

# Chancen nutzen

**STRATEGIE** Betriebsräte haben bei der Personalplanung kein Mitbestimmungsrecht im engeren Sinne, können aber unternehmerisch mitdenken und Ideen einbringen. Wie Betriebsräte eigene Akzente setzen, dazu geben die Experten Ralf Heidemann und Javier Davila Cano Tipps.

FRAGEN DER REDAKTION



**D**ie Erfahrung zeigt: Oft nutzen Betriebsräte in der Praxis ihre Informations- und Beratungsrechte bei der Personalplanung wenig. Das Betriebsratshandeln ist meist nur eine Reaktion auf ein Vorhaben des Arbeitgebers – damit werden Chancen verpasst. Betriebsräte sollten sich gründlich mit dem Thema befassen.

**Was ist unter »Personalplanung« genau zu verstehen?** Der Begriff der Personalplanung wird im Gesetz nicht genau definiert. Nach der Gesetzesbegründung soll § 92 BetrVG sicherstellen, dass der Betriebsrat bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt über die personelle Situation des Betriebs und dessen Entwicklung umfassend anhand von Unterlagen unterrichtet wird und dass mit ihm die Maßnahmen sowie die Vorsorge zur Vermeidung von Härten für die Arbeitnehmer beraten werden. Aus diesem für Unternehmen und Belegschaften vernünftigen gesetzgeberischen Anliegen lässt sich folgende Definition der Personalplanung ableiten: Personalplanung ist jede Planung, die sich auf den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht, auf deren Deckung im weitesten Sinne und auf den abstrakten Einsatz der personellen Kapazität bezieht. Dazu gehören jedenfalls die Personalbedarfsplanung, die Personaldeckungsplanung (Personalbeschaffung und Personalabbau), die Personalentwicklungsplanung und die Personaleinsatzplanung.<sup>1</sup> Ein besonderer Fall der Personalplanung ist seit 2001 in § 92a BetrVG geregelt. Danach kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen, insbesondere hinsichtlich einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, der Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit.

**Wieso ist es wichtig, dass sich Betriebsräte bei der Personalplanung einbringen?** Die Arbeitswelt unterliegt einem kontinuierlichen Wandel. Globalisierungsprozesse und die Internationalisierung der Märkte erzeugen einen hohen Konkurrenzdruck für Unternehmen. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können, wird in vielen Betrieben meistens als erstes und häufig ausschließlich die »Stellschraube Personal« angezogen. Aber auch der derzeitige oft beklagte Fachkräftemangel, Veränderungen in der Altersstruktur der Belegschaften sowie der

#### DARUM GEHT ES

- 1.** Der Betriebsrat sollte die für die Personalplanung wichtigen Daten regelmäßig anfordern, auswerten und mit dem Arbeitgeber besprechen.
- 2.** Interessenvertreter sollten sich nicht mit großen Datenmengen überfrachten lassen, sondern sich erst einen Überblick verschaffen.
- 3.** Werden die Rechte des Betriebsrats nicht beachtet, kann das Gremium eine Ordnungswidrigkeit anzeigen und ein Beschlussverfahren einleiten.



[aib-web.de](http://aib-web.de)

► Eine Arbeitshilfe zum Thema finden Sie hier in der Datenbank **AiB:Assist** unter: [aib-web.de](http://aib-web.de) > Aktuelles > Arbeitshilfen > Checkliste Wie Betriebsräte Jobs sichern, 1.10.2015.

<sup>1</sup> BAG 23.3.2010 – 1 ABR 81/08 und 6.11.1990 – 1 ABR 60/89.

Wunsch und die Notwendigkeit, Familie und Beruf in Einklang zu bringen, stellen Herausforderungen nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Arbeitnehmer und die betriebliche Mitbestimmung dar. Das Instrument der Personalplanung kann hervorragend dazu beitragen, diese Hürden zu erkennen. Und im Ergebnis können dadurch sowohl die Interessen der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen als auch die wirtschaftlichen Anforderungen der Unternehmen gleichermaßen gewahrt werden. Im Idealfall kann sogar auf Initiative des Betriebsrats prekäre Beschäftigung zurückgedrängt werden.

### Was können Betriebsräte in der Praxis durch die Personalplanung konkret erreichen?

Der Betriebsrat kann beispielsweise prüfen, ob durch den Einsatz von Praktikanten oder Scheinselbstständigen regulär Beschäftigte ersetzt werden und ob dies zu Nachteilen für diese Beschäftigten oder gar zu deren Kündigung führt. Mit den über § 80 BetrVG und § 20 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) erhaltenen Informationen (Anzahl der befristet beschäftigten Arbeitnehmer und ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft des Betriebs) kann der Betriebsrat im Rahmen der Personalplanung sogar darauf hinwirken, dass der Anteil an Befristungen im Betrieb reduziert und dass mehr befristete Arbeitsverhältnisse in Festanstellungen umgewandelt werden. Da regelmäßige Überstunden in der Regel ein Zeichen für Personalbedarf sind, kann der Betriebsrat im Rahmen der Personalplanung auch versuchen, Teilzeitarbeitsverhältnisse in Vollzeitarbeits-

verhältnisse umzuwandeln und / oder neue Arbeitsplätze zu schaffen. Schließlich sind ein hoher Anteil an unbesetzten Stellen, ein hohes Maß an Mehrarbeit und der Einsatz von Fremdfirmenmitarbeitern – über Werkverträge oder auch, eventuell verdeckt, als Leiharbeitnehmer – Indizien für die Notwendigkeit von Einstellungen. Darauf kann der Betriebsrat personalplanerisch Einfluss nehmen. In einem Fall teilte ein Arbeitgeber seinem Betriebsrat vor der bevorstehenden Betriebsratswahl mit, dass er aufgrund von steigenden Auftragsleistungszahlen mit einem deutlichen Personalzuwachs plane. Der Wahlvorstand nutzte diese Information und berücksichtigte die geplanten zusätzlichen Arbeitsplätze bei der Größe des zu wählenden Betriebsrats, der deshalb um zwei Mitglieder größer wurde.

### Welche Strategien kommen für eine erfolgreiche Personalplanung in Frage?

Der Betriebsrat sollte unbedingt die im Zusammenhang mit der Personalplanung stehenden Daten regelmäßig anfordern, auswerten und diese mit dem Arbeitgeber im Einzelnen besprechen. Wir empfehlen, das Thema Personalplanung jedes Quartal einmal auf die Tagesordnung des Betriebsrats sowie auf das nachfolgende Monatsgespräch mit dem Arbeitgeber zu setzen. Auch in den Gesprächen dazwischen, gerade im kleineren Kreis mit Arbeitgebervertretern, sollte die Betriebsratspitze bei einzelnen Anliegen, so oft es passend erscheint, auf Zusammenhänge mit der unternehmerischen Planung hinweisen. Gute Personalplanung zeichnet sich dadurch aus, dass man nicht erst reagiert, wenn ein Problem auftritt, sondern das Problem vorher sieht und möglichst Lösungen findet, bevor unangenehme Folgen eintreten können. Es geht bei der Personalplanung nicht darum, ein Feuer gut und schnell zu löschen, sondern das Feuer durch geeignete Maßnahmen erst gar nicht entstehen zu lassen. Dies setzt voraus, dass man sich regelmäßig mit Themen wie Personalbedarf, Qualifikation der Belegschaft, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und mit der Altersstruktur der Belegschaft befasst. Und zwar selbst dann, wenn im Moment keine Notwendigkeit besteht oder gesehen wird. Da es in der Praxis leider häufig vorkommt, dass Arbeitgeber auf Vorschläge des Betriebsrats bei der Personalplanung nicht oder nur sehr zögerlich eingehen,

#### DIE EXPERTEN



**Javier Davila Cano,**  
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
CNH-Anwälte in Essen.



**Ralf Heidemann,**  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Betriebswirt (VWA),  
CNH-Anwälte in Essen.

sollten Betriebsräte auch über einen langen Atem verfügen. Dann helfen das hartnäckige Einfordern möglichst vieler Informations- und Beratungsrechte, also nicht nur der in §§ 92, 92a BetrVG geregelt.

**Wie verhindern Betriebsräte, mit Informationen überfrachtet zu werden?** In der Praxis neigen Betriebsräte dazu, pauschal die Vorlage sämtlicher Unterlagen zu verlangen, die im Zusammenhang mit Personalplanung stehen, zum Beispiel die Absatz- und Produktionsplanung, Stellenbeschreibungen, Stellenpläne und Anforderungsprofile, Arbeitszeitvolumen

## »Es geht bei der Personalplanung nicht darum, ein Feuer gut und schnell zu löschen, sondern das Feuer durch geeignete Maßnahmen erst gar nicht entstehen zu lassen.«

RALF HEIDEMANN / JAVIER DAVILA CANO

und Einsatzzeiten der Arbeitnehmer, Art und Umfang von Leiharbeit, Werkverträgen und fremdvergebener Arbeiten, Daten zu Überstunden oder etwa Krankenstand. Während Arbeitgeber früher – aus Sorge vor Verbreitung dieser Informationen durch den Betriebsrat – die Informationen nur zögerlich oder gar nicht herausgaben, neigen Arbeitgeber heute eher dazu, Betriebsräten sämtliche Daten, oftmals in endlosen Tabellen, zur Verfügung zu stellen. Dieses Handeln ist oftmals eine bewusste Strategie der Arbeitgeber, in der Hoffnung, dass die Betriebsräte von der Datenflut überrollt werden und sich letztlich nicht intensiv und zielgerichtet mit der

Materie auseinandersetzen. Wir empfehlen Betriebsräten, möglichst genau nach Unterlagen und Informationen zu fragen, die für die aktuelle Fragestellung benötigt werden. Besser ist es, zumindest beim Herantasten an die umfangreichen Zusammenhänge, zunächst mit kleineren Datenmengen anzufangen und sich einen Überblick zu verschaffen und mit der Zeit das Spektrum Schritt für Schritt zu erweitern. Empfehlenswert sind aus unserer Sicht auch der Besuch eines Seminars zur Personalplanung sowie das Selbststudium durch Hilfestellung gebende Fachbücher. Außerdem raten wir, sich mit anderen Betriebsräten, sei es in derselben Branche, sei es der benachbarte Betrieb, auszutauschen und dabei deren Erfahrungen und Vorgehensweisen zu erfragen. Um Kontakte herzustellen und sich allgemein zum Thema zu informieren, kann die betreuende Gewerkschaft gut unterstützen.

**Was tun, wenn Differenzen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat auftreten?** Viele Betriebsräte halten ihre Rechte rund um die Personalplanung für einen zahnlosen Tiger, weil es sich »nur« um Informations- und Beratungsrechte handelt. Auch wenn diese einer gleichberechtigten Mitbestimmung im Rechtssinne deutlich nachstehen, hat der Betriebsrat immer die Möglichkeit, sogenannte Koppelungsgeschäfte mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren. Der Betriebsrat kann seine Zustimmung zu einer nach § 87 BetrVG mitbestimmungspflichtigen Maßnahme davon abhängig machen dass der Arbeitgeber eine nicht mitbestimmungspflichtige Gegenleistung erbringt und sich dazu wirksam verpflichtet. Ein Beispiel aus unserer Erfahrung: Es ist zwar richtig, dass der Arbeitgeber nicht verpflichtet ist, die Vorschläge des Betriebsrats zur Umwandlung von Teilzeitarbeitsverhältnissen in Vollzeitarbeitsverhältnissen umzusetzen; der Betriebsrat ist aber auch nicht verpflichtet, die vom Arbeitgeber beantragten Überstunden für das kommende Wochenende zu genehmigen.

Und wenn die Rechte des Betriebsrats auf Information und Beratung vom Arbeitgeber nicht beachtet werden, stehen dem Betriebsrat zwei wirkungsvolle Hebel zur Verfügung. Er kann bei der Staatsanwaltschaft eine Ordnungswidrigkeit (§ 121 BetrVG) anzeigen und ein arbeitsgerichtliches Beschlussverfahren einleiten. ◀

Zum Schwerpunkt der AiB 12/2016 empfiehlt Ihnen die AiB-Redaktion diese Seminare im Jahr 2017:

**ver.di b+b**  
**Zwischen Beschäftigungs-  
 sicherung und Personalabbau**  
 Personalplanung  
 und -entwicklung  
**27.3. – 29.3.** Berlin  
 ▶ [www.verdi-bub.de/2452](http://www.verdi-bub.de/2452)

**IG Metall**  
**Personelle Maßnahmen  
 und Betriebsratshandeln**  
 (Grundlagenseminar für  
 Betriebsräte)  
 In den IG Metall-  
 Bildungszentren:  
**22.1. – 27.1.** Beverungen  
**29.1. – 3.2.** Bad Orb  
**5.2. – 10.2.** Sprockhövel\*  
**19.2. – 24.2.** Berlin  
 ▶ [www.igmetall.de/bildung](http://www.igmetall.de/bildung)  
 \*mit Kinderbetreuung

**DGB Bildungswerk Bund**  
**Grundlagen der  
 Personalplanung**  
 Nutzen Sie Ihre Beteiligungs-  
 rechte, um die Personal-  
 planung mitzugestalten  
**16.1. – 20.1.** Timmendorfer  
 Strand  
**24.4. – 28.4.** Grainau  
**17.7. – 21.7.** Hamburg  
 ▶ [www.betriebsratsqualifizierung.de/seminar/21649177](http://www.betriebsratsqualifizierung.de/seminar/21649177)

**IG BCE BWS GmbH**  
**Basisseminar – Personal-  
 planung und Personal-  
 entwicklung im Unternehmen**  
**26.2. – 3.3.** Haltern am See  
**2.4. – 7.4.** Bad Münden  
**6.8. – 11.8.** Bad Münden  
**27.8. – 1.9.** Kagel-Möllenhorst  
 ▶ [www.igbce-bws.de/seminare/seminarsuche](http://www.igbce-bws.de/seminare/seminarsuche)