



Betriebs- und  
Branchenpolitik | Vorstand

Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute

# BRM

## Personalplanung

## Impressum

Produkt-Nr. 23848-38431  
Herausgeber: IG Metall Vorstand,  
FB Betriebs- und Branchenpolitik

Autoren: Nikolai Laßmann, Rudi Rupp  
Redaktion: Hüseyin Aydin, Reinold Mittag,  
FB Betriebs- und Branchenpolitik

Ausgabe: Juli 2014

Druckvorstufe: Da-TeX Gerd Blumenstein, Leipzig  
Druck: MediaPrint, Paderborn



## Vorwort

Zu einer erfolgreichen Interessenvertretung gehören gewerkschaftlich organisierte und selbstbewusst handelnde Belegschaften und qualifizierte, gut informierte Funktionäre der IG Metall. Arbeitsplätze sichern, soziale Arbeitsbedingungen schaffen und eigene betriebspolitische Gestaltungsziele zu erarbeiten und durchzusetzen – das gehört zur täglichen Arbeit der Betriebsräte und Vertrauensleute.

Die Altersstruktur der Belegschaften verändert sich aufgrund des demographischen Wandels. »Alterns- und altersgerechte Arbeitsbedingungen« sind notwendig. Der Anspruch, Familie und Beruf besser in Einklang zu bringen, erfordert Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der Aus- und Weiterbildung im Sinne des »lebenslangen Lernens« kommen hinzu. Die Fachkräftesicherung insbesondere bei Ingenieurs- und Technikberufen ist zu bewältigen. All das sind – vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Turbulenzen und dauerhaftem Innovationsdruck – Herausforderungen für die Unternehmen, die Interessenvertretungen und die Beschäftigten.

Personalplanung – richtig genutzt – kann auch dazu beitragen, die Interessen der Beschäftigten neben den wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens zur Geltung zu bringen. Den Betriebsräten stehen Mitwirkungsmöglichkeiten nicht nur als Reaktion auf Aktivitäten des Arbeitgebers zur Verfügung, sondern sie können selber aktiv werden. Die genannten Herausforderungen sind dafür Anlass genug. Die vorliegende Broschüre geht hierauf ein.

Mit unserer Broschürenreihe wollen wir den Betriebsräten Grundlagen vermitteln, unterstützen und Handlungsorientierung für ihre Arbeit geben. Die vollständige Liste und Bestellmöglichkeit finden sich am Ende des Textes.

Sie ersetzen jedoch keinesfalls 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/Kittner/Klebe/Wedde
- Handkommentar – Fitting/Schmidt/Trebinger/Linsenmaier
- Basiskommentar – Klebe/Ratayczak/Heilmann/Spoo

Kolleginnen und Kollegen, die sich tiefer in die Materie einarbeiten wollen, finden deshalb auch Hinweise auf weiterführende Literatur. Bitte beachtet auch die vom Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik herausgegebenen Rechtsprechungshinweise zum BetrVG, die für Funktionäre der IG Metall über [das Extranet](#) → [Themen](#) → [Recht](#) → [Gerichtsentscheidungen](#) abgerufen werden können.

Frankfurt am Main, Juli 2014

IG Metall – Vorstand –



Jörg Hofmann



# Inhalt

Vorwort	3
Literaturverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	14
<b>I. Begriff und Bedeutung der Personalplanung</b>	<b>15</b>
1. Definition	15
2. Strategische und operative Personalplanung	15
3. Bedeutung der Personalplanung für Arbeitgeber und Beschäftigte	17
3.1 Interessen des Arbeitgebers an der Personalplanung	17
3.1.1 Der traditionelle Ansatz	18
3.1.2 Der Human Resources Management-Ansatz	18
3.2 Interessen der Beschäftigten an der Personalplanung	19
3.3 Schlussfolgerungen für die Betriebsratsarbeit	20
4. Personalkennzahlen	22
4.1 Bedeutung von Personalkennzahlen	22
4.2 Anforderungen an Personalkennzahlen	22
4.3 Methoden der Ermittlung und Darstellung von Personalkennzahlen	24
4.3.1 Statistische Rechenmethoden	24
4.3.2 Mittelwerte und Streuungsmaße	24
4.3.3 Verhältniszahlen	25
4.3.4 Kennzahlensysteme	25
<b>II. Teilbereiche der Personalplanung</b>	<b>28</b>
1. Personalbedarfsplanung	28
1.1 Gegenstand der Planung	28
1.2 Quantitative Personalbedarfsplanung	29
1.3 Instrumente der quantitativen Personalbedarfsplanung	31
1.3.1 Schätzverfahren	32
1.3.2 Stellenplanverfahren	32
1.3.3 Ermittlung der Reservequote	33
1.3.4 Arbeitswissenschaftliche Verfahren	34
1.3.4.1 Zeitstudien nach der REFA-Methodenlehre	34
1.3.4.2 Methods-Time Measurement (MTM)	36



---

1.3.5	Kennzahlenverfahren	38
1.3.6	Trendverfahren	39
1.3.7	Rosenkranz-Formel	39
1.3.8	Korrelations- bzw. Regressionsverfahren	40
1.3.9	Modellbildung bzw. Simulationsverfahren	40
1.4	Qualitative Personalbedarfsplanung	42
1.4.1	Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)	42
1.4.2	Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)	42
1.4.3	Szenario-Technik	44
1.5	Mögliche Auswirkungen der Personalbedarfsplanung auf die Beschäftigten	45
1.6	Kennzahlen zur Personalbedarfsplanung	45
1.7	Rechtliche Rahmenbedingungen	48
1.7.1	Informationspflicht des Arbeitgebers	48
1.7.2	Beratungsrecht des Betriebsrats	49
1.7.3	Vorschlagsrecht des Betriebsrats	49
1.7.4	Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)	50
1.7.5	Planung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung.	52
1.7.6	Erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	53
1.8	Praxishinweise	54
2.	Personalbeschaffungsplanung	58
2.1	Gegenstand der Planung	58
2.2	Instrumente der Personalbeschaffungsplanung	58
2.2.1	Interne Personalbeschaffung	58
2.2.2	Externe Personalbeschaffung	60
2.2.3	Auswahlrichtlinien	62
2.2.4	Personalbeurteilung	63
2.2.5	Datenschutz	64
2.3	Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten	64
2.4	Kennziffern zur Personalbeschaffungsplanung	65
2.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	67
2.6	Praxishinweise	67
3.	Personalabbauplanung	68
3.1	Gegenstand der Planung	68
3.2	Instrumente der Personalabbauplanung	68
3.3	Instrumente/Maßnahmen zur vorübergehenden Verringerung der Personalkapazität	69
3.3.1	Reduzierung der Mehrarbeit	69
3.3.2	Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen	70
3.3.3	Arbeitszeitflexibilisierung	71



---

3.3.4	Konjunkturelle Kurzarbeit	71
3.3.5	Angebote an Arbeitnehmer/innen zu unbezahlter Freizeit	72
3.4	Instrumente/Maßnahmen zur dauerhaften Verringerung der Personalkapazität	73
3.4.1	Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis	73
3.4.2	Altersteilzeit	74
3.4.3	Aufhebungsverträge	75
3.4.4	Beendigungskündigung	76
3.5	Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalabbauplanung	76
3.6	Praxishinweise	77
4.	Personalentwicklungsplanung	78
4.1	Gegenstand der Planung	78
4.2	Bei der Planung eingesetzte Instrumente	80
4.2.1	Potenzialanalyse	81
4.2.2	Eignungstests	82
4.2.3	Assessment-Center	83
4.2.4	Mitarbeitergespräche	85
4.2.5	Führungsnachwuchsprogramme	86
4.2.6	Job-Konzepte (Job-Rotation, Job-Enrichment, Job-Enlargement)	86
4.3	Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten	87
4.4	Kennziffern zur Personalentwicklungsplanung	88
4.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	88
4.6	Praxishinweise	91
4.7	Praxisbeispiel	92
5.	Personaleinsatzplanung	93
5.1	Gegenstand der Planung	93
5.2	Bei der Planung eingesetzte Instrumente	94
5.2.1	Arbeitszeitkonten	95
5.2.1.1	Kurzzeitarbeitskonto (mit einem Ausgleichszeitraum von bis zu einem Jahr)	95
5.2.1.2	Langzeitkonto	98
5.2.1.3	Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben	101
5.2.2	Teilzeitarbeit	103
5.2.3	Arbeitsplatzteilung	105
5.2.4	Arbeit auf Abruf	106
5.2.5	Schichtarbeit	107
5.2.6	Vertrauensarbeitszeit	107
5.2.7	Telearbeit	108
5.3	Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten	110
5.4	Kennziffern zur Personaleinsatzplanung	111
5.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	111



---

5.6	Praxishinweise	113
6.	Personalkostenplanung	115
6.1	Gegenstand der Planung	115
6.2	Bei der Planung eingesetzte Instrumente	119
6.2.1	Zero-Base-Budgeting	119
6.2.2	Gemeinkostenwertanalyse	120
6.2.3	Humanvermögensrechnung	120
6.3	Auswirkungen auf die Beschäftigten	121
6.4	Kennziffern zur Personalkostenplanung	122
6.5	Praxishinweise	122
<b>III.</b>	<b>Betriebsvereinbarung(en) zu Personalplanung</b>	<b>124</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>126</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, 5. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2002.

*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, Frankfurt/Main 2008.

*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.

*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. Basiskommentar, 7. Aufl., Frankfurt/Main 2011.



*Däubler, W./Kittner, M./Klebe, Th./Wedde, P. (Hrsg.): Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis, 14. Aufl., Frankfurt/Main 2014 (zitiert: DKKW).*

*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>).*

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

*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, 26. Aufl., München 2012 (zitiert: Fitting 2012)*

*Freund, F./Knoblauch, R./Eisele, D.: Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre, 6. Aufl., Stuttgart u. a. 2003 (zitiert: Freund u. a. 2003)*

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

*Göritz, B./Hase, D./Laßmann, N./Rupp, R.: Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan. Handlungsmöglichkeiten bei Umstrukturierung, 6. Aufl., Frankfurt/Main 2012 (zitiert: Göritz u. a. 2012).*

*Göritz, B./Hase, D./Rupp, R.: Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2010 (zitiert: Göritz u. a. 2010).*

*Göritz, B./Hase, D./Pankau, M./Röhrich, D./Rupp, R./Teppich, H.: Handbuch Einigungsstelle, 4. Aufl., Frankfurt/Main 2007 (zitiert: Göritz u. a. 2007).*

*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, Frankfurt/Main 2008.

*Hamm, I./Rupp, R.,* Beschäftigungssicherung, Interessenausgleich und Sozialplan. Handlungshilfe für Betriebsräte, AiB-Stichwort, Frankfurt/Main 2010.

*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, 6. Aufl., Frankfurt/Main 2011a.

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

*IG Metall Vorstand, Abt. Frauen und Gleichstellungspolitik:* Teilzeit. Das aktuelle Gesetz betrieblich umsetzen – Hinweise für den Betriebsrat, Frankfurt/Main 2002.

*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.

*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, 9. Aufl., Frankfurt/Main 2009 (zitiert: Köstler u. a. 2009).

*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).

*Langmaack, S.:* Teilzeitarbeit und Arbeitszeitflexibilisierung. Ein arbeitsrechtlicher Leitfaden für die betriebliche Praxis, Berlin 1996.

*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, 2. Aufl., AiB-Stichwort, Frankfurt/Main 2011.

*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.

*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)).



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

*Meine, H./Ohl, K. /Rohnert, R. (Hrsg.),* Handbuch Arbeit – Entgelt – Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb, 5. Aufl., Frankfurt/Main 2012.

*Neumann-Cosel, v., R./Rupp, R.:* Nutzung planerischer Kennziffern im Rahmen einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995.

*Oechsler, W./Schönfelder, Th.:* Die Einigungsstelle als Konfliktlösungsmechanismus, Neuwied/Frankfurt/Main 1989.

*Oechsler, W./Strohmeier, St.:* Grundlagen der Personalplanung, in: Müller, W./Seibt, D. (Hrsg.): Methoden- und computergestützte Personalplanung, 2. Aufl., Köln 1994.

*Pornschlegel, 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: Pornschlegel/Birkwald 1994a); Band 2: Methoden und Kritik der Datenermittlung, Köln 1994 (zitiert als: Pornschlegel/Birkwald 1994b).

*RKW – Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V. (Hrsg.):* RKW-Handbuch Personal-Planung, 3. Aufl., Neuwied 1996 (zitiert: RKW).

*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.

*Schneider, W.:* Rechtliche Aspekte der Personalplanung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995.

*Scholz, Chr.:* Personalmanagement, München 1989.

*Scholz, Chr.:* Grundzüge des Personalmanagements, München 2011.

*Seifert, H.:* Lernzeitkonten 2001, (<http://www.igmetall.jobrotation.de/dokumente/produkte/1153687372-d-lernzeitkonten.pdf>).

*Weber, U./Ehrich, Chr.:* Einigungsstelle, München 1999.

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

*Ziegler, M./Schmidt-Atzert, L./Bühner, M./Krumm, S.:* Fakability of different measurement methods for achievement motivation: questionnaire, semi-projective, and objective, Psychology Science, Volume 49, 2007 Abs. 4, p. 291–307.



## 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>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>ggf.</b>	gegebenenfalls
<b>JArbSchG</b>	Jugendarbeitsschutzgesetz
<b>KSchG</b>	Kündigungsschutzgesetz
<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
<b>u. a.</b>	und andere
<b>u. U.</b>	unter Umständen
<b>v. a.</b>	vor allem
<b>vgl.</b>	vergleiche



# 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 1994, 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).

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 1994, S. 15 f.).

Unter einer strategischen Personalplanung versteht man die prognostizierte Beschreibung des auf längere Sicht (mehrere Jahre) zukünftigen Personalbedarfs (quantitativ und qualitativ) im Kontext der demografischen Entwicklung, der strategischen Geschäftsausrichtung und sich daraus ergebender Qualifikationsanforderungen. Die strategische Personalplanung ist nicht besonders konkret im Hinblick auf zahlenmäßige Aussagen, sondern beschreibt für unterschiedliche



**Bedeutung der strategischen Personalplanung: Sicherung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit**

Szenarien die daraus abgeleiteten Trends, wobei naturgegeben die Unsicherheit der Planung mit der Länge des Zeitraums zunimmt (vgl. RKW 1994, S. 15). Die strategische Personalplanung hat gerade auch durch die Wirtschafts- und Finanzkrise eine ganz neue Bedeutung erlangt und die Anforderungen an entsprechende Systeme sind enorm gestiegen. Angesichts der zunehmenden Marktschwankungen ist es für die Sicherung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von enormer Bedeutung, dass Unternehmen heute auf alle denkbaren Szenarien vorbereitet sind, damit sie flexibel auf die jeweiligen Anforderungen reagieren können. Eine strategische Personalplanung kann auch zu mehr Beschäftigungssicherung beitragen (vgl. Hinrichs 2002; Laßmann/Rupp 2010). Dies insbesondere durch eine vorausschauende Personalbedarfs-, Personalentwicklungs- und Personaleinsatzplanung. Bei der Personaleinsatzplanung kommt insbesondere der flexiblen Arbeitszeitgestaltung eine besondere Bedeutung zu (vgl. Laßmann/Rupp 2010, S. 67 ff.).

**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 werden. Unsere Beratungspraxis zeigt, dass Unternehmen aller Größenklassen dieses Problem 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. Koppelungsgeschäfte), 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.

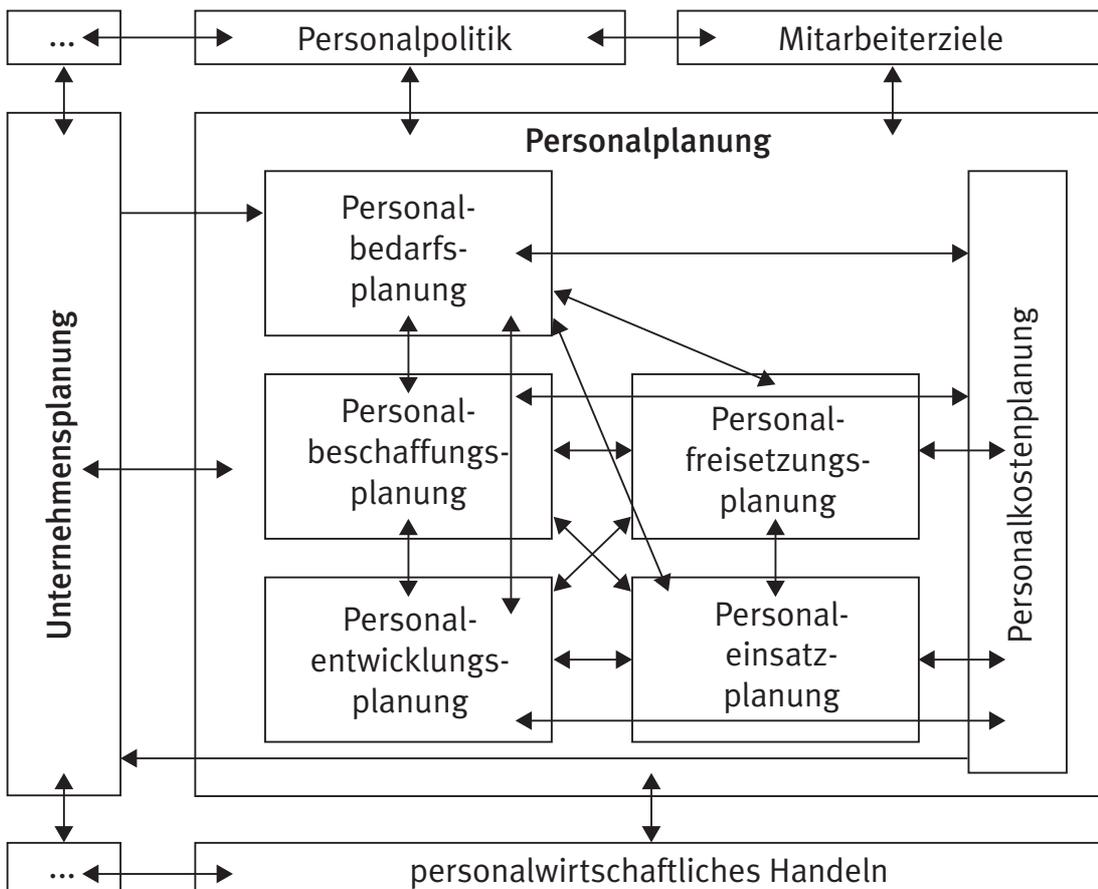
Die operative Personalplanung hingegen ist kurzfristig (ein Jahr), sehr konkret und auf die einzelnen Monate heruntergebrochen. Meist sehen sich Betriebsräte und Wirtschaftsausschüsse mit der operativen Personalplanung konfrontiert. Die operative Personalplanung setzt sich üblicherweise aus folgenden Teilplänen zusammen (vgl. RKW 1994, S. 19; Mag 2004, Sp. 1603 ff.):



- 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. 1: 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 1994, S. 47 f.). Dennoch existieren unterschiedliche Ansätze bzw. Betrachtungsweisen über die Bedeutung, die die Personalplanung hierzu leisten kann.

### 3.1.1 Der traditionelle Ansatz

#### Personalplanung als abgeleitete Planung

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, die ihrerseits wiederum durch externe Rahmenbedingungen wie z. B. Gesetze, Markteinflüsse, Technologieentwicklung beeinflusst werden.

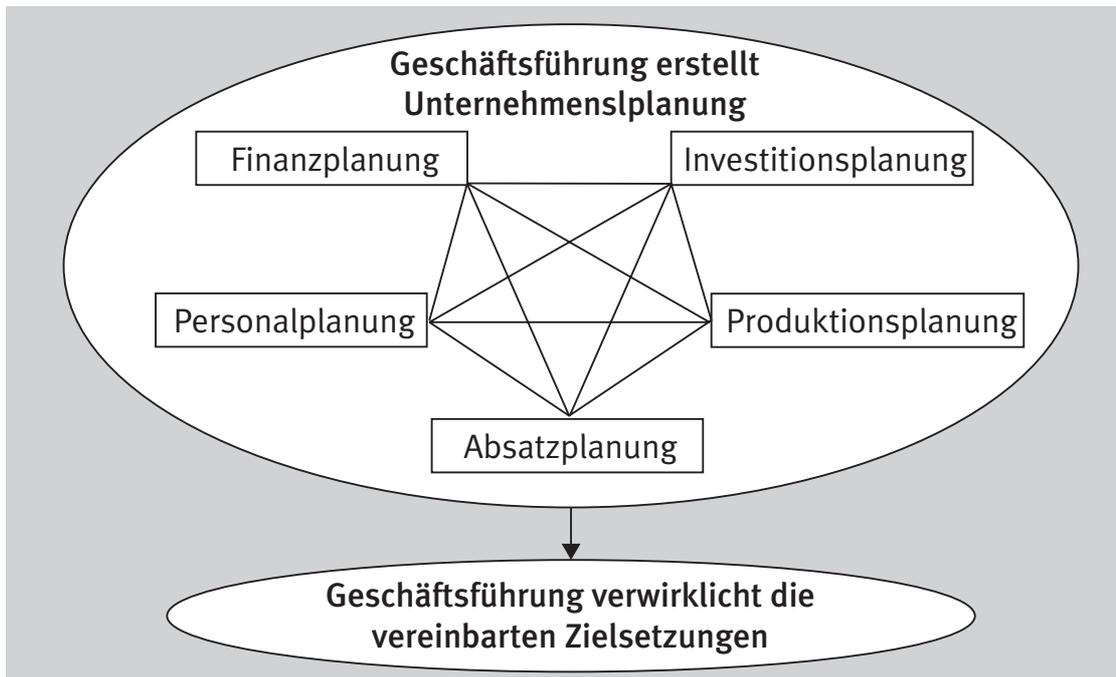
### 3.1.2 Der Human Resources Management-Ansatz

#### 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 Mitarbeitenden, 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 Mitarbeitenden 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. 2: 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
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. RKW 1996, S. 8, 50 f.).

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 2011« (vgl. DGB-Index »Gute Arbeit 2011«). 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 Verstetigung der Personalpolitik fördern und helfen, unvermeidliche betriebliche Konflikte aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen im Wege der Kompromissfindung leichter und besser zu lösen (vgl. RKW 1994, S. 7).

Hilfreich bei der  
Konfliktlösung



**Anforderungen an  
Personalplanung**

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 Fröstigkeit 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 1994, S. 51 f.).

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 Betriebs-  
rats**

Die Personalplanung im betrieblichen Alltag dauerhaft auf die Tagesordnung zu setzen wird künftig eine der Herausforderungen 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 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.



Leider ist in vielen Betrieben das Betriebsrathandeln 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.

Von der Reaktion  
zur Aktion

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

Gewerkschaftliche  
Unterstützung

Der Betriebsrat muss die damit verbundenen Möglichkeiten zielorientiert nutzen. Das beginnt damit, die relevanten Personalplanungsdaten regelmäßig anzufordern, auszuwerten und mit anderen Planungsbereichen (insb. 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. 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.

Koppelungs-  
geschäfte



## 4. Personalkennzahlen

### 4.1 Bedeutung von Personalkennzahlen

**Bedeutung** 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.

**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)

**Kennzahlensysteme** 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 zugedachten 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 auszudifferenzieren (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
- Indexzahlen.

### 4.3.4 Kennzahlensysteme

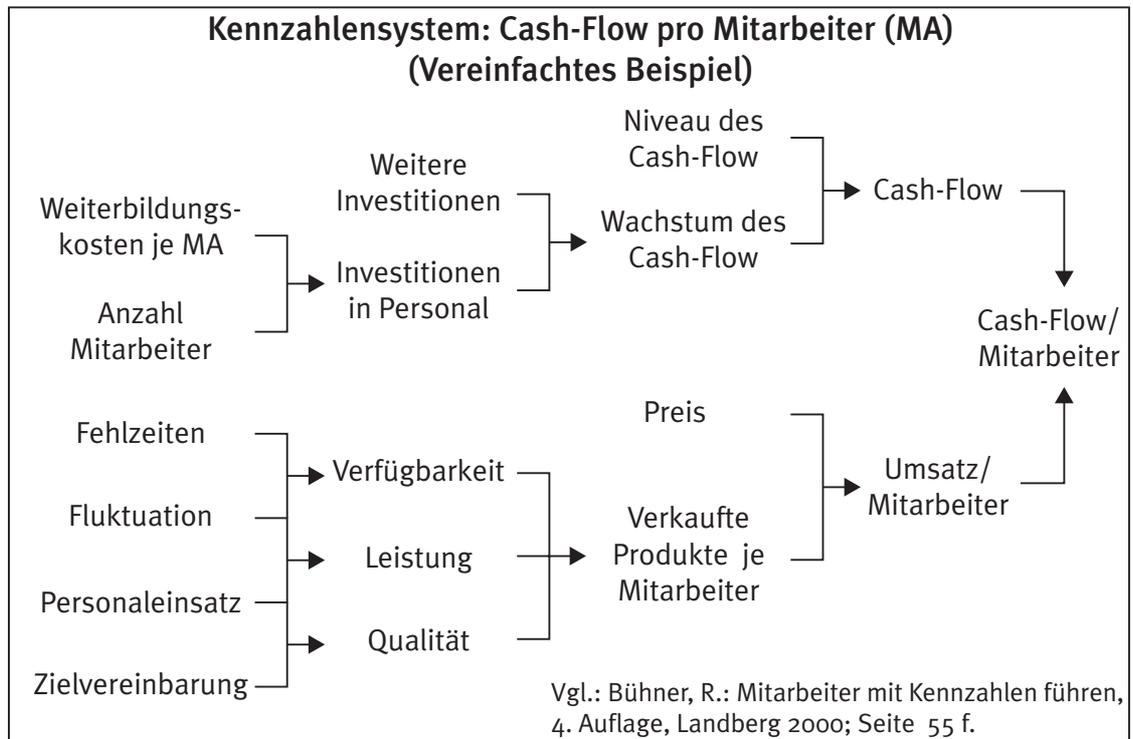
Kennzahlensysteme für die Personalplanung sind eine Zusammenstellung von wirtschaftlichen, finanziellen und personalplanerischen Kennzahlen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes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



Ein relativ einfaches Kennzahlensystem zeigt das nachfolgende Beispiel:

Einfaches Kenn-  
zahlensystem

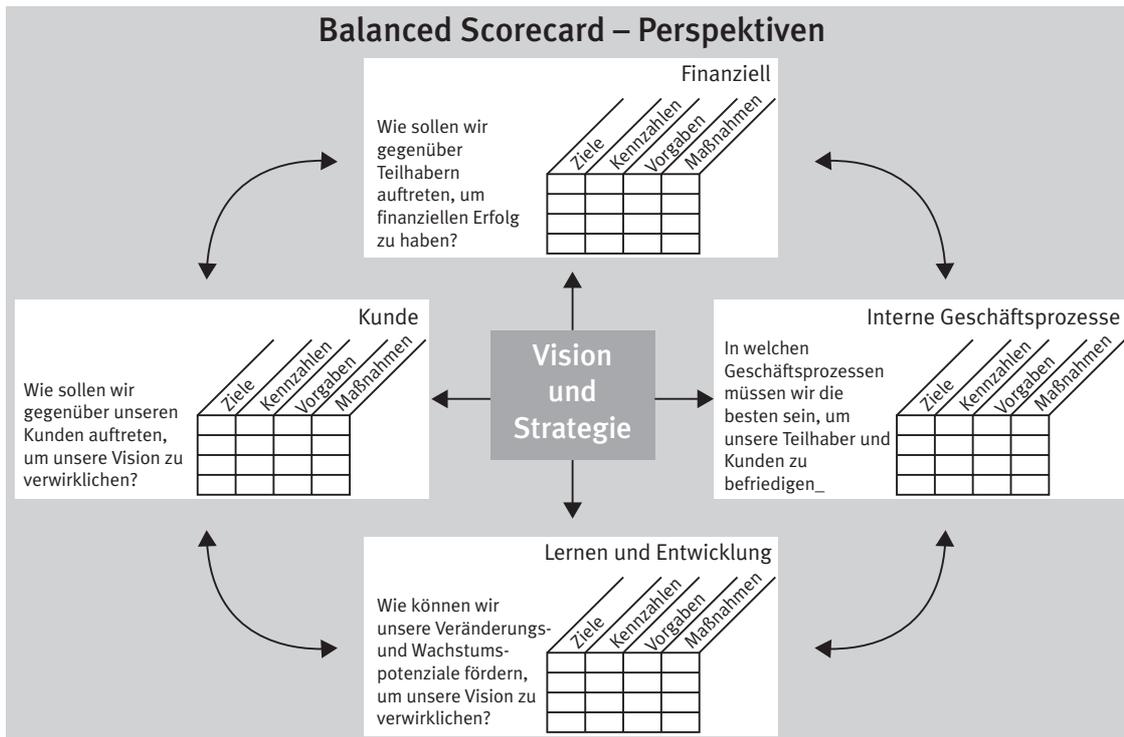
Abb. 3: Kennzahlensystem Cash-Flow pro Mitarbeiter



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:



Abb. 4: Balanced Scorecard



Komplexes  
Kennzahlensystem

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

### 1. Personalbedarfsplanung

#### 1.1 Gegenstand der Planung

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).

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):

#### Externe Einflussfaktoren

- Gesamtwirtschaftliche Entwicklung (v. a. Bruttosozialprodukt, Preise, Löhne, Arbeitsmarkt, Staatsverschuldung)
- Branchenentwicklung/Veränderung der Marktstrukturen
- 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.

Interne und damit vom einzelnen Unternehmen mit beeinflussbare Faktoren sind (vgl. RKW 1994, S. 59):

#### Interne Einflussfaktoren

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

#### Demografische Entwicklung

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. 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 wichtiges »Investitionsgut« und nicht als bloße Kostenfaktoren wahrgenommen werden.

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

## 1.2 Quantitative 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 Personalbedarfsplanung erfolgen.

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

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 1994, S. 87 ff.). Die Formel lautet:

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

Netto-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.

Brutto-Personalbedarf

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. 5: 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>	
Bestand nach Berücksichtigung der Abgänge			80	
+ geplante/vereinbarte Zugänge			0	
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>	
Bestand nach Berücksichtigung der Zugänge			93	
geplanter Personalbedarf am Ende der Periode			98	
Überhang			0	
Noch abzudeckender Bedarf			5	

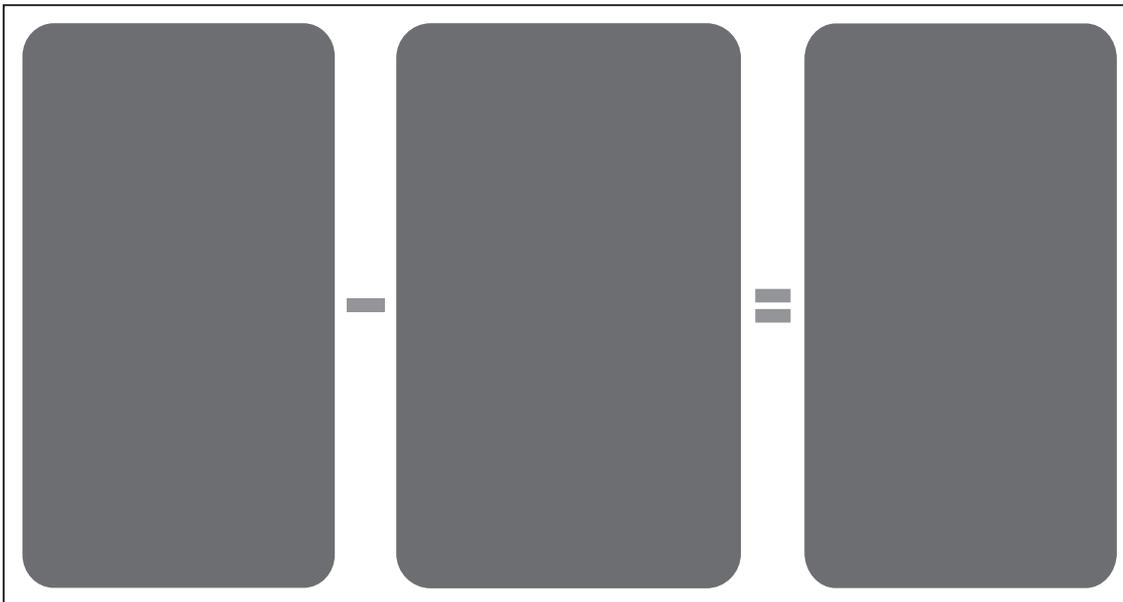
Quelle: Eigene Darstellung.

Wenn der berechnete Netto-Personalbedarf größer ist als Null, dann besteht ein Personalbeschaffungsbedarf. Es müssen neue Mitarbeiter 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. 6: Ermittlung des Personalbedarfs**



Brutto-/Netto-  
Personalbedarf

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

### 1.3 Instrumente der quantitativen Personalbedarfsplanung

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

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

#### Einfaches Schätzverfahren

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

#### Normale Expertenbefragung

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

#### Systematische Expertenbefragung

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.

### 1.3.2 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.

#### Anwendungsbereiche





### 1.3.4 Arbeitswissenschaftliche Verfahren

#### 1.3.4.1 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):

- Eckpunkte**
- 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.

**Mechanistisches Menschenbild** 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).

**Statistische Einwände** 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/Rohnert 2011, 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.):



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

Regelungsbedarf  
in einer  
Betriebsvereinbarung

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 2011, 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.

Leistungsgrad-  
beurteilung

»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 2011, S. 410). Bei Konflikten um den Leistungsgrad ergeben sich für den Betriebsrat folgende Konsequenzen (vgl. Meine/Ohl/Rohnert 2011, S. 414):

Normalleistung gem.  
Tarifvertrag

- 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.

Was Betriebsräte  
beachten sollten



**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 2011, 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.

**Chancen und Risiken der Mitarbeit in REFA-Gremien** 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 2011, S. 366).

### 1.3.4.2 Methods-Time Measurement (MTM)

**Anwendungsbereich** 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.

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.

**Vorgehensweise** 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 2011, S. 473 ff.).

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 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).

Annahmen

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.

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 2011, S. 487).

Neuere Anwendungsbereiche

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 2011, 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.

**Tarifvertragliche Regelungen** »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 ‚Kleinstzeitverfahren‘ 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 2011, S. 502)

### 1.3.5 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 Bezugsgrößen kommen z. B. in Betracht:

**Bezugsgrößen**

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

**Vorgehensweise** Der benötigte Personalbedarf wird in drei Schritten ermittelt:

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



### 1.3.6 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 Produktions- und Absatzentwicklung aufweist. **Anwendungsbereich**

### 1.3.7 Rosenkranz-Formel

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. **Anwendungsbereich**

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. **Vorgehensweise**

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:  
38h/Woche x 4,33 (Wochen je Monat) x 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.

**1.3.8 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.

**1.3.9 Modellbildung bzw. Simulationsverfahren**

**Vorgehensweise** 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.



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 Planungsparameter 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).

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 Kurzschluss handlungen bewahren.

Szenario basierte  
Planung

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



## 1.4 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.

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

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

### 1.4.1 Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)

Der FAA kann als Standardverfahren der psychologischen Arbeitsanalyse angesehen werden. Er basiert auf dem von McCORMICK et al. (1969/1972) entwickelten Position Analysis Questionnaire (PAQ) und wurde nach mehrjähriger Forschungsarbeit von FRIELING und HOYOS (1978) an deutsche Sprach- und Arbeitsverhältnisse angepasst.

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.

### 1.4.2 Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)

Das AET ist ähnlich dem PAQ aufgebaut und 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.

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

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. **Arbeitsobjekte**

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. **Betriebsmittel**

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.). **Arbeitsumgebung**



- 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, Kodieren, 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).

**Anforderungsanalyse** 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 Krafteinsatz und Bewegungsfrequenz (vgl. ebd.).

### 1.4.3 Szenario-Technik

**Betrachtung verschiedener Szenarien** 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.

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



## 1.5 Mögliche Auswirkungen der Personalbedarfsplanung auf die Beschäftigten

Die Ergebnisse der Personalbedarfsplanung können unterschiedlichste Auswirkungen auf die Beschäftigten haben, je nachdem, ob das Ergebnis ein Mehr- oder Minderbedarf ist:

- Ergibt die Personalbedarfsrechnung einen Personalmehrbedarf, so kann dies dazu führen, dass zunächst verstärkt über Rationalisierungsmaßnahmen oder Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität der Aufgabenerledigung oder über das Outsourcen von Aufgaben (Vergabe an Fremdfirmen) nachgedacht wird, bevor Einstellungen vorgenommen werden. Rationalisierung  
Outsourcing
- Ergibt die Personalbedarfsrechnung einen Mehrbedarf und wird dieser nicht durch entsprechende Einstellungen befriedigt, dann sind regelmäßig Leistungsverdichtung und Mehrarbeit die Folge. Leistungsverdichtung/Mehrarbeit
- Der Mehrbedarf kann auch durch die Einstellung von Leiharbeiter/innen oder durch die Schaffung befristeter Arbeitsverhältnisse 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). Spaltung in Kern- und Randbelegschaften
- 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 (vgl. hierzu 2.3). Personalabbau

## 1.6 Kennzahlen zur Personalbedarfsplanung

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

Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Beschäftigungsgrad	Verhältnis von Ist-Beschäftigung zur Plan- oder Normalbeschäftigung	$\frac{\text{IST-Beschäftigung}}{\text{PLAN-Beschäftigung}} \times 100$	Nutzung des Leistungspotentials eines Bereichs, Betriebes oder Unternehmens.



Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad (Teilzeitquote)	Verhältnis von Teilzeitbeschäftigten zur Gesamtbeschäftigung	$(\text{Anzahl Teilzeitbeschäftigte} / \text{Gesamtzahl Beschäftigte}) \times 100$	
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 Vollzeitäquivalente (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
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



Qualifikationsstruktur	Anteil der einzelnen Subgruppen an der Gesamtbelegschaft	$(\text{Anzahl der Beschäftigten einer definierten Subgruppe/Anzahl aller Beschäftigten}) \times 100$	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	$(\text{Anzahl weibliche Beschäftigte/Gesamtzahl Beschäftigte}) \times 100$	Frauenanteil an der Belegschaft = Maß an Verwirklichung der Chancengleichheit
Frauenquote in Führungspositionen	Anteil der weiblichen Führungskräfte an der Gesamtzahl der Führungskräfte	$(\text{Anzahl weibliche Führungskräfte/Gesamtzahl der Führungskräfte}) \times 100$	Frauenanteil in Führungspositionen
Fehlzeitenquote	Anteil der durchschnittlichen Fehlzeiten an der Sollarbeitszeit	$(\text{Durchschnittliche Fehlzeiten/Sollarbeitszeit}) \times 100$	Abhängig von Ursachen Hinweis auf Mitarbeiter(un-)zufriedenheit
Krankheitsquote	Anteil der durchschnittlichen krankheitsbedingten Fehltage pro Jahr	$(\text{Durchschnittliche Krankheitstage pro Jahr/Arbeitstage pro Jahr}) \times 100$	Ursachenanalyse erforderlich. Hinweis auf Überlastung und Mitarbeiter(un-)zufriedenheit



Langzeiterkrankungen	Anteil der Mitarbeiter/innen mit Langzeiterkrankung an Gesamtbelegschaft	(Mitarbeiter/innen mit Langzeiterkrankung/ Gesamtbelegschaft) x 100	Hinweis auf (vorübergehenden) Ersatzbedarf
Unfallhäufigkeit	Anteil meldepflichtiger Unfälle in einer Periode (z. B. Monat) an Gesamtbelegschaft	(Anzahl meldepflichtiger Unfälle im Monat/ Gesamtbelegschaft) x 100	Hinweis auf Arbeitssicherheit

## 1.7 Rechtliche Rahmenbedingungen

### 1.7.1 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 aber nachhaltig 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

### 1.7.2 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

### 1.7.3 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 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, Beschluss vom 31. 1. 1989 – 1 ABR 60/89.).

Initiativrecht des Betriebsrats



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.

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

### 1.7.4 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

Schriftliche Begründung der Ablehnung



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

### 1.7.5 Planung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung.

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 BAU.

In der Praxis wird dieses Beteiligungsrecht bislang 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.

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).

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 Voraussetzun-

Beratungs- und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats

Menschengerechte Arbeitsgestaltung



gen. 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.

Voraussetzung für Mitbestimmungsrecht

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

### 1.7.6 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 2011, S. 369 f.).



## 1.8 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, Beschluss vom 12. 12. 2007 – 12 TaBVGa 8/07).

Koppelungs-  
geschäfte

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 Personal-  
kennziffern

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 Leiharbeitnehmern 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 Leiharbeitnehmern 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

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:

Beispiel

- 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 Leiharbeiter 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.

#### Bedeutung der Investitionsplanung

Die Kenntnis der Investitionsplanung des Unternehmens ist wichtig für die Beurteilung, ob eventuell durch technischen Fortschritt bedingte Rationalisierungen Arbeitsplätze entbehrlich machen. Bei entsprechender Kenntnis kann der Betriebsrat sich rechtzeitig für Umschulungs- bzw. andere Qualifizierungsmaßnahmen auf zukunftssträchtige Arbeitsplätze einsetzen, um so z. B. Entlassungen zu vermeiden.

#### 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 betriebsspezifische 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 ArbeitnehmerInnen auswirken kann (§ 97 Abs. 2 BetrVG)

Maßnahmen  
zur langfristigen  
Beschäftigungs-  
sicherung

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:

#### Formen der Einigungsmöglichkeit

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

#### 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.

## 2. Personalbeschaffungsplanung

### 2.1 Gegenstand der Planung

#### Aufgabe

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.

### 2.2 Instrumente der Personalbeschaffungsplanung

#### 2.2.1 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (ggf. nach vorheriger Rücksprache mit den Führungskräften)
- Mehrarbeit zur vorübergehenden Deckung des Mehrbedarfs
- 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).

Betriebliches  
Eingliederungs-  
management

Für den Betriebsrat – in Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung – leiten sich daraus folgende Aufgaben ab (vgl. Giesert/Wendt-Danigel 2011, S. 10):

Aufgaben des  
Betriebsrats

- 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 abgebenden 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>

Nachteilsverbot beachten

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

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

## 2.2.2 Externe Personalbeschaffung

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



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.

Passive 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:

Aktive Personalbeschaffung

- Angebote in Jobbörsen und Recruiting-Börsen
- Nutzung der Recruiter-Funktionen in den neuen sozialen Medien
- Beauftragung von Personalvermittlern, Executive-Search-Unternehmen (Direkt suche) 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)

Instrumente

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>).

Einstellung älterer Arbeitnehmer/-innen

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).

Förderung durch Bundesagentur für Arbeit



### Maßnahmen zur Integration älterer Arbeitnehmer/-innen

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

- intergenerative Zusammenarbeit
- altersgemischte Teams/Arbeitsgruppen
- flexible Arbeitszeitgestaltung

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>

### 2.2.3 Auswahlrichtlinien

#### Auswahlrichtlinie als Betriebsvereinbarung

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 (vgl. auch Kap. 4.3.1.5).

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 Vorausset-



zungen 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. 92 f.).

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.

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.

Vermeidung von  
Diskriminierung

## 2.2.4 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. Breisig 2012, S. 48):

- 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)

Beurteilungskriterien



- 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 Bewerbern geben die Bewerbungsunterlagen nur sehr begrenzt Aufschluss. Deshalb werden hier oft diverse Testverfahren (z. B. psychologische Tests, Assessment-Center) eingesetzt (vgl. hierzu auch Kap. o).

### 2.2.5 Datenschutz

#### Beachtung des Datenschutzes

Im Rahmen der internen und externen Personalbeschaffung fallen eine Fülle personenbezogener Daten an. Deshalb ist auf die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen zu 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.

## 2.3 Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten

#### Gewinner- und Verlierer eines Auswahlverfahrens

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 2011, 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 Rückmeldeggesprächen (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 2011, S. 140). Bei abgelehnten internen Bewerbern ist es darüber hinaus

#### Rückmeldung bei Verlierern



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).

## 2.4 Kennziffern zur Personalbeschaffungsplanung

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

Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Vorstellungsquote	Verhältnis der durchgeführten Vorstellungsgespräche zur Anzahl der eingegangenen Bewerbungen	$\frac{\text{Durchgeführte Vorstellungsgespräche}}{\text{Anzahl Bewerbungen}} \times 100$	Hinweise auf Geeignetheit der Bewerber/innen
Bewerber pro Ausbildungsplatz	Anzahl Bewerber auf einen Ausbildungsplatz	$\frac{\text{Anzahl Bewerbungen}}{\text{Anzahl Ausbildungsplätze}}$	Hinweis auf Attraktivität des Unternehmens/Betriebes als Ausbildungsstätte
Initiativbewerbungsindikator	Anteil der Initiativbewerbungen an der Gesamtzahl der Bewerbungen	$\frac{\text{Anzahl Initiativbewerbungen}}{\text{Anzahl Gesamtbewerbungen}} \times 100$	Hinweis auf Attraktivität des Unternehmens/Betriebes als Arbeitgeber
Einstellungsrate	Verhältnis von Anzahl der Einstellungen in einer Periode zur Gesamtbeschäftigtenzahl	$\frac{\text{Anzahl Einstellungen pro Periode}}{\text{Anzahl Gesamtbeschäftigten}} \times 100$	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
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	Gesamteinstellungsaufwand/Anzahl Einstellungen	Wirtschaftlichkeitsmaßstab
Durchschnittliche Dauer einer Stellenbesetzung	Mittelwert der Dauer einer nicht besetzten Stelle	Summe der Monate aller Vakanzen pro Jahr/Anzahl aller Einstellungen pro Jahr	Durchschnittliche Zeitdauer bis zur Wiederbesetzung einer Stelle
Eignung der Auswahlverfahren	Fluktuationsfrührate pro Auswahlverfahren	Summe der Fluktuationsfrühraten/Anzahl der Anwendungen des Auswahlverfahrens	Maßstab für Eignung des Auswahlverfahrens



## 2.5 Rechtliche Rahmenbedingungen

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 (vgl. BAG, Beschluss vom 27. 7. 1993 – 1 ABR 7/93).

Innerbetriebliche  
Stellenaus-  
schreibung

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.

## 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 (z. B. nach Abschluss des Einstellungs- oder Versetzungsverfahrens zu vernichten).

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 Stellenaus-schreibung sowie Handlungsempfehlungen für den Betriebsrat findet sich bei Hinrichs 2011b, S. 15 ff.

Gleichbehandlungs-  
grundsatz 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 Personal-kennziffern 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 Gegenstand der Planung

##### 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.

Betriebsräte, die sehr frühzeitig über die Planungen des Arbeitgebers informiert sind, können z.B. an der Investitionsplanung erkennen, ob sich Anforderungen an Qualifikationen ändern und so ggf. einen Personalabbau vermeiden. Denn in diesem Zusammenhang ist immer auch an den Fall der mitbestimmten Erhaltungsqualifikation nach § 97 Abs. 2 BetrVG zu denken. Die Investitionsplanung ist u. a. deshalb eine wichtige Erkenntnisquelle, weil grundlegende Investitionen stets mit einigem Vorlauf und wegen dem einhergehenden Finanzierungsbedarf meist sorgfältig geplant werden. Hier kann der Betriebsrat etwaige Risiken für die Beschäftigten frühzeitig erkennen und damit rechtzeitig reagieren.

#### 3.2 Instrumente der Personalabbauplanung

##### Zeitperspektive

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



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

Bei einer vorübergehenden Kapazitätsreduzierung kommen vor allem folgende Instrumente/Maßnahmen in Betracht (vgl. Göritz u.a. 2012, S. 260 ff.; Hamm/Rupp 2010, S. 9 ff.):

Instrumente/  
Maßnahmen

- Reduzierung der Mehrarbeit
- Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen
- Arbeitszeitflexibilisierung
- konjunkturelle 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 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 2009, S. 195).

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 AG, der auch in einem von diesem angestregten Einigungsstellenverfahren Bestand haben wird. Zum anderen wird die ablehnende Haltung des Betriebsrats gegenüber Überstunden in einer solchen Situation auch von den Beschäftigten eher akzeptiert.

Verweigerung der  
Zustimmung zu  
Mehrarbeit

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

Erforderliche  
Informationen



durch den Überstundenabbau gesicherten Arbeitsplätze abgeschätzt werden (vgl. Göritz u. a. 2012, S. 260 f.).

### 3.3.2 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. Die Zulässigkeit einer Arbeitnehmerüberlassung richtet sich nach den Bestimmungen des AÜG.

**Insourcing** 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.

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. Göritz u. a. 2012, S. 262 f.).

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

Weiterführende Hinweise zu Werkverträgen und anderen Formen prekärer Beschäftigungsverhältnisse enthält die IG Metall Handlungshilfe Nr. 30: Leiharbeit, Werkverträgen, Leiharbeit und andere prekäre Beschäftigungsverhältnisse.

### 3.3.3 Arbeitszeitflexibilisierung

In vielen Betrieben werden flexible Arbeitszeitmodelle praktiziert, die den Aufbau von Arbeitszeitguthaben bzw. die Bildung von Minussalden zulassen. Hier sollten zuerst Guthabenstunden abgebaut und Minussalden ausgeschöpft werden. Der Umfang der zulässigen Minusstunden kann aus Anlass einer Unterauslastung auch erweitert werden (vgl. Hamm/Rupp 2010, S. 10). Die tariflichen Bestimmungen sind zu beachten. Von ihnen kann nur mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien abgewichen werden.

Arbeitszeitkonten

Tarifverträge  
beachten

### 3.3.4 Konjunkturelle Kurzarbeit

Kurzarbeit bedeutet, dass die betriebliche Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum reduziert und das Entgelt entsprechend abgesenkt wird. Die arbeitsvertraglichen Pflichten ruhen teilweise vorübergehend. 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

Im Bereich der IG Metall Baden-Württemberg wurde am 31. 1. 2012 der Tarifvertrag zu Kurzarbeit und Beschäftigung (Laufzeit bis zum 31. 12. 2015) abgeschlossen, der die Mindestbedingungen für die Ein- und Durchführung von Kurzarbeit festlegt und zugleich eine weite Öffnungsklausel für günstigere Regelungen der Betriebsparteien vorsieht.

Öffnungsklausel



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)

Verbessert wurden die Möglichkeiten der Qualifizierung während der Kurzarbeit. 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).

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

#### Kündigungsschutz und Urlaubsanspruch

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.

Darüber hinaus haben sich durch verschiedene Gerichtsentscheidungen folgende Grundsätze herausgestellt:

#### 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.



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.

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.

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

Bei einer dauerhaften Kapazitätsreduzierung kommen vor allem folgende Instrumente/Maßnahmen in Betracht (vgl. Göritz u. a. 2012, S. 271 ff.):

Instrumente/  
Maßnahmen

- 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.

#### 3.4.1 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).

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.



**Freiwilligkeit** 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.

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

- 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.

### 3.4.2 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, doch die Bundesagentur für Arbeit fördert nur noch die vor dem 1. 1. 2010 begonnene Altersteilzeit (wenn die entsprechenden Vorgaben erfüllt sind).

**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 gesam-



ten 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.

### 3.4.3 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 (vgl. [http://www.hensche.de/Rechtsanwalt\\_Arbeitsrecht\\_Handbuch\\_Aufhebungsvertrag.html](http://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Handbuch_Aufhebungsvertrag.html)).

Abwicklungsvertrag

Der Aufhebungsvertrag bietet dem Arbeitgeber in der Regel deutlich mehr Vorteile als dem Arbeitnehmer. Insbesondere werden Kündigungsschutzklagen vermieden. Der wesentliche Nachteil, der mit einem Aufhebungsvertrag verbunden ist, trifft allein den Arbeitnehmer, nämlich die Sperrzeit. Sofern der Arbeitnehmer durch den Aufhebungsvertrag sein Beschäftigungsverhältnis (grundlos) gelöst hat, verhängt die Agentur für Arbeit in der Regel gemäß § 159 Abs. 1 Nr. 1 SGB III eine mindestens zwölfwöchige Sperrzeit. Für die Dauer der Sperrzeit wird auch kein Arbeitslosengeld gezahlt. 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 Arbeitnehmer/innen 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.

### 3.4.4 Beendigungskündigung

**Schriftform erforderlich**

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 erforderlich**

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 (§§ 102 f. BetrVG). Eine weitreichende Beteiligung des Betriebsrats ist in den Fällen der Massenentlassung (§ 17 KSchG) geboten.

Die Rechte des Betriebsrats bei Kündigungen, verbunden mit Handlungsempfehlungen sind ausführlich in Hinrichs 2011 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).

## 3.5 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. Zu Einzelheiten verweisen wir auf die Handlungshilfe der IG Metall Nr. 11: Beschäftigungssicherung, Interessenausgleich und Sozialplan, sowie Göritz, u. a. 2012.

### 3.6 Praxishinweise

Bei Hinweisen auf einen geplanten Personalabbau sollte der Betriebsrat unbedingt prüfen, ob es sich hierbei um eine mitbestimmungspflichtige Betriebsänderung handelt (vgl. Göritz u. a. 2012, S. 29 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).

Mitbestimmungsrechte prüfen und einfordern

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/o8). 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. Göritz u. a. 2012, S. 220 ff.



## 4. Personalentwicklungsplanung

### 4.1 Gegenstand der Planung

#### Ausbildung/Fort- und Weiterbildung/ Umschulung

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.

#### Tarifvertrag zur Qualifizierung

Im Bereich der IG Metall regelt der Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV Q) zahlreiche Bereiche der Qualifizierung. Zudem ist im Internet unter <http://www.bw.igm.de/news/meldung.html?id=422> eine Handlungshilfe für Betriebsräte aus dem Jahre 2003 abrufbar, die weiterhin empfohlen werden kann.

#### Bindung von Fachkräften an Unternehmen

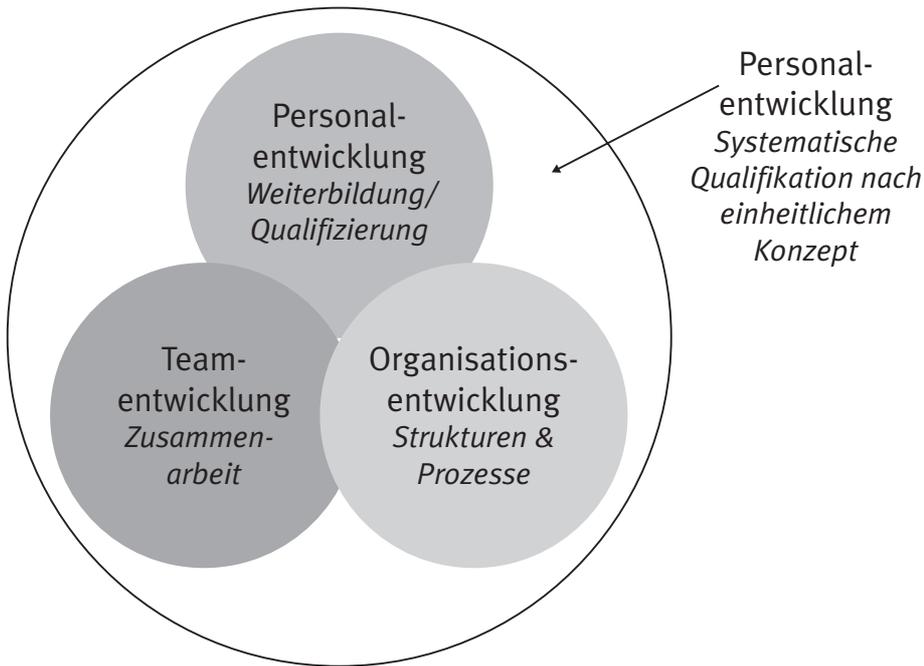
Speziell für das Tarifgebiet Baden Württemberg regelt der Tarifvertrag zur Qualifizierung (in der Neufassung vom 15. 6. 2012) sowohl die betriebliche als auch die persönliche Weiterbildung. Zudem werden im Vergleich zum Vorgänger erweiterte Freistellungsmöglichkeiten für persönliche Weiterbildung (fünf Jahre) und ihre Geltung auch für Azubis (unter der zusätzlichen Voraussetzung des § 4 TV Beschäftigungssicherung) geregelt. Er bietet damit auch im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftemangel ein wichtiges Instrument zur Bindung der Fachkräfte an das Unternehmen.

#### 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. 9: Weit gefasster Begriff der Personalentwicklung



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

Der Tarifvertrag zur Qualifizierung für Baden-Württemberg definiert in § 2 die betriebliche Weiterbildung als notwendige Qualifizierungsmaßnahmen, die dazu dienen

Ziele von Qualifizierungsmaßnahmen nach Tarifvertrag zur Qualifizierung BW

- die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes nachvollziehen zu können (Erhaltungsqualifizierung);
- veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können (Anpassungsqualifizierung);
- eine andere gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgabe für zu besetzende Arbeitsplätze übernehmen zu können. Dies gilt insbesondere beim Wegfall von Arbeitsaufgaben.

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 Qualifizierungsmaßnahmen

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

Ausbildung



Anlernausbildung, Berufsausbildung, Praktika (insbesondere für Studierende) und Traineeprogrammen (insbesondere für Hochschulabsolventen) unterschieden werden (ebd., S. 336).

#### Fort- und Weiterbildung

Bei der Fort- und Weiterbildung unterscheidet man zwischen Anpassungsfortbildung (zur Aktualisierung erworbenen Wissens und bestehender Fähigkeiten), Aufstiegsfortbildung (zur Vorbereitung auf veränderte, höherwertige Aufgaben) und Ergänzungsfortbildung (vor allem zur Persönlichkeitsentwicklung; ebd., S. 337).

#### Betriebliche Umschulung

Betriebliche Umschulung wird immer dann erforderlich, wenn Beschäftigte von Arbeitsplatzverlust bedroht sind, weil Arbeitsplätze wegfallen oder wenn sie aufgrund einer Erkrankung oder wegen des Alters den bisherigen Arbeitsplatz nicht mehr ausfüllen können.

#### Ziel der strategischen PE

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.

Weiterführende Informationen, insbesondere zur Beteiligung und Organisation des Betriebsrats bei der Bildungsarbeit, finden sich in der Handlungshilfe der IG Metall Nr. 28: Der Bildungsausschuss des Betriebsrats.

## 4.2 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 Mitarbeiter und der konkreten Arbeits- und Teamumgebung unter Einbeziehung der weiteren sozialen Bedingungen des Mitarbeiters zu berücksichtigen. Allerdings ist die generell ärztliche



Arbeit im Umfeld weisungsgebundener betrieblicher Mediziner schon aus medizinethischen und datenschutzrechtlichen Gründen kritisch zu sehen.

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. 90 f.).

Ausreichende  
Schulung auch des  
Betriebsrats

#### 4.2.1 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. 56ff.). 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 (vgl. hierzu auch Kap. 2.2.4.):

- **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?

Beurteilungskriterien

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

Gewichtung nach  
Bedeutung



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:

#### Beurteilungs- maßstäbe

- 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.
- 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.

### 4.2.2 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.

#### Psychologische Testverfahren

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).

#### Qualitäts- anforderungen

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



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.

### 4.2.3 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:

- 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

Eingesetzte  
Methoden



- 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/>):

#### Qualitätskriterien

- 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.
- 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 Anschlusssicherung 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.

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



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.

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.).

Manipulations-  
möglichkeiten

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.

Interessenkonflikte

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

#### 4.2.4 Mitarbeitergespräche

Wenn Mitarbeitergespräche im Rahmen der Personalentwicklung regelmäßig geführt werden sollen, ist es Aufgabe der direkten Vorgesetzten, sie im Arbeits-



ablauf 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).

#### 4.2.5 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.

#### 4.2.6 Job-Konzepte (Job-Rotation, Job-Enrichment, Job-Enlargement)

**Job-Rotation** Der Begriff Job-Rotation bezeichnet den Tausch von Arbeitsplätzen durch Mitarbeiter, die ihre beruflichen Qualifikationen verbessern wollen. Sie durchlaufen die verschiedensten Arbeitsbereiche eines Unternehmens, teilweise auch von Fremd-



firmen 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.

Die Maßnahme des Job-Enrichment dient der Arbeitsbereicherung. Dabei wird das 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. **Job-Enrichment**

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

### 4.3 Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten

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

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. **Wer trägt die Kosten?**



#### 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
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**

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. **Personalfragebogen**

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 Arbeitnehmern 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. **Auswahlrichtlinie**

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. **Bildungsbedarf und -maßnahmen**

§ 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).

#### Einführung beruflicher Bildungsmaßnahmen

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, Beschluss 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.

#### Umfang des Mitbestimmungsrechts

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.

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, Beschluss vom 4. 12. 1990 – 1 ABR 10/90).

## 4.6 Praxishinweise

Die Qualität von Personalentwicklungsmaßnahmen (Aus-, Fort- und Weiterbildung, Umschulung) entscheidet 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.

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).

Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Teilnehmerauswahl

Neben der Teilnehmersauswahl 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. 30 f.). 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

Ob die Aufwendungen 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 darauf dringen, dass



entsprechende Fort- und Weiterbildungsanstrengungen rechtzeitig eingeleitet werden.

## 4.7 Praxisbeispiel

Der folgende Beispielfall 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.http://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 angelernte 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 mehrinhaltslichem Verständnis und mit qualitativ besseren Ergebnissen. Andere übernehmen – im Sinne von Job enrichment – 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 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 Mitarbeiter. 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



### Traditionelle Personaleinsatzplanung vs. Workforce-Management

den 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 dar (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 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 liegen darin, durch Optimierung sowohl die Personalkosten deutlich zu senken, als auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, die Produktivität zu erhöhen und durch besseren Service mehr Umsatz zu erreichen.

## 5.2 Bei der Planung 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 acht Grundtypen zurückführen, die zudem auch alle miteinander kombinierbar sind. Im Einzelnen sind dies:

- Arbeitszeitkonten
- Teilzeitarbeit
- Arbeitsplatzteilung
- Abrufarbeit
- Schichtarbeit
- Vertrauensarbeitszeit



- amorphe Arbeitszeit
- Telearbeit

Die einzelnen Grundtypen werden im Folgenden beschrieben.

### 5.2.1 Arbeitszeitkonten

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.

Vorteile für  
Arbeitgeber und  
Arbeitnehmer/-innen

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 Flexi-Konto. Langzeitkonten sind aber nur in den Tarifgebieten Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen und in der Stahlindustrie sowie bei VW möglich; in Baden-Württemberg sind darüber hinaus noch Flexikonten zur Beschäftigungssicherung tariflich zulässig. Sie können durch freiwillige Betriebsvereinbarungen eingeführt werden.

Tarifvertraglich  
zulässige Arbeitszeit-  
kontenmodelle

#### 5.2.1.1 Kurzarbeitskonto (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-Indus-



trie 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).

**Einfache Gleitzeit** 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 Arbeitnehmer die Möglichkeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb bestimmter Grenzen frei zu wählen. Die Dauer der täglichen Arbeitszeit liegt jedoch fest.

**Qualifizierte Gleitzeit** Bei der qualifizierten Gleitzeit kann der Arbeitnehmer 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.

**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.):



- **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 Abbauevereinbarung.
- **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.

Phasen des Ampelkontos

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

Bereichsarbeitszeitkonten

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 Kappungsregelung 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 Kappungsregelung 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 Kappungsgrenzen



### 5.2.1.2 Langzeitkonto

Verwendungsmöglichkeiten von Arbeitszeitguthaben

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 sonstige Lebensarbeitszeitplanung) genutzt werden.

Langzeitkonten nur in BW und NRW

Das Langzeitkonto kann nur in den Tarifgebieten Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen 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.

Sabbatical

Werden Arbeitszeitguthaben lange genug aufgespart, können sie auch für ein sog. Sabbatical (Langzeiturlaub) verwendet werden. Das Sabbatical ist ein vom 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 Arbeitnehmer sehr frei entscheiden kann, wie er die Auszeit nutzt, wird trotzdem deutlich, dass nicht nur der Mitarbeiter, 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.

Weiterbildung

Weiterbildung wird in Unternehmen gegenwärtig häufig so organisiert, dass der Arbeitgeber die Weiterbildungsmaßnahme bezahlt und diese zudem in der Arbeitszeit stattfinden kann (nicht nur bei betrieblich veranlassten Qualifizierungen). Der Aufwand (Kosten und Zeit) geht dann ausschließlich zulasten der Arbeitgeber. Dies ist ein Grund dafür, dass Qualifizierung immer noch eine viel zu



geringe Rolle in den Unternehmen spielt. Auch die Arbeitnehmer/-innen sollen zumindest einen Teil ihrer Freizeit für Qualifizierung investieren. Ein Kompromiss, um den Aufwand für Weiterbildungsmaßnahmen auf beide Seiten fair zu verteilen, ist das sog. Lernzeitkonto.

Das »Bündnis für Arbeit« hat am 10. Juli 2000 erklärt: »Wir sehen in langfristigen Arbeitszeitguthaben eine Möglichkeit, Lebenslagen orientiert in Weiterbildung, in Altersvorsorge und in ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben im Rahmen der Altersteilzeit zu investieren.« Das Konzept des Lernzeitkontos greift den erstgenannten Aspekt auf und schlägt vor, angesparte Zeitguthaben der Arbeitnehmer dahingehend zu nutzen, dass der Zeitausfall, der durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen entsteht, durch die angesparte und nun für Weiterbildung genutzte Arbeitszeit mitfinanziert wird.

Lernzeitkonto

Es bietet sich z. B. an, Arbeitszeitguthaben, die sonst verfallen würden, auf Lernzeitkonten zu übertragen und für die berufliche Weiterbildung zu nutzen. Des Weiteren sollten Lernzeitkonten aufgefüllt werden, indem bestehende Ansprüche auf Weiterbildungszeiten zusammengefasst werden. Diese setzen sich zusammen aus

Anspruchsgrundlagen

- gesetzlichen Anspruchsgrundlagen (z. B. Bildungsurlaubsgesetze der Länder),
- tarifvertraglichen Regelungen und
- betrieblichen Vereinbarungen.

Um Lernzeitkonten zu fördern, kann der Arbeitgeber für jede vom Arbeitnehmer in das Lernzeitkonto eingebrachte Zeit ebenfalls Lernzeiten einbringen. Bringen nur die Beschäftigten Lernzeiten ein, sollten die Guthaben für Weiterbildungsmaßnahmen im individuellen Interesse verwandt werden, bringen auch die Arbeitgeber Lernzeiten ein, können die Guthaben für individuelle und betriebliche Weiterbildung verwandt werden. In diesem Fall sollten Betriebsrat und Arbeitgeber ein gemeinsames Gremium bilden, das über die Verwendung der Kontenguthaben entscheidet (Seifert 2001).

Das Lernzeitkonto könnte einerseits eine Chance sein, vor allem die Beschäftigtengruppen, die bislang eine vergleichsweise niedrige Weiterbildungsbeteiligung haben, besser zu qualifizieren. Andererseits ist die Verbreitung von Langzeitkonten in den Unternehmen noch so gering, dass die Maßnahme erst in einigen Jahren greifen wird. So einfach das Konzept betriebliche Lernzeitkonten erscheint, bei der betrieblichen Umsetzung ergeben sich einige Hürden, die überwunden werden müssen: Lernzeitkonten sind gegen Insolvenz abzusichern. Es sind Regelungen für den Fall vorzusehen, dass ein Beschäftigter den Betrieb verlässt (z. B. Renteneintritt) und auf dem Lernzeitkonto noch Guthaben sind. Damit die

Insolvenzversicherung



Kontenguthaben gegen Insolvenz geschützt werden können, aber auch für eine eventuelle Auszahlung bei Renteneintritt, müssen die Zeitguthaben in Geldguthaben umgerechnet werden. Hierfür ist ein sinnvoller Bewertungsmaßstab zu entwickeln.

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

**Abb. 10: Vor- und Nachteile von Arbeitszeitkonten**

Vor- und Nachteile

	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 Kundenanforderungen</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>



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 Kappungsregelung</li> </ul>
------------------------	---	---

Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.2.1.3 Insolvenzsicherung 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 verlieren dann nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern auch ihr angespartes Guthaben. Zwar besteht für die Unternehmen die gesetzliche Verpflichtung, sowohl bei Altersteilzeit als auch bei Langzeitkonten die Arbeitszeitguthaben gegen Insolvenz zu sichern (Altersteilzeitgesetz, »Flexi-Gesetz«, § 7d SGB IVd), doch die Praxis sieht noch anders aus: Viele Unternehmen sind überzeugt, dass Insolvenz bei ihnen kein Thema sein wird und sie deshalb auch keine Sicherungsmaßnahmen treffen müssen. Dabei ist die Gefahr groß: Rechnerisch gesehen meldete 2001 jede Viertelstunde ein deutsches Unternehmen Insolvenz an, und täglich gingen durch Unternehmensinsolvenzen 556 Arbeitsplätze verloren.

Gesetzliche  
Verpflichtung zur  
Insolvenzsicherung

Obwohl erst wenige Finanzinstitute und Versicherungsunternehmen Modelle zur Insolvenzsicherung 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 Insolvenzsicherung werden praktiziert (vgl. Schietinger 2008, S. 53 ff.):

- **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

Fondslösung



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 bei einer geschätzten Rendite von 10 % 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 Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben getroffen. Die Art der Sicherung kann in der Regel betrieblich festgelegt werden. Der Arbeitgeber ist meistens verpflichtet, gegenüber dem Betriebsrat und gegenüber dem Beschäftigten jährlich die ausreichende Sicherung nachzuweisen.

#### Übertragung bei Arbeitgeberwechsel

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.



## 5.2.2 Teilzeitarbeit

Von Teilzeitarbeit spricht man, wenn Arbeitnehmer regelmäßig kürzer arbeiten als vergleichbare Vollzeitbeschäftigte. 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). Über Antragsfristen, zulässige Ablehnungsgründe und weitere Einzelheiten zur Teilzeit verweisen wir auf die informative Broschüre der IG Metall zur Teilzeit (IG Metall Vorstand, Abt. Frauen und Gleichstellungspolitik, 2002).

Rechtsanspruch

Teilzeitarbeit kann verschieden organisiert sein:

- Es können fixe Arbeitszeiten vereinbart werden, die aber nicht die volle Arbeitszeit ausmachen.
- Es können, je nach Arbeitsanfall, flexible Arbeitspläne erstellt werden. In Deutschland muss bei dieser sog. Arbeit auf Abruf die Mindeststundenzahl je Woche und Einsatz angegeben werden, andernfalls hat der Arbeitgeber die Arbeitsleistung für zehn Stunden je Woche in Anspruch zu nehmen, wobei die Arbeitszeit je Einsatz drei Stunden nicht unterschreiten darf. Der Arbeitnehmer ist zur Arbeitsleistung nur verpflichtet, wenn ihm der Einsatz spätestens vier Tage vor dem geplanten Einsatz angekündigt wurde (§ 12 TzBfG).
- 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.

Teilzeitmodelle

Ein Rückkehrrecht von unbefristeter Teilzeitarbeit auf eine Vollzeittätigkeit ist im deutschen Teilzeit- und Befristungsgesetz, anders als etwa in der niederländi-

Rückkehrrecht



schen 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).

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

**Abb. 11: Vor- und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung**

Vor- und Nachteile

	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 Männern und Frauen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.



### 5.2.3 Arbeitsplatzteilung

Die Arbeitsplatzteilung (englisch Job-Sharing) ist ein Arbeitszeitmodell, das auf Teilzeitarbeit basiert. Zwei oder mehr Arbeitnehmer teilen als Gemeinschaft mindestens einen Arbeitsplatz unter sich auf. Die Partner einer Gruppe können ihre Arbeitszeit individuell festlegen. Solange die Arbeitszeit sich im Rahmen der für 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 Vollzeit-arbeitsplatzes 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, Personalentscheide 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



**Vorteile des Job-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.

**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.

### 5.2.4 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).

**Gesetzliche Regelung** Im deutschen Arbeitsrecht regelt inzwischen das TzBfG (§ 12) die Arbeit auf Abruf. Danach müssen im Arbeitsvertrag eine wöchentliche und eine tägliche Arbeitszeit vereinbart sein. Fehlt diese Vereinbarung, gilt eine Wochenstundenzahl von zehn Stunden als vereinbart. 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. In Tarifverträgen können für die Abrufarbeit vom Gesetz abweichenden Regelungen geschaffen werden, auch solche, die für die Arbeitnehmer ungünstiger sind.



### 5.2.5 Schichtarbeit

Schichtarbeit ist eine Form der Tätigkeit mit Arbeit zu wechselnden Zeiten (Wechselschicht) oder konstant ungewöhnlichen Zeiten (Dauerspät- oder Dauernachtschicht). Die Schichtarbeit kann sich auch auf die Nacht und das Wochenende erstrecken.

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

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



Abb. 12: Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken von Vertrauensarbeitszeit

## Vor- und Nachteile

	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>• Einsparung der Zeiterfassungskosten</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 Selbstaussbeutung</li> <li>• Erhöhung des sozialen Drucks</li> <li>• gesundheitliche Probleme</li> <li>• Gefahr des »Burn-Out-Syndroms« steigt</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.2.7 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 termingerecht zu erledigen. Oftmals wird auch eine drohende Selbstausbeutung 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 **Gefahr der Selbstausbeutung**



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 Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten

- 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.
- Gesundheitliche Gefahren**
- Einkommensminderung** Einschränkungen beim Personaleinsatz aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder auf Grund des Lebensalters können auch zu Verdienst- und Rentenminderungen führen.
- Selbstaussbeutung** Personaleinsatzformen, die eine hohe persönliche Zeitsouveränität versprechen (z. B. Telearbeit oder Vertrauensarbeitszeit), können leicht zu Überlastung, Selbstausbeutung, 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
Führungsspanne	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
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 Mitbestim-



mungsrechte 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.

#### Gesetzliche Rahmenbedingungen

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

#### Tarifvertragliche 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.

#### Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

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.

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.

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.

Mitbestimmungsrechte bei Mehrarbeit 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 Arbeitnehmer/innen. Das kann sogar dazu führen, dass der Arbeitgeber aktiv gegen die Mitarbeiter, die freiwillig Überstunden leisten, vorgehen muss (vgl. BAG, Beschluss vom 29. 4. 2004 – 1 ABR 30/02).

## 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 Perso-

Betriebsvereinbarung



naleinsatzplanung 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.

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.

#### Beispiel

Ein gutes Beispiel für ein fortschrittliches Arbeitszeitmodell, das unter maßgeblicher Beteiligung des Betriebsrats und der IG Metall zustande kam, wurde bei der Firma Trumpf, einem schwäbischen Maschinenbauunternehmen vereinbart (vgl. Scheytt 2011). Kernelemente dieses Arbeitszeitmodells sind:

- Die Beschäftigten können alle zwei Jahre ihre individuelle Arbeitszeit in einer Bandbreite zwischen 15 und 40 Stunden/Woche neu festlegen
- Es können bis zu 1000 Stunden auf einem separaten Arbeitszeitkonto angespart werden; dieses Guthaben kann in Freizeitblöcke von bis zu sechs Monaten umgewandelt werden oder eine vorübergehende Arbeitszeitverkürzung finanziell aufgebessert werden
- Beschäftigte können bis zu zwei Jahre für die Hälfte des Lohnes Vollzeit arbeiten und davor oder danach für zwei Jahre bei halben Bezügen freinehmen («Sabbatical»).
- Beschäftigte können auch eine begrenzte Zahl von Stunden aus dem Arbeitszeitkonto für den Aufbau einer betrieblichen Altersversorgung einsetzen

Da dieses Arbeitszeitmodell im Rahmen eines betrieblichen Bündnisses für Arbeit vereinbart wurde, das eine Standort- und Beschäftigungsgarantie für fünf Jahre sowie die Übernahme aller Auszubildenden vorsieht, müssen die Beschäftigten als Gegenleistung eine Absenkung der tariflichen Basisarbeitszeit um drei Stunden/Woche ohne Lohnausgleich hinnehmen sowie eine verpflichtende und unentgeltliche Arbeitsleistung von 1,5 Stunden/Woche erbringen.



## 6. Personalkostenplanung

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 Vorschaurechnung (Forecast) ist zum laufenden Soll-/Ist-Vergleich ein wichtiges Instrument, um kurzfristig auf Fehlentwicklungen reagieren zu können.

### 6.1 Gegenstand der Planung

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 Gesamtbudget eines Unternehmens ist. Sie basiert in der Regel auf einer Stellenplanung mit den entsprechenden Besetzungsmerkmalen und Mitarbeiter-/innenzuordnungen. 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.

Personalkosten werden im Rahmen der Personalkostenplanung ermittelt und für die Forecastbetrachtung 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 1989, S. 490). Bei der Analyse der Personalkosten ist zu unterscheiden zwischen

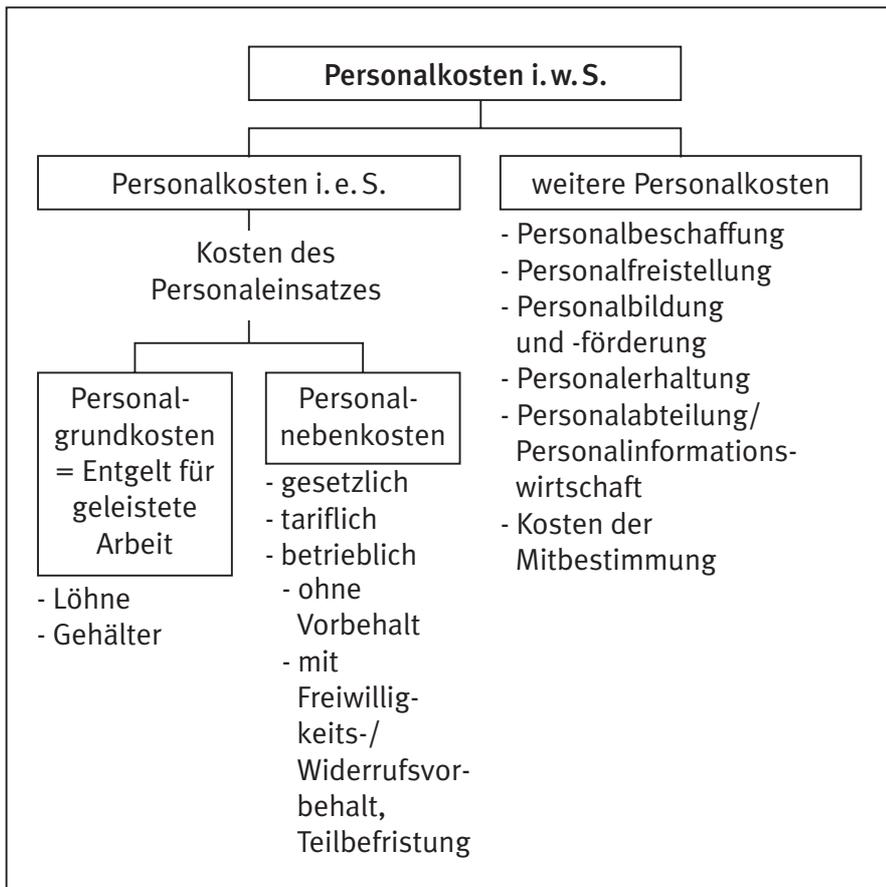
#### Struktur der Personalkosten

- **Bestandskosten** als Bereitstellungskosten gemäß quantitativem und qualitativem 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. 13: 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 Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft ist auch die Entlohnungsform. Diese soll anforderungs- und leistungsgerecht sein. Zur Bestimmung einer anforderungsabhängigen Entgeltdifferenzierung 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« aus dem Jahre 2011. Entlohnungsform

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



- **Sachleistungen** (z. B. verbilligtes Kantinenessen, Einkaufsvergünstigungen)
- **Nutzungsgewährung** (z. B. Werkwohnungen, Privatnutzung des Firmenwagens oder Diensthandys)

**Cafeteria-System** Eine noch nicht so weit verbreitete Sonderform der Entlohnung ist das sog. Cafeteria-System. Dieses System, das am ehesten Mitarbeitern ab der mittleren Führungsebene angeboten wird, erlaubt es diesen, innerhalb eines vorgegebenen Budgets zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen, wie bei einer Menüauswahl in einer Cafeteria, auszuwählen. Bei den Wahlmöglichkeiten gibt es drei Ausgestaltungsformen, deren Übergänge fließend sind (vgl. Scholz 2011, S. 324):

- 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.

Bei der Umsetzung von Cafeteria-Systemen sind die gesetzlichen und tariflichen Mindeststandards zu beachten.

**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.

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 Leiharbeitnehmer 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.

## 6.2 Bei der Planung 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.

### 6.2.1 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, 1989, S. 477).

Zero-Base-Budgeting (Null-Basis-Budgetierung) ist somit eine Analyse- und Planungsmethode, die das Ziel der Gemeinkostensenkung 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



## 6.2.2 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 1989, S. 480). Entscheidungen über Outsourcing und den Bezug von Fremdleistungen («makeorbuy») 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

## 6.2.3 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 machen, 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.

Das 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.

Human Resource  
Accounting

Der 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 beschreitet 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. Dies alles wird in einer (komplizierten) Formel verarbeitet (vgl. Scholz 2011, S. 164).

Ertragspotenzial-  
analyse

### 6.3 Auswirkungen auf die Beschäftigten

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.

Arbeitnehmer/-innen  
als Kostenfaktor



## 6.4 Kennziffern zur Personalkostenplanung

Bei der Personalkostenplanung wird regelmäßig mit folgenden Kennziffern gearbeitet:

Bezeichnung	Definition	Formel	Aussagegehalt
Lohnformenstruktur	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.
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

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

Vergleichbarkeit von Kennziffern



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.

Ein Hinweis ist uns besonders wichtig: In den Personalkosten werden nur diejenigen Kosten ausgewiesen, die durch Arbeitnehmer/innen des Betriebes/Unternehmens verursacht werden. Kosten von Leiharbeitnehmer/innen und Fremdfirmen tauchen hier nicht auf. Sie werden unter Aufwendungen für bezogene Leistungen ausgewiesen. Dies muss bei allen Analysen berücksichtigt werden. Über den Wirtschaftsausschuss können die erforderlichen Daten leicht beschafft werden.

Kosten für  
Leiharbeitnehmer/  
-innen und Fremdfir-  
men sind verkappte  
Personalkosten



### III. Betriebsvereinbarung(en) zu Personalplanung

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.

#### Inhalte einer Betriebsvereinbarung zur Personalplanung

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

- 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.

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 Erfahrungen häufig dann eine bessere Absicherung vor diesen Risiken auf, wenn die



Interessenvertretung regelmäßig über die Personalplanung informiert wurde und eigene Vorschläge 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 vorzuschlagen.



## Stichwortverzeichnis

Abbau von Mehrarbeit/ Überstunden	69	Beschäftigungsgrad	45
Abwicklungsvertrag	75	Beschäftigungssicherung	56, 57
Altersdurchschnitt	46	– Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)	50
Altersstruktur	46	Betreuungsquote	111
Altersteilzeit	74	Betriebliches Eingliederungsmanagement	59
– Blockmodell	74	Betriebliche Umschulung	80
– Gleichverteilungsmodell	74	Bewerber pro Ausbildungsplatz	65
Ampelkonto	96	Datenschutz	64
Anteil leistungsabhängiger Vergütung	122	Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	90
Anteil Mitarbeiter/innen mit Erfolgsbeteiligung	122	Durchschnittliche Arbeitszeit	111
Anteil unbesetzter Stellen	46	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	46
Arbeit auf Abruf	106	Durchschnittliche Dauer einer Stellenbesetzung	66
Arbeitnehmer- und alterns- gerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen	52	Durchschnittsverdienst pro Mitarbeiter/in	122
Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)	42	Eignung der Auswahlverfahren	66
Arbeitszeit	112	Eignungstests	82, 83
Arbeitszeitflexibilisierung	71	– Qualitätsanforderungen	82
Arbeitszeitkonten	95, 97	Einführung beruflicher Bildungsmaßnahmen	90
– Vor- und Nachteile	100	Einigungsstelle	112
Assessment-Center	83, 85	Einsatz von Personal fragebögen	88
– Qualitätskriterien	84	Einstellungsrate	65
Aufhebungsverträge	75	Ertragspotenzialanalyse nach der Saarbrücker Formel	121
Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen	88	Externe Zugangsquote	66
Ausbildung	79	Fehlzeitenquote	47
Auswahlrichtlinie	62, 63	Fort- und Weiterbildung	80
Auswahlrichtlinien	89		
Beendigungskündigung	76		
Bereichsarbeitszeitkonten	97		
Beschäftigungsförderung	57		



Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)	42	Korrelations- bzw. Regressionsverfahren	40
Frauenquote	47	Krankheitsquote	47
Frauenquote in Führungspositionen	47	Kurzzeitarbeitskonto	95
Frühfluktuationsrate	66	Langzeiterkrankungen	48
Führungsnachwuchsprogramme	86	Langzeitkonten	98
Führungsspanne	111	Langzeitkonto – Übertragung	102
Gemeinkostenwertanalyse	120	Lernzeitkonto	99
Gleitzeit	96	Lohnformenstruktur	122
Grundrecht der informationellen Selbstbestimmung	89	Methods-Time Measurement (MTM)	36
Human Capital Return on Investment	120	Mitarbeitergespräche	85
Human Resource Accounting	120	Modellbildung bzw. Simulationsverfahren	40
Humanvermögensrechnung	120	PE-Aufwandsquote	88
Initiativbewerbungsindikator	65	Personalabbauplanung	68, 76
Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben	101	– Instrumente	68
– Modelle	101	Personalauswahlverfahren	
Interessenausgleich	76, 77	– Assessment-Center	83
Interne Stellenbesetzung	60	Personalbedarfsplanung	28
Interne Zugangsquote	66	– Brutto-Personalbedarf	29
Job-Enlargement	87	– Instrumente der quantitativen	31
Job-Enrichment	87	– Kennzahlen	45
Job-Rotation	86	– Mögliche Auswirkungen	45
Job-Sharing	105	– Netto-Personalbedarf	29, 30
Kapazitätsreduzierung		– Quantitative	29, 42
– dauerhafte	73	– Schätzverfahren	32
– vorübergehend	69	– Stellenplanmethode	32
Kennzahlensysteme	25	Personalbeschaffung	
Kennzahlenverfahren	38	– aktive	61
Konjunkturelle Kurzarbeit	71	– externe	60
Koppelungsgeschäfte	16, 21	– interne	58
		– passive	61
		Personalbeschaffungskosten je Einstellung	66



Personalbeschaffungs-		Potenzialanalyse	81
planung	58	– Beurteilungskriterium	81
– Kennziffern	65	– Beurteilungsmaßstäbe	82
Personalbeurteilung	63		
Personaleinsatz-		Qualifikationsstruktur	47
planung	93, 94, 110, 111, 113	Qualifizierungsaufwand pro	
– Instrumente	94	Beschäftigte	88
– Kennziffern	111	Qualifizierungstage pro	
Personalentwicklungs-		Beschäftigte	88
planung	78, 80	Qualitative Personalbedarfs-	
– Kennziffern	88	planung	42
Personalkennzahlen	23, 24	Quantitative Personalbedarfs-	
– Anforderungen	22	planung	
– Aufgaben	22	– arbeitswissenschaftliche	
– Bedeutung	22	Verfahren	34
– Mittelwerte	24		
– statistische Rechenmethoden	24	REFA-Methodenlehre	34, 36
– Verhältniszahlen	25	Reservequote	33
Personalkostenplanung	115, 119	Rosenkranz-Formel	39
– Instrumente	119	Rücknahme von Fremdaufträgen	70
– Kennziffern	122		
– strategische	116	Sabbatical	98
Personalplanung	18	Schichtarbeit	107
– Beratungsrecht des		Sozialplan	76, 77
Betriebsrats	49	Stellenbesetzung	
– Betriebsvereinbarung	124	– externe	62
– Definition	15	Szenario-Technik	44
– Human Resources Management			
(HRM)-Ansatz	18	Teilnehmerauswahl an	
– Informationspflicht des		Personalentwicklungs-	
Arbeitgebers	48	maßnahmen	91
– Interessen der Beschäftigten	19, 20	Teilzeitarbeit	103
– Interessen des Arbeitgebers	17	Teilzeitbeschäftigung	
– operative	16	– Vor- und Nachteile	104
– strategische	16	Teilzeitquote	46
– strategische und operative	15	Telearbeit	108, 109
– traditioneller Ansatz	18	Trendverfahren	39
– Vorschlagsrecht des			
Betriebsrats	49	Überstundenquote	46, 111



---

Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis	73	Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen	70
Unbezahlte Freizeit	72	Vorstellungsquote	65
Unfallhäufigkeit	48	Workforce-Management	94
Vertrauensarbeitszeit	107	Zero-Base-Budgeting	119
– Vor- und Nachteile	108		

