

»Für eine realistische Personalbemessung«

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG *Arbeitsverdichtung ist das Belastungsthema Nummer 1. Als Hauptursache wird die allerorten dünne Personaldecke genannt. Jan-Paul Giertz betont im Interview, dass die Interessenvertretungen bei der Personalplanung einen Fuß in der Tür haben.*

FRAGEN DER REDAKTION

Vorbemerkung: Heute wird kaum noch bezweifelt, dass wirtschaftlicher Erfolg der Unternehmen zunehmend von guter Personalarbeit abhängig ist. Einige Faktoren dafür sind: die neue Organisation der Arbeit, veränderte und vielfältigere Anforderungen in der Digitalisierung an die Beschäftigten, gravierende Folgen des demografischen Wandels, Zuwanderung und Spracherwerb sowie Ausbildung von Migrant*innen, lebensbegleitendes Lernen oder die berufliche Anerkennung informell erworbener Kompetenzen, die sich Beschäftigte in ihrem Erwerbsleben oder auch außerhalb davon angeeignet haben. Ohne Maß verdichtete Arbeit bringt das vom Wandel betroffene Personal an den Rand der Leistungskraft, die Motivation schwindet, die Gesundheit leidet. Das Interview fragt danach, wie die Personalplanung, die Mitbestimmung und der Gesundheitsschutz zusammenkommen.

Das Personal ist der »Schatz« der Unternehmen. Da müsste das Personalmanagement zum Schlüsselressort für ein »Zukunftsmanagement im Fachkräftemangel« avancieren. Ist das realistisch?

Es gibt nach wie vor einen Widerspruch zwischen Bedeutung und tatsächlichem Einfluss des Personalmanagements. Viel zu häufig sitzen HRler¹ am strategischen Katzentisch. Nach unseren Analysen zum Mitbestimmungsindex »MB-ix« ist Personal allerdings überall dort stark, wo auch die Mitbestimmung stark und etabliert ist.

Und umgekehrt. Auch die Einflussmöglichkeiten der Mitbestimmung hängen davon ab, wie stark die Stimme des Personalmanagements in der Unternehmensstrategie ist. »Zukunftsmanagement im Fachkräftemangel« funktioniert in diesem Schulterschluss am besten. Gerade das Thema Personalplanung wird zunehmend von der Mitbestimmung auf die Agenda gesetzt, weil Betriebsräte in der Personalplanung eine wesentliche Stellschraube für den Gesundheitsschutz erkennen.

Angesichts der steigenden psychischen Belastungen?

Ja, eine Überlastsituation kann heute in modernen Managementsystemen zu einer unmittelbaren Anpassung der Personalbemessung führen. Wir haben solche Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen gesehen. In der betrieblichen Praxis kommen dann leider wiederum andere Aspekte ins Spiel: Wenn weder Löhne noch Arbeitszeiten attraktiv genug gestaltet sind, kriegt man den tatsächlichen Personalbedarf nicht am Arbeitsmarkt gedeckt. Auch in dieser Hinsicht ist gutes, anforderungsgerechtes und mitbestimmtes Personalmanagement heute mehr denn je gefragt. Gute Arbeitsbedingungen erleichtern das Recruiting enorm.

Mehrere aktuelle Untersuchungen zeigen: Die Personalschlüssel für bestimmte Aufgaben nehmen ab, während die Arbeitsintensität und die Aufgaben zunehmen.

Es sind gleich mehrere »Scheren«, die da auseinandergehen. Die Schere steigende Arbeits-

DARUM GEHT ES

1. Das Personalmanagement muss aus wirtschafts-, gesundheits- und beschäftigungspolitischen Gründen zukunftsfähig aufgestellt werden.
2. Die Interessenvertretungen sollten stärker als bisher Fragen der strategischen Personalplanung auf die Agenda setzen.
3. Die Schere Personal und Aufgabendichte geht immer weiter auseinander, Indikatoren sind u.a. die realen Arbeitszeiten, Überforderung und Fehlbelastungen.

¹ Personalmanagement: auch Human Ressourcenmanagement oder HR.

IM INTERVIEW



Jan-Paul Giertz leitet das Referat Personalmanagement und Mitbestimmung im Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I. M. U.) der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf. Seine Schwerpunkte sind u.a. Mitbestimmte Personalarbeit, Personalentwicklung, Personalstrategie und Personalrisikomanagement.

intensität/reduzierter Personalschlüssel wird nicht nur im Gesundheitswesen, sondern auch in vielen anderen Wirtschaftsbereichen angesetzt. Letztlich findet Personalbemessung in den meisten Unternehmen und Branchen ausschließlich unter Kostengesichtspunkten statt. Einen positiven Wertbeitrag von Personal vermögen die Betriebswirte nämlich nicht zu berechnen.

Und doch wissen wir: Der Produktionsfaktor Personal hat einen Wert in Abhängigkeit von Gesundheit, Qualifikation, Motivation, Leistungsbereitschaft etc. Solche Effekte berechenbar und damit auch steuerbar zu machen, haben einige HR-Professoren versucht und sind dabei auf heftigen Widerstand u. a. auch der Gewerkschaften gestoßen. Stichwort Humankapital. Wir brauchen solche An-

ARBEITSSCHUTZ – NUR MIT ZEITERFASSUNG

Unternehmen sind verpflichtet, die Arbeitszeiten aller Beschäftigten systematisch aufzuzeichnen. Der Europäische Gerichtshof (EuGH 14.5.2019 – C-55/18) hat festgestellt, dass die EU-Staaten Arbeitgeber verpflichten müssen, ein objektives und verlässliches System einzuführen, mit dem die individuelle Arbeitszeit der Beschäftigten gemessen und dokumentiert werden kann.

Mit den Hintergründen und Folgen dieser Entscheidung hat sich der Rechtswissenschaftler Daniel Ulber von der Universität Halle-Wittenberg auseinandergesetzt. Seinem vom DGB geförderten und in der HSI-Schriftenreihe veröffentlichten Gutachten zufolge sind die Vorgaben der Europarichter unmittelbar umzusetzen, und zwar ohne Ausnahmen für einzelne Branchen oder Beschäftigtengruppen. Das ergibt sich aus der EU-Arbeitszeitrichtlinie und aus der Grundrechtecharta der Europäischen Union (EU).

Um Schäden an Leib und Seele der Beschäftigten vorzubeugen, schreibt die Arbeitszeitrichtlinie eine Mindestruhezeit von elf Stunden sowie eine wöchentliche Höchst-arbeitszeit von maximal 48 Stunden im Durchschnitt vor. In Deutschland sieht das Arbeitszeitgesetz eine Obergrenze der täglichen Arbeitszeit von in der Regel acht Stunden vor. Ob diese Vorgaben eingehalten werden, ist nach EuGH-Auffassung nur überprüfbar, wenn Beginn und Ende der Arbeitszeit erfasst werden. Nur so könnten Arbeitgeber ihren Verpflichtungen zur Einhaltung der arbeitsschutzrechtlichen Höchstgrenzen für die Arbeitszeit nachkommen, Behörden und Betriebsräte ihre Kontrollfunktion ausüben und Beschäftigte ihre Rechte wirksam geltend machen.

Die Entscheidung entfalte bereits jetzt verbindliche Wirkung in Deutschland, schreibt

Ulber. Unabhängig davon sollte das nationale Recht aus Transparenzgründen rasch angepasst werden. Das »Ob« der Erfassung stehe nicht zur Disposition. Das Urteil biete keine Möglichkeit, bestimmte Personengruppen oder Betriebe pauschal auszunehmen. Lediglich beim »Wie« der Umsetzung bestehe Spielraum. Ein System der Arbeitszeiterfassung gebe der EuGH nicht vor, allerdings habe er festgestellt, so Ulber, welche Anforderungen ein System erfüllen muss:

- Die Einhaltung der gesetzlichen Höchstgrenzen für die Arbeitszeit ist (wie bisher schon) vom Arbeitgeber sicherzustellen, um den Gesundheitsschutz zu wahren, bei Verstößen sofort eingreifen und Beschäftigte schützen zu können. Dazu sind zwei Daten nötig: jeweils die Zeitpunkte des Beginns und des Endes einer Arbeitstätigkeit. Diese Informationen müssten unverzüglich abrufbar sein.
- Die Arbeitszeiterfassung muss so manipulationssicher wie möglich erfolgen. Grundsätzlich geeignet seien technische Systeme, bei denen Beschäftigte sich anmelden und deren Aufzeichnungen sich nicht einseitig ändern lassen.

Darüber hinausgehende Kontrollen des Arbeitsverhaltens, der Leistung oder gar das Erheben von Bewegungsprofilen seien damit nicht gedeckt. Der EuGH habe mit dem Urteil keine neuen Tatsachen geschaffen, sondern geltendes Recht geklärt. Auch die sogenannte Vertrauensarbeitszeit befreie Arbeitgeber nicht von seinen arbeitsschutzrechtlichen Pflichten. Die Einhaltung des Arbeitszeitrechts könne nicht auf die Beschäftigten delegiert werden.

www.boeckler.de

sätze aber, wenn wir von der Kostenargumentation wegbekommen wollen. Menschenwürdige Arbeitsbedingungen setzen eine gute Datennlage voraus – so technokratisch das zunächst klingen mag.

Sind die Arbeitszeiten und Überstunden ein Indikator?

Genau, das kann man auch wunderbar an dieser »Schere« nachweisen: Das Auseinanderdriften der tatsächlichen und der vertraglichen Arbeitszeit. Wir wissen, dass die korrekte Erfassung von Arbeitszeiten einen hohen Einfluss auf die Gesundheit hat. Gute Personalplanung muss auf realistischen Arbeitszeitdaten aufbauen. Ebenso wie übrigens auch verlässliche, realitätsgetreue, d.h. nicht pauschalisierte Planungsdaten zu Krankenständen, Qualifizierungszeiten, (Sonder-)Urlaube, Arbeitszeitreduzierungen etc., zur Verfügung stehen müssen.

Eine weitere »Schere« ist die der Qualifizierung. Das Verhältnis zwischen der Ressource Qualifizierung und den tatsächlichen Anforderungen am Arbeitsplatz stimmt häufig nicht überein. Wachsende Belastungen sind damit für viele Beschäftigte immer schlechter handhabbar. Das alles führt zu einem systematischen »Unterschätzen« des Personalbedarfs. Durch die ausschließliche Kostenorientierung sind Betriebsräte, die sich für menschenwürdige Arbeitsbedingungen einsetzen, in einer schlechten Verhandlungsposition. Ihnen fehlen die betriebswirtschaftlichen Argumente.

Die Digitalisierung und die Transformation ganzer Branchen hin zu neuen Produkten und Dienstleistungen stehen an. Haben Unternehmen und Interessenvertretungen das im Blick, wird das Personal unterstützt und aufgestockt, um Risiken zu mindern?

Die Tarifpolitik nimmt die Transformation zunehmend in den Blick. Es geht heute weniger um hohe Lohnabschlüsse, als um die gemeinsame Entwicklung guter betrieblicher Transformationsstrategien. Und da spielt die Personalplanung, und als Teil davon auch die strategische Qualifizierungsplanung, eine entscheidende Rolle.

Leider haben die meisten Unternehmen aber weder eine klare technologische Transformationsstrategie noch eine geeignete Personalstrategie vorzuweisen. Die gesundheitlichen Risiken werden ebenso wenig abge-

schätzt. Zu einer auf die Zukunft gerichteten Personalstrategie, d.h. zu einem nachhaltigen Management der Personalpotenziale, gehört zwangsläufig auch eine akkurate Einschätzung von Personalrisiken.

Und wenn ein Unternehmen mit nüchternem Blick auf seine Personalrisiken eine Bedarfsplanung durchführen würde, würde es in den meisten Fällen feststellen, dass es Personal aufstocken müsste. Ein Autohersteller muss so im Augenblick theoretisch zwei Belegschaften vorhalten – jedenfalls galt das vor der Covid-19-Epidemie: Einmal eine Belegschaft, die die auf Hochtouren laufende Produktion von Autos mit Verbrennungsmotoren stemmt, und dann noch eine Belegschaft, die die Vorbereitung der Produktion von Elektromobilität zur Aufgabe hat. Viele Unternehmen, bzw. natürlich deren Belegschaften, stemmen diese doppelte Herausforderung zurzeit, aber leider meist ohne Personalaufstockung. Im Gegenteil: Die meisten Automobilhersteller vermelden aktuell massiven Personalabbau, um Kosten einzusparen.

In den letzten Jahren haben Interessenvertretungen wie die Feuerwehr Personal für gnadenlos unterbesetzte Arbeitsbereiche beantragt – und stoßen oft auf Ablehnung. Arbeitsschutz ohne Einfluss auf Standards der Personalbemessung – geht das?

Die stärksten Einflussmöglichkeiten liegen im Bereich der Arbeitszeiten. Und das passt auch inhaltlich: Einer Überlastung durch Personalmangel geht häufig eine massive Zunahme der Mehrarbeit voraus. Offen oder versteckt; deshalb ist auch die Arbeitszeiterfassung eine so wichtige Stellschraube. Der Betriebsrat kann (nicht nur) Mehrarbeit verweigern, er kann auch – und das nicht erst seit der EuGH-Entscheidung² – eine Arbeitszeiterfassung über die §§ 80 und 87 Abs. 1 Nr. 2 und 6 BetrVG durchsetzen. Er kann Druck machen, und sei es über die Arbeitsschutzbehörden.

Wenn Mehrarbeit etwas kostet, verändert das die Planung des Arbeitgebers. Positiv ausgedrückt: Arbeitszeiterfassung verschafft dem Arbeitgeber überhaupt erst eine belastbare Grundlage für Personalplanung. Voraussetzung ist natürlich, dass Beschäftigte selbst an einer ehrlichen Arbeitszeitdokumentation interessiert sind. Wir wissen, dass das im Dienstleistungsbereich, vor allem in der Projektarbeit mit Deadlines nicht immer der Fall ist.

LESE TIPPS

▷ Hans-Böckler-Stiftung (12/2019), Jan-Paul Giertz und Stefan Stracke: Strategische Personalplanung. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study 433 (ca. 130 Seiten).

▷ WSI Mitteilungen 2/2018, Jan-Paul Giertz, Robert Scholz: Strategische Personalarbeit ohne eigenständigen Personalvorstand? (DOI: 105771/0342-300X-2018-2-140).

▷ Ulber, Daniel: Vorgaben des EuGH zur Arbeitszeiterfassung. HSI-Schriftenreihe, Bund-Verlag Frankfurt am Main, ISBN: 978-3-7663-7041-9, 117 (PDF) Seiten.

▷ Ahlers, Elke: Personalmangel treibt die Arbeitsintensität. Zeitschrift »Gute Arbeit« 4/2020 (S. 29–33).

² Entscheidung EuGH 14.5.2019 – C-55/18. Dazu ausführlich der Kasten zum Gutachten D. Ulber (S. XX) und ein Titelthema in »Gute Arbeit« 9/2019 (S. 8–18).



Viele freie Stellen werden nicht wieder besetzt, das Personal wird ausgedünnt.

Mitbestimmung mitgestalten



Däubler / Klebe / Wedde (Hrsg.)
BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz

mit Wahlordnung und EBR-Gesetz
Kommentar für die Praxis
17., vollständig neu überarbeitete Auflage
2020. 3.069 Seiten, gebunden, inklusive
Online-Ausgabe auf aktuellem Corona-Stand
€ 99,-
ISBN 978-3-7663-6952-9

buchundmehr.de/6952

BUCH & MEHR

service@buchundmehr.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

Welche Einflussmöglichkeiten auf die Personalplanung bietet der Gesundheitsschutz?

Der Betriebsrat kann den Beschäftigten bei der Meldung von Überlast den Rücken stärken.³ Beschäftigte sind verpflichtet, dem Arbeitgeber unverzüglich jede Gefahr für Gesundheit und Sicherheit – auch anderer Personen – zu melden. Auch wenn Arbeitgeber das nicht gerne hören, können sie Beschäftigte hier nicht einfach ignorieren oder gar abmahnen. Neben diesen Punkten ist aber sicher auch die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Abs. 1 ArbSchG ein wichtiger Hebel. Da ist in den Unternehmen noch viel Luft nach oben. Bedauerlicherweise sind aber auch die Einflussmöglichkeiten in der Personalbemessung in besonders belasteten Bereichen noch nicht letztinstanzlich geklärt.⁴

Diese »Hebel« beziehen sich vornehmlich auf die Kernbelegschaften. Es steht zu befürchten, dass Unternehmen diese Argumente nutzen, um Outsourcing voranzutreiben. Für kurzfristige und unvorhersehbare Belastungsspitzen mag das sinnvoll sein, langfristig genutzt verlagert es das Problem nur. Auch vor diesem Hintergrund sollten wir den Betriebsräten viel mehr im Bereich der Unternehmensstrategie zutrauen. Die betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten im Bereich der Personalplanung aus § 92 BetrVG, der

Beschäftigungssicherung nach § 92a BetrVG und auch der Qualifizierung, insbesondere wenn Qualifikationsverluste drohen – die §§ 97 Abs. 2, 98 Abs. 1 BetrVG –, sind vorhanden. Gerade bei der Personalplanung laufen all diese Themen zusammen. Und zusammen mit den zum Teil tarifpolitisch erweiterten Möglichkeiten in der Transformation sollten Betriebsräte sich hier auf mehr Mitsprache in Strategiefragen einstellen.

Welche Ansätze können Gewerkschaften und Interessenvertretungen verfolgen, um die Rechte zur Mitgestaltung und Mitbestimmung auszuweiten?

Der gesellschaftspolitische Trend zu mehr Nachhaltigkeit bildet sich schon heute in der Zielsetzung vieler Tarifabschlüsse ab. Ob nun in der Wahlarbeitszeit oder in erweiterten Mitbestimmungsrechten bei Fragen der wirtschaftlichen Transformation: auf Arbeitgeberseite kommt das alles vor allem ins Lastenheft des Personalmanagements. Deshalb muss es im Interesse von Gewerkschaften und Interessenvertretungen sein, dass gute Leute in schlagkräftigen und strategiefähigen Organisationseinheiten sind. Auf der anderen Seite müssen auch die Gremien selbst darauf vorbereitet werden, neue Mitgestaltungsmöglichkeiten zu nutzen.

Stefan Stracke und ich haben in neueren Betriebsvereinbarungen zur strategischen Personalplanung Anzeichen dafür gefunden, dass Betriebsräte sich aktiv »einklinken«. Einige Vereinbarungen sehen verbindlich beschriebene Beteiligungsprozesse vor und erkennen den Betriebsrat als Akteur der Personalplanung und damit auch der Unternehmensstrategie an. Die uns vorliegenden Vereinbarungen gründen auf § 92 BetrVG, konkretisieren diesen Paragraphen aber auf die betrieblichen Belange. Selbst ohne zusätzliche Mitbestimmung ist das sinnvoll, denn es bietet Transparenz, Prozesssicherheit in der Mitbestimmung und schafft damit auch die Grundlage für Professionalisierung und effizientere Ressourcennutzung der Gremien. Dafür braucht es starke Mitbestimmungsakteure mit Gestaltungsanspruch. Aber ebenso braucht es transparente Planungsgrundlagen, ein sachgerechtes Personalcontrolling und ein Personalrisikomanagement, das dazu beiträgt, die Ressource Personal nachhaltig und ihrem Wert entsprechend zu managen. ◀

³ Überlastungs- oder Gefährdungsanzeige, vgl. § 15f. Arbeitsschutzgesetz. Hierzu ausführlich »Gute Arbeit« 1/2019, C. Weuthen (S. 28–31) zur Gefährdungsanzeige.

⁴ Das ArbG Kiel dazu: Der BR kann eine Mindestpersonalbesetzung durchsetzen, wenn Unterbesetzung die Gesundheit der Beschäftigten gefährdet. Das LAG hat dies revidiert, das BAG hat der Klage der Arbeitgeberin ohne Entscheidung zum Gesundheitsschutz stattgegeben. BAG 19.11.2019 – 1 ABR 22/18. www.dgb-rechtsschutz.de.