

Personalplanung

Handlungshilfe für Betriebsräte
Nikolai Laßmann/Rudi Rupp
2014, 129 Seiten
ISBN 978-3-7663-6367-1
Publisher: Bund Verlag



■ Beschreibung

Vor dem Hintergrund des Wandels in der Arbeitswelt wird eine vorausschauende und nachhaltige Personalplanung immer wichtiger. Denn die Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte sind immens: drohender Fachkräftemangel, veränderte Altersstruktur, bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Aus- und Weiterbildung, wirtschaftliche Turbulenzen und Innovationsdruck.

Sinnvolle Personalplanung kann dazu beitragen, die Interessen der Beschäftigten besser mit den wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens bzw. Betriebes in Einklang zu bringen. Die Handlungshilfe unterstützt Betriebsräte dabei, die Personalplanung im betrieblichen Alltag konsequent und dauerhaft zu fördern.

Die Autoren:

Nikolai Laßmann, Diplom-Kaufmann (FH) und Assessor jur., ist Partner in der FORBA Partnerschaft Berlin, spezialisiert auf die Beratung und Schulung von Betriebs- und Personalräten, Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

Dr. Rudi Rupp, Diplom-Betriebswirt (FH), Dipl.-Handelslehrer, bis Ende 2011 Partner in der FORBA Partnerschaft Berlin, spezialisiert auf die Beratung und Schulung von Betriebs- und Personalräten. Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

■ Inhaltsverzeichnis

Literaturverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

I. Begriff und Bedeutung der Personalplanung

1. Definition

2. Strategische und operative Personalplanung

3. Bedeutung der Personalplanung für Arbeitgeber und Beschäftigte

3.1. Interessen des Arbeitgebers an der Personalplanung

3.1.1. Der traditionelle Ansatz

3.1.2. Der Human Resources Management-Ansatz

3.2. Interessen der Beschäftigten an der Personalplanung

3.3. Schlussfolgerungen für die Betriebsratsarbeit

4. Personalkennzahlen

4.1. Bedeutung von Personalkennzahlen

4.2. Anforderungen an Personalkennzahlen

4.3. Methoden der Ermittlung und Darstellung von Personalkennzahlen

4.4. Statistische Rechenmethoden

4.4.1. Mittelwerte und Streuungsmaße

4.4.2. Verhältniszahlen

4.4.3. Kennzahlensysteme

II. Teilbereiche der Personalplanung

1. Personalbedarfsplanung

1.1. Gegenstand der Planung

1.2. Quantitative Personalbedarfsplanung

1.3. Instrumente der quantitativen Personalbedarfsplanung

1.3.1. Schätzverfahren

1.3.2. Stellenplanverfahren

1.3.3. Ermittlung der Reservequote

1.3.4. Arbeitswissenschaftliche Verfahren

1.3.4.1. Zeitstudien nach der REFA-Methodenlehre

1.3.4.2. Methods-Time Measurement (MTM)

1.3.5. Kennzahlenverfahren

1.3.6. Trendverfahren

1.3.7. Rosenkranz-Formel

1.3.8. Korrelations- bzw. Regressionsverfahren

1.3.9. Modellbildung bzw. Simulationsverfahren

1.4. Qualitative Personalbedarfsplanung

- 1.4.1. Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)
- 1.4.2. Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)
- 1.4.3. Szenario-Technik
- 1.4.4. Mögliche Auswirkungen der Personalbedarfsplanung auf die Beschäftigten
- 1.5. Kennzahlen zur Personalbedarfsplanung
- 1.6. Rechtliche Rahmenbedingungen
 - 1.6.1. Informationspflicht des Arbeitgebers
 - 1.6.2. Beratungsrecht des Betriebsrats
 - 1.6.3. Vorschlagsrecht des Betriebsrats
 - 1.6.4. Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)
 - 1.6.5. Planung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung.
 - 1.6.6. Erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats
- 1.7. Praxishinweise

2. Personalbeschaffungsplanung

- 2.1. Gegenstand der Planung
- 2.2. Instrumente der Personalbeschaffungsplanung
 - 2.2.1. Interne Personalbeschaffung
 - 2.2.2. Externe Personalbeschaffung
 - 2.2.3. Auswahlrichtlinien
 - 2.2.4. Personalbeurteilung
 - 2.2.5. Datenschutz
- 2.3. Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten
- 2.4. Kennziffern zur Personalbeschaffungsplanung
- 2.5. Rechtliche Rahmenbedingungen
- 2.6. Praxishinweise

3. Personalabbauplanung

- 3.1. Gegenstand der Planung
- 3.2. Instrumente der Personalabbauplanung
- 3.3. Instrumente/Maßnahmen zur vorübergehenden Verringerung der Personalkapazität
 - 3.3.1. Reduzierung der Mehrarbeit
 - 3.3.2. Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen
 - 3.3.3. Arbeitszeitflexibilisierung
 - 3.3.4. Konjunkturelle Kurzarbeit
 - 3.3.5. Angebote an Arbeitnehmer/innen zu unbezahlter Freizeit
- 3.4. Instrumente/Maßnahmen zur dauerhaften Verringerung der Personalkapazität
 - 3.4.1. Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis
 - 3.4.2. Altersteilzeit
 - 3.4.3. Aufhebungsverträge
 - 3.4.4. Beendigungskündigung
- 3.5. Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalabbauplanung
- 3.6. Praxishinweise

4. Personalentwicklungsplanung

- 4.1. Gegenstand der Planung
- 4.2. Bei der Planung eingesetzte Instrumente
 - 4.2.1. Potenzialanalyse
 - 4.2.2. Eignungstests
 - 4.2.3. Assessment-Center
 - 4.2.4. Mitarbeitergespräche
 - 4.2.5. Führungsnachwuchsprogramme
 - 4.2.6. Job-Konzepte (Job-Rotation, Job-Enrichment, Job-Enlargement)
- 4.3. Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten
- 4.4. Kennziffern zur Personalentwicklungsplanung
- 4.5. Rechtliche Rahmenbedingungen
- 4.6. Praxishinweise
- 4.7. Praxisbeispiel

5. Personaleinsatzplanung

- 5.1. Gegenstand der Planung
- 5.2. Bei der Planung eingesetzte Instrumente
 - 5.2.1. Arbeitszeitkonten
 - 5.2.1.1. Kurzarbeitskonto (mit einem Ausgleichszeitraum von bis zu einem Jahr)
 - 5.2.1.2. Langzeitkonto
 - 5.2.1.3. Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben
 - 5.2.2. Teilzeitarbeit
 - 5.2.3. Arbeitsplatzteilung
 - 5.2.4. Arbeit auf Abruf
 - 5.2.5. Schichtarbeit
 - 5.2.6. Vertrauensarbeitszeit
 - 5.2.7. Telearbeit
- 5.3. Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten
- 5.4. Kennziffern zur Personaleinsatzplanung
- 5.5. Rechtliche Rahmenbedingungen
- 5.6. Praxishinweise

6. Personalkostenplanung

■ Literaturverzeichnis

- Abel, B.: Die Balanced Score Card im Arbeitsfeld von Betriebsräten - eine Präsentation von Umfrageergebnissen, Schriftenreihe der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf/Bochum 2001.
- Adamski, B.: Praktisches Arbeitszeitmanagement. Ressourcenverwaltung und -Steuerung durch Arbeitszeitkonten und Personaleinsatzplanung, 2. Aufl., Frechen 2000.
- Albert, G.: Betriebliche Personalwirtschaft, 5. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2002.
- Berendes, K.: Dynamische Personalplanung mit Szenario Simulation, in: Personalmanager 3/2009, S. 36 ff.
- Bispinck, R./Laßmann, N./Rupp, R. \ Konjunkturelle Kurzarbeit. Regelungen in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen. Kurzauswertung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf September 2010 (zitiert als: Bispinck u.a. 2010) (http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_konjunkturbedingte_kurzarbeit.pdf).
- Böker, K.-H.: Flexible Arbeitszeit - Langzeitkonten. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2008.
- Böker, K.-H.: Zeitwirtschaftssysteme. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2010.
- Bosch, G./Hase, D. \ Personalbedarfsplanung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995.
- Breisig, Th.: Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2012.
- Breisig, Th./Wengelowski, P./König, S.: Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch, Frankfurt/ Main 2001.
- Buschmann, R./Ohl, K.: Personalbeschaffungsplanung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.), Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995.
- Buschmann, R./UlberJ.: Arbeitszeitgesetz. Basiskommentar, 7. Aufl., Frankfurt/Main 2011.
- Däubler, W./Kittner, M./Klebe, Th./Wedde, P. (Hrsg.): Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis, 14. Aufl., Frankfurt/Main 2014 (zitiert: DKKW).
- DGB-Index Gute Arbeit: Arbeitshetze, Arbeitsverdichtung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 (<http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads>).
- Drumm, J.: Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008.
- Feldmann, H.-W.: Workforce Productivity. Ganzheitliche Optimierungsstrategien für Human Resources, Fürth 2006.
- Fischer, U.: Einigungsstellenvorsitz - Quasi richterliche oder Mediationstätigkeit sui generis?, in: Der Betrieb, Heft 4/2000, S. 217 ff.
- Fitting, K./Engels, G./Schmidt, I./Trebinger, Y./Linsenmaier, W.: Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar, 26. Aufl., München 2012 (zitiert: Fitting 2012)
- Freund, F./Knoblauch, R./Eisele, D.: Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre, 6. Aufl., Stuttgart u.a. 2003 (zitiert: Freund u.a. 2003)
- Giesert, M./Wendt-Darnigel, C.: Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement, Arbeitspapier 199 der HBS, 2. Aufl., Düsseldorf 2011.
- Göritz, B./Hase, D./Laßmann, N./Rupp, /?.: Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan. Handlungsmöglichkeiten bei Umstrukturierung, 6. Aufl., Frankfurt/ Main 2012 (zitiert: Göritz u.a. 2012).
- Göritz, B./Hase, D./Rupp, R.: Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2010 (zitiert: Göritz u.a. 2010).

- Göritz, B./Hase, D./Pankau, M./Röhrich, D./Rupp, R./Teppich, H.: Handbuch Eingangsstelle, 4. Aufl., Frankfurt/Main 2007 (zitiert: Göritz u.a. 2007).
- Guth, K./Mery, M.: Testtrainer für alle Arten von Einstellungstests, Eignungstests und Berufseignungstests, Offenbach 2011.
- Hamm, /.: Flexible Arbeitszeiten in der Praxis. Handbücher für die Unternehmenspraxis, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2001.
- Hamm, /.: Flexible Arbeitszeit-Kontenmodelle. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2008.
- Hamm, I./Rupp, R., Beschäftigungssicherung, Interessenausgleich und Sozialplan. Handlungshilfe für Betriebsräte, AiB-Stichwort, Frankfurt/Main 2010.
- Hesse, J./Schräder, H. Chr.: Testtraining 2000plus: Einstellungs- und Eignungstests erfolgreich bestehen.
- Hinrichs, S.: Strategische Personalplanung und Beschäftigungssicherung, Edition BTQ Niedersachsen, Reihe Nr. 10, o. O.. 2002.
- Hinrichs, W.: Rechte des Betriebsrats bei Kündigungen. Handlungshilfe für Betriebsräte zu § 102 BetrVG. AiB-Stichwort, 6. Aufl., Frankfurt/Main 2011a.
- Hinrichs, W.: Personalauswahl und Auswahlrichtlinien. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2011.
- IG Metall Vorstand, Abt. Frauen und Gleichstellungspolitik: Teilzeit. Das aktuelle Gesetz betrieblich umsetzen Hinweise für den Betriebsrat, Frankfurt/Main 2002.
- IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik: Meine Arbeit - meine Zeit - mein Leben. Arbeitszeitpolitische Herausforderungen und Gestaltungshinweise, Frankfurt/Main 2011.
- IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik: Mit Zielvereinbarungen Leistungsbedingungen und Entgelt gestalten, Frankfurt/Main 2011.
- Kirsch, J./Mühge, G./Weingarten, J.: Umstrukturierungen planen und verwalten mit Sicht auf Nachhaltigkeit: Handlungsprinzipien und Empfehlungen (DE). Ein Vorschlag des IRENE-Netzwerks. Coordinateurs: Rachel Guyet, Claude Emmanuel Triomphe. Paris 2011: Astrees, S. 20-23.
- Klein-Schneider, H.: Personalplanung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, edition der Hans Böckler Stiftung 47, Düsseldorf 2001.
- Klein-Schneider, H., Flexible Arbeitszeit - Vertrauensarbeitszeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2007.
- Kock, K.: Personalbeschaffungsplanung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995.
- Köstler, R., Verschwiegenheitspflicht. Arbeitshilfe für Aufsichtsräte Nr. 5, 3. Aufl., Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2010.
- Köstler, R./Kittner, M./Zachert, U./Müller, M.: Aufsichtsratspraxis. Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, 9. Aufl., Frankfurt/Main 2009 (zitiert: Köstler u.a. 2009).
- Kompa, A.: Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik, 7. Aufl., München 2004.
- Lang, K./Meine, H./Ohl, K.: Handbuch Arbeit - Entgelt - Leistung, Frankfurt/Main 2001 (zitiert: Lang u.a. 2001).
- Langmaack, 5.: Teilzeitarbeit und Arbeitszeitflexibilisierung. Ein arbeitsrechtlicher Leit-faden für die betriebliche Praxis, Berlin 1996.
- Laßmann, N./Rupp, R.: Beschäftigungssicherung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2010.
- Laßmann, N./Rupp, R.: Kurzarbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2009.
- Laßmann, N./Rupp, R.: Die Eingangsstelle. Handlungshilfe für Betriebsräte, 2. Aufl., AiB-Stichwort, Frankfurt/Main 2011.

- Latniak, E./Pekruhl, U.: Personalentwicklung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995.
- Luder, J.\ AET - Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät IV - Human und Gesellschaftswissenschaften, Institut für Psychologie STUDIENGANG PSYCHOLOGIE'Arbeitsanalyse-Arbeitsbewertung I WS 2004/2005.
- Meyer-Ferreira, R./Lombriser, R.: Marktorientiertes strategisches Human Resource Management (http://www.sml.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/management/zhcm/das_zentrum/pdf/marktbasiertes_strategisches_hrm_zhcm.pdf).
- Mag, W.: Personalplanung, in: Gaugier, E./Oechsler, W.A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004.
- Meine, H./Ohl, K. /Rohnert, R. (Hrsg.), Handbuch Arbeit - Entgelt - Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb, 5. Aufl., Frankfurt/Main 2012.
- Neumann-Cosel, v., R./Rupp, R.: Nutzung planerischer Kennziffern im Rahmen einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995.
- Oechsler, W./Schönfelder, Th.: Die Einigungsstelle als Konfliktlösungsmechanismus, Neuwied/Frankfurt/Main 1989.
- Oechsler, W./Strohmeier, St.: Grundlagen der Personalplanung, in: Müller, W./Seibt, D. (Hrsg.): Methoden- und computergestützte Personalplanung, 2. Aufl., Köln 1994.
- Pornschlegel, H./Birkwald, R.: Mitbestimmen im Betrieb bei Lohn und Leistung. Ein Hand- und Arbeitsbuch in 2 Bänden für die Praxis. Band 1: Grundlagen, Problem- und Handlungsfelder, Köln 1994 (zitiert: Pornschlegel/Birkwald 1994a); Band 2: Methoden und Kritik der Datenermittlung, Köln 1994 (zitiert als: Pornschlegel/Birkwald 1994b).
- RKW - Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschafte. V. (Hrsg.): RKW-Handbuch Personal-Planung, 3. Aufl., Neuwied 1996 (zitiert: RKW).
- Rohmert, W./Landau, K.: Das arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET). Handbuch. Stuttgart 1979.
- Reimann, G.: Moderne Eignungsbeurteilung mit der DIN 33430, Wiesbaden 2009.
- Rupp, R.: Der Wirtschaftsausschuss, AiB 4/2012, S. 248 ff.
- Sarges, W.: Warum Assessment Center häufig zu kurz greifen und zudem meist das Falsche zu messen versuchen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 2009, S. 53 ff.
- Schaller, Ph.: Förderung der Employability durch Unternehmen. Diplomarbeit, Universität Zürich 2002 (http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/da_phil-ipp_schaller.pdf).
- Scheytt, St.: Die Arbeitszeit-Revolution, Magazin Mitbestimmung, Ausgabe 7+8/2011 (http://www.boeckler.de/37053_37479.htm).
- Schietinger, M.: Die Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben. Formen der Regulierung und ihre Wirksamkeit, München und Mehring 2008.
- Schneider, W.: Rechtliche Aspekte der Personalplanung, in: Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995.
- Scholz, Chr.: Personalmanagement, München 1989.
- Scholz, Chr.: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011.
- Seifert, H.: Lernzeitkonten 2001, (<http://www.igmetall.jobrotation.de/dokumente/produkte/1153687372-d-lernzeitkonten.pdf>).
- Weber, U./Ehrich, Chr.: Einigungsstelle, München 1999.
- Wintzen, J.: Personalkennzahlen als fundierte Entscheidungsgrundlage für ein effektives Personalcontrolling 2008 (<http://www.bm-orga.com/files/download/58.pdf>).

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

■ Leseprobe

3.3 Instrumente/Maßnahme zur vorübergehenden Verringerung der Personalkapazität

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

- Reduzierung der Mehrarbeit
- Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen
- Arbeitszeitflexibilisierung
- konjunkturelle Kurzarbeit
- vorübergehende tarifliche Absenkung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit
- Angebote an Arbeitnehmer/innen zu unbezahlter Freizeit (z. B. Sabbatical)

Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen/Instrumente näher beschrieben.

3.3.1 Reduzierung der Mehrarbeit

Mehrarbeit ist diejenige Arbeitszeit, die über die gesetzlich zulässige regelmäßige Arbeitszeit hinausgeht. Demgegenüber liegen Überstunden bereits dann vor, wenn die tarifliche oder arbeitsvertraglich festgelegte Arbeitszeit überschritten wird (vgl. Buschmann/Ulber 2009, S. 195).

Der Abbau von Mehrarbeit/Überstunden ist eine grundsätzliche gewerkschaftliche Forderung. Die Umsetzungschancen sind gerade im Zusammenhang mit einer geplanten Betriebsänderung, bei der auch ein Personalabbau vorgesehen ist, besonders günstig. Zum einen ist der Hinweis auf geplante Entlassungen ein überzeugender Grund für die Verweigerung der Zustimmung zu Überstundenanträgen des AG, der auch in einem von diesem angestrebten Einigungsstellenverfahren Bestand haben wird. Zum anderen wird die ablehnende Haltung des Betriebsrats gegenüber Überstunden in einer solchen Situation auch von den Beschäftigten eher akzeptiert.

Um einen geplanten Personalabbau zu verhindern oder zumindest abzuschwächen, ist es erforderlich, vom Arbeitgeber für die zurückliegenden zwölf Monate eine Überstundenstatistik möglichst auf Kostenstellenebene, mindestens jedoch auf der Ebene homogener Arbeitsgruppen abzufordern. Außerdem wird die Planung des Arbeitszeitvolumens für die kommenden zwölf Monate ebenfalls auf Kostenstellen- bzw. Arbeitsgruppenebene benötigt. Anhand dieser Daten und unter Berücksichtigung einer ausreichenden Reservequote, die in Abhängigkeit von den voraussichtlichen Fehlzeiten berechnet wird, kann dann der Umfang der durch den Überstundenabbau gesicherten Arbeitsplätze abgeschätzt werden (vgl. Göritz u. a. 2012, S. 260 f.).

3.3.2 Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen

Unter Fremdfirmeneinsatz ist jede Form des Personaleinsatzes in einem Betrieb zu verstehen, bei denen die Personen, die die Arbeitsleistung faktisch erbringen, in einem Arbeitsverhältnis zu einem anderen Arbeitgeber stehen. Übliche Formen sind Werkverträge und Arbeitnehmerüberlassung in Form von Leiharbeit. Die Zulässigkeit einer Arbeitnehmerüberlassung richtet sich nach den Bestimmungen des AÜG.

Ziel der Rücknahme von Fremdaufträgen ist die Rückverlagerung von Arbeit in den Betrieb (Insourcing) und damit die Sicherung bestehender oder die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze im Betrieb. Eine Auswertung von Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung zeigt, dass es Betriebsräten zunehmend gelingt, betriebsbedingte Kündigungen dadurch zu verhindern, dass bislang fremd vergebene Aufträge wieder zurück geholt werden, um die

Stammebelegschaft beschäftigen zu können (vgl. Laßmann/Rupp 2010). Allerdings darf der betriebsegoistische Charakter dieser Maßnahme, die Beschäftigungsprobleme lediglich auf Dritte abwälzt, nicht verkannt werden (vgl. RKW 2003, S. 211). Daher sollte von dieser Möglichkeit - die betriebliche Voraussetzungen in personeller, qualifikatorischer, technischer und kapazitätsmäßiger Hinsicht unterstellt - nur nach intensiver Beratung und Hinzuziehung der Gewerkschaft Gebrauch gemacht werden. Auch aus gewerkschaftlicher Sicht wünschenswert ist die Rücknahme von Arbeiten an Fremdfirmen in all den Fällen, in denen diese gegen Vorschriften des Arbeitsschutzes und der Arbeitszeitordnung verstoßen, ihren Beitrags- und Abgabepflichten im Hinblick auf die gesetzliche Sozialversicherung nicht nachkommen und ihre Arbeitsbedingungen unter dem Niveau branchenüblicher Tarifverträge liegen.

Gelingt es, dass Arbeiten nur an jene Firmen vergeben werden, die solche Mindestbedingungen erfüllen, dann wird voraussichtlich ein nicht unbeträchtlicher Teil von bisher an Fremdfirmen vergebenen Arbeiten auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten in Eigenleistung erbracht werden können (vgl. Göritz u.a. 2012, S. 262 f.).

Abgesehen davon, dass es erklärte gewerkschaftliche Politik ist, Fremdfirmeneinsatz in all seinen sozialschädlichen Formen zurückzudrängen, ist die Situation zur

Durchsetzung dieser Forderung gerade im Zusammenhang mit einem geplanten Personalabbau im Rahmen von Verhandlungen über einen Interessenausgleich zur Sicherung bestehender und Schaffung neuer Arbeitsplätze besonders günstig. Daneben hat der Betriebsrat aber auch nach § 99 BetrVG i. V. m. §§ 92, 93, 95 und 102 BetrVG eigenständige Beteiligungsrechte.

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

3.3.3 Arbeitszeitflexibilisierung

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

3.3.4 Konjunkturelle Kurzarbeit

Kurzarbeit bedeutet, dass die betriebliche Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum reduziert und das Entgelt entsprechend abgesenkt wird. Die arbeitsvertraglichen Pflichten ruhen teilweise vorübergehend. Der Arbeitgeber kann Beschäftigte aber nur unter bestimmten Voraussetzungen in Kurzarbeit schicken. Insbesondere ist die Einführung von Kurzarbeit ohne Beteiligung der Gewerkschaft und/oder des Betriebsrats nahezu ausgeschlossen. Die Ausübung des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG kann durch tarifvertragliche Kurzarbeitsklauseln eingeschränkt sein (§ 87 Abs. 1 BetrVG). Der Grundsatz der Tarifautonomie erlaubt es den Tarifparteien, die Einführung von Kurzarbeit und die Entgeltzahlung während der Kurzarbeit zu regeln.

Im Bereich der IG Metall Baden-Württemberg wurde am 31.1. 2012 der Tarifvertrag zu Kurzarbeit und Beschäftigung (Laufzeit bis zum 31.12. 2015) abgeschlossen, der die Mindestbedingungen für die Ein- und Durchführung von Kurzarbeit festlegt und zugleich eine weite Öffnungsklausel für günstigere Regelungen der Betriebsparteien vorsieht.

Ausführliche Informationen und eine Handlungshilfe des IG Metall Vorstandes zum Thema Kurzarbeit sind auf den Internetseiten der IG Metall NRW zu finden:

http://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user_upload/Redaktion/2_Krisenbewaeltigung/Kurzarbeit/Arbeitshilfe_-_Rechtsinformationen_Konjunkturelle_Kurzarbeit.pdf

Verbessert wurden die Möglichkeiten der Qualifizierung während der Kurzarbeit. Weitergehende Informationen und Handlungshilfen der IG Metall sind im Internet abrufbar unter http://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user_upload/Redaktion/2_Krisenbewaeltigung/Kurzarbeit_Qualifizierung/Handlungshilfe_-_Qualifizieren_in_der_Krise.pdf.

3.3.5 Angebote an Arbeitnehmer/innen zu unbezahlter Freizeit

In Deutschland ist unbezahlter Urlaub eher eine seltene Erscheinung, da er im Bundesurlaubsgesetz nicht vorgesehen ist und es sich auch wenige Arbeitnehmer/innen aus finanziellen Gründen leisten können. Das Arbeitsverhältnis ruht und es wird seitens des Arbeitgebers keine Entgeltfortzahlung geleistet. Der übliche Kündigungsschutz und Urlaubsanspruch bleiben bestehen.

Darüber hinaus haben sich durch verschiedene Gerichtsentscheidungen folgende Grundsätze herausgestellt:

Wenn jemand während des unbezahlten Urlaubs erkrankt, gibt es keine Entgeltfortzahlung; es besteht kein Anspruch auf Zuschuss zum Mutterschaftsgeld. Die Auszahlung von verschiedenen Sondervergütungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld, Prämien oder Altersrente hängt vom Arbeits- und/oder Tarifvertrag ab. In der Regel ist die Auszahlung an Zeiten gebunden, in denen das Arbeitsverhältnis nicht ruht. In diesem Fall vermindert sich der Betrag mit der Dauer des unbezahlten Urlaubs und wird dann nur anteilig ausbezahlt.

Beim Thema Sozialversicherung ist größte Vorsicht angebracht. Ein Gespräch mit der Krankenversicherung im Vorfeld des unbezahlten Urlaubs ist unbedingt anzuraten. Für einen Monat nach Antritt eines unbezahlten Urlaubs bleibt der Versicherungsschutz noch bestehen (§ 7 Abs. 3 SGB IV). Wenn jedoch der unbezahlte Urlaub länger dauert, muss spätestens am letzten Tag der Frist eine Abmeldung bei der gesetzlichen Krankenversicherung erfolgen und der Betroffene ist ab diesem Zeitpunkt an nicht mehr sozialversichert, was vor allem bei der Krankenversicherung ein enormes Problem darstellt.

Die Auszeit kann für Weiterbildungen, Umschulungen, Reisen oder Neuorientierung genutzt werden. Um dieses zu ermöglichen, müssen klare Regeln für das Ankündigen und Antreten eines Sabbaticals existieren. Auch müssen klare Regeln getroffen werden, ob und wie Krankheitszeiten im Sabbatical angerechnet werden.

Die Motivation und Kreativität kann durch dieses Modell gesteigert werden, auch wird einem Burnout vorgebeugt. Probleme kann dem Arbeitgeber die Vertretung bereiten. Weiterhin kann die Wiedereinarbeitung nach einem Sabbatical für den Arbeitnehmer problematisch werden.

3.4 Instrumente/Maßnahmen zur dauerhaften Verringerung der Personalkapazität

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

- Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis
- Altersteilzeit (wirkt aber nicht kurzfristig)
- Angebot auf Abschluss von Aufhebungsverträgen
- Angebot auf Wechsel in eine Transfergesellschaft
- betriebsbedingte Kündigung

Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen/Instrumente näher beschrieben.

3.4.1 Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis

Teilzeitbeschäftigte sind Arbeitnehmer/innen, deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer/innen des Betriebs. Ist eine solche nicht vereinbart, so ist diejenige maßgeblich, die im Jahresdurchschnitt auf eine Woche fällt (§ 2 TzBfG).

Durch die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen vermindert sich das individuelle Arbeitszeitvolumen und ist dadurch geeignet, Arbeitsplätze zu sichern. Allerdings zeigt die Praxis, dass die weit höhere Arbeitsproduktivität von Teilzeit-beschäftigten dazu führt, dass die Umwandlung dieser Stellen nicht in vollem Umfang der Sicherung von Arbeitsplätzen zu Gute kommt, sondern teilweise Arbeitsplätze auch vernichtet.

Stichwortverzeichnis

- Abbau von Mehrarbeit/Überstunden
- Abwicklungsvertrag
- Altersdurchschnitt
- Altersstruktur
- Altersteilzeit
 - Blockmodell
 - Gleichverteilungsmodell
- Ampelkonto
- Anteil leistungsabhängiger Vergütung
- Anteil Mitarbeiter/innen mit Erfolgsbeteiligung
- Anteil unbesetzter Stellen
- Arbeit auf Abruf
- Arbeitnehmer- und alterngerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)
- Arbeitszeit
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Arbeitszeitkonten
 - Vor- und Nachteile
- Assessment-Center
 - Qualitätskriterien
- Aufhebungsverträge
- Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen
- Ausbildung
- Auswahlrichtlinie
- Auswahlrichtlinien
- Beendigungskündigung
- Bereichsarbeitszeitkonten
- Beschäftigungsförderung
- Beschäftigungsgrad
- Beschäftigungssicherung
 - Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)
- Betreuungsquote
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Betriebliche Umschulung
- Bewerber pro Ausbildungsplatz
- Datenschutz
- Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen
- Durchschnittliche Arbeitszeit
- Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit
- Durchschnittliche Dauer einer Stellenbesetzung
- Durchschnittsverdienst pro Mitarbeiter/in
- Eignung der Auswahlverfahren Eignungstests
 - Qualitätsanforderungen
- Einführung beruflicher Bildungsmaßnahmen
- Einigungsstelle
- Einsatz von Personalfragebögen
- Einstellungsrate
- Ertragspotenzialanalyse nach der Saarbrücker Formel
- Externe Zugangsquote
- Fehlzeitenquote
- Fort- und Weiterbildung
- Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)
- Frauenquote
- Frauenquote in Führungspositionen
- Frühfluktuationsrate
- Führungsnachwuchsprogramme
- Führungsspanne
- Gemeinkostenwertanalyse
- Gleitzeit
- Grundrecht der informationellen Selbstbestimmung
- Human Capital Return on Investment
- Human Resource Accounting
- Humanvermögensrechnung
- Initiativbewerbungsindikator
- Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben
 - Modelle
- Interessenausgleich
- Interne Stellenbesetzung
- Interne Zugangsquote
- Job-Enlargement
- Job-Enrichment
- Job-Rotation
- Job-Sharing
- Kapazitätsreduzierung
 - dauerhafte
 - vorübergehend
- Kennzahlensysteme
- Kennzahlenverfahren
- Konjunkturelle Kurzarbeit
- Koppelungsgeschäfte
- Korrelations- bzw. Regressionsverfahren

Krankheitsquote	Personalentwicklungs-planung - Kennziffern	Quantitative Personalbedarfsplanung - arbeitswissenschaftliche Verfahren
Kurzzeitarbeitskonto		
Langzeiterkrankungen	Personalkennzahlen	REFA-Methodenlehre
Langzeitkonten	- Anforderungen	Reservequote
Langzeitkonto	- Aufgaben	Rosenkranz-Formel
- Übertragung	- Bedeutung	
Lernzeitkonto	- Mittelwerte	Rücknahme von Fremdaufträgen
Lohnformenstruktur	- statistische Rechenmethoden	Sabbatical
Methods-Time Measurement (MTM)	- Verhältniszahlen Personalkostenplanung	Schichtarbeit
Mitarbeitergespräche	- Instrumente	Sozialplan
Modellbildung bzw. Simulationsverfahren	- Kennziffern	Stellenbesetzung
PE-Aufwandsquote	- strategische	- externe Szenario-Technik
Personalabbauplanung	Personalplanung	Teilnehmerauswahl an Personalentwicklungsmaßnahmen
- Instrumente Personalauswahlverfahren	- Beratungsrecht des Betriebsrats	Teilzeitarbeit
- Assessment-Center	- Betriebsvereinbarung	Teilzeitbeschäftigung
Personalbedarfsplanung	- Definition	- Vor- und Nachteile
- Brutto-Personalbedarf	- Human Resources Management (HRM)-Ansatz	Teilzeitquote
- Instrumente der quantitativen	- Informationspflicht des Arbeitgebers	Telearbeit
- Kennzahlen	- Interessen der Beschäftigten	Trendverfahren
- Mögliche Auswirkungen	- Interessen des Arbeitgebers	Überstundenquote
- Netto-Personalbedarf	- operative	Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis
- Quantitative	- strategische	Unbezahlte Freizeit
- Schätzverfahren	- strategische und operative	Unfallhäufigkeit
- Stellenplanmethode	- traditioneller Ansatz	Vertrauensarbeitszeit
Personalbeschaffung	- Vorschlagsrecht des Betriebsrats	- Vor- und Nachteile
- aktive	Potenzialanalyse	Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen
- externe	- Beurteilungskriterium	Vorstellungsquote
- interne	- Beurteilungsmaßstäbe	Workforce-Management
- passive	Qualifikationsstruktur	Zero-Base-Budgeting
Personalbeschaffungskosten je Einstellung	Qualifizierungsaufwand pro	
Personalbeschaffungs-planung	Beschäftigte	
- Kennziffern	Qualifizierungstage pro Beschäftigte	
Personalbeurteilung	Qualitative Personalbedarfsplanung	
Personaleinsatz-planung		
- Instrumente		
- Kennziffern		

Dieses Dokument wurde von der forba Partnerschaft herausgegeben. Es stellt einen Auszug aus einer forba-Veröffentlichung dar und soll einen Überblick über die Veröffentlichung vermitteln.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an forba:

forba Partnerschaft

Dominicusstraße 3
10823 Berlin

Tel.: 030 - 78 00 86 - 0

Fax: 030 - 78 00 86 - 19

Web: www.forba.de

E-Mail: forba@forba.de

Diesen Artikel können Sie auch direkt herunterladen unter

<http://www.forba.de/veroeffentlichungen/personalplanung.pdf>