

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Thema Personalplanung

Hartmut Klein-Schneider, Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Personalplanung, edition Nr. 47 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf: Setzkasten GmbH, 2001

Dieser Stichpunktekatalog bietet umfangreiche Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die Liste enthält die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. So können weiterführende eigene Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

▪ **Ziele und Grundsätze**

- Optimale Bereitstellung des benötigten Personals in Anzahl und mit der erforderlichen Qualifikation; Sicherung und Ausbau der Beschäftigung; Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen Förderung beruflicher Weiterbildung und Motivation
- Förderung der Ausbildung
- Ausschluss von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, der Religion, der ethnischen Herkunft; Beschäftigung Benachteiligter, Leistungsgeminderter oder Geringqualifizierter
- Förderung beruflicher Weiterbildung und Motivation

▪ **Maßnahmen**

- Ausschreibung aller zu besetzenden Stellen als potentielle Teilzeitstellen,
- Überprüfung aller Personalmaßnahmen daraufhin, wie sie auf die Beschäftigung und Beschäftigungsbedingungen von Männern und Frauen wirken und ob sie die Gleichberechtigung fördern oder hindern,
- (Erhöhung des) Anteil(s) von Frauen an Auszubildenden, Beschäftigten und Führungskräften der verschiedenen Ebenen,
- (Reservierung eines) Anteil(s) der Mittel und Maßnahmen für Benachteiligte, Behinderte und Geringqualifizierte,
- Anteil der Bewerbungen an den Einstellungen getrennt nach Geschlecht, Religion, Nationalität usw.,
- Anteil interner Stellenbesetzungen.

Die Auswertung der wenigen, uns vorliegenden Vereinbarungen hat drei ganz unterschiedliche Herangehensweisen an Personalplanung und die Umsetzung der Informations- und Beratungsrechte aus § 92 BetrVG gezeigt, die wir im Folgenden näher beschreiben wollen:

▪ **Gestaltung des Prozesses der Personalplanung**

- Beteiligung des Betriebsrates
- Festlegung, wann der Betriebsrat welche Informationen bekommt
- wann sie mit der Unternehmensleitung beraten werden

▪ **Vorsorgliche Gestaltung sozialverträglicher Maßnahmen zur Umsetzung der Personalplanung, sozialverträgliche Alternativen, vor allem zu betriebsbedingten Kündigungen.**

▪ **Einzelne Elemente, Instrumente oder Maßnahmen der Personalplanung**

– **Ausschreibungen (Konkretisierung § 93 BetrVG)**

§ 93 BetrVG berechtigt den Betriebsrat, vom Arbeitgeber interne Ausschreibungen der zu besetzenden Stellen zu verlangen. Einige Betriebsräte versuchen dieses Recht zu konkretisieren, indem sie mit dem Arbeitgeber die Anforderungen an interne Ausschreibungen formulieren:

- o Inhalt einer Stellenausschreibung, Aufgabe, Aufgabenzusammenhang, Kooperation, Qualifikationsanforderungen, Ziele der Stelle, Erwartungen an den Stelleninhaber, Arbeitszeit, Möglichkeit der Wahrnehmung in Teilzeitarbeit, Vergütung, Sozial- und Nebenleistungen, Aufstiegsmöglichkeiten und berufliche Perspektiven (Achtung: interne und externe Stellenausschreibungen müssen inhaltlich gleich sein!), ausdrückliche Aufforderung an Frauen, Benachteiligte, Leistungsgeminderte, sich zu bewerben
- o Länge der Bewerbungsfrist

– **Auswahlrichtlinien**

Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrates (§ 95 Abs. Satz 1 BetrVG). In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung solcher Richtlinien vom Arbeitgeber verlangen. Zu Auswahlrichtlinien gehören auch Verfahrensregeln, weil erst über diese Regeln das Vorliegen oder das Nichtvorliegen der Auswahlkriterien festzustellen ist. Dazu gehören Richtlinien über die Unterlagen, die ausgewertet und berücksichtigt werden sollen, die Informationspflichten des Arbeitgebers gegenüber dem Betriebsrat und die Anhörungspflichten des Arbeitgebers gegenüber den ArbeitnehmerInnen.

- o Auswahlkriterien: Fachliche, methodische, soziale und persönliche Qualifikationsanforderungen, soziale Kriterien wie Alter, Betriebszugehörigkeit, gesundheitliche Beeinträchtigungen, Vorrechte für benachteiligte Personengruppen bei Vorliegen gleicher Qualifikationen, z. B. für gesundheitlich Beeinträchtigte, durch Rationalisierung Gefährdete, gesellschaftlich Benachteiligte
- o Auswahlverfahren, Inhalt und Form eines Personalfragebogens (vgl. § 94 BetrVG), vorzulegende Bewerbungsunterlagen, Ablauf und Beteiligte am Auswahlverfahren, Einsatz und Gestaltung von Auswahlinstrumenten wie Vorstellungsgespräch, Tests, Probearbeiten, Assessment Center

– **Personaldatenbank**

Personaldatenbanken werden heute verstärkt eingesetzt, um vor allem in großen Unternehmen über die vorhandenen qualitativen Personalkapazitäten verfügen und den Personaleinsatz optimieren zu können. Neben den Problemen des Datenschutzes und der Verarbeitung personenbezogener Daten stellen sich Fragen, wie die Verfügbarkeit der Menschen begrenzt und Chancen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit ganz unterschiedlichen Qualitäten aber auch mit Leistungseinschränkungen gewährleistet werden können. Gestaltungsgegenstände können sein:

- o Inhalt und Form der Datenbank, Auswahl- und Auswertungsmöglichkeiten
- o Freiwilligkeit der Teilnahme, d.h. der Aufnahme der individuellen Daten
- o Datenschutz, Begrenzung und Kontrolle der Auswertung
- o Eingabe der Daten, Datenpflege, Zuständigkeit, Rechte
- o Zugriff auf die Daten und auf die Möglichkeiten der Verarbeitung, Kontrolle des Zugriffs und der Verarbeitung,
- o Löschung von Daten, Recht auf Löschung persönlicher Daten

– **Personalentwicklung, Weiterbildung**

Auf dem Gebiet von Weiterbildung und Personalentwicklung treffen sich die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit und des Arbeitsvermögens und Entwicklung des Innovations- und Wertschöpfungspotenzials liegen nicht weit auseinander. Regelungsgegenstände können sein (vgl. Heidemann 1999 b):

- o Planung der Weiterbildung und Personalentwicklung und Gewährleistung der Mitbestimmung im Planungsprozess mit Zielbestimmung, Bedarfsermittlung, Konzepterstellung, Durchführung und Auswertung
- o Ziele der Weiterbildung/Personalentwicklung
- o Verfahren, Beteiligte der Bedarfsermittlung
- o Durchführung, Information der Beschäftigten über Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, Möglichkeiten der Anmeldung/Teilnahme, Mitbestimmung bezüglich der Referenten, Ort und Zeit der Durchführung, Freistellung, Freizeitgewährung für außerhalb der Arbeitszeit durchgeführte Maßnahmen
- o Kostentragung, Förderung individueller Maßnahmen durch das Unternehmen
- o Auswertung der durchgeführten Maßnahmen und ihrer Ergebnisse/Zielerreichung zwecks Optimierung zukünftiger Maßnahmen, Qualitätssicherung

– **Personalberatung, interner Arbeitsmarkt**

Die Ausgestaltung einer Personalberatung und eines internen Arbeitsmarktes kann nicht nur der Umsetzung des Rechts auf interne Ausschreibungen dienen. Durch Förderung der innerbetrieblichen oder konzernweiten Mobilität kann nicht nur der Personaleinsatz verbessert, können nicht nur rationalisierungsbedingte Arbeitsplatzverluste kompensiert, sondern es können berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und damit die Motivation und Arbeitszufriedenheit wesentlich verbessert werden. Mögliche Regelungsgegenstände sind:

- o Einrichtung, Organisation, Zuständigkeit für Personalberatung und den internen Arbeitsmarkt
- o Zielsetzung (vom Vorbehalt beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte des Unternehmens bis hin zur Förderung der Mobilität)
- o Abläufe und Prozesse der Information über freie Stellen, Veränderungsinteresse, Bewerbung,
- o Vorrechte auf Besetzung bei drohendem Arbeitsplatzverlust, bei gesundheitlichen Einschränkungen
- o Eingabe und Darstellung der Informationen über zu besetzende Arbeitsplätze und Veränderungsinteressen von Beschäftigten
- o Zugang, Zugriff auf die Informationen,
- o Möglichkeit von Erprobung neuer Arbeitsplätze/Tätigkeiten
- o Datenschutz, Schutz personenbezogener Daten, Vertraulichkeit persönlicher Informationen, z.B. von Bewerbungen

▪ **Vorsorgliche Maßnahmen (zur Umsetzung) der Personalplanung**

Eine dritte Gruppe von Betriebsvereinbarungen gestaltet vorsorglich Maßnahmen, die erst bei zukünftigen Schwierigkeiten zur Anwendung kommen, z.B. sozialverträgliche Maßnahmen (Alternativen) zur Realisierung eines zukünftig erforderlichen Personalabbaus. Die Interessenvertretung hat möglicherweise schlechte Erfahrungen der Vergangenheit ausgewertet und aus einer Position der Stärke heraus vorsorglich Maßnahmen durchgesetzt, die in einer aktuellen Krise nicht durchsetzbar gewesen wären.

- o Sozialverträgliche Formen des Personalabbaus
- o Flexible Arbeitszeitregelungen (wie Arbeitszeitkorridor, Kurzarbeit)
- o Variable Entgelte
- o Flexibler Personaleinsatz
- **Vor Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen greifen folgende Maßnahmen:**
 - o Versetzungen, Umsetzungen
 - o Vorziehen von Qualifizierungsmaßnahmen
 - o Teilzeit, Altersteilzeit
 - o Vorzeitige Pensionierung, Verrentung
 - o Freiwilliges Ausscheiden mit Abfindung, Aufhebungsvertrag
 - o Zeitweises Absenken der Arbeitszeit bei anteiliger Entgeltreduzierung bis hin zu Kurzarbeit, evtl. unter Ausschöpfung von Arbeitszeitguthaben oder unter Nutzung von Langfristarbeitszeitkonten
- **Kritische Prüfung und Sorgfalt bei:**
 - o Arbeitskraftverleih
 - o Nicht-Verlängerung von Fremdvergabe, Werkverträgen und Leiharbeit
 - o Nicht-Verlängerung befristeter Arbeitsverträge
 - o Personaleinsatzbetriebe
 - o Beschäftigungs- oder Transfergesellschaften
 - o Outplacement-Beratung, d.h. Beratung und Unterstützung für Beschäftigte zur beruflichen Neuorientierung

Hier ist besondere kritische Prüfung und Sorgfalt erforderlich. Zum Teil handelt es sich um Maßnahmen, mit denen Beschäftigungsprobleme auf ArbeitnehmerInnen geschoben werden, die von vornherein nicht zu den Stammbesetzungen gehören, also schon vor Eintritt von Beschäftigungsproblemen in ungesicherten Arbeitsverhältnissen mit schlechteren Entgelt- und Arbeitsbedingungen sich befinden.