

# STUDY

Nr. 433 · Dezember 2019

## STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Jan-Paul Giertz und Stefan Stracke

Diese Study erscheint als 433. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 433 · Dezember 2019

## STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

**Praxiswissen Betriebsvereinbarungen**

Jan-Paul Giertz und Stefan Stracke

---

## Die Autoren

**Jan-Paul Giertz**, M. A., Leiter des Referates Personalmanagement und Mitbestimmung im Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U) der Hans Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte u. a.: Mitbestimmte Personalarbeit, Personalentwicklung, Personalstrategie und Personalrisikomanagement.

**Stefan Stracke**, Dr. rer. pol., Senior Consultant bei wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Personal- und Organisationsentwicklung, Strategische Personalplanung, Arbeitszeitgestaltung, Unternehmens- und Branchenanalysen, Schulungen und Seminare.

© 2019, Hans-Böckler-Stiftung,  
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf  
Online-Publikation,  
Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



„Strategische Personalplanung“ von Jan-Paul Giertz und Stefan Stracke ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Ansprechpartner: Nils Werner, Hans-Böckler-Stiftung  
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-348-5

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>1 Rahmenbedingungen</b>	<b>9</b>
<b>2 Regelungsinhalte</b>	<b>13</b>
2.1 Strategiebezug und Definition von strategischer Personalplanung	13
2.2 Ziele und Aufgaben	19
2.3 Ablauf und Grundlagen der Personalplanung	23
2.4 Instrumente und Teilbereiche der Personalplanung im Detail	33
2.5 Datenschutz	68
2.6 Geltungsbereich (räumlich, personell, sachlich)	70
<b>3 Mitbestimmung: Rechte und Verfahren</b>	<b>74</b>
3.1 Informationsrechte des Betriebsrats, Unterrichtung durch den Arbeitgeber	76
3.2 Beratungsrechte des Betriebsrats	85
3.3 Vorschlags- bzw. Initiativrechte des Betriebsrats	88
3.4 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	90
3.5 Personalplanungsausschüsse und gemeinsame Gremien von Arbeitgeber und Betriebsrat	93
3.6 Vorgehen bei Schlichtung/Konfliktthemen	102
3.7 Informations- und Beratungsrechte des Wirtschaftsausschusses	104
3.8 Rechte und Pflichten der Beschäftigten	106
3.9 Schulung der Beteiligten	107
3.10 Hinzuziehung von Sachverständigen	108
<b>4 Zusammenfassende Bewertung und     offene Probleme</b>	<b>109</b>

<b>5</b>	<b>Beratungs- und Gestaltungshinweise</b>	<b>113</b>
5.1	Gestaltungsraster	113
5.2	Eckpunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessensvertretung	116
5.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen	120
<b>6</b>	<b>Bestand der Vereinbarungen</b>	<b>123</b>
	<b>Literatur- und Internetverzeichnis</b>	<b>125</b>
	<b>Praxiswissen Betriebsvereinbarungen</b>	<b>127</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	
	Abbildung 1: Stufen/Teilbereiche der strategischen Personalplanung	26
	Abbildung 2: Unterscheidung von Brutto- und Nettopersonalbedarf	40
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	
	Tabelle 1: Regelungsthemen der untersuchten Vereinbarungen	12
	Tabelle 2: Art und Anzahl der Vereinbarungen	123
	Tabelle 3: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen	123
	Tabelle 4: Abschlussjahr der Vereinbarungen	124

## INDEX ICONS

---

- Die Kennung am Ende des Zitats bezeichnet die Quelle und den Standort der Vereinbarung im Archiv. Sofern **blau unterlegt**, gelangen Sie direkt zur Vereinbarung in der Online-Datenbank.

## ZUSAMMENFASSUNG

---

In einer Arbeitswelt, in der die Digitalisierung enormen Einfluss auf sich verändernde Personal- und Kompetenzbedarfe hat und die demografische Entwicklung zu teils erheblichen Fachkräftengpässen führt, sollte strategische Personalplanung eine zentrale Aufgabe und Kompetenz von Personalbereichen (Human Resources) sein. Doch welche Rolle spielt das Thema Strategische Personalplanung tatsächlich in den Unternehmen? Wie sind HR und Mitbestimmungsakteure dafür sensibilisiert? Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung war die Frage, inwieweit Regelungen zur Personalplanung Eingang in Betriebs- und Dienstvereinbarungen gefunden haben. Dafür wurden 39 Vereinbarungen ausgewertet, die zwischen 1999 und 2019 abgeschlossen wurden.

Tatsächlich ist das Thema Strategische Personalplanung in Bewegung. Vor allem neuere Vereinbarungen machen deutlich, dass sich betriebliche Sozialpartner immer stärker der zunehmenden Bedeutung strategischer Personalplanung bewusst werden – und das auch in die Vereinbarungstexte einfließen lassen. Auch wenn diese Vereinbarungen noch nicht bahnbrechend sind, sind sie doch zumindest richtungsweisend.

Die Vielfalt und Komplexität der Personalplanung ist zugleich die größte Herausforderung bei der Auswertung entsprechender Regelungen. Neben den wenigen Betriebs- und Dienstvereinbarungen, die die gesamte Bandbreite vollständig abbilden, gibt es eine Reihe von Vereinbarungen, die nur Teilaspekte der Personalplanung thematisieren bzw. Personalplanung lediglich als angrenzendes Thema aufgreifen. In diesen Fällen handelt es sich z. B. um Vereinbarungen zum Einsatz von Fremdpersonal, zum Gesundheitsschutz, zur Beschäftigungssicherung, zu internen Stellenmärkten oder zum Weiterbildungsmanagement.

Was die Ausgestaltung der Informations-, Beratungs- und Initiativrechte der Interessenvertretung bei der Personalplanung angeht, nehmen zahlreiche Vereinbarungen ganz allgemein Bezug auf die bekannten Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes: §92 Personalplanung, §92a Beschäftigungssicherung, §96 Förderung der Berufsbildung und §106 Wirtschaftsausschuss.

Selten sind in den Vereinbarungen über die Rechtslage hinausgehende Regelungen zur Beteiligung der Interessenvertretung zu finden. In einigen wenigen Fällen kommt es jedoch zu Erweiterungen bzw. zumindest Spezifizierungen. So wird beispielsweise detailliert beschrieben, wen der Arbeitgeber wie zu informieren hat, worüber Auskunft zu geben ist und wann und

wie oft zu unterrichten ist. Auf diese Weise wird der Informationsanspruch des Betriebsrats präzisiert. Die Auswertung zeigt, dass die Vorgaben des Gesetzgebers auf betrieblicher Ebene ganz unterschiedlich verstanden und umgesetzt werden. Dadurch ergeben sich wiederum unterschiedliche Möglichkeiten, die Interessenvertretung einzubeziehen.

Betriebs- und Dienstvereinbarungen haben den klaren Vorteil, Regeln dauerhaft festzulegen und wiederkehrende Auseinandersetzungen zum gleichen Thema zu vermeiden. Allein dies sollte für Arbeitgeber Argument genug sein, eine „gute“ Vereinbarung zur strategischen Personalplanung anzustreben und so eine geordnete Beteiligung der Mitbestimmungsakteure zu organisieren. Und „gut“ ist eine Vereinbarung zur Personalplanung nur, wenn das Unternehmensinteresse in Einklang gebracht wird mit den vielfältigen Interessen der Belegschaft.

Strategische Personalplanung und die daraus abgeleiteten personalpolitischen Maßnahmen sind allerdings komplex und stellen hohe Anforderung an HR und Interessenvertretung. Gerade bei Abteilungs- und Bereichsleitern sowie bei der Geschäftsführung müssen die Bereitschaft und auch die Fähigkeit vorhanden sein, in Personalfragen strategisch zu denken und gemeinsam mit den Personalfachleuten im HR-Bereich und im Betriebsrat in einen kontinuierlichen strategischen Planungsprozess einzutreten. Dafür braucht es aber auch starke Mitbestimmungsakteure mit Gestaltungsanspruch, die auf Augenhöhe mit dem Personalbereich agieren können und wollen.

# 1 RAHMENBEDINGUNGEN

---

Personalplanung ist ein heißes Eisen. Insbesondere dann, wenn sie zugleich dem Unternehmensinteresse und den Anforderungen der Planungsobjekte, also der Menschen, gerecht werden soll. Hier geht es nicht nur um Interessengegensätze z.B. in Bezug auf die hinreichende Ressourcenausstattung für gute Arbeit; hier geht es häufig auch um die Planbarkeit des „lebenden Objektes“ in Zeiten wirtschaftlicher und politischer Unsicherheit und wachsender Komplexität. Es ist augenfällig, dass viele Unternehmen hier sowohl die notwendige Strategiefähigkeit als auch die Planungsgenauigkeit vermissen lassen – von einem konstruktiven (Interessen-)Aushandlungsprozess in Bezug auf die Personalausstattung ganz zu schweigen. Fachkräftemangel ist auch ein Ergebnis dieser Planungsdefizite. Allzu häufig war und ist Personalplanung Ersatzbeschaffung ex post – bestenfalls also Reparatur- oder Feuerwehreinsatz.

Vorausschauende oder gar strategische, d.h. vor allem an Risiken und Chancen ausgerichtete Personalplanung ist eher die Ausnahme als die Regel. In der Praxis ist Personalplanung zudem „gegenüber der Investitions-, Produktions- und Absatzplanung klar nachrangig“ (vgl. Breisig 2016) und reaktiv. Und doch wird Personal zunehmend als Zukunfts- und auch Risikofaktor (an)erkannt. So packen einige Unternehmen gerade in jüngerer Vergangenheit dieses heiße Eisen an und stellen ihre Personalplanung neu auf – vor allem strategischer und beteiligungsorientierter. Neuere Betriebsvereinbarungen setzen sich verstärkt auseinander mit dem Verhältnis zwischen Personalmanagement und Strategieprozessen. Zunehmend wird zudem auch in der Fachliteratur empfohlen, die betriebliche Interessenvertretung aktiver in die Prozesse der strategischen Personalplanung einzubeziehen (z.B. Hoffmann 2017; Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017; Rump et al. 2018). Auch das bildet sich in aktuellen Betriebsvereinbarungen ab. Aber warum ist das so?

- Unternehmen bekommen schlichtweg nicht mehr so einfach das Personal, das sie brauchen. Und Mangel, in diesem Falle der Fachkräftemangel, will verwaltet werden.
- Aufgrund immer schneller werdender Innovationszyklen und auch unternehmensstrategischer bzw. zumindest geschäftsfeldstrategischer Umstellungen verändert sich auch der quantitative wie qualitative Personalbedarf immer schneller.
- Arbeitnehmende erwarten von ihren Arbeitgebern nicht mehr nur Maß-

nahmen zur Reduzierung und Vermeidung von körperlichem Verschleiß und psychischer Erschöpfung, sondern zunehmend „auch Gestaltungsspielräume und Erfahrung von Selbstwirksamkeit“ (Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017, S. 152). Hierzu bedarf es eines innovationsförderlichen Umfelds durch adäquate Personalentwicklung und -einsatzplanung.

- Insbesondere die Flexibilisierung von Arbeitszeiten einhergehend mit (tarif-)politischen Trends wie Wahlarbeitszeiten stellt neue, höhere Anforderungen an Personalplanung.
- Die Planung externer und interner Personalressourcen sowie vor allem das Zusammenspiel dieser personellen Kapazitäten werden anspruchsvoller. Gute strategische Personalplanung integriert externe „Workforces“, fragt aber auch nach der Plausibilität von Outsourcing.

Die Kommission „Arbeit der Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung plädiert in einem ihrer Denkanstöße für eine tarifpolitisch verankerte „Festlegung von Ansprüchen auf Prozesse der (vorausschauenden) Personalplanung“ (Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017, S. 153). Das ist nicht trivial, haben wir es doch mit einem (komplexen) System aufeinander abgestimmter strategischer und operativer Planung zu tun, das Menschen als „Planungsobjekte“ versteht. Anders als z. B. die Ressource Betriebsmittel ist die Ressource Mensch u. a. durch Eigeninteressen, Motivation und Eigeninitiative (oder eben auch nicht) sowie Mobilität gekennzeichnet. Zudem wissen Unternehmen nach wie vor viel zu wenig über den spezifischen Wert dieser Ressource (vgl. Scholz 2018) – und damit auch zu wenig über das Management dieses Wertes. Personal wird allzu häufig ausschließlich durch die Kostenbrille betrachtet.

Die Vielfalt und Komplexität der Personalplanung macht aber auch den Reiz des Themas aus und ist zugleich die größte Herausforderung bei der Auswertung entsprechender Regelungen. Personalplanung ist anspruchsvoll und setzt funktionierende Planungssysteme im strategischen Management wie Personalcontrolling und -risikomanagement voraus (vgl. Paul 2005). Nach gängiger Lesart umfasst der darauf aufbauende Prozess der Personalplanung die sechs Teilbereiche Bedarfsplanung, Beschaffungsplanung, Abbauplanung, Personalentwicklungsplanung, Einsatzplanung und Personalkostenplanung (vgl. Breisig 2016). Neben den wenigen Betriebsvereinbarungen, die diese Teilbereiche integriert und vollständig abbilden, wird diese Auswertung auch Betriebsvereinbarungen berücksichtigen, die nur Teilbereiche der Personalplanung oder ggf. nur einen angrenzenden Themenbereich behandeln. So wird z. B. deutlich, dass Personalplanung zu finden ist u. a. in Vereinbarungen zum Gesundheitsschutz und zur Demografie, zur Beschäfti-

gungssicherung, zum Einsatz von Fremdpersonal, zum Einsatz von Leistungsgewandelten und Menschen mit Behinderung, zur Arbeitszeitflexibilisierung, zur Übernahme von Ausgebildeten, zu internen Stellenmärkten oder zu Einstellungs- und Versetzungsgrundsätzen.

Ebenso vielfältig wie die Betriebsvereinbarungen, die das Thema Personalplanung aus unterschiedlichen Perspektiven behandeln, sind auch die betriebsverfassungsrechtlichen Zugänge für Interessenvertretungen. Es sind also nicht allein die §§ 92 bzw. 92a BetrVG, die Gremien eine Mitwirkung bei der Personalplanung ermöglichen; vielmehr steht ihnen ein „bunter Blumenstrauß“ von Mitbestimmungsrechten zur Verfügung, insbesondere bei den Folgeplanungen (z. B. Einstellungen, Qualifizierung etc.). Dies sollte für Arbeitgeber Argument genug sein, eine differenzierte Vereinbarung zur strategischen Personalplanung anzustreben und so eine geordnete Beteiligung des Betriebsrates im Personalmanagement zu organisieren. In diesem Sinne differenziert ist eine Vereinbarung zur Personalplanung nur, wenn die vielfältigen Interessen der Beschäftigten und das Unternehmensinteresse in Einklang gebracht werden. Es folgt ein Beispiel, das Personalplanung mit anderen (teils mitbestimmungspflichtigen) Themenfeldern wie Gesundheit, Arbeitssicherheit, Arbeitsbedingungen etc. verknüpft:

„Die Vertragsparteien bekennen sich zu einer sachgerechten und zukunftsorientierten Personalplanung, die gleichermaßen demografischen wie wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterliegt.

Die demografische Entwicklung führt dazu, dass bei der Personalplanung und ihrer Umsetzung (z. B. im Rahmen der Personaleinsatzplanung) die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Biografie, Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsbedingungen und die individuelle Planungssicherheit der Arbeitnehmer an Bedeutung gewinnen und angemessen berücksichtigt werden müssen. Dabei soll die Belegschaft des Betriebes durch den Arbeitgeber unter Beteiligung des zuständigen Betriebsrats in geeigneter Form einbezogen werden.“

➔ Landverkehr, 010100/43/2014

Der Betriebs- oder Personalrat sollte anstreben, mehr Verantwortung im Bereich der Personalplanung zu übernehmen. In kaum einem anderen Bereich können die Beschäftigteninteressen so gebündelt und zugleich vielfältig vertreten werden. Betriebsräte sollten sich dieser Herausforderung bewusst stellen. Im besten Fall entstehen dabei keine Kompromissformeln, sondern ein spezifischer Mehrwert, der zum Unternehmenserfolg im Sinne der Beschäfti-

gungssicherung beiträgt: herausfordernde und sinnstiftende Arbeit in einem menschenfreundlichen Umfeld.

Dieser Auswertung bzw. der parallel erstellten Online-Datenbank liegen 39 Vereinbarungen aus den Jahren 1999 bis 2019 zugrunde (vgl. Kapitel 6). Nur der kleinere, wenngleich aktuellere Teil dieser Vereinbarungen befasst sich explizit mit dem Thema Strategische Personalplanung. In Tabelle 1 sind die Regelungsbereiche der im Rahmen dieser Auswertung analysierten Vereinbarungen zu entnehmen.

Nach Kenntnis der Autoren finden zurzeit in zahlreichen Unternehmen Verhandlungen zur Regulierung strategischer Personalplanung statt. Die hier getroffene Auswahl hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist nicht repräsentativ. Entsprechend wurde auf zahlenmäßige Angaben zu Häufungen bestimmter Regelungsbereiche weitgehend verzichtet.

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an den mit Blick auf Personalplanung fachlich gebotenen Regelungsinhalten (insbesondere Kapitel 2.4). Einleitend werden die Fragen der strategischen Einordnung sowie die damit verbundenen möglichen Ziele und Aufgaben von Vereinbarungen zur strategischen Personalplanung angesprochen. Planungsgrundlagen und -prozesse werden bewusst in einem gesonderten Kapitel behandelt (vgl. Kapitel 2.2).

Tabelle 1

### Regelungsthemen der untersuchten Vereinbarungen

Regelungsthema der Vereinbarung	Anzahl
Personaleinsatz (inkl. Einsatz von Werk- und Dienstverträgen)	13
Personalplanung	14
Reorganisation, Reengineering, Lean- oder Change-Management	3
Personalführung	2
Weiterbildung/Personalentwicklung	3
Personalinformationssysteme	1
Gesundheitsschutz	1
Organisationsentwicklung	1
Beschäftigungssicherung	1

## 2 REGELUNGSINHALTE

---



### Wer mehr wissen möchte

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

### 2.1 Strategiebezug und Definition von strategischer Personalplanung

In den untersuchten Vereinbarungen sind die angesprochenen Regelungsgebiete sowie ihre Regelungstiefe vielfältig. Sie repräsentieren ganz unterschiedliche Perspektiven auf das Thema Personalplanung. Nicht immer wird bei der Sichtung einer Vereinbarung deutlich, wie Personalplanung in die Unternehmensplanung eingebunden ist und wie das Verhältnis zur Unternehmensstrategie definiert ist.

Es zeigt sich, dass die expliziten Vereinbarungen zur Personalplanung den Begriff „strategisch“ in den vergangenen Jahren zunehmend in Präambel oder Zielsetzung einbezogen und damit den Blickwinkel veränderten. Hierbei handelt es sich um einen fortgesetzten Trend, auf den bereits in den späten 1990er Jahren verwiesen wurde, im Sinne einer „Verlagerung der Aufgaben des Betriebsrates von personellen Einzelmaßnahmen der operativen Personalplanung hin zum strategischen Bereich der Personalplanung, d.h. der Ausrichtung personeller Maßnahmen am strategischen Handeln des Unternehmens“ (Beck 2002, S. 3 f.).

Dennoch bleibt der Begriff Strategie zu häufig unspezifisch und erscheint damit beliebig. Was ist unter einer strategischen Planung zu verstehen? Stehen die Begriffe Planung und Strategie nicht vielleicht sogar in einem gewissen Widerspruch zueinander? Zumindest ist es stark vereinfachend, sie gemeinsam in einen Begriff zu gießen. Planung steht für Klarheit, Beständigkeit und Sicherheit. Strategie dagegen steht spätestens seit Henry Mintzberg (1978), möglicherweise aber sogar schon seit Clausewitz (1832) dafür, dass man ein spezifisches Ziel flexibel und mit unterschiedlichen Mitteln ins Auge fasst. Das ist ohne kontrollierte Planung sicher nicht möglich. Und dennoch handelt es sich um eigenständige Managementleistungen, die gleichwohl aufeinander aufbauend, wenn nicht gar integriert sein müssen. Sprachlich

korrekt müsste also von strategiegeleiteter und strategieintegrierter Personalplanung die Rede sein.

Eine aktuelle Regelung stellt kompakt die betriebsverfassungsrechtlichen Bezüge her und zeigt zugleich die Interessenlagen von Arbeitgeber und Arbeitnehmern als handlungsleitend für einen „strategischen“ und umfassenden, in diesem Fall konzernweit einheitlichen Ansatz.

„Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Kostenstruktur sowie zur Beschäftigungssicherung wird gemäß §92 BetrVG eine Konzernbetriebsvereinbarung zur einheitlichen strategischen Personalplanung auf Divisionsebene aufgesetzt. Damit sollen die Rahmenbedingungen für die Erarbeitung

- einer Kompetenz-Strategie,
- einer Kapazitäts- und Personalplanung sowie
- deren operative Umsetzung im Rahmen der eHR-Prozesse festgelegt werden.“

➔ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Die hier angesprochene Einheitlichkeit betrifft knapp 30 Konzernunternehmen, die im Anhang der Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) aufgelistet sind. Bemerkenswert dabei ist, dass diese durchaus unterschiedlichen Produkte und Produktionsprozesse repräsentieren. Und doch sind sie einer einheitlichen Kompetenzstrategie unterworfen. Kompetenz ist das verbindende strategische Element zwischen Unternehmensstrategie und Personalplanung und gleichwertig gegenüber anderen strategischen Feldern. Denn weiter heißt es:

„Die Unternehmensstrategie der [Firma] bildet die Grundlage für die langfristige Ausrichtung der [Firma] und die daraus resultierenden Entscheidungen zu zukünftigen Technologien, Produkten, Kompetenzen und die dafür notwendigen Ressourcen und Investitionen der nächsten Jahre.“

➔ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Personalplanung wird hier als strategiegeleiteter und neben anderen wie Finanzen, Technik (aber überraschenderweise nicht Vertrieb) gleichwertiger Planungsbereich definiert. Zugleich sind Entwicklungen des Geschäftsumfeldes und der Produkt- und Marktstrategien des Unternehmens wichtige Bezugspunkte für die Personalplanung. Auch neue Technologien, die die Ar-

beitsprozesse beeinflussen und zu Veränderungen des Bedarfs und zu neuen Anforderungen an die Beschäftigten führen können, sollen berücksichtigt und bewertet werden. Das wird im Sinne eines integrierten Planungsprozesses noch einmal unterstrichen:

„Das Kompetenzmodell der [Firma], das die Personalplanung mit der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung [...] und den entsprechenden Ressourcen- und Investitionsbedarfen abgleicht, bildet die Ergebnisse dieses Prozesses ab.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Andere Vereinbarungen beschreiben strategische Personalplanung dagegen als „geschäftsfeldspezifisch“ und preisen damit implizit die unterschiedlichen externen wie internen Rahmenbedingungen in den Geschäftsbereichen ein. Zugleich setzen sie sie in ein Verhältnis zu einer globalen Konzernstrategie. In der folgenden Vereinbarung erscheint diese Verknüpfung grundlegend als Bottom-up-Prozess unter Berücksichtigung von konzernweit definierten Job-Profilen.

„Ergebnis ist eine strategische qualitative Personalplanung für einzelne Segmente/Gesellschaften. [...] Aufgezeigt werden Prognosen der Mehr- bzw. Minderbedarfe pro Jobprofil für vier Planjahre. Es handelt sich um Szenarien der FTE-[Full-Time Equivalent = Vollzeitäquivalent]-Planung pro Jobprofil. Eine Konzernsicht wird als Aggregation der Segment-/Gesellschaftsergebnisse erstellt.“

→I Telekommunikationsdienstleister, 010100/44/2019

Ähnlich wird es in einer weiteren Vereinbarung geregelt, wobei hier zentral getroffenen Aussagen zu Langfristtrends zugrunde gelegt werden.

„Vor dem Hintergrund der strategischen Betrachtungsebene werden für wesentliche und große Tätigkeitsgruppen des [Branche]geschäfts im Inland mithilfe der SPP [Strategischen Personalplanung] Trendaussagen auf Basis von Prognosen zu Personalbedarf und -bestand getroffen. Marktbedingte oder geschäftsfeldspezifische Besonderheiten sind im Rahmen des Prozesses zur strategischen Personalplanung zu berücksichtigen.

Die SPP dient insbesondere der Einschätzung von langfristigen Personaldeckungslücken bzw. Personalüberhängen unter Berücksichti-

gung der demografischen Entwicklung sowie der Ableitung von geschäftsfeldspezifischen Strategien zu Personalmaßnahmen. Damit werden frühzeitig demografiebedingte Kapazitätsrisiken deutlich und eine entsprechend zeitlich vorgelagerte Nachsteuerung ermöglicht.

Die SPP verbessert die Basis der betrieblichen Personalplanung, da die auf strategischer Ebene gewonnenen Erkenntnisse über Langfristrends in der betrieblichen Personalplanung berücksichtigt werden können.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Hier bezieht sich Strategie vor allen Dingen auf die Langfristigkeit und schlägt zugleich den Bogen zwischen übergeordneter Strategie und betrieblicher Personalplanung – scheinbar eine Mischung aus Bottom-up- und Top-down-Ansätzen, bei der die betriebliche Personalplanung durch die strategische Ebene zusätzliche Planungsprämissen erhält. Diese sind explizit personalorientiert. Die Aufzählung expliziter Personalrisiken lässt darauf schließen, dass es sich bei den besagten „auf strategischer Ebene gewonnenen Erkenntnissen über Langfristrends“ um eine funktionale Personalstrategie handelt, die als Teil der Gesamtstrategie angesehen werden darf (vgl. auch Berendes/De Andrés-Gayón/Kotkamp 2018).

In einem anderen Unternehmen wird diese Alleinstellung noch einmal unterstrichen, indem Beschäftigungs- und Kompetenzplanungsausschüsse auf internationaler Konzernebene eingerichtet werden, die betraut werden mit der Beobachtung der für das Unternehmen relevanten Personalrisiken.

„Ihre Hauptaufgaben bestehen darin:

- die großen Trends in der Industrie frühzeitig zu erkennen, indem sie ggf. auf externe Experten zurückgreift,
- die sozialen Veränderungen im Zusammenhang mit größeren industriellen, organisatorischen und technologischen Projekten des Konzerns frühzeitig zu erkennen,
- darauf zu achten, dass das Berufsverzeichnis weiterentwickelt wird,
- die Umsetzung und die Ergebnisse der verschiedenen in den jeweiligen Ländern eingeleiteten Maßnahmen unter diesem Aspekt zu beobachten,
- die demografischen Daten auf europäischer Ebene zu untersuchen.“

→ Energiedienstleister, 010100/35/2008

Die zuletzt zitierte Vereinbarung zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Belegschaft als Bezugspunkt der Personalplanung als eigenständige strategische Variable anerkennt. Im Vordergrund stehen Prognosen, wie sich Arbeit und Belegschaftsstruktur (in erster Linie Anzahl der Beschäftigten, Kompetenzen) in Zukunft verändern werden.

„Auf kollektiver Ebene geht es darum, die Belegschaft als eine vollständige strategische Variable einzubeziehen und die voraussichtliche mittelfristige Entwicklung der Beschäftigungssituation unter quantitativem und qualitativem Aspekt zu verfolgen. So soll ein gemeinsamer Dialograhmen mit den Belegschaftsvertretern geschaffen werden.“

→I Energiedienstleister, 010100/35/2008

Personalplanung stellt also ein Strategiefeld dar, das nicht allein dem Arbeitgeber respektive der Geschäftsführung vorbehalten ist, sondern unter Beteiligung der Interessenvertretung bearbeitet wird. In eben dieser Vereinbarung wird auch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass mit den Maßnahmen der Folgeplanung absehbaren strategischen, marktbezogenen, technischen oder demografiebedingten Veränderungen der Zukunft „vorzugreifen“ ist. Der Wortlaut lässt darauf schließen, dass schon heute wichtige Maßnahmen umzusetzen sind, um in Zukunft als Unternehmen gut aufgestellt zu sein und den zukünftigen Personal- und Kompetenzbedarf decken zu können:

„[Die Firma] wird mit Unterstützung der [Beschäftigungs- und Kompetenzplanungs]-Ausschüsse und des Managements die erforderlichen Maßnahmen umsetzen, die es ermöglichen, der voraussichtlichen Veränderung der Tätigkeiten in quantitativer und qualitativer Hinsicht (Wachstum/Rückgang), vorzugreifen, und zwar gleichgültig, ob hierfür technische, marktbedingte, strategische, demografische Gründe etc. vorliegen.“

→I Energiedienstleister, 010100/35/2008

Hier wird deutlich, dass die Personalstrategie nicht nur aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist, sondern im Sinne einer integrierten Planung auch ein eigenständiger Faktor bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie selbst sein muss.

Eine auch in der Fachliteratur (vgl. z. B. Scherm/Süß 2016) übliche und bereits angeklungene Definition von strategischer Personalplanung (Landverkehr, 010100/41/2014) fasst diese als „Brücke zwischen Unternehmensstra-

ategie und operativer Personalpolitik“ auf. Im folgenden Beispiel wird dieser Ansatz fast wortgleich dargestellt, verbunden mit einer klassischen Definition von Personalplanung.

„Als Brücke zwischen der Unternehmensstrategie und dem Personalmanagement wird eine strategische Personalplanung aufgebaut. Ziel ist es, die passenden Mitarbeiter zukunftsorientiert und bedarfsgerecht zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und mit den richtigen Kompetenzen und Qualifikationen zur Verfügung zu stellen.“

→ Elektro, 080210/5/2017

In ihrem Ursprung ist jede Strategie durch eine Vision bzw. ein Leitbild bestimmt. Strategie muss also von spezifischen Grundsätzen, Leitbildern oder Prinzipien getragen sein. In der zu Beginn dieses Kapitels zitierten Vereinbarung ist das bereits angeklungen. Ein solches, ggf. durch die Interessenvertretung eingebrachtes Prinzip könnte z. B. die Beschäftigungssicherung sein. Beispielhaft dafür ist die folgende Vereinbarung, die Aktivitäten der Personalplanung unter einen Vorbehalt grundsätzlicher interner Rekrutierung stellt. Mehr noch: Es gilt der Vorrang interner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Stellenbesetzung insbesondere in Bezug auf (unternehmens-)strategierelevante Zukunftsfelder.

„Alle zukünftigen Personalbewegungen innerhalb der [Firma] werden grundsätzlich mit internen Mitarbeitern realisiert.

Ein Schwerpunkt der Neuordnung von Mitarbeitern auf neue Arbeitsplätze liegt darauf, dass vorrangig interne Mitarbeiter in strategischen und zukunftsorientierten Themen beschäftigt werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 100100/775/2017

Diese Zuspitzung erscheint zunächst widersprüchlich. Wenn es einen Grundsatz der internen Rekrutierung gibt, bedarf es eigentlich keiner weiteren Regelung. Bei genauer Betrachtung ist dieser Ansatz so zu verstehen, dass ein interner Jobwechsel entwicklungsorientiert gestaltet sein muss und nicht lediglich der unmittelbaren Beschäftigungssicherung dienen soll.

(Personal-)Strategie kann also vielfältige Ansätze und auch Schwerpunkte haben, je nachdem, welche Zielsetzung verfolgt, welche Umweltfaktoren und organisationalen Faktoren berücksichtigt wurden und welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Strategieentwicklung zugrunde liegen. Deshalb sollten in entsprechenden Vereinbarungen die strategischen

Ziele herausgearbeitet und die zugrunde liegenden strategischen Herausforderungen sowie die strategische Position (als Ausgangspunkt) klar benannt werden.

## 2.2 Ziele und Aufgaben

Was sich Unternehmen von einer (strategischen) Personalplanung versprechen, ist bereits angeklungen: „Die passenden Mitarbeiter zukunftsorientiert und bedarfsgerecht zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und mit den richtigen Kompetenzen und Qualifikationen zur Verfügung zu stellen“ (Elektro, 080210/5/2017). Dies ist eine durchaus gängige Definition, die in ihrer Einfachheit aber dazu einlädt, die Komplexität, die vielfältigen Anforderungen und die mit Personalplanung verbundenen Aufgaben zu unterschätzen.

Es sind eben keine einfachen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge, die hier zu managen sind, wie es etwa der in einer Vereinbarung verwendete Begriff *Personalengineering* nahelegt: Er steht für ein Personalmanagement, das nach einfachen, geradezu mechanistischen und vor allem produktivitätsorientierten Prinzipien funktioniert. Die nachstehende Vereinbarung grenzt sich klar von einer solchen Sichtweise ab.

„Die Parteien sind sich darüber einig, dass Personalplanung nicht primär auf Personalabbau ausgerichtet ist, also nicht nur den Gesetzen der Produktivität folgt. Vielmehr sollen die Themen Alter, Qualität und Qualifizierung und damit die Weiterbildung der Mitarbeiter eine langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung sicherstellen.“

→ Chemische Industrie, 010100/37/2011

Zugleich bedeutet eine derart weite und gewissermaßen auch „weiche“ Zielsetzung nicht, dass strategische Personalplanung nicht auch akkurate, klare und in vielerlei Hinsicht standardisierte Prozesse mit sich bringt. Im nachfolgenden Textbaustein geht es den Verfassern der Vereinbarung um die Etablierung unternehmensweiter Standards und damit einhergehende Prozesssicherheit.

„Der Nutzen einer systematisierten Personalplanung liegt in der Schaffung von standardisierten Anforderungsprofilen und der Verbesserung der Auswahlprozesse. Darüber hinaus wird der Prozess

zur Planung, Review und Besetzung insbesondere auch von erfolgskritischen Positionen (Schlüsselpositionen) in optimaler Weise unterstützt. Ein weiterer Bestandteil ist der Aufbau einer transparenten Nachfolgeplanung.“

→ Elektro, 080210/5/2017

Eine sehr aktuelle Regelung bringt die dahinterstehende Interessenlage noch deutlicher auf den Punkt. Ohne es explizit anzusprechen, geht es um die Vermeidung von Fachkräftemangel und die optimierte Nutzung der Potenziale der bestehenden Belegschaft.

„Ziele sind die Vermeidung zukünftiger Skillknappheit bei strategisch relevanten Skills sowie die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit interner Mitarbeiter mittels Requalifizierung und dadurch Reduzierung von Personalabbau und von Personalabbaukosten. Die Parteien streben daher eine hohe Beteiligung der Gesellschaften an.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 010100/44/2019

In den vorangehenden Zitaten wird das bereits angesprochene Spannungsfeld zwischen Strategie (Zielorientierung unter sich wandelnden Rahmenbedingungen) und Planung (Klarheit und Beständigkeit) deutlich. Insbesondere in größeren Unternehmen liegt die Herausforderung darin, für eine hinreichende Vereinheitlichung der Methoden und Prozesse der Personalplanung zu sorgen, um eine Durchlässigkeit der Konzernarbeitsmärkte zu ermöglichen, ohne die besonderen Anforderungen der Segmente/Einzelunternehmen/Betriebe zu vernachlässigen. Die zuletzt zitierte Vereinbarung verzichtet sogar ganz auf die verpflichtende Einführung der strategischen Personalplanung auf der Ebene der Segmente (bzw. Konzernteile oder Betriebe).

Strategische Planung muss also dem Anspruch genügen, effizient den operativen Anforderungen auf allen Ebenen gerecht zu werden und zugleich das strategische Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

„Vor diesem Hintergrund verfolgen die Vertragsparteien das gemeinsame Ziel, Rahmenbedingungen zu implementieren, die als verbindliche Grundsatzregelungen für eine bedarfs- und zukunftsorientierte Personalplanung in den Unternehmen und Betrieben dienen sollen. Geschäftsfeldspezifische Abweichungen aufgrund un-

terschiedlicher Geschäftsmodelle bzw. Rahmenbedingungen sind dabei weiterhin zu berücksichtigen.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

In dieser Vereinbarung werden nicht nur die globalen Unternehmensziele anvisiert, sondern zugleich operative Zielstellungen formuliert, die wiederum der übergeordneten strategischen Zielsetzung guter und menschengerechter Arbeit genügen sollen. Es geht hier um Kapazitäten bzw. den Personalumfang, um Kompetenzen, aber auch um Belastungsfragen u. a. im Zusammenhang mit Mehrarbeit.

„Zielstellung einer vorausschauenden, bedarfsorientierten Personalplanung ist insbesondere die Vermeidung einer Über- oder Unterdeckung des Personalbedarfs und damit

- die Vermeidung einer Über- oder Unterforderung des vorhandenen Personals,
- die grundsätzliche Vermeidung der Entstehung von Mehr- oder Minderleistungsstunden,
- die grundsätzliche Sicherstellung der Urlaubsabwicklung und damit die Umsetzung der Urlaubsplanung,
- die planmäßige Gewährung vorgesehener Ruhezeiten und
- die Besetzung geplanter Schichten.

Mit der Verfolgung dieser Zielstellungen leistet die Personalplanung einen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zum Erhalt und zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Hiermit gehen natürlich sehr operative Maßnahmen der Personalbemessung einher, die aber zugleich die strategiegeleitete Absicht des Arbeitgebers widerspiegeln, langfristige mitarbeiterorientierte Ziele zu verfolgen. Nur auf Grundlage einer akkuraten Kurzfristplanung wird eine langfristige strategische Personalplanung überhaupt erst möglich und gegenüber den Betroffenen authentisch, plausibel und damit vertrauensbildend. Eine gute Kurzfristplanung ist neben klaren strategischen Planungszielen wesentliche Grundlage einer verlässlichen mittel- und langfristigen Prognose.

„Daneben ermöglicht die strategische Personalplanung auf Konzern-/Unternehmensebene als zukunftsorientiertes Element auf Ba-

sis einer strategischen Langfristplanung eine mittel- und langfristige Prognose zu der künftigen Personalkapazität (Bedarf/Bestand).“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Um diesen Bogen nicht zu überspannen, wurde in folgender Vereinbarung die strategische von der operativen Personalplanung klar durch die Formulierung eines Nicht-Zieles abgegrenzt.

„Zielsetzung ist nicht die Bereitstellung einer operativen Personaleinsatzplanung, die personengenau den kurzfristigen, unterjährigen Mitarbeiterereinsatz regelt.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 010100/44/2019

Personalplanung als Voraussetzung eines Karrieresystems bzw. eines geeigneten Systems der Zusammenführung von Kompetenz und Anforderung findet sich – obwohl es sicher auch heute noch eine relevante Zielsetzung ist – eher in älteren Vereinbarungen. Individuelle Kompetenzentwicklung gehört neben dem Unternehmensinteresse und den kollektiven Beschäftigteninteressen sicher auch zu den legitimen Zielsetzungen von Personalplanung. Möglicherweise gewinnt diese Perspektive mit zunehmendem Fachkräftemangel wieder an Bedeutung. Hier ein knapp 20 Jahre altes Formulierungsbeispiel:

„Mit dieser Vereinbarung soll der betriebliche Aufstieg verstärkt gefördert und vor allem erreicht werden, dass Betriebsangehörige entsprechend ihrer Ausbildung, ihren Kenntnissen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Neigungen sowie nach den in der [Firma] vorhandenen Möglichkeiten eingesetzt werden können.“

→ Maschinenbau, 010100/18/2000

Eine systematische und strategische Personalplanung ist Grundlage sehr unterschiedlicher Zielkonzepte, die sich auch nicht widersprechen müssen. Sie kann zugleich Unternehmensziele, kollektive Beschäftigteninteressen aber auch individuelle Karriereorientierung in den Blick nehmen. Klein-Schneider (2001) zeigte am Beispiel der Beschäftigungssicherung, dass strategische Personalplanung nicht alle Beschäftigungsprobleme lösen kann, aber im Gemenge abweichender Interessenlagen durchaus in der Lage ist, Beschäftigung zu stabilisieren.

Gute strategische Personalplanung schafft Ausgewogenheit und Transparenz bezüglich der relevanten Problem- und Interessenlagen. Es ist also ange-

raten, bei der Formulierung einer entsprechenden Vereinbarung die Bandbreite der möglichen Ziele auszuschöpfen – nicht zuletzt, weil dies als (Selbst-)Vergewisserung dienen kann, dass gerade dieser Bereich der Planung einen vielfältigen Beitrag zum gesamtheitlichen Unternehmenserfolg leistet und seinerseits notwendige Grundlage wiederum anderer Planungssysteme ist.

### 2.3 Ablauf und Grundlagen der Personalplanung

In den meisten analysierten Vereinbarungen wird die betriebliche Personalplanung als mehrstufiger Prozess beschrieben, innerhalb dessen eine Reihe von Verfahrensregelungen vereinbart werden. Dazu gehören z. B. die Bestimmung von Verantwortlichen und Beteiligten oder die Festlegung des Planungszeitraums. Was die Stufen des Verfahrens bzw. die betrachteten Teilbereiche der Personalplanung angeht, zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede.

#### Teilbereiche der Planung und Stufen des Personalplanungsverfahrens

Grundsätzlich wird mit Hilfe der Personalplanung versucht zu ermitteln, wie viele Beschäftigte mit welchen Kompetenzen wann und wo benötigt werden. Dabei wird in der Regel zwischen quantitativer und qualitativer Analyse des Personalbedarfs unterschieden. So wird in einer Betriebsvereinbarung als Aufgabe der Personalplanung definiert:

„Ermittlung des gegenwärtigen und künftigen Personalbedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht [...]“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Die qualitative Personalplanung beschreibt, welche Kompetenzen, d.h. Kenntnisse und Fähigkeiten, notwendig sind, um die Unternehmensziele oder eben auch kollektive Beschäftigungs- oder individuelle Karriereziele zu erreichen. Daraus ergibt sich ein möglicher Qualifizierungsbedarf; es lässt sich aufzeigen, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die notwendigen Kompetenzen sicherzustellen, z.B. Qualifizierung oder Rekrutierung. Die quantitative Personalplanung legt wiederum fest, wie viel Personal gebraucht wird, um ein Produkt herzustellen bzw. eine Leistung zu erbringen (vgl. ausführlich z. B. Laßmann/Rupp 2014).

In der Praxis sollten qualitative und quantitative Personalplanung nach Möglichkeit miteinander verknüpft werden. Unter den analysierten Dokumenten weist lediglich eine der neueren Vereinbarungen ausdrücklich auf diese Verzahnung hin. Hier ist von „strategischer Kompetenz- und Personalplanung“ die Rede (Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016), quantitative und qualitative Aspekte werden integriert betrachtet. Anzunehmen wäre, dass im Zuge des Wandels der Arbeitswelt und der Digitalisierung in den Vereinbarungen generell stärker neue Kompetenzanforderungen und -bedarfe thematisiert werden. Die meisten Vereinbarungen fokussieren jedoch die quantitative Personalplanung.

Das Personalplanungsverfahren, das sich aus mehreren Schritten zusammensetzt (vgl. [Abbildung 1](#)), wird in einer Reihe von Vereinbarungen genau beschrieben. Zwei Beispiele lauten wie folgt:

„[...]“

- Ermittlung des gegenwärtigen und künftigen Personalbedarfs [...]
- Planung des Personaleinsatzes [...]
- Soweit für die Zwecke der Personalbedarfsermittlung und der Personaleinsatzplanung erforderlich, ist auch die Personalentwicklung Gegenstand [...].“

➔ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

„Die Personalplanung [...] umfasst u. a. eine Aus-, Fort- und Weiterbildungsplanung (Qualifizierungsplanung) sowie eine Personalrekrutierungsplanung mit integrierter Nachwuchspannung für die jeweiligen Funktionsgruppen.“

➔ Landverkehr, 010900/293/2016

Nur in wenigen Vereinbarungen wird ausdrücklich betont, dass der Kern bzw. der Ausgangspunkt der Personalplanung in der Betrachtung von Personalbedarf (Soll) und Personalbestand (Ist) und dem Abgleich von Soll und Ist besteht. Aus dieser Gegenüberstellung resultiert in der Praxis der Handlungsbedarf, aus dem sich wiederum Folgemaßnahmen ableiten lassen.

„Aus dem Abgleich zwischen ‚Personalbedarf gesamt‘ und vorhandenem Personalbestand inklusive der Prognose der Bestandsentwicklung ergibt sich der notwendige Personalführung-, Personalabbau- oder Qualifizierungsbedarf.“

➔ Landverkehr, 010100/43/2014

Eine andere Vereinbarung beschreibt die Reihenfolge quantitativer und qualitativer Planung noch einmal ausdrücklich.

»[...] basierend auf dem Ergebnis der quantitativen [...] Planung [...] erfolgt eine entsprechende qualitative Personalbedarfsplanung auf Basis von zu definierenden Jobprofilen.«

→ Telekomunikationsdienstleister, 010100/44/2019

In Literatur und Praxis werden die Folgeplanungen bzw. die auf die Personalbedarfsplanung folgenden Planungsschritte wie die Personalnachführungsplanung (die identisch ist mit der Personaldeckungs- bzw. -beschaffungsplanung) vielfach nicht der Personalplanung im engeren Sinne zugeordnet, sondern dem Bereich des operativen Personalmanagements (vgl. z. B. Dachrodt et al. 2014). In der Frage der Zuordnung der Folgeplanungen sind die analysierten Vereinbarungen insgesamt jedoch nicht einheitlich. Unterschiede bestehen auch darin, welche Teilbereiche bzw. Teilaufgaben der Personalplanung überhaupt betrachtet werden. Manche Dokumente beschränken sich auf die Personaleinsatz- und Personalentwicklungsplanung, andere führen als Schwerpunkt die Personalbeschaffungsplanung auf.

In der Gesamtschau lassen sich auf Basis der analysierten Vereinbarungen die folgenden Stufen bzw. Teilbereiche der Personalplanung unterscheiden (vgl. [Abbildung 1](#)):

**Personalbedarfsplanung:** Wie viele Beschäftigte werden mit welchen Kompetenzen an welchen Arbeitsplätzen zu welchem Zeitpunkt benötigt? Wie wird sich der aktuelle Personalbestand unter Berücksichtigung von Zu- und Abgängen in der Zukunft weiterentwickeln?

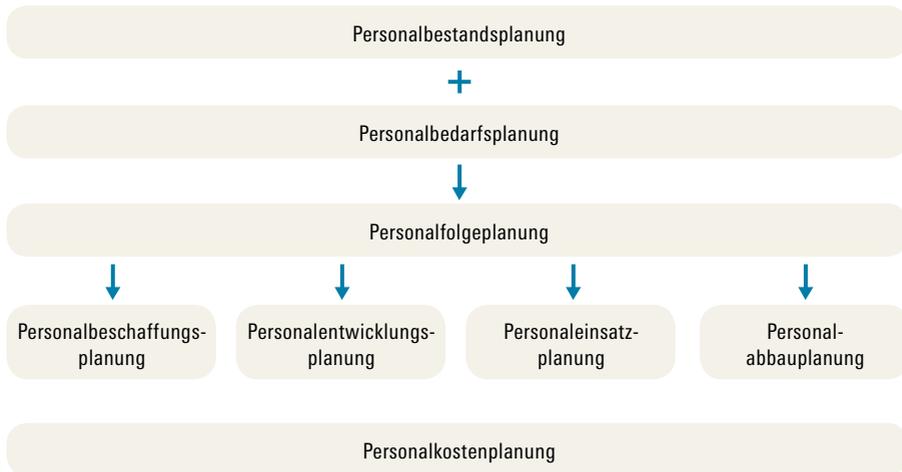
**Personalbeschaffungsplanung:** Wie viele Beschäftigte mit welchen Kompetenzen sollen wann und wie eingestellt (externer Arbeitsmarkt) bzw. versetzt werden (interner Arbeitsmarkt), um den Personalbedarf zu decken?

**Personalentwicklungsplanung:** Welche Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (inklusive Ausbildung und Gesundheitsförderung) sollen wann und in welchem Umfang bei welchen Beschäftigten durchgeführt werden?

**Personaleinsatzplanung:** Welche Beschäftigten sollen zu welchem Zeitpunkt an welchen Arbeitsplätzen (anforderungsgerecht) eingesetzt werden?

**Personalabbauplanung:** Welche und wie viele Stellen sollen wann und wie (möglichst sozialverträglich) abgebaut werden?

### Stufen/Teilbereiche der strategischen Personalplanung



Quelle: eigene Darstellung

Die Personalkostenplanung gehört zwar im engeren Verständnis nicht zum Kern der Personalplanung; sie kann aber als wesentlicher Teilbereich der Unternehmens- bzw. Budgetplanung bei der Personalplanung nicht ausgeklammert werden (vgl. IG BCE 2015). Darauf wird in der nachstehend zitierten Vereinbarung explizit hingewiesen.

„Weiterhin handelt es sich [...] um ein Planungsinstrument für eine optimale Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit der Personalbedarfs- und Personalkostenplanung.“

➔ Kreditgewerbe, 090502/252/2011

Eine weitere Vereinbarung führt den Aspekt der Personalkosten im Zusammenhang mit aus der Planung abzuleitenden Maßnahmen auf.

„Die aus der strategischen Planung abgeleitete mittelfristige Wirtschafts-/Personalbedarfsplanung löst Maßnahmen/Entscheidungen zu künftigen Konzepten bezüglich

- Organisationsentwicklung
  - Personalentwicklung
  - Personalkosten
  - Personalsoptimierung
- aus [...].“

→ Wasserversorger, 010100/25/2000

### **Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung – Verantwortliche und Beteiligte**

Der folgende Auszug aus einer neueren Vereinbarung unterstreicht, dass die Personalplanung kein isoliertes, von der Unternehmenspolitik unabhängiges Instrumentarium darstellt, sondern in die gesamte Unternehmensplanung integriert ist.

„Die Personalplanung ist [...] Teil der Unternehmensplanung.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

Dabei verhält es sich ähnlich wie bei den erwähnten Strategieebenen. Strategische Personalplanung steht im Zentrum eines komplexen Systems und ist nach Möglichkeit nicht nur integrierter, sondern integraler und damit entscheidender Bestandteil modernen Managements.

Die strategische Personalplanung ist in dieser Hinsicht primär eine Aufgabe der Unternehmensleitung (in Konzernen in der strategischen Verantwortung von Personalvorstand/Arbeitsdirektor); sie ist eng verbunden mit der Wirtschafts-/Budgetplanung, der Produktions-/Leistungsplanung sowie der Absatz-, Investitions- und Finanzierungsplanung. Generell basiert die Personalplanung auf einer strategiebasierten Diskussion der Unternehmensführung mit dem Personalbereich und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen und Abteilungen. Diese sind für das Verfahren und die Planung verantwortlich. Hierauf weisen einige Betriebsvereinbarungen hin.

„Die planungsverantwortlichen Geschäftsbereichsleiterinnen der [Firma] und der Vorstand für die ihnen direkt zugeordneten Organisationseinheiten legen [...] den aus der strategischen Planung und den sich hieraus für ihren Verantwortungsbereich ergebenden Zielsetzungen abgeleiteten Personalbedarf [...] vor.“

→ Wasserversorger, 010100/25/2000

„Zuständig für die Erstellung der Personal-, Personalbedarfs- sowie Personaleinsatzplanung sowie für deren Umsetzung ist die jeweilige

Bereichsleitung in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/190/2010

Unabhängig von der angesprochenen strategischen Verantwortung beim (Personal-)Vorstand kann die Verantwortung für die operative Planung also durchaus im Sinne eines Business-Partner-Modells (vgl. Ulrich 1997) in einzelne Unternehmensbereiche oder -segmente übertragen werden. Zumindest klingt ein solcher Ansatz in den beiden zuletzt zitierten Auszügen an: operatives Management als Entscheider, Personalabteilung als Unterstützerin. Die Koordinierung der Managementebenen Strategie und Planung sowie der Mitbestimmungsprozesse auf der Konzern- und Betriebsebene wird dadurch allerdings aufwendiger. Hier muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob der Fokus auf der Strategie (Zielorientierung mit flexibler Anpassung) oder eher auf der Planung (Klarheit und Beständigkeit) liegt (vgl. Kapitel 2.1); wobei natürlich die Planung mit zunehmendem Planungshorizont notgedrungen unschärfer wird. Die Herausforderung besteht darin, beides miteinander zu verknüpfen.

Die Interessenvertretung muss nach dem Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsgesetz nicht zwingend am Kern des Personalplanungsverfahrens beteiligt werden. Sie hat jedoch Mitwirkungsrechte in Form von Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechten (vgl. Kapitel 3). Dennoch sehen einzelne Vereinbarungen eine frühzeitige Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in das Personalplanungsverfahren vor. Dies ist z.B. der Fall, wenn gemeinsame Gremien bzw. Personalplanungsausschüsse gebildet werden (vgl. Kapitel 3.5).

„Arbeitgeber und Betriebsrat bilden in den Betrieben gemeinsam besetzte Personalplanungsausschüsse.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

Diese Gremien entscheiden dann gemeinsam, wie das Verfahren vonstattengehen soll.

„Das Projektteam definiert einen Prozess und standardisierte Darstellungen für die strategische Personalplanung [...]“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Dem Wortlaut dieser Vereinbarung zufolge kann der Betriebsrat offenbar starken Einfluss auf den Ablauf des Planungsverfahrens nehmen – und damit nicht nur auf die mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen, die aus der Personalbedarfsplanung abzuleiten sind.

## Planungszeitraum

Sofern in Vereinbarungen dezidiert Angaben zum Planungszeitraum gemacht werden, beziehen sich diese meist auf einen kurzen Zeithorizont von ein bis zwei Jahren.

„Planungszeitraum ist in der Regel das Kalenderjahr.“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/26/2001

„Die Planungsverantwortlichen [...] legen [...] den [...] Personalbedarf für das folgende Kalenderjahr und die sich anschließenden zwei Kalenderjahre vor. [...]

Die Personalplanung [...] wird als rollierende Planung verstanden. Letzteres bedeutet, dass zum Planungsstichtag nicht nur das kommende Geschäftsjahr betrachtet wird, sondern Anpassungen an sich ändernde Planungsvorhaben in der mittelfristigen Planung für die zwei folgenden Kalenderjahre vorgenommen werden müssen.“

→ Wasserversorger, 010100/25/2000

Ist die Planung kurzfristig angelegt, d. h. bezieht sie sich auf das laufende und das folgende Geschäftsjahr und sind einzelne Monate als Betrachtungszeiträume vorgesehen, wird in der Literatur in der Regel von operativer Personalplanung gesprochen (vgl. Stracke et al. 2018). Diese gehört zum Alltagsgeschäft des Personalmanagements.

Zwar wird in der Literatur die These vertreten, dass ein strategisches Vorgehen nicht zwangsläufig eine Frage der zeitlichen Perspektive, also der Mittel- oder Langfristigkeit ist (vgl. z. B. Hoffmann 2017); dennoch bezieht sich eine strategische Personalplanung in der Praxis (und auch gemäß Definitionen der vorliegenden Betriebsvereinbarungen) häufig auf einen Zeitraum von mindestens zwei bis fünf Jahren.

Mit zunehmender Länge des Planungszeitraums nimmt die Genauigkeit bzw. der Konkretisierungsgrad der Planung jedoch ab (vgl. IG Metall Vorstand 2014). Es folgen zwei Beispiele für Vereinbarungen mit einer mittel- bzw. langfristigen Orientierung:

„Die Prognosen für die Bestandsentwicklung und für die Entwicklung der Leistungsplanung sollen daher grundsätzlich für den Kurz- und Mittelfristzeitraum, d. h. für die nächsten 12, 24, 36, 48 und 60 Monate, erfolgen.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

„Die Simulation der Belegschaftsentwicklung für einen Zeitraum der nächsten 1–5 Jahre zeigt die quantitativen und qualitativen Veränderungen der Belegschaftsstruktur und der Kompetenzen.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Weiter heißt es:

„Das Kompetenzmodell der [Firma], das die Personalplanung mit der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung in den jeweiligen Unternehmenssparten für einen Planungshorizont 5–10 Jahre und den entsprechenden Ressourcen- und Investitionsbedarfen abgleicht, bildet die Ergebnisse dieses Prozesses ab.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Insgesamt werden in dieser Vereinbarung drei Betrachtungszeiträume festgelegt.

„Die Strategische Kompetenz- und Personalplanung erfolgt in drei aufeinander aufbauenden wiederkehrenden Planungs- und Umsetzungszyklen:

- Kompetenz-Strategie (Betrachtungszeitraum 5–10 Jahre)
- Kapazitäts- und Personalplanung (Betrachtungszeitraum 1–5 Jahre)
- Operative Umsetzung im Rahmen der HR-Prozesse (Betrachtungszeitraum 24 Monate).“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Hier zeigt sich: Werden explizit qualitative Aspekte in Form sich verändernder Anforderungen an Kompetenzen in den Blick genommen, wird ein langfristiger Betrachtungszeitraum gewählt. Dies ist äußerst sinnvoll, da insbesondere Annahmen über zukünftige Veränderungsprozesse im Zuge der Digitalisierung (mit Auswirkungen auf Qualifikationsanforderungen) nicht in kurzen Planungszyklen abgebildet werden können. Anders ausgedrückt: Die Herausforderungen massiver Transformation bringen teils stärker veränderte Qualifikationsprofile und damit längere Qualifizierungsvorläufe mit sich. Hier liegt insbesondere dann ein klarer Planungsschwerpunkt, wenn die strategische Entscheidung des Unternehmens lautet, Personalbedarfe vorwiegend aus eigenen Personalressourcen heraus zu entwickeln.

## **Zeitpunkt der Durchführung sowie Überprüfung der Planung und der strategischen Ausrichtung**

In einer der zitierten Vereinbarungen ist die Rede davon, dass die Personalplanung und insbesondere die strategische Personalplanung als „rollierende Planung“ zu verstehen ist“ (Wasserversorger, 010100/25/2000); in einer anderen wird auf „aufeinander aufbauenden[e] wiederkehrende Planungs- und Umsetzungszyklen“ verwiesen (Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016). Dies ist so zu verstehen, dass die Personalplanung als sich wiederholender Prozess gestaltet werden soll. Ändern sich beispielsweise durch Entwicklungen im Unternehmensumfeld wesentliche Rahmenbedingungen, die den Personalbedarf beeinflussen, ist die Planung zu aktualisieren – am besten jährlich oder auch unterjährig.

„Grundlage der Ermittlung von Personalüberhang und Personalbedarf ist die regelmäßige Fortschreibung der Soll-Stellen [...], um auf Jahresbasis zukünftige Überhänge bzw. Bedarfe durch Abgleich mit der Ist-Besetzung zu erfassen.“

→I Kreditgewerbe, 010900/217/2012

„Im Rahmen der unterjährigen Steuerung ist die jährliche Personalplanung in jedem Quartal durch die Fachabteilung bzw. die jeweilige Führungskraft gemeinsam mit dem Personalbereich unter Einbeziehung des Betriebsrats auf Aktualität [...] zu überprüfen und bei Veränderungen anzupassen. Unterjährige Veränderungen des Personalbedarfs finden ggf. Eingang in den Vorschauprozess.“

→I Landverkehr, 010100/43/2014

In der zweiten Vereinbarung wird ausdrücklich auf die Mitwirkung der Interessenvertretung bei der Aktualisierung verwiesen. Ähnliche Sprachregelungen finden sich in weiteren Textauszügen. In einzelnen Vereinbarungen werden zudem feste Stichtage für die Aktualisierung der Planung definiert.

„Die planungsverantwortlichen [...] legen jährlich bis zum 31. März den [...] Personalbedarf [...] vor.“

→I Wasserversorger, 010100/25/2000

„Die Betriebsparteien überprüfen jeweils zur Mitte des Jahres, ob die Planung zum Stichtag aufrechterhalten bleibt oder angepasst werden muss.“

→I Metallerzeugung und -bearbeitung, 010900/259/2010

Gerade in Bezug auf strategische Fragestellungen sollte ein regelmäßiger Überprüfungszyklus eingeplant werden – nicht zuletzt um nicht formal geplante und gesteuerte Entwicklungen zu berücksichtigen (vgl. Mintzberg 1978).

### **Planungsgrundlagen/Planungsdaten**

In einigen Vereinbarungen finden sich Ausführungen über die Daten, die als Basis für die Planung dienen, beispielsweise:

- Unterlagen zur Unternehmens- und Personalstrategie,
- Unterlagen zur Aufbau- und Ablauforganisation bzw. Übersichten über vorhandene Stellen und Funktionen, z. B. in Form eines Organigramms,
- Personalstammdaten mit Angaben etwa zum Alter der Beschäftigten, Altersgruppen, Tätigkeitsgruppen, Fluktuation etc.

In einer Vereinbarung wird eher allgemein definiert, was unter Planungsdaten zu verstehen ist:

„Planungsdaten sind diejenigen Unterlagen, die geeignet sind, Feststellungen darüber anzustellen, wie viele MitarbeiterInnen mit welchen Qualifikationen wann und wo benötigt werden.“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/26/2001

In anderen Vereinbarungen finden sich exaktere Angaben:

„[...] ist eine Auswertung ausgewählter, spezifischer Daten auf Ebene Geschäftsfeld, Unternehmen und/oder Konzern und/oder differenziert nach z. B. Jobfamilien, Entgelt-/Tätigkeitsgruppen, Altersgruppen oder Geschlecht erforderlich.“

→ Landverkehr, 010703/1/2017

„Neben dem jeweils aktuellen Personalbestand und seiner prognostizierbaren demografischen Entwicklung sowie den sonstigen Modulen einer sachgerechten Personalplanung sind deshalb ergänzend die für die Erfüllung der hier vereinbarten Zielsetzung relevanten Faktoren (z. B. Altersdurchschnitt, Fluktuation, Qualifizierungsvorläufe) in die Planung einzubeziehen.“

→ Landverkehr, 010900/293/2016

Diese Zitate machen deutlich, dass man gerade in größeren Unternehmen (mit mehreren Betrieben bzw. Betriebsteilen) nur dann solide planen kann, wenn es ein gemeinsames Verständnis darüber gibt, was die Personalplanung leisten soll. Dies setzt wiederum voraus, dass es einheitlicher und unter den Beteiligten abgestimmter Datengrundlagen, Methoden und Vorgehensschritte bedarf.

## 2.4 Instrumente und Teilbereiche der Personalplanung im Detail



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

### 2.4.1 Personalbedarfsplanung

Kern der Personalplanung ist die Beschreibung des heutigen und zukünftigen Personalbestands (Ist) und des erwarteten Personalbedarfs (Soll) (vgl. z.B. Hoffmann 2017; RKW Kompetenzzentrum 2014; Rump et al. 2018). Zwei Fragen sind dabei zentral:

Die erste Frage lautet: Wie setzt sich die Belegschaft momentan zusammen (im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Kompetenzen etc.) und wie wird sich der quantitative Personalbestand im betrachteten Zeitraum (unter Berücksichtigung von Fluktuation, Rentenaustritten etc.) weiterentwickeln? Dafür ist der derzeitige Personalbestand in die Zukunft fortzuschreiben.

In den vorliegenden Vereinbarungen wird hierfür häufig der Begriff Personalbestandsplanung verwendet. Deren besteht darin, den Status quo des Personalbestands nach soziodemografischen Merkmalen und Kompetenzen der Beschäftigten zu erfassen und auf dieser Basis zu analysieren, wie er sich zukünftig voraussichtlich verändern wird. Letztendlich soll

„die Personalbestandsplanung [...] Aufschluss darüber geben, ob die erforderlichen Mitarbeiter in ausreichender Zahl mit den entsprechenden Qualifikationen zur gewünschten Zeit am richtigen Ort vorhanden sind [...].“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Die zweite Frage lautet: Wie viele Beschäftigte bzw. welche Kapazitäten werden im Planungszeitraum gebraucht, um die Unternehmensziele zu erreichen? Dafür wird der zukünftig notwendige Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht abgeschätzt unter Berücksichtigung verschiedener Zeithorizonte.

In den analysierten Vereinbarungen ist in diesem Zusammenhang der Begriff Personalbedarfsplanung üblich. Deren Ziel ist es, zu analysieren, ob in Zukunft eine Über- oder Unterdeckung des Personals (mit Bezug zu quantitativen Kapazitäten und Kompetenzen) zu erwarten ist.

„[...] Ermittlung des gegenwärtigen und künftigen Personalbedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht: Hier geht es um die Frage, wie viele Arbeitnehmer mit welcher Qualifikation an welchen Orten in welchen Funktionen und für welche Zeit gebraucht werden. Zu diesem Zweck sind kurz-, mittel- und langfristige Personalprognosen zu erstellen, aus denen sich der voraussichtliche Personalbedarf für den jeweiligen Betrieb in quantitativer und qualitativer Hinsicht ergibt.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

In einer Reihe von Vereinbarungen wird das Vorgehen bei der Personalbestands- und Personalbedarfsplanung dezidiert beschrieben. In der Regel werden dabei beide in Beziehung zueinander gesetzt und mit den nachfolgenden Planungsschritten verknüpft.

„Aus dem Abgleich zwischen ‚Personalbedarf gesamt‘ und vorhandenem Personalbestand inklusive der Prognose der Bestandsentwicklung ergibt sich der notwendige Personalnachführungs-, Personalabbau- oder Qualifizierungsbedarf.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

Offen bleibt in diesem Beispiel jedoch die Frage, ob mit „Personalbedarf gesamt“ der heutige oder zukünftige Bedarf gemeint ist. Hier sollte ausdrücklich von zukünftigem Bedarf die Rede sein, der dann mit dem prognostizierten Bestand verglichen wird.

Im Folgenden werden die Vorgehensschritte der Personalbedarfsplanung, die in den Vereinbarungen dargestellt werden, im Einzelnen skizziert.

## Bildung von Jobfamilien

Einer der ersten Schritte ist in der Regel die Identifizierung und Bildung von Jobfamilien. Dabei werden Stellen innerhalb der Funktionsbereiche mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben bzw. Anforderungsprofilen zusammengefasst (vgl. z. B. Hoffmann 2017; Wilms/Zapp/Tan 2018). Die Beschäftigten werden dann den Jobfamilien zugeordnet:

„Grundlage hierfür bilden die sogenannten Jobfamilien als Ergebnis der Zusammenfassung von Stellen mit gleichen inhaltlichen Zielsetzungen und gleichen Kernaufgaben. Der Nutzen einer systematisierten Personalplanung liegt in der Schaffung von standardisierten Anforderungsprofilen und der Verbesserung der Auswahlprozesse.“

→ Elektro, 080210/5/2017

Der Begriff Jobfamilien wird zwar nur in wenigen Vereinbarungen verwendet, das generelle Vorgehen zur Bildung von Jobfamilien wird aber mehrfach beschrieben bzw. angedeutet.

„Bei der Ermittlung des Personalbedarfes sind die ausgeübten Funktionen, die Notwendigkeit der mit den Funktionen verbundenen Tätigkeitsinhalte und deren Eignung für die Unternehmens- oder Projektziele festzustellen.“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/26/2001

„Strukturelle Voraussetzungen für eine als Kernstück und Auslöser einer langfristig ausgerichteten, innovativen und systematischen Personalentwicklungsplanung fungierenden Bedarfsermittlung sind u. a.

- klare und eindeutige Stellen- und Aufgabenbeschreibungen;
- die Entwicklung von Anforderungsprofilen [...].“

→ Gesundheit und Soziales, 020200/159/2001

Kritisch ist anzumerken, dass in diesen beiden Textauszügen nicht erwähnt wird, warum die Bildung von Jobfamilien ein elementarer Planungsschritt ist. Es handelt sich um die Clusterung von Stellen (bzw. der damit verbundenen Aufgaben und Anforderungen), mit deren Hilfe die Komplexität der Planung reduziert werden kann. Denn grundsätzlich gilt: Würden alle Stellen zugrunde gelegt, wäre die Planung zu unübersichtlich. Strukturelle und bestimmte Tätigkeitsbereiche betreffende Entwicklungen wären nur schwer zu erkennen. Genereller Vorteil einer Bündelung von Stellen ist, dass vorhandene und notwendige Qualifikationen schneller ersichtlich werden und z. B.

Ansätze für Personalentwicklungsmaßnahmen einfacher zu identifizieren sind. Gleichzeitig kann nur durch die Zusammenfassung von Stellen quantifiziert werden, wie viele Beschäftigte pro Jobfamilie vorhanden sind.

„Um unternehmensübergreifend alle Elemente der Personal- und Führungskräfteentwicklung von der Zielvereinbarung bis zur Nachfolgeplanung und Stellenbesetzung sinnvoll miteinander zu verzahnen sowie effiziente, nachhaltige Prozesse und transparente Methoden zu schaffen, ist eine Auswertung ausgewählter, spezifischer Daten auf Ebene Geschäftsfeld, Unternehmen und/oder Konzern und/oder differenziert nach z. B. Jobfamilien, Entgelt-/Tätigkeitsgruppen, Altersgruppen oder Geschlecht erforderlich.“

→ Landverkehr, 010703/1/2017

In einer Vereinbarung wird hervorgehoben, dass es sinnvoll ist, Jobfamilien nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg (immer wieder aufs Neue) zu priorisieren bzw. zu gewichten (vgl. Hoffmann 2017). Es werden zwar nicht direkt Jobfamilien bzw. Jobprofile angesprochen; es werden aber unterschiedliche Tätigkeiten betrachtet, die von strategischer Bedeutung sind:

„Hierzu stützt sich die [Beschäftigungs- und Kompetenzplanung] auf eine Bestandsaufnahme sowie vorhersehbare Faktoren, die eine frühzeitige Erkennung von Entwicklungen bei folgenden Tätigkeiten ermöglichen [...]:

- Tätigkeiten, die sich in quantitativer Hinsicht erheblich entwickeln,
- strategische Tätigkeiten: Tätigkeiten, bei denen es darum geht, die Kontinuität des Know-hows und der Kompetenzen des Unternehmens gegenüber seinen Kunden und Lieferanten sicherzustellen,
- mit Zwängen behaftete Tätigkeiten: Tätigkeiten, für die das Angebot längere Lehrzeit erfordern,
- Tätigkeiten mit sich stark ändernden fachlichen Anforderungen: Tätigkeiten, bei denen sich der Umfang der Fachkenntnisse stark ändert, und die ein bedeutendes Anpassungsprogramm erfordern,
- Tätigkeiten, die aufgrund struktureller, konjunktureller oder technischer Änderungen anfällig sind.“

→ Energiedienstleister, 010100/35/2008

Hervorzuheben sind sicherlich die „strategischen Tätigkeiten“, mit denen sichergestellt werden soll, dass Kernkompetenzen, besondere Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten langfristig erhalten bleiben. Auch die anderen genannten Tätigkeitskategorien weisen auf für den Unternehmenserfolg wichtige Kompetenzen bzw. mögliche Engpassqualifikationen hin, die im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen an sich wandelnde wirtschaftliche und technologische Veränderungen anzupassen sind.

Priorisierung bedeutet, Tätigkeiten bzw. Jobgruppen systematisch nach ihrer Relevanz für die Wettbewerbsposition einzuschätzen (vgl. RKW 2014; Wilms/Zapp/Tan 2018). Die Identifizierung von Schlüsselpositionen bzw. prioritären Jobfamilien ist wesentlich für die strategische Personalplanung, denn sie sind in besonderer Form entscheidend für den Unternehmenserfolg. Voraussetzung ist, die strategischen Herausforderungen, die strategische Position und die strategischen Ziele klar zu bestimmen.

### **Bestandsaufnahme und Prognose der Bestandsentwicklung**

Der nächste Schritt ist die Beschreibung und Analyse des Personalbestands.

„Für jede Tochtergesellschaft wird eine Bestandsaufnahme durchgeführt, die folgende Punkte umfasst:

- eine zahlenmäßige Erfassung der Personalressourcen gemäß den Berufsgruppen bei [der Firma], insbesondere mit Angabe des Alters, der Betriebszugehörigkeitsdauer, des Geschlechts und der Arbeitsstätte,
- die Personalmanagementsysteme,
- die Praktiken (Mobilität, Ausbildung junger Arbeitnehmer, Weiterbildung etc.),
- Bestimmung der Tätigkeiten, wie in der Präambel festgelegt.“

➔ Energiedienstleister, 010100/35/2008

Demzufolge werden zur Darstellung des aktuellen Personalbestands vor allem planungsrelevante Personalstammdaten wie Alter, Geschlecht, Einsatzbereich benötigt. In einer Vereinbarung wird betont, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sogenannten Vollzeitpersonalen (VZP) zu erfassen sind (Landverkehr, 010100/41/2014).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Das heißt: Für die Ermittlung und Darstellung des heutigen Personalbestands wird nicht die Anzahl der Mitarbeiterköpfe zugrunde gelegt. Basis sind stattdessen Vollzeitpersonale (VZP) bzw. Vollzeitäquivalente oder Full-Time Equivalents (FTE). Eine Vollzeitstelle entspricht 1,0 FTE, eine halbe Stelle 0,5 FTE. VZP statt Köpfe zu betrachten hat den Vorteil, dass die personellen Kapazitäten exakter dargestellt werden. Dies ist vor allem bei einem hohen Anteil von Teilzeitkräften von Bedeutung.

Basierend auf den vorliegenden Personalstammdaten lässt sich nun die zukünftige Entwicklung des Personalbestands über den Planungszeitraum simulieren. Dabei sind bereits heute absehbare Zu- und Abgänge, die sich z. B. aus der demografischen Entwicklung ergeben, zu beachten, wie das folgende Zitat verdeutlicht.

„Feststehende Zu- und Abgänge (Ausscheiden aus Altersgründen, Beginn der Freistellungsphase Altersteilzeit, bekannte Wechsel zwischen aktivem und erweitertem Personalbestand, Einstellungen ggf. unter Berücksichtigung erforderlicher Zeiten einer Nachfolgequalifizierung, Übernahme von Auszubildenden usw.) sind vollumfänglich in der Prognose zu berücksichtigen. [...] Der Wechsel in und aus Langzeit- bzw. Dauerkrankheit ist ebenfalls nach Durchführung der Personalbestandsprognose hierzu vollumfänglich zu berücksichtigen und für Nachführungsmaßnahmen anzusetzen.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

Wichtig ist, die vorhandenen Daten nicht pauschaliert zu betrachten und eine regelmäßige Aktualisierung vorzunehmen. Dazu gehört u. a., dass Daten über zu erwartende Zu- und Abgänge möglichst nach Jobgruppen differenziert betrachtet werden. Nur dann haben die Prognose und die Bewertung von Entwicklungstrends auch einen entsprechenden Aussagewert. In der Anlage zu einer der genannten Vereinbarungen werden daher die zur Simulation der Bestandsentwicklung erforderlichen Daten im Einzelnen aufgelistet und erläutert:

„Die Prognose zur Bestandsentwicklung muss auch die Zugänge aus und Abgänge in den erweiterten Bestand berücksichtigen.

Prognose Bestandsentwicklung:

geplante Zu- und Abgänge in/aus dem aktiven Personalbestand  
[...]

- Zugang z. B. externe Einstellungen/Azubi-Übernahmen/konzerninterner Zugang
- Zugang aus erweitertem Bestand, z. B. Rückkehr aus Langzeitkrankheit/Dauerkrankheit/Elternzeit/Beurlaubung
- Abgang, z. B. Rentenabgänge/Beginn Freistellungsphase Altersteilzeit, konzerninterner Abgang und sonstige Fluktuation (Beendigung Arbeitsvertrag, Tod)
- Abgang in erweitertem Bestand, z. B. Abgang in Langzeitkrankheit/Elternzeit

Langzeit- und Dauerkrankheit (Wechsel in und aus Langzeit- bzw. Dauerkrankheit) sind im Rahmen der Bestandsplanung bei der Bestandsprognose zu berücksichtigen und ggf. für Nachführungsmaßnahmen anzusetzen [...].“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

### **Ermittlung des zukünftigen quantitativen Personalbedarfs (Kapazitäten)**

In einer Reihe von Vereinbarungen wird ausgeführt, dass als Nächstes der zukünftige Personalbedarf abzuschätzen ist. Die meisten Vereinbarungen beziehen sich hierbei jedoch ausschließlich auf eine kapazitätsbasierte Betrachtung; sich verändernde Anforderungen an Kompetenzen werden in der Regel nicht berücksichtigt:

„In der ersten Stufe ist auf Basis des unternehmerischen Konzeptes (z. B. der Entscheidung über Eigen- oder Fremdleistung) der Grundbedarf an Mitarbeitern in VZP [Vollzeitpersonalen] auf Basis der in Zeitbedarfe (Leistungsstunden) umgerechneten Leistungsmenge für die operativen Tätigkeitsbereiche zu ermitteln.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

In der Praxis ist anschließend die zukünftige Abweichung zwischen Personalbestand (Ist) und Personalbedarf (Soll) zu analysieren. Dafür wird den Daten des in die Zukunft fortgeschriebenen Personalbestands der für den Planungszeitraum geschätzte Bruttoperpersonalbedarf gegenübergestellt. Dabei werden zu erwartende Ab- und Zugänge berücksichtigt. Aus der Differenz zwischen Bruttoperpersonalbedarf und Personalbestand ergibt sich der Nettopersonalbedarf (vgl. [Abbildung 2](#)). Dieser zeigt an, ob eine Unter- oder Überdeckung zu erwarten ist, aus der entsprechende Personalmaßnahmen abzuleiten sind.

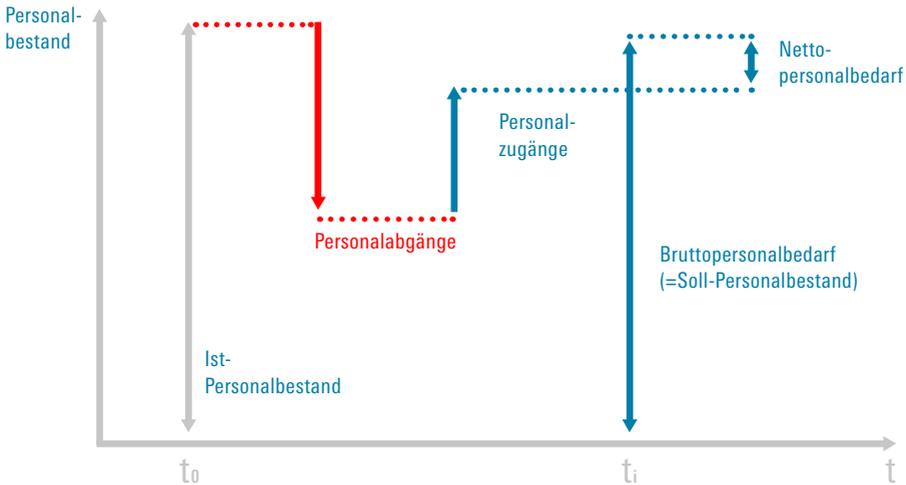
In einer der zitierten Vereinbarungen (Landverkehr, 010100/43/2014) wird die Bezeichnung „Personalbedarf gesamt“ verwendet. Damit wird der Bruttoperpersonalbedarf angesprochen – d. h. die Kapazitäten, die insgesamt zur Leistungserstellung benötigt werden. Er setzt sich im folgenden Beispiel aus Grundbedarf und Vertretungsbedarf zusammen.

„VZP-Grundbedarf: Aus Leistungsstunden resultierender VZP-Bedarf [...]

Vertretungsbedarf: VZP-Bedarf zum Ausgleich von Ausfällen und unproduktiven Zeiten [...].“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

## Unterscheidung von Brutto- und Nettopersonalbedarf



Quelle: eigene Darstellung

Mit Vertretungsbedarf ist hier eine Reservegröße für Ausfallzeiten und unproduktive Zeiten gemeint, die in den meisten Vereinbarungen jedoch unberücksichtigt bleibt.

„Im ‚Vertretungsbedarf‘ sind z. B. Urlaub, Krankheit (für die Dauer der Entgeltfortzahlung), Feiertage, Qualifizierungszeiten, Zeitanteile befristeter Untauglichkeit, geplantes Freistellungsvolumen aus Langzeitkonten sowie der geplante Abbau von Mehrleistungen, Urlaubsrückständen und Minderleistungen zu berücksichtigen. Hierzu werden entsprechende Prognosen erstellt [...].“

➔ Landverkehr, 010100/43/2014

Dieser Vereinbarung zufolge wird der Vertretungsbedarf auf Basis des jeweiligen Vertretungsanteils im aktiven Personalbestand einschließlich seiner prognostizierten und geplanten Entwicklung ermittelt. Dafür sind die zu erwartenden Zeitanteile für Urlaub, Krankheit, Qualifizierung etc. anzusetzen, die in Vollzeitäquivalenten dargestellt werden.

In einer weiteren Vereinbarung wird die Ermittlung des Bruttoper­sonalbedarfs anhand einer festen Zuschlagsgröße zum Nettopersonalbedarf ange­geben:

„Bei der Bemessung der Personalsollstärke sind aufgrund von Ur­laub, Qualifizierung und Krankheit pauschalisiert 18% zur Netto­Personalbemessung zuzuschlagen.“

→ Maschinenbau, 080220/191/2008

Nicht ausgeführt wird in der genannten Vereinbarung jedoch, wie die Zu­schlagsquote zustande kommt, wie sie berechnet wird und wie sie im zeitli­chen Verlauf angepasst werden soll. In einigen Fällen sind pauschalierte Quo­ten sicherlich wichtige Verhandlungsergebnisse der Betriebsparteien. Da sich Personalbestand und Personalbedarf über die Jahre aber häufig dynamisch und unregelmäßig verändern, sind sie für eine ebenso dynamische Personal­planung nicht immer zielführend.

Unter Personalsollstärke wird hier der Bruttoper­sonalbedarf verstanden. Zudem wird der Begriff Personalbemessung verwendet. Üblich bei der Er­mittlung des Bruttoper­sonalbedarfs sind einfache Verfahren zur Abschät­zung der benötigten Kapazitäten und kennzahlenbezogene Methoden, z. B. auf Basis des Pro-Kopf-Umsatzes oder der Arbeitsproduktivität (vgl. z. B. BMWi 2012). Bei der Personalbemessung kommen spezielle Verfahren der eher kurzfristig orientierten Personalbedarfsplanung zum Einsatz, die in manchen Fällen als Grundlage zur Bestimmung des strategischen Personal­bedarfs dienen können. Bei Methoden der Personalmessung geht es in der Regel um die Analyse von standardisierten Arbeitsabläufen, bei denen z. B. die Arbeitsmenge aus der geplanten Leistungsmenge abgeleitet werden kann. Beispiele für Verfahren der Personalbemessung sind Zeitstudien, Multimo­mentaufnahmen oder Tätigkeitsstrukturanalysen (vgl. IG Metall Vorstand 2014). Voraussetzung für solche Verfahren ist allerdings, dass sich die Tätig­keiten unterteilen und mit Normzeiten versehen lassen.

### **Ermittlung des zukünftigen qualitativen Personalbedarfs (Kompetenzen)**

Nur in wenigen Vereinbarungen finden sich Ausführungen, wonach Perso­nalbestand und Personalbedarf nicht nur quantitativ, sondern auch unter qualitativen Gesichtspunkten zu betrachten sind. Hierbei handelt es sich in erster Linie um neuere Vereinbarungen, wie das folgende Beispiel zeigt.

„Die Simulation der Belegschaftsentwicklung für einen Zeitraum der nächsten 1–5 Jahre zeigt die quantitativen und qualitativen Veränderungen der Belegschaftsstruktur und der Kompetenzen. Aus dem Abgleich dieser Entwicklung mit dem Kompetenzmodell aus der Kompetenz-Strategie wird im Rahmen der operativen Planung jährlich eine Analyse der Über- bzw. Unterdeckung in den einzelnen Kompetenzfeldern durchgeführt. Daraus ergeben sich eine Personalplanung für das folgende Jahr und ein Aktionsplan, der die erforderlichen Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zur Schließung ggf. vorhandener Lücken verbindlich regelt.“

➔ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Dieser Vereinbarungstext lässt sich wie folgt interpretieren: Jeder Jobfamilie wird ein Kompetenzprofil zugeordnet, das definiert, welche Kompetenzen die Beschäftigten einzelner Jobfamilien heute und zukünftig haben sollten, um die an sie gestellten Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Ausgangspunkt dafür ist ein im Unternehmen vorliegender Kompetenzkatalog bzw. ein Kompetenzsystem.

„Die im aktuellen Kompetenzkatalog abgebildete Kompetenzstruktur der aktuellen Belegschaft stellt die Ausgangsbasis dar.“

➔ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

„Grundlage einer solchen Kompetenzeinschätzung ist das [Firma] Kompetenzsystem. Das [Firma] Kompetenzsystem ist ein zentrales Element der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung im Konzern und definiert relevante Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese spezifischen Anforderungen bilden die gemeinsame Basis für die konzernweiten Prozesse des Kompetenzmanagements.“

➔ Landverkehr, 010703/1/2017

Für jede Jobfamilie sind Soll-Kompetenzprofile anzulegen und Ist-Kompetenzprofile zu beschreiben.

„Der Prozess [...] besteht aus folgenden Schritten:

- Ermittlung des vorhandenen Soll-Profiles der jeweiligen Funktion (Planstelle) anhand der allgemein und fachlich notwendigen Kompetenzen und Anforderungen (Planstellenprofil)

- Bewertung des momentanen Ist-Profiles [...] im Hinblick auf die fachlichen und allgemeinen Kompetenzen in Relation zum Stellenprofil sowie Bewertung der im Betrachtungszeitraum beobachteten überfachlichen Kompetenzen [...].“

→ Maschinenbau, 010701/185/2015

Wie in vielen anderen Vereinbarungen bleibt auch hier die Frage offen, mit welcher Methodik Soll- und Ist-Kompetenzen ermittelt bzw. analysiert werden sollen: auf der Basis von Einschätzungen durch Führungskräfte der Abteilungen, Beschäftigten der jeweiligen Jobgruppe, HR-Experten mit berufspädagogischem Hintergrund oder gar einer Kombination aus Selbstbeurteilungen der Beschäftigten und Fremdbeurteilungen durch Führungskräfte und HR-Experten? Und vor allem: Wie gestaltet sich dabei die Mitbestimmung durch die Interessenvertretung? Gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung und sich verändernder Anforderungen an Tätigkeitsprofile besteht in diesem Punkt in Zukunft sicherlich zusätzlicher Regelungsbedarf.

Im nächsten Schritt des Planungsverfahrens sind Soll- und Ist-Profile abzugleichen. In der Gegenüberstellung zeigt sich möglicherweise eine „Kompetenzlücke“, die z. B. auf Handlungsbedarf im Bereich Personalentwicklung verweist.

„Durch einen Soll-/Ist-Abgleich der Jobfamilien werden die Bedarfe und Maßnahmen zur strategischen Personalentwicklung systematisiert ermittelt.“

→ Elektro, 080210/5/2017

Da der kompetenzbezogene Soll-Ist-Abgleich nicht individuum- bzw. stellenbezogen, sondern mit Blick auf die Jobfamilie erfolgt, wird die kollektive Ebene betrachtet. Damit ist der Abgleich eine gute Grundlage für strategische Personalentwicklung und strategische Beschaffung. In einer aktuellen Vereinbarung wird dieser Zusammenhang deutlich gemacht.

„Mit den dann vorliegenden erwarteten FTE-[Full-Time Equivalent]-Mengen je Jobprofil wird die Requalifizierungsmatrix [...] erstellt. Aus dieser werden die Mengengerüste pro Jobprofil ersichtlich, bei denen zukünftig ein Mehrbedarf bzw. ein Minderbedarf entstehen könnte. [...]

Der zuständige Personalentwicklungsbereich unterstützt bei der Bewertung möglicher Requalifizierungsoptionen, sofern eine Entwicklung von einem auf ein anderes Jobprofil in Betracht kommt.

Ausgehend von einem Vergleich der in den Profilen hinterlegten Skills zeigt diese Einschätzung die Möglichkeit der Requalifizierung von einem Jobprofil mit sinkender Nachfrage in ein Jobprofil mit steigender Nachfrage anhand der in den Jobprofilen hinterlegten Skills [hier statt „Kompetenzen“, vgl. [Kapitel 2.4.3](#)]. [...]

Ebenso wird transparent, in welchen Jobprofilen Rekrutierungsoptionen zu überprüfen sind, weil eine interne Requalifizierung nicht möglich erscheint oder keine internen Potenziale vorhanden sind.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 010100/44/2019

### **Dokumentation und Erfolgskontrolle**

Eine strukturierte Dokumentation ist eine wichtige Basis für die Kontrolle der Umsetzung der Planung und der Steuerung von Personalmaßnahmen. Allerdings liegen nur wenige Vereinbarungen vor, die explizit regeln, wie die ermittelten Ergebnisse zum Personalbedarf und zu daraus abgeleiteten Maßnahmen festgehalten werden sollen.

„Grundlage der Ermittlung von Personalüberhang und Personalbedarf ist die regelmäßige Fortschreibung der Soll-Stellen [...], um auf Jahresbasis zukünftige Überhänge bzw. Bedarfe durch Abgleich mit der Ist-Besetzung zu erfassen. [...] Die aktuellen Sachstände werden quartalsweise – auch unter Berücksichtigung der vorhandenen Maßnahmenpläne – dokumentiert. Dabei werden die ermittelten Überhänge und Bedarfe anhand der Organisationsstruktur und der betroffenen Funktionen sowie unter Berücksichtigung der zeitlichen Struktur der Überhangs- und Bedarfsentwicklung dargestellt.“

→ Kreditgewerbe, 010900/217/2012

Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wer das Controlling übernehmen soll. Bestenfalls geschieht dies durch Arbeitgebervertreter und Betriebsrat gemeinsam, wie in einer Vereinbarung unterstrichen wird.

„Eine regelmäßige Erfolgskontrolle erfolgt gemeinsam durch die Sozialpartner entsprechend der Regelungen der Gesamtbetriebsvereinbarung [...] unter Zugrundelegung funktionspezifischer Kennzahlen. Für die Zukunft werden die Kennzahlen jährlich separat festgelegt.“

→ Chemische Industrie, 010100/37/2011

In welchen Zyklen die Überprüfung der Umsetzungsplanung und -steuerung erfolgt sollte, ist unternehmens- bzw. betriebsindividuell zu entscheiden. Auf welcher Ebene Interessenvertretungen involviert sein wollen, ist ebenfalls im Einzelfall abzuwägen. Bei größeren Unternehmen erscheint es geboten, Kontrollmechanismen nicht nur auf Gesamt- oder Konzernbetriebsratsebene zu etablieren, sondern bereits über den Betriebsrat auf Betriebsebene. Denn dort wird die Planung umgesetzt.

Unter den untersuchten Beispielen findet sich lediglich eine Vereinbarung zum Thema Personalplanung, die explizit Bezug nimmt auf die Etablierung und Nutzung eines IT-Tools, das die Planung und die Dokumentation unterstützen soll.

„Das Personalmanagementsystem [...] dient der Vereinfachung, Beschleunigung und Optimierung der Verarbeitung und Verwaltung von Personaldaten, für Personalbestandsanalysen [...]. Die Einführung des Systems dient [...] einem einheitlichen Reporting für die zuständigen Stellen im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung. Weiterhin handelt es sich bei [dem System] um ein Planungsinstrument für eine optimale Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit der Personalbedarfs- und Personalkostenplanung.“

→ Kreditgewerbe, 090502/252/2011

Angesichts der Entwicklungen in der HR-spezifischen Informationstechnologie und der damit einhergehenden Standardisierung im Reporting im Zuge der Umsetzung der DIN ISO-Leitlinie 30414 „Leitlinien für das Human Capital Reporting“ (vgl. Kapitel 2.4.3 und 4) wird es hier in Zukunft sicher weitergehenden Regulierungsbedarf im Sinne einer unternehmensindividuellen Anpassung geben.

## 2.4.2 Personalbeschaffungsplanung

Personalbeschaffungsplanung setzt am ermittelten quantitativen und qualitativen Bedarf an, wertet diesen auf Grundlage des bestehenden Arbeitskräfteangebotes auf internen wie externen Arbeitsmärkten aus und leitet daraus geeignete Beschaffungsmaßnahmen ab (vgl. z. B. Beck/Oechsler 2001). Sie bezieht sich auf die „fristgerechte Deckung des ermittelten Nettopersonalbedarfs in einer Personalkategorie“ (Scherm/Süß 2016, S. 31). Die planerischen Herausforderungen im Verhältnis zwischen Brutto- und Nettopersonalbedarf wurden in Kapitel 2.4.1 beschrieben.

Personalbeschaffung findet in der Regel auch in Zeiten eines allgemeinen Beschäftigungsabbaus statt – insbesondere dann, wenn die veränderten qualitativen Anforderungen nicht mit dem vorhandenen Personal abgedeckt werden können bzw. externe oder interne Rekrutierung und/oder Personalentwicklungsmaßnahmen erfordern.

In einer Vereinbarung klingt das grundsätzliche Verhältnis zwischen Personalplanung und Personalbeschaffung an:

„Zielstellungen einer vorausschauenden, bedarfsorientierten Personalplanung sind vor diesem Hintergrund insbesondere:

- die Vermeidung einer Über- oder Unterdeckung des Personalbestands und damit
  - die Vermeidung von hohen Kosten durch kurzfristige Personalbeschaffung oder -freisetzung,
  - die Vermeidung einer Über- oder Unterforderung des vorhandenen Personals,
  - die grundsätzliche Vermeidung von Mehr- oder Minderleistungsstunden [...].“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

Der hier formulierte Anspruch bezieht sich auf eine langfristige bzw. besser ausgedrückt: rechtzeitige und vorausschauende Beschaffungsplanung. Das hat wiederum die hier mehrfach angesprochene, enge Anbindung der Personalplanung an die Strategieentwicklung zur Voraussetzung. Nur so kann das Personalmanagement seine Instrumente anforderungsgerecht und kostenorientiert anwenden. So banal wie es klingt: Eine langfristig planbare Personalbeschaffung z. B. in einer Nachfolgesituation kann ohne kostenintensive und kurzfristige Beschaffungsinstrumente (wie z. B. die Einbindung sogenannter Headhunter) auf den Punkt gemanagt werden. Bedauerlicherweise ist das nicht immer selbstverständlich. Bei längeren Vorläufen können z. B. die Erstausbildung oder transparente innerbetriebliche Karrieresysteme geeignete Instrumente sein; bei kurzfristig zu deckenden Bedarfen ist ggf. auch der Einsatz von Leiharbeit nicht immer auszuschließen. Sowohl die Abschätzung eines geeigneten Vorlaufs als auch das Sicherstellen von Flexibilitätsspielräumen sind Bestandteile einer anforderungsgerechten Personalbeschaffungsplanung.

In diesem Zusammenhang kann der Einsatz von Fremdpersonal als legitime Beschaffungsquelle und Planungsaspekt gelten – allerdings nur, wenn sie als bewusstes Planungsinstrument in einem strategischen Kontext genutzt wird und nicht als Ersatz für (nicht erfolgte) vorausschauende Planung.

Fremdpersonaleinsatz sollte in diesem Sinne reguliert sein, wobei eine Quotenregelung als pauschale Form der Steuerung wohl eher als „zweitbeste“ Lösung erscheint. Eleganter wäre eine klare Benennung von Kernprozessen, für die Stammpersonal eingesetzt werden sollte, und eine Verständigung auf mögliche Fälle der kurzfristigen Ersatzbeschaffung über Leiharbeit. In der folgenden Vereinbarung hat man sich diesbezüglich zumindest auf ein gemeinsames Verständnis geeinigt, ohne dies weiter auszudifferenzieren:

„Geschäftsleitung und Betriebsrat stimmen darin überein, dass die mittel- und langfristige Personalplanung und deren Umsetzung grundsätzlich auf dem Einsatz festangestellte Beschäftigter basiert. Der Einsatz von Leiharbeitnehmern/innen stellt lediglich ein Mittel des kurzfristigen Personaleinsatzes dar.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/190/2010

### Interne oder externe Personalbeschaffung

Personal kann extern oder auch intern beschafft werden. Beide Beschaffungswege weisen spezifische Vor- und Nachteile auf; sie können im Sinne der zitierten Vereinbarung aus dem Bereich Unternehmensbezogene Dienstleistungen (080220/137/2004) in unterschiedlicher Weise Kosten verursachen (vgl. Scherm/Süß 2016; IG Metall Vorstand 2014) und setzen gerade vor diesem Hintergrund eine akkurate und transparente Planung voraus. Welche Beschaffungsstrategie und welches Verhältnis interner und externer Beschaffung ist für welchen Bedarf geeignet? Betriebliche Sozialpartner können sich auf grundlegend akzeptierte Methoden und Instrumente der internen und externen Beschaffung einigen. Beispiele liefert eine Vereinbarung, die in einem Abschnitt die grundlegenden Informationsansprüche der Interessenvertretung beschreibt, zu denen auch die Maßnahmen zur Personalbeschaffung zählen. Der Arbeitgeber informiert hier über

„[...] geplante innerbetriebliche und außerbetriebliche Personalbeschaffung, insbesondere die Umwandlung von Teilzeit in Vollzeitverhältnisse oder von befristeten in unbefristete Arbeitsverhältnisse (Beispiele für innerbetriebliche Personalbeschaffung) oder Neueinstellungen, den Einsatz von Leiharbeitnehmern oder die Vergabe von Werkverträgen (Beispiele für außerbetriebliche Personalbeschaffung). Die kurzfristige ‚Ersatzbeschaffung‘ von Personal in Vertretungsfällen, welche die Dauer von bis zu einem Monat nicht überschreitet, ist hiervon ausgenommen.“

→ Gesundheit und Soziales, 010100/36/2013

Es ist durchaus sinnvoll, sich auf betriebsübliche Formen der Beschaffung zu beschränken und hier eine regelmäßige Information zu organisieren. In dem hier skizzierten Fall hat die Interessenvertretung aber möglicherweise auf Teile ihres Unterrichtsanspruchs gemäß § 80 BetrVG verzichtet und damit u. a. auf die Möglichkeit, eine nicht anforderungsgerechte und kostenaufwändige Personalbeschaffung z. B. durch einen vermeidbaren Fremdpersonaleinsatz zu identifizieren. Da gerade der Einsatz von Fremdpersonal eine offensichtlich anerkannte Form der Personalbeschaffung ist, kann es möglicherweise dennoch sinnvoll für entsprechende Beteiligungsprozesse sein, das Verhältnis von Eigen- und Fremdleistung im Vorfeld zu klären und hinsichtlich der Informationsansprüche vereinfachte Verfahren, wie hier geschehen, zu skizzieren. Gerade bei größeren Datenmengen muss dem auch eine Ressourcenabwägung seitens des Betriebsrates zugrunde liegen. Die Frage lautet dann immer: Welche Informationsmenge ist zu bewältigen?

In der folgenden Vereinbarung wird das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdleistung vom Arbeitgeber bestimmt. Es bildet die Grundlage der in [Kapitel 2.4.1](#) beschriebenen Bedarfsermittlung.

„In der ersten Stufe ist auf Basis des unternehmerischen Konzeptes (z. B. der Entscheidung über Eigen- oder Fremdleistung) der Grundbedarf an Mitarbeitern in VZP [Vollzeitpersonalen] auf Basis der in Zeitbedarfe (Leistungsstunden) umgerechneten Leistungsmenge für die operativen Tätigkeitsbereiche zu ermitteln.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Insbesondere wenn Formen der befristeten externen Beschaffung (wie Werkverträge) als Sachkosten geführt und durch den Einkauf bzw. die Einsatzbereiche direkt gesteuert werden (und damit im Personalbereich, aber auch auf Seiten der Interessenvertretung weitestgehend „unsichtbar“ bleiben können), steht Personalplanung auf „tönernen Füßen“. Externe Beschaffung muss also transparent und in die Personalplanung integriert sein.

Auch wenn eine externe Beschaffung nie vollständig ausgeschlossen werden sollte, kann die interne Beschaffung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zumindest als vorrangig definiert werden. Personalbeschaffung sollte dann zentral und nach Möglichkeit im Personalressort organisiert werden. Nur so kann ein solches Vorrangprinzip sichergestellt werden. Im folgenden Beispiel heißt diese Institution Mobilitätsbüro; es ist zudem für die Steuerung des internen Arbeitsmarktes zuständig.

„Die Betriebsparteien sind sich einig, dass grundsätzlich weiterhin externe Einstellungen erforderlich sein können, um die Zukunftsfähigkeit der [Firma] sicherzustellen. In jedem Fall ist eine Genehmigung von externen Besetzungen durch das Mobilitätsbüro erforderlich.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 100100/775/2017

Neben dem klaren, idealerweise mitbestimmten unternehmerischen Konzept (z. B. in Bezug auf das Verhältnis zwischen Eigenleistung und Fremdvergabe) und den darauf aufbauenden und hier beschriebenen Elementen der Personalplanung gibt es eine weitere wesentliche Grundlage der Personalbeschaffungsplanung: die Regelung der Auswahlrichtlinien (vgl. Hinrichs 2011) im Sinne des §95 BetrVG. Im folgenden Beispiel schreibt die Auswahlrichtlinie nicht nur den Vorrang interner Ausschreibung vor, sondern auch den Vorrang konkret betroffener Unternehmensbereiche.

„Sollte sich aus dem Planungsprozess eine Differenz zwischen Bedarfs- und Bestandsplanung ergeben, so sind die Arbeitsplätze, deren Tätigkeit sich zu mehr 50% ändert, unter allen Mitarbeitern auszuscheiden. Die Mitarbeiter der betroffenen Organisationseinheit sind bei der Auswahl vorrangig zu berücksichtigen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 100100/775/2017

In dieser Vereinbarung wird zugleich auch eine Grenze gezogen zwischen notwendiger (interner) Personalbeschaffung (mehr als 50 Prozent veränderte Tätigkeit) und simpler Veränderung der Anforderungsprofile. Gerade im Zuge der beschleunigten Transformation liegt hier ein wichtiges Aufgabengebiet der Personalplanung. Jobprofile müssen fortlaufend neu definiert und zusammengesetzt werden. Dies ist eine wichtige, in dem zu erwartenden Umfang auch neue Aufgabe der strategischen Personalplanung. Sie hängt eng zusammen mit der strategischen Entwicklung und regelmäßigen Überprüfung von Jobfamilien sowie der Entwicklung von Kompetenzmodellen.

### **Interne Beschaffung über strukturierte interne Arbeitsmärkte**

Interne Personalbeschaffung im Sinne von Versetzung und Beförderung ist in der Regel eng mit Personalentwicklungsmaßnahmen verknüpft. Hierbei geht es eben nicht nur um die Deckung veränderter Anforderungsprofile ohne personelle Neubesetzung, sondern zunehmend auch um die Um- oder Weiterqualifizierung der Beschäftigten zum Zweck der Besetzung vakanter

Stellen. Insbesondere in größeren Unternehmen erscheint dafür ein interner Arbeitsmarkt als zentrale Steuerungsebene attraktiv. Geht es um den Ausgleich von Personalkapazitäten infolge von (idealerweise geplanter und strategiegeleiteter) Umstrukturierung (= zugleich Abbau, Umbau, Aufbau von Personalkapazitäten), bedarf es einer zentralen Einrichtung wie einer Personalvermittlung am internen Arbeitsmarkt (PVA). Diese hat die Aufgabe, die Vorgänge zu steuern, inklusive der notwendigen Qualifizierung der am internen Arbeitsmarkt vermittelten Beschäftigten.

Interne Personalvermittlung war in der Vergangenheit überwiegend ein Instrument zur Restrukturierung und zum Management des damit zusammenhängenden Personalabbaus (vgl. Mühge 2015). Für zukünftige Anforderungen ist es aber denkbar und auch wünschenswert, das Know-how derartiger Abteilungen in höherem Maße mit investiver Qualifizierung und Personalentwicklung zu verbinden und so für die gezielte interne Rekrutierung zu nutzen (vgl. Giertz/Mühge 2019). Schon heute etabliert sich die PVA in Wirtschaftsunternehmen als eine zentrale Steuereinheit einer ganzheitlichen strategischen Personalplanung, in etwa so, wie hier beschrieben:

„Diese Vereinbarung [...] dient der Förderung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes und dem Vorrang von innerbetrieblichen Stellenbesetzungen. Im Rahmen des [...] -Programms wird es einerseits erhebliche Personalüberhänge und andererseits auch kontinuierlichen Personalbedarf geben. Die in dieser Vereinbarung geregelten Verfahren und Maßnahmen dienen dem [...] Ausgleich von Überhang- und Bedarfssituationen im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der wirtschaftlichen Situation [...].“

➔ Kreditgewerbe, 010900/217/2012

Sinnvoll wäre es zudem, eine solche Einrichtung nicht mehr nur zuvorderst als eine Einrichtung der Beschäftigungssicherung zu betrachten, sondern zugleich als eine Einrichtung, die dazu dient, dem wachsenden Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt wirksam zu begegnen.

Die heute bereits üblichen Aufgaben eines innerbetrieblichen Arbeitsmarktes werden in folgender Vereinbarung beschrieben.

„Freie und frei werdende Arbeitsplätze werden, soweit eine Wiederbesetzung erforderlich ist, vorrangig mit internen AN [Arbeitnehmern] besetzt. Hier sind insbesondere die AN zu berücksichtigen, die von den Reorganisationsmaßnahmen direkt betroffen sind.

Eventuelle Qualifikationslücken werden unter Berücksichtigung der persönlichen und bisherigen fachlichen Qualifikationen sowie der betrieblichen Erfordernisse durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen geschlossen.

Ist eine Stelle, z. B. aufgrund besonderer Qualifikationsanforderungen, nicht durch einen von der Reorganisation betroffenen AN zu besetzen, ist diese Stelle vorrangig durch einen anderen internen AN zu besetzen, um im Zuge des so ausgelösten Nachrückprozesses weniger qualifizierte freie Stellen für betroffene AN zu schaffen.“

→ Energiedienstleister, 010900/73/2002

Welche Kompetenzen eine Personalvermittlung am internen Arbeitsmarkt haben muss, liegt auf der Hand: Sie setzt sich mit der vorhandenen und der zukünftigen Qualifikation der Beschäftigten auseinander, sie regelt das Stellenmatching, steuert ggf. aufwendige Nachrück- bzw. Ringtauschprozesse und koordiniert die dazu notwendigen Maßnahmen. Es erscheint nur konsequent, dass das nachfolgend zitierte Unternehmen diese Aufgabe im Bereich der Personalentwicklung ansiedelt.

„Die Organisation der ‚Job-Börse‘ ist eine Kernaufgabe der Personalentwicklung [...].

Die Personalentwicklung entwickelt ein geeignetes Qualifizierungsprogramm und betreut die ‚Job-Börse‘.“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/29/1999

Hierzu stehen der Personalentwicklungsabteilung folgende Instrumente zur Verfügung:

„[...]

- Erstellen von Anforderungsprofilen und Fähigkeitsprofilen
- Erprobung/Orientierung
- Praktika (intern/extern)
- Fortbildung
- Umschulung
- Nachwuchsentwicklungsprogramm
- Rotation (Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel)
- Organisation von Arbeitsplätzen zur Eingliederung
- Projektarbeit
- (interne) Personalentwicklungsberatung.“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/29/1999

In welchem Auftrag diese Abteilung handelt und welche Befugnisse und Kenntnisse sie besitzt, wird in der Vereinbarung nicht weiter ausgeführt. Häufig entstehen diesbezüglich Konkurrenzsituationen mit anderen Abteilungen (z.B. dem Recruiting-Bereich oder Bereichen mit aktuellen Vakanzen). Sollten also interne Beschaffungswege im hier beschriebenen Sinne bevorzugt werden, muss die entsprechende Abteilung auch Entscheidungskompetenzen und Ressourcen (z.B. Bildungsbudgets) sowie eine unmittelbare Strategieranbindung z.B. über den Personalvorstand/Arbeitsdirektor besitzen.

### 2.4.3 Personalentwicklungsplanung

Im vorausgehenden Kapitel wurde Personalentwicklung bereits als wichtiges Element interner Rekrutierungsprozesse thematisiert. Auch wurden Empfehlungen hinsichtlich der strategischen Anbindung der Personalplanung abgeleitet. Für die Personalentwicklung ist aber unabhängig von der Ressortzuordnung vor allem die korrekte Einbindung in den Personalplanungsprozess wichtig. Was die Aufgabe der Personalentwicklung angeht, gibt es schon seit Längerem tragfähige Definitionen, etwa von Heymann/Müller (1982, S.151f.): „Unter der Personalentwicklung eines Unternehmens sind alle Maßnahmen zu verstehen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Wahrnehmung ihrer aktuellen und auch zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln.“ Dies impliziert, dass unter Personalentwicklung keineswegs immer berufliche Höherqualifizierung zu verstehen ist (vgl. Scherm/Süß 2016). Die dahinterstehenden Planungsprozesse verdeutlichen den weiteren Blickwinkel der Personalentwicklung. Kern der Personalentwicklungsplanung ist die Planung der Ausbildung, Qualifizierung und Gesunderhaltung der Beschäftigten. Im Fokus sind dabei die sozialen, fachlichen, methodischen und auch persönlichen Kompetenzen, die benötigt werden, um bestehende und geplante Aufgaben zu erfüllen. Das geschieht wiederum über die verschiedenen Planungsebenen wie Ausbildungsplanung, Fort- und Weiterbildungsplanung, Karriere-/Laufbahnplanung und auch Gesundheitsförderungsplanung.

In Betriebsvereinbarungen wird eine solche Definition gerne auch auf einen einfacheren Nenner gebracht. Das Ziel und die Mittel der Personalentwicklungsplanung werden in einer Vereinbarung definiert als

„[...] innerbetriebliche Deckung eines bestehenden Personalbedarfs durch Ausbildung, Fortbildung oder Umschulung vorhandener Arbeitnehmerinnen.“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/26/2001

Wie schon in [Kapitel 2.3](#) deutlich wurde, handelt es sich dabei um qualitative Bedarfe und zugleich auch quantitative Anforderungen. In einer aktuellen Vereinbarung aus dem Fahrzeugbau (Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016) wird als Grundlage der nachfolgenden Personalentwicklungsplanung eine „Analyse der Über- bzw. Unterdeckung in den einzelnen Kompetenzfeldern durchgeführt.“

Aus der Unternehmensperspektive dient strategische Personalentwicklungsplanung zur Entwicklung von Maßnahmen zur Deckung aktueller, aber auch qualitativ veränderter zukünftiger Personalbedarfe. Sie unterstützt damit zugleich auch die interne Personalbeschaffung. Zeitlich setzt Personalentwicklung bereits mit der Einstellung eines Beschäftigten ein. Folgende Formulierung beschreibt diese übergreifende Wirksamkeit der Personalentwicklung über verschiedene Stufen der Personalplanung:

„Personalentwicklung umfasst den gesamten beruflichen Werdegang einer MitarbeiterIn bei [der Firma], von ihrem Erstkontakt über ihre Arbeitsaufnahme, ihre Karriereentwicklung bis hin zum Ausscheiden aus dem Unternehmen. Dabei geht die Personalentwicklung als System von folgenden Bereichen aus:

- Personalbeschaffung und -auswahl
- Personaleinführung
- Personalqualifizierung
- Ausscheiden von MitarbeiterInnen.“

→ Gesundheit und Soziales, 020200/159/2001

### **Individuelle Personalentwicklungsplanung**

Wie die vorangehende Definition schon impliziert, bezieht sich Personalentwicklung grundlegend auf den Werdegang einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters. Gleichwohl hat insbesondere die Personalentwicklung kollektive Dimensionen, auf die im Folgenden näher eingegangen wird. Zunächst hat die individuelle Personalentwicklung aber ihren Ausgangspunkt an einer spezifischen Stelle. Diese stellenbezogene Planungsperspektive wird in folgendem Beispiel idealtypisch anhand des Personalinstruments Mitarbeitergespräch dargestellt.

„Der Prozess zum Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch besteht aus folgenden Schritten

- Ermittlung des vorhandenen Soll-Profiles der jeweiligen Funktion (Planstelle) anhand der allgemein und fachlich notwendigen Kompetenzen und Anforderungen (Planstellenprofil)
- Bewertung des momentanen IST-Profiles des Mitarbeiters im Hinblick auf die fachlichen und allgemeinen Kompetenzen in Relation zum Planstellenprofil sowie Bewertung der im Betrachtungszeitraum beobachteten überfachlichen Kompetenzen (Mitarbeiterprofil) und Zusammenfassung von Verhalten/Performance
- Ermittlung und Festlegung der notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen (on/off the job) als Ergebnis der Abweichung zwischen Planstellen- und Mitarbeiterprofil und auf Basis des Entwicklungspotentials
- Einschätzung des Gesamt- und Entwicklungspotenzials des Mitarbeiters [...]

Die Ermittlung des Planstellenprofils, die Beurteilung des Mitarbeiterprofils, die Festlegung der Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Einschätzung des Entwicklungspotentials wird ausschließlich vom jeweiligen disziplinarischen Vorgesetzten vorgenommen.“

➔ Maschinenbau, 010701/185/2015

Hier wird deutlich, dass auf dieser individuellen Ebene bereits Personalentwicklungsplanung in mehrfacher Hinsicht vollzogen wird. Zunächst wird ein Planstellenprofil durch die Führungskraft entwickelt und definiert. Nicht ganz klar ist, ob dies unter Beteiligung des Beschäftigten geschieht und in welcher Weise die HR-Abteilung dabei unterstützt. Sehr wohl wird aber die Absicht deutlich, das Planstellenprofil (Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil) regelmäßig zu hinterfragen und ggf. zu erneuern. Ebenso soll das Ist-Profil der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters regelmäßig ermittelt und in ein immer wieder neu zu definierendes Verhältnis zum Planstellenprofil gesetzt werden. Hier entsteht ein individueller Datensatz, der eine wichtige Voraussetzung für die Personalentwicklungsplanung ist.

„Das Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch soll die Umsetzung der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele durch eine zielgerichtete Förderung und Personalentwicklung der Mitarbeiter unterstützen.“

➔ Maschinenbau, 010701/185/2015

Derselbe Gedanke geht auch klar aus dem folgenden Textbaustein hervor.

„Strukturelle Voraussetzungen für eine als Kernstück und Auslöser einer langfristig ausgerichteten, innovativen und systematischen Personalentwicklungsplanung fungierenden Bedarfsermittlung sind u. a.

- klare und eindeutige Stellen- und Aufgabenbeschreibungen;
- die Entwicklung von Anforderungsprofilen;
- zeitnahe Aufnahme neuer Herausforderungen und ihre schnelle Umsetzung in Qualifikationsprofile;
- Berücksichtigung der Kundeninteressen sowie berufsspezifischer Entwicklungen.“

→ Gesundheit und Soziales, 020200/159/2001

Ein grundlegender Nachteil dieses an sich wirksamen Ansatzes sind die ausgeprägte Stellenbezogenheit und die Abhängigkeit von entsprechenden Fähigkeiten der hier verantwortlichen Führungskraft. Andere (nicht stellenbezogene) Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der bzw. des Beschäftigten bleiben ggf. unberücksichtigt und beim Wegfall der Stelle im Zuge von Transformationsprozessen ist sie oder er hinsichtlich des eigenen Qualifikationsprofils buchstäblich ein unbeschriebenes Blatt. Aus diesem Grund gewinnen aktuell sogenannte Skill-Datenbanken wieder an Bedeutung (vgl. z. B. Busse 2014).<sup>2</sup> Diese können zwar vor dem Hintergrund des Datenschutzes bzw. insbesondere möglicher Leistungskontrolle oder der Steigerung der internen Konkurrenz durchaus problematisch sein; aber andererseits stellen sie ein wirksames Instrument dar, das individuelle mit kollektiver Personalentwicklungsplanung verbindet.

### **Unternehmensbezogene Personalentwicklungsplanung**

Wie eingangs in diesem Kapitel geschildert, soll Personalentwicklung der Wahrnehmung der Mitarbeiter von aktuellen und auch zukünftigen Aufgaben durch geeignete Qualifizierung dienen (Heymann/Müller 1982, S.152). Eine Reihe von Unternehmen bedient sich hierbei des Instruments Jobfamilie (vgl. Kapitel 2.4.1), das sowohl bei der Ermittlung des zukünftigen

---

2 Die Begriffe Skills (berufliche Fertigkeiten), Kompetenzen (Fähigkeiten und Fertigkeiten) und Qualifikationen (Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten) werden in der Praxis häufig miteinander vermengt bzw. nicht immer klar voneinander abgegrenzt. Zur semantischen Differenzierung vgl. z. B. Busse 2014.

qualitativen Personalbedarfs (Kompetenzen) als auch bei den quantitativen Planungsfragen, insbesondere bei der Bedarfsermittlung und der Personalbeschaffung, eine wichtige Rolle spielt. Stellen werden zu Jobfamilien zusammengefasst, um die Komplexität zu verringern und nicht jede einzelne Stelle und daran geknüpfte Kompetenzen zu betrachten.

Unternehmensbezogene Personalentwicklungsplanung hat insbesondere über die hinterlegten Kompetenzmodelle einen klaren strategischen Bezug und dient der Bedarfsdeckung in qualitativer Hinsicht. Sie ist an den unternehmenspolitischen Zielen ausgerichtet und berücksichtigt dabei idealerweise individuelle Zielsetzungen (Scherm/Süß 2016, S.118). Ihre Perspektive stellt gegenüber der individuellen Personalentwicklung eine hochaggregierte Ebene dar. Dennoch kann ein stellenbezogener Soll/Ist-Abgleich eine wichtige Grundlage der unternehmensbezogenen im Sinne einer den gesamten Personalkörper betreffenden Personalentwicklungsplanung sein. Beide Ebenen müssen sinnvoll verknüpft werden. In einer bereits zitierten Vereinbarung klingt an, dass ein (gemeinsames) Interesse besteht, die Qualifikationsprofile der Beschäftigten auch für interne Personalbeschaffung zu nutzen.

„Die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen bei [der Firma] wird als bewusster, zielgerichteter, zukunftsorientierter und partizipativer Prozess begriffen, der durch die Beteiligung der betroffenen MitarbeiterInnen die Abstimmung der individuellen mit den betrieblichen Personalentwicklungszielen gewährleistet. Deshalb wird der Bedarfsermittlung ein hoher Stellenwert beigemessen. Grundlage für sie sind typisierte Karriereverläufe, deren Bestandteile mit den Kenntnissen geeigneter Kandidaten zu verknüpfen sind.“

➔ Gesundheit und Soziales, 020200/159/2001

Eine aktuellere Vereinbarung geht davon aus, dass die standardisierten Anforderungsprofile – also Jobfamilien im Sinne zusammengefasster Stellen mit gleichartigen Anforderungen – als Planungsgrundlage für eine „transparente Nachfolgeplanung“ dienen und zugleich Ausgangspunkt einer strategischen Personalentwicklungsplanung sind.

„Der Nutzen einer systematisierten Personalplanung liegt in der Schaffung von standardisierten Anforderungsprofilen und der Verbesserung der Auswahlprozesse. Darüber hinaus wird der Prozess zur Planung, Review und Besetzung insbesondere auch von erfolgs-

kritischen Positionen (Schlüsselpositionen) in optimaler Weise unterstützt. Ein weiterer Bestandteil ist der Aufbau einer transparenten Nachfolgeplanung. Durch einen Soll-/Ist-Abgleich der Jobfamilien werden die Bedarfe und Maßnahmen zur strategischen Personalentwicklung systematisiert ermittelt.“

→ I Elektro, 080210/5/2017

Wie kommt aber nun die übergeordnete Planungsebene wie z.B. die Personalabteilung, eine spezialisierte Personalentwicklungsabteilung oder die Koordinierungsstelle für den internen Arbeitsmarkt an diese Daten respektive die „Kenntnisse geeigneter Kandidaten“ (Gesundheit und Soziales, 020200/159/2001)? Hier gibt es zumindest drei systematische Hürden: einerseits die „Bereichsgeheimnisse“ der für die Datenermittlung (mit)zuständigen Führungskräfte, die bereits angesprochene „Stellenbezogenheit“ der Datenermittlung sowie möglicherweise das Misstrauen der Beschäftigten, dass ihre Kenntnisse und Fähigkeiten analysiert und entsprechende Kompetenzprofile an zentraler Stelle gespeichert bzw. dokumentiert werden. Nichtsdestotrotz gibt es Beispiele dafür, dass ein solcher Weg eingeschlagen wird. Dabei werden

„[...] die Mitarbeiter [...] aufgefordert, auf Grundlage der Anforderungsprofile die eigenen Skills und Kompetenzen sowie deren Ausprägung zu beschreiben. Die dann vorhandenen Anforderungs- und Qualifikationsprofile werden einerseits zur Analyse des strategischen und individuellen Qualifizierungsbedarfes genutzt, um entsprechende Trainingsmaßnahmen planen, aufsetzen und durchführen zu können.

Andererseits sind die Profile eine wichtige Grundlage für die personelle Besetzung von Projekten.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/127/2008

Hier klingt bereits an, wie sich Unternehmen auf agile Arbeitsformen vorbereiten, die sich sukzessive von der festen Stellensordnung wegbewegen und auf prozess- und projektorientierte Organisationsstrukturen ausgerichtet sind. Dieser Wandel der Arbeitsorganisation wird die Komplexität der Personalentwicklung, der Kompetenzentwicklung, aber auch die Bedeutung des Wissensmanagements enorm verändern.

In einer aktuellen Vereinbarung wird die wachsende Bedeutung von Skillmanagement unterstrichen.

„Eine bereichsübergreifende, konzernweite Betrachtung ist dabei zwingend notwendig, um alle Chancen auf Entwicklung und Beschäftigung zu nutzen. Das Skillmanagement bildet die strategische Basis für eine zukunftsfähige Belegschaft.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 020200/416/2019

Wenn sich die Arbeitsorganisation zunehmend flexibilisiert, projektbezogener wird und sich ggf. sogar von herkömmlichen hierarchischen Strukturen löst, wird die unternehmensbezogene Personalentwicklungsplanung in Zukunft möglicherweise noch stärker aus einer zentralen sowohl qualitativen als auch quantitativen Bedarfsplanung abgeleitet sein müssen. Im Zusammenhang mit der qualitativen Bedarfsplanung über Jobfamilien könnte ein strategisches Skillmanagement hier ein geeignetes Instrumentarium sein:

„Die Definition von Skill-Anforderungen, die Erfassung und die Auswertung von Skills zwecks mittel- und langfristiger Qualifizierungs- und Entwicklungsplanung werden als ‚Strategisches Skillmanagement‘ bezeichnet.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 020200/416/2019

Die bereits angesprochenen und nicht vollständig auflösbaren Bedenken hinsichtlich Datenschutz, Leistungskontrolle, interner Konkurrenz etc., aber auch mögliche Ungenauigkeiten in der Erhebung stellen Nachteile dieses Instrumentes dar, die es zu regulieren gilt. Busse (2014, S.27f.) stellt nach der Sichtung von neun Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema fest, dass man sich zumindest bemühe, „a) Transparenz hinsichtlich Art und Umfang der Daten sowie hinsichtlich des Verfahrens der Datenerfassung und der Auswertung zu schaffen und b) sowohl den Beschäftigten als auch dem Betriebsrat eine aktive Rolle bei der Nutzung und Kontrolle solcher Datenbanken zuzuweisen“.

Hier wird ein typisches Dilemma für die ebenfalls an einer wirksamen Personalentwicklung interessierten Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen angesprochen. Es ist zwischen Bedenken und möglichem Nutzen abzuwägen. Denn mit Blick auf andere Personalplanungsebenen (Beschaffung, Abbauplanung) kann eine derart ausgestattete Personalentwicklungsplanung auch sicherstellen, dass

„[...] schneller und zielgerichteter Maßnahmen zur Weiterbildung und Requalifizierung [angestoßen werden]. Für die Mitarbeiterin-

nen ergeben sich Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung, indem Transparenz über berufliche Perspektiven gefördert wird.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 020200/416/2019

### **Personalentwicklung als Aufstiegsoption**

Von den Beschäftigten wird Personalentwicklungsplanung auch als Planungsinstrument zur Unterstützung der persönlichen Karriere wahrgenommen. Je nach Ausprägung der beruflichen Ambitionen wird sie daher mit einer gewissen Erwartungshaltung verbunden. Personalentwicklungsplanung sollte daher Karrierebezug haben und nicht nur dazu beitragen, dass Beschäftigte den (sich wandelnden) Aufgaben am Arbeitsplatz gerecht werden, sondern auch einen beruflichen Aufstieg realisieren können.

Der Karrierebegriff unterliegt zurzeit einem gewissen Wandel. Wo in der Vergangenheit vor allem Führungspositionen angestrebt wurden, stehen heute vielfach der Grad der persönlichen Entfaltung, der Entscheidungsspielraum, Anerkennung und neue Aufgaben im Vordergrund. Was auch immer die Beschäftigten motiviert sich weiterzuentwickeln, strategische Personalplanung und insbesondere Personalentwicklungsplanung muss dies berücksichtigen und unterstützen. Als Grundlage eines Karrieresystems hat sie in einigen Unternehmen u. U. sogar Vorrang.

- „Parallel zu den Einstellungsplänen muss das Karrieremanagement:
- der notwendigen Anpassung der Stellen an die Projekte des Unternehmens, der Weiterentwicklung der Tätigkeiten und den Wünschen der Mitarbeiter gerecht werden,
  - den Mitarbeitern Karrieremöglichkeiten bieten, die sie in ihrer beruflichen Entwicklung voranbringen,
  - den Mitarbeiter eine Umschulung ermöglichen, wenn dies notwendig sein sollte,
  - vorhandene Kompetenzen gemäß den Wünschen der Arbeitnehmer weiterentwickeln.“

→ Energiedienstleister, 010100/35/2008

In anderen Worten (vgl. Thompson/Gregory 2012): Personalentwicklungsplanung ist der Bereich der Planung, der es vermag, ein Unternehmen für seine Beschäftigten attraktiv zu machen („attraction“) und attraktiv zu halten („motivation“ und „retention“). Zugleich ist die Personalentwicklung ein wichtiger Faktor für eine solide Unternehmensentwicklung. Die anspruchsvolle Doppelrolle der Personalentwicklungsplanung wird auch in folgendem Beispiel deutlich.

„Ziel der strategischen Personalentwicklung ist die Planung von Aktivitäten und Maßnahmen, die unsere Mitarbeiter befähigen, die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Kompetenzen und Qualifikationen für (zukünftige) Anforderungen zu erreichen, insbesondere mit Blick auf die digitalen Kompetenzen. Als Grundlage hierfür dienen die Jobfamilien sowie das neu entwickelte ‚digitale‘ Kompetenzmodell.

Gleichzeitig bildet die Personalentwicklung den Rahmen, um den Beschäftigten eine qualifikatorische und berufliche Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Hierzu zählen insbesondere der Aufbau von Karrierepfaden und individuellen Entwicklungsplänen, die Identifikation von Potentialen [...] mit Hilfe von Potentialanalysen sowie die individuelle Qualifizierung.“

→I Elektro, 080210/5/2017

Die vorliegenden Vereinbarungen gehen selten so weit, dass sie eine konkrete Vorstellung der dringend erforderlichen Planungsschritte vermitteln. Folgende Vereinbarung macht jedoch deutlich, dass sich dahinter eine am Bedarf orientierte Entwicklung „typisierter“ Karrierewege verbergen kann.

„Zur Vermeidung personeller Engpässe stellt eine integrierte Nachfolgeplanung in Verbindung mit einer auf der Grundlage typisierter Karrierepfade vorzunehmenden Karriereplanung (horizontal und vertikal) im Sinne einer zukunftsorientierten Personalplanung und -entwicklung eine unerlässliche Voraussetzung dar. Ihre Einführung ist nach Etablierung der beschriebenen Personalentwicklungsinstrumente vorrangiges Ziel.“

→I Gesundheit und Soziales, 020200/159/2001

Diese etwas ältere Vereinbarung nimmt überraschenderweise schon vorweg, was heute unter dem Aspekt des Wertewandels debattiert wird. Es geht nicht mehr allein um vertikale Karriereoptionen, sondern auch um horizontale Modelle, d.h. gewissermaßen karrieremäßige Seitwärtsbewegungen. Karriere ist nicht mehr nur als Aufstieg zu verstehen, sondern auch als Umstieg in Tätigkeitsbereiche, die den persönlichen Anforderungen oder Interessen der Beschäftigten besser entsprechen. Das ist auch aus Unternehmenssicht ganz im Sinne der Zielsetzung strategischer Personalplanung: Das richtige Personal, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort. Bei einer generellen Aufstiegsorientierung der Beschäftigten wäre dieses Ziel nur schwerlich erreichbar.

## Planungszyklus der Personalentwicklung

Der konkrete Planungsprozess sollte in allen hier beschriebenen Stufen dem Regelkreis Plan-Do-Check-Act unterworfen sein. Planung muss sich immer wieder an den zugrunde liegenden (Unternehmens-)Zielen ausrichten. Gerade im Sinne der hier vorliegenden Fragestellung ist der Planungszyklus somit eine wichtige Verbindungslinie zwischen Strategie und Planung – insbesondere in der Personalentwicklung.

„Personalentwicklung bei [der Firma] erfolgt auf der Grundlage klar definierter Unternehmensziele und einer Analyse des realen Bedarfs, aus denen sich die konzeptionellen Maßnahmen ergeben. Handlungsleitlinie ist dabei der potential- und kompetenzorientierte Einsatz der MitarbeiterInnen und die Entwicklung ihrer fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten. Diese bilden die Grundlage für Planung, Steuerung, Erfolgskontrolle und Transparenz der jeweiligen Maßnahme.“

→ Gesundheit und Soziales, 020200/159/2001

Die von Becker (2005, S. 17) definierten Phasen des Personalentwicklungszyklus spiegeln sich in diesem Textausschnitt in Andeutung wieder. Er benennt:

- Bedarfsanalyse: Ist-Soll-Abgleich auf Grundlage qualitativer Bedarfe (vgl. [Kapitel 2.4.1](#))
- Zielsetzung: hier in Bezug auf das Entwicklungsergebnis der Inhalte und Methoden
- kreatives Gestalten: die konkrete Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen (inhaltlich, methodisch, kostenorientiert etc.)
- Durchführung entsprechend der Planung in den unterschiedlichen denkbaren Lernsettings (intern/extern, on/off the job, dezentral IT-gestützt oder in Präsenzseminaren sowie in diversen Mischformen wie Blended Learning etc.)
- Erfolgskontrolle: messen und bewerten von Effektivität und Effizienz individueller oder kollektiver Personalentwicklungsmaßnahmen
- Transfersicherung: Einsatz des erworbenen Wissens und im Anschluss Revision der quantitativen wie qualitativen Bedarfsanalyse.

Gerade weil es sich hierbei um individuelle Kompetenzentwicklung unter spezifischen Voraussetzungen (Wollen, Können, Dürfen) und „weiche“ Planungsobjekte handelt, sind die Anforderungen an ein wirksames Controlling hoch.

„Auf der Basis dieser Bedarfsanalyse und der darauf aufbauenden Personalentwicklungsplanung ist ein strukturiertes Berichtswesen zu etablieren, das Personalentwicklung der betriebswirtschaftlichen Erfolgssteuerung unterwirft.“

→I Gesundheit und Soziales, 020200/159/2001

Auch wenn das Wie nicht weiter beschrieben ist und der Begriff „betriebswirtschaftliche Erfolgssteuerung“ zunächst abschreckt, ist die Entwicklung eines strukturierten Berichtswesens auch für die Arbeit der Interessenvertretung (hier insbesondere auch im Wirtschaftsausschuss und im Aufsichtsrat) eminent wichtig. Sie hält daher zunehmend Einzug in die entsprechende Managementliteratur: z. B. in den von Scholz/Sattelberger entwickelten Ansatz „Human Capital Reporting 10 (HCR 10)“ als Standard für eine transparente Personalberichterstattung (vgl. Scholz 2018; Scholz/Sattelberger 2012) sowie in die Managementnormung z. B. entsprechend der DIN ISO-Leitlinie 30414 „Leitlinien für das Human Capital Reporting“ (vgl. [Kapitel 2.4.1](#) und [Kapitel 4](#)). Allerdings ist hier darauf Wert zu legen, die für das Unternehmen individuell passenden Kennzahlen für die vorliegenden strategischen Herausforderungen zusammenzustellen.

### 2.4.4 Personaleinsatzplanung

Den analysierten Vereinbarungen zufolge besteht das Ziel der Personaleinsatzplanung in der optimalen Zuordnung der Beschäftigten zu einzelnen Jobfamilien bzw. Stellen, die sich aus dem Personalbedarf und den zeitlichen, örtlichen und prozessbezogenen Erfordernissen ergibt. Dabei sollen u. a. Beschäftigungs- bzw. Auslastungsschwankungen ausgeglichen werden.

„Aufgabe der Personaleinsatzplanung ist die bestmögliche Eingliederung der verfügbaren Mitarbeiter in den betrieblichen Leistungsprozess. Es geht um die bestmögliche Zuordnung der vorhandenen Mitarbeiter zu den verfügbaren Stellen. Insoweit sind sich die Parteien einig, dass die Planung des Personaleinsatzes eine wesentliche Schnittstelle zu den betrieblichen Arbeitszeitregelungen aufweist und ggf. auch im Rahmen von Arbeitszeitvereinbarungen [mitzuregeln] ist.“

→I Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

„Voraussetzung ist, dass eine bedarfsgerechte Personalplanung mit einer Regelbesetzung [...] erstellt ist [...], wonach auch nach temporärer Versetzung einer/s Mitarbeiters/in die verbleibende Personalstärke ausreicht, um eine adäquate Patientenversorgung [sicherzustellen], und planbare Abwesenheiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichend berücksichtigt wurden und ein Ausfallkonzept im betroffenen Bereich existiert.“

→ Gesundheit und Soziales, 010900/269/2013

Aspekte der Personaleinsatzplanung werden in den vorliegenden Vereinbarungen äußerst selten thematisiert. Häufig werden Aufgaben und Ziele der Personaleinsatzplanung festgelegt. Beispielsweise soll sie dafür sorgen, dass die Arbeit nach Art, Umfang und Bedingungen optimal verrichtet werden kann. Hierfür sind Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgaben, Arbeitsplatz/Arbeitsumgebung und Arbeitszeit passgenau zu planen.

Auch wenn die Personaleinsatzplanung stark auf die Bewältigung der Anforderungen des täglichen Geschäfts auf der „Shop-Floor-Ebene“ ausgerichtet ist, hat sie einen klaren Strategiebezug. Denn Personaleinsatzplanung ist eng mit den anderen Planungsebenen verknüpft. Zeigt die Personalbedarfsplanung beispielsweise langfristig eine Unterdeckung an, so ist es Aufgabe der Personaleinsatzplanung, zukünftig frei werdende Stellen so früh wie möglich nachzubeseetzen. Dies unterstreicht die folgende Vereinbarung:

„Für den Ausgleich zwischen Überhang und Bedarf ist eine frühzeitige Wiederbesetzungsplanung von Stellen erforderlich, die zukünftig ganz oder teilweise sowie dauerhaft oder vorübergehend frei werden. Dieses ist insbesondere deshalb von Bedeutung, um Unterdeckungen, Arbeitsengpässe etc. in den Bereichen zu vermeiden bzw. nicht entstehen zu lassen oder eine mögliche Einsatzplanung oder Qualifizierung von Mitarbeitern [...] aufgrund mangelnder Planung zu verhindern. Dies beinhaltet auch die Überprüfung von z. B. Beratereinsätzen, Beschäftigung von Leasingkräften bzw. eine Maßnahmenevidenz zur Reduzierung von Mehrarbeit.“

→ Kreditgewerbe, 010900/217/2012

Diese Vereinbarung lässt sich so verstehen, dass der Einsatz von Fremdpersonal eine temporäre Lösung sein kann, um mögliche Unterdeckungen auszugleichen und Belastungen der Stammbeschäftigten durch Mehrarbeit zu be-

grenzen. Durch eine verlässliche und solide Planung sollen ein dauerhafter Einsatz von Fremdpersonal und dauerhafte Mehrarbeit aber vermieden werden.

Darüber hinaus soll eine solide Personaleinsatzplanung sicherstellen, dass die Anforderungen der Stellen mit Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters übereinstimmen. Damit hat die Personaleinsatzplanung einen starken Bezug zum Thema Gesundheit und Gesunderhaltung der Beschäftigten. Sie soll dazu beitragen, dass deren Über- und Unterforderung möglichst vermieden werden.

„[Firmen- bzw. Bereichsleitung] haben alle konkreten Umstände [...] des Bereichs sowie die Ursachen der Unterschreitung festzustellen und zu erörtern. Insbesondere sind die Umstände heranzuziehen, die von Arbeitnehmern oder [der Firmen- bzw. Bereichsleitung] während des betreffenden Quartals als Indizien für Überlastungsursachen [...] geltend gemacht worden sind, ohne dass es zu einer Abhilfe gekommen ist. Vorrangig ist zu prüfen, wie eine Wiederholung der Unterdeckung in den nächsten Quartalen vermieden werden kann.“

➔ Gesundheit und Soziales, 060700/494/2016

Aufgaben der Einsatzplanung zur Optimierung betriebswirtschaftlicher Abläufe wie der Flexibilisierung von Arbeitszeiten werden in den vorliegenden Vereinbarungen nicht thematisiert.

### 2.4.5 Personalabbauplanung

Technisch ausgedrückt wird mit Hilfe der Personalabbauplanung der Umfang der Kapazitäten bestimmt, der sich aus einem negativen Saldo aus Bedarf und Bestand ergibt. In einigen Texten wird in diesem Zusammenhang von Personalüberkapazitäten gesprochen, die es zu kompensieren gilt.

„Die von einer Reorganisationsmaßnahme betroffenen Fachbereiche benennen im Falle eines Personalüberhangs in Abstimmung mit dem zuständigen Geschäftsbereichsleiter in Listenform die [Arbeitnehmer], deren Aufgaben wegfallen oder verändert werden müssen.“

➔ Energiedienstleister, 010900/73/2002

„Es ist das gemeinsame Verständnis der vertragsschließenden Parteien, dass eine unmittelbare Überhangsituation ausschließlich durch den endgültigen Wegfall einer besetzten Planstelle entstehen kann bzw. dass eine mittelbare Überhangsituation ausschließlich bei solchen Planstellen entstehen kann, die der wegfallenden Planstelle im Hinblick auf Aufgabe und Funktion weitgehend entsprechen.“

→ Kreditgewerbe, 010900/217/2012

Was mit „mittelbar“ und „unmittelbar“ gemeint ist, wird hier nicht weiter ausgeführt. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass eine Personalabbauplanung nicht per se mit einer Entlassung gleichzusetzen ist. Ein ins Auge gefasster Stellenabbau besagt hier zunächst, dass ein weiterer Verbleib eines Beschäftigten auf seinem jetzigen Arbeitsplatz mittel- bis langfristig nicht möglich ist und dass Alternativen zu finden sind. In diesem Zusammenhang sieht Klein-Schneider (2001, S.24) eine Hauptaufgabe der Personalplanung darin, „frühzeitig auf in Teilbereichen sinkende Personalbedarfe aufgrund von Rationalisierung oder Investition hinzuweisen, um Maßnahmen zur wirtschaftlichen und effizienten Weiterbeschäftigung der betroffenen Beschäftigten treffen zu können.“

Ähnlich wie Klein-Schneider im Rahmen seiner Auswertung im Jahr 2001 feststellte, finden sich auch in den aktuell untersuchten Vereinbarungen nur sehr wenige Regelungsbestandteile zur Personalabbauplanung. Nur vereinzelt lassen sich Regelungen finden, die laut Planung eine langfristige Stellenreduzierung vorsehen.

„Das Eckpunktepapier umfasst den Zeitraum 01.01.2016 bis 31.12.2025. Mit Blick auf Entwicklungen, die sich heute noch nicht einschätzen lassen, werden zwei Zeitabschnitte unterschieden:

- Für den Zeitraum 01.01.2016 bis zum 31.12.2020 verpflichtet sich die [Firma], 450 Soll-MAK [= Mitarbeiterkapazitäten] [...] per anno zu erreichen.
- Danach streben die Beteiligten für den Zeitpunkt bis 31.12.2025 423 Soll-MAK [...] an.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/42/2015

In diesem Fall handelt es sich um vorab festgelegte Planungs- bzw. Zielgrößen zur Bestimmung der Soll-Kapazitäten. Kritisch ist anzumerken, dass kein Hinweis gegeben wird, inwieweit es hier um den Saldo eines Abgleichs von zukünftigem Personalbestand und zukünftigem Personalbedarf geht bzw. in-

wieweit die Personalbedarfsermittlung als Basis für Maßnahmen des Personalabbaus gesehen wird. Zudem könnte aus strategischer Sicht der Eindruck entstehen, dass eine möglicherweise eher willkürliche gesetzte Zahl abzubauender Mitarbeiterkapazitäten im Nachhinein personalplanerisch begründet werden soll. Anders im folgenden Beispiel:

„Die Betriebsparteien sind sich darüber einig, dass – ausgehend von 2.510 Personalen zum 31.12.2001 – bis zum 31.12.2011 als Zielgröße rd. 1.900 Personale erreicht werden soll. [...] Der Umsetzung einer Reorganisationsmaßnahme mit personellen Auswirkungen im Fachbereich geht eine Personalbedarfsermittlung voraus. Diese Personalbedarfsermittlung muss Informationen über Umfang und Art der zukünftigen Aufgaben und die dazu benötigte Menge an Arbeitskräften und deren Qualifikation enthalten.“

→ Energiedienstleister, 010900/73/2002

Eine andere Betriebsvereinbarung verknüpft ausdrücklich die Themen Interessenausgleich und Personalplanung. Die zu ergreifenden Personalanpassungsmaßnahmen sollen sozial verträglich umgesetzt werden.

„Aufgabe dieser Vereinbarung ist es, die Existenz der [Firma] zu sichern, unumgängliche Personalanpassungsmaßnahmen sozial verträglich zu gestalten und Arbeitsplätze zu erhalten und zu sichern.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

Näher ausgeführt werden diese Regelungsbestandteile in diesem Fall jedoch nicht. Weitere Regelungen im Zusammenhang mit einer Personalabbauplanung wurden im analysierten Bestand nicht gefunden.

Angesichts der anstehenden Herausforderungen der Arbeitswelt erscheint der Begriff Personalabbauplanung zunehmend ungeeignet. Stattdessen von Personalfreisetzung zu sprechen, wäre keineswegs ein Euphemismus, sondern ein Weg, zukünftigen Anforderungen an strategische Personalplanung besser gerecht zu werden. Denn Personalfreisetzung darf „nicht mit [...] Entlassung gleichgesetzt werden, [...] da freigesetzte Mitarbeiter auch im Unternehmen eine andere Verwendung finden können“ (Scherm/Süß 2016, S.41). In großen Unternehmen ist ein hochentwickelter und eng mit der Personalentwicklung verknüpfter interner Arbeitsmarkt (PVA) hierfür ein geeignetes Instrumentarium (vgl. Giertz/Mühge 2019).

### 2.4.6 Personalkostenplanung

Zur Personalkostenplanung finden sich in den untersuchten Vereinbarungen keine expliziten Bestimmungen wie beispielsweise Ausführungen zu Verfahrensregelungen. Lediglich in zwei der analysierten Vereinbarungen wird der Begriff als solcher erwähnt.

„Das Personalmanagementsystem [...] dient der Vereinfachung, Beschleunigung und Optimierung der Verarbeitung und Verwaltung von Personaldaten, für Personalbestandsanalysen, die Personalbedarfsplanung sowie der Personalkostenplanung und -rechnung.“

→ Kreditgewerbe, 090502/252/2011

Ferner heißt es:

„Weiterhin handelt es sich bei [dem System] um ein Planungsinstrument für eine optimale Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit der Personalbedarfs- und Personalkostenplanung.“

→ Kreditgewerbe, 090502/252/2011

In einer anderen Vereinbarung werden Personalkosten zumindest als eine aus der Personalplanung abzuleitende Planungsebene beschrieben.

„Die aus der strategischen Planung abgeleitete mittelfristige Wirtschafts-/Personalbedarfsplanung löst Maßnahmen/Entscheidungen zu künftigen Konzepten bezüglich

- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Personalkosten
- Personalsoptimierung
- aus [...].“

→ Wasserversorger, 010100/25/2000

Warum wird in den Betriebsvereinbarungen auf Regelungsbestandteile zur Gestaltung einer Personalkostenplanung verzichtet? Einen Grund dafür sieht Klein-Schneider (2001) darin, dass Betriebsräte befürchten könnten, in unternehmerische Kostenüberlegungen einbezogen zu werden, wenn sie an der Personalkostenplanung beteiligt werden. Dies ist einleuchtend, aber letztlich dem im Personalmanagement weit verbreiteten Paradigma der kostenorien-

tierten Humankapitalbewertung geschuldet. Neuere Ansätze wie z.B. wertorientierte oder erfolgspotenzialorientierte Methoden (vgl. Scherm/Süß 2016; Scholz 2018) werden den Zielsetzungen der strategischen Personalplanung besser gerecht, indem sie Personal nicht mehr als Kostenfaktor, sondern als strategische Investition bewerten. Bei allen Schwierigkeiten in der Messbarkeit (Scherm/Süß 2016, S.266) insbesondere potenzialorientierter Ansätze und auch bei aller berechtigten Kritik am Begriff Humankapital liegt hier eine wichtige strategische Handlungs- und Argumentationsebene für Interessenvertretungen.

Möglicherweise werden wir in Zukunft mehr Vereinbarungen vorfinden, die den Wert von Erfahrung, Fähigkeit und Motivation als wichtiges Element der strategischen Personalplanung in den Blick nehmen.

### 2.5 Datenschutz

In den untersuchten Vereinbarungen mit Schwerpunkt Personalplanung gibt es lediglich zwei Dokumente, die Regelungsbestandteile zum Thema Datenschutz enthalten (Hinweise zu expliziten Datenschutzvereinbarungen finden sich bei Wedde 2019). Im ersten Dokument findet sich folgende Formulierung:

„Werden im Rahmen der Personalplanung durch rechnergesteuerte Systeme oder andere technische Einrichtungen Arbeitnehmerdaten erfasst, gespeichert und ausgewertet, darf ihre Verwendung ausschließlich für die Zwecke von Personalplanungsmaßnahmen [...] erfolgen. Die Verwendung für Zwecke der Verhaltens- und Leistungskontrolle ist ausgeschlossen, soweit nicht ausdrücklich etwas anderes geregelt ist oder wird.“

→ Landverkehr, 010703/1/2017

Somit wird ausdrücklich erwähnt, dass die personenbezogenen Daten nur zum Zweck der Personalplanung erhoben, gespeichert und verarbeitet werden dürfen und eine anderweitige Nutzung ausgeschlossen ist. Unternehmen sind gerade in der Personalplanung auf die Güte der Daten angewiesen, beispielsweise wenn es um die Erhebung und Analyse von Kompetenzen geht. Da solche Daten häufig personenbezogen sind, muss den Beschäftigten verlässlich vermittelt werden, dass die Daten zu ihrem Nutzen und nicht ihrem Schaden eingesetzt werden. Erst dann werden die Betroffenen auch bereit

sein, bei der Datenerhebung zu unterstützen und ihre persönlichen Daten korrekt und umfassend zur Verfügung zu stellen.

Die andere Vereinbarung enthält einerseits ausführliche Passagen zur Definition von Personaldaten mit Bezug zum damals geltenden Bundesdatenschutzgesetz.

„Personaldaten sind alle personenbezogenen oder personenbeziehbaren Daten (§3 Abs.1 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)) über die in dieser Betriebsvereinbarung genannten Personen. Sie umfassen alle Angaben, durch die eine der genannten Personen direkt oder mittelbar identifizierbar ist.“

→ Kreditgewerbe, 090502/252/2011

Andererseits wird in der Vereinbarung dezidiert ausgeführt, zu welchem Zweck das Unternehmen bzw. die Personalabteilung Daten erheben und verarbeiten darf.

„Die [Firma] ist berechtigt, [...] Arbeitnehmerdaten über [das System] zu verarbeiten, d.h. zu erfassen, zu speichern, zu verändern und zu löschen, soweit diese Daten

- zur Aufnahme, Durchführung und Beendigung der Arbeitsverhältnisse
- aufgrund gesetzlicher Bestimmungen und behördlicher Anordnungen
- aufgrund bestehender Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Anstellungsverträge und sonstigen vertraglichen Vereinbarungen mit den Arbeitnehmern benötigt werden. Die Verarbeitung der Daten findet in der Personalabteilung statt.“

→ Kreditgewerbe, 090502/252/2011

Ergeben sich Änderungen, ist der Betriebsrat hinzuzuziehen.

„Bei geplanten Änderungen ist der Betriebsrat rechtzeitig unter Vorlage aller erforderlichen Unterlagen zu unterrichten: unter Berücksichtigung der Voraussetzung des §87 Abs.1 Nr.6 BetrVG ist die Zustimmung des Betriebsrats erforderlich.“

→ Kreditgewerbe, 090502/252/2011

Das Thema Persönlichkeits- und Datenschutz wird im Kontext der Digitalisierung sicherlich weiter an Bedeutung gewinnen (vgl. hierzu und zur 2018

in Kraft getretenen EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) (Wedde 2019). Wichtig ist, dass (digitale) Daten, die u. U. zu Zwecken der Personalbemessung und Personalplanung herangezogen werden, nicht zusätzlich zur Verhaltens- und Leistungskontrolle der Beschäftigten genutzt werden dürfen. Dafür braucht es klare Regelungen.

## 2.6 Geltungsbereich (räumlich, personell, sachlich)

Generell lassen sich bei Vereinbarungen räumliche (bezogen auf den Geltungsort), personelle (bezogen auf die betreffenden Personen) und sachliche (bezogen auf den zu regelnden Sachverhalt) Geltungsbereiche unterscheiden.

### Räumlicher Geltungsbereich

Der räumliche Geltungsbereich umfasst bei den analysierten Vereinbarungen in der Regel das gesamte Unternehmen bzw. alle Betriebe.

„Unternehmen:

Diese Konzernbetriebsvereinbarung gilt in den in der Anlage [...] abschließend aufgeführten Konzerngesellschaften. Diese werden nachfolgend jeweils als Gesellschaften bezeichnet.

Betriebe:

Die Konzernbetriebsvereinbarung gilt für alle Betriebe der in Anlage [...] genannten Gesellschaften.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Manche Vereinbarungen beziehen explizit Tochtergesellschaften im In- und Ausland als Geltungsbereich mit ein.

„Das vorliegende Dokument ist eine Vereinbarung mit direkter Geltung für alle Unternehmen gemäß Artikel [...]. Die vorliegende Vereinbarung gilt für [die Firma] und alle europäischen Tochtergesellschaften, die voll konsolidiert sind bzw. für diejenigen Unternehmen, an denen der Konzern einen Anteil von mehr als 50 % besitzt, vorausgesetzt, das Kriterium des beherrschenden Einflusses wird erfüllt.“

→I Energiedienstleister, 010100/35/2008

In einer Vereinbarung, in der die Einführung einer Personalplanung zunächst als Projekt verstanden wird, wird ausgeführt, dass die Vereinbarung lediglich für einen Pilotbereich gilt.

„Die Betriebsparteien werden zunächst im Rahmen eines Pilotbetriebs [...] mit dieser Rahmenvereinbarung praktische Erfahrungen sammeln. Nach erfolgreichem Abschluss des Pilotbetriebes werden sich die Parteien darüber verständigen, wann und in welchem Unternehmensbereich bzw. Organisationseinheit die Regelungen dieser Vereinbarung wirksam werden.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Vor allem mit Blick auf wirksame Konzernarbeitsmärkte und mit Blick auf eine wirksame Verknüpfung von Strategie und Personalplanung ist die Bestimmung des Geltungsbereichs ein wichtiger Faktor. Häufig ist es sinnvoll, einzelne Regelungen über einen vorher festgelegten Zeitraum zunächst in Pilotbereichen zu erproben. So lassen sich erste Erfahrungen und Erkenntnisse im Hinblick auf Nutzen, Anwendbarkeit oder Wiederholbarkeit sammeln, die bei einer anschließenden flächendeckenden Umsetzung hilfreich sein können.

In einzelnen Fällen ist eine flächendeckende Einführung aus unternehmenspolitischen Gründen offensichtlich nicht durchsetzbar; man behilft sich mit einer freiwilligen Lösung, die durch die Anwendung von § 92 BetrVG als Auffanglösung abgefangen wird.

„Die Vertragsparteien stimmen überein, dass durch diese KBV die Rechte der Betriebsräte nach §§ 92 ff. BetrVG unberührt und nicht verbraucht werden. Die Betriebsparteien (Arbeitgeber – GBR/BR) können auf freiwilliger Basis den Prozess nach § 3 aufgrund von gesellschaftsspezifischen Rahmenbedingungen ausgestalten, dabei muss die Kompatibilität der Ergebnisse zur GJA [Global Job Architecture] und zu SQP [strategische qualitative Personalplanung] gewahrt bleiben.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 010100/44/2019

Es wird zwar darauf hingewiesen, dass bei der Gestaltung der strategischen Personalplanung und der Beteiligungsprozesse in einem Konzernbereich bzw. -betrieb die zuvor für den gesamten Konzern festgelegte „Architektur“ der Personalplanung (Global Job Architecture = mit Jobfamilien gleichzuset-

zen) zwingend zu berücksichtigen ist. Dies betrifft z. B. die zuvor bestimmten Jobfamilien und die wesentlichen Kriterien bei der qualitativen Planung. Die Problematik dieses Ansatzes liegt aber u. a. darin, dass die Vorteile eines unternehmensübergreifenden Ansatzes durch eine freiwillige und ggf. punktuelle und pilothafte Einführung in einzelnen Konzernteilen möglicherweise aufgehoben werden. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn sich einzelne Geschäftsbereiche auf freiwilliger Basis für die Ausgestaltung des in der KBV beschriebenen Prozesses entscheiden, andere aber nicht. Unter Umständen kann dadurch im Konzern ein unübersichtlicher und nur schwer steuerbarer Flickenteppich entstehen, der u. a. dem mit der Personalentwicklung eng verknüpften und möglicherweise konzernweit genutzten Instrument der Personalvermittlung am internen Arbeitsmarkt (PVA) entgegenstehen kann.

### **Personeller Geltungsbereich**

Der personelle Geltungsbereich der Vereinbarungen erstreckt sich meist auf die eigenen Beschäftigten.

„Die Konzernbetriebsvereinbarung gilt für die Mitarbeiter, die bei einer in der Anlage [...] aufgeführten Gesellschaften in einem Arbeitsverhältnis stehen und dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes (§ 5 BetrVG) unterliegen.“

➔ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

In einem Fall wird der personelle Geltungsbereich auf Leiharbeitskräfte ausgeweitet.

„Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Arbeitnehmer der Gesellschaft und die im Betrieb eingesetzten Leiharbeitnehmer.“

➔ Gesundheit und Soziales, 010100/36/2013

In weiteren Fällen werden leitende Angestellte ausdrücklich ausgenommen.

„Die Betriebsvereinbarung gilt nicht für Arbeitnehmer, die als leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG zu qualifizieren sind.“

➔ Gesundheit und Soziales, 010100/36/2013

Bei Vereinbarungen, die für privatisierte ehemalige Staats- bzw. Kommunalbetriebe gelten, findet man Hinweise, dass Vereinbarungen auch für zuge-

wiesene Beamte anzuwenden sind, soweit beamtenrechtliche Bestimmungen dem nicht entgegenstehen.

Inwieweit in Zukunft Beschäftigtengruppen außerhalb der Kernbelegschaft in die strategische Personalplanung einbezogen werden, wird sich zeigen. Fakt ist: Insbesondere agile Arbeitsformen basieren nicht nur auf der Planung von Kern- oder Stammebelegschaften. Es ist auch eine strategische Entscheidung, sowohl von HR als auch von Interessenvertretungen, den persönlichen Geltungsbereich von Vereinbarungen zur Personalplanung auf Personen der gesamten Wertschöpfungskette – also auch auf Werkverträge, Crowdsourcing, Beratende etc. – zu erweitern. In Ansätzen ist das schon erkennbar (vgl. Kapitel 2.4.2). Dieser Regelungsbereich wird aber angesichts der wachsenden Vielfalt von Vertragsformen im Leistungserstellungsprozess noch an Bedeutung gewinnen.

### **Sachlicher Geltungsbereich**

Der sachliche Geltungsbereich entspricht vornehmlich der (strategischen) Personalplanung bzw. einem angrenzenden Thema wie dem Personaleinsatz.

„Diese Betriebsvereinbarung regelt sachlich die Personalplanung gem. §92 BetrVG.“

→ Gesundheit und Soziales, 010100/36/2013

Der dargestellte Sachverhalt erschließt sich zumeist aus dem Titel der Vereinbarung oder der Präambel. Dort wird der thematische Zuschnitt in der Regel mit wenigen Worten präzisiert. Von den 39 analysierten Vereinbarungen beziehen sich 15 explizit auf das Thema Personalplanung, 16 thematisieren den Personaleinsatz einschließlich des Einsatzes von Werk- und Dienstverträgen (vgl. Kapitel 1 und Kapitel 6).

## 3 MITBESTIMMUNG: RECHTE UND VERFAHREN



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherche-möglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Laut §2 Abs.1 BetrVG sind Arbeitgeber und Betriebsrat dazu verpflichtet, zum Wohl des Betriebs und zum Wohl der Beschäftigten vertrauensvoll zusammenzuarbeiten.<sup>3</sup> Auf diesen Kooperationsgrundsatz und auf die Tatsache, dass die Personalplanung gleichermaßen betriebliche Erfordernisse und Interessen der Beschäftigten berücksichtigen soll, weisen mehrere Vereinbarungen explizit hin.

„Die Betriebsparteien wirken bei der Personalplanung als Gestaltungsgrundlage des Konzernarbeitsmarktes unter Berücksichtigung der nachfolgenden Grundsätze partnerschaftlich und zukunftsorientiert zusammen: [...].“

→ Landverkehr, 010900/293/2016

„Die vertragsschließenden Parteien sind sich darüber einig, dass bei sämtlichen Maßnahmen der Personalplanung und ihrer Umsetzung die unternehmerischen Ziele und die Interessen der Arbeitnehmer soweit wie möglich in Übereinstimmung zu bringen sind.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Was die Ausgestaltung der Mitwirkungsrechte des Betriebsrats im Kontext der Personalplanung angeht, nehmen zahlreiche Vereinbarungen zunächst einmal ganz allgemein die relevanten Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes in den Blick.

---

<sup>3</sup> Die Ausführungen zu rechtlichen Aspekten in diesem Kapitel beschränken sich auf das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Regelungen für Personalräte werden hier nicht thematisiert. Auf eine nähere Betrachtung der Regelungen im öffentlichen Dienst wird hier aufgrund der teils erheblich voneinander abweichenden Regularien des Bundespersonalvertretungsgesetzes und einzelner Landespersonalvertretungsgesetze verzichtet.

„In Erfüllung der beschriebenen Verpflichtungen schließen die Betriebsparteien die vorliegende Rahmenbetriebsvereinbarung (Rahmen-BV), mit der zugleich die allgemeinen Grundsätze der Personalplanung i. S. von § 92 BetrVG mitgeregelt werden.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

„Die Personalplanung ist originäre Aufgabe des jeweiligen Unternehmens bzw. Betriebes und ist nach den Mitbestimmungsgrundsätzen der §§ 90, 92 und 92a BetrVG mit dem jeweils zuständigen Betriebsratsgremium zu beraten.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Damit wird in den Vereinbarungen hervorgehoben, dass die gesetzlichen Rechte des Betriebsrats durch die betriebliche Regelung unberührt bleiben bzw. nicht vermindert werden.

In § 92 Abs. 1 und 2 führt das BetrVG wesentliche Regelungsbestandteile zum Thema Personalplanung auf. Dort werden Informations-, Beratungs- und Initiativrechte des Betriebsrats beschrieben. Explizit verwendet wird der Begriff Personalplanung darüber hinaus in den §§ 96 Abs. 1 (Förderung der Berufsbildung) sowie 106 Abs. 2 BetrVG (Wirtschaftsausschuss). Auf den § 96 BetrVG wird jedoch in keiner der analysierten Betriebsvereinbarungen verwiesen; auf § 106 BetrVG nur vereinzelt (vgl. Kapitel 3.7).

Nach § 92a BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. In § 90 BetrVG geht es um Unterrichts- und Beratungsrechte in Bezug auf die Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder der Arbeitsplätze.

Häufig werden die aus den eher allgemein formulierten gesetzlichen Bestimmungen abgeleiteten Regelungsinhalte durch entsprechende Passagen in den Vereinbarungen spezifiziert und weiter ausgeführt (siehe im Folgenden). Durch die so entstehende Verschiedenartigkeit wird deutlich, dass die Vorgaben des Gesetzgebers auf betrieblicher Ebene ganz unterschiedlich verstanden und umgesetzt werden. Dadurch ergeben sich wiederum unterschiedliche Möglichkeiten der Einbeziehung von Interessenvertretungen.

Die Mitwirkungsrechte werden in der Regel durch den Betriebsrat (in erster Linie auf Betriebsebene, aber in Einzelfällen auch durch weitere einbezogene Interessenvertretungen wie Gesamt-, Konzern-, Europäischer Betriebsrat) oder durch Personalplanungsausschüsse wahrgenommen. Einige Vereinbarungen enthalten den Hinweis, dass auch die Schwerbehindertenvertretung in Fragen der Personalplanung zu beteiligen ist.

„Die Personalplanung im Betrieb unterliegt den Beteiligungsrechten gemäß §§ 90, 92 und 92a BetrVG. Dabei ist eine detailliertere Ausgestaltung des Personalplanungsverfahrens, die v.a. Unternehmens-/betriebsspezifische Besonderheiten hinreichend berücksichtigt, den jeweiligen Betriebsparteien vorbehalten. [...] Die Rechte der Schwerbehindertenvertretungen nach §95 SGBIX sind zu beachten.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Im Folgenden werden die Bestandteile der Vereinbarungen, die Unterrichts- und Beratungsrechte der Interessenvertretungen aufgreifen, detailliert beleuchtet.

### 3.1 Informationsrechte des Betriebsrats, Unterrichtung durch den Arbeitgeber

Ein Teil der analysierten Vereinbarungen enthält lediglich Ausführungen zu Inhalten und Verfahren der Unterrichtung des Betriebsrates bzw. des Personalplanungsausschusses, die sich stark an §92 Abs.1 BetrVG anlehnen. Danach hat der Arbeitgeber dem Betriebsrat rechtzeitig und umfassend und anhand von Unterlagen Auskunft zu geben über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen (einschließlich der geplanten Beschäftigung von Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen) und Maßnahmen der Berufsbildung.

„Zur SPP [strategischen Personalplanung] wird, soweit eine solche durchgeführt wird, der jeweils zuständige Betriebsrat auf Unternehmensebene (z. B. Konzern- bzw. Gesamtbetriebsrat, ggf. Spartenbetriebsrat) durch den Arbeitgeber unterrichtet.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

„Der Arbeitgeber hat den Personalplanungsausschuss über alle aus der Personalplanung resultierenden Fragestellungen anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

In den genannten Beispielen sind somit eher allgemeine Formulierungen und keine über den Gesetzestext hinausgehenden Konkretisierungen zu fin-

den; sie beschränken sich auf die unmittelbare Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben bzw. sie wiederholen schlicht die betriebsverfassungsgemäßen Informationsrechte. In vielen anderen Vereinbarungen wird hingegen detailliert und mit großer Sorgfalt dargelegt, wen der Arbeitgeber wie zu informieren hat, worüber sowie wann und wie oft Auskunft zu geben ist. Auf diese Weise wird der Informationsanspruch präzisiert, wie im Folgenden beschrieben wird.

### **Gremien, die zu unterrichten sind**

Gremien, die der Arbeitgeber den analysierten Vereinbarungen zufolge über die Personalplanung zu informieren hat, sind der örtliche Betriebsrat bzw. der Personalplanungsausschuss des Betriebsrats und die örtliche Schwerbehindertenvertretung.

„Der Arbeitgeber hat das jeweils zuständige örtliche Gremium (Betriebsrat/Personalplanungsausschuss) [...] über personalplanungsrelevante Veränderungen zu informieren [...].“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

„Der Arbeitgeber unterrichtet den Betriebsrat und die örtliche Schwerbehindertenvertretung rechtzeitig und umfassend im Rahmen seiner Zuständigkeit gemäß §§ 90, 92 BetrVG und nach SGBIX § 95 Abs. 2 über [...].“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

In einer Konzernbetriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherungs- und Kompetenzplanung ist geregelt, dass auch die europäische Ebene der Interessenvertretung über die strategische Ausrichtung des Unternehmens und der Tochtergesellschaften (als Basis für die Personalplanung) zu unterrichten ist.

„Einmal im Jahr informiert die [Firma]-Konzernleitung den Europäischen Betriebsrat über die Konzernstrategie [...] und legt ihm einen zusammenfassenden Bericht über die je Land und Sparte durchgeführten Maßnahmen vor. [...]“

Einmal im Jahr wird er über die Strategien der verschiedenen [Firma]-Tochtergesellschaften und ihre vorhersehbaren Auswirkungen auf die Beschäftigungslage informiert.“

→ Energiedienstleister, 010100/35/2008

## Umfang der Unterrichtung

Nach §92 Abs.1 BetrVG hat der Arbeitgeber den Betriebsrat „umfassend“, d. h. vollständig zu unterrichten. Im Einzelnen bedeutet das: Der Arbeitgeber muss gegenüber dem Betriebsrat Fakten und Tatsachen offenlegen, die ihm vorliegen und auf denen die Personalplanung aufbaut. Zu den Informationen können auch Planungsdaten gehören, die in einem anderen Zusammenhang (z. B. im Rahmen der Produktions- oder Investitionsplanung) zusammengetragen wurden. Der Betriebsrat benötigt sie allerdings, damit er sich ein verlässliches Bild von der Personalplanung machen kann. Exakt dieser Sachverhalt wird in einer Vereinbarung aufgegriffen:

„Die Unterrichtung des Betriebsrats erfolgt so umfassend, dass sich der Betriebsrat eine klare Vorstellung von den einzelnen Maßnahmen machen kann. Die Geschäftsführung der [Firma] gibt daher dem Betriebsrat alle Tatsachen bekannt, auf die sie die jeweilige Planung stützt. Die Unterrichtung erfolgt anhand von Planungsunterlagen. Es werden alle Unterlagen vorgelegt, die die Geschäftsführung der [Firma] zur Grundlage ihrer Personalplanung macht, dabei wird nach Projekten/dem institutionell geforderten Bereich/GBV, Stellen, Art der Beschäftigung und Einstellung (unbefristet/befristet) geordnet.“

➔ Öffentliche Verwaltung, 010100/26/2001

## Zeitpunkt und Häufigkeit der Unterrichtung

§92 Abs.1 BetrVG zufolge hat die Unterrichtung durch den Arbeitgeber über die Personalplanung „rechtzeitig“ zu erfolgen. Dies bedeutet: Der Zeitpunkt ist so zu wählen, dass noch Veränderungen an der Planung möglich sind. Es muss aber erst dann Auskunft gegeben werden, wenn die Überlegungen des Arbeitgebers das Planungsstadium erreicht haben. Allerdings ist der Arbeitgeber verpflichtet, den Betriebsrat „so frühzeitig wie möglich zu unterrichten, in jedem Fall nicht erst nach endgültiger Entschlussfassung des Arbeitgebers“ (vgl. Bundesarbeitsgericht, AZR 189/72). Teilweise wird der im BetrVG verwendete Begriff „rechtzeitig“ in Vereinbarungen übernommen, ohne ihn an der Stelle näher zu erläutern.

„Der Arbeitgeber hat das jeweils zuständige örtliche Gremium [...] rechtzeitig über personalplanungsrelevante Veränderungen zu informieren [...]“

➔ Landverkehr, 010100/41/2014

In einer anderen Betriebsvereinbarung ist dagegen exakt festgelegt, dass die Unterrichtung spätestens zwei Wochen vor der nächsten Sitzung des zuständigen Ausschusses zu erfolgen hat.

„Der Arbeitgeber unterrichtet den Betriebsrat zur Durchführung bzw. Aktualisierung der Personalplanung [...] sowie ggf. zur Qualifizierungs- und Nachfolgeplanung [...] spätestens 14 Tage vor jeder Sitzung des Personalplanungsausschusses rechtzeitig und umfassend gemäß §§ 90, 92, 92a BetrVG über [...].“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

In einer weiteren Vereinbarung wird als Frist für die Unterrichtung ein Zeitraum von zwei Monaten vor Beginn der Planungsperiode bestimmt.

„Der Betriebsrat ist [...] spätestens zwei Monate vor Beginn des Planungszeitraumes) [...] zu unterrichten [...].“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/26/2001

Die Festlegung eines konkreten Unterrichtszeitpunktes ist ein wichtiger Regelungsaspekt, da die Information dem Betriebsrat helfen soll, sich sachgerecht auf die anschließende Beratung mit dem Arbeitgeber vorzubereiten. Das ist wiederum eine zentrale Voraussetzung, damit der Betriebsrat überhaupt auf die Planung einwirken kann, bevor diese umgesetzt wird.

Eng verbunden mit der Frage des Zeitpunktes der Information durch den Arbeitgeber ist die Frage der Häufigkeit der Unterrichtung. In vielen Vereinbarungen wird exakt angegeben, wie häufig die Unterrichtung zu erfolgen hat. Die Spanne reicht von monatlich, über mehrmals jährlich bis zu einmal jährlich.

„Dem Betriebsrat ist monatlich eine Liste zu übergeben, aus der sich der jeweilige Personalbedarf (zu besetzende Stellen) des Betriebes ergibt.“

→ Maschinenbau, 010100/18/2000

„Quartalsweise werden mit den örtlichen Betriebsräten gem. § 92 BetrVG eine Personalbedarfsplanung vorgestellt und diskutiert.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010900/275/2013

In der folgenden Vereinbarung wird der Monat, in der die jährliche Unterrichtung erfolgen soll, vorab fixiert.

„Die Leitung Distribution [Ort] wird den Betriebsrat [Firma] mindestens einmal jährlich, jeweils im Monat Oktober über die Personalplanung und dabei insbesondere über den sich ergebenden gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf in der Distribution für das Folgejahr informieren.“

→ Chemische Industrie, 010900/245/2011

In anderen Vereinbarungstexten wird zusätzlich geregelt, dass der Betriebsrat umgehend zu informieren ist, wenn sich die Planung ändert bzw. wenn Anpassungen an der Planung nötig erscheinen.

„Die Arbeitgeberin wird den Betriebsrat regelmäßig jährlich (beginnend für den Planungszeitraum 2014) insbesondere jedoch bevor die Personalplanung für den kommenden Zeitraum dem Konzern mitgeteilt wird und dann, wenn Korrekturen der dem Konzern übermittelten Planungen notwendig sind, über die Personalplanung entsprechend § 92 BetrVG schriftlich unterrichten [...].“

→ Gesundheit und Soziales, 010100/36/2013

„Erfordert die Geschäftslage unterjährig ungeplante signifikante Änderungen des Personalbedarfs, ist der Betriebsrat [Firma] unverzüglich vor Umsetzung etwaiger Maßnahmen in geeigneter Weise zu informieren [...].“

→ Chemische Industrie, 010900/245/2011

### **Inhalte bzw. Gegenstand der Unterrichtung**

Im § 92 Abs. 1 BetrVG wird lediglich ausgeführt, dass sich die Unterrichtung insbesondere auf den aktuellen und künftigen Personalbedarf sowie auf die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung beziehen muss.

In enger Anlehnung an den Gesetzestext fallen die entsprechenden Formulierungen zu den Inhalten der Unterrichtung in einigen Vereinbarungen zwar etwas präziser, aber insgesamt doch eher knapp aus:

„Unterrichtung und Beratung erstrecken sich auch auf die quantitativen, qualitativen, zeitlichen und örtlichen Aspekte von Planungsmaßnahmen. [...] Gegenstand der Unterrichtung [...] sind insbesondere folgende Bereiche der Personalplanung:

- Ermittlung des gegenwärtigen und künftigen Personalbedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht: [...]

- Planung des Personaleinsatzes: [...]
- Soweit für die Zwecke der Personalbedarfsermittlung und der Personaleinsatzplanung erforderlich, ist auch die Personalentwicklung Gegenstand der Unterrichtung [...].“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

„Der Betriebsrat ist [...] unter Angabe der zu erwartenden Zu- und Abgänge sowie der feststehenden Personalveränderung (z. B. durch Mutterschutz, Wehrdienst) darüber zu unterrichten, welcher konkret feststellbare Bedarf von Arbeitsplätzen zum jeweiligen Planungszeitraum besteht. Darüber hinaus gehende Personalplanungen sind Gegenstand besonderer Unterrichtung, wenn sie geeignet sind, frühere Personalplanungen wesentlich zu verändern.“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/26/2001

Die Regelungspunkte einzelner Vereinbarungen gehen allerdings weit darüber hinaus. So enthalten sie sehr ausführliche und exakte Auflistungen über Inhalte, vorzulegende Unterlagen und Statistiken, die Bestandteil der Unterrichtung sein sollen bzw. vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden sollen. Im Folgenden werden wesentliche Aspekte beispielhaft zusammengefasst (Quellen: Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009; Gesundheit und Soziales, 010100/36/2013; Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004):

- Aufbau und Organisation des Betriebes: Organigramm sowie Bezeichnung der Abteilungen/Bereiche, Funktionsbeschreibungen, Stellenbeschreibungen, Stellenpläne, Stellenbesetzungspläne (jeweils bezogen auf den Ist- und den geplanten Soll-Zustand), Anforderungsprofile
- Arbeitszeitvolumen und Einsatzzeiten der Arbeitnehmer einschließlich der Einrichtung zusätzlicher Arbeitsschichten und Absetzung von Schichten
- zu erwartende personelle und wirtschaftliche Veränderungen aufgrund neuer Arbeitstechniken und Arbeitsverfahren, Rationalisierungs- und Investitionsmaßnahmen
- Prognosen zum Absatz- und Produktions- bzw. Leistungsprogramm
- Struktur des Personalbestands: Statistiken über die Struktur der Belegschaft, wie altersmäßige Zusammensetzung, Gliederung nach Beschäftigungsarten, Zahl der weiblichen, männlichen, jugendlichen und schwerbehinderten Arbeitnehmenden sowie der Teilzeitbeschäftigten, der befristet Beschäftigten, Leiharbeitskräfte, Auszubildenden, auf der Grundlage von Werkverträgen Beschäftigten und sonstige Externen, jeweils bezogen auf die einzelnen Abteilungen/Bereiche

- Qualifikation des Personalbestands: Übersichten über notwendige Qualifikation der zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigten Beschäftigten, Leiharbeitskräfte etc. unter Zuordnung zu den einzelnen Abteilungen/Bereichen sowie geplante Veränderungen, jeweils bezogen auf die einzelnen Abteilungen/Bereiche
- zu erwartende Veränderungen des Personalbestands bzw. Personalprognosen wie Ausscheiden aus Altersgründen, Inanspruchnahme von Ruhestandsregelungen, Elternzeit, Rückkehr aus Elternzeit, Eigenkündigung von Mitarbeitern, geschätzte Fluktuationsbewegungen, jeweils bezogen auf die einzelnen Abteilungen/Bereiche
- Personalbedarf: Zahl zu einem bestimmten Zeitpunkt voraussichtlich benötigter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Leiharbeitskräfte etc., jeweils bezogen auf die einzelnen Abteilungen/Bereiche
- Personaleinsatz: geplante Änderungen des über die Haupttätigkeiten hinausgehenden Einsatzes der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmenden, Leiharbeitskräfte etc., jeweils bezogen auf die einzelnen Abteilungen/Bereiche
- Personalbeschaffung: geplante Umwandlung von Teilzeit in Vollzeitverhältnisse oder von befristeten in unbefristete Arbeitsverhältnisse (innerbetriebliche Personalbeschaffung) oder Neueinstellungen, langfristiger Einsatz von Leiharbeitskräften oder Vergabe von Werkverträgen (außerbetriebliche Personalbeschaffung), jeweils bezogen auf die einzelnen Abteilungen/Bereiche.

Kern der Unterrichtung sind danach Angaben zu Struktur und absehbaren Veränderungen des Personalbestands. Im Vergleich zur Auswertung von Klein-Schneider (2001) enthalten neuere Vereinbarungen verstärkt den Hinweis, dass sich die Information auch auf geplante Veränderungen des Leistungsvolumens (Absatz- und Produktionsplanung) und auf geplante Rationalisierungs- und Investitionsmaßnahmen beziehen soll.

Wie die Auflistung zeigt, gehört zur Unterrichtung auch die Information über den Umfang, in dem Beschäftigte von Fremdfirmen eingesetzt werden (Leiharbeitskräfte, Werkvertragsbeschäftigte). Auch einige Vereinbarungen zum Umgang mit Werkverträgen enthalten eindeutige Bezugspunkte zum Thema Personalplanung:

„Das Unternehmen legt dem Betriebsrat im Rahmen der Personalplanung regelmäßig seine Planungen über den Einsatz von Fremdleistungen vor. Dies bezieht sich insbesondere auf die Anzahl, Auf-

gaben, Zeitdauer, Kosten usw. des Einsatzes von Fremdfirmenarbeitnehmern.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010900/275/2013

„Der Betriebsrat wird bei den Fragen zur Abstimmung zwischen Produktionsplanung und Personalplanung bei Werkvertragsvergaben [...] informiert. [...] Hierbei werden im Sinne dieses Tarifvertrages insbesondere folgende Betrachtungen vorgenommen:

- Der Soll-/Ist-Abgleich der geplanten Fertigungsstunden sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen der Personalplanung
- Produktionsplanung einschließlich der Ableitung des notwendigen Stundenvolumens
- Kapazitätsbasierte Personalbedarfsermittlung
- Vergabeumfang an Werkvertragsunternehmen
- Zeiten von Unter-/Überlastung
- Abgleich des Beschäftigungsbedarfes und der Personalplanung.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010900/281/2015

Der klare Trend hin zu explizit strategiegeleiteter Personalplanung spiegelt sich auch in der Informationspolitik gegenüber der betrieblichen Interessenvertretung wieder. In folgender Vereinbarung wird die quantitative mit der qualitativen Personalplanung eng verknüpft. Hier wird geregelt, dass sich die Information ausdrücklich auf die Geschäftsfeldstrategie und die Entwicklung des Umfeldes und der Märkte beziehen muss, die sich auf zukünftige Kapazitäten und Kompetenzen auswirken können:

„Der Unternehmensleiter jedes der in den Anwendungsbereich der vorliegenden Vereinbarung fallenden Unternehmen gibt den Belegschaftsvertretungen jährlich Auskunft über die Bestandsaufnahme und die vorhersehbaren Faktoren, den wirtschaftlichen Kontext, in dem sich die Geschäfte des Unternehmens vollziehen, über seine Strategie, insbesondere im Hinblick auf das Geschäftsvolumen des Sektors, die Position seiner Hauptkonkurrenten und die potenzielle Entwicklung seiner Märkte. Hierzu gehört auch ein Überblick über die voraussichtlichen Auswirkungen dieser Faktoren auf die Beschäftigung und Entlohnung.“

→I Energiedienstleister, 010100/35/2008

Noch deutlicher fällt ein anderer Vereinbarungstext aus. Danach hat sich die Auskunft in besonderer Weise auf spätere Veränderungen des Personalbe-

darfs zu beziehen, die sich durch Veränderungen im Unternehmensumfeld ergeben können.

„Spätere Veränderungen des Personalbedarfs, die infolge von konjunkturellen Veränderungen, insbesondere Veränderungen der Auftragslage, oder infolge sonstiger wirtschaftlicher Einflüsse durch Produktionsänderungen, organisatorische Maßnahmen oder Ähnliches notwendig werden, sind dem Betriebsrat ebenfalls mitzuteilen.“

➔ Maschinenbau, 010100/18/2000

Hier zeigt sich erneut, dass Personalplanung und insbesondere strategische Personalplanung immer als dynamischer Prozess begriffen werden muss. Sobald sich grundlegende Annahmen über erwartete Entwicklungen ändern, ist dies bei der Planung zu berücksichtigen und der Betriebsrat ist darüber in Kenntnis zu setzen.

Mithilfe solcher Regelungen werden die Informationsansprüche „wirkungsvoller, weil dynamisch, definiert“, wie Klein-Schneider (2001, S. 21) bereits festgestellt hat.

### **Überlassung von Unterlagen**

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, sollte die Unterrichtung schriftlich und sachgerecht, also anhand entsprechender Dokumente und statistischer Übersichten erfolgen, die beispielsweise Auskunft über Personaldaten, Stellenbeschreibungen, Stellenpläne, Anforderungsprofile oder die Fluktuation geben. Nur dann kann sich der Betriebsrat auch eingehend mit der Thematik auseinandersetzen.

„Die Arbeitgeberin wird den Betriebsrat regelmäßig jährlich [...] insbesondere jedoch bevor die Personalplanung für den kommenden Zeitraum dem Konzern mitgeteilt wird und dann, wenn Korrekturen der dem Konzern übermittelten Planungen notwendig sind, über die Personalplanung entsprechend §92 BetrVG schriftlich unterrichten [...].“

➔ Gesundheit und Soziales, 010100/36/2013

Nach §92 Abs.1 BetrVG muss der Arbeitgeber dem Betriebsrat im Zuge der Unterrichtung über die Personalplanung genau die Unterlagen zur Verfügung stellen, die er selbst der Personalplanung zugrunde legt. Darauf verweisen auch zahlreiche Vereinbarungen.

„Der Arbeitgeber hat das jeweils zuständige örtliche Gremium [...] zu informieren und ihm als Beratungsgrundlage für die Personalplanung geeignete Unterlagen, die je Unternehmen bzw. Betrieb abzustimmen sind, zur Verfügung zu stellen. Dazu gehören insbesondere: Unternehmerische Entscheidungen mit Auswirkung auf die Personalbedarfsplanung [...].“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Demzufolge ist der Arbeitgeber klar dazu verpflichtet, eigeninitiativ die entsprechenden Unterlagen bereitzustellen. Es gibt jedoch auch Regelungen, wonach die Interessenvertretung lediglich „bei Bedarf“ Unterlagen anfordern kann.

„Folgende Unterlagen können bei Bedarf durch den Personalplanungsausschuss angefordert werden bzw. sind im Bedarfsfalle durch den Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen: Funktionsbeschreibungen, Stellenpläne, Stellenbesetzungspläne [...].“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Generell ist es zu begrüßen, wenn der Betriebsrat alle relevanten Personalplanungsdaten- und unterlagen regelmäßig anfordert und ein entsprechendes Informationsbegehren an den Arbeitgeber richtet. Vereinbarungstexte, die Formulierungen enthalten, wonach das Informationsbegehren nur im Bedarfsfall erfolgt, sind kritisch zu beurteilen. Damit wird die gesetzlich vorgesehene „Bringschuld“ des Arbeitgebers abgeschwächt und die „Holschuld“ der Interessenvertretung in den Vordergrund gestellt.

### 3.2 Beratungsrechte des Betriebsrats

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht in §92 Abs.1 vor, dass der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der sich aus der Personalplanung ergebenden personellen Maßnahmen sowie über die Vermeidung von Härten zu beraten hat. Dies bezieht sich auch auf Maßnahmen und Fragen der Berufsbildung gemäß §96 Abs.1 BetrVG. Die Personalplanung selbst muss der Arbeitgeber laut Gesetz nicht mit dem Betriebsrat beraten. Allerdings ist er dazu verpflichtet, über die Konsequenzen der geplanten Änderungen Auskunft zu geben.

Einzelne Vereinbarungen lehnen sich stark an die gesetzlichen Bestimmungen an.

„Nachdem anhand der Unterlagen ein konkreter Personalmehr- oder -minderbedarf festgestellt worden ist, wird die Geschäftsführung der [Firma] den Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen (z. B. befristete oder unbefristete Einstellungen; Entlassungen) informieren und über die Vermeidung von sozialen Härten für die MitarbeiterInnen beraten (Personaldeckungsplanung).“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/26/2001

In den analysierten Vereinbarungen werden vielfach aber auch detaillierte Angaben zur Ausgestaltung der Beratungsrechte des Betriebsrats gemacht, wie im Folgenden gezeigt wird.

### **Zeitpunkt und Häufigkeit der Beratung**

Einige Vereinbarungen enthalten klare Bestimmungen, wann und wie oft die Beratung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber zu erfolgen hat. Dies sollte auf jeden Fall frühzeitig sein.

„Ausgehend von der unternehmensweiten Planung [...] ist der Personalbedarf auf der Basis einer Personalplanung, die von den Betriebsleitern mit den jeweils betroffenen Betriebsräten nach §§90, 92, 92a BetrVG so früh wie möglich eingehend zu beraten ist, festzulegen.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

Analog zur Angabe von Zeitpunkt und Häufigkeit der Information durch den Arbeitgeber reichen auch die in den Vereinbarungen für die Beratung vorgesehenen Zeitintervalle von monatlich, über mehrmals jährlich bis zu einmal jährlich – teils mit Festlegung von konkreten Terminen bzw. Stichtagen:

„Die Arbeitgeberin wird die Personalplanung monatlich mit dem Betriebsrat beraten und dem Betriebsrat Gelegenheit geben, zur Personalplanung Stellung zu nehmen.“

→ Gesundheit und Soziales, 010100/36/2013

„Wenn sich die Umstände, unter denen die Personalplanung erfolgt ist, wesentlich verändern, sind Beratungen nach §§90, 92, 92a BetrVG über Planungskorrekturen zu führen. Unabhängig davon

ist sie mindestens 2x jährlich zum 01.10. und 01.04. eines jeden Jahres zu überprüfen und mit dem Betriebsrat zu beraten.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

Die Festlegung eines festen Zyklus für Information und Beratung ist in vielen Fällen üblich. Eine Vereinbarung sieht darüber hinaus eine Regelung vor, wonach der Betriebsrat die Durchführung einer Sitzung zur Beratung von Planungsmaßnahmen verlangen kann, wenn sie aus seiner Sicht sinnvoll erscheint:

„Der GBR bzw. ein von ihm eingesetzter Ausschuss hat das Recht, entsprechend der aktuellen Situation, die sich aus den einzelnen betrieblichen Personalplanungsmaßnahmen für die gesamte [Unternehmensgruppe] ergibt, die Durchführung einer Sitzung mit dem Unternehmen zu verlangen, in der auf der Grundlage der Art und des Umfangs der Planungsmaßnahmen zu beraten ist.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Demzufolge hat die Interessenvertretung hier einen besonderen Einfluss auf Zeitpunkt und Häufigkeit der Beratungen, den sie im Bedarfsfall gelten machen kann.

#### **Inhalte bzw. Gegenstand der Beratung**

In den untersuchten Vereinbarungen bezieht sich der Gegenstand der Beratung – hier verstanden als Austausch von Argumenten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes – in der Regel auf die Inhalte der Unterrichtung, die die Basis für die anschließende Beratung sein sollen. Üblich sind Formulierungen wie diese:

„Gegenstand der Unterrichtung und Beratung sind insbesondere folgende Bereiche der Personalplanung: [...]“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

„Aufgabe der Betriebsparteien ist es, über alle Fragen der Personalplanung, d.h. die künftige Entwicklung des Personalbedarfs und des Personalbestands in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht zu beraten.

Hierzu gehören insbesondere die Planung und Beratung  
– über den künftigen Personalbedarf (Personalbedarfsplanung)  
[...]

- über den zukünftigen Personalbestand (Personalbestandsplanung) [...].“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

„Die fortgeschriebenen Sollstellen und insbesondere die sich daraus ergebenden Veränderungen sind der jeweils zuständigen Personalvertretung nach Aushändigung der einschlägigen Unterlagen nachvollziehbar zu erläutern und mit dieser zu beraten.“

→ Kreditgewerbe, 010900/217/2012

Bei diesen Beispielen wird deutlich, dass sich die Beratung nicht nur – wie im BetrVG vorgesehen – auf Art und Umfang der sich aus der Personalplanung ergebenden personellen Maßnahmen beschränken soll, sondern die Personalplanung selbst als wesentlicher Gegenstand der Beratungen betrachtet wird. Durch solche Regelungsbausteine werden die betriebsverfassungsgemäß bestehenden Rechte der Interessenvertretung erweitert.

### 3.3 Vorschlags- bzw. Initiativrechte des Betriebsrats

Gemäß § 92 Abs. 2 BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung und Durchführung einer Personalplanung unterbreiten. Für den Arbeitgeber gibt es jedoch keine Verpflichtung, die Vorschläge anzunehmen. Allerdings muss er sich ernsthaft mit den Vorschlägen befassen. Dieser Regelungsaspekt steht in engem Zusammenhang mit § 92a BetrVG, wonach der Betriebsrat Vorschläge zu Beschäftigungsförderung und -sicherung machen kann. Der Betriebsrat kann sein Initiativrecht auch für Maßnahmen der Berufsbildung für die Beschäftigten nach § 96 Abs. 1 BetrVG nutzen. Die Interessenvertretung kann vom Arbeitgeber verlangen, den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und bestehende und zukünftig notwendige Kompetenzen zu analysieren. Betriebsräte können auch Vorschläge machen zu Maßnahmen, die die betriebliche Qualifizierung bzw. die Qualifizierungsplanung betreffen.

In den vorliegenden Vereinbarungen werden an unterschiedlichen Stellen Möglichkeiten des Betriebsrats aufgeführt, im Rahmen der Beratung mit dem Arbeitgeber auch seine gesetzlich vorgegebenen Vorschlags- bzw. Initiativrechte auszuüben. Die Ausführungen beziehen sich stark auf § 92a BetrVG:

„Vorschläge des Betriebsrates zur Beschäftigungssicherung im Sinne des § 92a BetrVG sind bei der Personal-, Personalbedarfs-, sowie Per-

sonaleinsatzplanung gemäß den gesetzlichen Vorschriften zu berücksichtigen.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/190/2010

Auch wenn diese Formulierung nicht über die gesetzliche Regelung hinausgeht, ist es doch bemerkenswert, dass es hier quasi eine explizite Aufforderung zur Einmischung gibt. Zudem wird mit der Personalplanung ein Managementprozess erwähnt, bei dem diese Vorschläge Berücksichtigung finden sollen. Hier ein weiteres Beispiel:

„[...] in der auf der Grundlage der Art und des Umfangs der Planungsmaßnahmen zu beraten ist. Dabei kann der GBR Vorschläge insbesondere zur Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG) oder zu anderen, den Arbeitnehmerinteressen dienenden Maßnahmen machen, wie beispielsweise Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern oder zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit (§ 92 Abs. 2, 3 BetrVG). Über alle Vorschläge ist mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung zu verhandeln.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Die hier zitierte Vereinbarung ist im Untersuchungsmaterial die einzige, die Bezug nimmt auf Abs. 3 des § 92 BetrVG. Demnach kann der Betriebsrat Vorschläge machen für die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern, die mit dem Arbeitgeber zu beraten sind.

In manchen Vereinbarungen sind Ausführungen zur Fremdleistungsplanung (als Teil der Personalbeschaffungsplanung) zu finden. Einzelne davon enthalten Regelungsbestandteile zu Vorschlagsrechten des Betriebsrats, die sich konkret auf den Einsatz von Fremdfirmen (über Leiharbeit und/oder Werkverträge) beziehen. Darin heißt es ausdrücklich, dass bei der Planung neben Vorschlägen zur Sicherung der Beschäftigung auch Vorschläge zur Begrenzung der Fremdvergabe aufgenommen werden.

„Im Rahmen der Personalplanung wird eine Fremdleistungsplanung eingeführt, in deren Rahmen die Bereiche und der Umfang des Fremdleistungsbezuges festgelegt werden. Vorschläge des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung, zur Rückführung ausgliederter Arbeiten oder vor Vergabe an andere Unternehmen werden im Rahmen der Fremdleistungsplanung berücksichtigt. Diese ist halbjährlich zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zu be-

sprechen (Monatsgespräch), soweit dies zu diesem Zeitpunkt möglich ist.“

→ Maschinenbau, 010900/113/2007

### 3.4 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Aus §92 BetrVG ergibt sich kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Personalplanung. Mitbestimmungsrechte bestehen aber sehr wohl bei Folgeaktivitäten des Arbeitgebers beispielsweise mit Bezug zu Personalbeschaffung und Fragen des Personaleinsatzes. Hier geht es etwa um personelle Einzelmaßnahmen nach §§99ff. BetrVG wie Einstellungen, Eingruppierungen, Umgruppierungen, Versetzungen, Entlassungen oder Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Arbeitszeit oder der Durchführung von Gruppenarbeit gemäß §87 Abs.1 BetrVG. Auch Mitbestimmungsrechte bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen nach §§96 bis 98 BetrVG (vgl. z.B. IG BCE 2015; Stracke et al. 2018) kommen in diesem Zusammenhang zum Tragen. Erzwingbare Initiativ- und Mitbestimmungsrechte existieren insbesondere, wenn Dequalifizierung bzw. Qualifikationsverluste drohen (§§97 Abs.2, 98 Abs.1 BetrVG).

Mit Blick auf die bereits in [Kapitel 2.4.2](#) angesprochene wachsende Bedeutung des internen Arbeitsmarkts kommt auch §95 BetrVG in Betracht. Danach bedürfen Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrats. In Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten kann der Betriebsrat die Aufstellung von Richtlinien über die bei entsprechenden Maßnahmen zu beachtenden fachlichen und persönlichen Voraussetzungen und sozialen Gesichtspunkte verlangen.

#### **Mitbestimmung bei Folgemaßnahmen des Personalmanagements**

Nur wenige Vereinbarungen thematisieren Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Folgeaktivitäten, die sich aus der Personalplanung im engeren Sinne ergeben. Im folgenden Beispiel wird Bezug genommen auf die operative Planung, die in der Regel kurzfristig angelegt ist. Sie gehört zum Alltagsgeschäft des Personalmanagements bzw. der für Personalfragen zuständigen Verantwortlichen und bezieht sich beispielsweise auf Fragen der Weiterbildung, der Arbeitszeitgestaltung oder der Rekrutierung. Hierbei haben Betriebsräte Mitbestimmungsrechte.

„Während der operativen Planung in den Geschäftsbereichen und in den dem Vorstand direkt zugeordneten Organisationseinheiten findet die Beteiligung der zuständigen Beschäftigtenvertretungen unter Einbeziehung des Personalmanagements statt.“

→ Wasserversorgung, 010100/25/2000

Werden Mitbestimmungsrechte angeführt, beziehen sie sich auf die qua Gesetz gegebenen Rechte – im folgenden Fall z. B. auf die Rechte im Zusammenhang mit Maßnahmen im Bereich der Berufsbildung.

„Nach Feststellung des Qualifizierungsbedarfes erarbeitet die Geschäftsführung der [Firma] unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte der §§ 96 ff BetrVG mit dem Betriebsrat einen Bildungsplan, aus dem Art, Umfang und Zeitraum der Qualifizierungsmaßnahme hervorgeht.“

→ Öffentliche Verwaltung, 010100/26/2001

In der nachstehend zitierten Vereinbarung werden zwar eindeutig Maßnahmen aufgeführt, die sich aus der Personalplanung ableiten lassen und für die sich laut BetrVG Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats ergeben.

„Die aus der strategischen Planung abgeleitete mittelfristige Wirtschafts-/Personalbedarfsplanung löst Maßnahmen/Entscheidungen zu künftigen Konzepten bezüglich

- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Personalkosten
- Personalsoptimierung

aus, die vom gesamten Vorstand der [Firma] mit den Beschäftigtenvertretungen mit dem Ziel einer einvernehmlichen Lösung besprochen und anschließend in den Zielsetzungen/Zielvereinbarungen der Geschäftsbereiche und der dem Vorstand direkt zugeordneten Organisationseinheiten verankert werden.“

→ Wasserversorger, 010100/25/2000

Im Vereinbarungstext wird jedoch lediglich erwähnt, dass die Maßnahmen mit dem Betriebsrat „besprochen“ werden, um eine „einvernehmliche Lösung“ zu finden. Es ist davon auszugehen, dass Mitbestimmungsrechte z. B. aus dem Bereich § 96 ff. BetrVG hier nicht bewusst eingeschränkt werden,

sondern dass vielmehr ein Beispiel für eine sehr frühe Einbeziehung des Betriebsrates in die Entwicklung grundlegender Konzepte an der Nahtstelle zur Personalplanung vorliegt – auch wenn die „Wahrung der Mitbestimmungsrechte“ nicht wie in der vorausgehend zitierten Vereinbarung explizit erwähnt wird.

### **Mitbestimmung mit Bezug zur Fremdleistungsplanung**

Laut Gesetz bedarf der Einsatz von Leiharbeitskräften der Zustimmung des Betriebsrats des Einsatzunternehmens (§ 14 Abs.1 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und § 99 BetrVG). Der vorliegenden Vereinbarung zufolge kann die Zustimmung der Interessenvertretung davon abhängig gemacht werden, ob Bestimmungen zur Fremdleistungsplanung eingehalten werden:

- „Der Betriebsrat kann die Zustimmung zur Beschäftigung von Leiharbeitnehmern/innen insbesondere verweigern, wenn
- [...]
  - eine Vereinbarung zur Fremdleistungsplanung [...] nicht eingehalten ist.“

→ Maschinenbau, 010900/113/2007

Damit wurde ein starkes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats in die Vereinbarung aufgenommen. In einer anderen Vereinbarung wird ausdrücklich darauf verwiesen, dass die Fremdleistungsplanung mit der Interessenvertretung abgestimmt werden muss.

- „Die Vergabe von Werkverträgen muss im Rahmen einer Fremdleistungsplanung mit dem Betriebsrat abgestimmt werden.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/286/2017

Hier zeigt sich, dass Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in Verbindung mit der Fremdleistungsplanung ein wichtiger Hebel sein können, um als Interessenvertretung auf die betriebliche Personalplanung Einfluss auszuüben.

### 3.5 Personalplanungsausschüsse und gemeinsame Gremien von Arbeitgeber und Betriebsrat



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Einige Vereinbarungen sehen als zentrales Element die Einbeziehung gesonderter Gremien vor, die sich mit Fragen der Personalplanung auseinandersetzen. Hierbei kann es sich einerseits um Personalplanungsausschüsse von Betriebsräten handeln, andererseits um gemeinsame Ausschüsse von Arbeitgeber und Interessenvertretung. Bei bloßer Betrachtung des Vereinbarungstextes und ohne Kenntnis des betrieblichen Kontextes ist jedoch nicht immer eindeutig erkennbar, ob es sich um einen Betriebsratsausschuss oder ein gemeinsames Gremium handelt. Daher ist es wichtig, bei der Formulierung auf Eindeutigkeit zu achten.

„Die Personalplanung im Betrieb unterliegt den Beteiligungsrechten gemäß §§ 90, 92 und 92a BetrVG. Dabei ist eine detailliertere Ausgestaltung des Personalplanungsverfahrens, die v. a. unternehmens-/betriebspezifische Besonderheiten hinreichend berücksichtigt, den jeweiligen Betriebsparteien vorbehalten. Hierfür können in den Unternehmen/Betrieben auch entsprechende Personalplanungsausschüsse eingerichtet werden.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

#### 3.5.1 Personalplanungsausschüsse von Betriebsräten

In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten hat der Betriebsrat das Recht, eigene Ausschüsse zu bilden und ihnen bestimmte Aufgaben zu übertragen – dies gilt auch für das Thema Personalplanung. Basis hierfür sind die §§ 28 BetrVG (Übertragung von Aufgaben auf Ausschüsse) und 28a BetrVG (Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen, die im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben mit dem Arbeitgeber auch Vereinbarungen schließen können).

Wesentlich ist, in Betriebsvereinbarungen die Zuständigkeiten und die Zusammensetzung von Personalplanungsausschüssen inklusive entsprechen-

der Verfahrensregelungen festzulegen. Die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten der Ausschüsse und der damit verbundene Einfluss auf die Personalplanung ergeben sich vor allem aus den in den [Kapiteln 3.1](#) und [3.2](#) dargestellten Mitwirkungsrechten von Betriebsräten und den Kompetenzen, mit denen die Ausschüsse ausgestattet werden.

### **Aufgaben und grundlegende Rechte**

In erster Linie nehmen Personalplanungsausschüsse die Unterrichts- und Beratungsrechte von Betriebsräten bei der Personalplanung wahr.

„Die örtlichen Betriebsräte bilden zum Zwecke der Wahrnehmung der Beteiligungsrechte nach dieser Rahmen-BV sog. Personalplanungsausschüsse. [...] Der Personalplanungsausschuss ist [...] in einer gemeinsamen Sitzung mit dem Arbeitgeber über die jeweils aktuelle Personalplanung nach den in §3 getroffenen Regelungen zu unterrichten. An die Unterrichtung über die jeweilige Personalplanung schließt sich deren Beratung mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung in Fragen der Personalplanung an.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

In dieser Vereinbarung wird auch eine Frist gesetzt, innerhalb der die Beratung abgeschlossen sein soll.

„Die Beratung ist innerhalb eines Zeitraums von 2 Wochen seit Unterrichtung abzuschließen.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Dies ist ambivalent zu beurteilen. Einerseits wird durch die Regelung mehr Verbindlichkeit erzeugt, den Beratungsprozess zügig abzuschließen. Andererseits kann es auch Themen geben, die aufgrund ihrer Komplexität und Brisanz einen größeren zeitlichen Spielraum für die Abstimmung erfordern. Personalplanung ist ein komplexer Vorgang, der häufig auch seitens der Gremien zugleich eine Spezialisierung und einen effizienten Ressourceneinsatz erfordert – insbesondere dann, wenn die Gremien über zusätzliche Mitbestimmungsmöglichkeiten in die Mitverantwortung genommen werden.

Wichtige Voraussetzung, um den Personalplanungsausschuss mit Entscheidungsspielräumen auszustatten: Die Aufgaben werden ordnungsgemäß übertragen. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um einen Betriebsratsausschuss oder um ein von Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam besetztes Gremium handelt.

„Unter der Voraussetzung, dass den Mitgliedern des Betriebsrates die entsprechenden Aufgaben gemäß §28 Abs.2 BetrVG zur selbstständigen Entscheidung übertragen werden, kann dieser Ausschuss auch wahlbetriebsübergreifend und betriebsübergreifend gebildet werden.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

„Im Falle einer Kompetenzübertragung seitens des Betriebsrates auf den Personalplanungsausschuss gem. §28 Abs.2 BetrVG sind mit Abschluss der Beratung im Personalplanungsausschuss die Beteiligungsrechte des Betriebsrates nach §§90, 92, 92a BetrVG erfüllt.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

Hat keine Aufgabenübertragung stattgefunden, kann der Personalplanungsausschuss nach Ende der Beratung mit dem Arbeitgeber eine Beschlussempfehlung für den Betriebsrat vorlegen, der dann als Gremium Entscheidungen beschließt.

„Sofern keine Kompetenzübertragung vorliegt, wird nach Abschluss der Beratung eine entsprechende Beschlussempfehlung an den zuständigen Betriebsrat gegeben. Die Bestätigung des Abschlusses der Beratung nach §§90, 92, 92a BetrVG erfolgt dann in der nächstmöglichen Sitzung des Betriebsrates, spätestens aber innerhalb von 2 Wochen.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

In einer Vereinbarung wird ausdrücklich betont, dass der Personalplanungsausschuss vorschlagen kann, welche Aspekte aus seiner Sicht zwischen den Betriebsparteien (zusätzlich) zu beraten sind.

„Die Unterrichtungen sind den Mitgliedern des jeweiligen Personalplanungsausschusses rechtzeitig vor der nächsten gemeinsamen Sitzung mitzuteilen. Der Planungsausschuss kann ergänzende Beratungspunkte vorschlagen.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

In einer anderen Vereinbarung wird darauf hingewiesen, dass es dem Planungsausschuss freigestellt ist, neben den gemeinsamen Sitzungen mit dem Arbeitgeber eigene Sitzungen abzuhalten.

„Der Planungsausschuss hat das Recht, unabhängig von der gemeinsamen Sitzung eigene Sitzungen durchzuführen, die der Vor- und Nachbereitung von Unterrichtungen und Beratungen im Sinne dieser Rahmen-BV dienen.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Dieser Regelungsgegenstand ergibt sich allerdings schon aus den betriebsverfassungsrechtlich verbrieften Rechten des Betriebsrats nach §§ 28 BetrVG und 28a BetrVG und bedarf im Grunde keiner gesonderten Regelung durch eine Betriebsvereinbarung.

### 3.5.2 Gemeinsame Gremien von Betriebsrat und Arbeitgeber

Über die Bestimmungen des BetrVG hinaus sehen einige Vereinbarungen die freiwillige Gründung eines gemeinsamen Ausschusses der Betriebsparteien vor, der sich mit Fragen der quantitativen und qualitativen Personalplanung befasst.

„Arbeitgeber und Betriebsrat bilden einen gemeinsam besetzten Personalplanungsausschuss.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

„Zur Überprüfung der Umsetzung der im Aktionsplan festgelegten Maßnahmen wird ein paritätisch besetzter Kapazitätsausschuss gebildet.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Üblich ist, dass diese Ausschüsse auf betrieblicher Ebene angesiedelt sind. Sie können aber auch auf mehreren Ebenen eines Konzerns fungieren:

„Auf europäischer Ebene wird ein [Beschäftigungs- und Kompetenzplanungs-]Ausschuss gegründet. Es handelt sich dabei um ein zukunftsgerichtetes Forum, das dem Gedanken- und Informationsaustausch dient und das sich länderübergreifend mit Fragen hinsichtlich der vorliegenden Vereinbarung beschäftigt.

[...] Ein [Beschäftigungs- und Kompetenzplanungs-]Landesausschuss wird eingerichtet, wenn zwei oder mehr Tochtergesellschaften mit einer Belegschaft von mehr als 1.000 Beschäftigten im be-

troffenen Land angesiedelt sind. [...] Außerdem tritt auf seine Initiative zweimal im Jahr ein [Beschäftigungs- und Kompetenzplanungs-]ausschuss in ordentlicher Sitzung zusammen.“

→ Energiedienstleister, 010100/35/2008

Wenn es einen solchen Ausschuss geben soll, werden in entsprechenden Betriebsvereinbarungen üblicherweise Verfahrensregelungen bzw. eine Geschäftsordnung u. a. zur Zusammensetzung der Gremien, zur Sitzungshäufigkeit oder zu den Aufgaben des Ausschusses festgelegt. Der hier angesprochene Territoriausschuss deckt ein geographisches Gebiet eines Landes ab „in dem mindestens zwei Tochtergesellschaften mit einer Belegschaft von mehr als 1000 Beschäftigten angesiedelt sind.“ (Energiedienstleister, 010100/35/2008)

### **Zusammensetzung des gemeinsamen Gremiums**

Die gemeinsamen Gremien sind in der Regel paritätisch besetzt. Sie bestehen aus der gleichen Anzahl von Vertreterinnen und Vertretern der Betriebsrats- und der Arbeitgeberseite.

„Der Personalplanungsausschuss besteht betriebsratsseitig und arbeitgeberseitig aus je 3 Mitgliedern.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

„Zur Umsetzung und Implementierung einer Strategischen Personalplanung werden die Parteien umgehend ein gemeinsames Projekt starten und ein paritätisch besetztes Projektteam bilden. Das Projektteam besteht aus 8 Vertretern des Konzerns und 8 Vertretern des KBR.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Laut folgender Vereinbarung wird den Vertretungen der Schwerbehinderten und der Auszubildenden ein Teilnahmerecht eingeräumt.

„Der Personalplanungsausschuss besteht betriebsratsseitig aus 3 Mitgliedern, bei wahlbetriebs-/betriebsübergreifender Ausschussbildung aus jeweils 2 Mitgliedern. [...] Die örtliche Schwerbehindertenvertretung hat ein Teilnahmerecht. Gleiches gilt für einen Vertreter der Jugend- und Auszubildendenvertretung, soweit Belange der in § 60 Abs. 1 BetrVG genannten Arbeitnehmer berührt sind.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

Der Ausschussvorsitz kann in bestimmten Abständen rotieren.

„Zum Vorsitzenden des Ausschusses wird halbjährlich abwechselnd ein Vertreter des Arbeitgebers und des Betriebsrates benannt. Die Seite, die nicht den Vorsitzenden benennt, stellt den stellvertretenden Vorsitzenden.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

### **Häufigkeit von Sitzungen bzw. Beratungen**

Die Regelungsbestandteile zur Häufigkeit von Gremiensitzungen variieren je nach Vereinbarung. Die Sitzungsfrequenz liegt üblicherweise zwischen zwei und sechs Monaten.

„Der Ausschuss tagt mindestens alle zwei Monate und kann auf Wunsch einer Seite jederzeit unter Wahrung der in Ziffer [...] genannten Frist, einberufen werden.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

„In der Zentrale der [Firma] wird ein Steuerkreis zur Personalplanung gebildet. Dieser ist paritätisch mit vier Mitgliedern der Geschäftsführung des GBR sowie mit vier Mitgliedern der Arbeitgeberseite besetzt und tagt halbjährlich.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

„Der Ausschuss tagt verpflichtend mindestens halbjährlich und kann auf Wunsch einer Seite jederzeit unter Wahrung der in Ziffer [...] genannten Frist einberufen werden, insbesondere bei Veränderungen der Leistungsmengen, die der Personalplanung zugrunde liegen [...]“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

In der letztgenannten Vereinbarung wird explizit darauf hingewiesen, dass der festgelegte Turnus verpflichtend einzuhalten ist, damit sich auch unterjährige Änderungen der Produktions- bzw. Leistungsplanung in der Personalplanung berücksichtigen lassen. Damit sich die eingebundenen Akteure sachgerecht vorbereiten können, müssen Einladungen und Dokumente vor jeder Sitzung fristgerecht versandt werden.

„Alle Einladungen, ob ordentlich oder außerordentlich, müssen mindestens 14 Tage vor dem Sitzungstermin arbeitgeberseitig dem

Betriebsrat schriftlich zugehen. Dabei sind die Unterlagen gem. §[...] zu übergeben.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

### **Aufgaben des gemeinsamen Gremiums**

Neben der Unterrichtung durch den Arbeitgeber haben die gemeinsamen Gremien insbesondere die Funktion, Fragen zur Personalbestands- und Personalbedarfsplanung und zu daraus abgeleiteten Folgeplanungen zu beraten. Bisweilen werden die Aufgaben detailliert beschrieben:

„Der Personalplanungsausschuss hat die Aufgabe, alle Fragen der Personalplanung wie den zukünftigen Personalbedarf in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht zu beraten. Dazu zählen u. a.:

- die Planung und Beratung der Berufs- und beruflichen Weiterbildung, sowie anderer geplanter Bildungsmaßnahmen (Fortbildungsplanung).
- die Planung und Beschaffung des notwendigen Personals entsprechend den betrieblich erforderlichen Qualifikationen (Personalbeschaffungsplanung).
- die Planung des Einsatzes des vorhandenen und zu beschaffenden Personals (Personaleinsatzplanung).
- der Abbau und die Freisetzung von Personal (Personalabbauplanung).“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

In der Auflistung von Beratungsthemen erstaunlicherweise nicht zu finden ist der Punkt Personalbedarfsplanung, der generell als Kern und Ausgangspunkt der Personalplanung angesehen wird (vgl. z. B. RKW 2014; Rump et al. 2018). In einer anderen Vereinbarung mit ähnlicher Themenaufstellung wird die Personalbedarfsplanung hingegen als wesentlich hervorgehoben:

„Der Personalplanungsausschuss hat die Aufgabe, alle Fragen der Personalplanung in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht zu beraten. Dazu zählen u. a.

- die Personalbedarfsplanung (auf Basis der zugrundeliegenden Leistungsplanung); soweit die Planung auf Fertigungsstunden oder Besetzungszeiten beruht, ist deren Zustandekommen dem Betriebsrat ausführlich und nachvollziehbar zu erläutern [...].“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

In dieser Vereinbarung wird zudem betont, dass im gemeinsamen, paritätisch besetzten Gremium den Prinzipien einer integrierten strategischen Personalplanung folgend sowohl quantitative (= kapazitätsbezogene) als auch qualitative (= kompetenzbezogene) Aspekte zu erörtern sind.

„Aufgabe des Steuerkreises ist die Analyse der Personalbestandsentwicklung im Rahmen der Personalplanung und -steuerung in der [Firma] sowie die Diskussion daraus resultierender strategischer Entscheidungen. Dazu zählen u. a.

- die Weiterentwicklung der strategischen Personalplanung unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung in der [Firma],
- veränderte Strategien und/oder daraus resultierende neue oder veränderte Berufsbilder einschließlich des dafür notwendigen Qualifizierungsbedarfs und der entsprechenden Qualifizierungsvorläufe.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

Bemerkenswerterweise ist hier explizit davon die Rede, dass strategische Entscheidungen diskutiert werden, die sich aus der Analyse der Personalsituation ergeben können. Ausführungen in anderen Vereinbarungen sehen vor, dass bestimmte Aspekte für den Ausschuss als Beratungsthema ausgeklammert werden. In einer bereits zitierten Vereinbarung findet sich beispielsweise der Regelungszusatz, dass personelle Einzelmaßnahmen nicht im Ausschuss beraten werden sollen.

„Die personellen Einzelmaßnahmen sind nicht Gegenstand der Beratung im Personalplanungsausschuss.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080220/137/2004

Danach soll sich das Gremium ausschließlich auf Fragen der Personalplanung im engeren Sinne konzentrieren. Dies kann sinnvoll sein, um sich in der Beratung auf Kernaspekte der Personalplanung zu fokussieren. Personelle Einzelmaßnahmen (als Folgemaßnahmen) sind ohnehin mitbestimmungspflichtig; zentrale Mitbestimmungsrechte sollten auch nicht in ein solches Gremium verlegt werden. Die Regelungen sind in den vorliegenden Vereinbarungen jedoch nicht einheitlich. So wird in anderen Vereinbarungstexten unterstrichen, dass ein solcher Ausschuss insbesondere das Controlling von Folgemaßnahmen übernehmen soll.

„Zur Überprüfung der Umsetzung der im Aktionsplan festgelegten Maßnahmen wird ein paritätisch besetzter Kapazitätsausschuss gebildet. Im Kapazitätsausschuss werden Abweichungen und Uneinigkeiten festgestellt, diskutiert und ggf. eskaliert.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Schließlich wird in einer weiteren Vereinbarung erwähnt, dass die Aufgaben des gemeinsamen örtlichen Ausschusses auf betriebsübergreifende Gremien übertragen werden können, sofern die zu bearbeitenden Themen dies erfordern.

„Bei betriebsübergreifenden Themenstellungen der Personalplanung kann das Verfahren nach diesem Paragraphen zur sachnahen Regelung in betriebsübergreifende Gremien delegiert werden.“

→I Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

### **Dokumentation**

Manche Vereinbarungen sehen ausdrücklich vor, dass das Resultat der Beratung zu dokumentieren ist.

„Das Ergebnis der Beratungen der gemeinsamen Sitzung ist in einem gemeinsamen Protokoll festzuhalten. Je eine Ausfertigung des Protokolls erhalten die Mitglieder des Personalplanungsausschusses, der GBR-Vorsitzende und die Personalleitung.“

→I Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

An anderer Stelle ist für die Erstellung der Dokumentation ein Schriftführer zuständig, der von den Gremienmitgliedern gewählt wird.

„Der Ausschuss wählt sich einen Schriftführer, der ein Protokoll über das Ergebnis der Beratung erstellt. Das Protokoll soll vom Vorsitzenden und vom stellvertretenden Vorsitzenden unterzeichnet werden.“

→I Landverkehr, 010100/43/2014

Dieselbe Vereinbarung enthält auch Ausführungen, wonach der Beratungsstand von der Betriebsratsseite in schriftlicher Form bestätigt werden muss.

„Der jeweilige Stand der Beratungen ist in den Planungsunterlagen von den zuständigen Betriebsräten schriftlich zu bestätigen. Es sind

für den Sachstand im Beteiligungsverfahren folgende Buchstabenkürzel zu verwenden:

- wenn das Beteiligungsverfahren auf örtlicher Ebene ohne Einwände abgeschlossen ist,
- wenn das Beteiligungsverfahren auf örtlicher Ebene mit Einwänden abgeschlossen ist,
- wenn das Beteiligungsverfahren noch läuft,
- wenn das Beteiligungsverfahren noch nicht eingeleitet ist.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

Damit wird ein relativ einfaches Verfahren der Umsetzungs- bzw. Erfolgskontrolle für den Betriebsrat beschrieben.

### 3.6 Vorgehen bei Schlichtung/Konfliktthemen

Für den Fall, dass die Betriebsparteien im Rahmen der Beratung keine Einigung auf ein gemeinsames Ergebnis erzielen, sind in einzelnen Vereinbarungen Stufen der Konfliktlösung vorgegeben. Als erster Schritt zur Lösungsfindung wird generell vorgeschlagen, die im Unternehmen üblichen Wege der Klärung von Meinungsverschiedenheiten zu beschreiten – welche das sind, bleibt hier jedoch offen:

„Soweit es im Zuge der Beratung des Personalplanungsverfahrens nach den Regelungen dieser R-KBV [Rahmenkonzernbetriebsvereinbarung] zu Meinungsverschiedenheiten bezüglich der Anwendung und Auslegung dieser R-KBV kommt, sind hierfür zunächst die im Betrieb/Unternehmen geregelten Eskalationswege auszuschöpfen.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Führt dies auf betrieblicher Ebene nicht zum Erfolg, kann die Anrufung einer gemeinsamen – in diesem Fall paritätischen – Kommission auf einer anderen Ebene der nächste Lösungsschritt sein. Im Folgenden Beispiel ist dies die Konzernebene:

„Soweit keine Klärung über die betriebliche/unternehmerische Eskalationsebene herbeigeführt werden konnte, besteht für die beteiligten Parteien die Möglichkeit, hierzu über die Koordinierungsstel-

le Konzernbetriebsrat eine Paritätische Kommission auf Konzernebene anzurufen. Die Paritätische Kommission führt eine Anhörung der betroffenen Parteien durch und spricht anschließend eine Empfehlung aus.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Die Zusammensetzung der Kommission bzw. des Ausschusses wird in den entsprechenden Fällen exakt vorgegeben.

„Diese Gemeinsame Kommission setzt sich aus je drei Mitgliedern der Geschäftsführung des GBR und der Arbeitgeberseite zusammen.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

„Bei Meinungsverschiedenheiten wird ein Gemeinsamer Ausschuss (3 Unternehmensvertreter [Vorstandsvorsitzender, Fach- und Personalvorstand]/3 Vertreter des PPA [= Personalplanungsausschuss]) eine Lösung erarbeiten.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Im ersten Beispiel sind mit „je drei Mitgliedern der Geschäftsführung des GBR“ offensichtlich nicht die gewählten Vertreterinnen und Vertreter im Gesamtbetriebsrat gemeint, sondern Stabsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bzw. Referentinnen und Referenten des Gremiums. Das Thema ist somit durch das Gremium an Fachreferenten delegiert (vgl. zur Rolle der Betriebsratsreferenten Giertz 2018).

Wann die Kommission zusammentreten und welche Aufgaben sie wahrnehmen soll, wird ebenfalls geregelt.

„Sie soll innerhalb einer Frist von höchstens zwei Wochen nach Anrufung zusammentreten. Die Gemeinsame Kommission prüft den Vorgang nach Anhörung der Betriebspartner und führt eine Beratung zu den zwischen den Betriebsparteien strittigen Themen der Personalplanung mit dem Ziel einer Einigung durch.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

In manchen Vereinbarungen ist das Recht auf Anrufung einer Einigungsstelle als zusätzliche bzw. letzte Option vorgesehen.

„Sollte Nichteinigung eintreten oder sollte der gemeinsame Ausschuss nicht zusammentreten, ist auf Antrag einer Partei innerhalb von 4 Wochen ein Einigungsstellenverfahren durchzuführen. [...] Nach Ablauf der vorgenannten 4-Wochen-Frist kann der AG [Arbeitgeber] die vorgestellte Planung umsetzen. Dem Spruch der Einigungsstelle kommt nur nach Maßgabe des §76 Abs. 6 Satz 2 BetrVG bindende Wirkung zu. Ist nach Durchführung sämtlicher Verfahrensschritte nach Abs. [...] eine Einigung nicht erzielt worden, so ist das Verfahren gescheitert und ein Einvernehmen über die Personalplanung nicht erzielt; das Verfahren ist hiermit beendet.“

→ Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

In einem anderen Beispiel (Landverkehr, 010100/43/2014) wird das Recht auf die Einbeziehung einer Einigungsstelle ausgeklammert. Dies ist kritisch zu sehen, da betriebsverfassungsrechtlich vorgesehene Eskalationswege per Betriebsvereinbarung ausgeschlossen werden. Im Einzelfall kann das bedeuten, dass die Regelungen der Betriebsvereinbarung hinter den betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten zurückbleiben.

### 3.7 Informations- und Beratungsrechte des Wirtschaftsausschusses

Besteht im Unternehmen ein Wirtschaftsausschuss, kommt auch dessen Unterrichtsrecht nach § 106 Abs. 2 BetrVG zur Geltung. Der Arbeitgeber hat den Wirtschaftsausschuss ebenfalls rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung unter Vorlage von Unterlagen zu informieren. Die wirtschaftlichen Angelegenheiten sind zu beraten.

Unter den analysierten Texten gibt es lediglich zwei Vereinbarungen, die auf die Rolle des Wirtschaftsausschusses eingehen. Folgende Vereinbarung regelt eine der betrieblichen Personalplanung vorgelagerte Information auf der Ebene des Gesamtunternehmens.

„Rechtzeitig vor der beabsichtigten Umsetzung und vor der Beratung mit dem zuständigen Personalplanungsausschuss auf betrieblicher Ebene wird der Wirtschaftsausschuss unter Vorlage aussagekräftiger Unterlagen über die Personalplanung einschließlich der Budget- und FTE-[Full-Time Equivalent]-Planungen auf der Ebene

der [Unternehmensgruppe]-Gesamt zum Zwecke der sich anschließenden Beratung unterrichtet.“

→ I Versicherungsgewerbe, 010100/33/2009

Hier wird ausdrücklich betont, dass die Information rechtzeitig vor der Realisierung der Planung erfolgen soll. Dies ist als Hinweis zu verstehen, dass zum Zeitpunkt der Information und Beratung noch Änderungen an der Planung möglich sein sollen. Es wird auch eine Reihenfolge bei der Unterrichtung festgelegt: Der Wirtschaftsausschuss soll vor dem Personalplanungsausschuss informiert werden.

In einem anderen Fall besteht das Verhandlungsergebnis der Sozialpartner über die Einführung und Durchführung einer strategischen qualitativen Personalplanung darin, dass ein sogenannter erweiterter Konzernwirtschaftsausschuss (KWA) gebildet wird, dessen Aufgaben die Anhörung, Unterrichtung und Beratung der Ergebnisse der strategischen qualitativen Personalplanung sind (ergänzt um wesentliche Ergebnisse aus dem strategischen Skillmanagement, vgl. [Kapitel 2.4.3](#)). Der erweiterte KWA besteht aus den regulären Mitgliedern des Konzernwirtschaftsausschusses zuzüglich eines Vertreters der Konzernschwerbehindertenvertretung sowie jeweils eines Vertreters der im Konzernbetriebsrat vertretenen Gesellschaften.

„Dem ‚Erweiterten KWA‘ werden die [...] ermittelte und durchgeführte strategische qualitative Personalplanung für die einzelnen Segmente/Gesellschaften und ein zusammengefasstes Konzernergebnis für das aktuelle Jahr und die nächsten drei Planungsjahre vorgestellt und beraten. Dies erfolgt so rechtzeitig vor dem nächsten anstehenden iPF [= integrierter Planungs- und Führungsprozess], dass die Beratungsergebnisse in die Unternehmensplanung einfließen können.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 010100/44/2019

An dieser Stelle haben wir es mit einer weitgehenden Einflussnahme hinsichtlich der strategischen Planung und auch des Managements vorhandener Kompetenzen zu tun. Der Betriebsrat übernimmt hier möglicherweise auch über den Wirtschaftsausschuss mehr Mitverantwortung im strategischen Personalmanagement und in der Steuerung des internen Arbeitsmarktes. Dies wird insbesondere ermöglicht durch die intensive und frühzeitige Beratung der bereits in [Kapitel 2.4.1](#) angesprochenen Requalifizierungsmatrix, durch die dafür zugrunde liegenden Annahmen sowie durch die Evaluation der bisher erfolgten Maßnahmen.

„Gegenstand der Unterrichtung und Beratung mit dem ‚Erweiterten KWA‘ sind folgende Bereiche der strategischen qualitativen Personalplanung:

[...]

- Darstellung und Beratung der Requalifizierungsmatrix ([...] welche aktuellen Jobprofile können auf künftige Jobprofile umqualifiziert werden)
- Darstellung der Ursachen von signifikanten Veränderungen des Personal- und Skillbedarfs [...] gegenüber der letzten strategischen qualitativen Planung
- Darstellung und Beratung von umgesetzten Personal- und Requalifizierungsmaßnahmen des zurückliegenden Jahres [...]
- Darstellung und Beratung von Planungsszenarien und Annahmen der beabsichtigten Personal- und Requalifizierungsmaßnahmen für das kommende und die folgenden Planungsjahre.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 010100/44/2019

### 3.8 Rechte und Pflichten der Beschäftigten

Die Ermittlung bzw. Festlegung des Personalbedarfs hat unmittelbare Auswirkungen auf die Personalstärke und die Leistungsabforderung, die wiederum konstitutiv für die (individuellen) Arbeitsbedingungen sind. Personalplanung ist aus individueller Sicht in hohem Maße gesundheitsrelevant. Klein-Schneider (2001) hat in diesem Zusammenhang eine Vereinbarung identifiziert, wonach Beschäftigten bei quantitativer oder qualitativer Überforderung ein Reklamationsrecht eingeräumt werden soll. Ähnliche Regelungsbestandteile finden sich in den aktuell vorliegenden Vereinbarungen nicht.

An manchen Stellen wird aber betont, dass auch gegenüber den Beschäftigten Transparenz bezüglich der Personalplanung hergestellt werden soll.

„Über Prämissen und Entwicklung der Personalplanung soll der Arbeitgeber unter Einbeziehung des zuständigen Betriebsrats gegenüber der Belegschaft Transparenz herstellen. Die Betriebsparteien vor Ort können gemeinsam die Form des Austauschs mit den Mitarbeitern, z. B. im Rahmen von Betriebsversammlungen, festlegen.“

→ Landverkehr, 010100/41/2014

Eine neuere Vereinbarung informiert die Beschäftigten sogar ausdrücklich über die erwartbaren Verschiebungen der Kompetenzprofile, respektive Job-Familien.

„Den Mitarbeitern werden die Ergebnisse der strategischen qualitativen Personalplanung einmal pro Jahr in geeigneter Weise [...] transparent dargestellt. Das beinhaltet eine Indikation darüber, in welchen Jobprofilen zukünftig erhöhter Bedarf erwartet wird bzw. in welchen Jobprofilen der zukünftige Bedarf sinken wird.“

→I Telekommunikationsdienstleister, 010100/44/2019

Grundsätzlich helfen ein strukturiertes Vorgehen und eine klare und stringente Kommunikation gegenüber der Belegschaft, die Akzeptanz der Planung bei den Beschäftigten zu erhöhen oder Bedenken entgegenzunehmen und im Beratungsprozess zu berücksichtigen.

### 3.9 Schulung der Beteiligten

§37 Abs.6 und 7 BetrVG zufolge können Betriebsräte Schulungs- und Bildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen, soweit diese Kenntnisse vermitteln, die für die Betriebsratsarbeit erforderlich sind. Auf diesen Passus nimmt keine Betriebsvereinbarung Bezug. In einer Vereinbarung eines international tätigen Konzerns wird ausgeführt, dass Schulungsmaßnahmen vorgenommen werden sollen, um z.B. für alle an der Planung Beteiligten ein gemeinsames Verständnis von Begrifflichkeiten sicherzustellen.

„Schulung der Beteiligten

Eine [Beschäftigungs- und Kompetenzplanungs]-orientierte Vorgehensweise basiert auf der Vereinbarung einer gemeinsamen Sprachregelung sowie der [Firma]-Berufsgruppen, die es allen Beteiligten ermöglichen, auf der Grundlage gemeinsamer Begriffsbestimmungen zu arbeiten. [...]

Um den Erfolg dieser Vorgehensweise zu garantieren, wird vorrangig ein Schulungs- und Informationsverfahren auf Ebene der [Beschäftigungs- und Kompetenzplanungs]-Akteure eingeleitet, und zwar in den Tochtergesellschaften, insbesondere für die Teams, die für Verhandlung- und Überwachungsaufgaben verantwortlich sind (Unternehmensleitung, Belegschaftsvertreter).“

→I Energiedienstleister, 010100/35/2008

Einige Vereinbarungen arbeiten die besondere Qualität der strategischen Personalplanung als sozialpartnerschaftlichem Managementprozess heraus. Tatsächlich gibt es wohl kaum einen Bereich, in dem insbesondere HR und Interessenvertretung mehr von einer Diskussion auf Augenhöhe profitieren können. Gemeinsame Schulungen, wie sie in einigen Unternehmen bereits praktiziert werden – genannt sei hier z. B. das Projekt „MitbestimmungPlus“<sup>4</sup> bei der Deutschen Bahn mit dem Prototypen „Gemeinsam Lernen“ –, dürften gerade in diesem Bereich sinnvoll sein.

### 3.10 Hinzuziehung von Sachverständigen

Um sich intensiv mit den Problemen und Herausforderungen der Personalplanung beschäftigen zu können, hat der Betriebsrat nach § 80 Abs. 3 BetrVG und in Abstimmung mit dem Arbeitgeber das Recht, Sachverständige zu den Beratungen hinzuzuziehen – vorausgesetzt, dies ist zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben notwendig.

Es lassen sich nur wenige Vereinbarungen identifizieren, die hierzu Regelungsbestandteile vorsehen.

„Arbeitgeber und Betriebsrat haben das Recht, im gegenseitigen Einverständnis Sachverständige zu den [Personalplanungs-]Ausschusssitzungen hinzuzuziehen.“

→ Landverkehr, 010100/43/2014

Danach wird beiden Betriebsparteien die Möglichkeit eingeräumt, im beiderseitigen Einverständnis externe Expertinnen und Experten zu konsultieren, die beispielsweise an den Ausschusssitzungen teilnehmen können.

---

4 Vgl. <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/praxisbeispiele/deutsche-bahn-experimentier-raum.html> [26.9.2019].

## 4 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG UND OFFENE PROBLEME

---

Personalplanung ist ein sehr vielschichtiges Thema. Die Vielzahl der analysierten Vereinbarungen spiegelt die Bandbreite der Regulierungsinhalte wieder. Es finden sich unterschiedliche Planungsebenen mit einem Schwerpunkt bei der Personalbedarfs- und der Personalentwicklungsplanung und ebenso vielfältige Strategieansätze. Das Thema ist in Bewegung. Gerade die neueren Vereinbarungen sind ein Indiz dafür, dass sich betriebliche Sozialpartner immer stärker sowohl der wachsenden Bedeutung als auch der ausgeprägten Komplexität der Personalplanung bewusst werden und das auch in die Vereinbarungstexte einfließen lassen. Diese Vereinbarungen sind zwar möglicherweise noch nicht bahnbrechend, aber doch zumindest richtungsweisend.

Die Umsetzung in die Praxis ist dabei, wie so oft, die Achillesferse auch gut durchdachter Regelungen. Vor allem das Risiko einer Überkomplexität ist bei vielen neueren Vereinbarungen nicht von der Hand zu weisen. Die Anwendung von Instrumenten der Personalplanung darf nicht zu unübersichtlichen Zahlenfriedhöfen führen, die das Risiko einer nicht stringenten und zu kurzgedachten Personalplanung nur erhöhen. Personalplanung darf auch nicht allein kostengetrieben sein, um kurzfristige wirtschaftliche Erfolge zu erzielen. Strategische Planung muss langfristig orientiert sein – das macht sie anspruchsvoll. Insbesondere dort, wo ein Blick in die nebulös erscheinende Zukunft notwendig ist, sind betriebliche Führungskräfte gefordert. Kurzfristige Unternehmensinteressen müssen mit solider und nachhaltiger Planung verknüpft werden.

Welche Schlüsse können wir daraus ziehen? So schwer eine solche Bewertung aus der Mitbestimmungsperspektive auch fällt: Die Umsetzung der Vereinbarungen in die Praxis braucht einen starken Personalbereich (Human Resources/HR) und eine klar erkennbare Strategieanbindung der Personalplanung. Insbesondere aufgrund der häufig formulierten „Freiwilligkeit“ der Einführung einheitlicher Personalplanungsinstrumente braucht es starke Mitbestimmungsakteure mit Gestaltungsanspruch in der strategischen Personalplanung, die auf Augenhöhe mit dem Personalbereich agieren.

Planungsprozessen mangelt es häufig an einem effizienten Strategiecontrolling, insbesondere im Personalbereich. Selbstkritisch können sich hier manche Mitbestimmungsakteure die Frage stellen, ob man sich beispielsweise

se im Aufsichtsrat weiterhin mit einigen wenigen und kaum aussagekräftigen Kennzahlen wie Ausbildungs-, Weiterbildungs- oder Frauenquote begnügt. Zudem darf man sich in der betrieblichen Personalplanung nicht mit Pauschalierungen zufriedengeben, denn gerade Personalplanung braucht aktuelle und differenzierte Planungsdaten. Hierfür ist ein intaktes und wirksames HR-Controlling notwendig. Darüber hinaus muss eine solide Personalbedarfsplanung mit anderen Teilbereichen der Unternehmensplanung wie der Umsatz- und Absatzplanung, der Leistungs- bzw. Produktionsplanung oder der Wirtschafts- bzw. Budgetplanung verknüpft werden.

Eine Debatte über die Personalstrategie, z. B. im Aufsichtsrat, kann dem eigenen HR-Bereich vor diesem Hintergrund zunächst natürlich unangenehm sein; langfristig dürfte es ihn aber stärken. Gleichwohl befinden wir uns hier gewissermaßen auf Neuland. Weder existieren bislang belastbare Instrumente und Methoden zur wirksamen Einschätzung des Wertes oder des Potenzials von Humankapital (Scherer/Süß 2016, S. 283), noch gehören Personalrisiken (in erster Linie Kapazitäts-, Alters- und Kompetenzrisiken) in vielen Unternehmen zum gängigen „Risikoinventar“. Das sich hier etwas tut, möglicherweise getrieben von vielfältigen Interessenlagen, wie z. B. der Anbieter standardisierte HR-Software, zeigt die jüngste Veröffentlichung der DIN ISO-Norm zum „Human Capital Reporting“ DIN ISO 30414 (vgl. [Kapitel 2.4.1](#) und [Kapitel 2.4.3](#)). Eine kritische Auseinandersetzung mit den Risiken und auch Chancen dieser Entwicklung erscheint auch für Mitbestimmungsakteure lohnenswert.

Einer planerischen Überkomplexität mit einer weiteren Detaillierung des Controllings und der Steuerungselemente zu begegnen, um Strategien zu entwickeln – das klingt, als wolle man den Teufel mit dem Beelzebub austreiben. Im Grunde geht es hier eher um mehr Ausgewogenheit zwischen Strategie und Planung. Eine ausufernde Planung darf nicht zum Ausdruck einer schwachen Strategie werden und eine schwache Strategie wiederum darf nicht als Argument für die Sinnlosigkeit jeglicher Planung herangezogen werden. Der Schlüssel liegt vielmehr darin, auf der Grundlage eines wirksamen Controllings für Ausgewogenheit und eine regelmäßige Neujustierung der Strategie zu sorgen. Das müssen die Mitbestimmungsakteure einfordern und auch durch ihr aktives Handeln auf allen Mitbestimmungsebenen unterstützen.

Welche Handlungsebenen für Betriebsräte bieten sich dafür an? Den vorliegenden Vereinbarungen lässt sich entnehmen, dass es verschiedene mögliche Einflussebenen gibt, die sicher auch von den Ressourcen und Kompetenzen des Gremiums selbst sowie von der Stärke und Kooperationsbereitschaft

des Personalbereichs abhängen. Wie sich der Betriebsrat in die strategiegeleitete Personalplanung einbringen kann, hängt also in hohem Maße von den ressourcenbezogenen und unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen ab:

1. *Einfordern umfassender und verbindlicher Information:* Der Betriebsrat kann sich Informationen über die Personalplanung verschaffen und über seine Beratungsrechte auch einen gewissen Einfluss ausüben. Hierbei sind die unterschiedlichen Ebenen der Mitbestimmung zu verknüpfen (in erster Linie Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuss). Einige Vereinbarungen sehen hierfür verbindliche Beteiligungsprozesse vor und erkennen den Betriebsrat somit auch zusätzlich als Akteur der Personalplanung an. Hierauf aufbauend kann Mitbestimmung handlungsfähiger werden – selbst dann, wenn es sich lediglich um eine Umsetzung der bestehenden betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten handelt. Ein Beispiel: Mehrarbeit zu verweigern, kann zu einem deutlich wirksameren Hebel werden, wenn der Betriebsrat aufgrund der ihm vorliegenden Informationen die Lücken in der Personalplanung identifizieren kann.
2. *engere Einbeziehung in die Personalplanung:* Eine ausgewogene Zielbestimmung entsprechender Regelungen benennt z.B. sowohl die Beschäftigungs- als auch die Fachkräftesicherung als gleichwertige Konzepte. Ausgehend davon lassen viele Vereinbarungen Regelungsinhalte erkennen, die über die betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten der Einwirkung des Betriebsrats hinausgehen z.B. mit Blick auf die Beratung und Diskussion von Planungsfragen in gemeinsamen Planungsausschüssen von Betriebsrat und Arbeitgeber. Ob der Einfluss auf betrieblicher Ebene ausgeübt wird oder (deutlich strategienäher) auf Konzernebene, ist durchaus unterschiedlich. Auf beiden Ebenen ist für die Mitbestimmungsakteure ein Zuwachs an Know-how notwendig und zunehmende Mitverantwortung unvermeidlich. Wer beispielsweise über die „Qualifizierbarkeit“ von Kolleginnen und Kollegen mitentscheidet, wird auch für unbequeme Entscheidungen zur Verantwortung gezogen.

Dies sind zwei mögliche Ansatzpunkte für Mitbestimmungsakteure, um einen häufig noch ungewohnten Managementprozess im Unternehmen zu forcieren. Gerade bei Abteilungs- und Bereichsleitenden sowie bei der Geschäftsführung muss die Bereitschaft und auch die Fähigkeit gestärkt werden, in Personalfragen strategisch zu denken und gemeinsam mit den Personalfachleuten im HR-Bereich und im Betriebsrat in einen kontinuierlichen strategischen Planungsprozess einzusteigen. Dabei müssen konkrete Planun-

gen immer wieder rückgekoppelt und überprüft werden. Nur so kann die Wirksamkeit kontinuierlich erhöht und – was noch viel wichtiger ist – nachgewiesen werden. Strategische Personalplanung muss zu einem selbstverständlichen und als wirksam wahrgenommenen Managementprozess werden – unterstützt durch gute Analyse- und Steuerungsinstrumente (vgl. z. B. Hoffmann 2017; Wilms/Zapp/Tan 2018; Berendes/Kumpf/Delarure 2016).

## 5 BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE

---

Die Auswertung zeigt: Bei der Bestimmung von Rahmenfaktoren für eine (strategische) Personalplanung sind vielfältige Gesichtspunkte zu beachten, die in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden sollten. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Zielsetzungen sind Einzelheiten und auch spezifische Schwerpunkte betriebsindividuell auszuarbeiten und zu verhandeln. Auch eine Aufteilung der verschiedenen relevanten Regelungsgegenstände (wie gesonderte Vereinbarungen zum internen Arbeitsmarkt, zur Personalentwicklung o.Ä.) ist in jeglicher Form denkbar. Wichtig sind dabei die gegenseitige Bezugnahme und Verknüpfung der Regelungen.

In diesem Kapitel werden Beratungs- und Gestaltungshinweise kompakt zusammengefasst. Wichtig für die Praxis ist, die im Rahmen der vorliegenden Analyse im Detail ausgewerteten Aspekte, Verfahren und Mitwirkungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen auf die Anwendbarkeit im eigenen Betrieb hin zu prüfen. Nicht jede Idee lässt sich eins zu eins auf den eigenen Betrieb übertragen; aber aus den Regelungsbestandteilen bewährter Vereinbarungen lassen sich Ansätze herausfiltern, die zur eigenen Situation passen.

### 5.1 Gestaltungsraster

Im Folgenden wird ein Gestaltungsraster vorgestellt, das zentrale Regelungsaspekte stichwortartig aufführt. Es handelt sich dabei weder um Kernbestandteile einer Mustervereinbarung zum Thema Personalplanung noch um einen geschlossenen Gestaltungsvorschlag, der sich im Betrieb in dieser Form umsetzen lässt. Es werden lediglich Regelungspunkte aufgelistet, die als Anregung für eigene Überlegungen für einen Vereinbarungstext dienen sollen:

#### Präambel und Grundsätze

- Hintergrund, Herausforderungen, z. B.
  - strategische Neuausrichtung
  - demografischer Wandel, alternde Belegschaft
  - schwacher regionaler Arbeitsmarkt
  - technologische Veränderungen, Digitalisierung
  - Arbeitsbelastung
  - Auftragsschwankungen

- neue Gesetzgebung
- Ziele der Betriebsvereinbarung
- Handlungsrahmen für Beteiligung der Interessenvertretungen
- Überzeugung der Betriebsparteien
- grundsätzlicher Strategiebezug

### **Geltungsbereich**

- eindeutige Definition des räumlichen, personellen und sachlichen Geltungsbereichs
- Sofern Bereiche oder Personengruppen ausgeschlossen werden, ist eine klare Abgrenzung und eindeutige Begründung notwendig.

### **Ziele und Aufgaben der Personalplanung**

- Sicherung von Beschäftigung, Fachkräftesicherung
- zukunftsorientierte Personalplanung
- systematische Personalbedarfsplanung als Basis für Maßnahmen der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung und des Personaleinsatzes
- Vermeidung von Personalüber- oder -unterdeckung
- Deckung des zukünftigen Kompetenzbedarfs
- Vermeidung von Über- oder Unterforderung des vorhandenen Personals

### **Verfahren der Personalplanung**

- Verantwortliche und Beteiligte
- Planungszeitraum
- grundlegende Planungsdaten
- Regelungen zu Datenschutz, Umgang mit personenbezogenen Daten
- Teilbereiche der Planung/Stufen des Personalplanungsverfahrens
- Personalbestandsplanung
  - Beschreibung der Methodik
  - Bildung von Jobfamilien
  - Bestandsaufnahme und Prognose der Bestandsentwicklung
- Personalbedarfsplanung
  - Beschreibung der Methodik
  - Ermittlung des zukünftigen quantitativen Personalbedarfs (Kapazitäten)
  - Ermittlung des zukünftigen qualitativen Personalbedarfs (Kompetenzen)
- Folgeplanungen
  - Personalbeschaffungsplanung
  - Personalentwicklungsplanung

- Personaleinsatzplanung
- Personalabbauplanung
- Dokumentation und Erfolgskontrolle

### **Beteiligung der Interessenvertretungen**

- einbezogene Interessenvertretungen (auf verschiedenen Ebenen: Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Europäischer Betriebsrat)
- Bildung und Beteiligung eines Personalplanungsausschusses
- Verfahrensregelungen Geschäftsordnung, u. a. bezüglich
  - Zusammensetzung
  - Aufgaben/Übertragung von Rechten und Kompetenzen
  - Häufigkeit von Sitzungen bzw. Beratungen
- Informationsrechte der Interessenvertretungen bzw. Personalplanungsausschüsse
  - Umfang der Unterrichtung durch den Arbeitgeber (in Anlehnung an Regelungen des BetrVG oder darüber hinausgehend)
  - Zeitpunkt und Häufigkeit der Unterrichtung
  - Inhalte bzw. Gegenstand der Unterrichtung (auf Basis der Überlassung von Unterlagen, vgl. umfassende Auflistung in [Kapitel 3.1](#))
- Beratungsrechte der Interessenvertretungen
  - Zeitpunkt und Häufigkeit der Beratung
  - Inhalte bzw. Gegenstand der Beratung (analog zu Inhalten bzw. Gegenstand der Unterrichtung; in Anlehnung an Regelungen des BetrVG oder darüber hinausgehend)
- Vorschlags- bzw. Initiativrechte der Interessenvertretungen (in Anlehnung an Regelungen des BetrVG oder darüber hinausgehend)
- Vorgehen bei Schlichtung/Konfliktthemen (paritätische Kommission, Einigungsstelle, andere Formen der Konfliktlösung)
- Schulung der Beteiligten
- Hinzuziehen von Sachverständigen

### **Schlussbestimmungen**

- Zeitpunkt des Inkrafttretens der Vereinbarung
- Geltungsdauer
- Frist und Form der Kündigung
- Nachwirkung der Vereinbarung

## 5.2 Eckpunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessensvertretung

Es gehört zur Natur der betrieblichen Mitbestimmung, dass die Interessensvertretung als Repräsentativorgan (vgl. Müller-Jentsch 2018) mit hoher Wahrscheinlichkeit einen guten Überblick über die Personalsituation im Unternehmen hat. Zugleich betreffen die meisten substanziellen Mitbestimmungsrechte personalpolitische Fragestellungen (Beck 2002, S. 64).

Strategische Personalplanung und die umfassenden daraus abgeleiteten personalpolitischen Maßnahmen sind allerdings überaus komplex und stellen hohe Anforderung an Interessensvertretungen sowie auch an HR. Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung ist anforderungsreich und gehört als ganzheitlicher Managementprozess keineswegs zum Standardinstrumentarium betrieblicher Mitbestimmung. Denn strategische Personalplanung unter Betriebsratsbeteiligung

- dringt weit in den eigentlichen Hoheitsbereich des Unternehmens/Arbeitgebers ein;
- gehört (auch deshalb) nicht zu den klassischen Betriebsratsthemen, in denen sich die Gremienmitglieder wohlfühlen;
- bedeutet in vielen Bereichen Mitverantwortung – und zwar dauerhaft, nicht einmalig (wie z.B. bei der Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit). Hier handelt es sich um einen laufenden Managementprozess (vgl. Hoffmann 2017).

Zunächst einmal ist es wichtig, sich als Interessensvertretung einen faktenbasierten Überblick über die Personalsituation im Betrieb zu verschaffen und im Gremium ein Meinungsbild zu organisieren. Dies gilt grundsätzlich und unabhängig davon, ob die Geschäftsführung dazu animiert werden soll, sich stärker mit Fragen der strategischen Personalplanung auseinanderzusetzen, ob sich der Betriebsrat bei der Gestaltung einer Betriebsvereinbarung zum Thema positionieren will oder ob der Betriebsrat stärker Informationen seitens des Arbeitgebers fordern oder vorgelegte Planungsdaten analysieren will.

Hilfreich ist die Durchführung eines eigenen Workshops. Dabei sollte die Ausgangssituation beschrieben und bewertet werden. Die Diskussion könnte sich an den folgenden Leitfragen orientieren:

- Warum ist eine langfristige Personalplanung von besonderer Bedeutung?
- Welche Probleme und Herausforderungen machen eine systematische Personalplanung notwendig?

- Welche internen Faktoren (Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Arbeitsbelastung, Altersstrukturwandel, Fluktuation etc.) und welche externen Faktoren (Marktentwicklung, Fachkräfteengpässe, Digitalisierung etc.) beeinflussen die zukünftige Personalsituation und stellen veränderte Anforderungen an die Mitarbeiterkompetenzen?
- Wie positioniert sich der Betriebsrat in Fragen der Personalplanung? Welche Ziele verfolgt er mit seiner Initiative?
- Wie muss er sich organisieren und vorgehen, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Stärken kann der Betriebsrat dabei einsetzen?
- Welche Hindernisse sind zu bewältigen?

Wenn sich der Betriebsrat als Gremium dazu entscheidet, diesen strategischen Managementprozess mitzugestalten, ist es angeraten, eine/n Verantwortliche/n zu bestimmen, die sich schwerpunktmäßig mit dem Thema Personalplanung befasst. Um Expertenwissen aufzubauen, können die Qualifizierungsangebote gewerkschaftlicher Bildungsträger genutzt werden. Laut §37 Abs. 6 und 7 BetrVG können Betriebsräte an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen teilnehmen, sofern dabei Kenntnisse vermittelt werden, die für die Arbeit des Betriebsrats elementar sind. Der Betriebsrat kann nach §80 Abs.3 BetrVG und in Abstimmung mit dem Arbeitgeber zudem interne und externe Expertinnen und Experten als Sachverständige hinzuziehen (z. B. Personalexperten aus dem eigenen Unternehmen oder externe Beraterinnen und Berater), soweit dies zur ordnungsgemäßen Ausführung seiner Aufgaben nötig erscheint. Existiert ein Wirtschaftsausschuss, hat der Betriebsrat nach §§ 106 und 107 BetrVG die Möglichkeit, ihn für Beratungen zu konsultieren. Schließlich können sich Betriebsräte auch auf ihr Recht gemäß §80 Abs.2 Satz3 BetrVG berufen, bei der Analyse der Ausgangssituation und bei internen Beratungen sachkundige Beschäftigte einzubinden.

Nur wenn der Betriebsrat selbst Kompetenzen aufbaut und Ressourcen einplant, ist er in der Lage, mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe über Fragen der Personalplanung zu diskutieren und zu verhandeln. Zur Vorbereitung auf die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber sind eigene strategische Überlegungen anzustellen wie z. B.:

- Wie lassen sich die Vorschläge des Betriebsrats betriebspolitisch am besten durchsetzen?
- Inwieweit kann der Betriebsrat unter Einbeziehung der Gewerkschaft Unterstützung für sein Vorhaben organisieren, z. B. gegenüber Führungskräften, in der Personalabteilung, in anderen Fachabteilungen, in der Belegschaft?

- Welche rechtlichen Handlungsmöglichkeiten kann er nutzen (vgl. Kapitel 5.3)?

Auch unter Betriebsräten unterschiedlicher Betriebe oder Standorte eines Unternehmens oder eines Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrats sollten gemeinsam Strategien zum betriebspolitischen Umgang mit dem Thema Personalplanung erörtert werden. Hier können im Zusammenhang mit strategischer Personalplanung auch zusätzliche Konfliktlinien entstehen, die aber auf Basis einer belastbaren Datenlage für das Gesamtunternehmen konstruktiv ausgetragen werden können.

In vielen Fällen werden Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss (sofern vorhanden) zwar vom Arbeitgeber über die Personalplanung im Betrieb unterrichtet. Oft erfolgt die Information jedoch nicht im erforderlichen Umfang oder nicht rechtzeitig. Deshalb sollten Interessenvertretungen nicht darauf vertrauen, dass der Arbeitgeber seiner gesetzlichen „Bringschuld“ nachkommt und von sich aus rechtzeitig und umfassend Informationen vorlegt. Vielmehr sollte der Betriebsrat eigeninitiativ relevante Personalplanungsdaten- und -unterlagen anfordern. Diese sollten nach Möglichkeit über das aktuelle und das folgende Geschäftsjahr hinausgehen. Dabei kann ein schriftliches Informationsbegehren an den Arbeitgeber nützlich sein, in dem sämtliche Dokumente und Übersichten, die der Betriebsrat vom Arbeitgeber verlangt, detailliert aufgelistet werden.

Fordert der Betriebsrat regelmäßig Informationen und Daten an, kann er diese eigenständig auswerten und mit anderen Bereichen der Unternehmensplanung in Beziehung setzen. Geschieht dies möglichst frühzeitig, steigen die Chancen für den Betriebsrat (oder auch für die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat), dass er ohne größeren Zeitdruck mit dem Arbeitgeber Fragen zur Ausrichtung der Unternehmensstrategie und zur Einschätzung des zukünftigen Personalbedarfs diskutieren kann wie z. B.:

- Auf welche absehbaren Markttrends und Geschäftsentwicklungen will das Management wie reagieren? Wie wirkt sich die fortschreitende Digitalisierung aus?
- Wie sollen strategische Geschäftsfelder gestärkt werden? Welche neuen Produkte/Dienstleistungen sollen zukünftig aus- bzw. ausgebaut werden?
- Wie sehen das Produktions-/Leistungs- und das Absatzprogramm für die nächsten Jahre aus?
- Welche Investitionen sind geplant? Welche (neuen) Technologien sollen zukünftig eingesetzt werden? Welche Arbeitsorganisation ist dafür notwendig?

- Welche Auswirkungen hat die Unternehmensstrategie in den nächsten Jahren auf den Personalbedarf? Wie viele Arbeitskräfte sind in Zukunft in welchen Bereichen bzw. Jobfamilien erforderlich? Wo werden Personallücken deutlich?
- Welche spezifischen und unternehmensrelevanten Personalrisiken bestehen? Wie wird ihnen begegnet? Wie erfolgreich sind die aus dem Risikomanagement abgeleiteten Maßnahmen? Wie wirksam und belastbar sind die eingesetzten Messmethoden und Kennzahlen?
- Welche Chancen bietet die momentane Belegschaftsstruktur für die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens?
- Wie wird sich der Personalbestand voraussichtlich verändern? Welche Zu- und Abgänge werden erwartet?
- Welche neuen Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten zeichnen sich in Zukunft ab? Wo sind Kompetenzlücken erkennbar?
- Wie wird das vorhandene Wissen gemanagt, erhalten und weiterentwickelt? Wie entwickelt sich der „Wert des Humankapitals“?
- Wie wird der Handlungsbedarf bewertet? Welche Maßnahmen sind geplant (mit Blick auf Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatz, Personalabbau)?
- Welche Kosten sind bei der Umsetzung der Folgemaßnahmen zu erwarten? Welche Risiken entstehen, wenn keine Maßnahmen ergriffen werden?

Es ist sinnvoll, die verschiedenen Ebenen der Mitbestimmung (Betriebsrat, Personalausschuss bzw. Personalplanungsausschuss, Wirtschaftsausschuss, Schwerbehindertenvertretung, gewerkschaftliche Vertrauensleute, Aufsichtsrat, ggf. sogar Tarifpolitik) im Zusammenhang zu sehen und Planungsaspekte gemeinsam zu beraten. Dabei sollten unterschiedliche Themen miteinander verknüpft werden, z. B. die Analyse von Personalengpässen, Risiken der Altersstrukturentwicklung, Fragen der Arbeitsbelastung oder der Einsatz von Fremdpersonal. Informationen des Arbeitgebers zu strategischen Fragestellungen oder zu Entscheidungen über Eigen- oder Fremdfertigung von Leistungen können auch über die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat (sofern vorhanden) eingefordert werden.

Bislang hat es sich für Betriebsräte häufig bewährt, für Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite eigene Ideen zum Umgang mit dem Thema Personalplanung zu skizzieren oder eigene Entwürfe für Vereinbarungstexte zu erstellen – unter der Voraussetzung, dass Betriebsräte auf Basis der vorliegenden Informationen eigene Ideen entwickeln und dem Arbeitgeber auch

einen gemeinsamen Entwicklungsprozess anbieten können. Hier helfen Instrumente und Praxishilfen zum Thema Strategische Personalplanung, die speziell für Betriebsräte konzipiert wurden (vgl. z.B. Hoffmann 2017; Stracke et al. 2018). Zur Erarbeitung von Konzepten sollten die Gewerkschaft und Sachverständige hinzugezogen werden.

### 5.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Die Regelungen zur Mitwirkung und Beteiligung des Betriebsrats wurden in Kapitel 3 ausführlich beschrieben und diskutiert. An dieser Stelle werden wesentliche rechtliche Grundlagen im Überblick zusammengefasst. Die zentralen Informations-, Mitwirkungs- und Beratungsrechte der Interessenvertretungen bei der betrieblichen Personalplanung werden in § 92 Abs. 1 und 2 BetrVG (Personalplanung), § 96 Abs. 1 BetrVG (Förderung der Berufsbildung) sowie § 106 Abs. 2 BetrVG (Wirtschaftsausschuss) beschrieben (vgl. ausführlich z.B. Beck 2002; IG BCE 2015; IG Metall Vorstand 2014; Stracke et al. 2018).

Im Betriebsrat selbst kann sich ein Personal(planungs)ausschuss mit der Thematik befassen. In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten hat der Betriebsrat das Recht, eigene Ausschüsse zu bilden und ihnen bestimmte Aufgaben zu übertragen. Basis dafür sind § 28 BetrVG (Übertragung von Aufgaben auf Ausschüsse) und § 28a BetrVG (Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen, die demnach auch Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber abschließen können).

Die Personalplanung ist eine unternehmerische Aufgabe, die die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen soll. § 92 Abs. 1 BetrVG zufolge ist der Arbeitgeber daher angehalten, den Betriebsrat über die Personalplanung zu unterrichten – und zwar anhand der Unterlagen, die ihm vorliegen und die die Basis für die Personalplanung darstellen, z.B. Stellenbeschreibungen, Stellenpläne, Anforderungsprofile, statistische Übersichten zu Personalbestand, Krankenstand, Fluktuation etc. Die Unterrichtung hat sich auch auf die Darstellung der Methoden und Verfahren und der eingesetzten organisatorischen und technischen Hilfsmittel wie Personalinformationssysteme zu beziehen.

Damit der Betriebsrat seine Mitwirkungsrechte auch wirksam nutzen kann, muss die Information „rechtzeitig“ geschehen. Der Zeitpunkt der Unterrichtung ist so zu wählen, dass Änderungen an der Planung noch möglich sind. Die Unterrichtung muss aber erst dann erfolgen, wenn die Überlegun-

gen der Arbeitgeberseite das Planungsstadium erreicht haben. Darüber hinaus muss der Arbeitgeber den Betriebsrat „umfassend“ informieren. Demnach hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über alle ihm bekannten Fakten zu unterrichten, die der Planung zugrunde liegen. Dies betrifft nicht nur Informationen zur Personalbedarfsplanung, sondern auch Fakten zur Personalentwicklungs-, Personaleinsatz- und Personalabbauplanung. Dies bedeutet auch, dass der Arbeitgeber Planungsdaten offenlegen muss, die andere Kontexte betreffen, z. B. Angaben zu Investitions- oder Produktionsentscheidungen – sofern der Betriebsrat diese Informationen braucht, um sich ein zuverlässiges Bild von der Personalplanung zu machen.

Seit der Novellierung im Jahr 2017 betrifft die Unterrichtung nach §92 BetrVG auch Informationen darüber, in welchem Umfang Fremdpersonal (in erster Linie Leiharbeitskräfte und Werkvertragsbeschäftigte) eingesetzt werden. Diese Regelung knüpft an §80 Abs.2 BetrVG an, wonach sich der Betriebsrat einen genauen Überblick dazu verschaffen kann, auf welcher (vertraglichen) Grundlage, in welchen Unternehmensbereichen, an welchen Arbeitsplätzen und in welchem zeitlichen Umfang der Einsatz von Fremdfirmenpersonal im Betrieb erfolgt. Nach §80 Abs.1 BetrVG gehört zu den zentralen Aufgaben des Betriebsrats, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb sowie die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern. Zur Durchführung seiner Aufgaben ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten. Hieraus leitet sich demnach auch ein Informationsrecht ab, wenn es um die Personalplanung geht.

Laut Gesetzgeber soll der Betriebsrat die Möglichkeit haben, auf die Personalplanung einzuwirken, bevor diese umgesetzt wird. Das Informationsrecht soll den Betriebsrat daher in die Lage versetzen, sich sachgerecht auf die Beratung mit dem Arbeitgeber vorzubereiten und mit diesem über Art und Umfang der notwendigen Maßnahmen und die Vermeidung von Härten zu beratschlagen (§92 Abs.1 Satz2 BetrVG). Der Arbeitgeber muss sich mit dem Anliegen des Betriebsrats beschäftigen und auf seine Fragen eingehen. Die Personalplanung selbst muss der Arbeitgeber laut Gesetz nicht mit dem Betriebsrat beraten, er muss aber über die Folgen der geplanten Änderungen Auskunft erteilen. Wie die vorliegende Auswertung zeigt, lassen sich mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen die Informations- und Beratungsrechte über die gesetzlichen Vorgaben hinaus erweitern. So kann z. B. vereinbart werden, dass sich die Beratung auch auf die Personalplanung an sich sowie auf eine kritische Betrachtung der angewandten Verfahren und der zugrunde gelegten Basisdaten und Annahmen beziehen soll.

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht darüber hinaus Vorschlags- bzw. Initiativrechte des Betriebsrats vor. Laut §92 Abs.2 BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung und Durchführung einer Personalplanung unterbreiten. Für den Arbeitgeber gibt es zwar keine Verpflichtung, die Vorschläge des Betriebsrats anzunehmen, er muss sich aber ernsthaft damit auseinandersetzen. Lehnt der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats ab, muss er dies begründen (in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten hat dies schriftlich zu erfolgen). Der Betriebsrat kann sein Initiativrecht in diesem Zusammenhang auch für Vorschläge zur Beschäftigungssicherung (§92a BetrVG) oder für Vorschläge zur Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs und zu Fragen der Berufsbildung nutzen (§96 Abs.1 BetrVG). Beide Betriebsparteien sind grundsätzlich dazu angehalten, die Berufsbildung im Rahmen der betrieblichen Personalplanung zu fördern.

Aus §92 BetrVG ist kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Personalplanung abzuleiten. Mitbestimmungsrechte ergeben sich aber bei den Folgeaktivitäten des Arbeitgebers, die auf der Personalplanung im engeren Sinne basieren. Dies gilt etwa bei personellen Einzelmaßnahmen gemäß §§99 ff. BetrVG (z. B. Einstellungen, Eingruppierungen, Umgruppierungen, Versetzungen, Entlassungen) oder bei Fragen der Arbeitszeit, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder der Gruppenarbeit nach §87 Abs.1 BetrVG. §97 Abs.2 BetrVG zufolge hat der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung. Diese kommen zum Tragen, wenn der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt hat, die dazu führen, dass sich die Tätigkeiten der betroffenen Beschäftigten ändern und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr ausreichen, um die an sie gestellten Aufgaben zu erfüllen. Mit Blick auf Personalvermittlung über interne Arbeitsmärkte ist auch §95 BetrVG zu erwähnen. Dieser besagt, dass Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen nicht ohne Zustimmung des Betriebsrats festgelegt werden dürfen. Siehe hierzu auch die §§102 und 111 BVG.

Eine praktische Hilfe bei der Darstellung und Analyse des aktuellen und zukünftigen Personalbestands sind Altersstrukturanalysen. Diese sind auch nützlich, um sich einen Überblick über mittel- bis langfristige Ersatzbedarfe zu verschaffen. Ist die Durchführung von Altersstrukturanalysen nicht per Tarifvertrag geregelt, kann der Betriebsrat sich hier auf sein allgemeines Informationsrecht nach §80 Abs.2 BetrVG berufen. Danach muss der Arbeitgeber dem Betriebsrat Auskunft über Daten erteilen, die man für die Durchführung einer Altersstrukturanalyse benötigt (sofern diese Daten vorliegen).

## 6 BESTAND DER VEREINBARUNGEN

Tabelle 2

### Art und Anzahl der Vereinbarungen

Art der Vereinbarung	Anzahl
Betriebsvereinbarung	9
Dienstvereinbarung	5
Eckpapier	1
Europäische Konzernbetriebsvereinbarung	1
Gesamtbetriebsvereinbarung	6
Gesamtdienstvereinbarung	1
Konzernbetriebsvereinbarung	9
Rahmenbetriebsvereinbarung	2
Rahmendienvereinbarung	1
Regelungsabsprache	1
Rahmenkonzernbetriebsvereinbarung	1
Tarifvertrag	2
<b>Gesamt</b>	<b>39</b>

Tabelle 3

### Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Branchen	Anzahl
Chemische Industrie	3
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	2
Elektro	1
Energiedienstleister	2
Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge	3
Gesundheit und Soziales	4
Kreditgewerbe	2
Landverkehr	5
Maschinenbau	4
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	3
Metallerzeugung und -bearbeitung	1
Öffentliche Verwaltung	4
Telekommunikationsdienstleister	2
Versicherungsgewerbe	2
Wasserversorger	1
<b>Gesamt</b>	<b>39</b>

Tabelle 4

**Abschlussjahr der Vereinbarungen**

<b>Abschlussjahr</b>	<b>Anzahl</b>
1999	1
2000	2
2001	2
2002	1
2004	1
2006	1
2007	1
2008	4
2009	1
2010	2
2011	3
2012	1
2013	3
2014	2
2015	5
2016	3
2017	4
2019	2
<b>Gesamt</b>	<b>39</b>

# LITERATUR- UND INTERNETVERZEICHNIS

---

## Literatur

**Beck, Martell (2002):** Grundsätze der Personalplanung. Ausrichtung der Betriebsverfassung am Strategischen Human Resource Management. Wiesbaden.

**Beck, Martell/Oechsler, Walter A. (2001):** Personalplanung. In: Bertelsmann-Stiftung/Fauth-Herkner & Partner/Oechsler, Walter A. (Hg.) (2001): Leitfaden Systematisches Beschäftigungs-Management. Gütersloh, S. 41–89.

**Berendes, Kai/Kumpf, Johannes/Delarue, Marc (2016):** Strategische Personalplanung und HR Analytics. Navigationshilfe für das Management am Beispiel der AOK Hessen. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Band 53, Heft 6, S. 828–837.

**Berendes, Kai/De Andrés-Gayón, Claudia/Kotkamp, Stefan (2018):** Über die Zukunft lernen. Evolution der strategischen Personalplanung bei der Deutschen Bahn. In: Personalführung 9/2018, S. 26–31.

**BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hg.) (2012):** Fachkräfte sichern. Personalbedarfsplanung. Berlin. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-personalbedarfsplanung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-personalbedarfsplanung.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [27.9.2019].

**Becker, Manfred (2005):** Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart.

**Breisig, Thomas (2016):** Personal. Planung, Beschaffung und Auswahl; Führung, Beurteilung und Entwicklung; Arbeitsorganisation. 2., überarb. u. erw. Aufl. Herne.

**Busse, Gerd (2014):** Trendbericht: Skill-Datenbanken. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. [www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_hintergrund\\_skilldatenbanken.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_hintergrund_skilldatenbanken.pdf) [27.9.2019].

**Clausewitz, Carl von (1832):** Vom Kriege. Hinterlassenes Werk des Generals Carl von Clausewitz. Berlin.

**Dachrodt, Heinz-G./Koberski, Wolfgang/Engelbert, Volker/Dachrodt, Gunnar (Hg.) (2014):** Praxishandbuch Human Resources. Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung. Wiesbaden.

**Giertz, Jan-Paul (2018):** Ein neuer Akteur der Mitbestimmung. In: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) 12/2018, S. 34–37.

**Giertz, Jan-Paul/Mühge, Gernot (2019):** Qualifikationen und Anforderungen richtig matchen. In: Personalführung 3/2019, S. 16–23.

**Heymann, Helmut H./Müller, Karl G. (1982):** Betriebliche Personalentwicklung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 11. Jahrgang Nr. 4, S. 151–156.

**Hinrichs, Sven (2011):** Personalauswahl und Auswahlrichtlinien. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.

**Hoffmann, Thomas (2017):** Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung. Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Mitbestimmungspraxis Nr. 7. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. [www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2017\\_07.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_07.pdf) [27.9.2019].

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

**IG Metall Vorstand (Hg.) (2014):** Personalplanung. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute. Frankfurt am Main.

**Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina (2017):** Arbeit Transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Wiesbaden.

**Klein-Schneider, Hartmut (2001):** Personalplanung. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. edition der Hans-Böckler-Stiftung 47. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.

**Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2014):** Personalplanung. Handlungshilfe für Betriebsräte 31. IG Metall Vorstand (Hg.). Frankfurt am Main.

**Mintzberg, Henry (1978):** Patterns in Strategy Formation. In: Management Science, 24. Jahrgang, Nr. 9, S. 934–948.

**Mühge, Gernot (2015):** Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.

**Müller-Jentsch, Walther (2018):** Mitbestimmung Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen. Wiesbaden.

**Paul, Christopher (2005):** Personalrisikomanagement. Bestandsaufnahme und Perspektive. Arbeitspapier 112. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.

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

**Rump, Jutta/Schuller, Isabelle/Stracke, Stefan/Zapp, David (2018):** Mit der Digitalisierung Schritt halten. Warum strategische Personalplanung immer wichtiger wird. In: Personalführung 9/2018, S. 14–19.

**Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2016):** Personalmanagement. 3. Auflage, München.

**Scholz, Christian (2018):** Faszination Humankapital. München.

**Scholz, Christian/Sattelberger, Thomas (2012):** Human Capital Reporting. HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung. München.

**Stracke, Stefan/Rieke, Cornelia/Schöneberg, Katharina/Baldauf, Sabine/Maack, Klaus (2018):** Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte. Berlin. [www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/strategische-personalplanung-mit-weitblick.pdf;jsessionid=F3D77438244024A1D394598E7F303E12?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/strategische-personalplanung-mit-weitblick.pdf;jsessionid=F3D77438244024A1D394598E7F303E12?__blob=publicationFile&v=2) [27.9.2019].

**Thompson, Charles/Gregory, Jane Brodie (2012):** Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. In: The Psychologist-Manager Journal, 15. Jahrgang, Nr. 4, S. 237–246.

**Ulrich, Dave (1997):** Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press.

**Wedde, Peter (Hg.) (2019):** Handbuch Datenschutz und Mitbestimmung. 2. Auflage, Frankfurt am Main.

**Wilms, Gaby/Zapp, David/Tan, Jy-Vonne (2018):** Strategische Personalplanung leicht gemacht. Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen. Berlin. [www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/strategische-personalplanung-kmu.html](http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/strategische-personalplanung-kmu.html) [27.9.2019].

## Internet

Die „Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sind eine Plattform für Unternehmen, die mit eigenen Lern- und Experimentierräumen kreative Ideen für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 finden wollen. Unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) unterstützt das BMAS Unternehmen und Verwaltungen darin, neue Arbeitsweisen zu erproben:

[www.experimentierraeume.de](http://www.experimentierraeume.de)

[www.bmas.de/DE/Presse/Meldungen/2018/auftakt-experimentierraeume-zukunft-der-arbeit.html](http://www.bmas.de/DE/Presse/Meldungen/2018/auftakt-experimentierraeume-zukunft-der-arbeit.html)

## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit. „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

### **Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten**

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens. Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle? Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an? Was wird geregelt? Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

Nähere Informationen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

### **Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!**

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

[Macht mit und nehmt Kontakt mit uns auf!](#)

---

Die Digitalisierung hat enormen Einfluss auf sich verändernde Personal- und Kompetenzbedarfe. Zudem führt die demografische Entwicklung zu teils erheblichen Fachkräfteengpässen. Eine strategische Personalplanung sollte daher eine zentrale Aufgabe in Unternehmen sein.

Wie gehen Personalmanagement und Mitbestimmungsakteure strategische Personalplanung an? Im Rahmen der Auswertung wurden 43 Vereinbarungen analysiert. Es zeigt sich: Das Thema ist in Bewegung. Vor allem neuere Vereinbarungen machen deutlich, dass sich betriebliche Sozialpartner immer stärker der zunehmenden Bedeutung strategischer Personalplanung bewusst werden.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-348-5