ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Klein-Schneider, Hartmut

**Book**

# Personalplanung: Analyse und Handlungsempfehlungen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 47

**Provided in Cooperation with:**
The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Klein-Schneider, Hartmut (2001) : Personalplanung: Analyse und Handlungsempfehlungen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 47, ISBN 3-93514-519-5, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116298

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

47

Hartmut Klein-Schneider

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

# Personalplanung

## Analyse und Handlungs-empfehlungen

edition der Hans **Böckler Stiftung**

*Hartmut Klein-Schneider*

# Betriebs- und Dienstvereinbarungen

# Personalplanung

## Analyse und Handlungsempfehlungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung 47

© Copyright 2001 by Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2001
ISBN 3-935145-19-5
Bestellnummer: 13047

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# INHALT


**1. VORWORT** 5

**2. RAHMENBEDINGUNGEN** 7

**3. BESTAND AN BETRIEBLICHEN VEREINBARUNGEN ZUR PERSONALPLANUNG** 11

**4. REGELUNGSINHALTE** 13
4.1 Ziele der Vereinbarungen 13
4.2 Ablauf der Personalplanung 16
4.3 Aufgaben der Personalplanung 23
4.4 Instrumente 30
4.5 Sonstige Regelungen 41

**5. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND INSTRUMENTE** 43
5.1 Rechte der Interessenvertretung 43
5.2 Gemeinsame Personalplanungsausschüsse 47
5.3 Rechte der Beschäftigten 50

**6. BETRIEBLICHE VEREINBARUNGEN ZU VERSETZUNGEN** 53

**7. REGELUNGEN ZUR PERSONALPLANUNG IN BETRIEBLICHEN VEREINBARUNGEN ZUR GRUPPENARBEIT** 57

**8. OFFENE PROBLEME** 61

**9. GESTALTUNGS- UND BERATUNGSHINWEISE** 63
9.1 Gestaltungshinweise für einen Prozess der Personalplanung unter Beteiligung der Interessenvertretung 65
9.2 Gestaltungshinweise für einzelne Elemente, Instrumente oder Maßnahmen der Personalplanung 74

9.3 Gestaltungshinweise für vorsorgliche Maßnahmen (zur Umsetzung) der Personalplanung 77

**10. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG 79**

**11. WEITERFÜHRENDE LITERATUR 83**

**12. ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZUR AUSWERTUNG DER BETRIEBLICHEN VEREINBARUNGEN 85**

**SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG 89**

# 1. VORWORT

In einer dynamischen Marktwirtschaft, die gekennzeichnet ist durch technischen Fortschritt, saisonale und konjunkturelle Schwankungen, kurze Produktlebenszyklen, Wandel der Verbraucherwünsche, Entstehen und Vergehen von Unternehmen und ganzen Branchen ergeben sich ständig Bedrohungen der Beschäftigung und Beschäftigungsbedingungen, aber auch neue Beschäftigungschancen. Das Personalmanagement kann sich nicht darauf beschränken, auf diese Veränderungen zu reagieren. Es muss aktiv und initiativ den Personaleinsatz optimieren, das Wertschöpfungspotenzial weiterentwickeln und damit einen Beitrag zur Steigerung von Produktivität, Innovativität und Wirtschaftlichkeit leisten.

Personalplanung zielt einmal darauf ab, betriebliche Personalbedarfe zu ermitteln und zu erfüllen. Sie kann gleichzeitig damit dazu dienen, Beschäftigungsprobleme frühzeitig aufzudecken und sozialverträglich abzufedern. Eine wichtige Funktion übernimmt Personalplanung in dem Human Ressource Management. Dieses Konzept betont die Bedeutung der personellen Kompetenzen für zukünftige Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsstärke des Unternehmens. Personalplanung ist darin die Voraussetzung für eine qualitative Personalentwicklung.

Die vorliegende Broschüre will durch die Auswertung betrieblicher Vereinbarungen darstellen, was die Betriebsparteien aus dem Recht der Interessenvertretung auf Information und der Pflicht des Arbeitgebers, die Personalplanung und ihre Auswirkungen mit der Interessenvertretung zu beraten, gemacht haben. Nach einer kurzen Darstellung der Rahmenbedingungen, unter denen diese betriebliche Gestaltung steht, geht die inhaltliche Auswertung vor allem den Fragen nach:

- Welcher Ansatz der Personalplanung wird in der Betriebsvereinbarung umgesetzt?
- Welcher Ablauf wird für die Personalplanung vorgesehen?
- Wie wird die Personalplanung entworfen, konzipiert, beraten und realisiert?
- Welche Maßnahmen und Instrumente werden für die Umsetzung der Personalplanung vorgesehen und gestaltet?
- Welche Rechte werden dabei der Interessenvertretung eingeräumt?

Einen besonderen Abschnitt widmen wir den Mitbestimmungsrechten, -prozeduren und -instrumenten. Anschließend stellen wir Regelungen zur Personalplanung aus anderen Gestaltungsfeldern, aus Vereinbarungen zu Versetzungen und zur Gruppenarbeit, vor. Hinweise zur Beratung und auf Gestaltungsmöglichkeiten der Personalplanung finden sich in Kapitel 9.

# 2. RAHMENBEDINGUNGEN

Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme oder Vorbereitung zukünftiger Personalbedarfe in quantitativer und qualitativer Hinsicht sowie der zu ihrer Erfüllung erforderlichen Maßnahmen. Personalplanung ist zunächst Aufgabe der Unternehmens- oder Verwaltungsleitung. In der Praxis wird die Personalplanung häufig aus der Unternehmensplanung (Unternehmensstrategie, Produktions- und Absatzplanung, Investitionsplanung) bloß abgeleitet, verfolgt keine eigenständigen Personalziele. Im Gegensatz dazu zielen die Mitbestimmungsgesetze und insbesondere die Institutionalisierung des Arbeitsdirektors in mitbestimmten Unternehmen darauf, eigenständige Personalziele in eine Personalplanung umzusetzen und gleichberechtigt mit den anderen Planungen, den Finanz-, Produktions- und Investitionsplanungen, in eine Unternehmensplanung zu integrieren.

Personalplanung kann Beschäftigungsprobleme nicht lösen. Sie ist aber die wesentliche Voraussetzung einer beschäftigungsstabilisierenden Personal- und Unternehmenspolitik. Ohne Personalplanung lassen sich Folgen saisonaler, konjunktureller oder struktureller Schwankungen weder erfassen noch ihre Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Einkommen vorausschauend sozialverträglich gestalten. Personalplanung muss unternehmensinterne und externe Entwicklungen beobachten, ihre Auswirkungen auf den Personalbestand und -bedarf analysieren und problemangemessene und bedarfsgerechte Maßnahmen der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, des Personaleinsatzes und des Personalabbaus entwerfen und einsetzen. Als einzelwirtschaftliche Planung in einem dynamischen und unsicheren Umfeld gehört die Personalplanung zum üblichen betriebswirtschaftlichen Instrumentarium einer dezentralen Marktwirtschaft. Personalplanung kann darüber hinaus ein Instrument sein, Überbelastungen der Beschäftigten zu begrenzen.

Welche Möglichkeiten haben Interessenvertretungen, Personalplanung mitzugestalten und zu nutzen, um Beschäftigung zu sichern?

Seit 1972 haben Betriebsräte – und in ähnlicher Weise Personalräte nach dem BuPersVG – ein Recht, über die Personalplanung informiert zu werden und sie mit dem Arbeitgeber zu beraten (§ 92 BetrVG, § 78 BuPersVG). In der Folge dieser Änderung des BetrVG finden wir eine Fülle gewerkschaftlicher grauer Literatur, mit der Betriebsräte bei der Nutzung dieses neuen Instruments unterstützt werden. Dabei geht es vor allem um die Ziele:

- Sicherung von Arbeitsplätzen;
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen;
- Abbau von Risiken, die durch Rationalisierungsmaßnahmen und technischen Wandel entstehen (§ 92 RN 6 und RN 11 in Däubler u. a. 2000).

Intention dieser Vorschriften war es, Personalplanung nicht ausschließlich als abgeleitete Folgeplanung unternehmerischer Strategie betreiben zu lassen. Über die Personalplanung sollten die Interessen der Beschäftigten gleichberechtigt in die Unternehmensplanung eingebracht und Auswirkungen anderer Planungen und außerbetrieblicher Entwicklungen auf die Personalplanung frühzeitig erkannt und sozialverträglich gestaltet werden. Nicht wenige Unternehmen haben sich der Verpflichtung zur Information und Beratung der Personalplanung mit dem Hinweis entzogen, es werde keine Personalplanung betrieben.

Betriebsräte (aus Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten) können auch den Anspruch auf Information und Beratung im Wirtschaftsausschuss über § 106 BetrVG zur Mitgestaltung der Personalplanung nutzen. Der Arbeitgeber hat den Wirtschaftsausschuss zu unterrichten über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens. Der Wirtschaftsausschuss seinerseits muss diese Informationen mit dem Arbeitgeber, vor allem bezüglich der Auswirkungen auf die Beschäftigten, beraten und den Betriebsrat informieren. Dabei stehen die wirtschaftliche und die finanzielle Lage des Unternehmens, die Produktions-, Investitions- und Rationalisierungsplanung und alle die Vorgänge und Vorhaben im Vordergrund, die die Interessen der Arbeitnehmer wesentlich berühren können.

Zumindest für Unternehmen mit Aufsichtsrat hat der Gesetzgeber 1998 die Rechte und Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung durch das KonTraG verstärkt. Die Vorstände der in den Geltungsbereich fallenden Unternehmen sind nun verpflichtet, die Aufsichtsräte über die beabsichtigte Geschäftspolitik, u. a. die Finanz-, Investitions- und Personalplanung, die Rentabilität der Gesellschaft, den Umsatz und die Lage der Gesellschaft sowie Geschäfte von erheblicher Bedeutung zu informieren und geeignete Maßnahmen zu treffen, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und auf sie zu reagieren, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden können.

Festzuhalten ist, dass den Interessenvertretungen harte, erzwingbare Mitbestimmungsrechte auf dem Gebiet der Personalplanung fehlen, sie aber gleichwohl über umfassende Informations- und Beratungsrechte verfügen. Gewerkschaftliche Empfehlungen laufen darauf hinaus, die verschiedenen Ebenen der Arbeitnehmervertretungen im Zusammenhang zu sehen und in Verbindung mit den ver-

hältnismäßig starken Mitbestimmungsrechten bei personellen Einzelmaßnahmen und betrieblichen Bildungsmaßnahmen einzusetzen.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion lassen sich drei Ansätze unterscheiden, wie Personalplanung realisiert werden kann.

(1) Im traditionellen betriebswirtschaftlichen Ansatz ermittelt die Personalplanung einen Personalbedarf aus den bestehenden Arbeitsprozessen und der Unternehmensplanung, der Investitions-, Produktions- und Absatzplanung. Dieser Bedarf wird verglichen mit den internen Entwicklungen des Personalbestandes und den externen Entwicklungen, z. B. auf dem Markt. Daraus ergibt sich ein konkreter Personalbeschaffungs- oder Personalabbaubedarf.

    Mittlerweile hat sich in der unternehmerischen Praxis jedoch ein umgekehrter Ablauf der Personalplanung nach diesem Ansatz durchgesetzt. Neben die durch Innovation und Rationalisierung initiierten Arbeitsplatzverluste treten ökonomisch motivierte hinzu. Durch Einsatz von Unternehmensberatern, Aufgabenkritik, neuen Managementkonzepten wie Lean Production oder Businessprozess Reengineering und Shareholder Value, wird der gewachsene Personalbestand radikal in Frage gestellt. Personalplanung geht jetzt nicht mehr von dem aus der Produktions- und Absatzplanung errechneten Personalbedarf aus, sondern beginnt mit einer Vorgabe von Seiten der höchsten Entscheidungsebene des Unternehmens. Diese Vorgabe wird von den operativen Bereichen umgesetzt in Vorschläge, wie der von oben vorgegebene Personalabbau zu realisieren ist, welche technisch-organisatorischen Maßnahmen erforderlich sind, um Personal im Umfang der Vorgabe überflüssig zu machen. Erst im dritten Schritt werden dann die personellen Maßnahmen bestimmt, mit denen das Personal tatsächlich freigesetzt wird, also z. B. Maßnahmen des Vorruhestands, der Altersteilzeit, der Nutzung von Fluktuation oder der verstärkten Angebote von Aufhebungsverträgen.

(2) Ein weiterer Ansatz ergibt sich aus dem Human-Ressource-Management, einem Personalkonzept, das die wachsende Bedeutung der menschlichen Qualifikationen und Produktivkraft für die Wertschöpfungsfähigkeit und damit den Unternehmenserfolg anerkennt. Im Mittelpunkt der Personalführung steht dementsprechend die Personalentwicklung. Allein durch Personalentwicklung, durch Aus- und Weiterbildung der Kernkompetenzen kann ein Unternehmen nach dieser Konzeption immer wieder neue Wettbewerbsvorteile vor den Konkurrenten erringen. Wenngleich sich viele große und weltweit agierende Unternehmen auf den Ansatz des Human Ressource Management berufen, steht die Umsetzung der Zielsetzungen in konkrete

Instrumente und Maßnahmen und der Erfolgsbeweis noch aus. Ein Ziel unserer Untersuchung wird sein, Hinweise darauf zu finden, ob sich Human Ressource Management bereits in Betriebsvereinbarungen zur Personalplanung realisiert hat.

(3) Schließlich soll ein dritter Ansatz nicht unerwähnt bleiben, wenngleich er sich in den vorliegenden Vereinbarungen nicht niederschlägt. Dieser Ansatz ist vor allem in Branchen zu beobachten, die durch die Mitbestimmungskultur (Montanmitbestimmungsgesetz von 1951) geprägt sind. Die Unternehmen – gedrängt durch die betrieblichen Interessenvertretungen – bekennen sich zu ihrer Beschäftigungsverantwortung auch über die Unternehmensgrenzen hinweg, also etwa bei als unvermeidlich gehaltenem Personalabbau. Mit der Stahlstiftung im Saarland, mit Verpflichtungen zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen, mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften, vor allem auch in Ostdeutschland und mit Personaleinsatzbetrieben, engagieren sich die Unternehmen bei dem Versuch, nicht mehr benötigte Arbeitskräfte bei der Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten zu unterstützen. Nicht selten werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Beschäftigungsgesellschaften zwar qualifiziert und bis zum Übergang in den Vorruhestand auch beschäftigt, eine Vermittlung auf wettbewerbsfähige Arbeitsplätze im ersten Arbeitsmarkt gelang häufig nicht. Praktisch war das Ergebnis damit eine sozialverträgliche, auf gesellschaftliche Kosten gehende »Stillegung von Arbeitskraft und Wertschöpfungspotenzial«. Inwieweit die Transfergesellschaften als jüngs-te Weiterentwicklung bessere Ergebnisse bringen, inwieweit sie tatsächlich die Arbeitskräfte selbst aktivieren, bei der beruflichen Neuorientierung unterstützen und zu neuen Erwerbsmöglichkeiten für die Betroffenen führen, muss sich erst noch erweisen. In den uns vorliegenden Vereinbarungen finden wir diesen dritten Ansatz nicht, Aussagen zu seiner Ausgestaltung sind uns daher auf dieser Basis nicht möglich.

Aus dieser knappen Darstellung ergeben sich drei mögliche Konzeptionen für Betriebsvereinbarungen zur Personalplanung:

- Gestaltung des Personalplanungsprozesses;
- Gestaltung der Personalplanung und der Personalmaßnahmen, um Beschäftigung vorausschauend zu stabilisieren;
- Gestaltung der Personalplanung und Personalentwicklung zur Förderung von Innovation und Wertschöpfungskraft des Unternehmens.

# 3. BESTAND AN BETRIEBLICHEN VEREINBARUNGEN ZUR PERSONALPLANUNG

Es liegen 11 betriebliche Vereinbarungen zur Personalplanung vor. Eine Nachrecherche bei Interessenvertretungsgremien großer Unternehmen und Verwaltungen hat zu keinem weiteren Erfolg geführt. Offenbar sind in den Unternehmen recht wenige Vereinbarungen abgeschlossen worden, die Personalplanung unmittelbar regeln. Allerdings werden Aspekte der Personalplanung auch in Betriebsvereinbarungen und Dienstvereinbarungen zu anderen Themen behandelt. Eng im Zusammenhang mit Personalplanung stehen Fragen des Personaleinsatzes (16 Vereinbarungen liegen vor).

Zunächst konzentrieren wir uns mit der Auswertung auf die 11 betrieblichen Vereinbarungen, die Personalplanung unmittelbar gestalten, anschließend stellen wir auch die Regelungen zur Personalplanung aus den Vereinbarungen zu Personaleinsatz dar.

Darüber hinaus können in betrieblichen Vereinbarungen zu Gruppenarbeit, Unternehmensorganisation, Nachteilsausgleich, Beschäftigungssicherung und weiteren Themen Regelungen zu Personalplanung vermutet werden. Eine umfassende Auswertung der vielen Vereinbarungen auf Regelungen der Personalplanung ist uns im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Beispielhaft werten wir die Vereinbarungen zu Gruppenarbeit auf Regelungen zur Personalplanung aus.

Statistische Aussagen sind aufgrund der geringen Fallzahl mit Vorsicht zu interpretieren. Es liegen (Tabelle 1) 8 Betriebsvereinbarungen und drei andere Regelungsarten vor, darunter 1 Betriebstarifvertrag. Zwei betriebliche Vereinbarungen sind jungen Datums, insgesamt 6 nicht älter als 6 Jahre, drei der vorliegenden Vereinbarungen sind älter als 9 Jahre (Tabelle 2). Die Branchenherkunft der Unternehmen, aus denen uns Betriebsvereinbarungen zur Personalplanung vorliegen, ist sehr differenziert: Energie- und Wasserversorgung, Forschung und Entwicklung, Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Handel, Metallverarbeitung, Öffentliche Verwaltung, Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, Verpackungsmittelindustrie, Versicherung (aus einem Unternehmen liegen 2 Vereinbarungen vor).

*Tabelle 1*

***Art der Regelung***

| **Regelungsart** | **Anzahl absolut** |
|---|---|
| Betriebsvereinbarung | 8 |
| andere Regelungsarten | 3 |
| **gesamt** | 11 |

*Tabelle 2*

***Datum des Abschlusses der betrieblichen Vereinbarungen***

| **Abschlussdatum** | **Anzahl absolut** |
|---|---|
| 1990 und früher | 3 |
| 1991 – 1993 | 2 |
| 1994 – 1996 | 4 |
| 1997 – 1999 | 2 |
| **gesamt** | 11 |

## 4.1 ZIELE DER VEREINBARUNGEN

### Welche Ziele verfolgen die Betriebsparteien mit den Vereinbarungen?

Meist in den Präambeln, zum Teil aber auch durch Beschreibung von »Grundsätzen«, werden Ziele vereinbart, die gemeinsam durch die betriebliche Vereinbarung verwirklicht werden sollen. An erster Stelle der Häufigkeit steht die Bereitstellung des erforderlichen Personals für das Unternehmen, an zweiter Stelle die Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten bei personellen oder personalplanerischen Maßnahmen. Weitere Ziele sind die sozialverträgliche Gestaltung von Anpassungsmaßnahmen im Strukturwandel, die Ausgestaltung konkreter personalplanerischer Instrumente und die Förderung von Personalentwicklung und Motivation. Nur einmal wird Personalplanung ausdrücklich mit dem Ziel vereinbart, die Beschäftigung zu sichern. Offenbar wird Personalplanung zumindest in den vorliegenden Fällen nicht als wirksames Instrument einer Verstetigung der Beschäftigung bei konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen gesehen und eingesetzt.

***Tabelle 3***

***Ziele der Vereinbarungen***

| **Ziele** | **Anzahl absolut** |
|---|---|
| Optimale Bereitstellung des Personals in Qualität und Quantität | 5 |
| Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen bei personellen Maßnahmen | 5 |
| Sozialverträgliche Gestaltung von Anpassungsmaßnahmen im Strukturwandel | 2 |
| Ausgestaltung/Vereinbarung konkreter personalplanerischer Instrumente | 2 |
| Förderung von beruflicher Weiterentwicklung und Motivation | 2 |
| Personalplanung zur Verstetigung und Sicherung der Beschäftigung | 1 |
| **gesamt (Mehrfachnennungen)** | 17 |

Die Erfüllung des Personalbedarfs des Unternehmens steht in den folgenden Beispielen im Vordergrund:

> Nachstehende Vereinbarung hat den Zweck, personelle Engpässe im (…) möglichst kurzfristig wirksam zu beheben. Gesundheitswesen, 010100/01

> Für den eigenen Nachwuchsbedarf werden in enger Zusammenarbeit mit der Personalentwicklungsplanung und den Fachabteilungen schon während der Ausbildung Qualifizierungsschwerpunkte gesetzt und frühzeitig Auszubildende auf Tätigkeiten für freiwerdende Planstellen vorbereitet.
> Energie- und Wasserversorgung, 010100/06

Im folgenden dritten Zitat aus einer Vereinbarung stehen der Beschaffung des für das Unternehmen erforderlichen Personals und die Beschäftigungssicherheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als zwei Ziele nebeneinander:

> Personalplanung im (…) soll dazu beitragen, die Aufgaben der Zukunft im Interesse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und des Unternehmens zu bewältigen.
> Personalplanung hat als Teilbereich der betrieblichen Personalpolitik folgende Aufgaben zu erfüllen:
> - Sie dient dazu, die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte zur Erfüllung der Unternehmensaufgaben in der erforderlichen Anzahl mit den geforderten Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sicherzustellen.
> - Sie hat den Bedürfnissen und Erwartungen der Beschäftigten des (…) an gesicherten, qualifizierten und menschengerechten Arbeitsplätzen Rechnung zu tragen. Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

In anderen Vereinbarungen nehmen die Parteien Bezug auf eine schwierige Haushaltslage (Öffentliche Verwaltung), auf den Strukturwandel oder auf die Liberalisierung des (Energie-)Marktes. Personalplanung zielt auf die sozialverträgliche und sozial verantwortliche Anpassung an diese Anforderungen, vor allem und konkret auf die sozialverträgliche Gestaltung eines Personalabbaus.

Die Haushaltssituation der Stadt (…) und die finanziellen Perspektiven für die kommenden Jahre machen verstärkte Anstrengungen zur Erreichung des Haushaltsausgleichs auch im personellen Bereich erforderlich.
Der durch den Rat beschlossene Einstellungsstop wird auch in den nächsten Jahren fortgesetzt werden.
Die Stadt (…) beabsichtigt, bis Ende (…) ca. (…) DM im Personaletat einzusparen (Ausgangsbasis: (…).
Zur sozialverträglichen Realisierung dieses Ziels wird folgende Dienstvereinbarung geschlossen: Öffentliche Verwaltung, 010100/03

Die Vertragspartner sind sich darin einig, dass die (…) dem eingetretenen und absehbaren Strukturwandel im (…)bereich und den organisatorischen und technologischen Veränderungen Rechnung tragen muss, um nicht auf Dauer ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren und damit auch die Arbeitsplätze der Beschäftigten zu gefährden.
Schwerpunkte der neuen Entwicklungen, liegen beispielsweise in den Bereichen

- Kundenselbstbedienung,
- computerunterstützte Sachbearbeitung,
- Automatisierung des Zahlungsverkehrs,
- neue Kommunikationstechnologien,
- EDV-Unterstützung für die Personalarbeit.

Die Vertragspartner sind sich über die Einführung und Anwendung dieser technologischen, organisatorischen und strukturellen Veränderungen einig. Damit zusammenhängende Planungen müssen wirtschaftlichen und sozialen Gesichtspunkten Rechnung tragen. Finanzdienstleistungen, 010100/14

Vorstand und Betriebsrat der (…) sind sich darüber einig, dass die neuen Rahmenbedingungen in einem liberalisierten Energiemarkt, die daraus resultierenden organisatorischen Anpassungsmaßnahmen der (…) und der im Interessenausgleich vereinbarte Personalabbau eine neue Personalplanungs- und -entwicklungsstrategie erfordern. Diese muss der Veränderung der Unternehmensstruktur gerecht werden und einem drohenden Know-how-Verlust entgegenwirken.
Die zur Zeit geltenden Vereinbarungen regeln zum einen die Entwicklung Einzelner (…) und zum anderen die Instrumente zur dezentralen Personalentwicklung (Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung).
Zur Erreichung der vereinbarten Ziele ist eine zentrale Personalplanung und eine zentral koordinierte Personalentwicklung zur Unterstützung und Ergänzung der schon geltenden Instrumente erforderlich.

Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

## 4.2 ABLAUF DER PERSONALPLANUNG

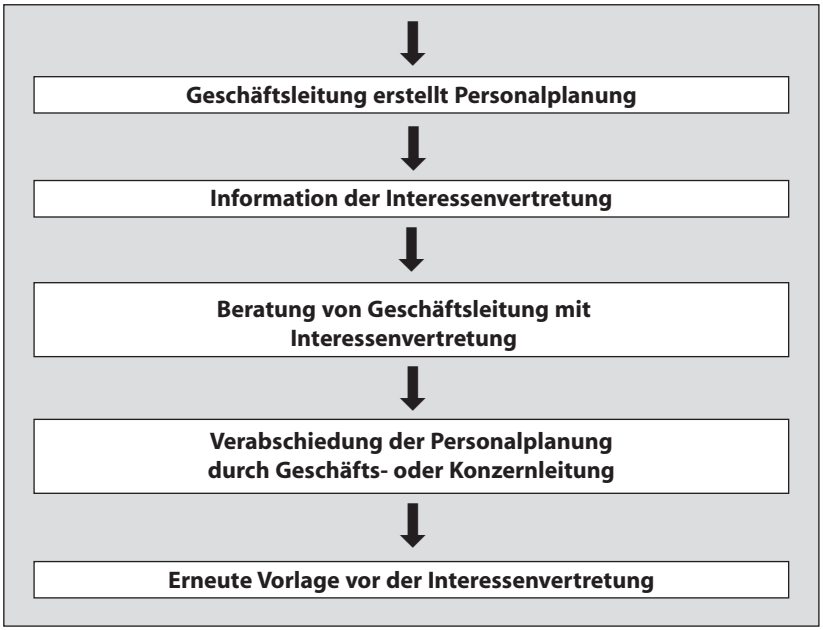
Einen mehr oder weniger umfassend und konkret gestalteten Personalplanungsablauf finden wir in 6 betrieblichen Vereinbarungen. Zunächst sehen das Betriebsverfassungsgesetz und die Personalvertretungsgesetze lediglich rechtzeitige und umfassende Information über die Personalplanung und deren Beratung vor. Schon die wenigen vorliegenden Vereinbarungen machen durch ihre Unterschiedlichkeit deutlich, dass die gesetzlichen Vorgaben ganz verschieden verstanden und umgesetzt werden können und zu differenzierten Abläufen führen. Zunächst ein Beispiel:

Die Geschäftleitung erstellt die Personalplanung. Diese wird dem Betriebsrat mit Unterlagen für die gemeinsame Beratung zur Unterrichtung vorgelegt. Dies geschieht, bevor die Planung übergeordneten Stellen zugeleitet wird.
Die verabschiedete Planung ist dem Betriebsrat erneut vorzutragen.

Pharma-Großhandel, 010100/02

Dies lässt sich grafisch folgendermaßen darstellen:

***Abb. 1: Personalplanungsverfahren eines Pharmagroßhandelsunternehmens***




Bei diesem Beispiel handelt es sich um die genaueste Beschreibung eines Personalplanungsablaufs in den uns vorliegenden Vereinbarungen. Gerade durch die klare Darstellung des Ablaufs der Personalplanung werden wir auf eine Reihe offener Fragen aufmerksam: Was genau wird beraten, die Personalplanung selbst, also auch der Personalbedarf (Mehrbedarf, Minderbedarf) oder allein die Maßnahmen zur Realisierung des geplanten (Mehr- oder Minder-)bedarfs? Was folgt aus der Beratung, welche Konsequenzen werden aus der Beratung gezogen? Wer, welche übergeordnete Stelle entscheidet über den Personalplan und wie weit muss diese Stelle die Beratungsergebnisse von Geschäftsführung und Betriebsrat zur Personalplanung und zu den Umsetzungsmaßnahmen berücksichtigen?

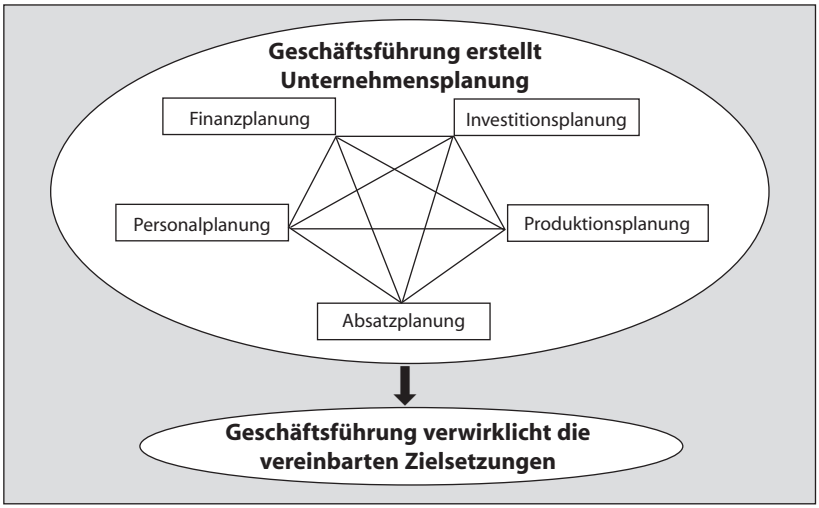
Diese Fragen zu stellen, empfiehlt sich nicht nur im Zusammenhang der Verhandlung einer Betriebsvereinbarung zu Personalplanung, sondern ebenso in der regelmäßigen Beratung der Personalplanung.

Die Vereinbarung aus einem Unternehmen des Papier-, Verlags- und Druckgewerbes beschreibt die – u. E. außerordentlich wichtige – Integration der Personalplanung in die Unternehmensplanung.

> Personalplanung im (…) ist integrierter Bestandteil einer umfassenden, alle Aktions- und Entscheidungsfelder einbeziehenden Unternehmensplanung. Alle betrieblichen Teilpläne werden gemeinsam in der Unternehmensplanung entwickelt, sie beeinflussen sich gegenseitig, sind aufeinander abzustimmen und ggf. zu korrigieren. Personalplanung wird für die gleichen Planungszeiträume durchgeführt wie die übrigen Bereiche der Unternehmensplanung:
> kurzfristig - bis zu 1 Jahr
> mittelfristig - bis zu 3 Jahren
> langfristig - über 3 Jahre
> Träger der Personalplanung ist die Geschäftsführung. Sie ist verantwortlich für die Verwirklichung der vereinbarten Zielsetzungen.
>
> Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

Festgelegt wird die Verantwortlichkeit für die Personalplanung und ihre Verwirklichung. Umgesetzt in eine Grafik ergibt sich folgendes Bild:

***Abb. 2: Personalplanung als integrierter Bestandteil der Unternehmensplanung in einem Unternehmen des Papier-, Verlags- und Druckgewerbes***



Offen bleibt in diesem Beispiel, wann die Interessenvertretung informiert wird, wann und worüber und mit welchen Konsequenzen Geschäftsführung und Interessenvertretung über die Personalplanung beraten, welchen Einfluss also die Interessenvertretung nehmen kann.

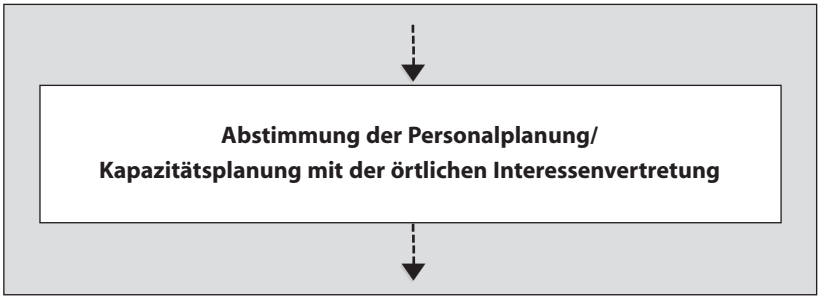
Allein die Formulierung »…« der vereinbarten Zielsetzungen« deutet auf ein Beratungsergebnis mit der Interessenvertretung hin.

Auf diesen letzten Aspekt, den Einfluss der Interessenvertretung, konzentriert sich ein weiteres Beispiel:

> Künftig wird der örtliche Betriebsrat bereits während der Kapazitätsplanung mit einbezogen. Die sich daraus ergebende Personalplanung wird in Abstimmung mit dem örtlichen Betriebsrat erstellt. Dies gilt auch für die sich jeweils ändernde aktuelle Personalplanung. Verpackungsmittelindustrie 010100/11

Der Wortlaut lässt darauf schließen, dass die örtlichen Betriebsräte in diesem offenbar größeren Unternehmen einen starken Einfluss (»in Abstimmung mit«) auf die Personalplanung, die Kapazitätsplanung selbst und – nicht nur – auf die Maßnahmen zur Realisierung der geplanten Kapazität nehmen können. Auch dies wollen wir grafisch darstellen:

***Abb. 3: Einflussnahme der Interessenvertretung auf die Personalplanung in einem Unternehmen der Verpackungsmittelindustrie***




Ein Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung schließlich konzentriert sich in seiner Betriebsvereinbarung auf die Zuordnung von Verantwortlichkeiten.

Der Vorstand sichert durch die jeweils geeignete interne Organisation die Erfüllung dieser Aufgaben. Federführend zuständig für diese Aufgaben ist der Vorstandsbereich Personal. Dieser Bereich koordiniert alle Teilaufgaben der Abteilungen Organisation, Personalservice, Berufliche Bildung, pflegt die Kontakte zu den Fachabteilungen bzw. Centern und stimmt die strategische Personalplanung und -entwicklung auf die Unternehmensentwicklung und mit dem Betriebsrat ab. Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

Der weitere Text dieser Betriebsvereinbarung macht deutlich, dass in diesem Unternehmen Personalplanung vor allem im Zusammenhang mit der strategischen Personalentwicklung gesehen wird.

Das erforderliche Budget zur strategischen Personalplanung und -entwicklung wird im Vorstandsbereich (…) ermittelt, beantragt und verwaltet. Die Dienstleistung Personalentwicklung und -bereitstellung für Center, Tochterunternehmen und Beteiligungen sollte über interne Verrechnungssätze bzw. Geschäftsbesorgungsverträge geregelt werden. Das erforderliche Budget wird nicht aus den Sozialplanmitteln bereitgestellt.
Entsprechend der Rahmenbetriebsvereinbarung zu Instrumenten der Personalentwicklung wird einmal jährlich dem Bildungsausschuss zur Personalentwicklung berichtet.
Im Bildungsausschuss, wie auch unterjährig im Führungskreis, sollte die strategische Personalentwicklung durch Diskussion kontinuierlich überprüft und verbessert werden. Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

In den folgenden Beispielen beschränken sich die betrieblichen Vereinbarungen noch stärker auf die unmittelbare Umsetzung der betriebsverfassungsmäßigen bzw. personalvertretungsmäßigen Rechte, der Information und Beratung. So wird der Informationsanspruch präzisiert und werden die vorzulegenden Unterlagen detailliert aufgezählt:

Im Rahmen der Personalplanung erhält der Betriebsrat folgende Unterlagen:
- Auflistung der freien Planstellen, inkl. der Planstellen, die durch Fluktuation bzw. Ausscheiden aus Altersgründen frei werden,
- Auflistung des zusätzlich benötigten Personalbedarfs,

- Auflistung des freiwerdenden Personals durch Wegfall von Aufgaben,
- Auflistung aller Mitarbeiter, für die positiv bewertete Höhergruppierungsanträge vorliegen (kurzfristige Personalmaßnahmen),
- Auflistung aller Mitarbeiter, denen Aufgaben übertragen werden sollen, die eine höhere Eingruppierung zur Folge haben (mittel- und langfristige Personalmaßnahmen),
- Auflistung von Planungen, für deren Durchführung befristete Arbeitsverträge vorgesehen sind. Hierbei ist jeweils der sachliche Grund darzulegen und ggf. die Herkunft der Projektmittel zu benennen,

Jede Änderung wird in die vorstehenden Listen aufgenommen. Der Betriebsrat erhält die aktualisierten Auflistungen. Forschung und Entwicklung, 010100/04

Im Folgenden zweiten Beispiel werden die Informationsansprüche etwas allgemeiner, aber damit möglicherweise wirkungsvoller, weil dynamisch, definiert. Verwendet die Unternehmensleitung in Zukunft Planungsunterlagen, die heute noch nicht benutzt werden, sind sie nach dieser Betriebsvereinbarung ebenfalls vorzulegen.

Informationstechnische Voraussetzungen der Beratungen
Als Informationsunterlagen kommen u. a. in Betracht:
- Organisationspläne,
- Stellenpläne,

(…)

- Statistiken über Alter, Qualifikation, Fluktuation, Überstunden und Mehrarbeit.

Als Grundlage der Beratungen legt die Geschäftsführung dem Betriebsrat monatlich folgende Daten für die verschiedenen Planungszeiträume vor:
- Vergleich der Istbelegschaft mit der Sollbelegschaft, gegliedert nach Betriebsabteilungen und Qualifikationsgruppen,
- Vorausrechnung des Personalbedarfs aufgrund der zu erwartenden Fluktuation, Veränderungen der Arbeitszeit, Einführung neuer Produkte, Produktionsausweitungen oder -einschränkungen, Investitions- und Rationalisierungsvorhaben usw.

Die Erörterung erfolgt an Hand der Unterlagen, die die GF selbst für ihre Planung verwendet, einschließlich der durch andere Planungsbereiche vorgegebenen Daten (§ 118 BetrVG bleibt davon unberührt).

Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

Vereinbart wird die Häufigkeit und der Gegenstand der Beratung.

Geschäftsführung und Betriebsrat tagen einmal monatlich. Jede Seite kann zu den Beratungen sachkundige Betriebsangehörige hinzuziehen. Auf Antrag einer Seite sind weitere Sitzungen durchzuführen.
Gegenstand der monatlichen Beratungen sind alle Bereiche und Fragen der Personalplanung, sowie alle Randbereiche, die die Personalplanung berühren. Die Ursachen für personelle Veränderungen sind zu erläutern und zu belegen, alle Konsequenzen werden in ihrem sachlichen und zeitlichen Umfang dargestellt.
Aufgrund dieser Daten werden personalpolitische Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung und deren mögliche Alternativen beraten. Alle Beratungsergebnisse werden festgehalten.

Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

In einigen betrieblichen Vereinbarungen wird ein paritätischer Ausschuss zur Umsetzung der Information und Beratung bezüglich der Personalplanung eingesetzt:

Es wird ein zentraler Personalplanungsausschuss gebildet, dem je fünf Vertreter der (…) und des Gesamtbetriebsrates angehören. Die Vertreter des Gesamtbetriebsrates nehmen im Auftrag des Gesamtbetriebsrates dessen Unterrichtungs- und Beratungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz und dieser Vereinbarung wahr.
(…)
Daneben gehört es zu den Aufgaben des zentralen Personalplanungsausschusses

- über Messdaten und Richtwerte, die der Ermittlung des Personalbedarfs dienen sollen,

über Personalentwicklungsplanung,

- über von der (…) vorgesehene Systeme zur Personalplanung,
- zu beraten.

Er wird außerdem bei Anrufungen (…) tätig.

Finanzdienstleistungen, 010100/14

Zur Beratung der Personalplanung wird die Personalplanungskommission eingerichtet.
Die Personalplanungskommission tritt auf Antrag der Geschäftsführung oder des Betriebsrats, mindestens aber einmal pro Kalenderhalbjahr, zusammen.
Die Personalplanungskommission wird von einem der Geschäftsführer einberufen und geleitet. Forschung und Entwicklung, 010100/04

### 4.3 AUFGABEN DER PERSONALPLANUNG

Hier bei den Aufgaben der Personalplanung zeigen sich besonders deutlich die Unterschiede der vorliegenden Vereinbarungen. Einige Vereinbarungen gestalten die Wahrnehmung der Aufgaben der Personalplanung umfassend. Andere dagegen beschränken sich auf ganz wenige Teilaufgaben, regeln also nicht die gesamte Personalplanung, sondern beispielsweise nur die Personaleinsatzplanung für Personalengpässe.

Die Personalplanung beinhaltet vor allem:
- Personalbedarf,
- Personalbeschaffung,
- Personaleinsatz,
- Personalentwicklung,
- Personalberatung,
- Personalabbau. Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

Aufgabe des Personalinformationssystems ist es, die Informationen zur Planung von Maßnahmen zu liefern, die die Lösung dieser Einsatzprobleme ermöglichen. Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

Eine Aufgabe oder die Notwendigkeit, externe Entwicklungen wie die des Marktes, der Technologie, der Kundenpräferenzen usw. zu beobachten und auf ihre Auswirkungen auf die Personalplanung und die Beschäftigung zu analysieren, wird nur selten thematisiert. Eine Ausnahme zeigt das folgende Zitat.

Der Personalbedarf der einzelnen Center, Tochterunternehmen und Beteiligungen muss quantitativ und qualitativ analysiert werden (Sollprofil). Der Bedarf entsteht durch die Neuausrichtung der (…), durch veränderte Arbeitsabläufe und -inhalte, durch Personalabgänge (Rente, Vorruhestand, Altersteilzeit, etc.) und durch die fortwährende Überprüfung der Entwicklungen in der Energiewirtschaft. Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

Im Folgenden dokumentieren und kommentieren wir die Regelungen zu den Teilbereichen der Personalplanung.

### a) Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung nimmt in den vorliegenden Vereinbarungen ihren Ausgang von den bestehenden Aufgaben, Arbeitsprozessen und Stellenplänen sowie der Produktions- und Absatzplanung.

Absehbare Veränderungen des Personalbestandes, wie z. B. durch Urlaub, Eintritt in Wehrdienst, Rückkehr aus Mutterschutz werden dabei berücksichtigt. Mehrfach finden wir Regelungen, mit denen sichergestellt werden soll, dass die Arbeitsbedingungen menschengerecht gestaltet, das Arbeitsvolumen ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen zu erfüllen ist und Mehrarbeit in engen Grenzen gehalten wird.

In den vorliegenden Vereinbarungen nicht geregelt ist die Bestimmung oder zumindest die Berücksichtigung des geplanten Leistungsvolumens (Produktions-, Absatzplanung), das zentrale Bedeutung für den Personalbedarf hat. Regelungen zur Abschätzung und Berücksichtigung von Rationalisierung und Investitionen finden wir eher in versteckter Form. Gerade hier aber liegt eine (theoretische) Hauptaufgabe der Personalplanung: 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.

Planung des Personalbedarfs
Auf der Grundlage der betrieblichen Erfordernisse wird ermittelt
- wie viele Arbeitskräfte,
- einer bestimmten Qualifikation,

- in einem bestimmten Zeitraum,
- an einem bestimmten Ort,

insgesamt und in den einzelnen Abteilungen des (…) benötigt werden.
Bei der Ermittlung des Personalbedarfs werden gleichzeitig auch die Arbeitnehmer, ihre Leistungsfähigkeit und ihr Anspruch an qualifizierte und gesunde Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Die Personalbedarfsermittlung erfolgt auf der Grundlage von Stellenplänen, d. h. Bezugsgrößen sind die gegenwärtige und die zukünftige Organisationsstruktur des (…). Die zukünftige Organisa-tionsstruktur wird anhand der geplanten technischen und organisatorischen Entwicklung prognostiziert. Auch dabei sind Anzahl, Qualifikation und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten in die Planung einzubeziehen.
Der Personalbedarf setzt sich zusammen aus dem Einsatzbedarf, der sich aus den Stellenplänen ergibt, und der Reserverate. Die Höhe der Reserverate bestimmt sich durch

- Tarifurlaub,
- unbezahlter Urlaub,
- sonstiger Urlaub (z. B. für Schwerbehinderte),
- Mutterschutz, Erziehungsurlaub,
- Zivildienst, Wehrdienst,
- Fortbildung,
- Arbeitsunfähigkeit,
- Freistellung für Betriebsräte,
- freie Tage und Schichtfreizeiten.

Es ist grundsätzlich sicherzustellen, dass alle Formen von Mehrarbeit und Leistungsverdichtung vorausschauend vermieden werden. Da das Verlagsgeschäft gelegentliche Produktionsspitzen mit sich bringen kann, wird im Falle von Mehrarbeit nach 87/1,3 BetrVG. verfahren.

Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

Zwar wird in den folgenden Beispielen die Möglichkeit der Überlastung und Leistungsverdichtung angesprochen, Maßnahmen zur Vermeidung werden nicht konkretisiert.

Es ist das Interesse der (…) und der Mitarbeiter/innen, die Soll-Personalbesetzung so festzulegen, dass die zu erbringende Leistung sozial und biologisch zumutbar ist und unter Wahrung der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit erreichbar ist.
Abwesenheitszeiten u. a. aufgrund von Mutterschutz, Erziehungsurlaub, Wehrdienst, Ersatzdienst, Prognose von langandauernden Erkrankungen (Dauer > 6 Wochen) und Kuren, Betriebsratstätigkeit und Sonderaufgaben (Projektarbeit, außergewöhnliche Schulungen) sind bei der Ermittlung der Soll-Personalbesetzung zu berücksichtigen. Für die Abwesenheitszeiten können mit dem Betriebsrat auch Ersatzeinstellungen verabredet werden.

Versicherung, 00100/12

### b) Personalbeschaffungsplanung

Mit der Personalbeschaffungsplanung wird häufig der Vorrang innerbetrieblicher Besetzungen festgeschrieben. Damit werden die Chancen von Arbeitslosen und externen Arbeitssuchenden vermindert, es entspricht jedoch der Beschäftigungsverantwortung der Unternehmen, zunächst ihren Beschäftigten Beschäftigungssicherheit und – bei Rationalisierung – neue Beschäftigung an anderen Arbeitsplätzen sowie berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

Personalbeschaffung erfolgt sowohl innerbetrieblich als auch über den Arbeitsmarkt. Priorität hat die innerbetriebliche Personalbeschaffung, insbesondere wenn es um die Verhinderung von Nachteilen für die Beschäftigten des (…) oder aber um die Chance beruflicher Verbesserung geht.
Ziel der innerbetrieblichen Personalbeschaffung bei Produktionseinschränkungen oder Rationalisierungsmaßnahmen ist es, drohende Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Dies kann durch Versetzungen, mit oder ohne Qualifizierungsmaßnahmen, auf möglichst gleichwertige Arbeitsplätze geschehen.

Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

In dieser Vereinbarung wird die Personalbeschaffungsplanung ausdrücklich als Instrument zur »Vermeidung von Arbeitslosigkeit« durch Versetzung auf möglichst gleichwertige Arbeitsplätze eingesetzt. Aus der Praxis ist bekannt, dass nicht

wenige Führungskräfte Nachwuchs lieber extern rekrutieren. Sie vermuten, dass andere Abteilungen zunächst die weniger leistungsfähigen Beschäftigten »freisetzen«. Dem arbeiten die Betriebsparteien der folgenden Vereinbarung durch ein besonderes Auswahl- und Ausschreibungsverfahren entgegen.

Zur Besetzung freier oder frei werdender Planstellen wird grundsätzlich folgendes Auswahlverfahren eingehalten (Ergänzung zur BV Auswahlrichtlinien):

- Mit Hilfe der Personaldatenbank werden Beschäftigte im Überhang mit entsprechendem Qualifikationsprofil gesucht.
- Findet man keinen geeigneten Beschäftigten, wird die Suche mit Berücksichtigung möglicher Qualifizierungsmaßnahmen wiederholt.
- Bleibt man auch dann ergebnislos, wird intern ausgeschrieben.
- Meldet sich kein geeigneter interner Bewerber, wird die Personaldatenbank konzernweit überprüft.
- Erst wenn eine interne Besetzung völlig ausgeschlossen und dies entsprechend dokumentiert ist, kann eine externe Ausschreibung beim Vorstand beantragt werden.

Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

### c) Personaleinsatzplanung

Bei der Personaleinsatzplanung unterscheiden die zwei Vereinbarungen, die diese Aufgabe detailliert gestalten, den kurzfristigen und den langfristigen Personaleinsatz. Dabei richtet sich der kurzfristige Personaleinsatz nach betrieblichen Interessen (Beseitigung von Personalengpässen, wirtschaftlicher Personaleinsatz, bestmögliche Erfüllung der konkreten Arbeitsaufgabe). Demgegenüber schreiben die Vereinbarungen für den langfristigen Personaleinsatz die Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten vor: Arbeitssicherheit, menschengerechte Arbeitsbedingungen, Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Beschäftigten, Zufriedenheit, Verhinderung von Unter- und Überforderung, individuelle Entwicklungschancen.

Aufgabe der Personaleinsatzplanung ist die bestmögliche Zuordnung von Arbeitskräften und Stellen, bestmöglich nicht nur im Sinne der ökonomischen Zielsetzungen des Unternehmens, sondern auch im Hinblick auf die Zufriedenheit und die individuellen Entwicklungschancen der Mitarbeiter.

Mittel- und langfristig hat die Einsatzplanung darüber hinaus vor allem qualitative Probleme zu bewältigen. Es ist

- ein möglichst hohes Maß an Übereinstimmung von Anforderung und Eignung anzustreben, gegebenenfalls im Zusammenhang mit Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung,
- für Sicherheit am Arbeitsplatz, für menschengerechte, in physischer, psychischer und sozialer Hinsicht gesunde Arbeitsbedingungen zu sorgen,
- Anpassung nicht ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Anpassung der Mitarbeiter an gegebene Arbeitsbedingungen zu verstehen, sondern ebenfalls die Alternative der Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Mitarbeiter zu planen und zu realisieren,

Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

### d) Personalentwicklungsplanung

Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung wird in den vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen (als Teilaufgabe) genannt, jedoch nur in wenigen Fällen näher ausgeführt. Auch in betrieblichen Vereinbarungen zur Weiterbildung finden wir dazu wenig (Heidemann, 1999 b).

Personalentwicklungsplanung besteht in diesen betrieblichen Vereinbarungen aus Bedarfsanalyse, Planung und Durchführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen (vgl. Kapitel 4.4 Instrumente). Diese sollen sich am »unternehmensstrategischen« Bedarf ausrichten, aber auch die Fähigkeiten und Neigungen der ArbeitnehmerInnen berücksichtigen. Eine strategische Personalentwicklungsplanung wird nicht beschrieben. Es finden sich aber eine Reihe von Hinweisen auf den Einsatz verschiedener Instrumente wie Profilabgleich mit einer Personaldatenbank, Nachfolgeplanung und Qualifizierung.

### e) Personalabbauplanung

Nur eine Vereinbarung gestaltet die Personalabbauplanung ausführlich. Sie legt die Daten und Informationen fest, die für die Personalabbauplanung vorgelegt werden müssen, und sie bestimmt teilweise den Ablauf, vor allem die zu erstellende »Abbauskizze«, die dann vermutlich Grundlage der Beratungen von Unternehmensleitung und Betriebsrat ist. Wie noch bei den Instrumenten (vgl. Kapitel 4.4) zu zeigen sein wird, benennt diese Vereinbarung ausführlich verschiedene

Instrumente, die direktem Personalabbau vorbeugen oder eine sozialverträgliche Alternative dazu darstellen sollen. Der Betriebsrat hat mit dieser Vereinbarung offenbar beabsichtigt, das Problem des Personalabbaus offensiv anzusprechen und den Arbeitgeber auf sozialverträgliche Instrumente zur Lösung oder Verminderung der dahinterstehenden Probleme zu verpflichten.

Grundlagen der Personalabbauplanung
- Anlass, Dauer und Ausmaß des Personalabbaus,
- Anzahl, Art und Struktur des abzubauenden Personenkreises,
- Untersuchung der möglichen personellen und sozialen Auswirkungen,
- gegenwärtige und zukünftige Organisation des Unternehmens,
- zukünftige Anforderungen der Arbeitsplätze an die Mitarbeiter in quantitativer und qualitativer Hinsicht,
- Struktur der Gesamtbelegschaft und sozialer Status der betroffenen Mitarbeiter,
- Fluktuationsentwicklung,
- tarifliche und gesetzliche Bestimmungen, Betriebsvereinbarungen,
  (…)

Zur Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen des Personalabbaus ist jeweils eine Abbauskizze mit folgenden Angaben zu erstellen:
- Organisationseinheiten, in denen der Abbau erfolgen soll (Bereich, Abteilung, Kostenstelle)
- Abbau-Soll,
- Abbau-Ist, Abbau-Struktur,
- Maßnahmenplanung,
- Anzahl der betroffenen Arbeitnehmer,
- Kennzeichnung nach Alter, Geschlecht, Qualifikation,
- Zeiträume für die einzelnen Maßnahmen.

Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

### f) Personalkostenplanung

Auf die Gestaltung einer Personalkostenplanung wird in den meisten vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen verzichtet. Möglicherweise befürchten die Betriebsräte, in die unternehmerischen Kostenüberlegungen eingebunden zu werden, wenn sie an der Personalkostenplanung beteiligt werden.

Eine Betriebsvereinbarung schlägt einen anderen Weg ein: Die Personalkostenplanung wird zusätzlich zu ihren wirtschaftlichen Kriterien auf personal- und beschäftigungsorientierte Kriterien verpflichtet. Damit wird versucht, der Durchsetzung allein wirtschaftlicher Überlegungen über die Personalkostenplanung einen Riegel vorzuschieben.

> Personalplanung wird nicht alleine auf der Grundlage der unternehmerischen Kostenüberlegungen vollzogen. Ziele und Inhalte dieser Vereinbarung sind wesentlicher Bestandteil der Personalkostenplanung.
>
> Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

## 4.4 INSTRUMENTE

So unterschiedlich wie die Aufgaben der Personalplanung beschrieben sind, so sehr unterscheiden sich die Instrumente der Personalplanung in den Vereinbarungen: Von einfacher Benennung bis hin zu detaillierter Ausgestaltung, von den betriebsverfassungsrechtlich vorgesehenen Instrumenten Ausschreibung, Auswahlrichtlinien, Berufsbildungsmaßnahmen und Versetzung bis hin zu neuen Instrumenten wie einer Personaldatenbank.

Besonders hervorheben möchten wir eine Vereinbarung, die mit dem Ziel der Verhinderung betriebsbedingter Kündigungen ausgestaltet ist. Damit betriebsbedingte Kündigungen wirklich nur als ultimativ, als letztes Mittel, ausgesprochen werden, definiert diese Vereinbarung vorbeugende und alternative Maßnahmen. Die Personalplanung selbst soll optimiert werden, um Beschäftigungsspitzen und Auslastungstäler auszugleichen. Die Vereinbarung schließt betriebsbedingte Kündigungen nicht aus. Interessenvertretung und betriebliche Öffentlichkeit können aber die Ausschöpfung von Maßnahmen wie Versetzungen, Kurzarbeit und vorzeitige Pensionierungen einfordern, bevor sie betriebsbedingte Kündigungen hinnehmen.

Als vorbeugende und alternative Maßnahmen zu direktem Personalabbau können in Betracht kommen,

- qualifizierende Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, die die Mitarbeiter in die Lage versetzen, auch andere betriebliche Aufgaben wahrzunehmen
- Umschulung für externe Arbeitsmarktberufe,
- Optimierung der Produktionsplanung, um Beschäftigungsspitzen weitestgehend zu vermeiden und eine lineare Auslastung aller Kapazitäten zu erreichen,
- die Einführung technischer und organisatorischer Veränderungen zeitlich so zu gestalten, dass mögliche personelle und soziale Härten weitgehend vermieden werden,
- Maßnahmen des vorbeugenden Gesundheitsschutzes, insbesondere die Gestaltung von Arbeitsplätzen für gemindert Leistungsfähige und ältere Arbeitnehmer, soweit betrieblich möglich,
- die Vergabe von Aufträgen an Fremdfirmen zu vermeiden,
- Versetzungen auf der Grundlage der Betriebsvereinbarung zu § 93 BetrVG.,
- Maßnahmen der Urlaubsplanung und -Abwicklung,
- Kurzarbeit,

Reichen die Maßnahmen des indirekten Personalabbaus nicht aus, den Personalbestand den betrieblichen Erfordernissen entsprechend zu verringern, sind gleichzeitig auch Maßnahmen des direkten Personalabbaus (ausschließlich betriebsbedingter Entlassungen) in Erwägung zu ziehen:

- vorzeitige Pensionierungen,
- Aufhebungsverträge,

  Vor Angebot eines Aufhebungsvertrages wird der Betriebsrat informiert. Die Mitarbeiter werden vor Abschluss eines Aufhebungsvertrages auf die arbeits- und sozialrechtlichen Bedingungen hingewiesen.
- Entlassungen aus betriebsbedingten Gründen.

(…) Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

Im Folgenden werden die in den Vereinbarungen angesprochenen Instrumente der Personalplanung beschrieben:

### a) Stellenbeschreibung und Stellenbesetzungsplan

Schnelle Veränderungen der Arbeitsabläufe und Aufgabenzuschnitte haben dazu geführt, dass Stellenbeschreibungen in vielen Unternehmen nicht mehr erstellt und gepflegt werden. Während eine Forschungs- und Entwicklungseinrichtung weiter mit Stellenbeschreibungen arbeitet, nutzen andere Unternehmen das Instrument Stellenplan zum laufenden Abgleich von Ist und Soll und zur ständigen Überprüfung der Erforderlichkeit von Stellen.

> Bei Tätigkeitsänderungen einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters legt der/die jeweilige Vorgesetzte der Personalabteilung eine neue Arbeitsplatzbeschreibung vor.
> Die Personalabteilung bewertet die neue Arbeitsplatzbeschreibung auf der Grundlage der arbeitsvertraglich vereinbarten Tarifverträge.
> Rechtfertigt die neue Arbeitsplatzbeschreibung keine Höhergruppierung, wird die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter und der/die Vorgesetzte von der Personalabteilung hierüber unterrichtet.
> Ist aufgrund der Prüfung eine höhere Eingruppierung vorzunehmen, wird die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter in die entsprechende Auflistung nach Punkt 2 aufgenommen. Forschung und Entwicklung, 010100/04

> Im Stellenbesetzungsplan erfolgt laufend eine Erfassung des Ist und Soll.
> Nach Fluktuation erfolgt eine Überprüfung der Wiederbesetzung von Arbeitsplätzen durch den Fachbereich. Sofern der Arbeitsplatz nicht infolge technischer oder organisatorischer Änderungen entfallen kann, erfolgt eine Wiederbesetzung. Versicherung, 010100/12

### b) Ausschreibungen

Inhalt, Form und Fristen von Ausschreibungen werden in den vorliegenden Vereinbarungen nicht näher bestimmt. Das mag daran liegen, dass in vielen Betrieben gesonderte Vereinbarungen zu den Ausschreibungen getroffen wurden. Einige solcher Vereinbarungen liegen uns vor, sind aber bisher noch nicht ausgewertet worden. In einer Vereinbarung hat der Betriebsrat sein Verlangen auf innerbetriebliche Ausschreibungen niedergelegt (vgl. § 93 BetrVG).

Zu besetzende Stellen sind vor der geplanten Besetzung innerbetrieblich auszuschreiben. Pharma-Großhandel, 010100/02

### c) Auswahlrichtlinien

Für Auswahlrichtlinien gilt ähnliches wie für Ausschreibungen. In vielen Unternehmen gibt es dazu gesonderte Vereinbarungen, die in dieser Auswertung nicht berücksichtigt wurden. Einem Betriebsrat ist es gelungen durchzusetzen, dass Beschäftigte, deren Arbeitsplatz gefährdet ist, bei Auswahl und Stellenbesetzungen mit Vorrang berücksichtigt werden.

Bei entsprechender Eignung haben von Aufgaben- bzw. Arbeitsplatzwegfall Gefährdete Vorrang bei diesen Wiederbesetzungen und Anspruch auf entsprechende Schulung. Versicherung, 010100/12

In einer Vereinbarung werden die Verfahren und die Kriterien für die Auswahl von Bewerberinnen für Ausbildung und Übernahme nach der Ausbildung geregelt.

Geeignete Bewerber/innen (Schulzeugnis, Bewerbungsschreiben) müssen durch einen Eignungstest und ein Vorstellungsgespräch mit dem/der Ausbilder/in, einer JAV-Vertretung und einem Betriebsrat sich der (…) empfehlen. (…)
Kriterien zur unbefristeten Übernahme sind mit folgender Gewichtung:

1. innerbetriebliche Leistungen (qualitative Beurteilungen durch die Fachabteilungen),
2. schulische Leistungen,
3. Beurteilung der Arbeit im Spezialisierungsjahr durch die Fachabteilung bzw. im Juniorcenter durch den Mentor.

Energie- und Wasserversorgung, 010100/06

### d) Versetzungen

§ 99 BetrVG legt fest, dass Versetzungen zustimmungsbedürftig sind. Die vorliegenden Vereinbarungen verzichten auf eine genaue Ausgestaltung des Versetzungsverfahrens. Allerdings halten sie zum Teil Versetzungen für eine Maßnahme, mit der betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden können (vgl. Bsp. 13 unter 4.4).

### e) Personaldatenbank

In der Vergangenheit wurden bei Entwicklung und Einsatz von Personaldatenbanken häufig Verletzungen des Datenschutzes und Nachteile durch einen automatischen Profilabgleich befürchtet.

Uns liegt eine Vereinbarung vor, die die Erprobung und den Einsatz einer solchen Datenbank ermöglicht. Viele Fragen, u. a. nach der Dateneingabe und dem Zugriff auf die Daten bleiben offen, für unzulässig wird die Verarbeitung leistungsbezogener Daten erklärt.

> Zur Potentialerfassung werden die aktuellen Personaldaten in einer Personaldatenbank erfasst und kontinuierlich gepflegt (Istprofil). Nicht vorhandene Informationen werden durch Erhebungsverfahren bei den Mitarbeitern ermittelt.
> Mit Hilfe dieser Datenbank sollen Ist- und Sollprofil verglichen werden, frühzeitiger Personalbedarf erkannt und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Stellenbesetzung bzw. Nachfolgeregelung innerhalb des (…)-Konzerns eingeleitet werden. (…)
> Die Personaldatenbank darf keine leistungsbeurteilenden Informationen beinhalten. Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

### f) Nachfolgeregelungen

Eine rechtzeitige Nachfolgeplanung kann auch im Interesse des Unternehmens sein. Eine Festlegung, wer wen in welcher Form und mit welchen Daten über Nachfolgebedarf informiert, wer geeignete Beschäftigte auswählt und wie sie qualifiziert und eingearbeitet werden, finden wir nicht.

> Die Nachfolgeregelung erfolgt zentral als Dienstleistung für Center, Tochterunternehmen und Beteiligungen. Ein Nachfolgebedarf sollte mindestens ein Jahr vor Ausscheiden eines Mitarbeiters transparent gemacht und dokumentiert werden. Geeignete Beschäftigte werden spätestens dann qualifiziert und für die Nachfolge eingearbeitet. Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

### g) Weiter-/Spezialqualifizierung

Offenbar ist dies ein Bereich, der den Betriebsparteien wichtig ist. In drei Vereinbarungen wird – jeweils sehr unterschiedlich – in Einzelheiten ausgestaltet, welchen Zielen Qualifizierung im Zusammenhang der Personalplanung dient, wie sie

geplant und durchgeführt wird und welche Maßnahmen angeboten werden. (Detaillierte Regelungen vgl. Heidemann 1999b.)

Betriebliche Bildungsmaßnahmen nehmen einen breiten Raum innerhalb der betrieblichen Personalplanung ein, um die Beschäftigten des (…) in die Lage zu versetzen

- ihre gegenwärtigen Arbeitsaufgaben besser zu erledigen,
- veränderte Arbeitsaufgaben, schwierigere oder aber erweiterte Aufgaben in ihrem bisherigen Wirkungskreis wahrzunehmen,
- neue Aufgaben in anderen Bereichen zu übernehmen.

Dazu werden für alle Beschäftigten systematische Bildungsmaßnahmen wie Ausbildung, Umschulung, Weiterbildung sowie Anlernen und Einarbeitung geplant und durchgeführt. Dies erfolgt in wechselseitiger Abstimmung mit der technischen und organisatorischen Planung unter Berücksichtigung der Fähigkeiten und Neigungen der Arbeitnehmer des (…). Ziel ist es, arbeitsplatz- und bereichsübergreifende Inhalte zu vermitteln, die ein breites innerbetriebliches Einsatzfeld ermöglichen.

Auf der Grundlage der §§ 96 – 98 BetrVG. wird

- jährlich der Bildungsbedarf ermittelt, in seinen Ursachen erläutert und beraten
- darauf aufbauend das Bildungsprogramm erstellt
- die Durchführung von betrieblichen Bildungsmaßnahmen sowie die Nutzung externer berufs- und arbeitsbezogener Bildungsangebote gemeinsam beschlossen
- die fachliche und pädagogische Qualifizierung der Ausbilder sichergestellt
- sowie die Auswahl der Teilnehmer an Bildungsmaßnahmen beraten und beschlossen

Betriebsbezogene Bildungsmaßnahmen werden während der Arbeitszeit durchgeführt oder aber in Freizeit abgegolten.

Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

Weitere Vereinbarungen regeln die Pflicht der Kostentragung für betriebliche Bildungsmaßnahmen und eventuelle Rückerstattungspflichten von Beschäftigten.

Die Kosten für die Weiterbildung trägt die (…), sofern keine Bezuschussung durch Dritte möglich ist.

Verlässt ein Beschäftigter den (…)-Konzern unmittelbar nach Inanspruchnahme einer Qualifizierungsmaßnahme für eine Nachfolgeplanung und waren die Ausgaben > (…) DM, ist er verpflichtet die entstandenen Kosten zurückzuzahlen. Vor Beginn der Maßnahme sind dem betroffenen Arbeitnehmer die anfallenden Kosten schriftlich mitzuteilen.

Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

In dieser Vereinbarung werden durch Rationalisierungsmaßnahmen gefährdete Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Weiterbildungsmaßnahmen besonders bevorzugt.

Weiterbildung erfolgt, wenn möglich, mit anerkanntem Fortbildungs- bzw. Umschulungsabschluss. Sie kann im Unternehmen, bei externen Bildungsträgern oder auch im Ausland durchgeführt werden.
Die von Rationalisierungsmaßnahmen besonders gefährdeten Arbeitnehmer/-innen, wie An-und Ungelernte oder ältere Arbeitnehmer, sind bevorzugt zu fördern. Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

### h) Personalberatung/Interner Arbeitsmarkt

Personalbetreuung und -beratung ist eine klassische Aufgabe des Personalwesens. Eine Betriebsvereinbarung geht weit darüber hinaus. Die Personalberatung soll Anlaufstelle für Beschäftigte sein, die sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens verändern und weiterentwickeln wollen. Sie soll darüber hinaus Initiativen entwickeln, um geeignete Bewerber und Bewerberinnen auf bestimmte Positionen anzusprechen. Dies könnte die Keimzelle für den systematischen Ausbau eines innerbetrieblichen Arbeitsmarktes werden.

Der für die Personalentwicklungsstrategie zuständige Bereich informiert regelmäßig die Arbeitnehmer über neue Aktivitäten, Beschäftigungsmöglichkeiten.
Zur Unterstützung und Abwicklung der zuvor beschriebenen Maßnahmen wird dauerhaft ein Beratungsbüro eingerichtet. Diese Beratungsstelle soll zum einen mit den Beschäftigten die Gespräche aufnehmen, die aufgrund ihres Profils für bestimmte Positionen als geeignet erkannt werden, zum anderen

als Anlaufstelle dienen für Beschäftigte, die sich innerhalb oder auch außerhalb des Konzerns verändern und Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen wollen. Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

Die Bedarfsmeldungen der Fachabteilungen werden von dem Bereich Personalentwicklung angefordert, gesammelt und in Form einer Jobbörse den Ausgebildeten vor der Sitzung der Kommission angeboten.
Energie- und Wasserversorgung, 010100/06

### i) Flexibler Personaleinsatz

Eine Flexibilisierung des Personaleinsatzes kann helfen, Auslastungs- und Beschäftigungsschwankungen in den Bereichen, zwischen den Bereichen und im Zeitablauf auszugleichen. Eine betriebliche Vereinbarung konzentriert sich ganz auf dieses eine Instrument, d. h. sie gestaltet einen flexibel einsetzbaren Beschäftigtenpool:

- Anzahl der Beschäftigten im flexiblen Personaleinsatz,
- Eintritt in die Gruppe »Flexibler Personaleinsatz«,
- Qualifikation und Qualifikationsvoraussetzungen,
- Arbeitszeit,
- Führung,
- Einordnung, Zuordnung und Unterstellung des Personals der »Flexiblen Personaleinsatzgruppe«,
- Einsatz unterhalb des Qualifikationsniveaus,
- Entlohnung mit Entgeltgruppen und Prämien/Leistungszulage.

In der ausführlichen Gestaltung zeigen sich die Bestrebungen der betrieblichen Interessenvertretungen, die Beschäftigten vor willkürlichen Entscheidungen des Arbeitgebers zu schützen. Zusätzlich sichert sich der Betriebsrat ein Informationsrecht bezüglich des konkret realisierten Personaleinsatzes und Mitbestimmung über die Anzahl der Beschäftigten in dem flexiblen Personaleinsatz. Denkbar wäre darüber hinaus, z. B. Mindestankündigungsfristen für wechselnden Personaleinsatz, Einspruchsrechte für die Beschäftigten und Austrittsmöglichkeiten aus dem flexiblen Personaleinsatz zu verabreden.

Mitarbeiter/innen, die im Flexiblen Personalausgleich eingesetzt werden, sind der Kostenstelle (…) zuzuordnen.
Die Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter/innen ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.
Die Qualifikationsbandbreite der im Flexiblen Personalausgleich einzusetzenden Mitarbeiter/innen soll von universell einsetzbaren Fachkräften bis zu Hilfskräften, die an einer Vielzahl von Arbeitsplätzen einsetzbar sind, gehen.
Die im Flexiblen Personalausgleich eingesetzten Mitarbeiter/innen sind nach der Vorgehensweise Betriebsvereinbarung (…) einzustellen.
Um die erwünschte Anpassung zu gewährleisten, ist bei den im Flexiblen Personalausgleich eingesetzten Mitarbeitern/innen generell die Bereitschaft zur 3-schichtigen Arbeitsweise (Männer) und 2-schichtigen Arbeitsweise (Frauen) Voraussetzung.

(…)
Für die im Flexiblen Personalausgleich eingesetzten Mitarbeiter/innen gelten die jeweiligen Arbeits- bzw. Pausenzeiten der Kostenstellen, auf denen sie jeweils eingesetzt sind.
Ein ununterbrochener Einsatz auf einem Arbeitsplatz ist nur über einen Zeitraum bis zu 8 Wochen möglich. Begründete Ausnahmen sind mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Ausgenommen von der 8-Wochen-Frist ist der Ersatz für türkische Mitarbeiter, die ihren Kurz-Wehrdienst (3 Monate) ableisten.

**Führung**
Die Führung des Flexiblen Personalausgleiches nimmt der (…) wahr. Er stimmt sich dabei nach Bedarf mit (…) ab.
Der Abteilungsleiter (…) hat dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter/innen immer eingesetzt sind. Beim Einsatz ist die Kostenstelle zu belasten, für die gearbeitet wird.
Stehen für Mitarbeiter/innen des Flexiblen Personalausgleichs im Hinblick auf ihre jeweilige Qualifikation zeitweise keine entsprechenden Arbeiten an, können diese mit zumutbaren »Füllarbeiten« beschäftigt werden. Eine sinnvolle Weiterqualifizierung ist vorzuziehen – diese ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.

Für jede(n) Mitarbeiter/in auf der Kostenstelle (…) ist eine Kartei (oder ähnliches) mit seinen Einsätzen zu führen. In diese Auflistung haben der Betriebsrat, die betreffenden Mitarbeiter/innen sowie die unter (…) aufgeführten Personen Einblick. Auf Wunsch erhalten Mitarbeiter/innen und Betriebsrat Kopien aus der Kartei.
(…)
Alle Mitarbeiter der Kostenstelle (…) werden in Entlohnungsgrundsatz »Prämie« nach LRTV II entlohnt.
Für ihre Bereitschaft zum Flexiblen Einsatz erhalten alle Mitarbeiter/innen eine Pauschale von (…) DM monatlich. Metallverarbeitung, 010100/15

### k) Schutzmaßnahmen

Verlust von Zulagen und anderen Einkommensbestandteilen sowie Abgruppierungen sind offenbar nicht immer zu verhindern. (Zeitlich befristete) Besitzstandswahrung mit schrittweiser Abschmelzung und Übergangsfristen werden dazu eingesetzt, abrupte Einkommensverluste abzumildern.

Älteren Beschäftigten wird die Teilnahme an Umschulungen zum Teil freigestellt, Druck und Angst vor immer neuen Qualifikationsanforderungen können dadurch vermieden werden.

Bei Umsetzungen im Arbeiterbereich werden Leistungszulagen bis zum Ende des Bemessungszeitraums (maximal 12 Monate) auch bei Umsetzungen weitergezahlt.
Vorarbeiterzulagen werden im Verhältnis 2 : 1 abgebaut, das heißt, bei z. B. zwölfjähriger Vorarbeitertätigkeit erfolgt der Abbau in gleichen Teilen innerhalb von 6 Jahren.
Für sonstige Zulagen (Erschwernis, Akkord, Zeitzulagen) gibt es keine Besitzstandswahrung.
Verwaltungsangehörige über 55 Jahre sind gegen ihren Willen nicht verpflichtet, an Umschulungsmaßnahmen teilzunehmen.
Öffentliche Verwaltung, 010100/03

### l) Beschäftigungssicherung

Zwei Vereinbarungen verknüpfen Personalplanung unmittelbar mit Beschäftigungssicherung. Die eine, indem auf betriebsbedingte Kündigungen und – in den

unteren Entgeltgruppen – auf Änderungskündigungen bei Versetzungen verzichtet wird. Die andere beschränkt sich auf eine unverbindliche Zusage, nach der Ausbildung die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu prüfen.

> Die Verwaltung wird den notwendigen Stellenabbau in den nächsten Jahren unter Nutzung der Fluktuation und Beibehaltung des Einstellungsstops ohne betriebsbedingte Kündigungen realisieren.
> Sollten sich aufgrund von organisatorischen Maßnahmen (Änderung der Geschäftsverteilung, Umsetzung, Aufgabenverlagerung, Aufgabenwegfall) negative Auswirkungen auf die Stellenbewertung ergeben, wird auf eine Änderungskündigung mit der Möglichkeit der Herabgruppierung verzichtet.
> Umsetzungen von Mitarbeitern im Arbeiterbereich und im Angestelltenbereich bis zur Vergütungsgruppe (…) erfolgen auf Arbeitsplätze mit adäquater Bewertung. Bei Umsetzungen aus höherwertigen Funktionen ist eine Änderungskündigung nicht ausgeschlossen.
>
> Öffentliche Verwaltung, 010100/03

### m) Arbeitsgestaltung/Arbeitsorganisation

Eine Betriebsvereinbarung beinhaltet Regelungen, die das Ziel »Verbesserung der Arbeitsbedingungen« umsetzen, wie es im Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz von Däubler/Kittner/Klebe/Schneider formuliert ist (vgl. Kapitel 2).

> Die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen sind so zu gestalten, dass sie den Grundsätzen inhaltsreicher Arbeit und einem Mindestmaß an eigenständigen Handlungsspielräumen, Möglichkeiten der Kommunikation und der Zusammenarbeit mit anderen und des Gesundheitsschutzes entsprechen.
>
> Versicherung, 010100/12

Im zweiten Beispiel wird der enge Zusammenhang von Personalplanung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen sichtbar. Der Einsatz Leistungsgeminderter führt zu Personalplanung, diese setzt Arbeitsplatzgestaltung voraus, damit das Unternehmen Leistungsgeminderte überhaupt einsetzen kann.

Die Lösung der speziellen Einsatzprobleme bestimmter Beschäftigtengruppen (vor allem ältere Arbeitnehmer, gemindert Leistungsfähige) ist anzustreben durch Gestaltung der Arbeitsbedingungen entsprechend der Leistungsfähigkeit dieser Mitarbeitergruppen.

Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

## 4.5 SONSTIGE REGELUNGEN

Wie bei jeder Betriebs- und Dienstvereinbarung bedarf es der Gestaltung des personellen und sachlichen Geltungsbereichs, der Geltungsdauer, der Kündigungsmöglichkeit und der Absicherung der Vereinbarung gegen mögliche Rechtsunwirksamkeit.

Die gesetzlichen Mitwirkungsrechte der Interessenvertretungen sind auf dem Gebiet der Personalplanung beschränkt auf Informations- und Beratungsrechte. Mit zwei Regelungen versuchen die Interessenvertretungen zu verhindern, dass ihre Rechte durch den Arbeitgeber durch Kündigungen der betrieblichen Vereinbarung und Verzögerung beim Aushandeln einer neuen ausgehebelt werden können. Zum einen verpflichten sich Arbeitgeber und Interessenvertretung, nach Kündigungen »unverzüglich eine neue Vereinbarung anzustreben«. Zum anderen vereinbaren sie eine Fortgeltung der Vereinbarung bis zu ihrem Ersatz durch eine Neuregelung.

Die rechtliche Bedeutung einer Nachwirkung in einer nicht mitbestimmungspflichtigen Frage ist jedoch umstritten.

In anderen Unternehmen wollen die Betriebsparteien die Regelungen zur Personalplanung zunächst erproben. Mit einer solchen Klausel haben beide Seiten das Recht, die Vereinbarung nach Ablauf der Erprobungsphase ohne Kündigung auslaufen zu lassen.

Schließlich fügen die Parteien manchmal eine sogenannte »salvatorische« Klausel an, mit der verhindert werden soll, dass eine in Teilen ungültige Vereinbarung im Ganzen ungültig wird.

Im Falle der Unwirksamkeit oder Nichtigkeit einer einzelnen Bestimmung dieser Betriebsvereinbarung bleiben ihre übrigen Bestimmungen davon unberührt.

Versicherung, 010100/12

# 5. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE

## 5.1 RECHTE DER INTERESSENVERTRETUNG

### Gesetzliche Informations- und Beratungsrechte

Betriebsräten und Personalräten stehen gesetzliche Informations- und Beratungsrechte auf dem Feld Personalplanung zu. In den vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen wird zunächst betont, dass die gesetzlichen Rechte durch die betriebliche Vereinbarung nicht berührt, also vor allem nicht ausgeschöpft oder vermindert werden.

> Bestehende Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz bleiben hiervon unberührt.
>
> Energie- und Wasserversorgung, 00100/05

### Informationsansprüche

Große Sorgfalt verwenden die Vereinbarungen bei der Beschreibung der Informationsansprüche der betrieblichen Interessenvertretungen: Welche Daten und Informationen in welcher Form wann der Interessenvertretung vorzulegen sind, wird detailliert ausgeführt.

> Die Geschäftsleitung hat den Betriebsrat über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden Maßnahmen umfassend zu unterrichten. Dies gilt auch für die personellen Auswirkungen aufgrund von betriebs- und arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Insbesondere ist der Betriebsrat durch die Geschäftsleitung über die personal-politischen Auswirkungen zu unterrichten, welche sich voraussichtlich aus Investitions- und Rationalisierungsmaßnahmen, Veränderungen der Arbeitsmethoden bzw. Einstellungen, Stillegungen und Verlagerungen von Betrieben ergeben.

Zur Erläuterung der Planung sind folgende Unterlagen vorzulegen:
1. Personalbedarfsplanung – (…) pro Kostenstelle und Monat,
2. Liste der Ist-(…) je Kostenstelle nach (…) und (…),
3. Planung Überzeiten/Mehrarbeitszeiten in DM je Kostenstelle nach (…),
4. Multifunktionsliste – (…). Pharma-Großhandel, 010100/02

**Beratungsrechte**

Einige betriebliche Vereinbarungen beschränken sich auf die Umsetzung der betriebsverfassungsgemäßen Beratungsrechte.

Andere Vereinbarungen präzisieren die Umsetzung der Informations- und Beratungsrechte der Interessenvertretung, z. B. durch Beschreibung des Ablaufs (vgl. 4.2), Bestimmung der Zeitpunkte, Zeiträume und der Anzahl der Beratungsgespräche.

Im ersten Quartal eines jeden Jahres werden die Auswirkungen der Kostenstelle (…) zum Beispiel auf die Personalplanung und Kostenentwicklung unter Berücksichtigung der Erfahrungen des Vorjahres mit dem Betriebsrat beraten. Metallverarbeitung, 010100/15

Vorsichtige Erweiterungen der betriebsverfassungsgemäßen Rechte auf Information und Beratung der Personalplanung können in einigen Betriebsvereinbarungen gesehen werden, die z. B. die Personalplanung selbst, d. h. die Bestimmung des Personalbedarfs zum Beratungsgegenstand machen.

Geschäftsleitung und Betriebsrat beraten einmal im Quartal, mindestens jedoch halbjährlich, die Plan/Ist-Situation der Niederlassung/HV. In diesem Zusammenhang sind auch Fragen zu Bildungsmaßnahmen gemäß § 98 BetrVG zu behandeln. Pharma-Großhandel, 010100/02

Zwischen Vorstand und Betriebsrat wird über die erforderliche Soll-Personalbesetzung in den einzelnen Organisationseinheiten (Abteilungen/Gruppen/Kostenstellen) beraten. Das gemeinsame Verständnis über die Höhe des Personalbedarfs wird auf der Grundlage aller vom Planungsverantwortlichen

definierten Tätigkeitsarten und der für den Planungszeitraum (in der Regel ein Jahr) geschätzten Arbeitsmengen herbeigeführt.
Die sich aus der Personalbedarfsplanung ergebenden personellen Maßnahmen werden zwischen (…) und BR mit dem Willen zu einer einvernehmlichen Handhabung beraten. Versicherung, 010100/12

Die Verpflichtung auf den »Willen zu einvernehmlicher Handhabung« lässt sich aus § 74 BetrVG herleiten. Aus unserer Sicht wertet diese Bestimmung das Beratungsrecht der Interessenvertretung jedoch auf. Dies insofern, als sie zwar nicht einklagbar ist, aber es dem Arbeitgeber schwerer macht, die Beratung mit der Interessenvertretung bezüglich der Personalplanung nur formal durchzuführen, sich aber nicht wirklich mit den Argumenten des Betriebsrates auseinanderzusetzen.

### Initiativrechte

In einer Betriebsvereinbarung finden wir ein Recht der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und des Betriebsrates, »vorhandene Personalkapazität zu thematisieren«. Wir verstehen das als Chance, für die Leistungsanforderungen zu knapp bemessene Personalkapazität zu reklamieren.

Die vorhandene Personalkapazität kann von einem betroffenen Arbeitnehmer oder einer Arbeitnehmerin oder dem Betriebsrat thematisiert werden. Hierüber ist dann in den regelmäßig stattfindenden Personalplanungsausschuss-Sitzungen zu beraten. Versicherung, 010100/12

### Mitbestimmungsrechte

Zunächst wiederholen einige betriebliche Vereinbarungen die betriebsverfassungsgemäßen Rechte.

Erweiterungen der gesetzlichen Rechte der Interessenvertretung finden wir in zwei Formen: Der Betriebsrat bestimmt mit über Anzahl der Ausbildungsplätze und Ausbildungsberufe und die Kapazitätsplanung wird zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat abgestimmt.

Im folgenden Beispiel nimmt der Betriebsrat an der Festlegung der Ausbildungsberufe und der Zahl der Ausbildungsplätze teil.

> Vorstand und Betriebsrat legen gemeinsam jährlich die Ausbildungsberufe und die Anzahl der Ausbildungsplätze fest. Zu diesen Gesprächen ist die Jugend- und Auszubildendenvertretung einzubeziehen.
>
> Energie- und Wasserversorgung, 010100/06

Weiter noch geht ein Unternehmen der Verpackungsmittelindustrie. Dort wird die Personalplanung in Abstimmung mit dem Betriebsrat erstellt. Die Mitwirkung des Betriebsrates, konkret die betriebsverfassungsgemäße Beratung der Personalplanung, wird ausgedehnt zu einer Mitbestimmung über die Zahl der Ausbildungsplätze bzw. die auf der Kapazitätsplanung aufsetzende Personal-(bedarfs)Planung.

> Künftig wird der örtliche Betriebsrat bereits während der Kapazitätsplanung miteinbezogen. Die sich daraus ergebende Personalplanung/(…) wird in Abstimmung mit dem örtlichen Betriebsrat erstellt. Dies gilt auch für die sich jeweils ändernde aktuelle Personalplanung.
> Im Falle der Nichteinigung wird die entsprechende Fachabteilung binnen 3 Monate beauftragt, eine sachgerechte Untersuchung durchzuführen, deren Ergebnis dann für beide Seiten verbindlich ist. Hierzu legen Betriebsrat und Geschäftleitung gemeinsam fest, was von wem und in welchem Umfang untersucht werden muss. Bis zum Vorliegen der Untersuchungsergebnisse bzw. der Bewertung wird der aktuelle Status nicht verändert.
>
> Verpackungsmittelindustrie, 010100/11

**Einigungsstelle**

Kommt es bei der Umsetzung der Vereinbarung bei den Beratungen und Abstimmungen zwischen Unternehmensleitung und Interessenvertretung zu Meinungsverschiedenheiten, werden in einigen Fällen Einigungsstellen zur Lösung vorgesehen, im ersten Beispiel immerhin eine Einigungsstelle nach § 76, Absatz 5 BetrVG, die bereits auf Antrag einer Seite tätig wird.

> Im Nichteinigungsfall entscheidet die Einigungsstelle gemäß § 76 Abs. 5 BetrVG. Es besteht Einvernehmen darüber, dass vorrangig (…) zum Vorsitzenden der Einigungsstelle berufen wird. Versicherung, 010100/12

Im folgenden Beispiel bleibt die Verbindlichkeit des Spruchs der Einigungsstelle abhängig von der Akzeptanz von beiden Seiten, d. h. eine Seite kann eine Einigung oder Entscheidung verhindern.

> Zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten über diese Betriebsvereinbarung wird einvernehmlich eine Einigungsstelle gebildet. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat nur dann, wenn beide Seiten den Spruch der Einigungsstelle akzeptieren.
>
> Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, 010100/13

In anderen Unternehmen wird eine unternehmens-interne Schlichtungsstelle vorgezogen.

> Kommt eine übereinstimmende Bewertung nicht zustande, so kann jede Seite des zentralen Personalplanungsausschusses die Einsetzung einer internen Schlichtungsstelle beantragen. Diese hat einen für beide Seiten akzeptablen Lösungsvorschlag zur weiteren, abschließenden Beratung im zentralen Personalplanungsausschuss zu erarbeiten.
> Die interne Schlichtungsstelle wird aus drei Vertretern der (…) und drei vom Gesamtbetriebsrat bestellten Arbeitnehmervertretern gebildet, die je nach Bedarf (…)interne Fachberater hinzuziehen können.
>
> Finanzdienstleistungen, 010100/14

## 5.2 GEMEINSAME PERSONALPLANUNGSAUSSCHÜSSE

Zentrales Element mehrerer Vereinbarungen ist die Einrichtung eines gemeinsamen Ausschusses von Unternehmensleitung und Interessenvertretung zu Personalfragen. Die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen ergeben sich zum einen aus den unter 5.1 dargestellten Mitbestimmungsrechten und zum anderen aus ihrem Einfluss auf die gemeinsamen (Personalplanungs-)ausschüsse (paritätische oder unterparitätische Beteiligung) und den Kompetenzen dieser Ausschüsse. Soweit erkennbar, handelt es sich in den vorliegenden Vereinbarungen um paritätische Ausschüsse.

Teilnehmer der Personalplanungskommission sind:

- die Geschäftsführer und die Mitglieder des Wissenschaftlichen Direktoriums,
- mindestens jedoch ein Geschäftsführer und ein Mitglied des Wissenschaftlichen Direktoriums,
- die Mitglieder des Betriebsausschusses des Betriebsrats und ein weiteres BR-Mitglied,
- mindestens jedoch 3 Vertreter des Betriebsrats,
- der Leiter der Personalabteilung bzw. dessen Vertreter.

Forschung und Entwicklung, 010100/04

Die Aufgaben der Personalplanungsausschüsse liegen zuerst in der Umsetzung der gesetzlichen Mitwirkung bei der Personalplanung, also in der Information und Beratung.

Die (…) unterrichtet im zentralen Personalplanungsausschuss im Rahmen ihrer Unterrichtungspflichten gemäß §§ 90 und 92 BetrVG – jeweils soweit erkennbar – über

- die betroffenen Bereiche,
- die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe,
- die voraussichtlichen personellen Auswirkungen (qualitativ und quantitativ) ,
- den vorgesehenen zeitlichen Ablauf,
- etwaige Schulungsmaßnahmen. Finanzdienstleistungen, 010100/14

In einigen Fällen wird eine paritätische Kommission speziell für die Lösung von Konflikten in Fragen der Personalplanung eingerichtet.

Zur Klärung von Streitfällen und Regelungsfragen wird zwischen Vorstand und Betriebsrat eine paritätische Kommission gebildet.

Versicherung, 010100/12

Zumeist erhalten die Ausschüsse keine Entscheidungskompetenz. Sie erhalten Informationen und beraten mit dem Arbeitgeber über die Personalplanung und ihre Auswirkungen.

Ein verstärkter Druck, die Beratung im Personalplanungsausschuss ernst zu nehmen und Beratungsergebnisse bei der Entscheidung zu berücksichtigen, geht möglicherweise von einer Protokollierung aus.

> Die Beratungen werden durch Abt. (…) in einem ergebnisorientierten Protokoll festgehalten. Versicherung, 010100/12

Der Einfluss der Interessenvertretung wächst aber auch dann, wenn es gelingt, die Vertreter der Unternehmensseite im Personalplanungsausschuss zu überzeugen. In einer Betriebsvereinbarung werden im Ausschuss einvernehmlich getroffene Entscheidungen sogar für verbindlich erklärt.

> Kann dennoch über den Sollstellenplan eine übereinstimmende Auffassung nicht erzielt werden, so kann der zentrale Personalplanungsausschuss mit einer Oberprüfung beauftragt werden. Kommen die Mitglieder des zentralen Personalplanungsausschusses zu einer übereinstimmenden Bewertung, so ist diese für den Sollstellenplan verbindlich. Finanzdienstleistungen, 010100/14

> In diesem Zusammenhang werden auch erforderlich werdende Maßnahmen (z. B. Festeinstellungen, Mehrarbeit, Aushilfen, Einsatz befristet Beschäftigter, vorübergehende Versetzungen) vom Grundsatz her im Personalplanungsausschuss vereinbart. Versicherung, 010100/12

In den anderen Fällen kann der Ausschuss Empfehlungen aussprechen. In dem Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung wird dem Ausschuss sogar die Entscheidungskompetenz in Fragen der Übernahme Auszubildender (auf der Basis vorgegebener Kriterien und der Bedarfsmeldungen der Fachabteilungen) übertragen.

> Die Entscheidung, geleitet durch die zuvor aufgeführten Kriterien und die Bedarfsmeldungen der Fachabteilungen, wird durch eine paritätisch besetzte Kommission 3 Monate vor Abschluss des **Erweiterungsjahres** getroffen.
> Energie- und Wasserversorgung, 010100/06

Weitere Regelungen in den Vereinbarungen betreffen gewissermaßen die Geschäftsordnung, die Einberufung und Leitung der Ausschusssitzungen sowie den Sitzungsturnus.

## 5.3 RECHTE DER BESCHÄFTIGTEN

Personalplanung, und hier insbesondere die Ermittlung oder Festsetzung des Personalbedarfs, hat unmittelbare Auswirkungen auf die Personalbemessung und damit die Leistungsabforderung. In einem Fall wurde das zum Anlass genommen, den Beschäftigten ein Reklamationsrecht bei quantitativer oder qualitativer Überforderung einzuräumen. Inwieweit die Beschäftigten dieses Recht nutzen und ob damit ein Instrument gegen zu hohe Arbeitsverdichtung zur Verfügung steht, muss die Praxis erweisen.

> Der Arbeitnehmer hat das Recht, dem Arbeitgeber Vorschläge zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu unterbreiten. Die Vorschläge müssen eingehend geprüft und behandelt werden. Dem Arbeitnehmer ist das Ergebnis der Prüfung umgehend mitzuteilen.
> Fühlt ein Arbeitnehmer sich qualitativ und/oder quantitativ überfordert oder negativ beeinträchtigt oder hält er seine Arbeit für nicht menschengerecht gestaltet, so kann er dies beim Arbeitgeber und/oder beim Betriebsrat reklamieren. Der Betriebsrat hat – sofern er die Beschwerde für gerechtfertigt hält – beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinzuwirken.
>
> Finanzdienstleistungen, 010100/14

Dieses Reklamationsrecht bezieht sich auch auf unzureichende oder nicht menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Darüber hinaus wird der Informationsanspruch der (betroffenen) Beschäftigten bei Versetzungen und Veränderungen am Arbeitsplatz konkretisiert. In einen anderen Fall erhalten die Beschäftigten einen Anspruch auf aktuelle Arbeitsplatzbeschreibungen mit den möglichen Auswirkungen auf Eingruppierung und Bezahlung.

> Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter erhält diese zur Unterschrift. Ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter mit der Arbeitsplatzbeschreibung nicht einverstanden und ist keine Einigung mit der/dem Vorgesetzten möglich, wird die Personalabteilung der Geschäftsführung eine Stellungnahme vorlegen. Bei der Geschäftsführung liegt dann die Entscheidung.Auf Verlangen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ist der/die Vorgesetzte verpflichtet, eine aktuelle Arbeitsplatzbeschreibung anzufertigen. Forschung und Entwicklung, 010100/04

Unbenommen bleiben den Beschäftigten schließlich die betriebsverfassungsgemäßen Rechte, sich beim Betriebsrat zu beschweren und von den betrieblich zuständigen Stellen angehört zu werden. Selbstverständlich dürfen nach der Wahrnehmung dieser Rechte keine Nachteile für die Beschäftigten entstehen.

Die Wahrnehmung des Reklamationsrechts darf keine Nachteile für den beschwerdeführenden Arbeitnehmer zur Folge haben.

Finanzdienstleistungen, 010100/14

Soweit personenbezogene Daten im Rahmen der Personalplanung verarbeitet werden, haben die Beschäftigten ein Auskunftsrecht bezüglich »ihrer« Daten.

Die Beschäftigten haben auf Nachfragen ein Auskunftsrecht bezüglich der gespeicherten Personaldaten. Energie- und Wasserversorgung, 010100/05

# 6. BETRIEBLICHE VEREINBARUNGEN ZU VERSETZUNGEN

In einem weiteren Schritt haben wir betriebliche Vereinbarungen zu Versetzungen daraufhin analysiert, ob sie Regelungen zur Personalplanung enthalten. Fragen der Versetzung, des flexiblen Personaleinsatzes und der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch Personalentwicklung und Qualifizierung sind eng verbunden mit Personalplanung. 16 Vereinbarungen liegen uns zum Thema Versetzungen vor. Darin sind so unterschiedliche Dinge gestaltet wie der Beschäftigungsausgleich zwischen verschiedenen Werken eines Unternehmens, kurzfristige Versetzungen, die Einrichtung eines internen Arbeitsmarktes und die Einrichtung einer betriebsorganisatorischen Einheit für den Einsatz von Beschäftigten, deren Arbeitsplatz entfallen ist.

***Tabelle 4***

| **Gegenstand der Vereinbarung** | **Anzahl** |
|---|---|
| Beschäftigungsausgleich zwischen Werken eines Unternehmens | 3 |
| kurzfristige Versetzungen | 2 |
| Einrichtung eines internen Arbeitsmarktes | 2 |
| Einrichtung eines Personaleinsatzbetriebes | 1 |
| flexibler Personaleinsatz durch Qualifizierung | 1 |
| sonstige | 7 |
| **gesamt** | 16 |

Auffälligerweise kommen alle drei Vereinbarungen zum Beschäftigungsausgleich zwischen den Werken eines Unternehmens aus der Fahrzeugbranche. Wichtig für diese Vereinbarungen scheinen die folgenden Regelungen zu sein:

- Zielsetzung,
- Maßnahmen, Versetzungen und Verlagerung von Beschäftigung,
- Auswahlkriterien,
- Rechte, Ansprüche der betroffenen Beschäftigten,

- Ausgleich von Nachteilen,
- Förderung beruflicher Neuorientierung,
- Schlussbestimmungen,

Zwei Vereinbarungen gestalten kurzfristige Versetzungen. Geregelt werden in diesen Vereinbarungen:

- Ziele,
- Bedingungen der Versetzung wie Dauer und Entgeltsicherung,
- Nachteilsausgleich,
- Rechte der Beschäftigten wie Zustimmungsbedürftigkeit,
- Betriebsratsrechte.

Weitere zwei Vereinbarungen konzentrieren sich auf den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt. Gerade dann, wenn Unternehmen von ihren Beschäftigten erwarten, dass diese für ihre Beschäftigungsfähigkeit selbst Verantwortung übernehmen, ist an die Förderung eines innerbetrieblichen Arbeitsmarktes zu denken.

Was heißt Beschäftigungsfähigkeit, im Fachjargon »employability«, in diesem Zusammenhang? Im sich beschleunigenden technischen und sozialen Wandel verlieren Qualifikationen häufig an Wert. Viele Unternehmen wollen die Verantwortung für die Beschäftigung ihrer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht übernehmen. Sie wollen sich von denen trennen, sie gfs. entlassen, deren Qualifikationen durch Rationalisierung, neue Verfahren etc. ihren Wert für das Unternehmen verloren haben. Dies steht in klarem Widerspruch zu der These vom Humankapital, das, da es von anderen Unternehmen kurzfristig nicht imitiert werden kann, den zentralen Wettbewerbsvorteil ausmacht. Ihre technischen, organisatorischen und finanziellen Produktions- und Wertschöpfungsmöglichkeiten entwickeln die Unternehmen selbstverständlich weiter, um auch in Zukunft konkurrenzfähige Produkte oder Dienste anbieten zu können. Das menschliche Leistungspotential wird mit dem Begriff Beschäftigungsfähigkeit zu einer Eigenschaft der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, für deren Weiterentwicklung sie in den genannten Fällen allein die Verantwortung tragen.

Ganz unabhängig davon, inwieweit die Unternehmen Verantwortung für Erhalt und Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit und für die Beschäftigung übernehmen, liegt es im Interesse der Beschäftigten, sich weiterzubilden und zu qualifizieren, um das eigene Arbeitsvermögen (Humankapital) für zukünftige Anforderungen zu entwickeln und für die Arbeitgeber attraktive Fähigkeiten anbieten zu können.

Haben die Beschäftigten sich aber weitergebildet, werden sie erwarten, dass das Unternehmen nach Beschäftigungsmöglichkeiten für die wachsende Beschäftigungsfähigkeit ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sucht und wach-

sende Beschäftigungsfähigkeit durch qualifizierten Einsatz und höhere Entlohnung entgilt.

Zwei Vereinbarungen aus der öffentlichen Verwaltung eines Bundeslandes widmen sich internen Arbeitsmärkten. In einem Fall wird eine Jobbörse, im anderen innerhalb der Personalverwaltung eine Agentur eingerichtet zur Förderung und konkreten Vermittlung von befristeten Abordnungen von Beschäftigten in andere Dienststellen. Jobbörse und Agentur dienen dazu, Interessentinnen und Interessenten und mögliche Arbeitsplätze miteinander in Kontakt zu bringen. Dazu werden gestaltet:

- Aufgaben, Stellung und Kompetenzen der Einrichtung (Jobbörse, Agentur),
- Suche nach, Ermittlung von, Werbung für die Angabe von freien Stellen, durch Abordnung zeitweise zu besetzender Stellen, Information über diese Stellen,
- Suche nach Bewerberinnen und Bewerbern, die sich für andere Stellen oder befristete Abordnungen in für sie neuen Aufgaben interessieren,
- Weitergabe der Information an die Interessierten,
- Förderung und Unterstützung von Qualifizierung und Personalentwicklung,
- Schutz der Mobilitätswilligen vor Missbrauch ihrer Daten,

Interessanterweise beinhalten die Vereinbarungen genaue Überlegungen und Verabredungen über die Bewertung des Erfolgs dieser innerbetrieblichen Arbeitsmärkte.

Abschließend wollen wir auf zwei Betriebsvereinbarungen hinweisen, die den flexiblen Einsatz von Beschäftigten gestalten. Um Beschäftigte zu motivieren, sich flexibel einsetzen zu lassen, konzipiert ein Stahlunternehmen ein Zulagensystem. Die Beschäftigten können entsprechende Qualifikationen erwerben, um sich in genau definierten Gruppen von Arbeitsplätzen einsetzen zu lassen.

Die letzte Vereinbarung in diesem Zusammenhang schließlich schafft einen Personaleinsatzbetrieb, wie er aus verschiedenen Unternehmen bekannt ist. Bestimmte Beschäftigtengruppen wie Ausgebildete oder Altersteilzeitler werden im Personaleinsatzbetrieb eingesetzt. Dieser Betrieb versucht, über Betriebs- und Werksgrenzen hinaus Personalbedarfe und Personalüberhang zum Ausgleich zu bringen. Absicht ist es, die Beschäftigten nach kurzer Zeit wieder auf Arbeitsplätzen »fest« einzusetzen. Daher werden alle freiwerdenden Arbeitsplätze zunächst über den Personaleinsatzbetrieb besetzt. Die Chancen, nach rationalisierungsbedigtem Arbeitsplatzverlust erneut einen festen Arbeitsplatz zu finden, steigen, wenn auch um den Preis, zeitweise an verschiedenen oder auf geringerwertigen Arbeitsplätzen eingesetzt zu werden.

# 7. REGELUNGEN ZUR PERSONAL-PLANUNG IN BETRIEBLICHEN VEREINBARUNGEN ZUR GRUPPENARBEIT

Schließlich haben wir Vereinbarungen zur Gruppenarbeit auf Regelungen zur Personalplanung hin untersucht. Es zeigt sich, dass im Zuge von Dezentralisierung den Gruppen in zahlreichen Fällen Aufgaben der Personalplanung übertragen werden. Die Gruppen können in diesen Fällen selbständig entscheiden über

- Planung von Anwesenheit und Freizeitnahme,
- Planung von Urlaub,
- Planung von Schicht und Schichtwechsel,
- seltener die Planung der Qualifizierung.

Arbeitsgruppen entscheiden häufig über den Arbeitseinsatz und den Arbeits-(platz)wechsel innerhalb der Gruppe.

Grundsätze der Gruppenarbeit (…)
b) Die Gruppe entscheidet selbständig in Fragen der Personaleinsatzplanung, wie z. B.

- Anwesenheitsplanung (z. B. Schichteinteilung, Qualifizierungsplanung),
- Urlaubsplanung,
- Sonstige Freizeitnahmen.

Diese Entscheidungen erfolgen:

- innerhalb von Rahmenvorgaben, die die Zielerreichung gewährleisten,
- unter Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und
- der betrieblichen und gesetzlichen Belange.

(Pharmaindustrie, 080101/14)

Arbeitsaufgabenbeschreibung
Die Gruppenarbeit muss mindestens folgende Kriterien beinhalten:

- (…)
- Die Planung von Qualifizierungsmaßnahmen ist Bestandteil der Arbeitsaufgabe. (Maschinenbau, 080101/38

Die Personalbemessung und die Gewährleistung einer an den Leistungserwartungen ausgerichteten Gruppengröße (auch bei Fehlzeiten) obliegt meist dem Vorgesetzten, häufig ist eine Abstimmung mit der Gruppe vorgesehen. In selteneren Fällen können die Gruppen mit entscheiden über Neueinstellungen in die Gruppe, Versetzungen in die/aus der Gruppe und die Einarbeitung.

Die Gruppe
(…)
- entscheidet über die Arbeitsverteilung innerhalb der Gruppe (…),
- plant unter Beachtung der Terminvorgaben, Mengenvorgaben und der Gruppenziele den Personaleinsatz in der Gruppe, z. B. Urlaub, Gleitzeit, Gleitzeittage und Freistellungen. Die Gruppe wirkt mit bei der Bemessung der erforderlichen Personalkapazität und bei der Festlegung der Zielvorgaben.
- (…) (Metallindustrie, 080101/32)

Festlegung der Soll-Personalbesetzung
Die Soll-Personalbesetzung für das Arbeitssystem wird zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern besprochen und vereinbart. Seine wirtschaftlichen Daten und BDE-Daten bilden hierfür die Fachgrundlage. Dabei werden Fragen, Einwände und Vorschläge der Mitarbeiter erörtert und ggf. zusätzliche Untersuchungen zur Klärung von Zweifelsfragen durchgeführt und Alternativlösungen geprüft. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können zusätzliche Leistungsziele vereinbart werden, wobei davon ausgegangen wird, dass sich Vorgesetzte und Mitarbeiter auf erreichbare Ziele einigen. Eine einseitige Vorgabe wird damit ausgeschlossen. (Fahrzeugindustrie, 080101/30)

Personalbemessung
Der auf die Gruppe bezogene Personalbedarf wird jeweils vor Beginn eines Geschäftsjahres mit der Gruppe besprochen. Dabei wird die Anzahl der Gruppenmitglieder unter den gegebenen Rahmenbedingungen, wie z. B. Bauprogramm, tägliche/monatliche Arbeitszeit, Anwesenheitszeiten und geplante technische und organisatorische Veränderungen abgestimmt. Lässt sich in dieser Frage keine Einigung erzielen, verbleibt die Entscheidung beim (…)leiter oder beim entsprechenden Vorgesetzten. Die Gruppe hat dann die Möglichkeit, den Steuerkreis bzw. den Betriebsrat anzurufen oder von ihrem Recht der Reklamation gemäß (…) der Betriebsvereinbarung »Entlohnung bei Gruppenarbeit« Gebrauch zu machen.

Mitwirkung bei Personalentscheidungen und Einarbeitung
Alle die Gruppe betreffenden Personalentscheidungen (z. B. Neueinstellung, Versetzungen in und aus der Gruppe heraus, Einarbeitungs- und Anlernzeit) werden nach Beteiligung der Gruppe getroffen. Lässt sich in dieser Frage keine Einigung erzielen, verbleibt die Entscheidung beim Vorgesetzten. Die Gruppe hat dann die Möglichkeit, den Steuerkreis als Entscheidungsgremium anzurufen. (Landmaschinenindustrie, 080101/18)

Dabei halten es die Unternehmen in den drei zuletzt zitierten Fällen offenbar für erforderlich, die »Autonomie« der Arbeitsgruppen mit Leitlinien zu steuern oder sogar eine »Letztentscheidung« der Führungskräfte festzulegen.

Wenn, wie beschrieben, die Beschäftigten selbst bestimmte Fragen der Personalplanung mitentscheiden können, stellt sich die Frage, wie sich dies mit der gesetzlichen Mitwirkung der Interessenvertretung verträgt. Zur Wahrung ihrer Mitgestaltung

- behalten sich Betriebsräte ihre gesetzlichen Möglichkeiten vor,
- sichern sie sich ihre Beteiligung an den Beratungen und Entscheidungen,
- vereinbaren sie ein Reklamationsrecht.

Die Mitbestimmung des Betriebsrates, insbesondere der § 99 BetrVG, bleiben davon unberührt. (Landmaschinenindustrie, 080101/18)

Dauerhafte Änderungen in der Gruppenzusammensetzung werden unter Beteiligung des Betriebsrats geregelt.
Bei außergewöhnlichen Personalausfällen (…). Die Bedarfs- und Deckungssituation wird mit dem Betriebsrat umgehend beraten und abgestimmt (…).
(Stahlindustrie, 080101/15)

Insbesondere die folgenden Aspekte sollen bei der Planung von Gruppenarbeit unter Berücksichtigung der jeweiligen örtlichen Gegebenheiten festgelegt werden. Im Interesse der Akzeptanz der Gruppenarbeit bei allen Beteiligten soll Einvernehmen mit dem Betriebsrat und den Mitarbeitern hierüber angestrebt werden. (Datenverarbeitungsgeräte, 080101/28)

Reklamation der Soll-Personalbesetzung
Die betroffenen Mitarbeiter und der Betriebsrat haben das Recht, die Soll-Personalbesetzung unter Angabe von Gründen zu reklamieren. (…)
(Fahrzeugindustrie, 080101/30)

# 8. OFFENE PROBLEME

Personalplanung liegt an der Schnittstelle zwischen der Unternehmensplanung, für die die Unternehmen wirtschaftliche Dispositionsfreiheit beanspruchen, und personellen (Einzel-)Maßnahmen mit verhältnismäßig starken Mitbestimmungsrechten der Vertretung der Beschäftigten. Es wird daher letztlich immer umstritten sein, wieweit die Interessenvertretung die Personalplanung selbst und nicht ausschließlich die Maßnahmen zur Umsetzung der Planung mit der Unternehmensleitung beraten kann.

Gleichzeitig wollen sich die Interessenvertretungen nicht einbinden lassen, Maßnahmen mitzutragen, die Folgen von der Mitbestimmung nicht unterworfenen Unternehmensentscheidungen sind und deren Erforderlichkeit sie nicht beeinflussen können. Besonders deutlich wird dies bei einer Personalplanung durch Vorgaben der Unternehmensleitung, wie sie heute in großen Unternehmen nicht selten praktiziert wird. Die Vorgabe kann der Betriebsrat nicht beeinflussen, muss aber die daraus folgenden Maßnahmen sozialverträglich gestalten und damit mittragen.

Darüber hinaus ist Planung immer mit Unsicherheiten behaftet, Interessenvertretungen werden nicht allein aus unternehmerischer Willkür kurzfristig mit schwierigen wirtschaftlichen Problemen konfrontiert. Tatsächlich können immer wieder konjunkturelle oder strukturelle Probleme oder unerwartete Marktentwicklungen Veränderungen der Planung einschließlich schwerwiegender Personalmaßnahmen bis hin zu Entlassungen erforderlich machen. Damit ist die Verbindlichkeit möglicher Vereinbarungen zu Personalplanung nicht nur eine Frage der »Vertragstreue« des Arbeitgebers.

Zunächst bleiben die Beratungen und Beratungsergebnisse der Personalplanung unverbindlich und gegen den Arbeitgeber nicht durchsetzbar. Wie weit Protokollierung und Herstellen betrieblicher Öffentlichkeit geeignet sind, den Arbeitgeber an seine Zusagen zu binden, muss sich erweisen.

# 9. GESTALTUNGS- UND BERATUNGSHINWEISE

Warum sollte sich eine Interessenvertretung mit der Personalplanung auseinandersetzen? Der Betriebsrat hat keine echte Mitbestimmung. § 92 BetrVG macht die strukturelle Ungleichheit von Arbeitgeber und Betriebsrat deutlich. Bei positiver wirtschaftlicher Entwicklung des Unternehmens kann der Betriebsrat mit § 92 BetrVG nichts erzwingen und Forderungen nicht durchsetzen. Bei schlechter wirtschaftlicher Entwicklung des Unternehmens kann sich der Betriebsrat dem Argument des Arbeitgebers kaum entziehen und muss möglicherweise Maßnahmen mittragen, die er eigentlich gerne verhindert hätte.

Um aber überhaupt Einfluss zu nehmen auf die Beschäftigung ist die kontinuierliche Beobachtung und Analyse der Personalplanung und der sie beeinflussenden internen und externen Entwicklungen für eine Interessenvertretung ohne Alternative. Information und Beratung der Personalplanung im Wirtschaftsausschuss darf sich nicht beschränken auf – kurzfristige – Reaktionen auf aktuelle Problemlagen. Nur die frühzeitige Erkennung von (Beschäftigungs-)Problemen und Entwicklungen – im Rahmen eines systematischen Personalplanungsprozesses, ausgestaltet nach § 92 BetrVG – schafft den notwendigen Zeitraum für Gegenmaßnahmen oder sozialverträgliche und abgefederte Durchführung harter Maßnahmen. Ersatzarbeitsplätze, Umschulung der Beschäftigten für andere Einsatzfelder, flexible Arbeitszeiten, Versetzung der Betroffenen in andere Betriebe, Kurzarbeit, Arbeitskräfteverleih an andere Unternehmen und vieles andere mehr lässt sich nur mit erheblichem zeitlichen Vorlauf planen und umsetzen.

Und selbst wenn das Unternehmen Personalplanung nicht ernsthaft betreibt und den Betriebsrat immer wieder kurzfristig mit schlechten wirtschaftlichen Zahlen und dem Wunsch nach Personalabbau konfrontiert, kann der Betriebsrat die Unternehmensleitung vor der Betriebsöffentlichkeit und vor den Anteilseignern auf ihre Versäumnisse hinweisen. Der Betriebsrat hat dann gute Argumente, um die Unternehmensleitung zu für die Betroffenen weniger schwerwiegenden Maßnahmen zu drängen. Die Diskussion über die Maßnahmen zur Umsetzung der Personalplanung kann ein Betriebsrat immer

wieder nutzen, um Verbesserungen des Personalplanungsprozesses und vorsorgliche Maßnahmen mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren, um eine Krise gemeinsam und ohne ganz harte Einschnitte zu überwinden.
Zunächst definieren viele Vereinbarungen gemeinsame Ziele und Grundsätze, mit denen die betrieblichen Parteien Personalplanung betreiben wollen. Häufig werden folgende Ziele vereinbart (vgl. Kapitel 4.1):

- Optimale Bereitstellung des benötigten Personals in Anzahl und mit der erforderlichen Qualifikation,
- Sicherung und Ausbau der Beschäftigung,
- Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen,
- Förderung beruflicher Weiterbildung und Motivation.

Weitere Ziele oder Grundsätze können sein:

- Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern,
- Förderung der Ausbildung und Beschäftigung Benachteiligter, Behinderter oder Geringqualifizierter,
- Ausschluss von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der Religion, der Nationalität usw.

Aufgabe der Interessenvertretung (und der Unternehmensleitung) ist es, in den Beratungen der Personalplanung immer wieder zu prüfen, ob und inwieweit die Ziele erfüllt werden und welche weiteren Maßnahmen geeignet erscheinen, einen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten. Zum Teil lassen sich konkrete Maßnahmen und Maßstäbe benennen, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann:

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

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

- Gestaltung **des Prozesses der Personalplanung** und der Beteiligung des Betriebsrates, insbesondere Festlegung, wann der Betriebsrat welche Informationen bekommt und wann sie mit der Unternehmensleitung beraten werden;
- Gestaltung **einzelner Elemente**, Instrumente oder Maßnahmen in Zusammenhang **der Personalplanung** und ihrer Umsetzung;
- **vorsorgliche** Gestaltung **sozialverträglicher Maßnahmen** zur Umsetzung der Personalplanung, sozialverträgliche Alternativen, vor allem zu betriebsbedingten Kündigungen.

## 9.1 GESTALTUNGSHINWEISE FÜR EINEN PROZESS DER PERSONALPLANUNG UNTER BETEILIGUNG DER INTERESSENVERTRETUNG

Die Zweckmäßigkeit, ja Notwendigkeit einer Personalplanung aus Sicht des Unternehmens wie der Beschäftigten ist offenkundig. Dennoch scheinen viele Unternehmen weiterhin auf eine systematische Personalplanung zu verzichten. Für die Interessenvertretung ist letztlich unerheblich, ob das Unternehmen keine Personalplanung betreibt oder den Verzicht auf eine Personalplanung nur vorgibt, um den Betriebsrat daran nicht beteiligen zu müssen, wie es nach § 92 BetrVG vorgeschrieben ist. Beteiligt ein Unternehmen den Betriebsrat nicht an der Personalplanung, kann die Interessenvertretung in der Betriebsöffentlichkeit und bei den Anteilseignern aufmerksam machen, dass das Management eine wichtige Aufgabe vernachlässigt und damit dem Unternehmen und den Beschäftigten möglicherweise erhebliche Nachteile zufügt. Die Vorstände von Aktiengesellschaften sind zudem aus §§ 90, 91 AktG (Information über Personalplanung, Risikoerkennung) zu Informationen über die Personalplanung verpflichtet.

Wie sieht eine Personalplanung idealerweise aus? Lehrbuchmäßig folgt eine Personalplanung aus der Unternehmensstrategie (vgl. Abb. 4). Entsprechend seiner Unternehmensziele (Finanz-, Produktions-, Personal- und andere Ziele) und unter Berücksichtigung interner wie externer Entwicklungen und Einflüsse bestimmt das Unternehmen den (Brutto-)Personalbedarf. Dieser wird verglichen mit dem Personalbestand unter Berücksichtigung der absehbaren Veränderungen. Die Differenz von Bruttopersonalbedarf und Personalbestand ergibt den Nettopersonalbedarf, d. h. einen echten Personalbedarf oder Personalüberhang. Daran schließt sich die Personalentwicklungs- und/oder Personalbeschaffungsplanung bzw. bei Überhang die Personalabbauplanung an. Da manche Personalmaßnahmen erst langfristig

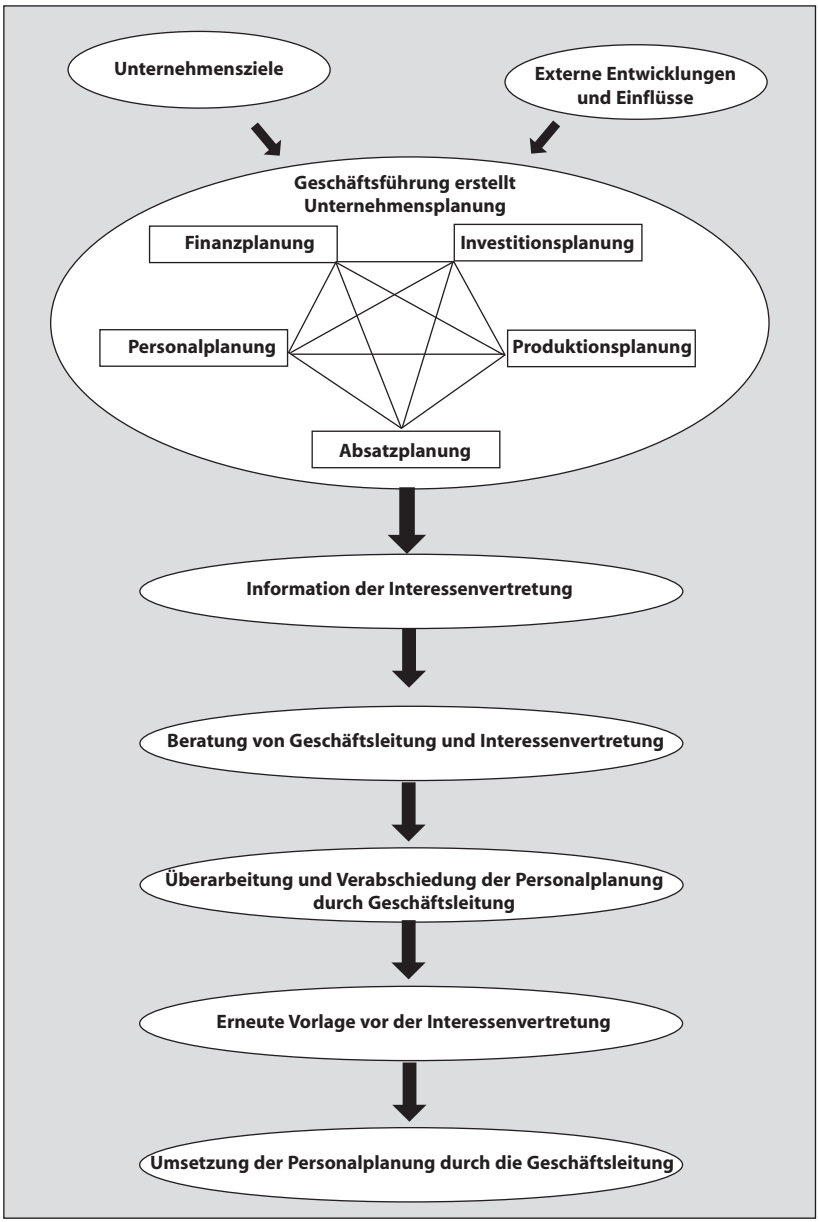
wirksam werden, empfehlen die Wirtschaftswissenschaftler die Verbindung von kurz-, mittel- und langfristiger Planung.

Entsprechend diesem Konzept muss ein Unternehmen zunächst eine (kurz-, mittel- und langfristige) Personalplanung aufstellen. Der Betriebsrat ist vor der Entscheidung über die Personalplanung zu informieren, und zwar nicht nur über die Personalplanung selbst, sondern alle darin einfließenden Überlegungen und Informationen (vgl. §§ 92 und 106 BetrVG) sowie über die die Unternehmens- und Personalplanung beeinflussenden Faktoren.

Erst auf dieser Basis kann der Betriebsrat seine Aufgabe und sein Recht wahrnehmen, »über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten« (§ 92 BetrVG) mit dem Arbeitgeber zu beraten. Erst nach der Beratung kann über die zu realisierende Personalplanung entschieden werden, da andernfalls die Beratung keinerlei Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben könnte.

Empfehlenswert ist m. E. ein Planungsablauf, wie in Abb. 4 (vgl. folgende Seite) sich aus den ausgewerteten Betriebsvereinbarungen 13 und 2 (vgl. Abbildung 1 und 2) bilden lässt.

***Abb. 4:** … Ablauf einer Personalplanung*



Nun müssen wir realistischerweise sehen, dass sich ein Unternehmen keinen Planungsablauf vorschreiben lassen wird, d. h. es bleibt letztlich dem Unternehmen überlassen, wie es die Personalplanung aufstellt.

In der Praxis ist nicht selten festzustellen, dass Unternehmen tatsächlich auf die – lehrbuchmäßige – Personalbedarfsbestimmung verzichten und stattdessen vom aktuellen Personalbestand ausgehen. Die Unternehmen setzen auf Basis von Empfehlungen von Unternehmensberatern, Benchmarking (Unternehmensvergleiche) oder extra-polierten, d. h. in die Zukunft übertragenen Trends der Vergangenheit, Personalbedarfe und häufig Personalreduzierungen als Zielvorgabe fest.

Voraussetzung der Handlungsfähigkeit der Interessenvertretung ist nun nicht nur der oben besprochene Ablauf und die Festlegung, wann der Betriebsrat Informationen erhält und wann er sie mit der Geschäftsleitung berät. Vielmehr – und deswegen ist für die Interessenvertretung wichtig, welche Überlegungen und Einflüsse auf die Personalplanung wirken – muss die Interessenvertretung darauf dringen, über eben all die Informationen und Zukunftserwartungen rechtzeitig und umfassend unterrichtet zu werden, die Grundlage der Personalplanung (der Geschäftsleitung) sind. Erst dann kann der Betriebsrat die Personalplanung nachvollziehen, sie auf ihre Schlüssigkeit hin prüfen und ggf. alternative Maßnahmen vorschlagen.

Neben dem Ablauf ist offenbar wichtig, welche Informationen ein Betriebsrat bekommt. Zwei Strategien sind in den ausgewerteten Betriebsvereinbarungen zu erkennen: Detaillierte Bestimmung der Art und Form der dem Betriebsrat zustehenden Informationen oder möglichst pauschale Bestimmung. Ziel der Interessenvertretung muss es sein, all die Informationen, Einschätzungen, Prognosen und Überlegungen kennenzulernen, die die Unternehmensleitung selbst für ihre Personalplanung zu Rate zieht (vgl. Betriebsvereinbarung 13 auf Seite 17). Hier kann sich der Betriebsrat nicht nur auf § 92 BetrVG, sondern zusätzlich auf § 106 BetrVG berufen: »Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten, soweit dadurch nicht (…) sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung darzustellen.« Zu diesen wirtschaftlichen Angelegenheiten gehört nicht nur die wirtschaftliche und finanzielle Lage, sondern auch das Produktions- und Investitionsprogramm, Rationalisierungsvorhaben, Stilllegung von Betrieben usw. und »sonstige Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Beschäftigten des Unternehmens wesentlich berühren können.«

Absicht der Interessenvertretung ist selbstverständlich, dass die Beratung und ihre Ergebnisse tatsächlich in die unternehmerischen Entscheidungen über die Personalplanung einfließen. Hierzu sind möglicherweise Protokolle der Beratungen hilfreich.

In einer Betriebsvereinbarung zu Personalplanung kann also vereinbart werden:

- Ziele der Personalplanung,
- Ablauf der Personalplanung,
- Zusammenhang von kurz-, mittel- und langfristiger Personalplanung,
- Zeitpunkt der Information des Betriebsrates,
- Art und Umfang der Informationen für den Betriebsrat,
- Zeitpunkt und Teilnehmer/innen der Beratung,
- Dokumentation (Protokoll) und weitere Verwendung des Beratungsergebnisses.

Nun ist jede Planung mit Unsicherheitsfaktoren behaftet. Die Umwelt, innerhalb deren sich die Unternehmen bewegen müssen, verändert sich laufend: Rohstoff-, Energie- und Arbeitskosten sinken oder steigen. Qualitätsanforderungen der Kunden wachsen. Neue Konkurrenzprodukte kommen auf den Markt. Die Nachfrage ist Schwankungen unterworfen. Neue gesetzliche Anforderungen sind zu erfüllen usw. Um überhaupt planen zu können, versuchen die Unternehmen, diese Entwicklungen möglichst genau zu prognostizieren. Je früher neue Schwierigkeiten oder auch Chancen erkannt und je genauer sie abgeschätzt werden können, umso eher kann sich das Unternehmen darauf einstellen, umso realistischer kann die Planung sein.

Je weiter in die Zukunft man planen will, umso größer sind die Unsicherheitsfaktoren. Diesem Aspekt trägt man durch eine Planung Rechnung, die umso gröber ist, je weiter sie in die Zukunft reicht. Die langfristige Planung gibt die großen Ziele vor, die mittelfristige Planung grenzt mögliche Entwicklungen auf einen mehr oder weniger breiten Pfad ein und die kurzfristige Planung erst definiert ganz konkrete Maßnahmen. Entsprechend der konkreten Umsetzung und dem Ausmaß der Zielerreichung sowie ständiger Beobachtung, ob sich die Einflussfaktoren so wie prognostiziert entwickeln, werden kurz-, mittel- und langfristige Planungen jährlich aktualisiert und fortgeschrieben. Um auch in kurzfristig notwendigen Veränderungen der Personalplanung einbezogen zu werden, kann in die Vereinbarung eine Regelung aufgenommen werden über kurzfristige Information und das Beratungsverfahren. Dann ist präzise Formulierung notwendig. Dem Unternehmen darf keine Möglichkeit geboten werden, auf rechtzeitige Risikoabschätzung und Information zu verzichten und bei erforderlichen Personalmaß-

nahmen den Betriebsrat immer erst kurzfristig mit der Personalplanung zu konfrontieren.

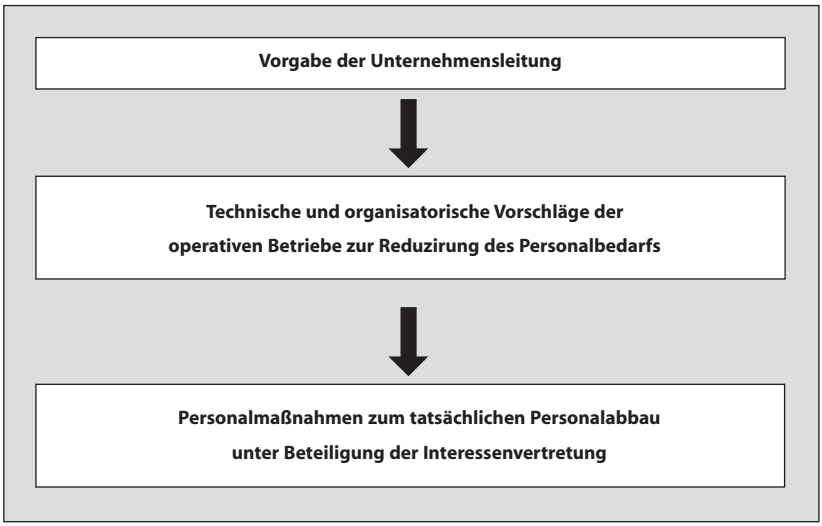
Auch durch eine gute Risikoabschätzung und Planung lässt sich nicht ausschließen, dass völlig andere, nicht vorhergesehene Entwicklungen das Unternehmen zu kurzfris-tigen Personalmaßnahmen zwingen. Dies muss für Unternehmen und Betriebsrat Anlass sein zu fragen, warum die Risiken nicht rechtzeitig erkannt wurden und wie Fehlplanungen in der Zukunft verhindert werden können. Es geht gleichzeitig immer darum, die Interessenvertretung rechtzeitig und umfassend zu informieren und in die Beratungen einzubeziehen sowie den Planungsprozess selbst zu verbessern.

Die Aufgabe der Interessenvertretung beschränkt sich nicht auf die sozialverträgliche Umsetzung der von der Geschäftsleitung beschlossenen Entscheidungen.

In manchen Unternehmen geben die Vorstände/Geschäftsführungen Ziele vor (zumeist Personalabbauziele) und lassen diese in einem zweistufigen Verfahren umsetzen (vgl. Abb. 5). Zunächst müssen die operativen Abteilungen Vorschläge machen, durch welche technischen und organisatorischen Maßnahmen der Personalbedarf des Unternehmens den Vorgaben entsprechend reduziert werden kann, wie also entsprechendes Personal »überflüssig« gemacht werden kann. Im zweiten Schritt – und häufig wollen die Unternehmensleitungen erst hier die Interessenvertretung einbeziehen – werden dann die Personalmaßnahmen bestimmt, mit denen der Personalabbau umgesetzt werden soll, z. B. Nutzung der Fluktuation, Kurzarbeit, Vorruhestand oder Altersteilzeit.

Es ist und bleibt Aufgabe der Interessenvertretung, die Personalplanung selbst, ihre Annahmen und Zukunftserwartungen zu prüfen, zu diskutieren und möglicherweise alternative Planungspfade und Umsetzungsmaßnahmen vorzuschlagen.

***Abb. 5: Beispiel einer 2-stufigen Umsetzung von Personalplanungsvorgaben einer Unternehmensleitung***




Beteiligung ausschließlich in der 2. Stufe eines solchen Ablaufs reduziert den Betriebsrat auf die Einflussnahme bei der Mitgestaltung (sozialverträglicher) Personalmaßnahmen, meist Personalabbaumaßnahmen. Die Vorgabe der Unternehmensleitung wird nicht mehr in Frage gestellt. Die Entwicklung von technisch-organisatorischen Maßnahmen, um entsprechend den Vorgaben der Unternehmensleitung Personal überflüssig zu machen, ist Sache der operativen Abteilungen des Unternehmens.

Anliegen der Interessenvertretung muss es dem gegenüber sein, durch Information und Beratung bereits bei der Aufstellung der Personalplanung beteiligt zu werden, also noch vor Festlegung konkreter Zielvorgaben. Je früher der Betriebsrat über die möglichen Auswirkungen von Rationalisierung, Produktivitätssteigerung, Investitionen oder Unternehmensfusionen informiert wird, umso eher mit umso größerer Erfolgschance können Alternativen zum Personalabbau selbst erarbeitet werden, z. B. durch Nutzung der Wertschöpfungspotentiale der durch Rationalisierung nicht mehr benötigten Arbeitnehmer (Ersatzarbeitsplätze, neue Geschäftsfelder, Umschulung für Aufgaben, für die qualifizierte Arbeitskräfte fehlen).

Wird die Interessenvertretung mit Vorgaben der Unternehmensleitung konfrontiert, kann sie Beratungsbedarf nicht allein bezüglich der Umsetzung, sondern in Bezug auf die Vorgaben selbst anmelden:

- Wie kommt die Vorgabe zustande?
- Welche externen Entwicklungen haben die Unternehmensleitung veranlasst, diese Vorgaben festzusetzen?
- Welche internen Pläne und Absichten (Produktions-, Finanz-, Investitions- und andere Planungen) führen zu den vorgegebenen Personalplanzahlen?
- Warum soll das in den Menschen steckende Wertschöpfungspotential »weggegeben« werden? Warum wird es nicht gewinnbringend eingesetzt?

Besondere Bedeutung innerhalb und für eine an den langfristigen Zielen der Beschäftigten orientierte Personalplanung hat die Personalentwicklungsplanung. Dabei geht es auch, aber eben nicht ausschließlich, um Kompetenzerweiterung und berufliche Karrierepfade für die gut bezahlten Spezialisten und Nachwuchsführungskräfte. Um diese Beschäftigten mit ihren am Arbeitsmarkt umworbenen hohen Qualifikationen ans Unternehmen zu binden, betreiben eine Reihe von Unternehmen schon lange Personalentwicklungsprogramme exklusiv für diese Gruppe.

In einer Wirtschaft, die ständigem Wandel ausgesetzt ist, haben Arbeitgeber und Beschäftigte aller Hierarchieebenen Interessen an der weiteren Entwicklung der Kompetenzen, des Arbeitsvermögens und des Wertschöpfungspotentials. Der Planungsprozess für Personalentwicklung muss so gestaltet sein, dass er – jeweils aktuell für den bevorstehenden Planungszeitraum – Antworten auf die Fragen erzielt,

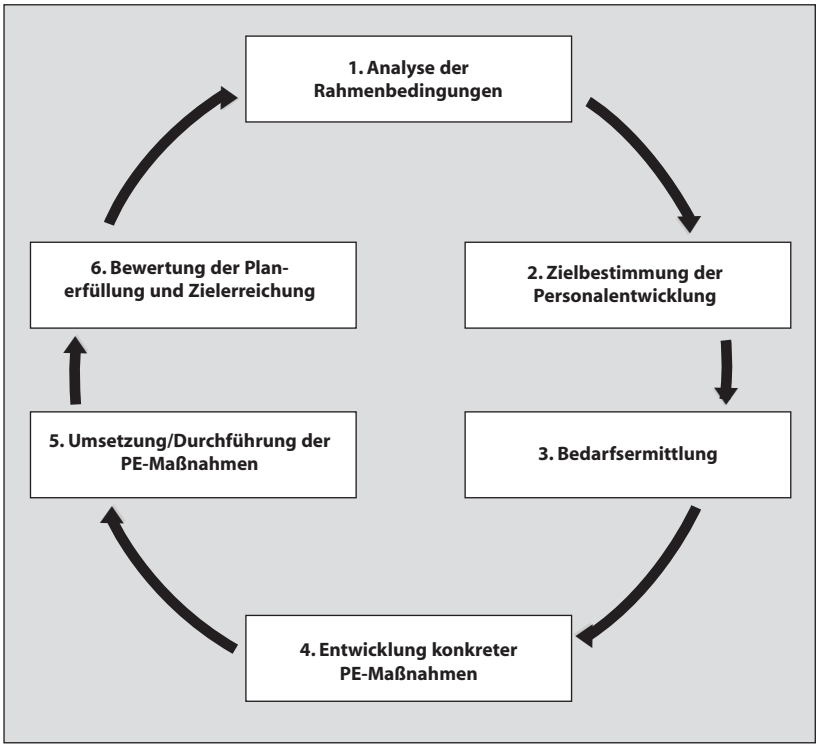
- wohin und wie müssen die beruflichen Qualifikationen der (verschiedenen) Beschäftigten entwickelt werden, damit sie auch in Zukunft nachgefragte und verwertbare berufliche Fähigkeiten anbieten können, also beschäftigungsfähig (= employable) sind,
- wohin und wie muss das Unternehmen die personellen Kompetenzen, das Wertschöpfungspotential entwickeln, um auch in Zukunft nachgefragte Produkte oder Dienste anbieten zu können?

Mit einer systematischen, zukunftsorientierten Personalentwicklung kann ein Unternehmen darüber hinaus seine Beschäftigungsverantwortung wahrnehmen. Insbesondere das Arbeitsvermögen der Beschäftigten, deren bisheriger Arbeitsplatz innova-tions- oder rationalisierungsbedingt entfällt, sollte in Richtung auf stark nachgefragte Qualifikationen weiterentwickelt werden. Damit wachsen

gleichzeitig die Chancen derjenigen auf dem Arbeitsmarkt, deren Kündigung für unvermeidlich gehalten wird.

In den vorliegenden Vereinbarungen finden wir wenig Ansätze für eine systematische Planung und Steuerung von Personalentwicklungsprozessen (vgl. auch Heidemann, 1999 b). Nützlich kann die »Kommunikative Methode der Bildungsbedarfsanalyse« (Hans-Böckler-Stiftung 1995) und die »Handlungsbezogene Planungssystematik für Personalentwicklung« sein (Berson, 1995, Lorentz, 1998). Erstere dient der Ermittlung des Bildungsbedarfs unter Einbeziehung der Erfahrungen der Beschäftigten und unter Berücksichtigung sich verändernder Umfeld- und Marktbedingungen. Letztere bietet einen systematischen Ablauf für die Planung, Durchführung und Optimierung von Personalentwicklungsmaßnahmen und -prozessen.

***Abb. 6: Systematischer Planungs- und Steuerungsablauf betrieblicher Personalentwicklung***



Die Planungssystematik beschreibt einen Prozess von der Analyse der Rahmenbedingungen und Anforderungen über die Zielbestimmung bis hin zur Bewertung der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen. Durch regelmäßige Wiederholung der Prozess-Schritte wird ein Lernprozess institutionalisiert: Die einzelnen Maßnahmen und Instrumente ebenso wie der Prozess der Personalentwicklung werden immer wieder an ihren Zielen gemessen und entsprechend optimiert sowie an den aktuellen Anforderungen und Zielen neu ausgerichtet.

## 9.2 GESTALTUNGSHINWEISE FÜR EINZELNE ELEMENTE, INSTRUMENTE ODER MASSNAHMEN DER PERSONALPLANUNG

In einigen Unternehmen gehen die Parteien einen anderen Weg. Sie konzentrieren sich – manchmal zusätzlich zu der Gestaltung des Prozesses der Personalplanung – auf die Ausgestaltung einzelner Instrumente und Maßnahmen, die der Umsetzung der Personalplanung im täglichen Geschäft dienen. Dazu gehören Maßnahmen, auf die der Betriebsrat keinen festgeschriebenen Mitgestaltungsanspruch besitzt und Maßnahmen, die der erzwingbaren Mitbestimmung des Betriebsrates unterliegen.

### Ausschreibungen

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

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

Die Gestaltung der Auswahlverfahren, angefangen bei der Ausschreibung bis hin zu den – folgenden – Auswahlrichtlinien und Auswahlverfahren, bietet auch Gelegenheit, inhaltliche Zielvorstellungen in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Schon

bei der Formulierung von Ausschreibungen und noch mehr bei den Auswahlrichtlinien kann vereinbart werden, auf Gleichstellung der Geschlechter zu achten, Benachteiligten oder Leistungsgeminderten eine Chance einzuräumen oder sogar ihnen – bei gleichen Qualifikationen – einen Vorrang einzuräumen.

**Auswahlrichtlinien**

Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrates (§ 95 Abs. 1 Satz 1 BetrVG). In Betrieben mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung solcher Richtlinien vom Arbeitgeber verlangen. Zu Auswahlrichtlinien gehören auch Verfahrensregeln, weil erst über diese Regeln das Vorliegen oder das Nichtvorliegen der Auswahlkriterien festzustellen ist. Dazu gehören Richtlinien über die Unterlagen, die ausgewertet und berücksichtigt werden sollen, die Informationspflichten des Arbeitgebers gegenüber dem Betriebsrat und die Anhörungspflichten des Arbeitgebers gegenüber den ArbeitnehmerInnen.

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

**Personaldatenbank**

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

- Inhalt und Form der Datenbank, Auswahl- und Auswertungsmöglichkeiten,
- Freiwilligkeit der Teilnahme, d.h. der Aufnahme der individuellen Daten,

- Datenschutz, Begrenzung und Kontrolle der Auswertung,
- Eingabe der Daten, Datenpflege, Zuständigkeit, Rechte,
- Zugriff auf die Daten und auf die Möglichkeiten der Verarbeitung, Kontrolle des Zugriffs und der Verarbeitung,
- Löschung von Daten, Recht auf Löschung persönlicher Daten.

**Personalentwicklung, Weiterbildung**

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

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

**Personalberatung, interner Arbeitsmarkt**

Die Ausgestaltung einer Personalberatung und eines internen Arbeitsmarktes kann nicht nur der Umsetzung des Rechts auf interne Ausschreibungen dienen. Förderung der innerbetrieblichen oder konzernweiten Mobilität zielt auf Verbesserung des Personaleinsatzes, auf Kompensation rationalisierungsbedingter Arbeitsplatzverluste, auf Ausbau beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten und damit auf Motivation und Arbeitszufriedenheit. Mögliche Regelungsgegenstände sind:

- Einrichtung, Organisation, Zuständigkeit für Personalberatung und den internen Arbeitsmarkt,

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

## 9.3 GESTALTUNGSHINWEISE FÜR VORSORGLICHE MASSNAHMEN (ZUR UMSETZUNG) DER PERSONALPLANUNG

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

Dies können Maßnahmen der Flexibilisierung sein, mit denen dem Unternehmen Spielraum geschaffen wird zur Bewältigung eines wirtschaftlichen Rückgangs. Dies können auch sozialverträgliche Formen des Personalabbaus sein. Flexible Arbeitszeitregelungen (wie Arbeitszeitkorridor, Kurzarbeit), variable Entgelte und flexibler Personaleinsatz ermöglichen Kosteneinsparungen und Vermeidung von Leerlauf, so dass Personalabbau überflüssig wird.

Ein Unternehmen der Spielwarenindustrie hat mit dem Betriebsrat vereinbart, dass vor Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen folgende Maßnahmen ergriffen und ausgeschöpft sein müssen:

- Versetzungen, Umsetzungen,
- Vorziehen von Qualifizierungsmaßnahmen,
- Teilzeit, Altersteilzeit,
- Vorzeitige Pensionierung, Verrentung,

- Freiwilliges Ausscheiden mit Abfindung, Aufhebungsvertrag,
- Zeitweises Absenken der Arbeitszeit bei anteiliger Entgeltreduzierung bis hin zu Kurzarbeit, evtl. unter Ausschöpfung von Arbeitszeitguthaben oder unter Nutzung von Langfristarbeitszeitkonten.

Weitere Maßnahmen können vorgeschlagen werden wie:

- Arbeitskraftverleih,
- Nicht-Verlängerung von Fremdvergabe, Werkverträgen und Leiharbeit,
- Nicht-Verlängerung befristeter Arbeitsverträge,
- Personaleinsatzbetriebe,
- Beschäftigungs- oder Transfergesellschaften,
- Outplacement-Beratung, d. h. Beratung und Unterstützung für Beschäftigte zur beruflichen Neuorientierung.

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

Solche vorsorglichen Regelungen entbinden nicht von der Notwendigkeit, im konkreten Fall zu prüfen, ob und welche Maßnahmen erforderlich und geeignet sind, anstehende Probleme möglichst sozialverträglich zu lösen.

Die letztgenannten Maßnahmen weisen bereits über die Beschäftigung im Unternehmen hinaus. Ist ein Personalabbau schon nicht zu vermeiden oder nicht zu verhindern, sind mittlerweile eine ganze Reihe von Instrumenten entwickelt und erprobt worden (vgl. Literatur im Anhang), mit denen die Betreffenden bei der notwendigen beruflichen Neuorientierung und Arbeitsplatzsuche unterstützt werden können.

# 10. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

In unserem Bestand befinden sich 11 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Personalplanung und 16 Vereinbarungen zu Versetzungen. Darüber hinaus haben wir beispielhaft 88 Vereinbarungen zu Gruppenarbeit auf Regelungen zu Personalplanung hin untersucht, beispielhaft für Regelungen, die Aspekte der Personalplanung in einem anderen thematischen Zusammenhang gestalten. Die geringe Zahl der vorliegenden Vereinbarungen zu Personalplanung erlaubt kaum generalisierende Aussagen, ist aber gleichzeitig ein deutlicher Hinweis, dass die Beschäftigung mit Personalplanung in Anwendung von § 92 BetrVG nicht zu einer Standardaufgabe der Interessenvertretung geworden ist.

Die Betriebsräte-Befragungen des WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (Bispinck u.a. , 1999 und 2000) zeigen, dass die Interessenvertretungen sich sehr häufig mit Problemen der Beschäftigungssicherung konfrontiert sehen und dieser Aufgabe eine außerordentlich hohe Priorität einräumen. Wenn die Interessenvertretungen nur in wenigen Fällen ihre Möglichkeiten der Information und Beratung der Personalplanung in einer betrieblichen Vereinbarung konkretisieren, dann scheint das weniger am mangelnden Interesse oder Bedarf zu liegen, Personalplanung als Instrument der Beschäftigungssicherung zu nutzen. Zu vermuten ist vielmehr, dass die Betriebs- und Personalräte in den Einflussmöglichkeiten auf die Personalplanung keine ausreichende Basis sehen, um darauf eine erfolgversprechende Handlungsstrategie aufzubauen. Die Auswertungen von Heidemann (1999, auch Seifert, 2000) weisen nach, dass die Interessenvertretungen den Weg über betriebliche Beschäftigungspakte für wirksamer halten, um Beschäftigung zu sichern oder sogar auszubauen.

Möglicherweise könnte ein Initiativrecht zu einer Personalplanung nicht nur die Handlungsfähigkeit der Interessenvertretung stärken, sondern Unternehmensleitung und Interessenvertretung veranlassen, im gemeinsamen Interesse und gleichzeitig mit den Zielen der Beschäftigungssicherung und des Ausbaus der Innovations- und Wertschöpfungspotenziale vorausschauende Personalplanung zu betreiben. Sie könnten vorsorglich Maßnahmen vereinbaren, mit denen auch schwierige Lagen sozialverträglich und ohne Überforderung des Unternehmens gemeistert werden können.

Eine umfassende Mitgestaltung des Ablaufs einer Personalplanung gelingt offenbar nur wenigen Interessenvertretungen. Hinzukommen mag, dass Unternehmensleitungen unter dem Druck, alle Möglichkeiten der Kostenreduzierung zu nutzen, gerade auf dem sensiblen Feld der Personal- und Personalkostenplanung einem Comanagement ausweichen. Andererseits ist zu fragen, ob die Interessenvertretungen ihrerseits die Möglichkeiten aktiv genug eingefordert haben. Dabei kann die Komplexität und Schwierigkeit des Gestaltungsfeldes Unternehmens- und Personalplanung ebenso eine Rolle spielen wie die Befürchtung, in die Personalplanung eingebunden zu werden, ohne sie wirklich beeinflussen zu können. Der Wortlaut der Gesetze jedenfalls gibt der Interessenvertretung die Möglichkeit, die Personalplanung selbst, also die Personalbedarfsplanung, mit dem Arbeitgeber zu beraten und sich nicht abdrängen zu lassen allein auf die Beratung der Umsetzung der bereits einseitig vom Arbeitgeber beschlossenen Personalplanungsmaßnahmen.

Ein erheblicher Teil der Vereinbarungen beschränkt sich auf die Gestaltung einzelner Aufgaben und Instrumente der Personalplanung. Auch das ist natürlich sinnvoll, um die Einflussnahme der Interessenvertretung abzusichern. Eine langfristige und strategische Interessenvertretungsarbeit, auf die das Informations- und Beratungsrecht in Bezug auf die Personalplanung abzielt, ist dadurch allerdings kaum möglich.

Besonders bemerkenswert sind Regelungen in den vorliegenden Vereinbarungen, die den Arbeitgeber zur sozialverträglichen Umsetzung der Personalplanung verpflichten. Dem Arbeitgeber werden präventive und von ihren Auswirkungen auf die Interessen der Beschäftigten her weniger schwerwiegende Maßnahmen vorgeschlagen. Ihm wird vorgegeben, vorrangig sozialverträgliche Maßnahmen umzusetzen, bevor betriebsbedingte Kündigungen als schwerwiegendste Maßnahmen ausgesprochen werden.

Die bedrückend hohe Arbeitslosigkeit mach es notwendig, dass die Stabilisierung und der Ausbau der Beschäftigung weiterhin im Mittelpunkt der Arbeit betrieblicher Interessenvertretungen steht. Praktische Ansätze für betriebliche und unternehmerische Beschäftigungspolitik liegen vor (vgl. Literatur im Anhang). Unterstützung erfahren beschäftigungspolitische Bemühungen durch die – aktienrechtliche – Verpflichtung der Vorstände von Aktiengesellschaften zur Vorlage einer Personalplanung im Aufsichtsrat und zum Einsatz von Instrumenten zur Früherkennung von Risiken für Unternehmen und Beschäftigung (KontraG). Die Möglichkeiten und Handlungsoptionen, wie sie sich aus der Information und Beratung über Personalplanung

ergeben, sind daher weiter zu erproben und zu untersuchen. Durch den Ausbau der fachlichen und gewerkschaftspolitischen Beratung sind hier vermutlich erhebliche Verbesserungen zu erzielen.

# 11. WEITERFÜHRENDE LITERATUR


Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Transfergesellschaften weiterentwickeln, Arbeitspapier 11 der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 2000

Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik, Arbeitspapier 16 der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 2000

Berson, Wolfgang, Strategische und operative Instrumente der Interessenvertretung zur Mitgestaltung von Personalentwicklung: ein Entwurf, in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Tagungsdokumentation Workshop Personalentwicklung, Düsseldorf 1995

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Systematisches Beschäftigungsmanagement in der Praxis, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1999

Bispinck, Reinhard u.a., Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/98, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999

Bosch, Gerhard; Kohl, Heribert; Schneider, Wolfgang; Handbuch Personalplanung, Bund-Verlag Köln 1995

Däubler, Wolfgang; Kittner, Michael; Klebe, Thomas (Hrsg.), Betriebsverfassungsgesetz – Kommentar für die Praxis, 7. überarbeitete Auflage, Bund Verlag Frankfurt am Main 2000

Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.), Wenn Personalabbau droht, Handlungshilfe für Betriebsräte, Düsseldorf 1998

Eichhorn, Heinz-Josef, Hickler, Helmut und Steinmann, Rolf, Handbuch Betriebsvereinbarungen, 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Bund-Verlag Fankfurt/Main 1998

Engelen-Kefer, Ursula; Kühl, Jürgen; Peschel, Peter; Ullmann, Hans, Beschäftigungspolitik, Bund-Verlag, 3. völlig neu bearbeitete Auflage, Köln 1995

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Personalanpassung unter den neuen gesetzlichen Voraussetzungen, Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Manuskripte 249, Düsseldorf 1998

Hartmann, Friedrich; Hamm, Ingo, Outplacement – Beratung zur beruflichen Neuorientierung, Arbeitspapier 7 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2000

Heidemann, Winfried, Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebche Beschäftigungssicherung, Edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 8, Düsseldorf 1999

Heidemann, Winfried, Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung, Edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13, Düsseldorf 1999 b

Knuth, Matthias; Stolz, Günter, Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen – Ein Handlungsleitfaden, Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW (Hrsg.), Düsseldorf o. J.

Lorentz, Ellen, Neue Wege der Personalentwicklung, Manuskript 239 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1998

Müller, Hans-Erich; Martin, Annette, Beschäftigen statt Entlassen, Edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 29, Düsseldorf 2000

Seifert, Hartmut, Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz, in WSI-Mitteilungen 7/2000, Bund-Verlag Frankfurt a.M.

# 12. ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZUR AUSWERTUNG DER BETRIEBLICHEN VEREINBARUNGEN

Die vorliegende Auswertung betrieblicher Vereinbarungen ist Ergebnis eines Projektes der *Abteilung Mitbestimmungsförderung* der Hans-Böckler-Stiftung. Dieser Bereich unterstützt Akteure der Mitbestimmung durch Beratung und Information.

Zur Jahreswende 1997/98 und im Sommer 1999 wandten wir uns jeweils an Interessenvertretungen aus Betrieben und Verwaltungen mit über 150 Beschäftigten sowie an die Förderer der Stiftung und inserierten in Gewerkschaftszeitungen mit der Bitte, uns Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus aktuellen betrieblichen Gestaltungsfeldern zuzusenden.

Insgesamt befinden sich zur Zeit (Ende 2000) etwa 4.800 Vereinbarungen in unserem Archiv. Dies ist die umfangreichste derartige Sammlung in Deutschland. Allein zu Modellen flexibler Arbeitszeit verfügen wir über etwa 1.200 neuere Regelungen.

Die Vereinbarungen werden in einer Datenbank registriert und zu einzelnen Gestaltungsfeldern ausgewertet. Die Ergebnisse werden in der Edition der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht.

Ob unsere Sammlung betrieblicher Vereinbarungen in einem Gestaltungsfeld repräsentativ für die Unternehmen in Deutschland ist, können wir nicht sagen. Schwer einschätzbare Faktoren beeinflussten den Rücklauf. Vermutlich schickten Interessenvertretungen aus gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben Vereinbarungen häufiger zu. Auch dürfte die Bereitschaft zur Weitergabe eher vorgelegen haben, wenn eine Regelung von den Beteiligten selbst als gelungen eingeschätzt wurde. Zudem sind bestimmte Branchen in unserem Bestand überrepräsentiert, andere hingegen unterdurchschnittlich vertreten. So können wir zwar keine sicheren Aussagen über die gesamte deutsche Vereinbarungspraxis in einem Gestaltungsfeld treffen, verfügen aber über eine breite Materialgrundlage für qualitative und quantitative Aussagen und sind in der Lage, Trends sichtbar zu machen. Wir wollen neuere Entwicklungen betrieblicher Gestaltung und interessante Regelungen transparent machen. Leitende Fragen dabei sind: Was ist wie geregelt? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Welche Anregungen lassen sich aus den Vereinbarungen ziehen? Gibt es offene Pro-

bleme oder Widersprüche? Das übergreifende Ziel ist, Beratungs- und Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis zu gewinnen.
In einer umfangreichen Analyse der vorliegenden Vereinbarungen arbeiten wir wichtige Probleme und neue Gestaltungswege heraus. Dabei wird die Palette der Regelungspunkte zu einem Gestaltungsfeld zusammengestellt; Originalzitate geben einen anschaulichen Eindruck von den Regelungen und vermitteln Anregungen für eigene Vorgehensweisen oder Formulierungen.

Wir sind uns bewusst, dass die betriebliche Wirklichkeit vom Text einer Regelung – teilweise erheblich – abweichen kann. Eine betriebliche Vereinbarung ist das Ergebnis eines Kompromisses und besonderer Umstände zu einem bestimmten Zeitpunkt. Regelungen werden beispielsweise geprägt durch die konkreten Arbeitsprozesse und Branchenbedingungen, durch offene und verborgene Motive der Beteiligten, durch die wirtschaftliche Situation des Betriebes und ihre Bewertung seitens der Betriebsparteien, durch die Unternehmens- und Verbandskultur sowie durch die Erfahrungen und die Stärken und Schwächen der Verhandlungspartner. Zwischen den Vereinbarungen in einem Betrieb bilden sich im Laufe der Zeit vielfache Bezüge heraus. Erst die genauere Kenntnis all dieser Faktoren würde ein präziseres Bild der Regelungspraxis eines Unternehmens vermitteln. Insofern geben schriftliche Vereinbarungen nur einen bestimmten Ausschnitt betrieblicher Wirklichkeit wieder. Sie dokumentieren jedoch in einer gegebenen Situation die Gestaltungsvorstellungen und die beabsichtigten und oft auch die bereits eingeführten konkreten Maßnahmen der Betriebsparteien und erlauben so Aussagen zu betrieblichen Entwicklungen.

Betriebliche Regelungen nehmen an Bedeutung zu. Zugleich ist ihre Ausgestaltung unter den Vorzeichen neuer Entwicklungen in den Unternehmen schwieriger geworden. Betriebs- und Dienstvereinbarungen verändern ihren Charakter: von der Detail- zur Rahmenregelung; von der abschließenden Regelung konkreter Punkte zur Gestaltung eines offenen Prozesses mit festgelegten Verfahren; von langer Gültigkeit hin zur Befristung mit laufenden Aktualisierungen. Außerdem verlagern die Tarifparteien über tarifliche Öffnungsklauseln Gestaltungsoptionen auf die betrieblichen Akteure. Interessenvertreter sind gefordert, Tarifvereinbarungen möglichst präzise auf die Unternehmensentwicklung zu beziehen und bei betrieblichen Vereinbarungen die besondere Entwicklung des eigenen Unternehmens im Auge zu haben. Und schließlich wird die Regelungsmaterie fachlich komplexer.

Der Service unseres Projektes gegenüber Mitbestimmungsträgern besteht in Analysen der Vereinbarungen und daraus folgenden Handlungsanregungen. Die Formulierung von Mustervereinbarungen oder die Verbreitung beispielhafter Vereinbarungen streben wir aus folgenden Gründen nicht an:

- Die Übertragung einer betrieblichen Vereinbarung auf andere Betriebe mit unterschiedlichen Arbeitsprozessen und Arbeitsanforderungen ist nicht sinnvoll. So kann ein bestimmtes Arbeitszeitmodell zu einem Betrieb gut passen, unter den Bedingungen eines anderen Betriebes aber unpraktikabel sein.
- Aus dem Text einer Betriebsvereinbarung ist nicht erkennbar, unter welchen Kräfteverhältnissen, in welcher ökonomischen Lage und für welche konkreten Anforderungen und Probleme sie abgeschlossen wurde.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird auf strenge Anonymität geachtet. Die Code-Nummern am Ende der Zitate bezeichnen den Standort einer Regelung in unserem Archiv und stellen so eine interne Quellenangabe dar, ohne den Namen oder Einzelheiten des Betriebes preis zu geben. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die unmittelbaren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Projektes Zugang.

Wir hoffen, mit unseren Auswertungen die betriebliche Gestaltungspraxis transparenter zu machen und einen Beitrag zur Bewältigung der schwierigen Gestaltungsaufgaben der Interessenvertretungen und der Mitbestimmungsakteure leisten zu können.

Wir sind sehr an Rückmeldungen zu dieser Auswertung interessiert. Schicken Sie Kommentare oder Anregungen an:

Hartmut Klein-Schneider
Hans-Böckler-Stiftung
Abt. Mitbestimmungsförderung
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Tel./Fax: (02 11) 77 78-185, -188
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

## Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozess«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«.
Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat.
Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen.
Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

Hans **Böckler Stiftung**

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

| Nr. | Autor/Titel | DM | Bestell-Nr. | ISBN-Nr. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | *Gertrud Kühnlein*<br>**Neue Typen betrieblicher Weiterbildung** | **18,50** | **13001** | **3-928204-73-4** |
| 2 | *Stefan Kühn*<br>**Komplementärer Regionalismus** | **28,00** | **13002** | **3-928204-64-5** |
| 3 | *Karl-Hermann Böker, Peter Wedde*<br>**Telearbeit praktisch** | **13,00** | **13003** | **3-928204-75-0** |
| 4 | *Peter Ittermann*<br>**Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation** | **16,00** | **13004** | **3-928204-76-9** |
| 5 | *Lothar Kamp*<br>**Betriebs- und Dienstvereinbarungen**<br>**Gruppenarbeit** | **12,00** | **13005** | **3-928204-77-7** |
| 6 | *Hartmut Klein-Schneider*<br>**Betriebs- und Dienstvereinbarungen**<br>**Flexible Arbeitszeit** | **13,00** | **13006** | **3-928204-78-5** |
| 7 | *Siegfried Leittretter*<br>**Betriebs- und Dienstvereinbarungen**<br>**Betrieblicher Umweltschutz** | **13,00** | **13007** | **3-928204-79-3** |
| 8 | *Winfried Heidemann*<br>**Betriebs- und Dienstvereinbarungen**<br>**Beschäftigungssicherung** | **12,00** | **13008** | **3-928204-80-7** |
| 9 | *Wolfhard Kohte*<br>**Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz** | **18,00** | **13009** | **3-928204-81-5** |
| 10 | *Karin Schulze Buschoff*<br>**Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich** | **25,00** | **13010** | **3-928204-82-3** |
| 11 | *Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer*<br>**Beschäftigungschance Umwelt** | **28,00** | **13011** | **3-928204-83-1** |
| 12 | *Helene Mayerhofer*<br>**Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen** | **10,00** | **13012** | **3-928204-85-5** |
| 13 | *Winfried Heidemann*<br>**Betriebs- und Dienstvereinbarungen**<br>**Betriebliche Weiterbildung** | **14,00** | **13013** | **3-928204-86-6** |

| Nr. | Autor/Titel | DM | Bestell-Nr. | ISBN-Nr. |
|---|---|---|---|---|
| 14 | *Hartmut Klein-Schneider*<br>**Betriebs- und Dienstvereinbarungen**<br>**Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt** | **16,00** | **13014** | **3-928204-97-4** |
| 15 | *Christina Klenner*<br>**Mehr Beschäftigung durch Überstunden-abbau und flexible Arbeitszeitmodelle** | **12,00** | **13015** | **3-928204-88-2** |
| 16 | *Annette Henninger*<br>**Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?** | **28,00** | **13016** | **3-928204-89-0** |
| 17 | *Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber*<br>**Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft** | **19,00** | **13017** | **3-928204-90-4** |
| 18 | *Dietmar Köster*<br>**Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis** | **20,00** | **13018** | **3-928204-91-2** |
| 19 | *Michael Kürschner, Helmut Teppich*<br>**Windows NT: Handbuch für Betriebsräte** | **28,00** | **13019** | **3-928204-92-0** |
| 20 | *Roland Köstler*<br>**Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats-mitglieder nach dem Mitbestimmungs-gesetz '76** | **14,00** | **13020** | **3-928204-84-X** |
| 22 | *Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube*<br>**Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?** | **20,00** | **13022** | **3-928204-93-9** |
| 23 | *Karin Tondorf, Gertraude Krell*<br>**»An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«** | **16,00** | **13023** | **3-928204-94-7** |
| 25 | *Christina Klenner (Hrsg.)*<br>**Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung** | **14,00** | **13025** | **3-928204-96-3** |
| 26 | *Svenja Pfahl (Hrsg.)*<br>**Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?** | **18,00** | **13026** | **3-928204-97-1** |

| Nr. | Autor/Titel | DM | Bestell-Nr. | ISBN-Nr. |
|---|---|---|---|---|
| 27 | *Margarethe Herzog (Hrsg.)*<br>**Im Netz der Wissenschaft?**<br>**Frauen und Macht**<br>**im Wissenschaftsbetrieb** | **22,00** | **13027** | **3-928204-98-X** |
| 28 | *Erika Mezger (Hrsg.)*<br>**Zukunft der Alterssicherung** | **16,00** | **13028** | **3-928204-99-8** |
| 29 | *Hans-Erich Müller, Annette Martin*<br>**Beschäftigen statt entlassen** | **20,00** | **13029** | **3-935145-00-4** |
| 30 | *Werner Maschewsky*<br>**Psychisch gestört oder**<br>**arbeitsbedingt krank?** | **20,00** | **13030** | **3-928204-95-5** |
| 31 | *Lothar Kamp*<br>**Betriebs- und Dienstvereinbarungen**<br>**Telearbeit** | **16,00** | **13031** | **3-935145-01-2** |
| 32 | *Dorit Sing, Ernst Kistler*<br>**Neue Chancen für Frauen?** | **20,00** | **13032** | **3-935145-02-0** |
| 33 | *Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle*<br>**Umfinanzierung der Altersicherung** | **28,00** | **13033** | **3-935145-03-9** |
| 34 | *Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei*<br>**Wohlstandsverteilung in Deutschland**<br>**1978 – 11993** | **32,00** | **13034** | **3-935145-04-7** |
| 36 | *Christina Klenner (Hrsg.)*<br>**Arbeitszeitgestaltung und**<br>**Chancengleichheit für Frauen** | **16,00** | **13036** | **3-935145-07-1** |
| 37 | *Susanne Gesa Müller, Matthias Müller*<br>**Betriebs- und Dienstvereinbarungen**<br>**Outsourcing** | **16,00** | **13037** | **3-935145-08-X** |
| 38 | *Petra Wassermann, Andrea Hofmann*<br>**Vorhandene Kräfte bündeln** | **25,00** | **13038** | **3-935145-09-8** |
| 39 | *Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann*<br>**Das Modell »Ansprechpartner«** | **25,00** | **13039** | **3-935145-10-1** |

| Nr. | Autor/Titel | DM | Bestell-Nr. | ISBN-Nr. |
|---|---|---|---|---|
| 40 | *Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger* **Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications** | **16,00** | **13040** | **3-935145-11-X** |
| 41 | *Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)* **Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation** | **16,00** | **13041** | **3-935145-12-8** |
| 42 | *Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)* **Employment, working conditions and company organisation** | **16,00** | **13042** | **3-935145-13-6** |
| 45 | *Winfried Heidemann Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller* **Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen** | **16,00** | **13045** | **3-935145-17-9** |
| 46 | *Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten* **Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen** | **35,00** | **13046** | **3-935145-18-7** |

**Bestellungen bitte unter Angabe der Bestell-Nr. an:**

Am Kreuzberg 4
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 80
E-Mail: lavista@setzkasten.de