderung an den/die Mitarbeiter/in und der konkreten Arbeits- und Teamumgebung unter Einbeziehung der weiteren sozialen Bedingungen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin zu berücksichtigen. Allerdings ist die generell ärztliche Arbeit im Umfeld weisungsgebundener betrieblicher Mediziner schon aus medizinethischen und datenschutzrechtlichen Gründen kritisch zu sehen.

Ausreichende Schulung auch des Betriebsrats

Wesentlich ist auch, dass die Beurteiler ausreichend in der Anwendung der eingesetzten Instrumente geschult werden. Auch Mitglieder des Betriebsrats sollten an diesen Schulungen teilnehmen (vgl. Breisig 2012, S. 90f.).

### 4.3.2.1 Potenzialanalyse

Eine Potenzialbeurteilung ist immer auf die Zukunft ausgerichtet. Sie baut aber auf der (vergangenheitsbezogenen) Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters auf.

Jede Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters setzt immer auch ein Beurteilungskriterium, dessen Gewichtung, einen Beurteilungsmaßstab und eine Verteilungsvorgabe voraus (vgl. Breisig 2012, S. 56 ff.). Es gibt eine große Zahl an Beurteilungskriterien, die eine Aufteilung in Hauptkriterien erforderlich macht, um sie in der Praxis umsetzen zu können. Es werden meist fünf Hauptkriterien unterschieden, die wiederum in Einzelkriterien unterteilt sind:

Beurteilungskriterien

- **Arbeitsverhalten:** Wie plant er seine Arbeit, wie hoch ist das Arbeitstempo, wie groß seine Ausdauer, ist der Mitarbeiter belastbar? Ist er fleißig, hat er Entschlusskraft, Fachkenntnisse, ergreift er selbst die Initiative, ist er lernwillig, pünktlich und auch zuverlässig?
- **Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen:** Neigt der Mitarbeiter zur Aggressivität oder ist er aufgeschlossen? Ist er hilfsbereit, wie hoch ist seine Toleranzgrenze und ist er fähig zur Zusammenarbeit mit anderen Kollegen?
- **Führungsverhalten:** Ist er ausgeglichen, hat er die Fähigkeit zu delegieren und hat er Durchsetzungsvermögen? Wie groß sind seine Motivationsfähigkeit und seine Objektivität?
- **Intellektuelle Fähigkeiten:** Wichtig sind auch die geistigen Anlagen, sein Auffassungsvermögen, seine Kreativität, sein logisches Denken und sein Gedächtnis.
- **Persönliches Auftreten:** Wie sind seine Ausdrucksmöglichkeiten, wie sein Erscheinungsbild, ist er selbstbewusst und welche Umgangsformen hat er?

Gewichtung nach Bedeutung

Durch eine Gewichtung ist es möglich, die einzelnen Kriterien nach ihrer Bedeutung einzustufen. Diese Gewichtung kann als Faktor oder auch als Indexzahl erfolgen.



Zwar handelt es sich immer um eine subjektive Beurteilung; aber um den subjektiven Einfluss zu begrenzen, werden Beurteilungsmaßstäbe vorgegeben, die sich in mehrere Verfahren unterteilen lassen:

- Das **Skalenverfahren**: Auf einer Nominalskala werden die Definitionen: »sehr gut/gut/zufriedenstellend/schlecht« und »häufig/manchmal/selten/nie« dargestellt. Oder es wird mit Hilfe einer grafischen Skala eine Gerade dargestellt, deren beide Eckpunkte entweder stark oder schwach ausgeprägt sind und auf der die entsprechenden Markierungen angebracht werden. Die Skalenwertbeschreibung hingegen ist eine verbale Definition zu jedem Stellenwert. Beurteilungsmaßstäbe
- Das **Rangordnungsverfahren**: Hierbei werden die einzelnen Beurteilungskriterien in die Rangordnung der jeweiligen Mitarbeiter eingefügt. Das heißt: Die Mitarbeiter werden immer paarweise miteinander verglichen. So kann anhand der Beurteilungskriterien eine Rangordnung bestimmt und ein Gesamturteil ermittelt werden.
- Das **Vorgabevergleichsverfahren**: Die einzelnen Beurteilungsstufen sind meist die Angaben in Prozent. Diese wiederum zeigen die Zielerreichung. Liegt ein Wert von 100 % vor, dann wurde das vorgegebene Ziel vollständig erreicht. Ein Wert unter 100 % bedeutet ein Unterschreiten des vorgegebenen Ziels. Erreicht der Wert sogar mehr als 100 %, dann liegt eine Übererfüllung des Ziels vor.

### 4.3.2.2 Eignungstests

Eignungstests sind eine Möglichkeit, die entsprechenden Ressourcen und Potenziale einer Person zu erfassen, die für die Erfolgsaussichten relevant sind. Entsprechend gibt es viele verschiedene Testverfahren, die als Eignungstests eingesetzt werden können, um z. B. Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten usw. zu erfassen.

Eignungstests sind der Form nach psychologische Tests, die für die Beantwortung dieser Fragestellungen geeignet sind (was eine Überprüfung dieses Zusammenhangs Testergebnis und Erfolgsvorhersage erfordert). Die richtige Testauswahl ist ebenso eine Aufgabe, wie die ggf. notwendige Ergänzung durch weitere Methoden (Analyse von Dokumenten wie Bewerbungsunterlagen oder Lebensläufen, Bewerbungs-, Einstellungs- oder Eignungsgespräch bzw. -interview, Beobachtung und Beurteilung des Verhaltens im Rahmen von Assessment-Centern). Psychologische Testverfahren

Die Qualitätsanforderungen an eignungsdiagnostische Untersuchungen sind in der DIN-Norm DIN 33430 geregelt (vgl. Reimann 2009). In der Praxis werden noch zu viele ungeeignete bzw. ungeprüfte Verfahren von nicht entsprechend qualifizierten Personen angewendet. In der DIN-Norm sind die Minimalanforderungen Qualitätsanforderungen



so dargestellt, dass Auftraggeber von Eignungsdiagnostik (z. B. Unternehmen) Qualität beurteilen können. Die Durchsetzung und Durchsetzbarkeit dieser Norm ist allerdings noch umstritten (vgl. Reimann 2009, S. 22 ff.).

Da Eignungstests heute vermehrt zum Einsatz kommen, gibt es eine regelrechte Flut von Hilfsliteratur und Ratgebern (z. B. Guth/Mary 2011; Hesse/Schrader 2009). Ob und inwiefern diese Testtrainer und Ratgeber zum Erfolg einer Bewerbung beitragen, ist umstritten, obschon die Anbieter eine hohe Erfolgsquote versprechen.

### 4.3.2.3 Assessment-Center

Ein Assessment-Center ist das Gremium in einem Personalauswahlverfahren, das unter mehreren Bewerbern diejenigen ermittelt, die den Anforderungen eines Unternehmens und einer zu besetzenden Stelle (am besten) entsprechen. Hierzu werden die Bewerber vor verschiedene Probleme gestellt und im Umgang mit diesen bewertet. Das Assessment-Center kann die Personalabteilung firmenintern stellen oder es kann durch eine externe Beratungsfirma unterstützt oder sogar vollständig besetzt werden.

Assessment-Center laufen ein- oder mehrtägig und sind daher kosten- und zeitaufwändig.

Die natürliche Reaktion eines Menschen auf starken Stress ist Flucht oder Angriff. Genau diesem starken Stress wird jeder Prüfling ausgesetzt. Der Stress (Flucht- oder Angriffsinstinkt) wird kombiniert mit diversen Leistungstests und gruppendynamischen Aufgaben. Mit anderen Worten: Der Prüfling soll in einer extremen Situation getestet werden. Wesentliche Methoden von Assessment-Centern sind:

Eingesetzte  
Methoden

- strukturierte Interviews (häufig zu Beginn)
- Gruppendiskussionen (jeder gegen jeden), meist ist anschließend ein in der Gruppe gefundenes Ergebnis zu präsentieren
- Postkorbübungen, Helikopter-View (eine sich an die Postkorbübung anschließende Befragung, in der der Kandidat seine einzelnen Entscheidungen begründen muss)
- Rollenspiele (kritische Vorgesetzter-Mitarbeiter-Gespräche, Kollegengespräche, Verkaufsgespräche)
- Präsentationsaufgaben (einzeln oder in Kleingruppen)
- Fragebögen (psychometrische Testverfahren: Persönlichkeits- und Leistungstests), Intelligenztests, schriftlich und/oder am PC
- Abschlussgespräch mit Auswertung und ggf. Jobangebot
- bei längeren Assessment-Centern auch Essenseinladung (Gabeltest).



Der Verein Arbeitskreis Assessment-Center hat neun Qualitätskriterien bestimmt (<http://www.arbeitskreis-ac.de/>):

- Anforderungsorientierung: Im Vorfeld der Assessment-Durchführung sollten die Kompetenz- und Beobachtungsbereiche mit dem Arbeitsfeld und dem Ziel des Assessments eindeutig festgelegt und die Inhalte geplant werden. Qualitätskriterien
- Verhaltensorientierung: Die Teilnehmenden werden anhand ihres tatsächlichen Verhaltens bei der Bearbeitung von spezifischen Assessment-Arbeitsaufträgen eingeschätzt.
- Prinzip der kontrollierten Subjektivität: Um die hohe Aussagefähigkeit sicherzustellen, muss das Personal speziell für die Beobachtung im Assessment geschult sein. Außerdem sollten mindestens zwei Beobachter das Assessment betreuen.
- Simulationsprinzip: Um vorhandene Fähigkeiten beobachten und Entwicklungspotenziale einschätzen zu können, werden reale und typische Anforderungen aus der Arbeitswelt gezielt simuliert.
- Transparenzprinzip: Zur Gewährleistung der Transparenz sollten alle Beteiligten über Durchführung, Ziel und Ablauf und anschließender Ergebnisnutzung umfassend informiert werden.
- Individualitätsprinzip: Jede teilnehmende Person soll ganz individuell beobachtet und eingeschätzt werden. Dazu sollte eine individuelle aussagekräftige Rückmeldung für jede/n Teilnehmende/n nach jedem durchgeführten Assessment-Auftrag gehören.
- Systemprinzip: Ein Assessment ist immer eingebunden in einen größeren Zusammenhang, wozu gehört, dass eine Anschlussicherung etc. gewährleistet sein sollte. Zu diesem Prinzip gehört auch, dass mindestens zwei Arbeitsaufträge pro Kompetenzbereich durchgeführt werden müssen, um zu sicheren Ergebnissen kommen zu können.
- Lernorientierung des Verfahrens selbst: Das Verfahren sollte immer neuen Anforderungen und Zielgruppen angepasst werden und eine laufende Weiterentwicklung erfahren.
- Organisierte Prozesssteuerung: Die Entwicklung, Durchführung und Auswertung eines Assessments stellt in der Regel einen komplexen, dynamischen Prozess dar, dessen Abläufe organisiert werden müssen.

Fast alle Bestandteile des AC sind unter Zeitvorgaben zu erfüllen. Dabei sind insbesondere die Leistungstests so konzipiert, dass kaum alle Aufgaben erfüllt werden können. Zeitdruck

Kritiker beanstanden vor allem die Tauglichkeit der Messungen (Sarges 2009, S. 79 ff.) bzw. die Wirksamkeit von Assessment-Centern (vgl. Koma 2004). Im Mittelpunkt der Kritik stehen die Manipulationsmöglichkeit und mögliche Interessenkonflikte.



**Manipulations-  
möglichkeiten**

Insbesondere bei der Anwendung von Persönlichkeitstests für die Auswahl von Mitarbeitern besteht das Problem der Manipulierbarkeit der Ergebnisse durch den Probanden: Die Fragen lassen fast immer erkennen, auf welche Charaktereigenschaften ihre Beantwortung schließen lässt, und welche davon für die (Führungs-)Position positiv bewertet werden. Selbst wenn durch geschickte Kontrollfragen versucht wird, die Kohärenz (innere Stimmigkeit) des Antwortverhaltens zu gewährleisten, bleibt das Problem bestehen. Allein die Tatsache, dass der Proband glaubt, er könne das Testergebnis in seinem Sinne manipulieren, führt zu einer Verfälschung der Ergebnisse. Studien haben belegt, dass Testprobanden, die aufgefordert wurden, Ergebnisse zu manipulieren, dazu auch in der Lage waren (vgl. Ziegler u. a. 2007, S. 291 ff.). Dagegen wird angeführt, dass sich der Mensch in unterschiedlichen Rollen angepasst verhalten kann. Die Fähigkeit, die Notwendigkeit zur Anpassung zu erkennen und sich dann entsprechend zu verhalten (oder das Antwortverhalten zu zeigen), kann ebenfalls als Testergebnis gewertet werden. In einigen Tests wird daher über eine »Konsistenzkennziffer« und die Aufzeichnung des Antwortverhaltens eine Interpretation des Testergebnisses auch auf dieser Ebene ermöglicht. Allerdings überschreitet diese Ebene der Beurteilung bei Weitem das Niveau der meisten Assessment-Center (vgl. ebd.).

**Interessenkonflikte**

Die Möglichkeit der Manipulation und ein hoher ökonomischer Druck sind ideale Voraussetzungen zur Verfälschung der Ergebnisse. Assessment-Center stellen ein sehr kostenaufwändiges Auswahlverfahren dar. Um diesen Kostendruck gegenüber dem Unternehmen zu rechtfertigen, sind Assessment-Center gezwungen, hochwertige Ergebnisse zu liefern. Die vom Verein »Arbeitskreis Assessment-Center« erarbeiteten neun Qualitätskriterien dienen dazu, die zahlreichen Möglichkeiten der Ergebnisverfälschung zu minimieren. Eine komplette Verhinderung dieser Verfälschungen ist allerdings nicht möglich.

Eine Analyse von Betriebsvereinbarungen über Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung sowie Handlungsempfehlungen finden sich bei Breisig 2012.

#### 4.3.2.4 Mitarbeitergespräche

Wenn Mitarbeitergespräche im Rahmen der Personalentwicklung regelmäßig geführt werden sollen, ist es Aufgabe der direkten Vorgesetzten, sie im Arbeitsablauf so einzuplanen, dass beide Seiten einen Gewinn daraus ziehen können. Das heißt auch, dass sie angekündigt und mit einem angemessenen Zeitrahmen stattfinden können. Auch sollten die Gesprächsthemen bekannt sein, um dem Mitarbeiter die Möglichkeit der Vorbereitung auf das Gespräch zu ermöglichen.



## Gesprächsablauf

Der Gesprächsablauf kann folgende Punkte umfassen:

- Darstellung/Vereinbarung der Gesprächsziele
- Rückblick mit beiderseitiger konstruktiv-kritischer Analyse
- Anerkennung und Bestätigung bislang erzielter Ergebnisse
- Formulierung von Entwicklungspotenzialen (vor allem durch Arbeitgeberseite)
- Bewerbung um neue Aufgabenstellung, weitere Ziele
- Vereinbarung notwendiger Zwischenschritte dahin
- Zusammenfassung (beidseitige) bisheriger Ergebnisse
- nächste Schritte (eventuell Fortsetzungstermin vereinbaren)

Das Gespräch sollte in einer ruhigen Atmosphäre ohne massiven Zeitdruck (angemessene Zeitvorgabe, die vorab bekannt ist, z. B. 30 Minuten) stattfinden. Die gegenseitige Wertschätzung sollte bei Eröffnung (sog. Warming-up) und Abschluss zum Ausdruck gebracht werden.

Auf Verlangen des Mitarbeiters kann ein Mitglied des Betriebsrats an diesem Gespräch teilnehmen (§ 82 Abs. 2 BetrVG).

#### 4.3.2.5 Führungsnachwuchsprogramme

Aufgrund der demographischen Entwicklung wird eine frühzeitige Nachwuchsförderung immer wichtiger, ob über eigene Ausbildung oder über Praktikanten und Diplomanden. Der Nachwuchs soll frühzeitig in reale Aufgaben/Projekte eingebunden und dadurch gefördert und gefordert werden. Dadurch lernen sie am meisten und es kann frühzeitig die Eignung der Nachwuchskräfte erkannt werden. Wer über Jahre hinweg durch gute Ergebnisse glänzen kann, qualifiziert sich für weiterführende Aufgaben oder eine Leitungsfunktion.

#### 4.3.2.6 Job-Konzepte (Jobrotation, Jobenrichment, Jobenlargement)

Der Begriff Jobrotation bezeichnet den Tausch von Arbeitsplätzen durch Mitarbeiter, die ihre beruflichen Qualifikationen verbessern wollen. Sie durchlaufen die verschiedensten Arbeitsbereiche eines Unternehmens, teilweise auch von Fremdfirmen und bereiten sich dadurch in der Regel auf eine Führungsaufgabe vor. Seit dem Inkrafttreten des Job-AQTIV-Gesetzes am 1. Januar 2002 hat diese Definition in der öffentlichen Diskussion eine Bedeutungsverengung auf arbeitsmarktpolitische Zielsetzungen hin erfahren.

Jobrotation

Die Maßnahme des Jobenrichment dient der Arbeitsbereicherung. Dabei wird das

Jobenrichment



Aufgabengebiet einer bestimmten Ausführungsebene durch die Übertragung von Führungsaufgaben erweitert, wodurch die Stelle eine qualitative Aufwertung erfährt. Durch die gestiegene Befähigung des Mitarbeiters erhält dieser neue und schwierigere Aufgaben und sein Arbeitsbereich wird durch Übertragung unterschiedlicher, hintereinander gelagerter Arbeitsvorgänge ausgedehnt.

**Jobenlargement** Jobenlargement bezeichnet eine Erweiterung der Arbeit und der Aufgaben. Ein Mitarbeiter übernimmt am gegenwärtigen Arbeitsplatz zusätzliche, inhaltlich weitgehend zusammengehörende Teilaufgaben mit ähnlichen Schwierigkeitsgraden. Durch Jobenlargement wird die in der Vergangenheit forcierte, hochgradige Arbeitsteilung zum Teil wieder rückgängig gemacht. Ein wichtiger Aspekt des Jobenlargements ist daher eine menschengerechtere Arbeitsgestaltung durch den Abbau von nachteiliger, überzüchteter Spezialisierung. So führt Jobenlargement z. B. zu einer Verlängerung der Taktzeit bei Fließbandarbeit; dadurch reduzieren sich Monotonie und Unfallgefahr.

#### 4.3.2.7 Innerbetrieblicher Wissenstransfer

##### Bedeutung des Wissenstransfers

Unter Wissenstransfer versteht man den Austausch und die Weitergabe von Wissen innerhalb einer Organisation. In Zeiten einer sich ständig und immer schneller wandelnden Arbeitswelt ist ein kontinuierlicher und zielorientierter Wissenstransfer eine zwingende Notwendigkeit. »Dabei können die Transferpartner sowohl Individuen als auch Kleingruppen sein. Zudem können die Rollen in einer Transfersituation durchaus wechseln. Einerseits geben erfahrene ältere Beschäftigte ihr Erfahrungswissen an jüngere Mitarbeiter weiter; parallel dazu vermitteln vielleicht jüngere Hochschulabsolventen den älteren Kolleginnen und Kollegen ihr neu erworbenes und aktuelles Know-how. Wissenstransfer ist also keine Einbahnstraße« (Hans-Böckler 2016, S. 4).

»Aktiv am Wissenstransfer beteiligt sind neben dem Wissensgeber und dem Wissensnehmer noch weitere Akteure: die zuständige Führungskraft als Auftraggeber sowie ein oder zwei ausgebildete Gesprächsmoderatoren, meist aus dem überbetrieblichen HR-Bereich. Die betrieblichen Interessenvertretungen sollten den Gesamtprozess und den Einsatz der einzelnen Instrumente aktiv begleiten. Zusammen mit den Personalmanagern bilden sie eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten und sichern so eine Atmosphäre des Vertrauens und der Verbindlichkeit bei den Beteiligten« (ebd., S. 9).

##### Altersgemischte Arbeitsgruppen

Zur Bewahrung des Wissens und dem Transfer von Wissen sind altersgemischte Arbeitsgruppen besonders geeignet.



Die Aufgabe des Wissenstransfers stellt sich auch im Betriebsrat. Wir verweisen dazu auf die IG Metall-Hilfen: Praxistipps für den Generationenwechsel – Nachfolge- und Personalentwicklung im Betriebsrat (vgl. IG Metall Vorstand, FB Betriebspolitik 2017, sowie die Seite zu Generationenwechsel im Extranet der IG Metall: [https://extranet.igmetall.de/view\\_99081.htm](https://extranet.igmetall.de/view_99081.htm)).

Wissenstransfer  
und Generationen-  
wechsel im BR

#### 4.4 Kennziffern zur Personalentwicklungsplanung

Im Bereich der Personalentwicklungsplanung kommen insbesondere folgende Kennziffern regelmäßig zum Einsatz:

Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Qualifizierungstage pro Beschäftigte	Umfang der Qualifizierung pro Beschäftigter	Anzahl der Qualifizierungstage/ Gesamtzahl der Beschäftigten	zeitlicher Umfang der Qualifizierung; keine Aussage über Qualität; arbeitnehmergruppenbezogene Auswertung verbessert Aussagegehalt
Ausbildungsquote	Umfang der Ausbildung	Anzahl der Auszubildenden/ Gesamtzahl der Beschäftigten * 100 %	Entwicklung der Intensität der Ausbildung über mehrere Jahre
Qualifizierungsaufwand pro Beschäftigte	Höhe des Qualifizierungsaufwandes pro Beschäftigter	Aufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen/ Gesamtzahl der Beschäftigten	kostenmäßiger Umfang der Qualifizierung; Annahme: höhere Kosten entspricht einer höheren Qualität; arbeitnehmergruppenbezogene Auswertung verbessert Aussagegehalt
PE-Aufwandsquote	Anteil des PE-Aufwandes am Gesamtpersonalaufwand	PE-Aufwand/ Personalaufwand x 100 %	Relativzahl ist aussagefähiger als Absolutzahl



## 4.5 Rechtliche Rahmenbedingungen

### Erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Der Einsatz von Personalfragebögen (§ 94 Abs. 1 BetrVG) und die Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 Abs. 2 BetrVG) sind für die Personalplanung wichtige Instrumente, um z. B. eine Bestands- und Bedarfsanalyse bei der Personalentwicklung durchzuführen. Da diese Instrumente bzw. die durch sie erhobenen Informationen das Risiko mit sich bringen, dass Belegschaften »gläsern« werden, hat der Betriebsrat ein hartes Mitbestimmungsrecht, wenn der Arbeitgeber diese Verfahren durchführen will. Allerdings besteht hier kein Initiativrecht, d. h., der Betriebsrat kann nicht die Einführung und Anwendung dieser Instrumente von sich aus erzwingen. Können sich die Betriebsparteien nicht über den Inhalt von Personalfragebögen einigen, entscheidet die Einigungsstelle. Sofern der Betriebsrat eine Mitarbeiterbefragung initiieren will, braucht er hierfür nicht die Zustimmung des Arbeitgebers.

### Einigungsstelle

### Personalfragebogen

Bei der Ausgestaltung von Personalfragebögen steht das Grundrecht der informationellen Selbstbestimmung des einzelnen Arbeitnehmers bzw. der einzelnen Arbeitnehmerin im Vordergrund. Der Betriebsrat soll darauf achten, dass der Arbeitgeber nur diejenigen persönlichen Informationen abfragt, an deren Kenntnis er ein berechtigtes Interesse hat. Ebenso verhält es sich bei den allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen nach § 94 Abs. 2 BetrVG. Die Personalführung soll durch Beurteilungsgrundsätze vor Willkür geschützt werden und auch zur Transparenz von Personalentscheidungen beitragen.

### Auswahlrichtlinie

Auswahlrichtlinien für personelle Einzelmaßnahmen können nur in größeren Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern gegen den Willen des Arbeitgebers eingeführt werden. In kleineren Unternehmen mit weniger als 500 Arbeitnehmer/innen hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht, wenn der Arbeitgeber bei der Auswahlentscheidung systematisch vorgeht. Können sich beide über den Inhalt nicht einigen, entscheidet auf Anrufung des Arbeitgebers die Einigungsstelle. Es bleibt ihm außerdem unbenommen, die Initiative für die Auswahlrichtlinien gänzlich zurückzuziehen (§ 95 Abs. 1 BetrVG). In größeren Betrieben kann die Interessenvertretung selbst die Initiative ergreifen und Auswahlrichtlinien durchsetzen. Im Unterschied zum Absatz 1 können hier bei Nichteinigung beide Seiten – Arbeitgeber oder Betriebsrat – die Einigungsstelle anrufen.

### Bildungsbedarf und -maßnahmen

Auf Grundlage der Personalplanung, die mit dem Betriebsrat nach § 92 BetrVG zu beraten ist, können Bildungsbedarfe ermittelt und entsprechende Bildungsmaßnahmen festgelegt werden. Hier hat der Betriebsrat dann weitreichende Mitbestimmungsrechte, insbesondere nach §§ 97 Abs. 2 und 98 BetrVG.



Die Tarifverträge Qualifizierung bzw. Bildung stärken die Rechte der Betriebsräte, indem sie Informations- und Beratungsrechte präzisieren und dem Arbeitgeber eine (mindestens jährliche) Berichtspflicht gegenüber dem Betriebsrat über durchgeführte Bildungsmaßnahmen vorschreiben sowie durch den tariflichen Konfliktsschlichtungsmechanismus in Streitfällen.

TV Bildung bzw. Qualifizierung

§ 97 BetrVG beinhaltet ein zusätzliches Beratungsrecht hinsichtlich Bildungseinrichtungen und Bildungsmaßnahmen (Abs. 1). Darüber hinaus folgt aus dieser Vorschrift eine erzwingbare Mitbestimmung bei der Einführung von notwendigen Bildungsmaßnahmen zur Anpassung an veränderte Arbeitsplatzanforderungen (Abs. 2). Das Mitbestimmungsrecht nach Abs. 2 ist jedoch daran geknüpft, dass der Arbeitgeber Maßnahmen plant, die ein Qualifikationsdefizit und damit einen zwingenden Qualifikationsbedarf der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Folge haben.

Bildungseinrichtungen

§ 97 BetrVG ist eng mit anderen Beteiligungsrechten nach dem BetrVG verzahnt. Insbesondere mit der Personalplanung (§ 92 BetrVG), der Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG) oder der Personalentwicklungsplanung (§ 98 BetrVG).

Zudem muss auch die Einführung beruflicher Bildungsmaßnahmen mit dem Betriebsrat beraten werden. Um eine betriebliche Bildungsmaßnahme handelt es sich stets dann, wenn der Arbeitgeber maßgeblich den Inhalt, den Teilnehmerkreis, die Lehrkräfte und den Ablauf der Bildungsmaßnahme bestimmt (BAG vom 4.12.1990 – 1 ABR 10/90). Auf die Frage, ob die Bildungsmaßnahme innerhalb oder außerhalb des Betriebs oder der Arbeitszeit stattfindet, kommt es nicht an.

Einführung beruflicher Bildungsmaßnahmen

Das Mitbestimmungsrecht nach § 97 Abs. 2 BetrVG bei der Qualifizierung erstreckt sich – im Gegensatz zu § 98 BetrVG – nicht nur auf die Frage, **wie** die Maßnahmen zur betrieblichen Berufsbildung durchgeführt werden, sondern erfasst auch, **ob** der Arbeitgeber verpflichtet ist, derartige Maßnahmen ein- und durchzuführen. Voraussetzung für die Mitbestimmung ist, dass der Arbeitgeber Maßnahmen plant, die zu gravierenden Veränderungen der Qualifikationsanforderungen führen und damit für die betroffenen Arbeitnehmer den Verlust des Arbeitsplatzes zur Folge haben, sofern sie diese Qualifikationsanforderungen nicht mehr erfüllen.

Umfang des Mitbestimmungsrechts

Die Beratungspraxis zeigt häufig, dass dieses Mitbestimmungsrecht nicht ausreichend genutzt wird. Ursächlich ist insbesondere eine verspätete Information seitens des Arbeitgebers. Daraus folgt, dass sich die Betriebsparteien nicht die Zeit nehmen (können), die für eine systematische und gründliche Qualifizierungsplanung zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit benötigt wird.



### Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

Die Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 98 BetrVG bezieht sich auf die Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen. Es werden dabei alle Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung erfasst. Im Konfliktfall kann die Mitbestimmung auch über die Einigungsstelle durchgesetzt werden. Das Mitbestimmungsrecht erfasst Ort, Zeit, Inhalt und Methoden der Maßnahmen. Das heißt: Der Betriebsrat entscheidet z. B. mit über

- Inhalt und Umfang der zu vermittelnden Kenntnisse und Fertigkeiten
- Inhalte der Maßnahmen
- zeitliche Dauer und Lage der Maßnahmen
- Lehr- und Lernmittel
- Vorbereitung, Planung, Auswertung, Testverfahren
- Lehr- und Lernmethoden
- Medieneinsatz.

Der Arbeitgeber muss Träger oder Veranstalter der Berufsbildungsmaßnahme sein. Träger bzw. Veranstalter der Maßnahme ist der Arbeitgeber auch, wenn er diese in Zusammenarbeit mit einem Dritten durchführt und hierbei auf Inhalt und Organisation rechtlich oder tatsächlich einen beherrschenden Einfluss hat (BAG 4.12.1990 – 1 ABR 10/90).

## 4.6 Praxishinweise

Die Qualität von Personalentwicklungsmaßnahmen (Aus-, Fort- und Weiterbildung, Umschulung) entscheidet vor allem über die zukünftigen Wettbewerbsfähigkeiten in Zeiten der digitalen Transformation aber auch über die Attraktivität des Betriebes/Unternehmens als Arbeitgeber. Dies wird in der Zukunft bei einem zunehmend stärkeren Wettbewerb der Arbeitgeber um gute Arbeitskräfte immer bedeutsamer. Deshalb sollte der Betriebsrat diesem Bereich besondere Aufmerksamkeit widmen. Es geht um nicht weniger als die Zukunftsfähigkeit des Betriebes/Unternehmens und die Sicherheit der Arbeitsplätze.

### Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Teilnehmerauswahl

Der Betriebsrat sollte auch besonders darauf achten, dass der Zugang zu Personalentwicklungsmaßnahmen einem möglichst großen Personenkreis und nicht nur privilegierten Beschäftigtengruppen (z. B. ab einer bestimmten Hierarchieebene) offensteht. Der Betriebsrat hat hier ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der Teilnehmer/-innen an Personalentwicklungsmaßnahmen nach § 98 Abs. 6 BetrVG. In diesen Kontext gehört auch die gezielte Förderung von Frauen (z. B. im Rahmen von Frauenförderplänen).



Die Tarifverträge Qualifizierung bzw. Bildung unterstützen die Berücksichtigung der Belange älterer Beschäftigter, Teilzeitbeschäftigter und von Beschäftigten mit Familienpflichten sowie an- und ungelernete Beschäftigte (vgl. Meine u. a. 2018), S. 309).

TV Bildung bzw. Qualifizierung

Neben der Teilnehmerauswahl an Personalentwicklungsmaßnahmen sind aber auch die dort vermittelten Inhalte sehr wesentlich. Durch den technischen und sozio-kulturellen Wandel sind die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten enorm gestiegen. Die erworbenen schulischen und beruflichen Qualifikationen veralten in immer kürzeren Zeitabständen. Deshalb ist es wichtig, dass neben der Vermittlung von Fachkompetenz auch die Methoden- und Sozialkompetenz sowie personale Kompetenz im Sinne von Einstellungen, Werten und Motiven dazu gehören (vgl. Schaller 2002, S. 30f.). Die Mitbestimmung erstreckt sich bei der sog. Erhaltungsqualifikation nach § 97 Abs. 2 BetrVG nicht nur auf die Frage, ob der Arbeitgeber die betroffenen Arbeitnehmer qualifizieren muss, sondern auch auf die Festlegung der Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei den Inhalten von PE-Maßnahmen

Bezüglich der Inhalte der Personalentwicklungsmaßnahmen ist wichtig, dass diese überbetrieblich anerkannt sind (z. B. durch entsprechende Zertifizierung), weil sich dadurch die Arbeitsmarktchancen bei einem in Aussicht genommenen Arbeitgeberwechsel wesentlich verbessern.

Zertifizierung

Personalentwicklungsmaßnahmen, von denen in erster Linie der Arbeitgeber profitiert, sollen grundsätzlich nur während der Arbeitszeit und auf Kosten des Arbeitgebers durchgeführt werden. Allenfalls bei Aufstiegs- und Ergänzungsfortbildung kommt eine Beteiligung der Beschäftigten in Form des Einbringens von Arbeitszeitguthaben in Frage. In den Tarifverträgen Qualifizierung bzw. Bildung ist diese Frage im vorstehenden Sinne geregelt.

Wer trägt die Kosten?

Ob die Aufwendungen des Unternehmens für Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten ausreichend ist, kann nur beurteilt werden, wenn man über die zukünftigen Produktentwicklungen und technologischen Trends informiert ist. Ein wichtiger Anhaltspunkt ist hier die F&E-Planung und die Investitionsplanung des Unternehmens. In diesen Planungen werden die zukünftigen Qualifikationsanforderungen für die Beschäftigten festgelegt und die Betriebsräte können frühzeitig – unterstützt durch die Tarifverträge Qualifizierung bzw. Bildung – darauf dringen, dass entsprechende Fort- und Weiterbildungsanstrengungen rechtzeitig eingeleitet werden.

Durch Aufklärung und Ansprache im Betrieb sollte der Betriebsrat auch für eine stärkere Inanspruchnahme des Individualrechts auf bezahlten Bildungsurlaub werben. Bildungsurlaub soll sowohl der politischen Bildung als auch der beruflichen Weiter-

Bildungsurlaub



bildung dienen. Die gesetzlichen Regelungen sind in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich. Die Dauer des Anspruchs auf Bildungsurlaub beträgt überwiegend 5 Arbeitstage pro Jahr; in einzelnen Fällen kann der Anspruch von zwei Jahren zusammengefasst werden. Kann der Bildungsurlaub in einem Jahr aus betrieblichen Gründen nicht genommen werden, besteht die Möglichkeit, den Anspruch auf das Folgejahr zu übertragen (vgl. Meine u. a. 2018, S. 313). Leider nutzen weniger als 1% der Berechtigten ihren Anspruch auf Bildungsurlaub. Das hängt nicht zuletzt auch am anhaltenden Widerstand der Arbeitgeberverbände als auch einzelner Unternehmen, die durch Einschüchterungsversuche Beschäftigte von der Inanspruchnahme des Bildungsurlaubs abhalten (vgl. ebd.). Durch den Einsatz von Weiterbildungsmentoren kann versucht werden, die Teilnehmerquote zu erhöhen.

## 4.7 Praxisbeispiel

Der folgende Beispielsfall wurde vollständig entnommen aus Morschhäuser, Berufsbegleitende Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung im Zeichen des demographischen Wandels: Zukunftsaufgabe für Betriebe, Beschäftigte und Gesellschaft, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (Quelle: [www.informdoku.de/pdfs/demografie/transfer1205-morschhaeuser.pdf](http://www.informdoku.de/pdfs/demografie/transfer1205-morschhaeuser.pdf)):

### Beispiel

Bei der Firma Kaco, einem Teilezulieferer mit 500 Beschäftigten in Baden-Württemberg, darunter 40% Frauen, wurden im Zuge der Umstrukturierungen die klassischen Arbeitsplätze An- und Ungelernter in der Montage stark reduziert; die Qualifikationsanforderungen der verbleibenden Arbeit haben sich deutlich erhöht: Statt manuellem Teile-Handling geht es heute vorrangig um Anlagenüberwachung, Störungsbeseitigung und Qualitätssicherung. »Weiterbilden statt entlassen«, unter diesem Motto sucht die Firma nach neuen Wegen, um den Anforderungswandel mit den Beschäftigten zu meistern. Seit zehn Jahren werden angelehrnte Montagearbeiter und Montagearbeiterinnen zu Teilezurichtern qualifiziert. Das Besondere: Gerade auch langjährig, ältere Beschäftigte nehmen an den Qualifizierungsmaßnahmen teil.

Im Rahmen mit Landes- und EU-Mitteln geförderten Modellprojektes wurden die direkten Schulungskosten bestritten. Die Qualifizierungsmaßnahme dauerte 15 Monate und mündete in eine Prüfung vor der IHK.

Die Teilnehmenden waren im Durchschnitt zu 60 bis 70% ihrer Arbeitszeit zum Lernen freigestellt. Indem sie in der übrigen Zeit an ihrem Arbeitsplatz tätig



blieben, konnten sie den Bezug zu ihrer Arbeit und zu ihren Kollegen bewahren. Da ein Berufsschulbesuch den »Älteren« nicht zugemutet werden sollte, fand nahezu das gesamte Ausbildungsprogramm im Betrieb statt, auch der theoretische Unterricht.

Obwohl die Weiterbildungsmaßnahme der Beschäftigungssicherung dient, obwohl der bisherige Lohn fortgezahlt wurde und die Teilnehmenden keinerlei Kosten übernehmen mussten, haben die Beschäftigten, nachdem das Angebot betriebsöffentlich ausgehängt wurde, keineswegs das Zimmer des Personalleiters gestürmt und ihr Interesse bekundet. Im Gegenteil: Der Betriebsratsvorsitzende selbst musste die meisten gezielt und persönlich ansprechen, um sie vom Sinn der Qualifizierung zu überzeugen.

Gründe für die auftretenden Widerstände und Vorbehalte gegenüber der Schulungsmaßnahme waren vor allem Versagensängste. Und es war für die Beschäftigten mühsam und anstrengend, sich wieder auf eine »Schulbank zu setzen«; das Lernen musste erst wieder gelernt werden. Wichtig war für sie, dass sie begleitend von Personalverantwortlichen und Betriebsrat ermutigt und unterstützt wurden. Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben die Prüfung bestanden. Und alle sind – trotz Stellenabbaus – noch in der Firma beschäftigt. Manche führen nach der Weiterbildung ihre gewohnte Tätigkeit weiter aus, aber auf dem neuen Wissensfundament mit mehrinhaltlichem Verständnis und mit qualitativ besseren Ergebnissen. Andere übernehmen – im Sinne von Jobenrichment – zusätzliche neue Arbeitsaufgaben wie Kontroll- oder Instandhaltungstätigkeiten, wodurch sich das Lernen im Arbeitsprozess fortsetzt. Außerdem gilt das erworbene Zertifikat als Eintrittsticket für neu zu besetzende Positionen im Unternehmen. So konnte eine 40-jährige Montagearbeiterin nach 18-jähriger Arbeit in der Fertigung in die Qualitätssicherung wechseln, wodurch sie sowohl Akkord- als auch Schichtarbeit hinter sich gelassen hat. Darüber hinaus versprechen sich die Beschäftigten mit dem erworbenen Berufsabschluss auch erhöhte externe Arbeitsmarktchancen.

## 5. Personaleinsatzplanung

### 5.1 Einstiegsfall

In der Betriebsratssitzung entwickelte sich unter dem Tagesordnungspunkt »Genehmigung der Schichtpläne« eine Diskussion darüber, ob die seit Jahren eingesetzten Schichtpläne noch zeitgemäß seien, die Altersstruktur der Belegschaft ausreichend



berücksichtigen und den neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen. Ergebnis dieser Diskussion war, dass sich eine Arbeitsgruppe mit dieser Thematik unter Hinzuziehung eines Gewerkschaftsvertreters befassen sollte. Bei Bedarf sollte auch ein externer Sachverständiger hinzugezogen werden. Ein entsprechender Vorratsbeschluss wurde für die nächste Betriebsratssitzung vorbereitet.

Unter dem Tagesordnungspunkt »Sonstiges« wurden zwei Probleme angesprochen:

Zum einen wurde von einem Betriebsratsmitglied berichtet, dass sich Mitarbeiter beschwert hätten, dass Vorgesetzte zunehmend erwarten, dass E-Mails auch in der Freizeit, vereinzelt auch im Urlaub bearbeitet werden. Auch hierzu wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die den Entwurf einer Betriebsvereinbarung erarbeiten soll, die Beschäftigten vor solchen Ansinnen schützt.

Ein anderes Betriebsratsmitglied, das in der Entwicklungsabteilung arbeitet, berichtet, dass neuerdings im Rahmen eines agilen Projektmanagements weitgehend eigenverantwortliche und sich selbst steuernde Projektgruppen gebildet werden, in denen ein immenser Arbeitsdruck herrscht und das Arbeitszeitregime weitgehend außer Kraft gesetzt ist. Hier sei ganz dringend Regelungsbedarf, um die dort Beschäftigten zu schützen. Da die meisten Betriebsratsmitglieder mit dem Begriff »agiles Arbeiten« nichts anzufangen wussten, wurde vereinbart, dass für die nächste Betriebsratssitzung ein eigenständiger Tagesordnungspunkt »Agiles Arbeiten« aufgenommen wird. Das Betriebsratsmitglied, das das Problem angesprochen hat, wird gebeten, für die nächste Betriebsratssitzung das Thema inhaltlich aufzubereiten, um qualifiziert darüber diskutieren und beraten zu können. Zur rechtlichen Bewertung dieser Form des Personaleinsatzes soll auch der auf Arbeitsrecht spezialisierte Rechtsanwalt des Betriebsrats zur Betriebsratssitzung zu diesem TOP eingeladen werden.

## 5.2 Bedeutung der Personaleinsatzplanung für den Betriebsrat

- Work-Life-Balance** Die Personaleinsatzplanung hat gravierende Auswirkungen auf die Beschäftigten. Zum einen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance), wobei dieses Verhältnis in den verschiedenen Lebensphasen oft neu definiert werden muss. Aber auch hinsichtlich der Gesundheit (z. B. bei Schichtarbeit) sind nachteilige Auswirkungen zu bedenken.
- Gesundheitsschutz**
- Verdienstminderung** Einschränkungen beim Personaleinsatz aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder auf Grund des Lebensalters können auch zu Verdienst- und Rentenminderungen führen.



Personaleinsatzformen, die eine hohe persönliche Zeitsouveränität versprechen (z. B. Telearbeit, Vertrauensarbeitszeit, agile Projektarbeit), können leicht zu Überlastung, Selbstausschöpfung, sozialer Isolierung und gesundheitlichen Problemen führen. Verstöße gegen Arbeitszeit- und Arbeitsschutzbestimmungen leisten solche Modelle Vorschub. Die Einwirkungs- und Kontrollmöglichkeiten des Betriebsrats sind hier stark eingeschränkt.

Gefahr der  
Selbstausschöpfung

Eingeschränkte  
Einwirkungs- und  
Kontrollmöglich-  
keiten des  
Betriebsrats  
Gegenstand der  
Planung

Gegenstand der Planung des Personaleinsatzes ist die Verteilung der vorhandenen Arbeitnehmer/innen auf die verschiedenen Arbeitsplätze unter Berücksichtigung der quantitativen, zeitlichen und örtlichen Erfordernisse des Betriebes und der Interessen und Neigungen der Beschäftigten. Davon zu unterscheiden ist die Personaldisposition, die den kurzfristigen (täglichen oder stündlichen) Ausgleich zwischen Soll- und Ist-Personal herstellen soll.

Neuere Managementansätze verstehen die Personaleinsatzplanung als ein strategisches Instrument zur Optimierung betriebswirtschaftlicher Abläufe in den Betrieben. Eine zentrale Rolle kommt dabei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten zu, so dass sie sich mit einem schwankenden Personalbedarf synchronisieren lassen. Da diese Fragestellungen des Arbeitszeitmanagements eng mit weiterführenden betriebswirtschaftlichen Problemstellungen verbunden sind, wie etwa einer schwankenden Auftragslage oder auch arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, binden moderne Ansätze die Personaleinsatzplanung in einen größeren Kontext mit ein. Unter dem Schlagwort Workforce-Productivity werden Methoden diskutiert, wie sich Prozesse der Personaleinsatzplanung mit anderen Managementaufgaben, beispielsweise in den Bereichen Auftragsplanung oder auch Gebäudesicherheit, effizient verknüpfen lassen (vgl. Feldmann 2006). Neben der Personaleinsatzplanung zählen als weitere Bausteine auch die Prognose des zu erwartenden Arbeitsaufkommens und des dafür benötigten Personals, die Optimierung des Personaleinsatzes zur Vermeidung von Unter- und Überdeckung, die Administration von verschiedenen Zeitkonten im Rahmen der Zeitwirtschaft sowie die Analyse und Steuerung des gesamten Workforce-Management-Prozesses. Im Gegensatz zur traditionellen Personaleinsatzplanung, die aufgrund ihrer Verankerung in der Zeitwirtschaft eine Verwaltung von Zeit in Vergangenheit und Zukunft ist, geht Workforce-Management als agile Methode auf die Veränderungen der Planungsanforderungen und -ziele ein: Bedarfsorientierung und Optimierung sind die Kernelemente moderner Workforce-Management-Lösungen. Dabei geht es nicht mehr nur um die Verteilung von Arbeitsschichten auf die vorhandenen Mitarbeiter, sondern um die flexible, auf den jeweils aktuellen Bedarf ausgerichtete Planung, unter Berücksichtigung nachfragebedingter oder saisonaler Schwankungen, aktueller Kunden-, Umsatz- oder Transaktionskennzahlen oder anderer ökonomische Gesichtspunkte. Die unternehmerischen Ziele von Workforce-Management

Neuere Manage-  
mentansätze

Traditionelle Perso-  
naleinsatzplanung  
vs. Workforce-  
Management



nagement liegen darin, durch Optimierung sowohl die Personalkosten deutlich zu senken, als auch die Zufriedenheit der Beschäftigten zu steigern, die Produktivität zu erhöhen und durch besseren Service mehr Umsatz zu erreichen.

### 5.3 Bei der Personaleinsatzplanung eingesetzte Instrumente

**Instrumente** Die Flexibilisierung und Ausdifferenzierung der Arbeitszeiten nimmt zu. Neben Arbeitszeitmodellen mit festen Arbeitszeiten nehmen deshalb auch flexible Arbeitszeiten immer mehr zu. Prinzipiell lassen sich alle Formen und Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung auf die nachfolgend aufgeführten Grundtypen zurückführen, die zudem auch alle miteinander kombinierbar sind. Im Einzelnen sind dies:

- Arbeitszeitkonten
- Teilzeitarbeit
- Arbeitsplatzteilung
- Abrufarbeit
- Schichtarbeit
- Vertrauensarbeitszeit
- amorphe Arbeitszeit
- Telearbeit
- agile Arbeitsformen

Die einzelnen Grundtypen werden im Folgenden beschrieben.

#### 5.3.1 Arbeitszeitkonten

**Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen**

Die mittlerweile am weitesten verbreitete Form der Arbeitszeitgestaltung ist die ungleiche Verteilung mittels Arbeitszeitkonten (IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik 2011, S. 18). Arbeitszeitkonten ersetzen das traditionelle und starre Muster der gleichmäßig über die Arbeitswoche verteilten Vertragsarbeitszeit und eröffnen sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern die Möglichkeit, die individuelle Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Die daraus resultierende Steigerung der Gestaltungsoptionen kann sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite zu erheblichen Vorteilen führen. Während für den Arbeitgeber vor allem die Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall im Vordergrund steht, sind die Beschäftigten an einer Erhöhung ihrer Zeitsouveränität im Sinne von Work-life-balance interessiert. Dieses Spannungsverhältnis vernünftig auszubalancieren, ist Aufgabe von Betriebsrat und Arbeitgeber durch Abschluss einer Betriebsvereinbarung. Den Rahmen hierfür bilden das ArbZG und die einschlägigen Tarifverträge.



Im Organisationsbereich der IG Metall sind drei Arbeitszeitkontenmodelle tariflich zulässig und geregelt (IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik 2011, S. 18): das Arbeitszeitkonto, das Langzeitkonto und das Flexikonto. Langzeitkonten sind aber nur in den Tarifgebieten Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Bayern möglich (Meine u. a. 2018, S.184); in Baden-Württemberg sind darüber hinaus noch Flexikonten zur Beschäftigungssicherung tariflich zulässig. Sie können durch freiwillige Betriebsvereinbarungen eingeführt werden.

Tarifvertraglich  
zulässige Arbeits-  
zeitkontenmodelle

### 5.3.1.1 Kurzzeitarbeitskonto (mit einem Ausgleichszeitraum von bis zu einem Jahr)

Auf einem persönlichen Zeitkonto des Mitarbeiters werden tagesbezogene Abweichungen zwischen der vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit saldiert. Mit Hilfe von Arbeitszeitkonten können somit in einem festgelegten Umfang Zeitguthaben und Zeitschulden gebildet werden, die jedoch innerhalb eines festgelegten Zeitraums ausgeglichen werden müssen. Durch Arbeitszeitkonten werden somit die Möglichkeiten erheblich ausgeweitet, die tägliche, wöchentliche und monatliche Arbeitszeit zu variieren. In den MTV der MuE-Industrie ist ein Ausgleichszeitraum von sechs Monaten vorgesehen; in allen Tarifgebieten mit tariflichen Regelungen zur Beschäftigungssicherung gilt in der Regel ein Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten. Typische Verwendungen sind z. B. Gleitzeit- oder Freischichtkonten (IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik 2011, S. 19).

Die am meisten verbreitete Form von Arbeitszeitkontenführung ist die Gleitzeit, die gewissermaßen die Urform des Arbeitszeitkontos darstellt und in einfache und qualifizierte Gleitzeit unterschieden werden kann. Im Rahmen der einfachen Gleitzeit hat der einzelne Beschäftigte die Möglichkeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb bestimmter Grenzen frei zu wählen. Die Dauer der täglichen Arbeitszeit liegt jedoch fest.

Einfache Gleitzeit

Bei der qualifizierten Gleitzeit kann der Beschäftigte hingegen sowohl über die Lage als auch über die Dauer der täglichen Arbeitszeit entscheiden. Bei der Gleitzeit gibt es eine tägliche oder wöchentliche Regelarbeitszeit, bei der die Beschäftigten innerhalb einer Kernarbeitszeit (z. B. 9.00–15.00 Uhr) anwesend sein müssen, den Rest ihrer Arbeitszeit jedoch innerhalb der Rahmenarbeitszeit (z. B. 7.00–19.00 Uhr) verteilen dürfen. Überstunden werden nach einer festgelegten Regelung entweder in Freizeit oder in Geld ausgeglichen oder den Beschäftigten wird ein Wahlrecht eingeräumt.

Qualifizierte  
Gleitzeit



**Ampelkonto** Eine Erweiterung des einfachen Arbeitszeitkontenmodells ist das Ampelkonto. Für jeden Mitarbeiter wird ein Arbeitszeitkonto geführt, in dem die geleistete Arbeitszeit dokumentiert wird. Die individuellen Arbeitszeitkonten sollen bestimmte, durch Betriebsvereinbarung festgelegte Ober- und Untergrenzen nicht überschreiten. In der betrieblichen Praxis werden hierbei für den Fall, dass der Ausgleich des Arbeitszeitkontos in dem vorgesehenen Ausgleichszeitraum nicht durchgeführt wird, »Warnsysteme« eingerichtet. Mitarbeiter und Vorgesetzte beobachten hierbei den Stundensaldo des Arbeitnehmers und kontrollieren permanent, ob das Arbeitszeitkonto »überzulaufen« droht oder – im selteneren Fall – übermäßig viel Freizeit genossen wird.

**Zeitsouveränität** Um den Einfluss der Beschäftigten auf ihre Arbeitszeit zu stärken und ihnen Zeitsouveränität zu sichern, sollte ein Mix aus Entnahmerechten der Beschäftigten und Ausgleichsverantwortung der Vorgesetzten geregelt werden. Beides sollte mit Beratungs- und Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats unterfüttert werden, z. B. indem ab einer bestimmten Höhe der Kontostände Initiativ- und Beratungsrechte des Betriebsrats ausgelöst werden.

Beim Ampelkonto werden drei verschiedene Phasen unterschieden (vgl. Vorschlag der IG Vorstand, FB Tarifpolitik 2011, S. 20 f.):

**Phasen des Ampelkontos**

- **Grünphase** (beispielsweise bis +/- 50 % des höchsten Sollsaldos) – die Mitarbeiter tragen die Verantwortung über die Arbeitszeit alleine. Sie können die Entnahme von bis zu zwei ganzen Tagen im Monat beantragen. Diese sind zu genehmigen, außer dringende betriebliche Gründe sprechen dagegen. Dann ist ein anderer Zeitpunkt zu vereinbaren.
- **Gelbphase** (beispielsweise ab 50 % bis 75 % des höchsten Sollsaldos) – erfordert das Zusammenwirken von Mitarbeitern und Vorgesetzten, um durch Abbau von Zeitguthaben wieder in die Grünphase zurückzukehren. Der Betriebsrat erhält Meldung von individuellen Zeitguthaben ab 50 % des Sollsaldos und zusätzlich die jeweilige Abbavereinbarung.
- **Rotphase** (beispielsweise ab 75 % des höchsten Sollsaldos) – Der Betriebsrat erhält sofort Meldung von Zeitguthaben, die 75 % des höchsten Sollsaldos übersteigen. Vorgesetzter und Beschäftigter sorgen dafür, dass der Arbeitszeitsaldo der Mitarbeiter wieder in den gelben und grünen Bereich zurückgeführt wird. Außerdem beraten Betriebsrat und Arbeitgeber über die Ursachen des Zeitaufbaus sowie über Maßnahmen zum Abbau der Zeitguthaben.

**Bereichsarbeitszeitkonten** Neben den individuellen Arbeitszeitkonten sollen jeweils Bereichsarbeitszeitkonten geführt werden. Die Sollunter- und -obergrenzen bestimmen sich aus der Summe der Sollunter- und -obergrenzen der Beschäftigten des jeweiligen Bereichs. Für die Bereichsarbeitszeitkonten gilt dieselbe Ampelregelung wie für die individuel-



len Arbeitszeitkonten. Mithilfe der Bereichsarbeitszeitkonten kann besser beurteilt werden, ob ein Bereich personell eher unterbesetzt ist, als allein aufgrund der individuellen Arbeitszeitkonten.

In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, dass Arbeitszeiten nach einem Überschreiten einer bestimmten Höhe des Arbeitszeitkontos oder nach einem bestimmten Zeit oder einem bestimmten Stichtag verfallen. Die Konsequenz: Geleistete Arbeit wird nicht vergütet oder durch bezahlte Freizeit ausgeglichen. Ursachen hierfür können eine unzureichende Erfassung und Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit aber auch eine entsprechende Kappingsregelung in einer Betriebsvereinbarung sein. Für Betriebsräte ist es wichtig zu wissen, dass weder die Tarifverträge noch das ArbZG einen Verfall von Arbeitszeit kennen. Deshalb sollten Betriebsräte auch keiner Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit zustimmen, die eine solche Verfalls- oder Kappingsregelung vorsieht. Da die Tarifverträge der IG Metall die Einführung von Arbeitszeitkonten nur auf freiwilliger Basis vorsehen, kann eine solche Regelung vom Arbeitgeber auch nicht erzwungen werden.

Keine Verfalls- oder Kappingsgrenzen

### 5.3.1.2 Langzeitkonto

Langzeitkonten dienen in erster Linie dem langfristigen Ansparen von Arbeitszeitguthaben. Mithilfe solcher Ansparkonten ist es möglich, Arbeitsstunden, die über die normale Regelarbeitszeit hinaus geleistet worden sind, auf einem separaten Arbeitszeitkonto anzusparen. Das entstandene Arbeitszeitguthaben kann mit unterschiedlichen Zielsetzungen, so z. B. zur individuellen Freistellung zum gleitenden Übergang in die Rente (Lebensarbeitszeitkonto), zur Weiterbildung, Elternzeit oder sonstigen Lebensarbeitszeitplanung) genutzt werden.

Verwendungsmöglichkeiten von Arbeitszeitguthaben

Das Langzeitkonto kann nur in den Tarifgebieten Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Bayern durch Betriebsvereinbarung eingeführt werden. Darin werden auch der mögliche Verwendungszweck bzw. die Verwendungszwecke festgelegt. Innerhalb von zwölf Monaten können Beschäftigte bis zu maximal 152 Stunden in das Langzeitkonto einstellen. Es muss nicht innerhalb eines bestimmten Zeitraums ausgeglichen oder geleert werden. Das Arbeitszeitguthaben wird nicht in Zeit, sondern in Geld geführt (§ 7d SGB IV). Die Beschäftigten entscheiden im Rahmen der Regelungen der Betriebsvereinbarung über die Entnahmen.

Langzeitkonten nur in BW und NRW

Werden Arbeitszeitguthaben lange genug aufgespart, können sie auch für ein sog. Sabbatical (Langzeiturlaub) verwendet werden. Das Sabbatical ist ein vom

Sabbatical



Unternehmen gebilligter Langzeiturlaub – in der Regel zwischen drei und zwölf Monaten – an dessen Ende der Arbeitnehmer in das Unternehmen und im Idealfall an seinen alten Arbeitsplatz zurückkehrt. Während des Sabbaticals bleibt es den Arbeitnehmern freigestellt, welche Wünsche und Ziele sie in der neu gewonnenen Freizeit verwirklichen. Ob diese nun in der Erfüllung des lang ersehnten Traums einer Weltreise oder in einer intensiven Familienphase liegen, ob der Langzeiturlauber die Zeit nutzt, um neue Zukunftsperspektiven zu entwickeln oder sich im Selbststudium oder durch Fortbildungen konkrete Zusatzqualifikationen aneignet, bleibt dem temporären Aussteiger freigestellt. Obwohl der/die Arbeitnehmer/in sehr frei entscheiden kann, wie er/sie die Auszeit nutzt, wird trotzdem deutlich, dass nicht nur der/die Mitarbeiter/in, sondern auch sein Arbeitgeber von der Auszeit und der (wieder)erstarkten Leistungsfähigkeit und Motivation, den neuen Ideen und dem gewachsenen Wissens- und Erfahrungshorizont des zudem ausgeruhten und ausgeglichenen Mitarbeiters profitiert.

Abschließend sind die jeweiligen Vor- und Nachteile von Arbeitszeitkonten sowohl für Arbeitgeber also auch für Arbeitnehmer/innen tabellarisch dargestellt:

**Vor- und Nachteile** **Abb. 14: Vor- und Nachteile von Arbeitszeitkonten**

	Vorteile	Nachteile
Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Synchronisation von Markt- und Betriebsbedingungen durch die Anpassung der Arbeitszeit an die betrieblichen Anforderungen</li> <li>• schnellere Reaktionsmöglichkeiten auf Markt- und Kundenerfordernisse</li> <li>• effektiverer Einsatz der Arbeitskräfte</li> <li>• optimierte Anlagennutzungszeiten</li> <li>• bessere Arbeitsmotivation und höhere Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Vermeidung von Überstundenzuschlägen und Kurzarbeit</li> <li>• kundengerechte Öffnungs-, Service- und Ansprechzeiten</li> <li>• geringere Leerzeiten und Lagerkosten</li> <li>• kürzere Produktions- und Lieferzeiten</li> <li>• Sicherung des Betriebs in krisenhaften Zeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höherer Verwaltungsaufwand bei flexiblen im Gegensatz zur pauschalen Arbeitszeitregelungen</li> </ul>



	Vorteile	Nachteile
Arbeitnehmer/ innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Zeitsouveränität der Mitarbeiter bei entsprechend vereinbarten Entnahmerechten</li> <li>• gesteigerte Möglichkeiten für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung</li> <li>• Beschäftigungssicherung in Krisenzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Gehaltsverbesserungen durch Überstundenzuschläge</li> <li>• Gefahr der Entgrenzung der Arbeitszeit</li> <li>• Gefahr des Verfalls von geleisteter Arbeitszeit durch Kappingsregelung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.1.3 Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben

Bei der Führung von Lang- und Lebensarbeitszeitkonten entstehen bei einem Unternehmen zum Teil sehr umfangreiche Arbeitszeitguthaben, die im Falle einer Insolvenz des Unternehmens verloren gingen, wenn sie nicht gesichert sind. Die Arbeitnehmer verlören dann nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern auch ihr angespartes Guthaben. Für die Unternehmen besteht die gesetzliche Verpflichtung, sowohl bei Altersteilzeit als auch bei Langzeitkonten die Arbeitszeitguthaben gegen Insolvenz zu sichern (Altersteilzeitgesetz, § 7b SGB IV). Bei Langzeitkonten besteht die Versicherungspflicht allerdings erst ab einem bestimmten Wertguthaben auf den Langzeitkonten, das vom BMAS jährlich neu festgesetzt wird. Diese Mindestwertguthaben betragen 2019 3.115 € (West) bzw. 2.870 € (Ost). Einen besseren Insolvenzschutz bieten die Tarifverträge in Nordwürttemberg/Nordbaden und NRW (ab der ersten Stunde) sowie Bayern (ab dem ersten Euro) (vgl. Meine u. a. 2018, S. 189).

Gesetzliche  
Verpflichtung zur  
Insolvenzversicherung

»Die eingeführte Insolvenzversicherung von (Lang)Zeitkonten ist damit lückenhaft. Eine Absicherung aller Kontenmodelle über das Insolvenzgeld oder ähnlich wie bei für die Betriebsrenten durch den Pensionssicherungsverein wären bessere Lösungen. Die nach dem Gesetz vorzunehmende privatrechtliche Absicherung muss durch die Beschäftigten und Betriebsräte genau und ständig kontrolliert werden« (Meine u. a. 2018, S. 189).

Obwohl erst wenige Finanzinstitute und Versicherungsunternehmen Modelle zur Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben anbieten, sind in der unternehmerischen Praxis bereits einige Ansätze diesbezüglich eingeführt worden. Viele Unternehmen beklagen dabei den hohen finanziellen und organisatorischen Aufwand



und mahnen bessere Modelle bei den Banken und Versicherungen an. Folgende Modelle der Insolvenzversicherung werden praktiziert (vgl. Schietinger 2008, S. 53 ff.):

- Fondslösung

  - **Fondslösung:** Der Arbeitgeber richtet bei einer Kapitalanlagegesellschaft ein Depotkonto ein und entscheidet über den Fondstyp (meist eher risikoarme Fondsanlagen wie Rentenfonds, Geldmarktfonds); Inhaber der erworbenen Fondsanteile bleibt der Arbeitgeber. Die während der Fondsanlage erwirtschafteten Erträge stehen dem Arbeitgeber zu. Daraus bestreitet er seine Kosten für Verwaltung und Depotführung. Wird der Arbeitgeber während der Vertragslaufzeit insolvent, übernimmt die Kapitalanlagegesellschaft die Zahlungsabwicklung an die Beschäftigten und führt Steuern und Sozialabgaben an die zuständigen Stellen ab.
- Bankbürgschaft

  - **Bankbürgschaft:** Ein Kreditinstitut schließt mit einem Arbeitgeber nach entsprechender Bonitätsprüfung einen Vertrag ab, in dem sich das Kreditunternehmen verpflichtet, gegenüber den Beschäftigten für die Verbindlichkeiten aus dem Arbeitszeitkonto einzustehen. Die Gebühren für die Bankbürgschaft hat der Arbeitgeber zu zahlen. Die Höhe richtet sich nach dem Umfang der zu sichernden Forderung und nach der Risikobeurteilung durch das Kreditinstitut. Vorteil: Die Bankbürgschaft deckt immer genau den Umfang der gesicherten Forderung ab, und das Unternehmen büßt nicht an Liquidität ein. Nachteil: Die Bankbürgschaft eignet sich nur für solvente Unternehmen, die ihre Kreditlinie noch nicht ausgeschöpft haben.
- Kautionsversicherungsmodell

  - **Kautionsversicherungsmodell:** Im Rahmen der Kautionsversicherung für Zeitguthaben gibt eine Versicherungsgesellschaft den Unternehmen eine Bürgschaft. Statt der 100-prozentigen Hinterlegung der Guthabensumme reichen in der Regel 25 %. Bei größeren Summen prüft die Versicherung die Bonität des Unternehmens. Im Insolvenzfall übernimmt ein Treuhänder die Abwicklung (und nicht die Versicherungsgesellschaft). Liquiditätsvorteil: Das Unternehmen hat einen größeren Finanzierungsspielraum durch Nutzung nicht gebundener Wertguthaben.
- Zeitwertpapier

  - **Zeitwertpapier:** Bei Volkswagen können die Beschäftigten ihre Arbeitszeitguthaben aus Mehrarbeit, aber auch Teile des Gehalts wie Weihnachtsgeld oder Prämien auf ein Konto einzahlen. Die Zeit wird auch in Geld umgerechnet und als verzinsliches »Zeitwertpapier« in Form eines Rentenfonds angelegt. 96 % der Mitarbeiter nutzen inzwischen das Zeitwertpapier. Vorteil: Das eingezahlte Geld muss erst im Rentenalter mit einem günstigen Satz versteuert werden. Außerdem entfallen die Sozialabgaben ebenso wie die Bearbeitungsgebühren für den Fonds. Das Modell hat die HypoVereinsbank inzwischen auch für andere Unternehmen weiterentwickelt.

**Nachweis gegenüber Betriebsrat** Von den 55.000 zurzeit gültigen Tarifverträgen haben etwa 300 Vereinbarungen zur Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben getroffen. Die Art der Sicherung



kann in der Regel betrieblich festgelegt werden. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, gegenüber dem Betriebsrat und gegenüber dem Beschäftigten jährlich die ausreichende Sicherung nachzuweisen.

Stimmt bei einem Arbeitgeberwechsel der neue Arbeitgeber der Übertragung des Langzeitkontos nicht zu, dann können die angesparten Guthaben bei der Deutschen Rentenversicherung Bund geparkt werden, ohne dass sie sich aber weiterentwickeln.

Übertragung bei  
Arbeitgeberwechsel

### 5.3.2 Verkürzte Vollzeit

Die Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Jahr 2017 hat ergeben, dass sich eine Mehrheit der Beschäftigten wünscht, ihre Arbeitszeit vorübergehend zu verkürzen (vgl. Meine u. a. 2018, S.21). In der Tarifrunde 2018 hat die IG Metall diesen Wunsch tarifvertraglich mit der Regelung zur »verkürzten Vollzeit« umgesetzt. Beschäftigte in Vollzeit können ihre Arbeitszeit für einen Zeitraum zwischen 6 und 24 Monaten auf bis zu 28 Stunden in der Woche verringern. Danach gilt wieder automatisch die vorherige wöchentliche Arbeitszeit (vgl. ebd., S.43). »Tarifvertraglich wird die verkürzte Vollzeit weiterhin als Vollzeitarbeitsverhältnis betrachtet. Allerdings werden tarifliche oder betriebliche Ansprüche, die an die Länge der Arbeitszeit anknüpfen, an die Dauer der reduzierten Arbeitszeit angepasst. Ausnahme: Die Ansprüche aus dem Tarifvertrag Altersversorgungswirksame Leistungen (TV AVWL) bleiben ungekürzt«(ebd., S.43).

Anspruchsberechtigt sind alle Vollzeitbeschäftigte mit einer Mindestbetriebszugehörigkeit von 2 Jahren (z.B. MTV Bayern); Teilzeitbeschäftigte haben keinen Anspruch. In den Tarifverträgen sind Quoten von 10 % bzw. 12 % der Beschäftigten für verkürzte Vollzeit vereinbart. Solange diese Quoten nicht ausgeschöpft sind, ist der Antrag zu genehmigen, es sei denn, das entfallende Arbeitsvolumen kann nicht mit der entsprechenden Qualifikation kompensiert werden (vgl. Meine u. a. 2018, S.46).

### 5.3.3 Teilzeitarbeit

Von Teilzeitarbeit spricht man, wenn Arbeitnehmer regelmäßig kürzer arbeiten als vergleichbare Vollzeit Arbeitnehmer. Verglichen wird in der Regel die Wochenarbeitszeit – bei unregelmäßiger Arbeitszeit die Jahresarbeitszeit – von Arbeitnehmern des gleichen Betriebs mit derselben Art des Arbeitsverhältnisses und der gleichen oder einer ähnlichen Tätigkeit. Fehlen vergleichbare



Arbeitnehmer im Betrieb, gilt als Vergleichsmaßstab ein anwendbarer Tarifvertrag oder Kollektivvertrag, ansonsten die branchenübliche Vollarbeitszeit (§ 2 TzBfG).

Das TzBfG gibt allen Beschäftigten eines Unternehmens mit in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmern, deren Arbeitsverhältnis bereits sechs Monate besteht, einen individuellen Anspruch auf eine Teilzeitbeschäftigung. Eine Verringerung der Arbeitszeit muss nicht auf Dauer sein, sondern kann auch zeitlich befristet werden. Der Arbeitgeber kann einen Antrag auf (befristete) Reduzierung der Arbeitszeit nur bei Vorliegen betrieblicher Gründe ablehnen (§ 8 Abs. 4 TzBfG). Diese hat er darzulegen und zu beweisen. Das Gesetz geht von einem Konsensmodell aus, nach dem sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf das Arbeitszeitvolumen und dessen Verteilung einigen. Wenn das nicht gelingt, entscheidet auf Antrag des Arbeitnehmers das Arbeitsgericht (§ 8 Abs. 5 TzBfG). Teilzeitarbeit kann verschieden organisiert sein:

#### Teilzeitmodelle

- Es können fixe Arbeitszeiten vereinbart werden, die aber nicht die volle Arbeitszeit ausmachen.  
Es können, je nach Arbeitsanfall, flexible Arbeitspläne erstellt werden (Arbeit auf Abruf; s. Abschn. 5.3.5).
- An allen Arbeitstagen in der Woche wird im Vergleich zu Normalarbeitszeit in reduziertem Umfang gearbeitet.
- Die Anzahl der Arbeitstage ist reduziert, es wird aber an den betreffenden Tagen im Umfang eines Normalarbeitsverhältnisses gearbeitet.

#### Rückkehrrecht

Ein Rückkehrrecht von unbefristeter Teilzeitarbeit auf eine Vollzeittätigkeit ist im deutschen Teilzeit- und Befristungsgesetz, anders als etwa in der niederländischen Gesetzgebung, nicht vorgesehen. Falls jedoch neue oder freie Stellen zu besetzen sind, müssen nach dem bundesdeutschen Recht teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter vorrangig berücksichtigt werden, die den Wunsch nach Arbeitszeitverlängerung geäußert haben (§ 9 TzBfG).

#### Verbesserte Möglichkeit der Aufstockung der Arbeitszeit

An diese Regelung knüpft das zum 1.1.2019 geänderte Teilzeit- und Befristungsgesetz an. Es will es Teilzeitkräften erleichtern, ihren Wunsch auf Aufstockung der Arbeitszeit gegenüber ihrem Arbeitgeber durchzusetzen. Nach der bisherigen Regelung konnte der Arbeitgeber die Verlängerung der Arbeitszeit ablehnen, wenn er vortrug, dass

#### Ablehnungsgründe

- kein entsprechender freier Arbeitsplatz vorhanden ist,
- die Teilzeitkraft für die Tätigkeit nicht gleich geeignet ist wie die oder der vom Arbeitgeber bevorzugte Bewerber/in,
- dringende betriebliche Gründe oder
- Arbeitszeitwünsche anderer Teilzeitbeschäftigter entgegenstehen.



Nach der Neuregelung muss der Arbeitgeber alle oben genannten Einwände darlegen und beweisen. Das gilt zukünftig auch für den Vortrag des Arbeitgebers, dass der Arbeitsplatz dem bisherigen Arbeitsplatz der Teilzeitbeschäftigten nicht entspricht oder nicht frei ist oder die Teilzeitbeschäftigte nicht mindestens gleich geeignet ist wie ein anderer bevorzugter Bewerber.

Darlegungs- und Beweislast

Auch künftig muss der Arbeitgeber auf einen Verlängerungswunsch nur reagieren, wenn ein bestimmter Arbeitsplatz tatsächlich besetzt werden soll. Verlangen Teilzeitbeschäftigte Aufstockung nur allgemein und nicht bezogen auf einen konkreten Arbeitsplatz, muss der Arbeitgeber nicht darlegen und beweisen, weshalb eine Verlängerung der Arbeitszeit nicht in Betracht kommt und entsprechende Arbeitsplätze nicht vorhanden sind (BAG vom 25.4.2018 – 5 AZR 245/17).

Aufstockung nur, wenn ein Arbeitsplatz tatsächlich besetzt werden muss

Bisher schon musste der Arbeitgeber, wenn ihm Beschäftigte mitgeteilt hatten, dass sie eine Veränderung der Arbeitszeit anstreben, über entsprechende Arbeitsplätze informieren. Mit der Neuregelung ist der Arbeitgeber darüber hinaus verpflichtet, den Veränderungswunsch mit ihren Beschäftigten auch zu erörtern.

Informations- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers

Im Zuge der Neuregelung des Teilzeitrechts wurden Änderungen bei der Form vorgenommen, wie Arbeitnehmer/innen ihren Teilzeit- und Aufstockungswunsch dem Arbeitgeber mitteilen müssen. Der Gesetzgeber verlangt Textform. Dabei reicht es aus, wenn Beschäftigte in einer Mail oder in einem Fax ihrem Arbeitgeber mitteilen, dass sie die Arbeitszeit gerne verändern wollen.

Schriftform erforderlich

Eine wesentliche Neuerung ist die Einführung einer zeitlich befristete Teilzeitarbeit (Brückenteilzeit) gem. § 9a TzBfG. Diese ist allerdings an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Beschäftigte können sie nur verlangen, wenn

Brückenteilzeit

- der Arbeitgeber in der Regel mehr als 45 Arbeitnehmer/innen beschäftigt (Auszubildende nicht mitgezählt),
- das Arbeitsverhältnis länger als 6 Monate bestanden hat.

Die Beschäftigten müssen die befristete Teilzeit im Voraus festlegen. Der Umfang muss sich zwischen einem Jahr (Minstdauer) und fünf Jahren (Höchstdauer) bewegen (§ 9a Abs. 1 Satz 2 TzBfG). Während der zeitlich begrenzten Verringerung der Arbeitszeit besteht kein Anspruch auf Verlängerung oder Verkürzung der Arbeitszeit oder auf vorzeitige Rückkehr zur ursprünglich vertraglich vereinbarten Arbeitszeit.

Zeitraum und Umfang des Anspruchs

Der neue Anspruch ist – ebenso wie der Anspruch auf zeitlich nicht begrenzte Teilzeitarbeit – nicht an das Vorliegen bestimmter Gründe (etwa mit Kindererziehung oder Pflege von Angehörigen) gebunden.

Anspruch setzt keinen besonderen Grund voraus



### Antrag und Verfahren wie beim allgemeinen Teilzeitanspruch

Wie beim bisher schon geltenden Anspruch auf unbefristete Teilzeit ist ein bestimmtes Verfahren einzuhalten. Folgende Regeln gelten daher auch für die Brückenteilzeit (§ 9a Abs. 3 Satz 1 TzBfG):

- Beschäftigte müssen ihren Wunsch dem Arbeitgeber spätestens drei Monate vor dem gewünschten Beginn der Brückenteilzeit mitteilen. Das kann durch ein Schreiben geschehen, aber auch durch eine entsprechende Mail oder ein Fax.
- Der Antrag muss angeben, für welchen Zeitraum Teilzeit verlangt wird und um wieviel die Arbeitszeit reduziert werden soll. Er kann, muss aber nicht Angaben zur Lage der Arbeitszeit enthalten.

### Erörterungspflicht

Arbeitgeber und Beschäftigte haben die gewünschte Veränderung der Arbeitszeit zu erörtern (§ 7 Abs. 2 Satz 1 TzBfG n.F.). Wird keine Einigung erzielt, muss der Arbeitgeber spätestens einen Monat vor Beginn der gewünschten Veränderung seine Entscheidung der Arbeitnehmerin schriftlich mitteilen. Tut er das nicht, verringert sich die Arbeitszeit automatisch im gewünschten Umfang und für den gewünschten Zeitraum.

### Betriebliche Gründe

Wie auch bisher schon beim allgemeinen Anspruch auf Herabsetzung der Arbeitszeit, kann der Arbeitgeber einwenden, dass betriebliche Gründe entgegenstehen, etwa wenn Organisation, Arbeitsablauf oder die Sicherheit des Betriebes wesentlich beeinträchtigt würden. Allerdings ist das Spektrum der Ablehnungsgründe im Vergleich mit der bisherigen Teilzeitregelung um einen wichtigen Aspekt erweitert worden, nämlich dass der Anspruch durch andere Teilzeitkräfte erschöpft ist. Dies ist dann der Fall, wenn in Unternehmen (nicht Betrieben!) mit nicht mehr als 200 Beschäftigten eine Brückenteilzeit pro 15 Beschäftigte genehmigt worden ist.

### Wiederholter Antrag auf Brückenteilzeit

Nach dem Ende der befristeten Teilzeit kann ein erneuter Antrag frühestens ein Jahr nach Rückkehr zur ursprünglichen Arbeitszeit gestellt werden (§ 9a Abs. 5 Satz 1 TzBfG).

Hat der Arbeitgeber berechtigterweise den Antrag auf Brückenteilzeit abgelehnt, gelten unterschiedliche Fristen je nachdem, aus welchem Grund der Arbeitgeber Teilzeit verweigert hat:

### Fristen für einen erneuten Antrag

- Beruht die Ablehnung auf betrieblichen Gründen, kann befristete Teilzeit erst wieder nach zwei Jahren nach der Ablehnung beantragt werden (§ 9a Abs. 5 Satz 2 TzBfG);
- Hat der Arbeitgeber sich darauf berufen können, dass ihm Brückenteilzeit wegen der ausgeschöpften Kontingente in Brückenteilzeit nicht zumutbar war, umfasst die Sperre eines neuen Antrags nur ein Jahr, gerechnet von der Ablehnung an (§ 9a Abs. 5 Satz 3 TzBfG).



Altersteilzeit ist eine spezifische Form der Teilzeit und soll einen flexiblen Übergang in die Rente ermöglichen. Rechtsgrundlage für alle tariflichen und betrieblichen Regelungen ist das Altersteilzeitgesetz (AltTZG). Alle Vereinbarungen müssen die Anforderungen dieses Gesetzes erfüllen, da sonst die Befreiung der Aufstockungsbeträge von der Steuer- und Sozialversicherungspflicht entfällt.

Abweichende  
Regelungen in  
einem Tarifvertrag

Die Voraussetzungen sind: »Die Beschäftigten müssen innerhalb der letzten 5 Jahre vor Beginn der Altersteilzeit mindestens 1080 Tage in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nach dem SGB gestanden haben. Aufgrund eines Tarifvertrages, einer Betriebsvereinbarung oder einer Vereinbarung mit dem Beschäftigten muss das Regelarbeitsentgelt um mindestens 20% und die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung auf 80% des Regelarbeitsentgelts aufgestockt werden. Die Beitragsbemessungsgrenzen sind dabei zu beachten« (Meine u. a. 2018, S. 377).

Der Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente (TV FlexÜ) verbessert im Vergleich zum AltTZG die Ansprüche der Beschäftigten in folgenden Punkten (vgl. Meine u. a. 2018, S 378):

Tarifvertrag zum  
flexiblen Übergang  
in die Rente

- erzwingbare Ansprüche auf Altersteilzeit,
- höhere Aufstockung des Arbeitsentgelts,
- Abfindungen beim Anspruchsmodell für besonders belastete Beschäftigte,
- Möglichkeit der Altersteilzeit im Blockmodell,
- eine Öffnungsklausel eröffnet die Möglichkeit, durch Betriebsvereinbarung eine 6-jährige Altersteilzeit ab dem 57. Lebensjahr zu vereinbaren.

Durch den Tarifvertrag Anspruchsvoraussetzungen (TV AVo) wird die Finanzierung der Altersteilzeit von 4% der Beschäftigten eines Betriebes gesichert. In einem Jahr nicht ausgeschöpfte Mittel können für eine finanzielle Förderung der Bildungsteilzeit gem. TV Bildung bzw. TV Qualifizierung verwendet werden (vgl. Meine u. a. 2018, S. 395).

Finanzierung der  
Altersteilzeit

Eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Altersteilzeitmodell, der Berechnung des Altersteilzeitentgelts, der Insolvenzsicherung sowie die Frage der Erkrankung während der Altersteilzeit findet sich bei Meine u. a. 2018, S. 375 ff.

Weiterführende  
Informationen

Im Folgenden sind die Vor- und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer/innen tabellarisch gegenübergestellt:



Vor- und Nachteile Abb. 15: Vor- und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung

	Vorteile	Nachteile
Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Arbeitgeber kann die Mitarbeiter so einteilen, wie es der Betrieb erfordert</li> <li>• höhere Leistung der Mitarbeiter durch mehr Erholung</li> <li>• Stellenabbau kann durch zeitweilige Teilzeitregelungen vermieden werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Kosten durch Lohnnebenkosten und Investitionen in die Weiterbildung sowie höherer Koordinationsaufwand seitens des Unternehmens</li> </ul>
Arbeitnehmer/innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger zu arbeiten passt zum Lebensstil des Downshiftings (»Freiwillige Einfachheit«).</li> <li>• Es bleibt genügend Zeit für andere Beschäftigungen (etwa Kinderbetreuung, Hobbys, Haushalt, Ehrenamt).</li> <li>• Es kann steuerliche Vorteile bringen, nicht so viel zu arbeiten.</li> <li>• Aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr voll belastbare Mitarbeiter bleiben im Arbeitsverhältnis.</li> <li>• alters- und altersgerechte Arbeitszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanzielle Einbußen (auch bei der Rente)</li> <li>• Gefahr der Leistungsverdichtung</li> <li>• Probleme bei Teilzeitformen mit verhältnismäßig kurzen Ankündigungsfristen</li> <li>• Befürchtung hinsichtlich eines Karrierehemmnisses</li> <li>• Festschreiben traditioneller Rollenbilder von Männer und Frauen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.4 Arbeitsplatzteilung

Die Arbeitsplatzteilung (englisch: Job-Sharing) ist ein Arbeitszeitmodell, das auf Teilzeitarbeit basiert. Zwei oder mehr Arbeitnehmer teilen als Gemeinschaft min-



destens einen Arbeitsplatz unter sich auf. Die Partner einer Gruppe können ihre Arbeitszeit individuell festlegen. Solange die Arbeitszeit sich im Rahmen der vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer befindet, sind alle Kombinationen innerhalb der Arbeitsplatzteilungsgruppe möglich.

Um Arbeitsplatzteilung zu realisieren, müssen die Partner über ein gutes Planungs- und Organisationsvermögen verfügen. Daneben ist es wichtig, dass die Partner gut miteinander auskommen.

Formen des Job-Sharing:

- **Job-Splitting:** Das ist die im Wesentlichen vorkommende Form des Job-Sharing. Dabei erfolgt eine zeitliche Aufteilung bei identischen Aufgabenprofilen der Partner. Es besteht kein Interaktions- und Kooperationsbedarf zwischen den Partnern, die unabhängig voneinander mit Arbeitsverträgen ausgestattet werden. Job-Splitting bezeichnet also eine einfache Aufteilung eines Vollzeitarbeitsplatzes in zwei voneinander unabhängige Teilzeitarbeitsplätze. Kündigt ein Arbeitnehmer, besteht das verbleibende Arbeitsverhältnis weiter. Der Arbeitgeber muss sich um Ersatz bemühen. Findet er allerdings keinen, kann er eine Änderungskündigung aussprechen (etwa dahingehend, dass der zweite Arbeitsplatzpartner jetzt Vollzeitarbeit zu leisten hat). Kann dies der verbliebene Arbeitsplatzpartner nicht akzeptieren, kann er gegen eine solche Änderungskündigung notfalls mit der Kündigungsschutzklage vorgehen. Job-Splitting
- **Job-Pairing:** Dieses Modell ist ähnlich dem Job-Splitting, nur dass sich hier die Partner im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung untereinander abzustimmen haben, sie tragen gemeinsam Verantwortung und treffen gemeinsam wesentliche Entscheidungen. Der Arbeitsvertrag wird mit den Partnern gemeinsam geschlossen und kann auch nur gemeinsam gekündigt werden. Job-Pairing
- **Top-Sharing:** Darunter wird ein partnerschaftliches Führungsmodell verstanden, eine Arbeitsplatzteilung in Führungspositionen. Die Führungskräfte tragen beim Top-Sharing-Modell zu einem bestimmten Grad gemeinsam Verantwortung und treffen wichtige Entscheidungen gemeinsam, etwa strategische Beschlüsse, Personalentscheidungen oder größere Investitionen. Das Teilen von Führungsverantwortung ist insbesondere bei Mitarbeiterbeurteilungen anspruchsvoll, da hier auch subjektive Kriterien eine Rolle spielen. Dieses Modell hat bislang noch kaum Verbreitung gefunden. Top-Sharing

Arbeitsplatzteilung bietet für den Arbeitnehmer den Vorteil die Arbeitszeit und -dauer individuell zu gestalten. Für den Arbeitgeber bedeutet Arbeitsplatzteilung einen Gewinn an Wissen, deren Verbleib im Unternehmen beim Ausscheiden einer Arbeitskraft, die Synergie der Arbeitnehmer, mehr Kapazität bei hohem Arbeitsaufkommen und die bessere Möglichkeit einen ausgefallenen Arbeitnehmer zu vertreten. Vorteile des Job-Sharing



**Probleme des Job-Sharing** Kritisch sind der erhöhte Kommunikations- und Informationsaufwand zu betrachten sowie die schwierige Neubesetzung einer Person der Gruppe. Der letzte Punkt wiegt besonders schwer, wenn eine Arbeitsplatzteilungsgruppe aus nur zwei Arbeitnehmern besteht.

### 5.3.5 Arbeit auf Abruf

Arbeit auf Abruf bezeichnet ursprünglich ein Arbeitsverhältnis, bei dem die Dauer der Arbeitszeit innerhalb eines bestimmten Zeitraums nicht festliegt. Der Arbeitgeber konkretisiert das Arbeitsverhältnis und die Arbeitszeit im Bedarfsfall. Ein Arbeitsvertrag regelt im Wesentlichen nur die Höhe des Entgeltes pro geleistete Einheit. Im Zweifel besteht damit zwar ein Arbeitsverhältnis, der Arbeitnehmer kann aber auch über längere Zeit nicht in Anspruch genommen werden und erhält dann auch kein Entgelt.

**Flexibilisierung der Arbeitszeit** Sinn eines Abrufarbeitsverhältnisses ist eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Aufgrund der Regelungen des Kündigungsschutzes haben deutsche Arbeitsgerichte solche Arbeitsverträge schon früh für nichtig erklärt (z. B. ArbG Hamburg vom 2. 5. 1984 – 6 Ca 691/83).

**Neue gesetzliche Regelung** Im deutschen Arbeitsrecht regelt inzwischen das TzBfG (§ 12) die Arbeit auf Abruf. Nach der ab 1. 1. 2019 geltenden Neufassung von § 12 TzBfG müssen im Arbeitsvertrag eine wöchentliche und eine tägliche Arbeitszeit vereinbart sein. Fehlt diese Vereinbarung, gilt eine Wochenstundenzahl von 20 Stunden als vereinbart (§ 12 Abs. 1 Satz 2 TzBfG). Fehlt es an einer vertraglichen Festlegung hinsichtlich der täglich zu leistenden Arbeitszeit, hat der Arbeitgeber die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers jeweils für mindestens drei aufeinander folgende Stunden in Anspruch zu nehmen. Der Arbeitnehmer ist nur zur Arbeitsleistung verpflichtet, wenn der Arbeitgeber ihm die Lage seiner Arbeitszeit jeweils mindestens vier Tage im Voraus mitteilt. Durch Tarifvertrag sind hiervon abweichende Regelungen auch zuungunsten der Arbeitnehmer möglich.

**Maximal zulässige Abweichungen von der vereinbarten Arbeitszeit** Die Neufassung des § 12 TzBfG begrenzt im Anschluss an die BAG-Rechtsprechung die Abweichungen der vom Arbeitgeber abgerufenen Arbeit von der vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit. Ist die vertragliche Wochenarbeitszeit eine Untergrenze bzw. Mindestarbeitszeit, dann darf der Arbeitgeber nur bis zu max. 25 % mehr Arbeit abrufen; ist die vertragliche Wochenarbeitszeit eine Obergrenze bzw. Höchstarbeitszeit, dann darf der Arbeitgeber nur max. bis zu 20 % weniger Arbeit abrufen (§ 12 Abs. 2 TzBfG).



Verbindlich geregelt ist jetzt auch die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und an Feiertagen. Maßgeblich ist die durchschnittliche Arbeitszeit der letzten drei Monate vor dem Arbeitsausfall (Referenzperiodenprinzip). Entgeltfortzahlung

### 5.3.6 Schichtarbeit

Schichtarbeit ist eine Form der Tätigkeit mit Arbeit zu wechselnden Zeiten (Wechselschicht) oder konstant ungewöhnlichen Zeiten (Dauerspät-, Dauernacht- oder Wochenendschicht).

Bei der Schichtgestaltung sind die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu berücksichtigen (§ 6 ArbZG). Deshalb sollten bei der Schichtplanung die folgenden arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e. V. unbedingt berücksichtigt werden (Leitsätze zur Nacht- und Schichtarbeit):

- Begrenzung der Anzahl aufeinanderfolgender Nachtschichten auf maximal drei
  - schnelle Rotation von Früh- und Spätschicht
  - Frühschichtbeginn möglichst nicht zu früh
  - tägliche Arbeitszeit möglichst auf acht Stunden begrenzen; Ausnahmen nur, wenn ausreichende Pausen eingeplant sind, keine Überstunden anfallen, ausreichende Personalreserve vorhanden ist und eine vollständige Erholung nach der Arbeitszeit möglich ist
  - geblockte Wochenendfreizeit (mindestens ein Samstag oder Sonntag frei)
  - ungünstige Schichtfolgen vermeiden
  - kurzfristige Schichtplanänderungen vermeiden
  - ein freier Abend an mindestens einem Wochentag (Montag bis Freitag)
  - dauerhafte Nachtschicht nur in Ausnahmefällen
  - mitarbeiterorientierte Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit
- Leitsätze zur Nacht- und Schichtarbeit

### 5.3.7 Vertrauensarbeitszeit

Bei der Vertrauensarbeitszeit verzichtet der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Arbeitszeit und vertraut darauf, dass die Beschäftigten ihren vertraglichen Verpflichtungen auch ohne betriebliche Überprüfung nachkommen. Die Beschäftigten entscheiden selbstständig, wann sie ihre Arbeitsaufgaben erfüllen und erhalten dabei volle Zeitsouveränität. Dabei sind weiterhin die gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere das Arbeitszeitgesetz, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen sowie die Regelungen im Arbeitsvertrag einzuhalten. Nach der EuGH-Entscheidung zur Arbeitszeiterfassung vom 14. 5. 2019 sind Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeitszeit



der Beschäftigten ab der ersten Stunde zu erfassen (EuGH vom 14. 5. 2019 – Rs. C-55/18). Dies gilt auch für Vertrauensarbeitszeit. Das BMAS bereitet eine entsprechende Ergänzung des Arbeitszeitgesetzes vor. Allerdings ist das EuGH-Urteil schon jetzt für Arbeitgeber und Arbeitsgerichte bindend.

Die folgende Übersicht zeigt die Vor- und Nachteile bzw. die Chancen und Risiken von Vertrauensarbeitszeit auf:

**Vor- und Nachteile** **Abb. 16: Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken von Vertrauensarbeitszeit**

	Vorteile/Chancen	Nachteile/Risiken
Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung einer offenen Unternehmenskultur</li> <li>• Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation</li> <li>• Erhöhung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Reduzierung von Überstunden</li> <li>• Anpassungsfähigkeit von persönlichen Arbeitszeiten an Betriebsinteressen</li> <li>• Verwirklichung bedarfsorientierter Arbeitszeiten</li> <li>• Ergebnis- statt Zeitorientierung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missbrauchsmöglichkeiten durch den Arbeitnehmer wegen des Verzichts auf eine belastbare Zeiterfassung</li> <li>• Überlastung der Beschäftigten werden zu spät erkannt</li> </ul>
Arbeitnehmer/-innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteile einer offenen Unternehmenskultur (wenn sie den wirklich praktiziert wird)</li> <li>• Gesteigerte Gestaltungsspielräume für einen ergebnisorientierten Einsatz der Arbeitszeit</li> <li>• Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (wenn es das Arbeitspensum zulässt)</li> <li>• Freie Zeiteinteilung und spontane Anpassungsfähigkeit für Erziehende (wenn es das Arbeitspensum zulässt)</li> <li>• Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überforderung durch Leistungsverdichtung und Überlastungsprobleme</li> <li>• Gefahr der Selbstausbeutung</li> <li>• Erhöhung des sozialen Drucks</li> <li>• gesundheitliche Probleme</li> <li>• Gefahr des »Burn-Out-Syndroms« steigt</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.



### 5.3.8 Telearbeit

Es werden üblicherweise verschiedene Formen der Telearbeit unterschieden:

- Bei der **Teleheimarbeit** (häufig auch Home Office genannt, im englischen jedoch als telecommuting, telework oder working at home bezeichnet) verrichtet der Arbeitnehmer die gesamte Arbeit als Heimarbeit in seiner eigenen Wohnung (Arbeitszimmer). Ein Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten des Unternehmens existiert nicht. Beliebt ist dieses Arbeitsmodell bei jungen Eltern, denen so der Wiedereinstieg in das Berufsleben erleichtert wird. Die Arbeitsleistung kann verteilt erbracht, Kinder können trotzdem versorgt werden. Für den Arbeitgeber ergibt sich der Vorteil, dass Fach- und Firmenwissen und eine geschätzte Arbeitskraft erhalten bleiben. Teleheimarbeit
- **Alternierende Telearbeit** ist die vorherrschende Variante der Telearbeit. Hierbei wird abwechselnd zu Hause und im Unternehmen gearbeitet. Das Unternehmen stellt für die Arbeit mehreren Personen einen Arbeitsplatz zur Verfügung, der dann von ihnen zu unterschiedlichen und miteinander abgesprochenen Zeiten genutzt wird. Auch dieses Arbeitsmodell ist besonders bei jungen Eltern beliebt. Alternierende Telearbeit
- Die **mobile Telearbeit** wird hauptsächlich von Vertretern, Kundenbetreuern und ähnlichen Berufsgruppen praktiziert. Hierbei steht die Tätigkeit an wechselnden Arbeitsorten (z. B. in der Kundenwohnung) sowie u. U. der Fernzugriff auf die unternehmensinterne IT-Infrastruktur im Mittelpunkt. Mobile Telearbeit

Telearbeit stellt verschiedene Anforderungen an alle Beteiligten. So muss ein geeigneter Arbeitsplatz zu Hause auf Kosten des Arbeitgebers eingerichtet werden. Die in der Praxis häufig vorkommende Finanzierung mit privaten Mitteln ist abzulehnen. Dabei müssen auch die Aspekte des Arbeitsschutzes, der Arbeitssicherheit und des Datenschutzes sowie versicherungstechnische Probleme, die sich aus den verschiedenen rechtlichen Bestimmungen ergeben, Berücksichtigung finden. Die Überwachungsfunktion des Betriebsrats nach § 80 Abs. 2 BetrVG erstreckt sich auch auf den Telearbeitsplatz. Anforderungen an Telearbeit

Neben den bekannten Vorteilen (z. B. weniger Zeitverlust durch Arbeitswege, bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf) bringt Telearbeit auch unterschiedliche Belastungen und Gefahren mit sich. Telearbeit kann insbesondere mit Mängeln im Arbeitsschutz, Belastungen für die Familie, dem Verlust des sozialen, betrieblichen Umfeldes oder bestimmter Rechte einhergehen. Vor- und Nachteile

So müssen Telearbeiter bereit sein, stärker mit den übrigen Beteiligten zu kommunizieren und die erforderliche Selbstdisziplin aufbringen, anfallende Arbeiten



### Gefahr der Selbstaussbeutung

termingerecht zu erledigen. Oftmals wird auch eine drohende Selbstaussbeutung und Vereinsamung von Telearbeitern genannt, der durch geeignete Maßnahmen Rechnung getragen werden muss (z. B. durch Vereinbarung von Zeitkorridoren der Erreichbarkeit bzw. Nichterreichbarkeit). Der Arbeitgeber hingegen muss einer ergebnisorientierten Arbeit positiv gegenüberstehen und auf die tradierten Kontrollfunktionen zu Gunsten eines stärkeren Vertrauens zu seinen Mitarbeiter verzichten können. Telearbeit basiert immer auf Vertrauensarbeitszeit mit den entsprechenden Risiken (vgl. Kap. 5.2.6)

Arbeitgeber legen Telebeschäftigten zur Kostenersparnis teils Einschränkungen in der räumlichen Ausstattung des Arbeitsplatzes auf, beispielsweise den Verzicht auf ein Einzelbüro, ggf. auch bei alternierender Telearbeit. Ein Anteil von Telearbeit innerhalb der Belegschaft erfordert, ähnlich wie bei flexiblen Arbeitszeiten, besondere Vorkehrungen, um Meetings zu halten, etwa eine Zusicherung der Anwesenheit seitens der Mitarbeiter, ihre Zuschaltung durch Videokonferenztechnik oder ihre nachträgliche Information durch Protokolle.

## 5.3.9 Agile Arbeitsformen

### Definition und Einsatzbereich

Agile Arbeitsformen zeichnen sich dadurch aus, dass eine Arbeitsgruppe über hohe Toleranzen bezüglich Qualität, Umfang, Zeit und Kosten verfügt und eine sehr hohe Mitwirkung des Auftraggebers bei der Erstellung des Werks erforderlich ist. Der Einsatz agiler Arbeitsformen hat gerade durch die Möglichkeiten der Digitalisierung deutlich zugenommen. Der Haupteinsatzbereich agiler Arbeitsformen ist (derzeit noch) die Projektarbeit, insbesondere im Bereich der Forschung und Entwicklung. Über weitere Einsatzbereiche, insbesondere der Verwaltung (z. B. Personalabteilung, Qualitätsmanagement), wird diskutiert und teilweise auch schon praktiziert.

Agile Arbeitsformen basieren in der Regel auf vier Grundsätzen (vgl. Laßmann u. a. 2020, S. 361:

### Grundsätze

- Menschen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge,
- funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation,
- Zusammenarbeit mit Kunden ist wichtiger als die Vertragsverhandlung,
- reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Festhalten an einem Plan.

### Scrum als bevor- zugte Methode

Die bevorzugteste Methode von agilen Arbeitsformen ist Scrum (englisch für »Gebränge«), vor allem wegen der Schnelligkeit (schnelleres Erkennen und Reagieren auf auftretende Probleme, schnellere Umsetzung von Projekten), der Qualität (qualitativ bessere Projektergebnisse), der höheren Flexibilität im Projekt und



leichterer Zusammenarbeit mit IT-Freelancern, deren Bedeutung für das Gelingen von Digitalisierungsprojekten als sehr hoch eingeschätzt wird.

Scrum wird durch mehrere Eigenschaften gekennzeichnet und ist insbesondere (vgl. Laßmann u. a. 2020, S. 361):

- empirisch (auf Erfahrungswerten basierend),
- inkrementell (Zerlegung des Problems in kleine, handhabbare Teile)
- iterativ (schrittweises Vorgehen),
- interdisziplinär (Beschäftigte meist aus unterschiedlichen Bereichen arbeiten zum Teil sogar unternehmensübergreifend im (Teil-)Projekt zusammen).und
- temporär (vorübergehend zusammengesetzte Teams von meist 3 bis 9 Mitgliedern arbeiten in den jeweiligen Teilprojekten in der Regel nur wenige Wochen zusammen und werden dann ggf. neuen Teilprojekten zugeordnet).

Eigenschaften  
von Scrum

Scrum basiert auf sich selbst steuernden Projektteams im Sinne teilautonomer Arbeitsgruppen, die ihre Arbeitsleistung wechselseitig einschätzen und steuern müssen und sich möglichst den Kundenanforderungen und den externen Vorgaben (Ziele, Funktionalitäten, Rollen, Zeit und Ressourcen) unterordnen. Die Rahmenbedingungen an Zeit und Ressourcen sind hingegen eher selten Teil der Selbstbestimmung der Projektteams. Die so arbeitenden Projektteams sind in ihrer Einschätzung häufig zu optimistisch und tendieren folglich dazu, sich selbst zu enge Fristen zu setzen, wodurch die im Folgenden beschriebenen Risiken und Probleme noch verstärkt werden.

Teilautonome  
Arbeitsgruppe

Die wechselseitige Abhängigkeit kann zu Gruppenzwang und erzwungener Selbstoptimierung führen. Selbststeuerung und Verantwortung für das Produkt werden im Rahmen von Scrum oft vom Arbeitgeber auf die Teams verlagert, was für das Team einerseits Handlungsspielräume schafft, jedoch andererseits von Teammitgliedern als zusätzliche Drucksituation und starke Belastung wahrgenommen werden kann. Die individuelle Erfahrung, einen wesentlichen Projektbeitrag geleistet zu haben, entsteht oft vor dem Hintergrund einer wechselseitigen Überwachung im Team, weil z. B. im Product Backlog (dem langfristigen Plan) noch unerledigte Aufgaben nebst einer entsprechenden Schätzung des Arbeitsumfangs (als Menge und Komplexität) hinterlegt sind. Der Leistungsfortschritt und die Kontrolle der Teammitglieder sind hierdurch für alle sichtbar. Im täglichen Daily Scrum berichten Teammitglieder, welche Aufgaben sie seit dem letzten Daily Scrum übernommen bzw. welche Ergebnisse sie erreicht haben und welche Ziele sie bis zu welchem Zeitpunkt erreichen wollen. In der Praxis geht dies nicht selten mit dem Zwang einher, sich vor Kolleginnen und Kollegen in welcher Form auch immer rechtfertigen zu müssen. Im Rahmen des Sprint Backlog (kurzfristiger Detailplan) verpflichten sich die Mitglieder des Teams, den entsprechenden Arbeitsumfang

Risiken und  
Probleme bei  
Scrum



zu erledigen und das Sprint-Ziel zu erreichen. Dieses und weitere praktische Probleme, die regelmäßig mit agilen Arbeitsweisen einhergehen und die damit verbundenen Risiken sollten z.B. in einer Betriebsvereinbarung beschrieben und Lösungen im Interesse der Beschäftigten geregelt werden.

Weitere Hinweise zu agilen Arbeitsformen finden sich im Faktenblatt Agiles Arbeiten, hrsg. vom IG Metall Vorstand, FB Zielgruppenarbeit und Gleichstellung 2018.

**Selbstaussbeutung** Personaleinsatzformen, die eine hohe persönliche Zeitsouveränität versprechen (z.B. Telearbeit oder Vertrauensarbeitszeit), können leicht zu Überlastung, Selbstaussbeutung, sozialer Isolierung und gesundheitlichen Problemen führen. Verstöße gegen Arbeitszeit- und Arbeitsschutzbestimmungen leisten solche Modelle Vorschub. Die Einwirkungs- und Kontrollmöglichkeiten des Betriebsrats sind hier stark eingeschränkt.

**Eingeschränkte Einwirkungs- und Kontrollmöglichkeiten des Betriebsrats**

## 5.4 Kennziffern zur Personaleinsatzplanung

Im Zusammenhang mit der Personaleinsatzplanung sind insbesondere folgende Kennziffern bedeutsam:

Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Führungs- spanne	Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter/innen pro Vorgesetzten auf den einzelnen Hierarchiestufen	Anzahl Mitarbeiter einer Hierarchiestufe/ Anzahl Führungskräfte der nächst höheren Hierarchiestufe	Hat die Führungskraft genug Zeit für die Führung? Wichtig bei der Beurteilung, wenn zeitintensive Führungsinstrumente (z. B. Zielvereinbarungen) eingeführt werden sollen.
Durchschnittliche Arbeitszeit	Mittelwert der Arbeitszeit aller Mitarbeiter/innen	Gesamtarbeitszeit/ Anzahl Mitarbeiter (VZÄ)	Abweichung der tatsächlichen von der betriebsüblichen/ tariflichen Arbeitszeit Entwicklung im Zeitablauf bedeutsam



Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Überstundenquote	Verhältnis von tatsächlicher Arbeitszeit zur Sollarbeitszeit	$\frac{\text{Ist-Arbeitszeit} - \text{Soll-Arbeitszeit}}{\text{Sollarbeitszeit}} \times 100$	Maßstab für Überlastung der Beschäftigten Hinweis auf Personalunterdeckung
Betreuungsquote	Verhältnis von Personalsachbearbeiter/innen zu Gesamtbelegschaft	$\frac{\text{Anzahl Mitarbeiter/innen in Personalabteilung}}{\text{Gesamtbelegschaft}} \times 100$	Hinweis auf Personalbetreuungs- und Verwaltungsaufwand

## 5.5 Rechtliche Rahmenbedingungen

Auch im Bereich der Personaleinsatzplanung bestimmen und beschränken eine Vielzahl von Gesetzen, Tarifverträgen sowie der individuelle Arbeitsvertrag den Gestaltungsspielraum des Arbeitgebers. Hinzu kommen erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach dem BetrVG, die überwiegend durch den Abschluss von Betriebsvereinbarungen ausgeübt werden. Es gilt das Prinzip des höherrangigen Rechts, d. h., eine Regelung darf nicht gegen höherrangiges Recht verstoßen, muss mit diesem also vereinbar sein.

Eingeschränkter Gestaltungsspielraum des Arbeitgebers

Auf der gesetzlichen Ebene finden sich neben europarechtlichen Richtlinien in mehreren Gesetzen Regelungen, die bei der Personaleinsatzplanung zu berücksichtigen sind, v. a. ArbZG, AÜG, TzBfG, MuSchG, JArbSchG (IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik 2011, S. 15 ff.).

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Bezogen auf den für die Personaleinsatzplanung besonders wichtigen Bereich der Arbeitszeit gibt es im Organisationsbereich der IG Metall sehr unterschiedliche Regelungen (vgl. ebd.). Diese bestimmen den Gestaltungsspielraum für Arbeitgeber und Betriebsrat bei der Ausgestaltung von Betriebsvereinbarungen.

Tarifvertragliche Rahmenbedingungen

Erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats können auch gegen den Willen des Arbeitgebers eingefordert und durchgesetzt werden. Sie begrenzen das Direktionsrecht des Arbeitgebers. Setzt der Arbeitgeber Maßnahmen, die der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen, ohne dessen Zustimmung (oder einer Entscheidung der Einigungsstelle) um, handelt er rechtswidrig. Der Betriebsrat kann die Unterlassung dieser Maßnahme verlangen. Hier kann der Betriebsrat sein Recht auch durch eine gerichtliche Eilverfügung durchsetzen und dem Arbeitgeber durch das Arbeitsgericht auferlegen lassen, die Maßnahme zu unterlassen.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats



Kommt keine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat in einer mitbestimmungspflichtigen Angelegenheit zustande, entscheidet die Einigungsstelle gemäß § 76 BetrVG.

**Mitbestimmungsrechte bei Arbeitszeit**

In § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG erhält der Betriebsrat die Mitbestimmung über »Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage«. Damit kann die betriebliche Arbeitszeit und die Pausenregelung nicht ohne seine Zustimmung geregelt werden. Die Pausenzeiten können im Arbeitsvertrag oder durch betriebliche Übung festgelegt sein. In Bezug auf Pausenzeiten sind neben dem ArbZG auch eine Reihe weiterer Sonderregelungen zu beachten. Nach § 4 ArbZG ist die Arbeit durch im Voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen. Die Pausen müssen mindestens 15 Minuten dauern und spätestens nach sechs Stunden ist eine Pause zu gewähren.

Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben (Ausnahmen s. § 7 ArbZG). Für Jugendliche sieht das JArbSchG einen weitergehenden Anspruch vor.

Ferner sind Arbeitgeber verpflichtet, stillenden Müttern nach § 7 MuSchG die erforderliche Stillzeit, mindestens aber eine bezahlte Stillzeit von mindestens einer Stunde oder zweimal einer halben Stunde täglich zu gewähren.

**Mitbestimmungsrechte bei Mehrarbeit und Kurzarbeit**

In § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG ist geregelt, dass der Betriebsrat bei vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit mitzubestimmen hat. Also auch alle kurzfristigen Veränderungen der Arbeitszeit können nicht ohne seine Zustimmung durchgeführt werden. Solche vorübergehenden Veränderungen sind vor allem Überstunden und Kurzarbeit.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen, dass der Arbeitgeber Überstunden zu untersagen und zu verhindern hat, wenn sie nicht vom Betriebsrat genehmigt wurden. Gleiches gilt, wenn Arbeitszeiten gegen gesetzliche oder tarifliche Bestimmungen verstoßen. Dies gilt auch dann, wenn der Arbeitgeber behauptet, dass die Überstunden nicht angeordnet wurden. Die Pflicht, auch »freiwillige« Überstunden zu verhindern, geht auf die Aufsichts- und Fürsorgepflichten des Arbeitgebers zurück. Der Arbeitgeber ist dafür verantwortlich, dass in seinem Betrieb nicht gegen rechtliche Bestimmungen verstoßen wird. Hat er von Verstößen Kenntnis, so hat er sie auch mit disziplinarischen Maßnahmen zu unterbinden – unabhängig vom Willen der Beschäftigten. Das kann sogar dazu führen, dass der



Arbeitgeber aktiv gegen die Mitarbeiter/innen, die freiwillig Überstunden leisten, vorgehen muss (vgl. BAG, Beschluss vom 29. 4. 2004 – 1 ABR 30/02).

Die zunehmende Verbreitung agiler Arbeitsformen und die offensichtlich damit zusammenhängenden Probleme (vgl. Abschn. 5.3.9) zeigen, dass hier erheblicher Regelungsbedarf besteht. Da diese Arbeitsformen noch relativ neu sind, kann hier nicht auf gesicherte Rechtsprechung zurückgegriffen werden. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass es hier um eine Form teilautonomer Gruppenarbeit handelt, bei deren Durchführung (nicht bei der Einführung und Beendigung) der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG hat (vgl. Fitting, § 87 Rn. 572 ff.). In diesem Zusammenhang kann der Betriebsrat auch Überlegungen anstellen, ob er aus Zweckmäßigkeitsgründen einen Teil seiner Mitbestimmungsrechte gem. § 28a BetrVG auf die Arbeitsgruppe delegiert. Diese Delegation kann der Betriebsrat durch Beschluss zurücknehmen, wenn er feststellt, dass die übertragenen Rechte missbraucht werden (z. B. bei ständigen Verstößen gegen Arbeitszeitbestimmungen).

Der Betriebsrat sollte versuchen, mit dem Arbeitgeber eine Betriebsvereinbarung zur Durchführung der Gruppenarbeit und zum Schutz der Gruppenmitglieder abzuschließen.

## 5.6 Praxishinweise

Von allen Teilbereichen der Personalplanung ist die Personaleinsatzplanung schon immer ein wesentliches Betätigungsfeld der Betriebsräte. Allein schon deshalb, weil hier das Direktionsrecht des Arbeitgebers durch starke Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats erheblich eingeschränkt ist. Arbeitszeitgesetz und Tarifverträge bilden hier den Handlungsrahmen für die Betriebsparteien.

Regelungsinstrument ist die Betriebsvereinbarung. Vor der unkritischen Übernahme von »Muster-Betriebsvereinbarungen« wird allerdings abgeraten. In der Reihe »Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Analyse und Handlungsempfehlungen« der Hans Böckler Stiftung sind zu den verschiedensten Themen der Personaleinsatzplanung entsprechende Auswertungen veröffentlicht ([www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)), die für die Gestaltung einer eigenen, auf die betrieblichen Verhältnisse zugeschnittenen Betriebsvereinbarung genutzt werden können. Externe Unterstützung durch die Gewerkschaft und externe Sachverständige (§ 80 Abs. 3 BetrVG) sind insbesondere in dieser Materie unerfahrenen Betriebsräten dringend anzuraten.

Betriebsvereinbarung



Keine pauschale  
Genehmigung von  
Mehrarbeit

Es wird empfohlen, das Verfahren zur Beantragung von Mehrarbeit durch den Arbeitgeber ebenfalls in einer Betriebsvereinbarung zu regeln (Formular, Beantragungs- und Bearbeitungsfristen, Begründung). Eine pauschale Genehmigung von Mehrarbeit ist abzulehnen. Zum einen, weil dies einem Verzicht auf die Ausübung von Mitbestimmungsrechten nahe kommt, zum anderen, weil die Mitbestimmungsrechte dann auch nicht mehr zur Vereinbarung von Koppelgeschäften (vgl. Kap. 4.2) genutzt werden können.

## 6. Personalkostenplanung

### 6.1 Einstiegsfall

Der Wirtschaftsausschuss wird im Rahmen der monatlich durchgeführten Wirtschaftsausschusssitzung vom Unternehmer darüber informiert, dass das Unternehmen bei verschiedenen Lieferanten Angebote für die Herstellung eines Bauteils, das bisher selbst hergestellt wurde, eingeholt hat und sich im Rahmen einer »make-or-buy«-Entscheidung für den Lieferanten X entscheiden will; es sei denn, es gelingt, die eigenen Herstellungskosten so weit zu senken, dass sie mit dem externen Angebot vergleichbar sind. Einen wesentlichen Beitrag hierzu müssten die Personalkosten leisten. Der Wirtschaftsausschuss/Betriebsrat wird um Vorschläge gebeten. Dem Wirtschaftsausschuss wurden auf dessen Anforderung eine Kopie des Angebots des günstigsten Lieferanten sowie eine unternehmensinterne Kalkulation der Herstellungskosten zur Verfügung gestellt.

Der Wirtschaftsausschuss informiert unverzüglich den Betriebsrat. Da dieser nicht in der Lage ist, die Kalkulation nachzuvollziehen, zieht er einen betriebswirtschaftlichen Sachverständigen gem. § 80 Abs. 3 BetrVG zu seinen Beratungen hinzu.

Dieser stellt in seiner Analyse fest, dass zum einen in der vorgelegten Kostenvergleichsrechnung nicht alle Kosten des Fremdbezugs berücksichtigt waren (z. B. Transaktionskosten wie Beratungskosten im Zusammenhang mit dem Abschluss von Verträgen, Kosten der Vertragsüberwachung und Kosten der Wareneingangs- und Qualitätskontrolle), und zum anderen auch nicht quantifizierbare Faktoren unberücksichtigt blieben (z. B. Verlust von Know-how; Abhängigkeit von einem Lieferanten mit Folgen für die Preisstabilität; wie wirkt sich ein Ausfall des Lieferanten auf die eigene Produktions- und Lieferbereitschaft aus?).

Auf der Grundlage dieses Informationsstandes beschließt der Betriebsrat, Verhandlungen mit dem Unternehmer aufzunehmen, mit dem Ziel, weiterhin das Bauteil selbst herzustellen. Mit der Bereitschaft zu einer höheren Flexibilität in



dem entsprechenden Fertigungsbereich sollte es gelingen, auch die Personalkosten etwas zu verringern, wenn auch nicht in dem Ausmaß, wie es dem Unternehmer vorschwebt.

## 6.2 Bedeutung der Personalkostenplanung für den Betriebsrat

Die Personalkostenplanung ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensplanung. Dabei ist der Anteil der Personalkosten am gesamten Kostenblock branchenspezifisch sehr unterschiedlich. Betrachtet man Handels- und Dienstleistungsunternehmen, kann der Anteil bei gut zwei Drittel (in Einzelfällen sogar darüber) der Gesamtkosten liegen. In den Fertigungsunternehmen (je nach Automatisierungsgrad) liegen die Personalkosten meist unter einem Drittel der Gesamtkosten. Je nach Gewichtung liegt auch das Augenmerk der Unternehmensplaner auf diesen Kostenpositionen. Im Wesentlichen werden heute Jahresplanungen im Rahmen von Budgetplanungen praktiziert. Aber auch die unterjährige Vorscheurechnung (Forecast) ist zum laufenden Soll-/Ist-Vergleich ein wichtiges Instrument, um kurzfristig auf Fehlentwicklungen reagieren zu können.

In der Personalkostenplanung sind die Beschäftigten weitgehend auf ihre Bedeutung als Kostenfaktor reduziert. Dies wird ihrer tatsächlichen Bedeutung und ihrem Wertbeitrag für Betrieb und Unternehmen nicht gerecht. Personalkostenoptimierung hat regelmäßig Auswirkungen auf die Zahl und die Qualität der Arbeitsplätze. Outsourcing oder Fremdvergabeentscheidungen werden regelmäßig mit im Vergleich zum Fremdanbieter zu hohen Personalkosten begründet. Dabei bleiben häufig Einflussfaktoren, die sich erst zu einem späteren Zeitpunkt als Kostentreiber entpuppen können, wie z. B. mangelhafte Qualität, Liefertreue, Know-how-Verlust, Abhängigkeit, außer Betracht und verfälschen so die Analyse.

Beschäftigte als  
Kostenfaktor

Die Personalkostenplanung hat die Aufgabe, eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zu beantworten:

- Welche Kosten entstehen?
- Wo entstehen die Personalkosten?
- Wann entstehen die Personalkosten?
- Wofür entstehen die Personalkosten?
- In welcher Höhe entstehen die Personalkosten?
- Wie werden sich die Personalkosten entwickeln?
- Wie sind die Personalkosten zu beeinflussen?

Betriebswirtschaftliche  
Fragestellungen

Die Personalkostenplanung wird umso bedeutungsvoller, je höher der Anteil der Personalkosten am Gesamtkostenbudget eines Unternehmens ist. Sie basiert in



der Regel auf einer Stellenplanung mit den entsprechenden Besetzungsmerkmalen und Beschäftigtenuordnung. In der Stellenplanung sollten die besetzten und die noch zu besetzenden Planstellen mit den vorgesehenen Einstellungszeitpunkten enthalten sein. Realistisch bewertet werden müssen Zeiträume sowohl für die Rekrutierung als auch für die Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeiter/-innen.

#### Forecastbetrachtung

Personalkosten werden im Rahmen der Personalkostenplanung ermittelt und für die Forecast-Betrachtung und Budgetierung entsprechend aufbereitet. Dabei wird unter Forecast die SOLL-Betrachtung der noch nicht abgerechneten Monate im Planungsjahr verstanden. Hochgerechnet wird auf Basis der bereits vorliegenden IST-Daten und den im Planungstool hinterlegten qualifizierten Annahmen zur zukünftigen Entwicklung der Personalkosten (Tarifanpassungen, neue Planstelle) können so genaue Vorhersagen getroffen werden.

Ein wesentliches Ziel der Personalkostenplanung besteht im Rahmen der Detailplanung auf Lohnartenebene darin, Einsparpotenziale zu ermitteln. Dabei geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

- Wie haben sich die einzelnen Kostenbestandteile (Lohnarten, Kostenarten) in der Vergangenheit entwickelt?
- Welcher Trend ist erkennbar?
- An welchen Einflussfaktoren lässt sich der Trend bestimmen?
- In welchem Verhältnis stehen die fixen zu den variablen Kosten?
- Welche Maßnahmen sind bei Kostenüber- bzw. -unterdeckung einzuleiten?

Im Rahmen der strategischen Personalkostenplanung spielt auch die Struktur der Personalkosten eine wesentliche Rolle (vgl. Scholz 2008, S. 490). Bei der Analyse der Personalkosten ist zu unterscheiden zwischen

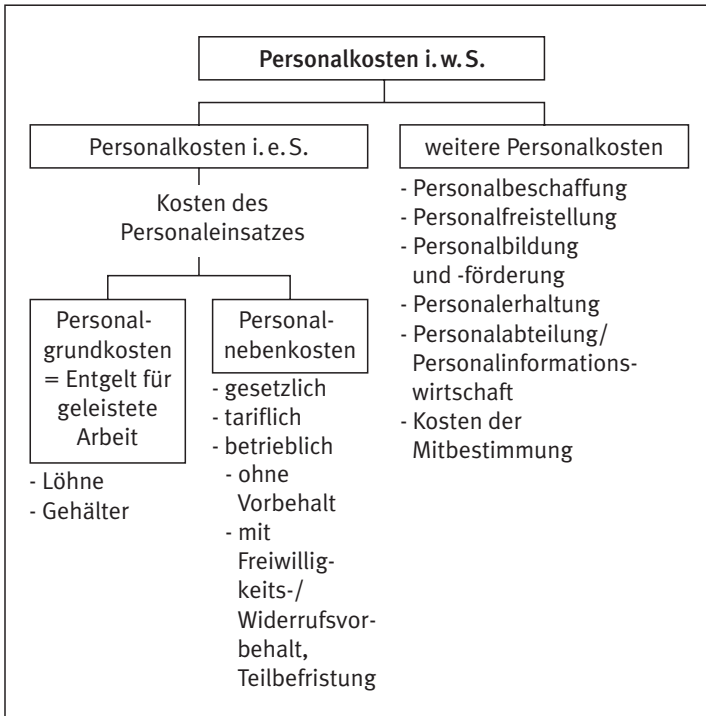
#### Struktur der Personalkosten

- **Bestandskosten** als Bereitstellungskosten gemäß quantitativem und qualitativen Personalbedarf
- **Aktionskosten** für Beschaffung (z. B. Inserate, Auswahlprozess), Entwicklung (Kosten der Aus-, Fort- und Weiterbildung), Einsatz (z. B. Zeit- und Erschwerungszuschläge, Zuschläge für Wochenend- und Feiertagsarbeit) und Abbau (z. B. Sozialplankosten)
- **Reaktionskosten** als Folge von Planabweichungen (insbesondere resultierend aus Fluktuation und Fehlzeiten).

So kann z. B. die Inkaufnahme höherer Bestandskosten durch Berücksichtigung einer ausreichenden Reservequote bei der Bestimmung des Personalbedarfs dazu führen, dass Aktionskosten für Mehrarbeitszuschläge oder Leiharbeiter/-innen sowie Reaktionskosten wegen höherer Fehlzeiten oder höherer Fluktuation wegen zu starker Belastung verringert werden können.



Abb. 17: Personalkosten im weiteren Sinn



Quelle: [www.daswirtschaftslexikon.com/d/personalkosten\\_und\\_aufwand/personalkosten\\_und\\_aufwand.htm](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/personalkosten_und_aufwand/personalkosten_und_aufwand.htm)

Von wesentlicher Bedeutung für Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ist auch die Entlohnungsform. Diese soll anforderungs- und leistungsgerecht sein. Zur Bestimmung einer anforderungsabhängigen Entgeltendifferenzierung kommt die analytische oder summarische Arbeitsbewertung zum Einsatz. Bei der leistungsabhängigen Entlohnung kommen insbesondere Akkord- und Prämienlohn sowie Zielvereinbarungen in Frage. Zahlreiche wichtige Hinweise, Praxisberichte, Gestaltungshinweise sowie einen Überblick über die unterschiedlichen Regelungen in den jeweiligen Tarifgebieten im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen enthält die Broschüre des IG Metall Vorstands »Mit Zielvereinbarungen Leistungsbedingungen und Entgelt gestalten« (vgl. IG Metall Vorstand 2011).

Entlohnungsform

Bei der Zusammensetzung der Gesamtentlohnung ist zwischen fixen und variablen Einkommensbestandteilen sowie Zusatzleistungen zu unterscheiden (vgl.

Einkommensbestandteile



Scholz 2011, S. 321). Insbesondere bei den Zusatzleistungen kann noch zwischen monetären und nicht-monetären Bestandteilen unterschieden werden. Nicht-monetäre Entlohnungsbestandteile können sein (vgl. Scholz 2011, S. 323):

- **Sachleistungen** (z. B. verbilligtes Kantinenessen, Einkaufsvergünstigungen)
- **Nutzungsgewährung** (z. B. Werkwohnungen, Privatnutzung des Firmenwagens oder Diensthandys)
- Beim **flexible-benefits-system** werden Wahloptionen über bestimmte flexible Sozialleistungen (z. B. Versicherungen) eingeräumt.
- Beim **flexible-compensation-system** werden die Wahloptionen über die Sozialleistungen um Optionen über Entgeltkomponenten erweitert (z. B. Aktienoptionen).
- Beim **flexible-human-resources-system** werden zusätzliche Optionen hinsichtlich der Lebensarbeitszeit sowie Aus- und Weiterbildungsalternativen angeboten.

**Tarifvorbehalt** Soweit die Entlohnungsformen nicht abschließend in Tarifverträgen geregelt sind, hat der Betriebsrat ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht gemäß §§ 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG. Wegen des Umfangs und der Komplexität der Materie beschäftigt sich meist ein spezieller Ausschuss des Betriebsrats, dessen Mitglieder entsprechend geschult sein sollten, mit diesen Fragen.

**Entwicklung der Personalkosten** Der Forecast und die Budgetierung der in der Zukunft liegenden Personalkosten erfolgt in der Regel mit Hilfe von Planungsvarianten. Im Rahmen der Planung werden die unterschiedlichsten Szenarien hochgerechnet, wobei jedes Szenario in einer eigens definierten Variante gerechnet und dokumentiert wird. Dies ermöglicht Vergleichsrechnungen und zeigt auf, wie sich die Personalkosten in Abhängigkeit der Entwicklung einzelner Parameter verändern. Damit lässt sich auch erkennen, welche Parameter besonders kritisch im Hinblick auf die Entwicklung der Personalkosten sind.

**Personalkostenvergleich** Ob die Personalkosten insgesamt realistisch geplant wurden, lässt sich auch anhand der im Unternehmensregister veröffentlichten Jahresabschlüsse vergleichbarer Unternehmen nachvollziehen. Dies gilt allerdings nur, wenn die Unternehmen auch hinsichtlich der Fertigungstiefe vergleichbar sind und die Zahlen nicht durch Outsourcing, Fremdbezug und/oder Leiharbeiter/innen, Werkauftragnehmer/innen und freie Mitarbeiter/innen verzerrt sind. Darin ist nicht nur der Personalaufwand enthalten, sondern es findet sich auch die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in den Angaben im Anhang. Die Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes zu den durchschnittlichen Arbeitskosten in den wichtigsten Branchen können gleichfalls zur Plausibilisierung der Personalkostenplanung verwendet werden.



## 6.3 Bei der Personalkostenplanung eingesetzte Instrumente

Häufig eingesetzte Instrumente bei der Personalkostenplanung sind das Zero-Base-Budgeting und die Gemeinkostenwertanalyse. Zunehmend finden in größeren Unternehmen und Konzernen auch Humankapitalvermögensrechnungen Anwendung.

### 6.3.1 Zero-Base-Budgeting

Zero-Base-Budgeting – entwickelt zu Beginn der 1960er Jahre bei der Firma Texas Instruments – ist ein Analyse- und Planungsprozess im Rahmen der Gemeinkostenplanung und -kontrolle. Von jedem beteiligten Manager wird eine vollständige und detaillierte Rechtfertigung seines Budgets von Grund auf (»zero-base«) verlangt (Scholz, 2008, S. 477).

Zero-Base-Budgeting (Null-Basis-Budgetierung) ist somit eine Analyse- und Planungsmethode, die das Ziel der Gemeinkostenenkung und optimalen Mittelverwendung dadurch zu erreichen sucht, dass vor jeder Periode von Null aus analysiert und geplant wird. Die Planung erfolgt so, als würde das Unternehmen neu gegründet (auf der grünen Wiese), so dass alte Personalkostenbudgets nicht einfach fortgeschrieben, sondern vor jeder Planungsperiode von Grund auf diskutiert und zur Disposition gestellt werden.

Planung auf der grünen Wiese

Als Vorteile dieses Instruments werden häufig genannt:

Vorteile

- Optimale Ressourcenallokation
- Kostensenkung
- Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen/Betrieb

Nachteilig wirkt sich der hohe Arbeits- und Zeitaufwand dieser Methode aus und dass Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Entscheidungseinheiten nicht ausreichend berücksichtigt werden. Wegen des hohen Aufwandes wird dieses Instrument nur in größeren Unternehmen/Betrieben eingesetzt.

Nachteile

### 6.3.2 Gemeinkostenwertanalyse

Im Rahmen der Personalkostenplanung wird die Gemeinkostenwertanalyse dazu genutzt, Kosten und Nutzen vorhandener Arbeitsstrukturen einander gegenüberzustellen und zu prüfen, ob diese zwingend erforderlich sind oder abgeschafft bzw. durch kostengünstigere Alternativen ersetzt werden können (vgl. Scholz

»Make-or-buy«-Entscheidungen



2008, S. 480). Entscheidungen über Outsourcing und den Bezug von Fremdleistungen (»make-or-buy«) werden oftmals auf dieser Grundlage getroffen.

Die Gemeinkostenwertanalyse ist eine ausgereifte Methode zur Kostensenkung, die sich vor allem in Großunternehmen bewährt hat. Für kleine Unternehmen ist die Methode zu komplex. Hinzu kommt, dass die Datenerhebung oft schwierig und aufwändig ist. Einsatzgebiete sind alle indirekten Leistungsbereiche mit einem hohen Anteil von Gemeinkosten. Die Gemeinkostenwertanalyse soll nach Angaben und nach den Erwartungen aus der Praxis zu Einsparungen von 10 bis 20% führen (nach Angaben von McKinsey sogar bis zu 40%). Jedoch ist dieses Verfahren kritisch zu bewerten. Sourcing-Entscheidungen, die allein oder im Wesentlichen auf Grundlage dieses Verfahrens getroffen werden, können insgesamt zu erheblichen Schnittstellenproblemen führen und damit die Funktionalität und Produktivität anderer Bereiche negativ beeinflussen.

Einsparpotenziale

Probleme

### 6.3.3 Humanvermögensrechnung

Im Rahmen der Personalkostenplanung finden zunehmend auch in Deutschland – wenn auch eher noch auf Großunternehmen und Konzerne beschränkt – Verfahren der Humanvermögensrechnung Verbreitung. Hierbei geht es um die betriebswirtschaftliche Bewertung des Humankapitals, einem Begriff, der 2004 zum Unwort des Jahres gewählt wurde, weil die Bezeichnung nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben degradieren, sondern den Menschen allgemein zu einer nur noch ökonomisch interessanten Größe mache, so die Begründung der Jury.

Als »Humankapital« werden in der Wirtschaftssprache die geistigen Fähigkeiten und handwerklichen Fertigkeiten sowie das Wissen und das Wesen von Personen definiert, die durch Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen oder Erfahrung erworben werden können.

In der Praxis sind vor allem folgende Verfahren verbreitet (vgl. Scholz 2011, S. 158 ff.):

- Human Resource Accounting (HRA)
- Human Capital Return on Investment (HCROI)
- Ertragspotenzialanalyse nach der Saarbrücker Formel.

Human Resource Accounting

Das Human Resource Accounting (HRA) bewertet das Humankapital entsprechend der Kostenverrechnungslogik nach getätigten Ausgaben. Personalkosten im weiteren Sinne werden so wie Investitionskosten behandelt, die über die voraussichtliche Nutzungsdauer (wie bei einer Maschine) abgeschrieben werden. Die Nutzungsdauer entspricht der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit.



Der Human Capital Return on Invest (HCROI) bewertet das Humankapital entsprechend der Gewinnverteilungslogik (analog dem ROI bei der Investitionsrechnung). Hier wird der Gewinn vor Personalaufwand dem Personalaufwand gegenübergestellt. Je größer diese Verhältniszahl ist, desto produktiver ist das eingesetzte Personal.

Human Capital  
Return on Invest

Die Ertragspotenzialanalyse nach der Saarbrücker Formel beschreibt einen anderen Weg. Sie ermittelt das Wirkpotenzial der Beschäftigten unabhängig vom aktuellen wirtschaftlichen Erfolg. Ausgangspunkt ist die sogen. Wertbasis als Summe der Personalkosten der eingesetzten Mitarbeiter/innen. Von dieser Wertbasis wird ein jährlicher Wertverlust abgezogen, der sich aus der Entwertung des aktuellen Wissens ergibt. Wert erhöhend wirken sich alle Maßnahmen aus, die einer Entwertung des Wissens entgegenwirken (also alle Maßnahmen der Personalentwicklung, gemessen am jeweiligen Aufwand). Als Korrekturfaktor wirkt der sogen. Motivationsfaktor. Mit steigender Mitarbeitermotivation erhöht sich das Humankapital, mit sinkender Motivation vermindert es sich. Der Motivationsfaktor kann einen Wert zwischen 0 und 2 annehmen und setzt sich zusammen aus der Leistungsbereitschaft, dem Arbeitsumfeld und der Anzahl der Mitarbeiter/innen. Dies alles wird in einer (komplizierten) Formel verarbeitet (vgl. Scholz 2011, S. 164).

Ertragspotenzial-  
analyse

## 6.4 Kennziffern zur Personalkostenplanung

Bei der Personalkostenplanung wird regelmäßig mit folgenden Kennziffern gearbeitet:

Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Lohnformensstruktur	Anteil Beschäftigte je Lohnform an Gesamtbelegschaft	$(\text{Anzahl Beschäftigte mit Lohnform } i / \text{Gesamtzahl der Beschäftigten}) \times 100$	Verteilung der Beschäftigten nach Lohnformen Veränderungen im Zeitablauf sind bedeutsam
Anteil leistungsabhängiger Vergütung	Anteil leistungsabhängiger Vergütung am gesamten Personalaufwand	$(\text{Summe leistungsabhängiger Vergütung} / \text{Personalaufwand}) \times 100$	Entwicklung des internen Entlohnungssystems kann im Zeitablauf beobachtet werden.



Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Anteil Mitarbeiter/innen mit Erfolgsbeteiligung	Anteil Mitarbeiter/innen mit Erfolgsbeteiligung an Gesamtbelegschaft	$(\text{Anzahl Beschäftigte mit Erfolgsbeteiligung} / \text{Gesamtbelegschaft}) \times 100$	Hinweis auf Umfang der Erfolgsbeteiligung
Durchschnittsverdienst pro Mitarbeiter/in	Durchschnittlicher Personalaufwand pro Beschäftigten	Personalaufwand pro Jahr/durchschnittliche Zahl der Beschäftigten pro Jahr	Veränderungen im Zeitablauf und Verhältnis zur Wertschöpfung bedeutsam

## 6.5 Praxishinweise

### Vergleichbarkeit von Kennziffern

Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss werden häufig von Arbeitgeberseite mit Personalkostenkennzahlen konfrontiert. Deshalb sollten sie wissen, wie die jeweilige Kennzahl ermittelt wurde und welchen Aussagewert sie besitzt. Es ist darauf zu achten, dass Kennzahlen immer für gleiche Zeiträume bzw. Stichtage gebildet werden. Bei Zeitreihen ist darauf zu achten, dass Änderungen bei der Kennzahlenermittlung deutlich gemacht und die mit der jeweiligen Änderung verbundenen Auswirkungen auf die Kennzahl angegeben werden. Je größer die Einheit ist, für die die Kennzahl gebildet wird, desto ungenauer und weniger aussagekräftig ist sie. Bei der Planung der Personalkosten fließt eine Vielzahl von internen und externen Informationen ein. Als Datenbasis sind insbesondere folgende Informationen erforderlich:

- in der aktuellen Periode entstandene Personalkosten je Mitarbeiter, aufgeschlüsselt nach Kostenarten;
- summierte Kosten pro Kostenart – ggf. bis auf Kostenstellenebene heruntergebrochen;
- Soll-Kosten pro (freie) Planstelle.

Ändert sich die Personalstruktur nicht oder nur unwesentlich, so können die (Mittel-)Werte des laufenden Jahres gut übernommen werden.

### Kosten für Leiharbeiter/-innen und Fremdfirmen sind verkappte Personalkosten

Ein Hinweis ist uns besonders wichtig: In den Personalkosten werden nur diejenigen Kosten ausgewiesen, die durch Beschäftigte des Betriebes/Unternehmens verursacht werden. Kosten von Leiharbeiter/innen, Werkauftragnehmer/innen und freien Mitarbeiter/innen tauchen hier nicht auf. Sie werden unter Aufwendungen für bezogene Leistungen in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Dies muss bei allen Analysen berücksichtigt werden. Über den Wirtschaftsausschuss können die erforderlichen Daten leicht beschafft werden.



### III. Betriebsvereinbarung zu Personalplanung/ Qualifizierung

Alle Aspekte der Personalplanung in einer Betriebsvereinbarung zu regeln, ist nicht ratsam. Vielmehr sollten bestimmte allgemeingültige Punkte, die weniger stark von Veränderungen betroffen sind, z.B. Verfahren, Fristen und Form der Unterrichtung, in einer gesonderten Betriebsvereinbarung oder in einer Rahmenbetriebsvereinbarung festgehalten werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage, über welche Teilbereiche eine betriebs- oder unternehmensübergreifende Information sinnvoll und von den einzelnen Betriebsräten gewünscht wird. Regelmäßig wird die Zuständigkeit beim örtlichen Betriebsrat liegen.

In einer allgemeinen Betriebsvereinbarung zur Personalplanung kann Folgendes vereinbart werden (vgl. Klein-Schneider, 2001, S. 69f.):

- Ziele der Personalplanung
- Ablauf der Personalplanung
- Zusammenhang von kurz-, mittel- und langfristiger Personalplanung
- Zeitpunkt der Information des Betriebsrats
- Art und Umfang der Informationen für den Betriebsrat
- Zeitpunkt und Teilnehmer/innen der Beratung.

Inhalte einer  
Betriebsvereinbarung zur  
Personalplanung

Will der Betriebsrat einen eigenen Vorschlag erarbeiten, sollte er sich zunächst über die Planungsabläufe im Betrieb, Unternehmen und Konzern (Zentrale Frage: Wer muss welche Informationen bis wann an wen zu welchem Zweck liefern?) informieren. An diesen Abläufen muss sich der Vorschlag zunächst orientieren. Dem Arbeitgeber bereits zu Beginn einen hiervon abweichenden Planungsprozess vorzuschlagen, wird nach unserer Erfahrung insgesamt zu einer ablehnenden Haltung führen, zumal die betrieblichen Akteure selten über Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf die Unternehmens- oder Konzernplanung verfügen.

Auch sollten Betriebsräte vorsichtig bei zu starren Prozessen und/oder zu engen Definitionen sein. Hier besteht die Gefahr, dass der Betriebsrat im Vergleich zur Rechtsprechung durch die Betriebsvereinbarung im Umfang seiner Beteiligungsrechte beschnitten wird.

Gerade bei Betriebseinschränkungen, -erweiterungen oder wesentlichen Veränderungen der Arbeitsorganisation drohen den Beschäftigten durch eine unzureichende Personalplanung regelmäßig Leistungsverdichtung oder Wissensdefizite. Kommt es zu einem Interessenausgleich, so weist dieser nach unseren Erfahrun-



gen häufig dann eine bessere Absicherung vor diesen Risiken auf, wenn die Interessenvertretung regelmäßig über die Personalplanung informiert wurde und eigene Vorschläge bereits in der Tasche hatte. Bei Betriebsänderungen entsteht meist auch ein Zeitdruck, der es erschwert, eigene Alternativvorschläge zu erarbeiten. Auch wenn kein konkreter Anlass vorliegt, ist es ratsam, die der Personalplanung zu Grunde liegenden Annahmen und Prognosen zu prüfen, zu diskutieren und ggf. alternative Planungsansätze und Maßnahmen zum Beispiel im Rahmen des § 2a BetrVG vorzuschlagen.

Umsetzung des  
Tarifvertrags  
Qualifizierung  
durch Betriebs-  
vereinbarung

Für die Umsetzung und Einführung des Tarifvertrages zur Qualifizierung ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung sinnvoll. Dieser sollte Bestandteil des Prozesses zur Einführung, nicht aber den Beginn darstellen. In den Gesprächen mit den Arbeitgebern ist das Ziel des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung festzuhalten und diese parallel mit der Umsetzung und Übernahme der Regelungen des Tarifvertrages zur Qualifizierung mit zu entwickeln.

Für die einzelnen Umsetzungsschritte sind in der Betriebsvereinbarung auf Basis des Tarifvertrages zu den folgenden Punkten Inhalte zu regeln:

Inhalte der  
Betriebs-  
vereinbarung

1. Präambel
2. Geltungsbereich
3. Qualifizierung
4. Feststellung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs
5. Individuelle Qualifizierungsgespräche
6. Durchführung der Qualifizierung
7. Pflichten der Beschäftigten
8. Konfliktregelung
9. Persönliche berufliche Weiterbildung
10. Schlussbestimmungen
11. In-Kraft-Treten und Kündigung

Vorschlag der IG Metall für eine Betriebsvereinbarung Qualifizierung ([https://wap.igmetall.de/docs\\_0187253\\_Betriebsvereinbarung\\_9f53dcf849c5568eb3c-61cf19d00939343a2a888.pdf](https://wap.igmetall.de/docs_0187253_Betriebsvereinbarung_9f53dcf849c5568eb3c-61cf19d00939343a2a888.pdf)):



## Stichwortverzeichnis

Abbau von Mehrarbeit/ Überstunden	92	Beschäftigungssicherung	72
Abwicklungsvertrag	101	– Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)	66
Altersdurchschnitt	60	Betreuungsquote	149
Altersstruktur	60	Betriebliches Eingliederungsmanagement	76
Altersteilzeit	100	Bewerber pro Ausbildungsplatz	86
– Blockmodell	100		
– Gleichverteilungsmodell	100	Datenschutz	85
Ampelkonto	130	Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	122
Anteil leistungsabhängiger Vergütung	159	Durchschnittliche Arbeitszeit	148
Anteil Mitarbeiter/innen mit Erfolgsbeteiligung	160	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	60
Anteil unbesetzter Stellen	60	Durchschnittliche Dauer einer Stellenbesetzung	87
Arbeit auf Abruf	142	Durchschnittsverdienst pro Mitarbeiter/in	160
Arbeitnehmer- und alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsbe- dingungen	68	Eignung der Auswahlverfahren	87
Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)	55	Eignungstests	113 f.
Arbeitszeit	150	– Qualitätsanforderungen	113
Arbeitszeitflexibilisierung	94	Einführung beruflicher Bildungsmaßnahmen	121
Arbeitszeitkonten	128, 130	Einigungsstelle	150
– Vor- und Nachteile	132	Einsatz von Personalfragebögen	120
Assessment-Center	114 f.	Einstellungsrate	86
– Qualitätskriterien	115	Ertragspotenzialanalyse nach der Saarbrücker Formel	158
Aufhebungsverträge	101	Externe Zugangsquote	86
Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen	120	Fehlzeitenquote	61
Ausbildung	111	Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)	55
Auswahlrichtlinie	83	Frauenquote	61
Auswahlrichtlinien	120	Frauenquote in Führungspositionen	61
Beendigungskündigung	102	Frühfluktuationsrate	87
Bereichsarbeitszeitkonten	130	Führungsnachwuchsprogramme	117
Beschäftigungsförderung	73		
Beschäftigungsgrad	59		



Führungsspanne	148	Methods-Time Measurement (MTM)	49
Gemeinkostenwertanalyse	157	Mitarbeitergespräche	116
Gleitzzeit	129		
Grundrecht der informationellen Selbstbestimmung	120	PE-Aufwandsquote	119
		Personalabbauplanung – Instrumente	90, 104 91
Human Capital Return on Investment	158	Personalauswahlverfahren – Assessment-Center	114
Human Resource Accounting	158	Personalbedarfsplanung	40
Humanvermögensrechnung	158	– Brutto-Personalbedarf	42
		– Instrumente der quantitativen	44
Initiativbewerbungsindikator	86	– Kennzahlen	59
Insolvenzicherung von Arbeitszeitguthaben	133	– Netto-Personalbedarf	42 f.
– Modelle	134	– quantitative	54
Interessenausgleich	104 f.	– Schätzverfahren	44
Interne Stellenbesetzung	77	– Stellenplanmethode	45
Interne Zugangsquote	86	Personalbeschaffung	
		– aktive	78
		– externe	77
Job-Enlargement	118	– interne	76
Job-Enrichment	117	– passive	78
Job-Rotation	117	Personalbeschaffungskosten je Einstellung	87
Job-Sharing	140	Personalbeschaffungsplanung	75
		– Kennziffern	85
Kapazitätsreduzierung		Personalbeurteilung	84
– dauerhafte	98	Personaleinsatzplanung	125, 127, 149, 151
– vorübergehend	91	– Instrumente	128
Kennzahlensysteme	35	– Kennziffern	148
Kennzahlenverfahren	51	Personalentwicklungsplanung	105, 111
Konjunkturelle Kurzarbeit	94	– Kennziffern	119
Koppelungsgeschäfte	21, 31	Personalkennzahlen	33 f.
Krankheitsquote	61	– Anforderungen	32
Kurzzeitarbeitskonto	129	– Aufgaben	32
		– Bedeutung	31
Langzeiterkrankungen	61	– Mittelwerte	34
Langzeitkonten	131	– statistische Rechenmethoden	34
Langzeitkonto		– Verhältniszahlen	34
– Übertragung	135		
Lohnformenstruktur	159		



Personalkostenplanung	153, 156	Rücknahme von Fremdaufträgen	93
– Instrumente	157		
– Kennziffern	159	Sabbatical	131
– strategische	154	Schichtarbeit	143
Personalplanung	27	Sozialplan	104 f.
– Beratungsrecht des Betriebsrats	63	Stellenbesetzung	
– Betriebsvereinbarung	161	– externe	79
– Definition	19		
– Human Resources Management (HRM)-Ansatz	28	Teilnehmerauswahl an Personalentwicklungsmaßnahmen	123
– Informationspflicht des Arbeitgebers	62	Teilzeitarbeit	135 f.
– Interessen der Beschäftigten	29	Teilzeitbeschäftigung	
– Interessen des Arbeitgebers	27	– Vor- und Nachteile	140
– operative	23	Teilzeitquote	59
– strategische	20	Telearbeit	145
– strategische und operative	19		
– traditioneller Ansatz	27	Überstundenquote	60, 149
– Vorschlagsrecht des Betriebsrats	63	Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis	99
Potenzialanalyse	112	Unbezahlte Freizeit	97
– Beurteilungskriterium	112	Unfallhäufigkeit	62
– Beurteilungsmaßstäbe	113		
		Vertrauensarbeitszeit	143
Qualifikationsstruktur	61	– Vor- und Nachteile	144
Qualifizierungsaufwand pro Beschäftigte	119	Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen	93
Qualifizierungstage pro Beschäftigte	119	Vorstellungsquote	85
Qualitative Personalbedarfsplanung	54	Workforce-Management	127
REFA-Methodenlehre	46, 49		
Reservequote	46	Zero-Base-Budgeting	157





## Wichtiger Hinweis

Unsere Broschüre ersetzt nicht die für die Arbeit der Betriebsräte unverzichtbaren Kommentare zum Betriebsverfassungsgesetz und zu den anderen Gesetzen. Wir empfehlen folgende Kommentare zum BetrVG:

Kommentar für die Praxis – Däubler/Klebe/Wedde  
Handkommentar – Fitting/Engels/Schmidt/Trebinger/Linsenmaier  
Basiskommentar – Klebe/Ratayczak/Heilmann/Spoö

Kolleginnen und Kollegen, die sich tiefer in die Materie einarbeiten wollen, finden deshalb auch Hinweise auf weiterführende Literatur.

Bitte beachtet auch die vom Funktionsbereich Betriebspolitik herausgegebene Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute »WIR MACHEN BETEILIGUNG« sowie die Rechtsprechungshinweise zum BetrVG, die für Funktionäre und Mitglieder der IG Metall über das Extranet → Praxis → Recht → Aktuelle Urteile abgerufen werden können.



